



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الجزائر (2) أبو القاسم سعد الله



كلية العلوم الإجتماعية
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا

الحوافز و أداء الموارد البشرية

دراسة ميدانية بإدارة أملاك الدولة لولاية المدية

رسالة لنيل درجة الدكتوراه (ل.م.د)

تخصص علم اجتماع المنظمات و الموارد البشرية

إشراف أ /الدكتور:
كريم شويمات

إعداد الطالب:
محمد لطفي ترمول

أعضاء لجنة المناقشة

01-	أ.د. مقراني الهاشمي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 02	رئيسا
02-	أ.د. شويمات كريم	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة	مقررا
03-	د. حرايرية عتيقة	أستاذة محاضرة (أ)	جامعة الجزائر 02	عضوا
04-	د. زبيري حسين	أستاذ محاضر (أ)	جامعة الجلفة	عضوا
05-	د. حاج الله مصطفى	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المدية	عضوا

السنة الجامعية: 2019/2018



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الجزائر (2) أبو القاسم سعد الله



كلية العلوم الإجتماعية
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا

الحوافز و أداء الموارد البشرية

دراسة ميدانية بإدارة أملاك الدولة لولاية المدية

رسالة لنيل درجة الدكتوراه (ل.م.د)

تخصص علم اجتماع المنظمات و الموارد البشرية

إشراف أ /الدكتور:
كريم شويمات

إعداد الطالب:
محمد لطفي ترمول

السنة الجامعية: 2019/2018

الشكر و العرفان

بادئ ذي بدء، نشكر و نحمد الله تعالى على كل النعم التي خلقها فينا و خاصة نعمة العقل، و هو الذي وحده تعالى الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل، كما نتوجه بالشكر الجزيل و الخالص إلى الأستاذ الدكتور: شويمات كريم على مساندته لنا و وقوفه معنا مشرفا و موجّها و مستشارا على مدار سنوات التكوين، و ما تعلمته من مشرفي هو التواضع، ففعلا بالعلم يتواضع المرء و تزداد مسؤولياته، دون أن ننسى شكرنا الخاص و الصادق إلى أساتذتي الكرام أعضاء اللجنة التكوينية بدءا بالأستاذ الدكتور: الهاشمي مقراني و الدكتورة: حرايرية عتيقة و وقوفها معنا بكل صدق و حماس طيلة التكوين و كان لها صبر كبير إتجاهنا، فكلما نقوله لها بأننا سوف نكون أحسن ثمرة نجاح لمشروعها و لجامعة الجزائر 02 خاصة و للجزائر عامة، دون أن ننسى أساتذتنا الدكاترة الذين سهروا من أجل صنع منتجات المستقبل أمثال: الدكتور: بويحيوي عبدالكريم، الدكتور: بومخلوف محمد، الدكتور: حسين عبد اللاوي.

في نفس السياق، نشكر المدير الولائي لأملاك الدولة لولاية المدية السيد الدكتور: بكري سعيد، الذي قدم لنا كل التسهيلات اللازمة لخدمة العلم و البحث العلمي، و كذا السيد نائب مدير الحفظ العقاري السيد: خليف محمد، كما أشكر جميع موظفي أملاك الدولة كل بإسمه على صدقهم، مساندتهم و وقوفهم مع شخصي فلولا صدقهم لما توصلنا إلى معرفة حقيقة الحوافز و الأداء، كما لا ننسى شكر موصول إلى جميع أساتذتي الذين درسوني في الليسانس و الماستر و خاصة الأستاذ مغراني سليم فكانت لهم البصمة في صنع منتجات الغد و كذلك إلى زملائي السادة: عثمان سلامة، عبدلي محمد، جمال الدين العربي، شكيب لبيض على مساعدتهم و مساندتهم لي في مجال البحث العلمي كما لا أنسى أخي و صديقي السيد: زكرياء طوبالو السيد يوسف مامي و عمي أحسن بن رمضان و كذا أخي مروان بن رمضان.

في الأخير أشكر كل من قدم لنا يد المساعدة سواءا من قريب أو من بعيد، و كل من دعى لنا بالخير و الصلاح، دون أن أنسى زوجتي الغالية التي وقفت معي في كل العقبات التي واجهتني لإتمام هذا العمل و خاصة في العقبات الصعبة، كما أختتم شكري و عرفاني ليكون ختامه مسك، إلى جميع شهداء هذا الوطن الغالي علينا الذين ضحو في سبيلنا حتى نعيش أحرارا و نصل إلى ما وصلنا إليه اليوم، و ضحو من أجل أن تبقى الجزائر حرة مستقلة و هي الآن أمانة في أعناقنا يجب الحفاظ عليها، فشكرا شهدائنا الأبرار.

إهداء

تقديرًا و اعترافًا بما قدموه لي منذ ولادتي حتى أصبحت رجلا واعيا بمسؤولياتي،
إلى من وفروا لي العناية و الرعاية و العطاء، إلى الذين مهما قدمت لهم لن أوفي جميلهم،
أهدي هذا الجهد إلى من بفضلهم و بفضل الله عزوجل خلقت في هذه الدنيا و رزقت بالحياة
إلى الوالدين الكريمين، كما أهدي هذا العمل إلى زوجتي و أولادي محمد إسلام، محمد لؤي،
محمد أمجد، و إلى كل العائلة الكريمة بما فيها الصغيرة و الكبيرة، و خاصة لأخي
عبد السلام و أختيكما أهدي هذه الثمرة إلى كل شخص محب لوطنه و محب للخير و يسعى
دائما إلى تحقيقه، كما أهديه إلى كل من قدموا الغالي و النفيس من أجل هذا الوطن العلم
معا و إلى أرواح شهداء الجزائر الذين مازلت دمائهم لم تجف و لن تجف في أرض
إسمها الجزائر.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	الشكر و العرفان
ب	الإهداء
ت	فهرس المحتويات
د	فهرس الجداول
ض	فهرس الأشكال
04-01	مقدمة
الباب الأول : الجانب المنهجي والنظري	
54-07	الفصل الأول: الجانب المنهجي
07	تمهيد
08	1-أسباب إختيار الموضوع
12	2-أهداف الدراسة
13	3-أهمية الدراسة
14	4-الإشكالية
20	5-الفرضيات
21	6-تحديد المفاهيم
33	7-المنهج و تقنيات البحث
40	8-المقاربة السوسيولوجية
50	9-صعوبات البحث

99-56	الفصل الثاني: حوافز العمل و الولاء التنظيمي
56	تمهيد
57	1- حوافز العمل
57	1-1- نظريات الحوافز
65	1-2- أنواع الحوافز و التقسيمات الخاصة بها
69	1-3- خصوصيات و مقومات أنظمة التحفيز
79	1-4- تأثير وسائل التحفيز
81	2- الولاء التنظيمي
81	2-1- الولاء التنظيمي عناصره، أنواعه و مؤشرات
84	2-2- نتائج الولاء التنظيمي على المورد البشري، جماعة العمل و المنظمة
88	2-3- العوامل التي تقوي و تضعف الولاء التنظيمي
93	2-4- النماذج و الإتجاهات التي درست الولاء التنظيمي
99	خلاصة الفصل
142-101	الفصل الثالث: الأداء الوظيفي و الفعالية التنظيمية
101	تمهيد
102	1- الأداء الوظيفي
102	1-1- تقييم الأداء الوظيفي
105	1-2- محددات الأداء الوظيفي و المسؤول عن تقييم الأداء الوظيفي
109	1-3- دافعية الأداء الوظيفي و فعالية تقييم الأداء الوظيفي
113	1-4- طرق تقييم الأداء الوظيفي
120	2- الفعالية التنظيمية
120	2-1- المعايير و المؤشرات المستخدمة في قياس الفعالية التنظيمية
125	2-2- فعالية التنظيم في تحقيق الإستراتيجيات المرسومة من قبل المنظمة

129	2-3-المداخل الخاصة بالفاعلية التنظيمية
138	2-4-مقاربات الفعالية التنظيمية
141	خلاصة الفصل
162-144	الفصل الرابع: إستراتيجية الفاعلين
144	تمهيد
146	1-مصادر التحليل الإستراتيجي لميشال كروزي
151	2-التنظيم في تصور ميشال كروزي
151	2-1-الفاعل و إستراتيجيته (la stratégie des acteurs)
152	2-2-هوامش الحرية المستخلصة من التحليل الإستراتيجي
154	2-3-السلطة و علاقتها بإستراتيجية الفاعلين
157	3-التحليل الإستراتيجي الخاص بالسلطة
157	3-1-التغير كظاهرة نسقية
158	3-2-التحليل الإستراتيجي
161	خلاصة الفصل
الباب الثاني: الجانب الميداني	
164	تمهيد
165	1-تقديم مجال الدراسة
165	1-1- تقديم مجال الدراسة (الزماني)
165	1-2-تقديم مجال الدراسة (المكاني)
170	2-العينة و خصائصها
170	2-1-العينة
170	2-2-خصائص العينة

217-184	الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج المقابلات و الملاحظة بالمشاركة
184	تمهيد
185	1- عرض و تحليل المقابلات الخاصة بالموظفين
185	1-1- عرض و تحليل ملخص المقابلات الخاصة بالمفتشية رقم 01
192	1-2- عرض و تحليل ملخص المقابلات الخاصة بالمفتشية رقم 02
197	1-3- عرض و تحليل ملخص المقابلات الخاصة بالمفتشية رقم 03
202	2- عرض و تحليل المقابلات الخاصة برؤساء المفتشيات
202	2-1- عرض و تحليل المقابلة الخاصة برئيس مفتشية أملاك الدولة رقم 01
205	2-2- عرض و تحليل المقابلة الخاصة برئيس مفتشية أملاك الدولة رقم 02
209	3- عرض و تحليل المقابلات التي أجريت مع المواطنين
209	3-1- عرض و تحليل المقابلة التي أجريت مع مواطنين بلدية عين بوسيف
211	3-2- عرض و تحليل المقابلة التي أجريت مع مواطن من بلدية قصر البخاري
213	4- عرض نتائج ملاحظات الباحث
216	الاستنتاج
260-219	الفصل السادس: الحوافز المادية الفردية و آداء الموارد البشرية
219	تمهيد
220	1- الحوافز المادية الفردية الإيجابية و السلبية
220	1-1- الحوافز المادية الفردية الإيجابية
235	1-2- الحوافز المادية الفردية السلبية
238	2- الأداء الوظيفي و علاقته بمؤشرات الحوافز المادية الفردية

258	الإستنتاج
297-262	الفصل السابع: الحوافز المادية الجماعية و أداء الموارد البشرية
262	تمهيد
263	1- الحوافز المادية الجماعية الإيجابية و السلبية
263	1-1- الحوافز المادية الجماعية الإيجابية
271	1-2- الحوافز المادية الجماعية السلبية
276	2- الأداء الوظيفي و علاقته بمؤشرات الحوافز المادية الجماعية
293	الإستنتاج
347-299	الفصل الثامن: الحوافز المعنوية الفردية و الولاء التنظيمي
299	تمهيد
300	1- الحوافز المعنوية الفردية الإيجابية و السلبية
300	1-1- الحوافز المعنوية الفردية الإيجابية
314	1-2- الحوافز المعنوية الفردية السلبية
318	2- الولاء التنظيمي و علاقته بمؤشرات الحوافز المعنوية الفردية
342	الإستنتاج
381-349	الفصل التاسع: الحوافز المعنوية الجماعية و الفعالية التنظيمية
349	تمهيد
350	1- الحوافز المعنوية الجماعية الإيجابية و السلبية
350	1-1- الحوافز المعنوية الجماعية الإيجابية
353	1-2- الحوافز المعنوية الجماعية السلبية
358	2- الفعالية التنظيمية و علاقته بمؤشرات الحوافز المعنوية الجماعية
380	الإستنتاج
383	الإستنتاج العام
388	خاتمة
391	المراجع

فهرس الجداول

237	يمثل تعرض الموظف للإنزال من الدرجة جراء عقوبة إدارية	23
238	يمثل بذل الجهد لإنجاز مهام في الوقت المحدد	24
239	يمثل علاقة الأجر بالجهد المبذول من طرف المبحوثين	25
240	يمثل معامل الارتباط و معامل التحديد و فيشر، لقياس تلبية الأجر و تأثيره على الجهد المبذول من طرف المبحوثين	26
241	يمثل الدافعية نحو العمل	27
241	يمثل علاقة تلبية الأجر للقدرة الشرائية بالدافعية نحو العمل	28
242	يمثل معامل الارتباط و معامل التحديد و فيشر، لقياس تلبية الأجر للقدرة الشرائية و تأثيره على الدافعية نحو العمل	29
243	يمثل إستعمال الإدارة للبرامج و الأجهزة الحديثة في التسيير	30
245	يمثل التكنولوجيات الموجودة حاليا في الإدارة و مساهمتها في سرعة العمل	31
246	يمثل نتائج الإنحدار الخطي المتعدد (régression linéaire multiple) بين الأسئلة الخاصة بالأجرو السرعة في إنجاز العمل بواسطة التكنولوجيات المتوفرة	32
248	يمثل توجيه كامل جهذك و وقتك للعمل	33
249	يمثل علاقة تلبية الأجر للقدرة الشرائية بتوجيه كامل الجهد و الوقت نحو العمل	34
250	يمثل معامل الارتباط و معامل التحديد و فيشر، لقياس تلبية الأجر للقدرة الشرائية و علاقته بتوجيه كامل الجهد و الوقت نحو العمل	35
251	يمثل ثبات الموظف في مكان عمله	36
252	يمثل علاقة تلبية الأجر للقدرة الشرائية بثبات الموظف في مكان عمله	37
253	يمثل معامل الارتباط و معامل التحديد و فيشر، لقياس تلبية الأجر للقدرة الشرائية و علاقته بثبات الموظف في مكان عمله	38
254	يمثل تصنيف آداء الموظف	39
255	يمثل معامل الارتباط و معامل التحديد و فيشر، لقياس مدى تأثير	40

	الحوافز المادية الفردية على متغيرات الأداء الوظيفي	
257	يمثل معامل الارتباط و معامل التحديد لترتيب مؤشرات الحوافز المادية الفردية و ذلك حسب تأثيرها على الأداء الوظيفي	41
263	يمثل تحصل الموظف على سكن وظيفي	42
265	يمثل علاقة السكنات الوظيفية بالحالة العائلية	43
266	يمثل تأثير السكنات الوظيفية على الرغبة في العمل	44
267	يمثل العلاج المجاني	45
270	يمثل الاستفادة من العلاوات الجماعية	46
271	يمثل تعرض الموظف لحرمانه من علاوات جماعية	47
273	يمثل الحرمان من العلاوات الجماعية و الجنس	48
274	يمثل الحرمان من العلاوات الجماعية و الجنس و الخبرة المهنية	49
275	يمثل الحرمان من العلاوات الجماعية و الأداء الوظيفي	50
276	يمثل علاقة السكن الوظيفي بالجهد المبذول من طرف المبحوثين	51
278	يمثل معامل الارتباط و معامل التحديد و فيشر، لقياس السكن الوظيفي و تأثيره على الجهد المبذول من طرف المبحوثين	52
280	يمثل علاقة السكن الوظيفي بالدافعية نحو العمل	53
281	يمثل معامل الارتباط و معامل التحديد و فيشر، لقياس السكن الوظيفي و تأثيره على الدافعية نحو العمل	54
282	يمثل علاقة العلاج المجاني بالدافعية نحو العمل	55
283	يمثل علاقة السكن الوظيفي بتوجيه كامل الوقت و الجهد نحو العمل	56
284	يمثل معامل الارتباط و معامل التحديد و فيشر، لقياس السكن الوظيفي و تأثيره على الوقت و الجهد الموجه نحو العمل	57
285	يمثل علاقة السكن الوظيفي بثبات الموظف في مكان عمله	58
286	يمثل معامل الارتباط و معامل التحديد و فيشر، لقياس السكنات الوظيفية و علاقتها بثبات الموظف في مكان عمله	59
287	يمثل نتائج الانحدار الخطي المتعدد (multiple regression) بين السؤال الخاص بالحوافز المادية الجماعية الإيجابية و السرعة في إنجاز العمل بواسطة التكنولوجيات المتوفرة	60

288	يمثل معامل الارتباط و معامل التحديد و فيشر، لقياس مدى تأثير الحوافز المادية الجماعية على متغيرات الأداء الوظيفي	61
290	يمثل معامل الارتباط و معامل التحديد لترتيب مؤشرات الحوافز المادية الجماعية و ذلك حسب تأثيرها على الأداء الوظيفي	62
291	يمثل معامل الارتباط و معامل التحديد لترتيب مؤشرات الحوافز المادية الفردية و الجماعية و ذلك حسب تأثيرها على الأداء الوظيفي	63
300	يمثل تطبيق العدالة في الترقية	64
301	يمثل علاقة الترقية بالأداء الوظيفي	65
302	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية و دورات التكوين	66
304	يمثل علاقة التكوين بالزيادة في الأداء الوظيفي	67
306	يمثل فكرة الإبداع في العمل	68
307	يمثل الهدف من العمل هو تحقيق الإبداع	69
308	يمثل علاقة الوظيفة بإرضاء الله عزوجل	70
310	يمثل علاقة الدين بالزيادة في الأداء الوظيفي	71
311	يمثل تقديم الأوسمة خلال المسار المهني	72
313	يمثل علاقة الأوسمة في الزيادة في الأداء الوظيفي	73
314	يمثل توجيه إنذار شفهي أو كتابي للموظف	74
315	يمثل تأثير الإنذار على الأداء الوظيفي و علاقته بسن الموظف	75
316	يمثل وضع أسماء الموظفين الغير منضبطين في قائمة المهملين	76
317	يمثل حالة الموظف إن وجد إسمه في القائمة السوداء	77
318	يمثل الرغبة في التضحية من أجل الإدارة	78
320	يمثل علاقة العدالة في تطبيق الترقية و الزيادة في ساعات العمل بدون مقابل مالي	79
321	يمثل معامل الارتباط، معامل التحديد و فيشر، لقياس العدالة في تطبيق الترقية وتأثيرها على الزيادة في ساعات عمل إضافية بدون مقابل مالي	80
322	يمثل فكرة تغيير الإدارة محل العمل	81

324	يمثل علاقة الدورات التكوينية و الزيادة في ساعات العمل بدون مقابل مالي	82
325	يمثل معامل الارتباط، معامل التحديد و فيشر، لقياس الدورات التكوينية و تأثيرها على الزيادة في ساعات عمل إضافية بدون مقابل	83
326	يمثل علاقة فكرة الإبداع في العمل و الزيادة في ساعات العمل بدون مقابل مالي	84
327	يمثل معامل الارتباط، معامل التحديد و فيشر، لقياس فكرة الإبداع في العمل و تأثيرها على الزيادة في ساعات عمل إضافية بدون مقابل	85
328	يمثل علاقة إرضاء الله تعالى في العمل و الزيادة في ساعات العمل بدون مقابل مالي	86
330	يمثل معامل الارتباط، معامل التحديد و فيشر، لقياس إرضاء الله عزوجل في العمل و تأثيرها على الزيادة في ساعات عمل إضافية بدون مقابل	87
331	يمثل إعتزاز الموظف بانتمائه للإدارة	88
333	يمثل علاقة العدالة في تطبيق الترقية و إحساس الموظف عند نجاح الإدارة	89
334	يمثل معامل الارتباط، معامل التحديد و فيشر، لقياس العدالة في تطبيق الترقية و تأثيرها على إحساس الموظف إتجاه نجاح الإدارة	90
335	يمثل علاقة إرضاء الله تعالى في العمل و إحساس الموظف أثناء نجاح الإدارة	91
336	يمثل معامل الارتباط، معامل التحديد و فيشر، لقياس إرضاء الله عزوجل في العمل و تأثيرها على إحساس الموظف عند نجاح الإدارة	92
337	يمثل ولاء الموظف للإدارة التي يشتغل فيها	93
339	يمثل معامل الارتباط و معامل التحديد و فيشر، لقياس مدى تأثير	94

	الحوافز المعنوية الفردية على الولاء التنظيمي	
340	يمثل معامل الارتباط و معامل التحديد لترتيب مؤشرات الحوافز المعنوية الفردية و ذلك حسب تأثيرها على الولاء التنظيمي	95
350	توفير الإدارة العتاد و المواد اللازمة للعمل (أجهزة إعلام آلي، أوراق، طابعات، أقلام)	96
351	يمثل إشراك الموظفين في إتخاذ القرارات داخل الإدارة	97
352	يمثل الإشراك في إتخاذ القرارات لتحفيز المورد البشري على الأداء الفعال	98
353	يمثل توجيه إنذار شفهي جماعي	99
354	يمثل تأثير الإنذار الجماعي الشفهي على المعنويات في العمل	100
356	يمثل علاقة الخبرة المهنية بتأثير الإنذار الجماعي الشفهي على المعنويات في العمل	101
358	يمثل رأي الموظف حول تحقيق الإدارة لأهدافها	102
359	يمثل علاقة توفير العتاد اللازم للعمل و رأي الموظف حول تحقيق الإدارة لأهدافها	103
361	يمثل فيشر و الدرجة المعنوية الإحصائية، لقياس علاقة توفير العتاد اللازم للعمل و رأي الموظف حول تحقيق الإدارة لأهدافها	104
362	يمثل إنجاز الإدارة للإستراتيجيات الموضوعة من قبل المديرية العامة للأملاك الوطنية	105
363	يمثل علاقة توفير العتاد اللازم للعمل و ما مدى تحقيق الإدارة لإستراتيجيات المديرية العامة للأملاك الوطنية	106
364	يمثل فيشر و الدرجة المعنوية الإحصائية، لقياس علاقة توفير العتاد اللازم للعمل و ما مدى تحقيق الإدارة لإستراتيجيات المديرية العامة للأملاك الوطنية	107
365	يمثل توفير الإدارة جو التعاون بين الزملاء في العمل	108
366	يمثل علاقة توفير العتاد اللازم للعمل و توفير جو التعاون بين الزملاء في العمل	109
368	يمثل فيشر و الدرجة المعنوية الإحصائية، لقياس علاقة توفير العتاد اللازم للعمل و توفير جو التعاون بين الزملاء في العمل	110

369	يمثل علاقة الإشراف في إتخاذ القرارات و توفير جو التعاون بين زملاء في العمل	111
371	يمثل فيشر و الدرجة المعنوية الإحصائية، لقياس علاقة الإشراف في إتخاذ القرارات و توفير جو التعاون بين زملاء العمل	112
371	يمثل شعور الموظف مع زملائه و الإدارة أنهم يشكلون كتلة واحدة متحدة	113
373	يمثل إندماج الموظف مع الإدارة	114
374	يمثل توافق التكنولوجيات الحديثة مع الإدارة	115
376	يمثل رضا الموظف عن المهام (الواجبات) التي يقوم بها	116
377	يمثل في حالة عدم الرضا عن الواجبات	117
378	يمثل معامل فيشر و الدرجة المعنوية الإحصائية، لقياس العلاقة بين الحوافز المعنوية الجماعية و الفعالية التنظيمية	118

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
39	المتغيرات و الأبعاد و المؤشرات الخاصة بالدراسة	01
49	مخطط المقاربة السوسيولوجية المتبعة في الدراسة	02
63	هرم الحاجات لماسلو	03
68	يوضح لنا تقسيمات الحوافز الأكثر شيوعا	04
72	نظام الحوافز الموجود في الإدارة الجزائرية الحالية و الإدارة الجزائرية العلمية المستقبلية و تأثيرها على الفرد و المجتمع (بين ما هو كائن و ما يجب أن يكون)	05
77	يبين ترتيب الحوافز من خلال مستخلص النظريات و الواقع الإداري الجزائري	06
104	يبين أهداف تقييم أداء الموظفين	07
106	يبين النموذج المقترح حول فهم و بناء الأداء الفعال و الكفاء	08
109	يبين الجهات التي تقوم بعملية تقييم الأداء الوظيفي	09
115	يوضح لنا نموذج التقييم بطريقة التوزيع الإجباري	10
122	يوضح لنا معايير قياس الفعالية التنظيمية	11
127	نموذج تحقيق الفعالية التنظيمية	12
148	الأنساق الفرعية للنسق الكلي	13
150	المنابع التي شكلت و بلورة فكرة التحليل الإستراتيجي	14
190	تأثير الحوافز على الأداء بطريقة غير مباشرة	15

- مقدمة:

إن تركيبة المجتمع اليوم الذي يحتوي على عددا كبيرا من المؤسسات باختلاف أنواعها و أحجامها كلها تحتوي على موارد مادية، مالية، معلوماتية و بشرية، فالجزء الأهم و الذي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه هو فن إكتساب و المحافظة على هذه الموارد و خاصة الموارد البشرية، التي تلعب دورا هاما و فعالا في إستمرارية هذه المؤسسات و مواصلة ضمان بقاءها في المجتمع المليء بالتغيرات المبنية على المنافسة و الصراع، و هنا يدخل باب إدارة الموارد البشرية بما تحتويه من إدارة الجودة الشاملة و إدارة الوقت و إدارة التغيير، كلها وجدت من أجل هذا المورد الهام و الحساس، فإذا كانت المؤسسة لها مخططات إستراتيجية و تكتيكية علمية مدروسة بطرق منهجية و موضوعية فحتما سوف تنتبأ بآداء هذه الموارد البشرية التي تمتاز بالوعي و التغيير و المرونة، فكما لاحظنا اليوم جميع النظريات في إدارة الموارد البشرية تسعى دائما إلى تحقيق إزدواجية الأهداف و المتمثلة في أهداف المؤسسة و أهداف هذه الموارد البشرية و هذه الأخيرة لها دوافع تحركها نحو الأداء الفعال و الكفاء و المتميز و هذه الدوافع لا تظهر إلا بواسطة الحوافز، فالموظفون و العمال (*) في شتى التخصصات و في معظم المؤسسات سواء كانت إقتصادية أو خدماتية لا يؤدون عملا كاملا حسب ما يمليه لهم توصيف المهام إلا إذا كان هناك مقابل و هذا المقابل قد يكون أجرا أو علاوة أو مكافأة أو شكرا أو شهادة تقدير، فكل ما ذكرناه يتجلى تحت إسم الحوافز بما فيها الحوافز الإيجابية الفردية و الجماعية و بما فيها أيضا الحوافز المادية و المعنوية، ومنه فالحوافز تلعب دورا هاما ذو إتجاهين و هما تحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكلفة و بأسرع وقت و بجودة عالية، أما الإتجاه الثاني فهو تحقيق أهداف المورد البشري من أجل إشباع حاجاته وصولا إلى تحقيق الذات كما وضحه إبرهام ماسلو في سلم هرم الحاجات، و لو رجعنا إلى سنة الحياة فالحياة مبنية على الأخذ و العطاء أي أقدم لك عملا مقابل تلبية حاجة تكون نتيجة لذلك العمل، و المؤسسة الناجحة و خاصة في الجزائر هي التي تضع برنامج للحوافز يتماشى مع واقع هذا المورد البشري الذي و بكل صراحة لحد اليوم لم تستطع مؤسسات الدولة وضع نظام قائم بذاته خاص بالحوافز الذي يلبي حاجات الأفراد و يتماشى

* - يجب التفريق بين الموظف و العامل، فكل مؤسسة عمومية تعمل تحت الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية موارد لها البشرية يطلق عليها إسم موظفون، أما التي تعمل تحت القانون 90-11 المتضمن قانون العمل فيطلق عليهم إسم عمال.

مع الواقع و من هنا نرى الثغرة الموجودة في مؤسساتنا و عدم توافق الأداء المطلوب من قبل هذه الموارد البشرية و أهداف هذه المؤسسات.

كما لا ننسى أن نظام الحوافز و الأداء يعد من أبرز المحاور في العلوم الإجتماعية و خاصة تخصص علم إجتماع إدارة الموارد البشرية و علم إجتماع تنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى علم إجتماع تنظيم و عمل و كذا علم النفس الإجتماعي للعمل، لأنه يحرك طاقات و دوافع الأفراد إلى إنجاز العمل المطلوب و بدون أخطاء و هنا تظهر إدارة الجودة الشاملة و التي تعود بالإيجاب على تطور و استمرارية هذه المؤسسة.

و نجد اليوم أن جل المؤسسات باختلاف أهدافها و هياكلها التنظيمية و خاصة الغربية تسعى إلى تحفيز مواردها البشرية بمختلف الحوافز المادية و المعنوية التي تشجع الفرد و تدفعه لإنجاز المهام و ضمان الولاء لها، فالمؤسسة التي لا تبحث عن الحوافز الموجهة لطاقتها البشرية لا تبحث عن الفعالية و بذلك لا يهتمها الأداء و لا الولاء و لا تسعى إلى تحقيق أهدافها فما هو ملاحظ اليوم و خاصة في إدارتنا العمومية تلك الإضطرابات الداخلية و الإضرابات و الإحتجاجات المتكررة التي تشهدها قطاعات عمومية كثيرة كقطاع التربية و قطاع الصحة و بعض قطاعات المالية على سبيل المثال و ليس على سبيل الحصر يعود سببها إلى عدم وجود نظام للحوافز قائم بذاته يحقق الإستقرار داخل المؤسسة ليضمن تلبية حاجات موظفيها الإقتصادية و الإجتماعية، فالموظفون لم يستطيعوا لحد اليوم تسلق هرم إبراهيم ماسلو و مازالوا لم يحققوا الحاجات الفزيولوجية من أكل و مسكن جيد، فما بالك تحقيق المرتبة الرابعة و هي الإحترام و التقدير و صولا إلى تحقيق الذات، فالتحفيز هو المحرك الأساسي و الجوهرى للمورد البشري نحو الأداء الجيد و السليم، فانعدام الدافعية هو دليل عن وجود خلل في نظام الحوافز، مما أثر سلبا على أداء الموارد البشرية في إدارة أملاك الدولة بالمدية بصفة خاصة و المؤسسات العمومية بصفة عامة و من ثم جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، و بالتالي و من خلال هذا البحث سوف نحاول تسليط الضوء على الحوافز و علاقتها بالأداء الوظيفي حيث تدخل الحوافز كمتغير مستقل يؤثر على أداء الموارد البشرية، و من أجل الإحاطة بهذا الموضوع و معرفة حقيقة و واقع الحوافز

في إدارة أملاك الدولة بالمدينة و علاقتها بآداء الموظفين في هذه المديرية قمنا بتقسيم الدراسة إلى جانبين:

-الجانب النظري يتضمن أربعة فصول هي كالتالي:

الفصل الأول: يتضمن الإطار المنهجي للدراسة، حيث تطرقنا فيه إلى أسباب إختيار الموضوع ثم الهدف من الدراسة و بعدها أهمية الدراسة، لننتقل إلى الإشكالية ثم الفرضيات لنصل إلى تحديد المفاهيم و بعد كل هذا إنتقلنا إلى الحديث عن المنهج و تقنيات البحث، لنخلص إلى وضع المقاربة السوسيولوجية و في الأخير وصلنا إلى صعوبات البحث^(*).

الفصل الثاني: تناول هذا الفصل حوافز العمل و الولاء التنظيمي و الذي تضمن نظريات الحوافز، أنواع الحوافز و خصوصيات و مقومات أنظمة الحوافز، ثم تحدثنا على وسائل التحفيز، و انتقلنا بعدها إلى الحديث عن مراحل تطور الولاء التنظيمي و عناصره و أنواعه و مؤشرات، ثم إنتقلنا للحديث عن نتائج الولاء التنظيمي و العوامل التي تقوي و تضعفه و رأينا النماذج و الإتجاهات الخاصة بالولاء التنظيمي.

الفصل الثالث: و قد تناولنا في هذا الفصل الأداء الوظيفي و الفعالية التنظيمية حيث نرى الأداء الوظيفي و تقييمه و محددات الأداء و دافعية الأداء الوظيفي و فعالية التقييم لهذا الأداء و طرق تقييمه، و سوف نرى أيضا المعايير و المؤشرات لقياس الفعالية التنظيمية و نرى الفعالية في تحقيق الإستراتيجية لكي ننقل بعدها للحديث عن المداخل و المقاربات الخاصة بالفعالية التنظيمية.

الفصل الرابع: الذي أضفناه و الذي كان نتيجة المقابلات و الملاحظات المستعملة في البحث و الذي تضمن إستراتيجية الفاعلين، حيث سوف نرى فيه مصادر التحليل الإستراتيجي لميشال كروزي و كذا الفاعل و إستراتيجيته و هوامش الحرية، و نرى أيضا السلطة و علاقتها بإستراتيجية الفاعلين و التغير كظاهرة نسقية مع التحليل الإستراتيجي للفاعلين.

* - فكما تلحظون أننا لم نعطي عنوانا للدراسات السابقة و السبب أن هذه الدراسات هي روح هذا البحث فإنك تجدها في كل فصول الدراسة، فإننا نعتبر على سبيل المثال دراسة إلتون مايو و دراسة تايلور هي كذلك تعتبر من الدراسات السابقة، و استندنا إلى بعض نتائج الدراسات في الجانب الميداني و قارناها بنتائج دراستنا، كما كان من الممكن إستعمال شق خاص بالدراسات السابقة، فنحن فضلنا إستعمالها في كامل فصول الدراسة بما فيها النظري و الميداني حتى يكون هناك تشويق و ربط النظري مع الميداني.

-أما الجانب التطبيقي فيتضمن خمسة (05) فصول فبعد عرض ميدان الدراسة و الغنية و خصائصها إنتقلنا إلى الفصول و التي هي على النحو التالي:

الفصل الخامس: و الذي شمل عرض و تحليل نتائج المقابلات و الملاحظة بالمشاركة.

الفصل السادس: و الذي أجبنا فيه على الفرضية الأولى و التي درست لنا الحوافز المادية الفردية و أداء الموارد البشرية.

الفصل السابع: و الذي أجبنا فيه على الفرضية الثانية و التي درست لنا الحوافز المادية الجماعية و أداء الموارد البشرية.

الفصل الثامن: و الذي أجبنا فيه على الفرضية الثالثة و التي درست لنا الحوافز المعنوية الفردية و الولاء التنظيمي.

الفصل التاسع: و الذي أجبنا فيه على الفرضية الرابعة و التي درست لنا الحوافز المعنوية الجماعية و الفعالية التنظيمية.

و في الأخير وضعنا الإستنتاج العام و بعدها وصلنا إلى خاتمة الدراسة.

الباب الأول: الجانب المنهجي و النظري

-الفصل الأول: الجانب المنهجي
-الفصل الثاني: حوافز العمل و الولاء التنظيمي
-الفصل الثالث: الأداء الوظيفي و الفعالية التنظيمية
-الفصل الرابع: إستراتيجية الفاعلين

الفصل الأول: الجانب المنهجي

تمهيد
1-أسباب إختيار الموضوع
2-الهدف من الدراسة
3-أهمية الدراسة
4-الإشكالية
5-الفرضيات
6-تحديد المفاهيم
7-المنهج و تقنيات البحث
8-المقاربة السوسيولوجية
9-صعوبات البحث

-تمهيد:

إن الفصل المنهجي هو الأساس و هو يمثل المحور الرئيسي و الجوهر الذي تدور حوله الدراسة، فهو بمثابة البوابة الرئيسية التي تجد فيها كلّ مفاتيح الدراسة التي بواسطتها سوف تعرف الأسباب التي جعلت الباحث ينشئ هذه الأطروحة، و تعرف أيضا أهداف هذه الدراسة دون أن ننسى أهميتها، كما نجد أيضا في هذا الشق البناء و الفّعال الإشكالية التي وضعها الباحث و التي كان منطلقها من سؤال بحث حير الباحث، و هذه الإشكالية تحدّد لنا الزاوية المنهجية للبحث (رؤية الباحث للدراسة موضوع الحال)، كما نجد فرضيات الدراسة التي سوف يُبنى بها البحث الميداني و الذي يجيب في الأخير على تحقق أو عدم تحقق هذه الفرضيات في الواقع، و قد يتوصل الباحث إلى أشياء جديدة كان يجهلها، و ينحلنا أيضا هذا الفصل المهمّ مفاهيم الدراسة بما فيها المفاهيم المفاهيمية (النّظرية) و المفاهيم الإجرائية (التي يحددها الباحث)، كما نحدد في هذا الفصل المنهج و التقنيّات المستعملة في الدراسة، كما نتطرق أيضا إلى عنصر مهم و هو المقاربة السّوسولوجية أو مقاربة الموضوع المدروس سوسولوجيا من خلال تبني نظرية أو عدّة نظريات يراها الباحث مناسبة للظاهرة المدروسة و بها يضبط موضوع الحال و هذا ما يجعل التماسك في الدراسة بين النظري و الميداني(*)، و نخلص في الأخير إلى أهم الصّعوبات التي تلقاها الباحث خلال بحثه و التي تكمنُ فيها روح المغامرة العلمية و تخلق الإبداع لدى الباحث الحقيقي، و تُولد حبّ الوصول إلى نتائج موضوعية تخدم البحث.

* - هنا يجب الإشارة إلى شيء مهم في لغة العلم، و هو أنه عندما نتحدث عن ظاهرة إجتماعية و لا نتحدث عن النظريات التي تلم بالموضوع أو النظريات التي تبين لنا موضوع الدراسة فإن كل كلامنا يدخل تحت ما يسمى بالمعرفة البديهية المشتركة، و نستطيع القول بأننا إذا لم نتحدث و نشير إلى النظريات المستعملة في الدراسة فإننا نتحدث خارج العلم، لأن المقاربة النظرية هي التي تبين لنا في الأخير ما مدى إنسجام و تطابق و تناغم الجانب الميداني (الواقع) مع تلك النظريات التي إستعملها الباحث لكشف الحقيقة، و بواسطة النظريات المستعملة في الدراسة نستطيع بناء نظريات جديدة حسب الواقع المعاش، لأن العلم هو تراكمي.

1-أسباب إختيار الموضوع:

إن الباحث لموضوع الدّراسة يركّز دائماً على القدرة على الملاحظة و ما مدى تفاعله مع الظاهرة موضوع الحال، و يكون إختيار هذا الموضوع بسبب الدّافعية و الحافز و الرّغبة لإنجاز هذا البحث، بحيث نلمس في الباحث الميل و تفضيل هذه المواضيع، فحسن إختياره للمواضيع و تحديد مشكلات البحث و مدى إرتباطها بقطاع أو مجموعة من الموارد البشريّة له أهميته في المجتمع، أو يكون ذلك من حيث إرتباط هذه المشكلة محور الدّراسة بغيرها من المشكلات الموجودة في التّخصص و التي تنتمي إليه ⁽¹⁾، لأنّه كما نعلم أن كلّ العلوم لها منهج واحد و يختلفون في موضوع الدّراسة.

في هذا السياق، و في ضوء هذه المعطيات كان إختيارنا لموضوع الدّراسة نابع من الإدارة أو النسق الفرعي الذي نعمل فيه و هي مديرية أملاك الدّولة لولاية المدية هذا من جهة ومن جهة ثانية فهذا الموضوع أصبح من الضروري دراسته و تسليط الضوء عليه، فهو يعدّ من المواضيع الهامة في علم الإجتماع المنظمات و الموارد البشرية، أي يربط بين التنظيم و الموارد البشرية و له أهمية بالغة في تحقيق الفعاليّة التنظيميّة و الولاء التنظيمي و كل هذا متجسّد تحت ما يسمّى بالآداء الوظيفي و الذي يحركه نظام الحوافز، فنلاحظ أن الحوافز لعبت و تلعب دورا هامّا و أساسيّاً في تحقيق النوعيّة و الجودة في الآداء الوظيفي، و هي بمثابة المحرك الأساسي لتحقيق الفعاليّة التنظيميّة و بالتالي تحقيق الشيء المفقود في الإدارات العموميّة عامّة و إدارة أملاك الدّولة خاصّة و هي تحقيق إدارة الجودة الشاملة، إن هذا الموضوع بالغ الأهمية في إدارة الموارد البشرية و خاصة في تنمية هذه الموارد الحساسة و التي تمتاز بالوعيّ و المرونة و التغيّر، فإن هذه الحوافز إذا طبقت بموضوعيّة و بإتباع النظريات الخاصة في ذلك، و في مجال التنظيم و بتطبيق المنهج العلمي الصحيح، تجعل هذه الموارد البشرية يقدمون أفضل ما لديهم من عمل و المتمثل في الآداء الوظيفي و كل هذا من أجل تحقيق أهداف الإدارة و تحقيق إستراتيجية الإدارة و بالتالي تقديم أفضل خدمة للمواطن الجزائري و هذا كله ينعكس على المجتمع ككل، فإن الحوافز هي بمثابة الحبل الذي يربط أهداف الموارد البشرية داخل التنظيم و أهداف الإدارة كما يجب الإشارة إلى ضرورة توفر الخبرة لدى الباحث لفهم الموضوع و التعمق فيه، فنحن نعرف موقفنا

¹ -عبد الله عامر الهمال، أسلوب البحث العلمي و تقنيات البحث، دار المنار، طرابلس، ليبيا، 1986، ص93.

و موقعنا من مجال هذا البحث، فإن اختيارنا لموضوع الحوافز و أداء الموارد البشرية تحكمه أسباب ذاتية و أخرى موضوعية و هي على النحو التالي:

1-1- الأسباب الذاتية:

إن إكتشافنا لهذا الموضوع لم يكن بالصدفة، بل كان عن طريق حوالي إثنتى عشر سنة (12 سنة) من المعاشية مع الظاهرة و مع موظفي أملاك الدولة، حيث منذ دخولي إلى هذه الإدارة(*)، دائما المدراء يتحدثون عن الأداء الغير الكافي و الغير المقنع المؤدى من طرف الموظفين بصفة عامة، و حتى الموظفين يتحدثون بكل صدق و شفافية عن آدائهم المتدني و إيمانهم بذلك و السبب هو عدم إعطائهم حقوقهم التي يجب أن تتماشى مع الواقع (أي تتماشى مع الزمن الذي نعيش فيه) و لأننا مازلنا نعالج أعراض المرض و ليس المرض بطرق بعيدة عن العلمية (بعيدا عن النظريات)، هذه الحقوق التي لا بد أن تكون متغيرة حسب مجريات الواقع و حسب ما يحتاجه الفاعلون (أهداف الموارد البشرية)، و القاعدة الأساسية و المعروفة و كما تحدث عنها مالك بن نابي أن الطريق الوحيد للحصول على الحقوق هو القيام بالواجبات، فلو تحدثنا تاريخيا عن هذه الإدارة نجد أن مواردها البشرية في السابق كانوا يقومون بجميع واجباتهم و لا يطالبون بحقوقهم و السبب كما صرح بعضهم أنهم كانوا يعملون من أجل الوطن، و لكن بمرور الزمن لاحظوا بأنهم بعيدين كل البعد عن الواقع المعاش و عدم قدرتهم على تحقيق القدرة الشرائية مما جعلهم يطالبون بحقوقهم عن طريق النقابات و لكن إلى يومنا هذا لم يحققوا تلك الأهداف، مما جعل آدائهم يقل و يقل تدريجيا و هذا ما سوف نوضحه في هذه الدراسة، و هذا ما ينعكس على الإدارة بحيث مازالت لا تؤدى مهامها و لا تحقق أهدافها كما هو مسطر و متوقع من طرف الإدارة الوصية، و هناك قاعدة إستتجناها و هي زيادة في حجم الواجبات مقابل بقاء الحقوق على ما هو عليه و هذا معناه أن المعادلة فيها خلل و هو عدم التوافق بين الواجبات و الحقوق، فقامت بدراسة حول التنظيمات الغير رسمية و التي كنت أرى بأنها هي التي تؤثر على تحقيق الفعالية و بعدها إستتجت أن هذه التنظيمات الغير رسمية و السلبية كان سببها هو نظام الحوافز القائم الذي أثر على هذه الجماعات، و بعد التعمق أكثر في الظاهرة وجدت أن الموظفين حالتهم المادية غير مستقرة و هذا ما ينعكس على حياتهم ككل، وهذا ما

* - تم الدّخول إلى هذه الإدارة و العمل بها بصفة قانونية بتاريخ 2004/12/06 إلى غاية 2017/03/15

نتحدث عليه في الشق الميداني بالتفصيل و بالتحليل السوسيولوجي، فمن بين النقاط الجوهرية و الأساسية المبورة لأسباب الذاتية هي كما يلي:

-الدافعية و الرغبة الشخصية لدراسة هذا الموضوع الذي تعايشنا معه خلال المسار المهني.
-إدراج هذا الموضوع ضمن إطار تخصصنا علم الاجتماع المنظمات و الموارد البشرية.
-التجربة و الخبرة الشخصية للباحث التي إصطدنا بها مع واقع الحوافز و كوننا ننتمي إلى هذا النظام الإداري و نملك علاقات شخصية مع موظفي هذا القطاع الحساس فإنه يمكننا دراسة هذا الموضوع المهم لدى جميع الموظفين و التعمق فيه بكل موضوعية، دون أن ننسى الثقة التي يجب أن تكون موجودة بين الباحث و المبحوثين.

-الرغبة في توسيع معارفنا حول الحوافز و كيف تؤثر على الموارد البشرية.

-الفضول لمعرفة نظام الحوافز المطبق و كشف الغطاء عليه.

-كوننا نعمل في الإدارة، فإننا اخترنا دراسة هذا الموضوع من أجل معرفة الواقع المهني الذي يعيشه الموظف داخل الإدارة الجزائرية و الشيء المهم هو أننا نعيش و نحس بالظاهرة من خلال معاشتنا و ملاحظتنا لها و التأثير بها، فدراسة الإجتماعي يعني فهمه (وهذا الشيء لا يمكن تحقيقه إلا بمعاشته)، فالإجتماعي ليس حقيقة خارجية، بل هو مبني من منطلق التجربة الشخصية⁽¹⁾، فحسب ما هو ملاحظ بأن الموضوع في علم الاجتماع يجب أن يعنى بالفهم من قبل الباحث و هذا الفهم يولد في الباحث الرغبة في إنجاز البحث و الوصول إلى نتائج قيمة، و ما قاله ماكس فيبر في المنهج الشامل بأن علم الاجتماع و ما يشتغل به هو الجانب النوعي للأحداث، و نضيف إلى كل هذا أننا في العلوم الإجتماعية نجد أنفسنا أمام ظواهر ذات طابع ذهني لا بد من فهمها و هذه العلمية الأخيرة تختلف بالخصوص عما تقدمه كل صيغ المعرفة الدقيقة للطبيعة⁽²⁾.

-كون الباحث إجتماعي، في نفسيتنا كشف واقع الحوافز في إدارة أملاك الدولة التي تمثل بنية فرعية أساسية من أبنية الدولة فهي تابعة لوزارة سيادية بعد وزارة الدفاع و الداخلية و العدل، كل هذا حتى نوضح لأصحاب صناع القرار المشاكل التي يعاني منها هذا القطاع الحساس و الفعال و واقع هذه الحوافز و كيف تؤثر على الفعالية التنظيمية ككل(*)).

¹ -جاك هرمان، خطابات علم الاجتماع في النظرية الإجتماعية، تر العياشي عنصر، ط1، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2010، ص61.

² -دانيال كلود إيشودميرزون، بناء المعرفة السوسيولوجية، تر عبد الحميد قرفي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2010، ص55.

* - إن في البحوث السوسيولوجية يجب على الباحث أن يملك الخبرة في هذا المجال و أن يكون محبا لهذا العلم، و يجب أن يكون مزودا بالزاد النظري و الزاد المنهجي و الزاد الأدبي.

1-2- الأسباب الموضوعية:

إن طبيعة تخصصنا علم الاجتماع المنظمات و الموارد البشرية، و ما نجد فيه من إهتمام بالموارد البشرية من أجل تحقيق المنظمة لأهدافها بشكل سليم و علمي جعل نظام الحوافز الشيء المهم لتفعيل هذا المورد و جعله دائما كفئا و فعالا، فجعل موضوع الحوافز و الأداء ينحنا الأسباب الموضوعية و المبينة كما يلي:

-حساسية هذا الموضوع الذي لم تعطى له أهمية و خاصة من طرف إدارة أملاك الدولة التي تعتبر الشريان الأساسي للتنمية المستدامة في الجزائر فهي الرابط الأساسي بين كل هيئات الدولة و هي المحرك لجميع الإستثمارات التي تسعى الدولة الجزائرية لتجسيدها على أرض الواقع فهي تقدم عقود الإمتياز دون أن ننسى التحقيقات التي تقوم بها و هي التي تعطي للمستثمر العقار لتجسيد المشروع و هي التي تجسد له العقد الإستثماري و هي بمثابة الموثق الخاص بالدولة دون أن ننسى سهرها على حماية ممتلكات الدولة و تسيير كل عقاراتها، فكل هذه العمليات تجري بفضل مواردها البشرية التي مازالت تعاني من ضعف الحوافز مما أنعكس هذا على أدائها و ولائها لهذه الإدارة، و أدى هذا أيضا إلى صراعات كبيرة داخل هذا النسق، دون أن ننسى بأن وزارة المالية التي تنتمي إليها هذه الإدارة هي وزارة سيادية.

-كون الحوافز المحرك الأساسي الذي يعطي الدافعية نحو الأداء الفعال و المتميز، فيجب علينا إعطاء الأهمية الكبيرة و الواسعة لهذا الموضوع، و تحسيس السلطات العليا للبلاد بأهميته، و يجب أخذه بجدية و التفكير في حلول تضمن الولاء و الأداء الأمثل لهذا المورد البشري لتحقيق الفعالية التنظيمية المرجوة.

-إثراء البحث العلمي و المكتبة الجزائرية بمثل هذه المواضيع.

-المساهمة في فتح مجالات أخرى يمكن البحث فيها مستقبلا ضمن هذا الموضوع.

-رغبتنا بتحسيس صناع القرار إلى معرفة حقيقة الحوافز المطبقة و ماهي إنعكاساتها على الموارد البشرية، و لملا التفكير في وضع إستراتيجيات رشيدة من أجل فهم الوضع و تقييمة ثم تقويمه.

-النظر في القوانين الخاصة بالوظيفة العمومية و تعديلها حسب الواقع المعاش و جعلها ديناميكية تتماشى مع إستراتيجيات الفاعلين و السياسة الموضوعية من طرف السلطة الجزائرية لضمان إستقرار و إستمرارية قطاعاتها في خدمة المواطن الجزائري و تلبية حاجياته في أحسن الظروف.

2- أهداف الدراسة:

إن لكل بحث إجتماعي أو كل دراسة علمية العديد من الأهداف المسطرة من طرف الباحث بغية الوصول إلى تفسير و تحليل الظاهرة المدروسة أو الموضوع محل الدراسة و الوصول إلى نتائج علمية و إثراء البحث العلمي، فهذا البحث المتواضع هدفه **الكشف عن أثر الحوافز المادية و المعنوية الفردية و الجماعية على أداء الموظفين**، الذي يعود بطريقة مباشرة على تحقيق أهداف هذه الإدارة، فإذا كان الأداء هادفا و بناءا فإن الأهداف حتما سوف تتحقق بطريقة جيدة، و كل هذا من أجل تحقيق إدارة الجودة الشاملة التي تتدمج مع إدارة الوقت و إدارة التغيير، و هدفنا هو توعية السلطات العليا للبلاد عن مدى أهمية و تأثير هذه الحوافز على الأداء، والتي إذا طبقت بطريقة موضوعية قد نصل إلى الجودة المرجوة في العمل و بذلك محاولة تغيير الثقافة الإجتماعية المكتسبة لدى الموظفين بثقافة حب العمل و إتقان العمل و القضاء على الرعب الإجتماعي و استبداله بالكفاءة، و تصبح الثقافة التنظيمية المكتسبة المبنية على العدالة و إحترام الوقت و قبول التغيير إلى ثقافة مكتسبة إجتماعية يطبقها الفرد داخل و خارج المؤسسة و هنا يصبح لدينا المعنى الحقيقي للولاء التنظيمي الذي يعود بالإيجاب على الأداء الوظيفي و يولد لدينا الولاء المجتمعي (أي حب الوطن و بالتالي تحقيق معنى المواطنة) فالإعتناء بنظام الحوافز و تطبيقه بإستراتيجية علمية تنظيمية سوف يخلق لنا موظفا يملك طاقات هائلة تتجسد في الأداء الممتاز و الفعال و الذي يؤدي أيضا إلى تحويل إستراتيجيات الفاعلين السلبية إلى إيجابية تخدم أهدافه و أهداف الإدارة ، كما لا ننسى أن بعض الحوافز الضرورية كالتكوين تعمل على تنمية هذه الموارد و تفجير طاقاتها الكامنة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، فنقول بأن هناك أهداف مباشرة و غير مباشرة و هي كالتالي:

-الكشف عن واقع الحوافز المطبقة في الإدارة الجزائرية.

-الكشف عن مدى تأثير الحوافز المادية على الأداء الوظيفي.

-الكشف و معرفة هل الحوافز المعنوية تؤثر على الأداء و نستنتج هذا من خلال الولاء التنظيمي.

-الكشف عن واقع الفعالية التنظيمية و التي أثر عليها الأداء الوظيفي، فكما أكد كل من كابن و نورتن أن مفهوم الأداء الوظيفي في معظم الأوقات يكون مرادفا و معبرا عن الفعالية التنظيمية⁽¹⁾، و هذا معناه أنه نستطيع الحكم على الأداء من خلال الفعالية التنظيمية.

-الكشف عن حقيقة أخرى لتأثير الحوافز على الأداء و هو التأثير الغير مباشر (أو الغير مرئي) و هو أن نظام الحوافز القديم شكل و نمى في عقول الموظفين إستراتيجيات أثرت بالسلب على الأداء و على تقييم الأداء و هو ما انعكس على الفعالية التنظيمية.

-الكشف عن درجة ولاء الموظفين لهذه الإدارة و مدى تمسكهم بها، و نبحت عن مخلفات هذه الظاهرة في كيان هذه الموارد البشرية.

-و بصورة شاملة، نريد الوصول إلى الكشف عن أثر نظام الحوافز المطبق على الموظفين من خلال الأداء، فنستطيع القول بأن الأداء هو نتيجة لهذا النظام القائم، و ماهي النقائص الموجودة في نظام الحوافز المطبق، مع إعطاء الحلول و الإقتراحات في هذا الأمر.

3-أهمية الدراسة:

إن لهذه الدراسة التي تعتبر في خارجها على أنها تقنية محضة، فإن التعمق فيها يعني الدّخول و التعمق في هذه الظاهرة و القيام بتحليل عناصرها، و فهمها يعطي لنا توضيحات عميقة للظاهرة، و منه فإن أهمية هذه الدراسة هي متعددة الأقطاب، فمن بين هذه الأقطاب : هي إثراء البحث العلمي برسالات حول هذا الموضوع الذي يعتبر العصب الرئيسي و الجوهري في تحريك و تحفيز هذا المورد البشري الذي يحتوي على طاقات كامنة و إبداعات داخلية لا يمكن الوصول إليها و لا يمكن تفجيرها إلا بنظام الحوافز الذي يكون مبني بقاعدة عملية، و إثراء المكتبة بدراسات جديدة و هادفة، و الشيء المهم هو لفت إنتباه صناع القرار إلى ضرورة النظر في نظام الحوافز القائم و خاصة في قطاع الوظيفية العمومية عامة و إدارة أملاك الدولة خاصة، و إعطائهم صورة واقعية عن الظاهرة و ما خلفته، و تبليغ رسالة علمية إلى المسؤولين إلى ضرورة الإهتمام بالمورد البشري الذي يعد طاقة و ثروة يجب علينا أن نحسن توجيهها

¹ - kaplan.R and Norton.D, the balanced scorecard measures that drive performance, harvaed business review, 1992, p180

نقلا عن بوهلال فطيمة، التوافق بين الخيار الإستراتيجي و الهيكل التنظيمي و تأثيره على فعالية المنظمة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر، الجزائر، 2015-2016، ص202

و التّعامل معها بدون أن ننسى بأن هذا المورد له جسد و روح و عقل، و الذي من خلال هذا الأخير يصنع به كل الفوارق على الرّغم من أنه يمتاز بالوعي و المرونة و التغير، هذا من جهة و من جهة ثانية هو تصليح ما نجم عن نظام الحوافز القديم بصناعة نظام حوافز جديد يتماشى مع البيروقراطية الفبيريّة و يتماشى أيضا مع إستراتيجية الفاعلين لضمان تحقيق أهداف الطرفين، و القضاء بذلك على الإستراتيجيات السّلبية المدمّرة لكيان و أهداف الإدارة الجزائرية و معالجتها بلغة العلم.

04- الإشكالية : (*)

إن الحوافز اليوم هي المحرك الأساسي للمورد البشري داخل أي مؤسسة باعتبار أن هذا المورد هو الأساس و لا يمكن بكل حال من الأحوال الإستغناء عنه و لا استبداله بآلات مبرمجة لأن مكانة المورد البشري ما زالت قائمة و لا تزول داخل المؤسّسات مهما بلغت من تقارب من مجتمع المعلومات بما يحتويه من تطور تكنولوجي و الجودة و السّعة في الإنجاز و أي تطور لمؤسسة ما و أي نجاح لها سببه بالدّرجة الأولى هذا المورد البشري بما يحتويه من مدراء و مشرفين و منفذين، و أي فشل للمؤسسة سببها هذه الموارد البشريّة التي لم تستغل و لم تستثمر في الإتجاه الصّحيح.

و بناء على ما سبق ذكره نجد أن الأفراد بداخلهم رغبات و حاجات و هي تولّد الدافعية للعمل و لكن هذه الدافعية لا تتحرّك و لا تستثمر إلا بواسطة الحوافز سواء الإيجابية الفردية، الجماعية أو المادية، المعنوية، و هناك من يضيف حتى الحوافز السّلبية، و كما نعلم أن نظام الحوافز دُرس منذ القدم، كما وُجد في الحضارات القديمة و صولا إلى مدرسة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور الذي كان يفكر في تحقيق الرّبح للمؤسسة بواسطة تحفيز الأفراد بالحوافز الماديّة كالأجر مثلا، أي كلما زاد الإنتاج زاد الأجر و بعدها جاءت نظرية العلاقات الإنسانيّة لإلتون مايو و قامت بنقد الإدارة العلميّة و الذهاب إلى تحفيز الأفراد بالحوافز المعنويّة دون إهمال

* - يجب الإشارة إلى أن الإشكالية جاءت و كانت عبارة عن نتيجة أو خلاصة المرحلة الأولى و المتمثلة في سؤال الإنطلاقة و المرحلة الثانية و المتمثلة في الإستكشاف و التي تضم القراءات و المقابلات الإستكشافية، و هذا كله موضح في كتاب دليل الباحث في العلوم الاجتماعيّة و الذي ألفه الأستاذان: ريمون كيفي (RAYMOND QUIVY) و لوك فان كومبنيهود (LUC VAN CAMPENHOUD) و هذه المراحل الثلاث أي (السؤال الأولي و الإستكشاف و الإشكالية) تشكّل لنا القطيعة و التي تكون تمهيدا أيضا للدخول في البناء ثم تأتي المرحلة الأخيرة و هي التجريب أو التطبيق و يكون ذلك في الميدان بواسطة تقنية من تقنيات البحث والتي تحدد بواسطة المنهج المتبع.

الحوافز الماديّة، بحكم أن الأفراد يمتازون بالوعي و التغير و المرونة و بذلك وجب على المؤسسة الإهتمام بنظام الحوافز الماديّة و المعنويّة معا لرفع الأداء الوظيفي ، و بعدها جاءت النظريات الحديثة التي إهتمت بالمؤسسة و الأفراد، أي تحقيق أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد لأن الفرد يجب أن يعمل في جماعة و من هنا و جب التعرف على كيفية إدارة الموارد البشرية لبعث فيهم روح الجماعة و تحقيق ذلك الإنسجام بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة التي تساهم بشكل من الأشكال في إقتصاد الدولة و تحقيق الهدف المشترك لذلك المجتمع الذي يعيش في حراك مع دول العالم لأنه و كما نعلم لا يتشكل إقتصاد الدولة و لا يتطور بمعزل عما يحدث من تغييرات و تغيّرات و حركيّات تجرى على مستوى العالم ككل⁽¹⁾.

و بعد إطلاعنا على بعض الدراسات السابقة التي سوف نتحدث عن نتائجها، فهذه الدراسات ليست على سبيل الحصر بل على سبيل المثال فقط، عرفنا من خلالها قيمة نظام الحوافز في الزيادة في الأداء و التي زادت إطلاعنا على عالم الحوافز و الذي من خلال هذه الدراسات إستنتجنا أن نظام الحوافز يختلف من مجتمع لآخر أي من بلد لآخر و و جدناه أيضا يختلف حتى داخل المجتمع الواحد أي من مؤسسة إلى مؤسسة فمثلا الموظفون في الإدارات العمومية تختلف حوافزهم بالمقارنة مع العمال في الشركات الإقتصادية، و الآن دعونا نتحدث عن بعض هذه الدراسات و التي هي على النحو التالي:

دراسة أحمد إبراهيم عثمان و التي تحمل عنوان: نظم الحوافز و أثرها على الرضا الوظيفي⁽²⁾، و أجريت هذه الدراسة في جامعة النيلين و خصّت الموظفين الذين يشتغلون في كلية التجارة، و توصّلت الدراسة إلى عدم رضا العاملين على نظام الحوافز المطبق لأنه يحتوي على العديد من السلبيات كعدم وجود معايير ثابتة في تقييم الأداء، و عدم تطبيق الحوافز بالعدل و تغلب الجانب الشخصي في تطبيق الحوافز، و توصّلت الدراسة إلى أن هناك أنواع حوافز أخرى يجب أن يتحصّلوا عليها، و كشفت الدراسة أيضا إلى أن الحرمان من الحافز يؤدي إلى تأثير في درجة التعاون بين الزملاء مما زاد من الصراع داخل الجامعة و التأثير على درجة الإستقرار الوظيفي.

¹ - فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية. دار الكتاب المصرية، مصر، 1994، ص367.

² - أحمد إبراهيم عثمان، نظم الحوافز و أثرها على الرضا الوظيفي. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة النيلين الخرطوم، السودان، 2003.

و سجلنا أيضا دراسة علاء خليل محمد العكش و التي تحمل عنوان نظام الحوافز و المكافآت و أثره على تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة⁽¹⁾، فأظهرت النتائج أن نظام الحوافز الحكومي لا يحقق أهدافه في رفع و تحسين الأداء الوظيفي، و كذلك إستنتجنا أن نظام الرواتب لا تسوده العدالة بصفة عامة، و هناك خلل في طرق و آليات الترقية في نظام الحوافز، كما أن الترقيات تمنح بالوساطة، و يرى معظم أفراد العينة عدم كفاية المكافآت كحافز لتحسين الأداء، كما أن المكافآت لا تمنح لمن يستحقها.

و زيادة على ذلك، سجلنا دراسة جاسم حمود الخالدي، أثر الحوافز على أداء العاملين في شركة نفط الكويت⁽²⁾، حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية بين الحوافز و الأداء الوظيفي في الشركة النفطية، كما يجب على المسؤولين الإهتمام بالحوافز التي لها طابع إجتماعي و غير مادي أي الحوافز المعنوية و هذا دليل قاطع أن العمال أشبعوا الحاجات المادية و حان الوقت للانتقال إلى الحوافز المعنوية و هذا تطبيقا لسلم إبراهيم ماسلو.

بالإضافة إلى دراسة صالح بن نوار و التي تحمل عنوان الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين و المشرفين⁽³⁾ و قد أجريت هذه الدراسة في مركب المحركات و الجزائر بقسنطينة (CMTC) و توصل إلى نتائج مهمة تخص النهوض بالإقتصاد الوطني، فالأجر المريح الذي يؤمن لهذا العامل المعيشة اللائقة و العلاقات الإنسانية الطيبة بين المسؤولين و العمال عامة، دون أن ننسى الإتصال الهادف داخل الشركة مع توفير العدالة و تطبيق الترقية العادلة، و استنتجنا من خلال هذه الدراسة أن على الشركة توفير الحافز المادي الفردي أولا ثم الحافز المعنوي للوصول إلى تحقيق القوة اللازمة لفرض وجودها على المستوى المحلي و العالمي.

¹ - علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز و المكافآت و أثره على تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2007.

² - جاسم حمود الخالدي، أثر الحوافز على أداء العاملين في شركة نفط الكويت، رسالة ماجستير، كلية دار المال و الأعمال، الجامعة آل البيت، 2009.

³ - بن نوار صالح، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين و المشرفين، رسالة دكتوراه دولة في علم إجتماع المعرفة، جامعة مونتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005/2004.

و زيادة لكل هذه الدراسات و التي كانت مرتبة ترتيبا تاريخيا سجلنا أيضا دراسة جمال مراد و التي كانت تحمل عنوان تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي⁽¹⁾ و هذه الدراسة قام بها في شركة صنع منتجات الصوف بسوق أهراس، و هي شركة عمومية إقتصادية (EPE) و التي كانت نتائجها على النحو التالي:

- عدم رضا العاملين بنظام الحوافز القائم بنسبة 82.55%.
- توصلت الدراسة إلى أن المكافآت المادية غير مشجعة و هذا وضحته لنا الدراسة بنسبة 69.76%
- كما سجلت الدراسة بأن نظام الترقية سيء و لا يخدم العمال بنسبة 65.11%
- و أوضحت الدراسة أن الأمن الصناعي غير متوفر بنسبة 77.20%

و سجلنا أيضا دراسة الطاهر وافي و هي دراسة مهمة تحمل عنوان التحفيز و أداء الممرضين⁽²⁾، و هي دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية عالية صالح بمدينة تبسة و التي خلصت إلى النتائج التالية:

- تأكيد الموظفين على عدم كفاية الأجر بنسبة 84.61%
- عدم فعالية نظام المكافآت المطبق و عدم إستجابتها لتطلعات الممرضين بنسبة 84.20%
- عدم إهتمام المؤسسة بعملية التدريب و هذا ما أكدته بنسبة 84.20%
- صرح الموظفون على وجود ترقية في الأقدمية فقط بنسبة 70.51%

ومنه لقد إحتل موضوع الحوافز إهتماما كبيرا لدى مختلف التخصصات في الجامعة و مكانا مهما في النظريات الإجتماعية بما فيها الكلاسيكية و الحديثة و كل هذا من أجل تحقيق الجودة الشاملة و المحافظة على هذا المورد الفعّال و الأساسي لضمان إستمرارية المؤسسة، و باعتبار مديرية أملاك الدولة بالمدينة هي العصب الأساسي في بعث المشاريع الإستثمارية المسطرة من طرف السلطة مع خلق التنمية المستدامة و توفير الرفاهية للشعب سواء من سكنات أو قطع أراضي و كذا تسيير ممتلكات الدولة و الحفاظ عليها، مع تقييم الملكيات الخاصة في إطار نزع الملكية من أجل المنفعة العمومية و العامة و كذا الإشراف على المزاد العلني،

¹ - مراد جمال، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2011.

² - الوافي الطاهر، التحفيز و أداء الممرضين، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2013.

كل هذا بفضل طاقاتها البشرية التي حققت فعلاً أرباحاً للدولة و هذا ما تبرزه الإحصائيات الشهرية و السداسية و السنوية المقدّمة من طرف المديرية العامة للأموال الوطنية (تلك التحصيلات التي كانت دائماً ناقصة مقارنة مع الإستراتيجية الموضوعة من طرف الإدارة العامة)، إلا أنه نلاحظ هناك نقص في الإهتمام من طرف السلطات لهذه الموارد البشرية مقارنة بالمهام المثقلة و الصّعبة اليوم التي يتحمّلها هذا الموظف البسيط مقابل حوافز متدنّية و غير مدروسة علمياً و لا تتماشى مع الواقع، و لا تتماشى مع مجريات المهام التي يقوم بها هذا المورد البشري، و كأن هذا المورد يتم إستغلاله بتطبيق معادلة أحادية الإتجاه أي تحقيق أهداف الإدارة فقط دون النظر إلى متطلبات الموظفين رغم وجود نقابات تعمل لصالح هذا الموظف إلا أنه لم نلاحظ شيء ملموس فيما يخص الحصول على حوافز فعلية مجسّدة في أرضية الواقع و التي تتماشى مع الواقع المعاش و مع ما تقوم به هذه الإدارة من مهمّات صعبة للحفاظ على تماسك أبنية الدولة، و منه لاحظنا قصور تلك النقابات في أداء دورها على أكمل وجه (1).

فأردنا معرفة الحوافز المطبقة في هذه المديرية و دراستها بطريقة علمية إجتماعية لتبيان حقيقة هذه الحوافز و كيفية تأثيرها على أداء الموظفين، و هل هناك علاقة بين الحوافز و الأداء و إن كانت هناك علاقة فما هي نوعها؟ و نتمنى من خلال هذا البحث أن نعطي أهمية للحوافز بشتى أنواعها و إعادة النظر فيها ليس بطريقة عشوائية بل بطريقة مخطط لها و مدروسة بلغة العلم و من أجل الوقوف على ما مدى إرتباط نظام الحوافز المطبق بأداء الموظفين، و كان نتيجة ذلك هو التساؤل العام أو الرئيسي للإشكالية و هو نتيجة القطيعة التي تحدث عنها ريمون كوفي و هو على النحو التالي:

- ما علاقة الحوافز المقدّمة للموارد البشرية و أدائهم الوظيفي في مديرية أموال الدولة لولاية المدية؟

- فمن خلال هذا التساؤل العام حددنا الزاوية المنهجية للدراسة و هي دراسة الحوافز و تأثيرها على الأداء الوظيفي و الذي بدوره قسم إلى أربعة تساؤلات فرعية و هي كالتالي:

¹ - محمد محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي و التنظيم، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص225

- 1- هل تؤثر الحوافز المادية الفردية على أداء الموارد البشرية في مديرية أملاك الدولة بالمدينة؟
- 2- هل ضعف الأداء الوظيفي سببه عدم التطبيق الفعال لإدارة أملاك الدولة بالمدينة للحوافز المادية الجماعية؟
- 3- هل يتم تجسيد الولاء التنظيمي داخل إدارة أملاك الدولة بالمدينة بتطبيق الحوافز المعنوية الفردية؟
- 4- هل بالتطبيق الفعال للحوافز المعنوية الجماعية يؤدي إلى الزيادة في الفعالية التنظيمية لإدارة أملاك الدولة بالمدينة؟

05- الفرضيات:

تعدّ الفرضيات إجابات مبدئية لتساؤلات الإشكالية و التي تكون مشتقة من التساؤل العام و التساؤلات الفرعية، و يمكن تعريفها حسب الخصائص الثلاث الآتية: التصريح، التنبأ، و هي وسيلة للتحقق الإمبريقي⁽¹⁾.

- الفرضية الرئيسية:

- هناك علاقة بين الحوافز المقدمة للموارد البشرية و أدائهم الوظيفي في مديرية أملاك الدولة بالمدينة.

- الفرضيات الفرعية:

1- تساهم الحوافز المادية الفردية في التأثير على أداء الموارد البشرية داخل إدارة أملاك الدولة بالمدينة.

2- كلما إبتعدت إدارة أملاك الدولة بالمدينة عن التطبيق الفعلي للحوافز المادية الجماعية تؤدي إلى تشكيل ضعف في الأداء الوظيفي.

3- تساهم الحوافز المعنوية الفردية في تجسيد الولاء التنظيمي داخل إدارة أملاك الدولة بالمدينة.

4- كلما كان التطبيق الفعال للحوافز المعنوية الجماعية في إدارة أملاك الدولة بالمدينة يقابله الزيادة في الفعالية التنظيمية. (*)

¹ - موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية- تدريبات علمية- ترجمة بوز يد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006، ص151.

* - إستعملنا الفرضيات البديلة الموجهة و الغير الموجهة لوجود دراسات سابقة أثبتت على وجود علاقة بين المتغيرين لذلك إستعملنا الفرضيات البديلة ، و عندما تكون لدينا دراسات جديدة بحيث لا توجد دراسات سابقة أو وجود دراسات سابقة تنفي العلاقة نستعمل الفرضيات الصفرية التي تنفي العلاقة بين المتغيرين، و تعمدنا إستعمال الفرضيتين الغير موجهتين رقم 01 و 03 حتى نعطي لمراحل البحث نوعا من التشويق و نجعل الجانب الميداني هو الذي يفصل في نوع العلاقة إما طردية أو عكسية مع شدتها و هنا سوف نتوصل في الأخير إلى العلاقة الموجودة بين المتغير المستقل: الحوافز و المتغير التابع الذي يمثل الأداء الوظيفي.

06- تحديد المفاهيم:

إن المفاهيم هي اللب التي تتمحور عليه الدراسة السوسولوجية، فالمفاهيم كما وضّحها ريمون كوفي هي تدخل في بناء الموضوع السوسولوجي مما تجعله يحافظ على تميزه و تعطي لنا الهوية لهذا الموضوع و تجعل موضوع الدراسة ينسجم مع كل الأشواط التي تحرقها هذه الدراسة بدءا من الجانب النظري وصولا إلى الجانب الميداني فهي تحدث داخل الموضوع نوع من التناغم بين المراحل المتبعة فيه.

و منه فإن المفاهيم يجب أن تبنى على أسس متينة، و يجب أن تكون هذه المفاهيم علمية و إجرائية و معنى هذا أنها تكون قابلة للملاحظة و قابلة للقياس من خلال أبعاد و إعطاء تلك الأبعاد مؤشرات (معنى هذا: المفهوم يستخرج منه عدة أبعاد و بعدها يتم تحويل الأبعاد إلى مؤشرات حتى لا تتميز الدراسة بالطابع التجريدي)، و هي لا تدرس الواقع بكل تفاصيله و حيثياته، بل تدرس الأهمّ و المهمّ حسب ما يراه الباحث صاحب الدراسة⁽¹⁾.

في هذا السياق، و من خلال عرض موجز لأهمية المفاهيم في بناء المعرفة السوسولوجية، تم الإعتماد على مفاهيم مستمدة من تعاريف نظرية من أجل ضبط المفهوم، و بعد ذلك قمنا بوضع تعاريف إجرائية بحيث يقوم الباحث بوضع هذا التعريف حتى يفهم القارئ المعنى الإجرائي للمفهوم و المعد من قبل الباحث في حد ذاته و يصبح المفهوم قابل للقياس فنقول أن الدراسة احتوت على المفاهيم التالية: الحوافز - الأداء الوظيفي - التنظيم الإداري - الموارد البشرية - الولاء التنظيمي - الفعالية التنظيمية.

¹ - LUC VAN CAMPENHOND, RYMOND QUIVY, Manuel de recherche en science sociale- édition dunod, paris, 2011, p122.

1-6 - الحوافز:

- التعريف اللغوي للحوافز (Motivation):

الحفز، الدفع، التحريك، التشويق، ما يجعل الإنسان فعالاً، بدل أن يكون خاملاً يكون حيويًا، و ما يجعل أحد الأنشطة تسود على أنشطة أخرى، و هو باعث على الفعل (السلوك) بطريقة معينة و يجعل الدافع أكثر توجيهها نحو الهدف (1).

- التعريف الاصطلاحي للحوافز:

هو ذلك الشعور الخارجي الذي يولد للفرد الرغبة و الطاقة للقيام بنشاط أو إنجاز مهمة أو عمل تسعى إلى تحقيق أهداف مسطرة مسبقا و يمكن توضيح ذلك من خلال المعادلة التالية:

$$\text{الإنجاز} = \text{القدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}.$$

القدرة على العمل = المعرفة + المهارة بتعويض القدرة بما تساويه تصبح المعادلة كما يلي:

$$\text{الإنجاز} = (\text{المعرفة} + \text{المهارة}) \times \text{الرغبة في العمل}.$$

إن مفهوم الحوافز يختلف من باحث إلى آخر غير أنهم يتفقون على أنه شيء خارجي في المجتمع و هو الشيء المهم الذي تعتمد عليه الإدارة في جذب الأفراد من خلال الإستقطاب و إختيار الأمثل و هي وسيلة لإثارة تلك القدرة الكامنة في الفرد و التي تطرح إلى أداء من أجل إشباع حاجاته (2).

و الحوافز هي العامل الذي تستعمله الإدارة لضمان ولاء هذه الموارد البشرية لها و تحقيق بذلك إدارة الجودة الشاملة و هي تساعد الإدارة على إستعمال إدارة التغيير و بدون تلقي معارضة من طرف مواردها البشرية، و الحوافز تثير الدوافع الداخلية الموجودة للأفراد، فعندما تعرف الإدارة الحاجات التي يرغب العاملون في إشباعها تقدم لهم حوافز يحققون بها حاجاتهم و بذلك تضمن الإدارة تحقيق أهدافها في الآجال المحددة و بدون مشاكل و تضمن تحقيق أهداف أفرادها، إذن الحافز هو الذي يشبع الرغبة أو الحاجة مقابل أداء متميز للفرد.

¹ - مصلح الصالح، قاموس مصطلحات العلوم الإجتماعية، ط1، دار عالم الطباعة و النشر و التوزيع، 1999، ص351.

² - نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2011، ص116.

و منه نستنتج أن كل فرد له حاجات، و المنظمة التي تحقق أهدافها بموضوعية و علمية يجب إستغلال تلك الحاجات و تحقيقها عن طريق الحوافز من أجل أداء مهمة أو وظيفة لتحقيق أهداف المنظمة، فالحوافز توجه سلوك الأفراد من أجل ضمان إشباع حاجاته من جهة و تحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى، و الحوافز نظام يحدده التنظيم لتشجيع العاملين على زيادة الأداء من خلال جملة من الحوافز المادية و المعنوية لرفع معنويات الموظفين و توجيه سلوكهم نحو رفع الأداء الوظيفي⁽¹⁾.

- فالحوافز:

هي تقدم للأفراد في المنظمة بطريقة منظمة و مدروسة من أجل تحقيق أهداف المنظمة و هي تمثل الحوافز الإيجابية الفردية المادية (الأجر، المكافآت، العلاوات، البدلات المختلفة للعمل)، الحوافز الإيجابية الجماعية المادية (سكنات وظيفية، العلاج المجاني، البعثات و منح دراسية و تكوينية)، الحوافز الإيجابية الفردية المعنوية (الترقية، التكوين، شهادة تقدير، الثناء و المدح)، الحوافز الإيجابية الجماعية المعنوية (المشاركة في إتخاذ القرار، شهادات تقدير جماعية، نشاطات إجتماعية و رياضية).

- التعريف الإجرائي للحوافز:

هو مجموعة من المؤثرات المادية الفردية و الجماعية (الأجر، المكافآت، العلاوات، البدلات المختلفة للعمل، سكنات وظيفية، العلاج المجاني، البعثات و منح دراسية و تكوينية) و المعنوية الفردية و الجماعية (الترقية، التكوين، شهادة تقدير، الثناء و المدح، المشاركة في إتخاذ القرار، شهادات تقدير جماعية، نشاطات إجتماعية و رياضية)، تحرك دوافع الفرد من أجل أكبر جهد و عن قناعة إلى تنفيذ المهام حسب الوظيفة المنتسبة إليه بإتقان و في الآجال المحددة و بدون أخطاء من أجل تحقيق الجودة في العمل و ضمان تحقيق أهداف المؤسسة و هي ترفع من مستوى العامل و يحقق التميز في الوظيفة و يحقق إشباع حاجاته التي كان بحاجة إليها، و هي تمنح للموظفين في المؤسسة معنى الولاء التنظيمي و معنى الإلتزام الوظيفي و تجعل الموظف متقبل للثقافة التنظيمية بكل معانيها و كل هذه المعاني سوف تنعكس بالطبع

¹ -ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم إجتماع التنظيم و العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص60.

على المجتمع الذي يعيش فيه هذا المورد البشري، فهي كمثير تستعمله المؤسسة لخلق الدافعية الموجودة داخل الفرد من أجل أفضل أداء و تفجير طاقات المورد البشري و جعله يبذل في العمل، و ذلك من أجل تحقيق حاجات الفرد.

6-2- الأداء الوظيفي:

- التعريف اللغوي للأداء (Performance):

هو الطريقة التي يتم بها الفعل أو المهمة أو الدور، و هي مقدرة الفرد العامة التي يؤثر بها في مجموعة من المراقبين (الملاحظين) المتواجدين بصورة مستمرة في مناسبة معينة، وهي كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة أفراد خلال زمن معين، و هو مصدر الفعل أدى و أدى الشيء أي قام به (1)

- التعريف الاصطلاحي للأداء:

هو درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة ما في المؤسسة، بشكل قانوني و مسطر مسبقا من طرف السلطات العليا، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الموظف متطلباته الوظيفية، فهو يرتبط بالمجهود المبذول لتحقيق الأهداف الجزئية لتلك الوظيفة و التي تنعكس على الأهداف العامة للمؤسسة و هي تعكس الكمية و الجودة المطلوبة في العمل.

- الأداء الوظيفي: لقد تعددت التعاريف لمفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

تعرف راوية حسن الأداء بأنه " يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، و غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد" (2).

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات الوظيفة التي يؤدي فيها بعد توصيف الإدارة لهذه الوظيفة و رضاه على تأدية هذه الوظيفة، و منه يمكن أن نستخلص هذه النتائج الخاصة بالأداء الوظيفي و هي:

¹ - مصلح الصالح، مرجع سابق، ص392.

² - حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، 1999، ص 21.

- الأداء هو خلاصة إنجاز الموظف لمهامه الموكلة له.
 - هو عملية تحويل كل الحوافز و الخبرات و الكفاءة و الوعي إلى مخرجات و هي إنجاز المهام بدون أخطاء و بالجودة المطلوبة.
 - هو محصلة التفاعل بين كل من الدافعية + الجهد + الخبرات + الكفاءة.
 - و يمكن أن نقول بأنه سلوك موجه نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- فالأداء:**

هو مجموعة من التصرفات و السلوكات التي يقوم بها الموظفون لإنجاز مهام معنية، و هناك علاقة طردية بين الأداء و المعنويات المترفعة و التكوين الجيد للموظفين، و يتم التحكم في العمل من الناحية الكمية و الكيفية⁽¹⁾.

- التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:

هو قيام الموظفين بتنفيذ المهام و الواجبات الوظيفية الممنوعة بهم وفق ما جاء به في القوانين و المراسيم التنظيمية، المحددة لكل وظيفة واجباتها و مسؤولياتها المطلوبة لتحقيق أهداف الوظائف الجزئية التي تحقق في الأخير في تكاملها و بتجميعها أهداف المؤسسة و يكون ذلك بكل فعالية و كفاءة و بمراعاة الزمن في إنجاز الوظيفة.

6-3- التنظيم الإداري (Organization Administrative):

- التعريف اللغوي للتنظيم (Organization):

هو مجموعة من الأدوار المترابطة تم تصميمها لتحقيق هدف مسطر مسبقا بواسطة جماعة يؤدي أعضاؤها أدوارا متباينة و متكاملة لضمان استمرار المنظمة⁽²⁾.

- التعريف الاصطلاحي للتنظيم:

- هو نسق من الأنشطة المتناسقة و المكملة لبعضها البعض وجدت لتحقيق هدف المنظمة، و هو يمثل درجة التباين في الأدوار.

¹ - ناصر قاسيمي، مرجع سابق ، ص10.

² - مصلح الصالح، مرجع سابق ، ص375.

- عرفه ماكس فيبر كما يلي: هو نسق من الأنشطة الهادفة و المستمرة⁽¹⁾.
- و عرفه تالكوت بارسونز: هو نسق إجتماعي منظم للوصول إلى نمط معين من الأهداف.
- و عرفه مارش (Marsch .k.j): هو جماعة من الأشخاص بينهم إتفاق على مجموعة من القواعد، و هو بناء متفاعل و ترتيب أجزاء مترابطة من الدّاخل وظيفيًا.
- و عرفة محمد علي محمد: التنظيم إجرائيا أنه ذلك الذي إصطلح على تسميته بالتنظيم البيروقراطي و هو نوع من التنظيمات يركز على قواعد و إجراءات تحكم السلوك و تنظم علاقة الأفراد و تحدد المهام و الواجبات و المسؤوليات و يتم إقامة هذا التنظيم وفقا لتسلسل معين للسلطة⁽²⁾.

- التنظيم الإداري (Organization Administrative):

هو تنظيم هيكلي يتعاون فيه الأفراد (الموظفون) فيما بينهم لآداء واجبات تحقيق الأهداف المرسومة و يتضمن هذا التنظيم تحديد الواجبات و الاختصاصات لكل الوظائف في أقسام و إدارات التنظيم و هذا التنظيم يقدم خدمات لأفراد المجتمع⁽³⁾، حيث يتم فيه تقييم الوظائف و معنى هذا إعطاء كل وظيفة مقابلها المادي حسب توصيف المهام و حسب حجم العمل الموجود في الوظيفة، و نجد فيه تقييم الأداء المنجز من طرف الموظفين سواءا تقييم فردي أو جماعي حتى يتم معرفة نقاط القوة و الضعف لدى هذه الموارد و تعويض تلك النقائص برسم إستراتيجيات التكوين هذا من جهة و من جهة أخرى حتى يتم تقديم العلاوات المناسبة حسب كل آداء قام به الموظف لصالح الهدف المشترك للمنظمة.

و هدف التنظيم الإداري هو تحقيق الأهداف التنظيمية الرسمية و المتمثلة في إعداد القرارات السياسية و تنسيق النشاط لتحقيق الهدف المسطر من قبل هذه المنظمة و إعداد و تنفيذ الإجراءات الإدارية و إنجاز مخططات الدولة و تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع.

¹ - المرجع السابق ، ص375.

² - رابح كعباش، علم إجتماع التنظيم، مخبر علم إجتماع الإتصال، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، 2006، ص 27

³ - مصلح الصالح، مرجع سابق ، ص375.

- التعريف الإجرائي للتنظيم الإداري:

هو مجموعة من القواعد الموجودة على شكل واجبات يجب على الموظفين القيام بها من خلال توصيف المهام الموجودة في الجريدة الرسمية التي تحدد مهام كل وظيفة و هو يقوم بعمليات هدفها خدمة المجتمع و أفراد المجتمع و هو موجود على شكل هيكل تنظيمي يقوم من خلاله بتوزيع السلطة و المهام و الأدوار لكل فرد من أفراد هذا التنظيم، و يجب الإشارة إلى شيء مهم و هو أن هذا التنظيم يضم تنظيم رسمي (Organization Formal) و تنظيم غير رسمي (Organization Informal) ينشأ تلقائياً داخل التنظيم الرسمي كما أوضحه إلتون مايو، و هذا التنظيم الإداري متكون من مجموعة أفراد موزعين عبر هذا الهيكل التنظيمي الذي تسييره مجموعة قوانين هدفها تقديم خدمات للمواطنين لضمان تحقيق الرفاهية للمجتمع و ضمان الإستقرار لمواردها البشرية.

6-4- المورد البشري (Human Resource):

- التعريف اللغوي للموارد (ressources):

الموارد ressources لغويا هي المصادر sources أو الثروة، و المورد هو الذي يأتي إليه الناس للحصول على شيء يحقق لهم نفعاً و هو يغلب عليه الجانب الإقتصادي، و لكن تم توسيع المصطلح ليشمل الموارد البشرية و التي بإمكانها تحقيق ثروة في حالة توفير الشروط الفنية و المعرفية و المهارات و الإتجاهات و غيرها (1).

- التعريف الإصطلاحي للموارد:

- إذا تحدثنا عن تصنيفات الموارد فهي كما يلي:

- التصنيف الأول: موارد بشرية- موارد مادية- موارد مالية- موارد تنظيمية.

- التصنيف الثاني: هو تصنيف باك Bake: الناس- المواد- رأس المال- الطبيعة.

¹ - نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص08.

- يعرف ماكس سبورين **Max Spurin**: أن الشيء له قيمة و يمكن إستخدامه و هو قد يكون متاحا و يتطلب بعض الوقت لجعله متاحا، و يستطيع الإنسان أن يستفيد منه و يجعله أداة يمكن إستخدامها لتأدية وظيفة أو إشباع حاجة أو حل مشكلة ⁽¹⁾.

- يعرفها روبرت باركر **Robert Barker**: هي المصادر البيئية و الإجتماعية و الإقتصادية و المادية المتاحة و الممكنة للمجتمع و التي تساهم في إشباع حاجات الناس لحل مشاكلهم.

- عرف بيتر دراكر **Peter Draker** زعيم مدرسة الإدارة بالأهداف : أن الموارد البشرية هي مورد الوحيد الحقيقي و أن كل منظمة لها مورد واحد حقيقي و هو الفرد أو الإنسان و هي موارد كامنة في أي منظمة و هي مصدر كل نجاح إذا تم إدارتها بشكل جيد و هي مصدر فشل إذا ساءت إدارتها ⁽²⁾.

- إن الموارد البشرية هي كل من يعيش على أرض الدولة، السكان بصفة دائمة أو مؤقتة و يمكن للدولة أن تستعمله في مجالات الإنتاج أو الخدمات و يشمل كذلك الأطفال و العمال و الطلبة أو من هم في مرحلة التدريس و التكوين و النساء الغير العاملات و المحالون على التقاعد.

- التعريف الإجرائي للموارد البشرية: الموارد البشرية هي مجموع الأفراد الذين يوجدون في المنظمة أو المؤسسة في وقت معين و يختلف هؤلاء الأفراد من حيث جنسهم و تكوينهم و مستواهم الدراسي و خبرتهم و سلوكهم و إتجاهاتهم و طموحاتهم و دوافعهم و حاجاتهم، كما يختلفون في وظائفهم و مستوياتهم الإدارية و مساراتهم المهنية و الوظيفية و أهدافهم الشخصية و هم موجودون في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها و إستراتيجياتها، فهم موجودون في نظام واحد و ينتمون إلى هيكل تنظيمي واحد.

¹ - المرجع السابق، ص 09.

² - المرجع السابق ، ص 15.

6-5- الولاء التنظيمي:

فكما عرفه ناصر قاسيمي و قال بأن الولاء (loyauté) هو أحد المكونات الأساسية التي تدخل في الالتزام التنظيمي، و يظهر ذلك الالتزام في الارتباط العاطفي بين العامل و جهات التنظيم سواء كانت جماعة رسمية أو غير رسمية أو قيادة أو التنظيم ككل⁽¹⁾، فهو يرى أن الولاء هي عاطفة لا يمكن لمسها بل يستدل به من خلال ذلك الإتساق و الإندماج و التكتاف بين أعضاء التنظيم و هو يشمل ذلك الحب الوجداني إتجاه ذلك التنظيم و المتجسد في تحقيق هدف التنظيم في مختلف الظروف.

إن الولاء هو مفهوم قديم و خاصة في مجال العلوم الإجتماعية، كون الإنسان كائن إجتماعي يعيش داخل مجموعة من الأفراد لتحقيق الحاجات و هذا لا يكون إلا بالتعاون و الشعور بالإنتماء الذي يتجسد في الولاء⁽²⁾ لذلك المجتمع أو الجماعة.

فالولاء التنظيمي شيء مهم، و واجب أن تسعى المنظمة على توفيره و تحقيقه بداخلها لأنه إذا غاب الولاء فإن الموارد البشرية تصبح لها إستراتيجية سلبية إتجاه المنظمة مما يجعل ذلك النسق التنظيمي يعيش في توتر و اضطرابات تنظيمية مما يؤدي إلى ضعف الأداء من جهة و فشل المنظمة في تحقيق أهدافها المسطرة، و نلاحظ أيضا بأن الموارد البشرية المؤهلة قد تترك المنظمة بعد وقت قصير مما يجعل المنظمة فقيرة من ناحية الموارد البشرية المؤهلة و المتخصصة، و حتى و إن وجدت فإنها لا تخدم مصالح التنظيم بل تخدم مصالحها الشخصية، فإذا كان الولاء موجود لدى هذه الموارد فإنها تقوم بواجباتها على أكمل وجه للحصول على حقوقها و منه فإن الولاء التنظيمي يجعل عالم الأفكار الخاص بتلك الموارد يتجه نحو المعادلة التالية: الطريق الوحيد للحصول على الحقوق هو القيام بالواجب على أكمل وجه⁽³⁾، و أما إذا كان تفكير المنظمة في وضع إستراتيجيات كالتحفيز المدروس بطرق علمية لضمان تجسيد و زرع كلمة الولاء التنظيمي داخل شعور الأفراد فإنها تربي و تكون فيهم مشاعر الحبّ و الإنتماء و هذا ما أوضحه السيّد إبراهيم ماسلو، و بذلك تخلق الجو المناسب للعمل و الإبداع و هذا ما يشجّع العامل على البقاء و الإفتخار لإنتمائه لهذه المنظمة و هذا هو معنى الولاء التنظيمي، و يتم تجسيد ذلك في زيادة الإنتاج أو في جودة الخدمات المقدّمة للمواطنين.

¹ - ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص138.

² - موسى اللوزي، التطور التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص10.

³ - محمد العبد، مالك بن نابي مفكر و رائد إصلاح، ط1، دار القلم، دمشق، 2006، ص95.

- نلمس من خلال كل ما قلناه ، بأن تجسيد الولاء التنظيمي يكون عن طريق ما يلي:

-تقبل الموارد البشرية للثقافة التنظيمية و المتجسدة في التنظيم و قيمه بحيث نلمس ذلك عندما نرى هذه اللحمة كل فرد فيها يؤدي دوره على أكمل وجه أو حسب ما يمليه له توصيف المهام، أو إضافة عمل من طرف هذا المورد البشري خارج أوقات عمله القانونية و قد يصل به الأمر أنه يعمل بدون مقابل(*)).

- معرفة هذه الموارد البشرية لأهداف المنظمة التي ينتمون إليها و يسعون كل السعي إلى تحقيق تلك الأهداف لأنها جزء لا تتجزء من أهدافه الشخصية، و إحترامه الشديد لهذه المنظمة

- و يمكن إضافة تعريف آخر مهم خاص بالولاء التنظيمي و الذي جاء به السيد ماتيسون (Matteson) و إيفانسفيتش (Ivancevich) بأنه هو ذلك الشعور و المتمثل في الرضى و القبول لذلك الفرد و إدراكه لأهداف التنظيم و استعداده التام و الكامل لبذل كل الجهد لمصالح التنظيم و البقاء فيه برغبة قوية و حماسية بشعوره التام و الخالص لهذا التنظيم⁽¹⁾، و ما نستنتجه من خلال هذا كله أن الولاء التنظيمي يجعل الفرد لا يتخلى عن المنظمة التي ينتمي إليها و حتى و إن أتيحت له فرص خارجية أفضل من هذا التنظيم فإن الولاء التنظيمي يصنع شعور قوي و فعال بين الفرد و المنظمة التي ينتمي إليها.

التعريف الإصطلاحي: نقول كلمة الولاء التنظيمي إذا كانت تحمل المعاني التالية:

-هو يمثل حاجة من حاجات الإنسان الإجتماعية الداخلية (يحس بها المورد البشري في نفسه).

-هو شعور داخلي ينمو داخل المورد البشري يحس من خلاله أنه ينتمي إلى منظمة أو جماعة يكنّ لهم كامل الإحترام و التقدير و الحب الخالص لهم الذي يقوده نحو شعور الفداء إتجاه هذه المجموعة و لو وصل به الأمر إلى الفداء بروحه من أجل الجماعة التي ينتمي إليها .

-هو شعور المورد البشري بالمسؤولية إتجاه المنظمة أو الجماعة التي ينتمي إليها و منه يتقبل ثقافة تلك المنظمة تقبلا تاما و يقوم بدوره داخلها بكل إخلاص و تقان في العمل.

-هو يمثل الإخلاص و المحبة و الصدق التي يحملها هذا المورد البشري إتجاه هذه المنظمة أو الجماعة⁽²⁾).

* - نقصد بدون مقابل: عدم الزيادة في الأجر.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص181.

² - مدحت أبو النصر، تدعيم الولاء المؤسسي، إترك للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص38.

- التعريف الإجرائي للولاء التنظيمي:

هو شعور يحس به المورد البشري، نقيس من خلاله مدى حبه، إخلاصه، تعلقه، صدقه، و مما مدى شدة إنتمائه و اندماجه في المنظمة التي ينتمي إليها و بالتالي السعي كل السعي من طرف هذا المورد البشري إلى تحقيق أهداف تلك المنظمة أو الجماعة التي ينتمي إليها ومنه نستطيع قياس و معرفة العمل المنجز من طرف هذا المورد و المتجسد في الأداء الوظيفي فكلما كان الولاء التنظيمي حاضرا و قويا كلما انعكس ذلك على الأداء الوظيفي.

6-6-الفعالية التنظيمية:

إن الفعالية هي القيام بالعمل و الوظيفية المطلوبة من طرف الإدارة و الموضحة حسب الإستراتيجية المطبقة و الموضوعة تحت ما يسمى بالثقافة التنظيمية منذ البداية و بدون أخطاء مع مراعاة الزمن و حجم العمل المطلوبين لذلك، و حتى تصل المنظمة إلى تحقيق هذه الفعالية يجب عليها من وضع إستراتيجيات علمية تعمل على دمج جميع الموارد المتاحة للمنظمة للخروج بسلع و خدمات تكون لها مواصفات عالمية من أجل خدمة المجتمع و ضمان بقاء و إستمرارية هذه المنظمة مع المحيط الذي يمتاز بالمنافسة و الصراع (يمكن تسمية هذه الظروف بالتغير المستمر و الديناميكية لأبنية المجتمع)، و منه فالفعالية التنظيمية تضمن بقاء هذه المنظمة و التأقلم مع الأوضاع السائدة في المجتمع.

و في نفس المنوال وجدنا تعريف قدمه ناصر قاسيمي حول الفاعلية (Efficacité) حيث قال بأنها تمثل درجة تحقيق الأهداف التنظيمية الموضوعة ضمن إستراتيجية المنظمة و الرضا عن هذه الأهداف في إطار إحترام توجيهات أصحاب القرار و توفير الشروط المناسبة للإنتاج مثل الميزانية الكافية و التجهيزات المناسبة و الإتصال الجيد و العلاقات الإنسانية الجيدة⁽¹⁾، و نفهم من خلال هذا التعريف أن الفعالية التنظيمية تقاس بالمؤشرات التي وضحها السيد ناصر قاسيمي و لكن أراد أن يوضح لنا أن التنظيمات الغير رسمية إذا كانت تخدم مصالح و أهداف المنظمة فإن المنظمة تحقق المعنى الحقيقي للفاعلية التنظيمية و إذا كانت هذه الجامعات الغير الرسمية تعيش في صراعات فيما بينها أو فيما بين التنظيم بخلق إستراتيجية الفاعلين فإن المنظمة تعجز عن تحقيق الفعالية المطلوبة حتى و إن كانت لها مخرجات و حتى إن توفرت التكنولوجيا

¹ - ناصر قاسيمي، مرجع سابق ، ص ص 98-99.

(التجهيزات) و التكوين والميزانية الكافية و الإتصال الرسمي القائم على الفلسفة الحقيقية للثقافة التنظيمية، فيجب هنا من الفهم الحقيقي للفعالية و كيفية نجاحها حتى و إن غابت التجهيزات الحديثة فإنك تستطيع صنع الفارق بفضل الموارد البشرية التي تملكها المنظمة و هنا يدخل الحديث عن فلسفة الفهم و الحديث أيضا عن مفهوم التسيير العقلاني و استعمال العقلنة في التسيير (لأن التسيير في الأخير هو فن و علم)، و في نفس السياق، إعتبر كاتز و كاهن أن الفعالية تتحقق بمخرجات محددة مسبقا بطرق علمية و بأقل مدخلات ممكنة⁽¹⁾.

في هذا الصدد، و بالتعمق أكثر في معنى الفعالية التنظيمية و جدت تعريف مفصل للفاعلية و مفهومها و التي قسمتها الموسوعة العربية إلى قسمين و هما على النحو التالي: ⁽²⁾

-**الفعالية الفنية:** و هي القدرة على إنتاج سلع بدون هدر للموارد المتاحة لذلك، و عندما نقول الموارد يدخل فيها جميع المكونات التي تدخل في الإنتاج من مواد خام و موارد مالية، بشرية، مادية، إعلامية.

-**الفعالية التخصصية:** و هي تحقيق ما يريده الزبون أو أفراد المجتمع من سلع و خدمات بجودة عالية و بأقل وقت ممكن لضمان إستراتيجية المنظمة، و قد إستخدم مفهوم الأداء كمرادف لمفهوم الفعالية لأنه بواسطة الأداء نصل إلى الفعالية، و يدخل تحت مفهوم الأداء كل الأعمال و الوظائف التي تقوم بها الموارد البشرية للوصول إلى تقديم أفضل و أجود خدمة أو سلعة لأفراد المجتمع.

و هنا يجب الإشارة إلى شيء مهم و هو: أن الفعالية تسيير وفق ثقافة ما يحققه المسؤول أو المدير أو صانع القرار و ما ينجزه و ليس ما الذي يفعله، لأن ما يقوم به صانع القرار ليس بالضرورة بالغه ⁽³⁾، و نستنتج من هذا أن الفعالية شيء نقيسه بما تنجزه المنظمة و ما يحققه المدير من إنجازات بفضل العقلنة الرشيدة و الرشادة في إتخاذ القرارات و إدارة الأزمات، و ليس بما يفعله صانع القرار في الوقت الراهن لأن ما يفعله صانع القرار و ما يقوم به ليس بالضرورة

¹ - المرجع السابق ، ص98.

² - الموسوعة العربية، مؤسسة أعمال الموسوعة للنشر و التوزيع، المجلد الثاني، ط2، بدون تاريخ، ص 152.

³ - علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص29.

تؤدي إلى تحقيق الفاعلية إذن فالفاعلية هي النتيجة النهائية الفعلية و التي تكون سواء سلع أو خدمات تقدم لأفراد المجتمع.

- التعريف الإجرائي للفاعلية التنظيمية:

هي نتيجة نقيسها بما تنجزه المنظمة و ما تحققه من مخرجات سواء سلع أو خدمات حسب نوع المنظمة و هدفها، و المقارنة تتم من حيث النتائج المتوصل إليها و هي ناتجة من المعادلة التالية:

نقول أن المنظمة حققت الفعالية التنظيمية إذا كانت النتائج المتوصل إليها أو مخرجات المنظمة تساوي أو أكبر من الأهداف الموضوعة في بداية الطريق (أي إذا حققت المنظمة أهدافها التي كانت عبارة عن إستراتيجيات و خرجت بالنتائج المتوقعة نقول أن المنظمة حققت الفعالية التنظيمية)، و هي تبين لنا ما مستوى الأداء لدى الموارد البشرية في تلك المنظمة، بحيث إذا كانت هناك فعالية تنظيمية فحتمًا هذا لم يتأتى من فراغ بل كان عبارة عن مجموع الأداء الخاص بتلك الموارد البشرية، و إذا لم تحقق المنظمة الفعالية التنظيمية فهنا نقول بأن هناك مشكلة على مستوى الأداء الوظيفي أو مشكلة على مستوى الموارد البشرية يجب دراستها و الكشف عنها بغية معالجتها معالجة علمية دقيقة، فالفاعلية التنظيمية المستعملة في الدراسة هي لنقيس و نتمكن من ضبط الأداء الوظيفي.

7- المنهج و تقنيات البحث:

7-1- المنهج المستخدم:

لقد تعددت تعاريف علماء المنهجية لهذا المصطلح بناء على تعدد الإهتمامات و المداخل النظرية في تحليل الظواهر الاجتماعية، فهناك من يرى أن المنهج هو عبارة عن عدة أدوات إستقصائية تستعمل في إستخراج المعلومات من مصادرها الأصلية و الثانوية، البشرية و المادية، البيئية و الفكرية، تنظم بشكل مترابط و منسق لكي تفسر و تحلل و تتوصل في الأخير إلى نتائج علمية و موضوعية، و المنهج له مسار تاريخي فكلمة "Method" مأخوذة من الكلمة اليونانية "Methodus"، و هي تعني عند أفلاطون البحث أو المعرفة بينما إستعملها أرسطو بمعنى البحث و في العصر الحديث عرفت كلمة المنهج في القرن السابع عشر (17) على يد فرانسيس

بيكون و جون ستيوارت ميل و ديكارت و كلود برنارد و غيرهم من المحدثين أمثال دوركايم و جون ديوي(1).

إن المنهج هو الطريق أو الطريقة العلمية أو الخطوات العملية التي يقوم بها الباحث ليصل إلى الحقائق التي تبين الظاهرة المدروسة، و يتم ذلك عن طريق تشخيص الظاهرة بوصفها و تحديد أبعادها بحيث تصبح الظاهرة معروفة و يسهل فهمها و التعرف عليها(2)، فكما نعلم أن المنهج في جميع العلوم هو منهج واحد و يكون الاختلاف في موضوع الدراسة، فكلمة المنهج هي مجموعة من الإجراءات و الخطوات التي يقوم بها الباحث أو المختص في مجال علمه و عمله للتوصل إلى معرفة الحقيقة حول ذلك الموضوع المدروس(3).

و المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لإكتشاف الحقيقة، و هو يمثل مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم(4).

فكما هو معلوم أيضا أن سؤال الإنطلاقة يحدد لنا نوع الدراسة و هذه الأخيرة تحدد لنا نوع المنهج المتبع أو تحدد لنا المنهج الذي يجب أن نتبعه في الدراسة، لأن المنهج هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات و العمليات المنهجية و الخطوات التي يجب على الباحث إتباعها لمعرفة الحقيقة و الوصول إلى النتائج، فاختيار المنهج يكون حسب الدراسة بحيث لا نستطيع مثلا إستعمال المنهج الكمي و نحن بصدد دراسة موضوع نجهل عينة البحث أو من الصعب تحديد عينة الدراسة كدراسة التنظيمات الغير الرسمية في منظمة ما، ففي دراسة التنظيمات الغير الرسمية يجب إستعمال المنهج الكيفي الذي يحمل معه مجموعة من الإجراءات المنهجية، فنجد أن المنهج الكمي يستند على تقنية الإستمارة و المنهج الكيفي يعتمد على تقنية المقابلة.

في هذا السياق، و من تعاريف المنهج نجد أنه يعني إتباع طرق محددة مسبقا(5) و التي تدخل تحت ما يسمى بالمنهجية أو الطرق المتبعة للوصول إلى ما وراء تلك الظاهرة و فهم محتواها و تركيبتها.

¹ - عامر مصباح، علم الاجتماع الرواد و النظريات، ط1، دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع، برج الكيفان الجزائر، 2010، ص ص 44-45.

² - حسين الساعاتي، تصميم البحوث الإجتماعية، نسق منهجي، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1982، ص139.

³ - Grawitz (M), Méthodes des sciences sociales, Dalloz, Paris, 1976, p332.

⁴ - عامر مصباح، مرجع سابق، ص46.

⁵ - Raymond Boudon, méthode en sociologie, Puf Paris, 1969,p86

و يعرف المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة المطروحة موضوع الحال لإكتشاف الحقيقة (1) و التي تبدأ من الوصف، التحليل للوصول إلى النتائج، و يتوقف إختيار المنهج على الباحث نفسه من حيث قدرته و تمكنه و معرفته الدقيقة بالمنهجية أو مجموع الإجراءات المنهجية التي تميز البحث، و هذا يعود إلى التراكم العلمي للباحث و خبرته المكتسبة في مجال العلم و البحث العلمي و ما مدى تمكنه من فهم الظاهرة.

و بالطبع المنهج هو المنهج، له مواصفات قياسية و اشتراطات محددة، و ما يختلف هو المجال فقط (2) و ما نفهمه من خلال هذا التعريف أن المنهج في العلوم واحد و الشيء المختلف هو موضوع الدراسة موضوع الحال.

- فمن خلال سؤال الإشكالية و الذي هو على النحو التالي:

ما علاقة الحوافز المقدمة للموارد البشرية و آدائهم الوظيفي؟

إرتأينا إستخدام المنهج الكمي، فهو المنهج المناسب للدراسة و الذي هو مجموعة من الإجراءات و الخطوات المتبعة لقياس الظاهرة، فأغلبية البحوث تستعمل القياس و ذلك عندما يتعلق الأمر باستخدام الأبعاد و المؤشرات و الأدوات الإحصائية (3)، فمن خلال المنهج الكمي نحاول وصف الظاهرة بقياسها، و نحن نعلم أن القياس من إختصاص العلوم الوضعية و لا يمنع أن نستعمله في تخصصنا لأنه كما قال ماكس بلانك (Max Blank) في مقولته الشهيرة بأن العلم يدرس ما يقاس (معنى أن العلم يدرس كل شيء قابل للقياس) و علينا أن نجعل ما لا يقاس قابلا للقياس (4).

و زيادة على ذلك، فإن أغلب الدراسات التي أجريت حول موضوع العمل و صور العمل الجديدة على المناهج الكمية، إذ يمكن من خلال المسوح الإجتماعية و العينات إستخراج بيانات كمية وفيرة تفيد في الوصول إلى تعميمات و مقارنات و رصد لصور العمل، و هذا معناه فهم الظاهرة جيدا و الإحاطة بها و التي تتطلب من الباحث مهارة بحثية (5).

¹- عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص99

²- بلقاسم سلاطينية، حسان الجيلالي، أسس المناهج الإجتماعية، دار الفجر للنشر و التوزيع، الجزائر، 2012، ص20.

³- مورييس أنجرس، مرجع سابق، ص60.

⁴- قباري محمد إسماعيل، مناهج البحث في علم الإجتماع، منشأة المعارف الإسكندرية، بدون تاريخ، ص59.

⁵- محمد محمود الجوهري، مرجع سابق، ص230.

فمن خلال دراستنا نريد قياس العلاقة الموجودة بين الحوافز و الأداء الوظيفي و بالتعمق في هذه الدراسة سوف نقيس من خلال المعلومات المستخلصة و المستنتجة و يتم تحويلها إلى أرقام و نسب نخلص من خلالها إلى قياس كل جوانب التأثير و التأثير بين المتغيرات المستقلة و التابعة لكل فروض الدراسة، فنقيس مثلا ما مدى تأثير الحوافز المادية و المعنوية على الأداء الوظيفي و الولاء التنظيمي و الفعالية التنظيمية إن وجدت العلاقة بينهما، و ما يمكن أن يصنعه نظام الحوافز داخل المنظمة.

7-2- التقنية المستخدمة في الدراسة:

إن التقنيات المستعملة في البحوث هي وسائل تستعمل لجمع المعلومات التي تحوّل إلى معطيات و هذا بتوجيهها إلى أفراد العينة من أجل الحصول على معلومات كمية و كيفية (1).

لقد إستعملنا الإستمارة في جمع المعلومات، لأنها تتماشى مع المنهج الكمي، و هي تقنية مباشرة للتقصّي العلمي، فهي تسمح باستجوابهم بطريقة مباشرة و موجهة و إيجاد العلاقات الرياضية بين المتغيرات و القيام بمقارنات رقمية بين المعطيات (2) و كانت موجهة لكافة موظفي أملاك الدولة باستثناء الأفراد المسجلين في عقود ما قبل التشغيل لأنهم غير معنيون بالدراسة و لا يتقاضون أجورهم من الإدارة و هم يشكلون حالات خاصّة لا بد لها من دراسات سوسيولوجيّة معمقة و أبحاث إستراتيجية حول هذه الطبقة المسماة تحت إسم عقود ما قبل التشغيل.

و إضافة إلى كل ما قلناه، فإن إستخدامنا لتقنيّة الإستمارة فرضته علينا مراحل البحث (المنهجية المتبعة) و التي كانت أساسية في عملية جمع البيانات و التي تحوّلت فيما بعد إلى معطيات بعد الترميز و تفريغ تلك البيانات في جداول إحصائية بواسطة برنامج Spss لكي تكون قابلة للتحليل السوسيولوجي، و فهم بذلك ما وراء تلك الإحصائيات (مع العلم أن الإحصاء لا يروي القصة كاملة بل لا بد من التحليل السوسيولوجي و هي لمسة الباحث).

و منه فإن التقنية الرئيسية المستعملة في بحثنا هي الإستمارة و استعملنا كذلك المقابلة و الملاحظة بالمشاركة كتقنيات مساعدة و السبب هو راجع إلى ما يلي:

¹ - MauriceAngers, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Edition Casbah, Alger,1997,p146

² - مورييس أنجرس، مرجع سابق، ص204.

فبعد الإستناد إلى ما جاء به عمار بوحوش و محمود ذنبيات في أن الإستبيان هو مجموعة من الأسئلة المرتبطة بموضوع الحال يتم وضعها في إستمارة لترسل إلى أفراد العينة سواء بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها و التي بواسطتها يمكن الوصول إلى حقائق جديدة أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بالحقائق (1)، و معنى أنها غير مدعمة بالحقائق، هذا دليل أن الإحصاء لا يروي القصة كاملة هذا من جهة، و من جهة أخرى حتى يفهم موضوع الدراسة جيدا و جب علينا تدعيمه بمقابلات و ملاحظات بالمشاركة وهذه الأخيرة تتضمن إشراك الباحث في حياة الناس الذين يقوم بملاحظتهم و مساهمته في أوجه النشاط التي يقومون بها و يتطلب هذا النوع من الملاحظات أن يكون الباحث عضوا في الجماعة التي يقوم بدراستها و يتجاوب مع الجماعة و يتفاعل معها (2)، حتى يتم معايشة الوضع و معرفة الحقائق الأخرى التي قد تعجز الإستمارة عن كشفها فمثلا في دراستنا موضوع الحال ، فبواسطة تقنيتي المقابلة و الملاحظة بالمشاركة توصلنا إلى أن الحوافز بالفعل تؤثر على أداء الموارد البشرية مباشرة و هذا ما أنحلتنا به الإستمارة و لكن تقنية المقابلة أوضحت لنا جانب آخر خفي من الدراسة و هو أن الحوافز تؤثر بطريقة غير مباشرة على الأداء و تجسد ذلك في أن نظام الحوافز المطبق خلق لنا إستراتيجيات الفاعلين السلبية التي أثرت على الأداء الوظيفي و هذا ما انعكس بالسلب على الولاء التنظيمي و على الفعالية التنظيمية، و حتى تلك الإستراتيجيات أثرت أيضا و دخلت في تقييم الأداء، و هذا أمر مهم نترك الجانب الميداني هو الذي يبين ذلك و لا نقوم بحرق أشواط الدراسة، كما يمكنكم أن تتعرفوا على أسئلة المقابلة في الملاحق أين تجدون أسئلة خاصة بجميع المبحوثين، و أسئلة خاصة برؤساء المصالح و رؤساء المفتشيات الذين يقومون بتقييم الأداء، و أسئلة خاصة ببعض المواطنين و التي دارت حول الفعالية التنظيمية، و كل هذه الأسئلة سوف تساعدنا بالتأكيد في فهم الظاهرة و في التحليل السوسيولوجي عندما نقوم بعرض أسئلة الإستمارة.

¹ - عمار بوحوش، محمود ذنبيات، منهج البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص66.

² - إسماعيل محمد الزيزد، علم الاجتماع، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص207.

تضمنت الإستمارة في مجموع الأسئلة المكونة من خمسة و ستون (65) سؤالاً و تبلورت محاورها حسب ما تنص عليه كل فرضية من فرضيات البحث(*) (أنظر الملحق رقم: 01).

فالأسئلة حسب المحاور توزعت كما يلي:

- أسئلة عامة تخص الموظف و التي نجد فيها البيانات الشخصية (الجنس -السن -المستوى التعليمي- الحالة العائلية) و الوضعية المهنية و عدد سنوات العمل: من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 06.

- أسئلة خاصة بمحور الحوافز المادية الفردية الإيجابية و السلبية: من السؤال رقم 07 إلى السؤال رقم 17.

- أسئلة خاصة بمحور الحوافز المعنوية الفردية الإيجابية و السلبية: من السؤال رقم 18 إلى السؤال رقم 32.

- أسئلة خاصة بمحور الحوافز المادية الجماعية الإيجابية و السلبية: من السؤال رقم 33 إلى السؤال رقم 38.

- أسئلة خاصة بمحور الحوافز المعنوية الجماعية الإيجابية و السلبية: من السؤال رقم 39 إلى السؤال رقم 43.

- أسئلة خاصة بمحور الأداء الوظيفي: من السؤال رقم 44 إلى السؤال رقم 50.

- أسئلة خاصة بمحور الولاء التنظيمي: من السؤال رقم 51 إلى السؤال رقم 56.

- أسئلة خاصة بمحور الفعالية التنظيمية: من السؤال رقم 57 إلى السؤال رقم 65.

- أما من حيث نوع الأسئلة فهي مبينة على النحو التالي:

- أسئلة مغلقة و واضحة و بسيطة يمكن الإجابة عليها من طرف المبحوثين بكل سهولة و بكل إرتياح، بحيث لا غموض فيها.

- أسئلة مبوبة حتى نعطي للمبحوث سهولة و المرونة في الإجابة ، كما أدرجنا في السؤال رقم 64 كلمة "لأشياء أخرى" حتى نعطي للمبحوث أن يقدم رأيه الخاص في السؤال رقم 65.

* - فكما هو معلوم بأن متغيرات الدراسة تأخذ أبعاد و كل بعد يأخذ عدة مؤشرات، و تلك المؤشرات تتحول إلى أسئلة أي كل مؤشر يأخذ سؤالاً أو سؤالين في الإستمارة و على المبحوث الإجابة على تلك الأسئلة ، و كلما كانت الأسئلة مغلقة و مدروسة جيداً كلما كان التعامل مع المعطيات يكون سهلاً و الوصول إلى النتائج يكون دقيقاً و واضحاً، كما يجب على المؤشرات أن تكون دقيقة و واضحة تقيس لنا متغيرات الدراسة، و زيادة على كل ما قلناه و بحكم إحتكاكنا التاريخي بموظفي أملك الدولة لاحظنا أنه مجتمع يحب الإجابة مباشرة، و حتى تكون الأسئلة واضحة و بسيطة و هذا حتى لا يمل و لا يدخل في باب الإجابة العشوائية، و لقد ركزنا على الأسئلة التي معظمها تحمل الإجابة المباشرة "نعم" أو "لا" و التي من خلالها تبرهن على صدق أو عدم صدق فرضيات الدراسة دون أن ننسى المقابلات و تحليلاتها السوسولوجية.

[illegible]

8- المقاربة السوسيولوجية:

إن المقاربة (Approche) هو التحرك و الإقتراب من شيء تريد الوصول إليه، أو هو التحرك بغية تحقيق هدف معين، فهي عملية إتخاذ خطوات للوصول إلى إنجاز مهام معينة، و قد جرت العادة و التقاليد على أن المقصود بالتحرك للإقتراب من شيء هو أن يتم تحديد مسار البحث أحاديًا، أي أن يتبع إختصاصا محددًا كأن نقول مقارنة سوسيولوجية (1)، و على هذا المنوال فإن المقاربة هي مفتاح قراءة الواقع لحل كل الشفرات و الرموز الحقيقية عن طريق بناء نموذج و أنماط تصويرية (مفاهيم، قضايا) تقوم وفق إجراءات تتحدد على ضوء الموضوع المتصور و الأهداف المراد تحقيقها و هي عملية بحث عن نظريات للإحاطة بموضوع ما وفق تصور معين و التحقق (إثبات أو نفي) المعرفة الناتجة وفق أهداف معينة، فالمقاربة هي المنظار الذي نرى به الظاهرة المدروسة أو الواقع (2)، إذن المقاربة السوسيولوجية هي المنظار الحقيقي للظاهرة أو موضوع الدراسة.

و إن المقاربة أصلا مستمدة من الواقع، ذلك الواقع الذي كانت له ظروفه الخاصة و إيديولوجيته و أهدافه و هي من تصوّر الإنسان، و من هنا نقول بأنّها المفتاح النظري الحقيقي للواقع (3).

فالمقاربة في العلوم الإجتماعية لها أهمية كبيرة في تحديد مسار البحث و ضبطه، بحيث يسميها البعض بالمقاربة النظرية أو المقاربة السوسيولوجية و هي تحتوي على نظرية أو مجموعة من النظريات الخاصة بالدراسة موضوع الحال، بحيث نجد مفاهيمها تطبق في الدراسة و هي تساعدك على عدم الخروج من الموضوع، فهي بمثابة الأعين التي نرى بها موضوع الدراسة و من خلالها نفسر أبعاد الظاهرة، و يستمد من خلالها الباحث المفاهيم الخاصة بالدراسة، فيأخذ من المقاربة اللغة العلمية التي تعطيه القدرة على التحليل و تجريد الواقع أو المعطيات الواقعية و إعطائها الصبغة العلمية (*).

¹- بوخرسة بوبكر ، إقتراح نموذج تنظيمي مفتوح مقدمة في سوسيولوجيا التنظيمات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون تاريخ ، ص139.

²- نعمان عباسي، مقاربات علم الاجتماع بين التكامل و التعدد، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2010-2011، ص13.

³- أنتوني غيدنز، قواعد جديدة للمنهج في علم الاجتماع، تر محمد محي الدين، المجلس الأعلى للثقافة، مصر، 2000، ص50.

*- و يجب هنا توضيح شيء مهم وهو إذا درسنا موضوع ما و لم نستعن أو لم نعتد على النظريات (الداخلية تحت ما يسمى بالمقاربة النظرية أو المقاربة السوسيولوجية) فإننا نتحدث في المعرفة البديهية المشتركة، و لكن عندما نتحدث بمقاربات نظرية فإننا نتحدث في المعرفة العلمية، و منه نستنتج أن لغة العلم و خاصة في علم الاجتماع هي النظريات.

فمن خلال دراستنا إستعملنا و إستندنا على المقاربة السوسيولوجية المتعددة المداخل من خلال النظريات التالية:

-نظرية الإدارة العلمية (فريدريك تايلور)، نظرية العلاقات الإنسانية (إلتون مايو)، نظرية الحاجات (إبراهيم ماسلو)، نظرية التحليل الإستراتيجي (الميشال كروزي) و أخيرا نظرية التبادل الإجتماعي (بيتر بلاو) و سوف نتحدث الآن بالتفصيل عن كل نظرية و ماذا أسهمت أو ما تقدمه لنا من دعم حول موضوع الدراسة:

إستعملنا نظرية الإدارة العلمية (Scientific Management Theory) لفريدريك تايلور (Fredrick Taylor) و التي من خلال هذه النظرية نلمس تقديم الحوافز المادية (الأجور) لزيادة الإنتاج و هي الحل الوحيد لتحقيق أهداف المنظمة و بالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية و تضمن بذلك الولاء التنظيمي للموارد البشرية، و هي ترى بأن الأجر أقوى أنواع الحوافز، كما أهملت هذه النظرية جوانب العلاقات الإنسانية (1)، فمن خلال هذه النظرية سوف نسلط الضوء على الحوافز الإيجابية الفردية المادية و علاقتها بأداء الموارد البشرية، فالأجر يمثل جوهرها (و هو يعد لب هذه النظرية) أي كلما زاد الإنتاج زاد الأجر، و نحن كما تلاحظون ركزنا على ما يهمننا في الدراسة و بالتالي لم نأخذ النظرية كاملة بل أخذنا منها فقط زاوية الحوافز المادية (أي ما يفيد دراستنا و ما يمكن الإستناد عليه لدراسة واقع الإدارة الجزائرية)، و الشيء المستخلص كذلك من هذه النظرية و بالتعمق فيها أن جميع الحوافز الإيجابية المادية كانت موجهة للفرد متجاهلة الجماعة و ذلك راجع لعدم تفهمها للسلوك الجماعي و إهتمامها بالجانب المادي فقط على الرغم من وجود دراسات أشارت إلى أن العمل الجماعي يؤدي إلى زيادة الإنتاج، و قد أهملت الجانب المعنوي (الحوافز المعنوية)، هذا ما دفعنا إلى إضافة نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو، التي ركزت بدورها على الحوافز الغير مادية (المعنوية) و بالتالي فهي تقلل من أهمية المكافآت المادية و الحوافز المادية و تركز إهتمامها على الحوافز الإيجابية المعنوية الفردية و الجماعية (2) و هذا بعد الدراسة التي قام بها إلتون مايو و زملائه في مصانع هاوثرن و التي سوف نفصل فيها لاحقا حيث اعتبرت العلاقات الإنسانية الإنسان كائن إجتماعي يعطي أهمية

¹ - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، ط3، دار الفكر للطباعة و التوزيع، عمان، 2004، ص50.

² - نفس المرجع، ص56.

كبيرة للجماعة و للأسلوب الجماعي التعامل، فهذه التنظيمات الغير الرسمية تزيد من الإنتاج و التنسيق بين الأفراد و لا يقل هذا الحافز المعنوي عن الحافز الإقتصادي(1)، إذن ما تم إستنتاجه من هذه النظرية و التي تسمى أيضا بنظرية التنظيمات الغير الرسمية إهتمامها بالجانب المعنوي الفردي و الجماعي كالتقدير و الإحترام هذه المرتبة الرابعة في سلم إبراهيم ماسلو، و كونه إهتم بالجوانب المعنوية و أهمل الجوانب المادية، لذلك أضفنا للمقاربة السوسولوجية نظرية إبراهيم ماسلو للحاجات و هي نظرية هيكلية الحاجات لماسلو (Maslows Heirarchy of Needs) (2) و هي تهتم بالحوافز الفردية و الجماعية المادية منها و المعنوية و التي تمثل دراستنا و التي لها علاقة بالدافعية الخاصة بالأفراد، أي أنه إذا ما أشبع الإنسان رغباته و احتياجاته و أهدافه الدنيا فإنه يرتقي إلى إشباع الحاجات الكامنة على المستويات العليا و سوف نرى هل هي محققة مع واقعنا المعاش (يعني مع واقع الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية)، و التي قسمها إبراهيم ماسلو إلى خمسة (05) مستويات و التي سوف نوضحها لاحقا في الجانب النظري و سوف نتطرق لها بالتفصيل، و لكن الشيء المهم هو أنه لا يمكن للفرد أن يصل إلى المرتبة الخامسة بدون المرور على المراتب الأربعة الأولى هذا ما ركز و نص عليه إبراهيم ماسلو في هذه النظرية فمثلا: الحاجات الفيزيولوجية لها علاقة بالحوافز المادية الفردية و الجماعية و نجد جزء من توجهات تايلور في الإدارة العلمية في هذه الحاجات (أي الحوافز المادية الفردية)، أما المستوى الرابع و هو الإحترام و تقدير الذات (Self Esteem and Self Respect) و التي لها علاقة بالحوافز المعنوية الفردية و الجماعية لإلتون مايو و لكن حتى نصل إلى المرحلة الخامسة و هي تحقيق الذات (Self Actualisation) يجب أن نمر و نشبع كل الحاجات و المستويات الأولى، و عندما نصل إلى تحقيق الذات تتكون لدى الفرد المعنى الحقيقي للولاء التنظيمي و الذي يتحول مباشرة إلى مواطنة تنظيمية و نصل في الأخير إلى تحقيق الفعالية التنظيمية بفضل الأداء الصادر عن الموارد البشرية التي حققت ذاتها بالفعل بفضل إستراتيجيات تلك المنظمة و هذا ما نلاحظه مثلا في النموذج الياباني و النموذج البريطاني.

¹ - نظمي شحادة، محمد الباشا، محمد رسلان الجبوسي، رياض الحلبي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر و الوزيع، عمان، 2000، ص33.

² - كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص124.

و لكن بعد التعمق جيدا في مجال الحوافز و تأثيرها على أداء الموارد البشرية من خلال الملاحظة و المقابلات و خبرة الباحث داخل هذه الإدارة، كشفت لنا تلك التقنيات المساعدة واقع مهم و هو على النحو التالي:

إن نظام الحوافز يؤثر في أداء الموارد البشرية بطريقة مباشرة (هذا ما كانت الدراسة تتحلنا إليه) و غير مباشرة (ما كشفته لنا التقنيات المساعدة كالملاحظة و المقابلات)، فالطريقة المباشرة هو واضح من خلال قياس أداء الموارد البشرية، و أما الطريقة الغير مباشرة و هي أن هذا النظام (نظام الحوافز) بمرور الزمن أنشئ لنا أو كان سببا في ظهور تنظيمات غير رسمية مخطط لها و سلبية و التي يطلق عليها إسم إستراتيجية الفاعلين و التي لمسناها عند ميشال كروزي من خلال تصوره أن المنظمة هي عبارة عن مجموعة من الفاعلين و الكل له إستراتيجيته الخاصة سواء الفردية أو الجماعية حيث بواسطة هذه الإستراتيجيات يكتسبون هامشا من الحرية تجعلهم قادرين على تحقيق أهدافهم الخاصة مما جعلهم يقيدون العمل الذي يقومون به سواءا على مستوى الفردي أو الجماعي و هذا الشيء الذي يعجز الإدارة عن تحقيق الفعالية التنظيمية و تحقيق أهدافها كما هو مسطر له وفق إستراتيجيات الدولة و السياسة العامة للبلاد، هذا من جهة و من جهة أخرى لمسنا تدخل هذه الإستراتيجيات حتى على مستوى تقييم الأداء الوظيفي، بحيث أصبحت هذه الجماعات الغير الرسمية هي التي تقوم بوضع تقييم لأداء الموارد البشرية و هنا ذهبت كلمة التقييم العلمي للأداء، حيث لمسنا هذه الإستراتيجيات موجودة في كل مكتب أي كل مكتب له تنظيمه الغير الرسمي المتجسد في إستراتيجيات الفاعلين المشاركين فيه و كل جماعة لها تخطيطها الخاص و لها إستراتيجيتها الخاصة بها هذا ما لاحظناه من خلال المعايينات التي قمنا بها على مستوى مفتشيات أملاك الدولة عبر تراب ولاية المدية و في المديرية نفسها و التي نوضحها لاحقا في الجانب الميداني، فأضفنا في المقاربة السوسيولوجية **نظرية التحليل الإستراتيجي لميشال كروزي** الذي يتحدث عن إستراتيجية الفاعلين و هوامش الحرية التي تتيح للموارد البشرية تحقيق أهدافهم الشخصية الفردية أو الجماعية على حساب أهداف التنظيم و أوضح أيضا أن هذا النظام البيروقراطي أنتج لنا الحلقة المفرغة التي أدت إلى الركود و بذلك عدم تحقيق الفعالية التنظيمية، لقد لاحظنا بعد تفكيك الظاهرة إلى عناصرها الأساسية كالحوافز، الأداء الوظيفي، تقييم الأداء، التنظيم الغير الرسمي، إستراتيجية الفاعلين و بعد عملية إعادة بناء

الظاهرة أو عندما درسنا الظاهرة في الكليانية (أي في حركتها العادية و الشاملة أو نقول كما هي في طبيعتها) إتضح لنا أشياء كنا نجهلها و هي كالتالي:

إن التنظيم الغير الرسمي تحول إلى إستراتيجية الفاعلين الفردية و الجماعية هذه الأخيرة أثرت و أصبحت تؤثر بالسلب على الأداء الوظيفي و السبب الذي جعل هذه الإستراتيجيات تتكون هو نظام الحوافز القائم و منه نتيجة مهمة نصل بها و هي أن نظام الحوافز بصفة عامة يؤثر على الأداء بطريقة مباشرة و بطريقة غير مباشرة و الأخيرة تتدخل فيها الإستراتيجيات أو التنظيمات الغير الرسمية المخطط لها و السلبية في نفس الوقت هذا من جهة ، و من جهة أخرى إكتشفنا أن نظام تقييم الأداء في المؤسسة أو المنظمة قائم أيضا على هذه التنظيمات الغير الرسمية و المخطط لها و ليس قائم على طرق علمية و التي سوف نوضحها في الجانب النظري للدراسة، فما هو مرئي في الظاهر عكس ما تعيشه هذه الإدارة بحيث الباحث الذي لا يعيش هذه الظاهرة يرى بأن عملية التقييم تبدو علمية و لها مقاييس متفق عليها، و لكن بالمعاشية سوف ترى العكس و ترى بأن تلك الوثيقة التي يقوم رئيس المصلحة أو رئيس المكتب بملئها والتي من خلالها تكتب نقطة المردودية (التي تقيّم أداء المورد البشري) ماهي إلا غطاء عن واقع مشحون بألعاب الفاعلين و باستراتيجياتهم الكبيرة و العديدة و التي تصبّ نحو خدمة هدف تلك الموارد وليس خدمة الهدف المشترك و من هنا نفتح قوس للسؤال و هو لماذا؟ لماذا هذه الموارد أصبحت تخدم مصالحها الشخصية على حساب مصالح و أهداف الإدارة؟ هذا ما سوف تجيب عنه دراستنا من خلال معرفة حقيقة الحوافز، و كما أوضح السيد مالك بن نابي أن الحياة الإجتماعية تخضع لقانون الفعل و رد الفعل و التي تخلق لنا معنى التكيف، فمن المعلوم أن العلم في البيولوجيا و علم الاجتماع يعرفان رد الفعل بأن إتجاه الفرد و نزوعه إلى التكيف مع الوضع الراهن أو مع الوسط الذي يتفاعل فيه أو الوسط الذي يعيش فيه ⁽¹⁾، فلو أحدثنا عملية إسقاط هذا المعنى على الإدارة و ما يجري بداخلها، فإن الموظف أو المورد البشري **تكيف** مع هذه البيروقراطية المطبقة و التي تشمل نظام الحوافز التي لا تخدم الموظفين فمثلا الأجر الذي لا يلبي حاجات الفرد جعله يتكيف مع الوضع بطريقة سلبية بدلا من أن تكون إيجابية تخدم مصالح التنظيم و هذه الطريقة صاغها فخلق داخل هذا الجو (داخل هذا التنظيم) **إستراتيجيات كانت كرد فعل** لنظام

¹ - مالك بن نابي، شروط النهضة، تر عبد الصبور شاهين، دار الفكر المطبعة العلمية، دمشق، 1979، ص156.

الحوافز المطبق أو دعونا نقول: كرد فعل للثقافة التنظيمية القائمة، أثرت على النظام ككل و النتيجة كانت قلة الأداء مما إنعكس سلبا على مردودية المنظمة بحيث ما لاحظناه أيضا و ما عشناه أن هذه الإستراتيجيات التي شكلت لنا تنظيمات غير رسمية مخطط لها و سلبية مبني عليها التقييم فإذا كانت علاقتك جيدة مع رؤوسيك فإنك سوف تحصل على أعلى النقاط و إذا كنت لا تنتهج طريقهم و على الرغم من إتقانك لعملك فإنك سوف تحصل على أضعف النقاط، و زيادة على ذلك لا يحق للموظف أن يعرف نقطته و هذا ما شجع على تولي هذه الإستراتيجيات تقييم أداء الموارد البشرية و نستطيع القول أنه أصبح التقييم مبني على ما مدى ولاء المورد البشري لهذه التنظيمات الغير الرسمية المخطط لها و ليس على أساس الكفاءة و المجهودات المبذولة و العمل المنجز و الخبرة، فوجدنا أنفسنا بأنه لا بد من إضافة نظرية التحليل الإستراتيجي لميشال كروزي لمعالجة و ضبط الظاهرة أكثر و فهمها و هذا ما نريد الوصول إليه حتى نستطيع تقديم الحلول المناسبة لكل مجريات الواقع.

إننا عندما نتحدث عن الفاعلين و هامش الحرية الخاص بهم (les acteurs et leur marge de liberté): (1) فهذه القضية الحساسة و البالغة الأهمية و التي تعيشها مؤسساتنا اليوم و هي: على الرغم من تطبيق القوانين الصارمة (البيروقراطية بكل معانيها) للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة و التي في أغلب الأحيان لا تتجح و لا تتطور حيث يؤكد كروزي أن الأبحاث التي درست واقع المؤسسة أوضحت بكل صراحة أن سلوكيات الأفراد تبقى معقدة و هي تبعد عن التصورات اليقينية المبنية على حتمية ميكانيكية أو يقينية و هذا شيء واضح لأن المورد البشري يمتاز بالوعي و المرونة و التغير في أي لحظة، و السبب الأول لهذا الفرق بين الواقع و النظري هو أن المورد البشري يحافظ دائما على جزء من الحرية التي هي موجودة فيه و التي يستعملها الفاعل كورقة تفاوض مع الإطار الرسمي لتحقيق أهدافه الخاصة، و تلك الحرية قد يستعملها لمحاربة النسق التنظيمي و المتمثل في المؤسسة أو مكان العمل الذي يعمل فيه (2)، و منه نقول إذا كان هذا الفرد يستعمل هذا الهامش من الحرية للحفاظ على وجوده داخل النسق فكيف نتصور النسق إذا كانت هناك مجموعة من الموارد البشرية متحدين رغم إختلاف إيديولوجياتهم لتحقيق أهداف مشتركة لا تتماشى مع نظام المؤسسة فكيف يمكنها

¹ - Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG, l'acteur et le système, éditions du Seuil, paris, 1977, p43.

² - Ibid, p42.

مواجهة ذلك؟ و منه نستخلص قاعدة مهمة أشار إليها كروزي هي إن آثار التحكم و الإلتقان في إستعمال هامش الحرية بين الموارد البشرية المتاحة هي أكثر قوة و فعالية من آثار القوانين الرسمية الصارمة و اللوائح التنفيذية الموضوعة من طرف التنظيم.

و منه أضفنا النظرية الأخيرة و التي إستعملناها في المقاربة السوسيولوجية و هي مهمة في دراستنا و هي تحمل عنوان **نظرية التبادل الإجتماعي لبليتر بلاو**، لقد قام السيد بيتر بلاو (Peter Blaw) بتقديم كتاب الذي يحمل عنوان التبادل و القوّة في الحياة الإجتماعية و ذلك في عام 1964، حيث إنتقد في هذا الكتاب أفكار كل من ثيبوت و كيللي الذي وضع كتاب علم النفس الإجتماعي للجماعات في سنة 1959 و جورج هومنز و الذي كان يحمل عنوان السلوك الإجتماعي و أشكاله الأولية، حيث قدّم كل من كيللي و جورج هومنز الأساسيات الفكرية لهذه النظرية، حيث أعاد وضع بيتر بلاو الأسس و القواعد الأساسية لهذه النظرية(1).

و بالتالي نستطيع القول بأن بيتر بلاو هو مؤسس نظرية التبادل الإجتماعي الحديثة، بحيث تعتمد هذه النظرية على تحليل الفرد لأن صانع الأحداث هو الفرد إذن ما هو مستنتج و كما أوضحه السيد سك مور W.Skidmore أن الفرد هو العنصر الأساسي في هذه النظرية، فمن خلال ملاحظة الفرد يتم التعرف على طبيعة النظام الإجتماعي العام، أي من خلال الفرد و تصرفاته و أعماله نحكم على الوسط الموجود فيه، و لكن هذه النظرية و بعد ملاحظة و معرفة الفرد تنتقل ملاحظاتها إلى الجماعة أو المجتمع لفهم الظاهرة محل الدراسة، أي أنها تعمل على الجهتين بمعنى ذلك تعرف الفرد و تلاحظه و عندما تأخذ كل المعلومات الضرورية حول الفرد تنتقل إلى الجماعة و تلاحظها حتى تقوم بفهم الحقيقة(2).

سوف نوضح مبادئها و ذلك حتى يتم معرفة و سبب إدخالها في المقاربة و هي على النحو

التالي: (3)

¹ - إحسان محمد حسن، النظريات الإجتماعية المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص184.

² - طلعت إبراهيم لطفي و كمال الحميد الزيات، النظرية المعاصرة في علم الإجتماع، دار غريب، القاهرة، بدون تاريخ، ص ص184-185.

³ - إحسان محمد حسن، المرجع السابق ، ص186.

-تسجيل كل من الحقوق و الواجبات الخاصة بالفرد ثم تحويلها إلى بيانات و إحصائيات، و بعدها يتم المقارنة بين الحقوق و الواجبات، و هل هناك توازن أو تساوي بين الطرفين (الحقوق و الواجبات)، و هنا سوف نعرف أين يكمل الخلل، حتى نقوم بمعالجة هذا الخلل و هذا ما جعل إدارتنا اليوم لم تصل إلى تحقيق أهدافها لأنها لم توازن بين حقوق و واجبات مواردها البشرية أي بين الحوافز بكل أنواعها و ما هو مطلوب القيام به من طرف مواردها البشرية و الخلل هو إنعدام مفهوم تقييم الوظائف و ليس مفهوم تقييم الأداء، الذي إن طُبّق بمعايير علمية واقعية فإننا نصل إلى تحقيق المعادلة و التي هي على النحو التالي: الحقوق = الواجبات أو هناك تكافؤ و عدالة بين الحقوق و الواجبات.

-إن الحديث عن التكافؤ بين الحقوق و الواجبات ليس من الناحية المادية فقط و هذا ما يراه البعض في هذه النظرية و لكنه يشمل الجوانب المادية و المعنوية فهي نظرية معنوية و مادية في نفس الوقت، ومنه نلاحظ أن جميع الحوافز (التي تمثل حقوق الموارد البشرية) المادية و المعنوية و بما فيها الفردية و الجماعية تدخل في هذا التصنيف.

-بعد تأدية الواجب سواء من قبل فرد أو جماعة، فإنه حتما يكون هناك حق أو جزاء مقابل تأدية ذلك الواجب، لأن مبدأ الحياة و السنة الكونية مبنية على الأخذ و العطاء كما هو عليه الحال في الحياة الإجتماعية أي هو ذلك التبادل المبني بين الطرفين سواء فردا مقابل فرد أو فرد مقابل جماعة أو جماعة مقابل جماعة، و لكن يجب أن لا تختل معالم المعادلة بين الحقوق و الواجبات، فيجب أن يكون هناك توازن، أي كل واجب يقابله حق فالمقولة تقول: الطريق الوحيد للحصول على الحقوق هو القيام بالواجبات⁽¹⁾، وقد وضع السيد مالك بن نابي شيء مهم في كتابه بين الرشاد و التيه فإنه كتب بأن الواجب يوحد و يؤلف بينما الحق يفرق و يمزق، و الحق كلمة مغرية تجتذب الإنتفاعيين و الواجب يجتذب النافعين⁽²⁾، و يجب أن نوضح شيء مهم و هو انه عندما يحدث خلل في التوازن بين الحق و الواجب فإنه يحدث ما تحدث عليه السيد مالك بن نابي بحيث إذا زادت الحقوق على الواجبات و لو بالمطالبة بها عندها فإنها تؤدي إلى خلق نزاعات بين الجماعات و إذا زادت الواجبات على الحقوق قد يحدث نفس الشيء و قد يحدث شيء آخر إذا كان هناك الضمير الجمعي و التضامن العضوي و الولاء للمجتمع و خدمة الهدف المشترك

¹ - محمد العبدية، مرجع سابق، ص95.

² - مالك بن نابي، بين الرشاد و التيه، دار الفكر المطبعة العلمية، دمشق، 2002، ص34.

بين جميع الأفراد و هو ضمان إستمرارية و بقاء المجتمع و بذلك يوحد الجماعات و الأفراد و إذا ساد المعنى الحقيقي للمواطنة الإجتماعية فإنه إذا كان هناك زيادة في الواجبات على الحقوق قد لا يؤثر بالسلب على المجتمع، و هذا ما جرى مثلاً في ألمانيا بعد الحرب العالمية الثانية و بعد عشرة (10) سنوات صنعت المعجزة و بنت الحضارة بحيث كان أفرادها دائماً يزيدون ساعتين إضافيتين من حصص عملهم بدون تقاضي ثمن بل تطوعاً و السبب هو الواجب الذي كان على عاتقهم و الهدف المشترك القائم بين أفراد المجتمع رغم أن الواجب كان أكبر من الحق إلا أنه صنعت لنا حضارة.

-فعندما نتحدث عن المنظمة مثلاً فإنه يجب علينا المساواة بين نظام الحوافز و المهام الموكلة للموارد البشرية، أي بناء نظام حوافز كلي يتماشى مع الواجبات الموكلة لهذه الموارد و لا يكون هذا إلا بأسلوب الفهم.

-إضافة إلى ذلك، تزدهر العلاقات إذا كانت هناك تكافؤ بين الأخذ و العطاء أو بين الحق و الواجب سواء بالنسبة للفرد أو الجماعة.

-كما تتلاشى تلك العلاقات، و كما قد يحدث فيها صراعات أو تتحول إلى علاقات سطحية أو ثانوية إذا كان هناك خلل في معادلة التكافؤ بين الحق و الواجب، بحيث لاحظنا ما جرى في إدارة أملاك الدولة عندما أصبحت الواجبات أكبر و أثقل من الحقوق فإنه أدى إلى التقليل في مستوى الأداء و انعكس هذا سلباً على فعالية الإدارة و على أداء الموارد البشرية، و خلق بمرور الزمن إستراتيجيات الفاعلين فردية و جماعية تعمل عكس أهداف الإدارة أي حدوث صراع داخلي بين ما هو رسمي و ما هو غير رسمي و حدث تقاطع المصالح فيما بينها و هذا ما نوضحه أيضاً في الجانب الميداني.

-و منه كنتيجة بسيطة من هذه النظرية هو انه حتى تستمر العلاقة بين الأفراد و الجماعات أو المنظمات و الأفراد لابد من تكافؤ منطقي أو تساوي بين الحقوق و الواجبات و منه تكافؤ بين الحوافز المطبقة بجميع أنواعها مع الواجبات و المهام المطلوبة من قبل هذه الإدارة ، و إلا فإنه يحدث خلل يؤدي إلى عدم تحقيق هذه الإدارة لأهدافها المسطرة.

الشكل رقم 02: مخطط المقاربة السوسيولوجية المتبعة في الدراسة



9- صعوبات البحث:

إن من أهم الصعوبات التي تلقاها الباحث و هي على مستوى المفتشيات، لأن الموظفين في بادئ الأمر لم يرتاحوا لي كوني قادم من المديرية و أشتغل في المديرية، و زيادة على ذلك وجود إستراتيجيات محكمة (تنظيمات غير رسمية تلقائية و مخطط لها) تمتاز بطول عمرها في هذه الإدارة (فهي تملك الخبرة)، فارتابهم نوع من الشك و ضنّوا منذ الوهلة الأولى بأنني مبعوث من قبل الإدارة لمراقبتهم و هنا نلمس شيء جوهري و هي عدم وجود ثقة بين الإدارة و الموظفين، و الأكثر ملاحظة بأن الموظفين لا يضعون الثقة في المسؤولين، و على الرغم من أنهم يعرفونني جيدا و يعرفون شخصيتي جيدا إلا أنهم قد أصابهم نوع من التوتر و أنا كباحث أرى بان هذا التوتر طبيعي و أولي لأنهم لم يتعاملوا مع مثل هذه الحالات، و لم يستجوبهم أحد ولم يقيم معهم أحد بمثل هذه المقابلات، فخلال وضع إستراتيجيتي المبدئية كنت أودّ القيام بالمقابلات الفردية و لكن بعد تجربتها لاحظت أنها سوف لن تفيد البحث و لن تتماشى مع إستراتيجيات الفاعلين و لاحظت أيضا و كأن الموظفين أصبحوا يشعرون و كأنني أستجوبهم و أصبح الموظف غير مطمئن و يريد الخلاص من هذه المقابلة بشتى الطرق، فلاحظت بأنه يجب التغيير من الإستراتيجية بحيث قرّر الباحث القيام بالمقابلات الجماعية و قد يتم إجرائها في مكاتب الموظفين لأننا توصلنا إلى أن كل مكتب يمثل إستراتيجية جماعية خاصة به من جهة، و من جهة أخرى حتى أعطي للمبحوثين الثقة الكافية للحديث (لأن أي شخص يريد التحدث في المكان الذي يحس فيه بأنه حرّ و أنه غير مقيد)، فقامت بإجراء مقابلات جماعية في كل مكتب و استعنت بالتسجيل الصوتي الذي ساعدني كثيرا في التحليل، فقد يتساءل البعض أن هذه المقابلات جماعية و ليست فردية أي تتعامل مع مجموعة من الأفراد والتي يمكن تسميتهم بالزمرة و لا تتعامل مع فرد واحد، و لكن نقول واستنادا إلى ما قاله ريمون بودون من خلال المقابلة التي أجراها جون فرانسوا دورتيه و جاك لوكانت بحيث من خلال جواب ريمون بودون عن سؤال حول إعتباره مصطلح الفرد أنه يمكن أن يكون زمرة أو جماعة فقال ريمون: في بعض الأحيان يمكن معاملة الزمرة (جماعة) و كأنها فرد أو على أنها شخص واحد من باب أنها تملك آليات القرار الجماعي⁽¹⁾، و من خلال هذا القول يمكن أن نعتبر المقابلة الجماعية لكل مكتب و التي تمثل جماعة تملك من خلال

¹ - جون فرانسوا دورتيه و جاك لوكانت، علم الاجتماع من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية- أعلام و توارخ و تيارات، تر إلياس حسن، ط1، دار الفرق، دمشق، 2010، ص 202.

إستراتيجيات الفاعلين سلطة إتخاذ القرار الجماعي على أنها مقابلة تخص فرد واحد لأنهم يشكلون كتلة بشرية واحدة لها نفس الأهداف باختلاف جنسها و سنها و معتقداتها و كما وضح أيضا ميشال كروزي في كتابه "عالم موظفي المكتب" حيث يرى أن المكتب هو الخلية الجوهرية لخلق و تفاعل هذه الإستراتيجيات و هو الذي (المكتب) يساهم في تكوين تلك الإستراتيجيات السلبية، لأنه و كما لا يخفى على سيادتكم أن أفراد المكتب يشتغلون أوقات طويلة مع بعضهم هذا ما يساهم و يشجع على نشوء مثل هذه الإستراتيجيات (*) ، و زيادة على ذلك و من خلال ما جاء به شارلين هس بيبير و باتريشيا ليفي في الكتاب الذي يحمل عنوان البحوث الكيفية في العلوم الإجتماعية و اللذان أقرأ على جودة المعلومات المستقاة من المقابلة الجماعية المركزة و أعطوا هذا الاسم و التي بواسطتها يستطيع الباحث أن يبلور القضايا و الأفكار و الإهتمامات الرئيسية التي يستخرجها من مجموعة المبحوثين في وقت واحد، فهي لها إمتياز تفوق به على غيرها من الطرق البحثية المتوفرة، فإن العالم روبرت ميرتون قد إستخدم هذه الطريقة لمناقشة موضوع مع جماعات المناقشة المركزة و كان ذلك في الخمسينيات من القرن العشرين و بواسطتها تم جمع كمية كبيرة من البيانات حول الظاهرة⁽¹⁾ ، فبعد تجربتها في مفتشية أملاك الدولة بالمدينة و شرح لهم عنوان الأطروحة و بعد أن إطمئنوا بأنني أقوم بالبحث العلمي لا أكثر و لا أقل، و لا أعمل من أجل خدمة مصالح المسؤولين، و بعد شعوري باطمئنانهم و أنهم جاهزين للمقابلة شرعت فيها فكنت دائما استغرق وقتا تمهيدي أكبر من وقت المقابلة بحد ذاتها مع مراعات الوقت و عدم الخروج عن موضوع الدراسة، و كان بعض الموظفين يخرجون عن الموضوع فأرجعهم بطريقة غير مباشرة، لأن تحمسهم لهذا الموضوع الحساس تركهم يقولون أشياء لها وزن كبير في ساحة السوسيولوجيا و هذا ما سوف نبينه في الجانب الميداني، و حقيقة فإن ما قالوه و تلك الإنفعالات المسجلة تدل على أنهم في حالة يرثى لها و أنهم يعيشون إضطرابات كبيرة ناتجة عن مجال العمل، حتى أنني تفاعلت معهم و لكن بموضوعية رغم الذاتية التي كانت تسيطر على مشاعري في بعض الأحيان، فحقيقة عندما تقوم بإنجاز بحث ما و تتجزه عن طريق الرغبة و الحافز فإنك

* -للتعمق في هذه الفكرة يمكنكم الرجوع إلى:

-Michel CROZIER, Le Monde des employés du bureau, éditions du Seuil, paris, 1965

¹ - شارلين هس بيبير و باتريشيا ليفي، البحوث الكيفية في العلوم الإجتماعية، تر هناء الجوهري، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 2011، ص 332.

تتأثر بالموضوع و قد يصل الأمر بالباحث إلى طغيان الذاتية على الموضوعية و هذا شيء صعب أنك تتحكم في المسألة و تجعل الموضوعية هي التي تسيطر على الأمر.

من الصعوبات التي تمثل الجوهر في القضية، هو كيفية إقناع و إعطائهم الثقة للموظفين باختلاف إستراتيجياتهم سواء الفردية أو الجماعية و باختلاف أهدافهم و أفكارهم و إيديولوجياتهم في القول و الحديث عن الموضوع بكل صراحة و شفافية، فما لاحظته أن لديهم خوف من المسؤولين، فلا يريدون الإدلاء و لا التعبير عن حالتهم المهنية و دائما لديهم خوف من المدير، فلو مثلا تلاحظ الموظفون و خاصة في مكاتبتهم يتحدثون عن مشاكلهم في العمل و ما ينقصهم و لكن عند حضور المسؤول الأول (المدير أو المدير العام) و أخبرهم عن حالتهم كلهم يجيبون بأنهم على خير و لا توجد مشاكل، و هذا إخفاء لحقيقة عميقة بسبب خوفهم من المسؤولين، فهذا الخوف من مخلفات التاريخ القريب و ما عاشته الجزائر من أوضاع العشرية السوداء جعل هذه الموارد البشرية لا تتحدث عن حقوقها و تفضل البقاء صامتة تخدم أهدافها بواسطة التنظيمات الغير الرسمية المخطط لها و السلبية فالتعامل مع مثل هذه التنظيمات يتطلب من الباحث إستعمال حكمة في التأقلم و إستراتيجية في جعل تلك التنظيمات تقبل كقدر فيها و تعطيك بما نسميها تأشيرة الأمن و الإنتماء حتى تستطيع فهم تلك الظاهرة و حتى تستطيع التحدث مع هذه الجماعات بجوّ تسوده الصراحة و الثقة و الشفافية، و هذه التنظيمات الغير الرسمية المخطط لها و السلبية التي في الحقيقة بهذا التصرف تضرّ بأهداف الإدارة و هي كذلك تضرّ بوجودها، بتلك الأفكار الميتة و الموروثة من المجتمع⁽¹⁾ كقولهم "أخذ حقي من البترول من هذه الدولة" و قولهم "الشكوى للعبد مذلة"، كلها أفكار ميتة تتحول بمرور الزمن إلى أفكار قاتلة بالنسبة للإدارة و بالنسبة للمجتمع، و سوف نفصل ذلك في الجانب الميداني.

و من الصعوبات أيضا، أننا نتعامل مع إنسان له عاطفة و عقل و يمتاز بالوعي و المرونة و التغير في أي لحظة، عكس دراسة الخلايا في العلوم الطبيعية التي تمتاز بالتوحد في تركيبها و بالتالي فهي تمثل مجتمع متجانس، لذا يجب على الباحث السوسيولوجي التحلي باليقظة و الصبر في فهم الظاهرة و استعمال أسلوب الفهم و الليونة في التعامل مع الأفراد.

¹ - مالك بن نابي، في مهب المعركة، دار الفكر المطبعة العلمية، دمشق، 2002، ص134.

و الشيء الصعب أيضا هو تلك الإستراتيجيات المتجذرة في الموارد البشرية و التي لها جذور تاريخية أي أنها قديمة النشأة و تطورت حتى أصبحت تتقن على الجانب الرسمي، و إضافة على ذلك تكيفها مع الوضع و الذي له فترة زمنية معتبرة، فإن من قوانين التكيف هو غريزة التشبه و الإقتداء⁽¹⁾، فلاحظنا أنه حتى الموظفين الجدد قد تكيفوا مباشرة مع الوضع و هذا معناه التشبه و الإقتداء، و هذا معناه أيضا أنهم مجبرون على الدخول في تلك التنظيمات الغير الرسمية المخطط لها و السلبية لضمان بقائهم و هذا التكيف السريع و الاندماج الشديد بهذه الإستراتيجيات يصعب من مهمة الباحث و خاصة إذا كان الباحث لا يتعامل مع هذه الموارد البشرية و لا يملك خبرة إتجاههم فهذا صعب، و من جهة أخرى و الشيء الأصعب هو كيف تكسب ثقة هذه الموارد البشرية.

و من الصعوبات أيضا هي الظروف المناخية الصعبة التي واجهها الباحث أثناء القيام بالمقابلات و المبرمج لها عمدا في تلك الأيام، فإنه كما لا يخفى على سيادتكم بأنني قمت ببرمجة المقابلات و الشروع فيها من جانفي إلى مارس و هذا ما تثبته بعض الوثائق المرفقة في الملاحق (أمر بمهة) (*) بالإضافة إلى بعض المهمات التي قمت بها بدون أمر بمهمة حتى لا أكثر على الإدارة لأنها تتطلب توفر سائق و سيارة، فكنت في الكثير من الأوقات أذهب عبر المواصلات أي القيام بالمهمة بإمكانياتي الخاصة، فكما تعلمون في تلك الأيام أو الأوقات كانت فيها إضطرابات جوية كسقوط الثلوج فكما تم في العديد من الأيام غلق الطريق المؤدي إلى مفتشية أملاك الدولة بعين بوسيف أو قصر البخاري أو البرواقية، فعندما قمت بالمقابلة و انتهيت مع جميع المكاتب و أثناء رجوعي إنقطعت الطريق و انغلقت بسبب الثلوج فكنت دائما أصل إلى المنزل متأخرا مع إرهاق الطريق و تعب السفر و المقابلات و كنت أصل في حدود 23:00 إلى المنزل و قد تعذر علينا المبيت في الطريق مع السائق و بهذه المناسبة نشكر مصالح الحماية المدنية الذين سهرروا من أجل حماية المواطنين الذين كانوا في الطريق و تقديم لهم يد المساعدة، و قد يتساءل البعض لماذا برمجت لتلك الأيام الصعبة و الجواب هو حتى أضمن أنني أجد جميع الموظفين لأن أغلبيتهم يعملون في الشق التقني أي دائما يخرجون إلى مناطق للمعاينة و التحريات و كذا حضور اجتماعات، لهذه الأسباب و خاصة في مثل هذه الأيام الموظفين

¹ - مالك بن نابي، شروط النهضة، مرجع سابق، ص 156.

* -انظر الملحق رقم: 45 الذي يوضح و يبرز بعض الوثائق الرسمية التي إستعملتها في هذه الأطروحة.

المراقبين و المفتشين و المفتشون المركزيون و رؤساء الأقسام يشتغلون في مقراتهم و لا يخرجون و بهذه الطريقة أضمن أنني أجدهم في مكاتبهم و مع جماعاتهم، ففعلا في بعض المهمات الرسمية و الغير الرسمية تلقيت مشقة للوصول إلى المفتشيات و مشقة في إقناعهم و غرس الثقة للحديث بصراحة تامة، فهذا هو الباحث الإجتماعي يجب عليه السعي وراء الحقيقة و معرفتها و لو كان ذلك على حياته الشخصية من أجل العلم و البحث العلمي، و لا نجد شيئا جاهزا، يجب البحث عن الحقيقة و السعي وراء فهم ما وراء اللغة المشتركة، و كانت النتائج جيدة لأننا كشفنا و شخصنا واقع الحوافز جيدا واكتشفنا أشياء كنا نجهلها كتدخل إستراتيجيات الفاعلين الفردية و الجماعية في الأداء و تقييم الأداء، و لو إستعملت الإستمارة و لم أقم بالمقابلات و لم أعاش الظاهرة لن نكتشف هذه الإستراتيجيات و تأثيرها على الأداء و لا على تقييم الأداء.

و بعد إستعمال الإستمارة و التي هي تمثل التقنية الرئيسية في بحثي، و بتغيير مكان عملي أصبحت أنتقل إلى كل هذه المفتشيات لتوزيع الإستمارات ثم استعادتها و قد وجدت بعض الموظفين في مهمات رسمية مما جعلني أعاود الرجوع في أيام لاحقة، و أنتم تدركون جيّدا مشقة السفر عبر مواصلات لا تتوفر فيها على أدنى شروط الرفاهية، لأن توزيع الموارد البشرية كان عبر كل من البلديات التالية: البرواقية- قصر البخاري- بني سليمان و عين بوسيف بالإضافة إلى بلدية المدية، و كنت في بعض الأحيان أذهب إلى مفتشيتين في يوم واحد فكنت أذهب إلى مفتشية أملاك الدولة بقصر البخاري ثم أذهب إلى مفتشية أملاك الدولة ببني سليمان، و سوف تجدون الجدول المرفق التالي يبين المسافات بين بلدية المدية (مكان إقامة الباحث) و المفتشيات التابعة لمديرية أملاك الدولة لولاية المدية و بين المفتشيات التي ذهبت إليها في يوم واحد.

جدول رقم 01 : يبين المسافة المقطوعة من قبل الباحث و عدد مرات الذهاب إلى هذه المفتشيات

المسافة الكلية	المسافة ب كلم	عدد مرات الذهاب	المسافة التي كنت أقطعها بين المفتشيات
150كلم	حوالي 30كلم	05	بين بلدية المدية و مفتشية أملاك الدولة بالبرواقية
292كلم	حوالي 73كلم	04	بين بلدية المدية و مفتشية أملاك الدولة بقصر البخاري
368كلم	حوالي 92كلم	04	بين بلدية المدية و مفتشية أملاك الدولة بعين بوسيف
350كلم	حوالي 70كلم	05	بين بلدية المدية و مفتشية أملاك الدولة ببني سليمان
154كلم	حوالي 77كلم	02	بين مفتشية أملاك الدولة بقصر البخاري و مفتشية أملاك الدولة بعين بوسيف
202كلم	حوالي 101كلم	02	بين مفتشية أملاك الدولة بقصر البخاري و مفتشية أملاك الدولة ببني سليمان
1516كلم			المسافة الإجمالية المقطوعة هي:

الفصل الثاني: حوافز العمل و الولاء التنظيمي

تمهيد
1- حوافز العمل
1-1- نظريات الحوافز
1-2- أنواع الحوافز و التقسيمات الخاصة بها
1-3- خصوصيات و مقومات أنظمة التحفيز
1-4- تأثير وسائل التحفيز
2- الولاء التنظيمي
2-1- عناصر، أنواع، و مؤشرات الولاء التنظيمي
2-2- نتائج الولاء التنظيمي على المورد البشري، جماعة العمل و المنظمة
2-3- العوامل التي تقوي و تضعف الولاء التنظيمي
2-4- النماذج و الإتجاهات التي درست الولاء التنظيمي
خلاصة الفصل

- تمهيد: (*)

تعتبر الحوافز بكل أنواعها في الماضي و الحاضر و حتى المستقبل هي المحرك الأساسي الذي من خلاله ندفع بالأفراد إلى العمل و إتقان العمل حتى نصل إلى مفهوم الإبداع، فكلما كانت الحوافز مدروسة بطرق علمية تتماشى مع إزدواجية تحقيق أهداف المنظمة و أهداف الأفراد، فإننا نصل إلى تجسيد الثقافة التنظيمية داخل هذا الفرد، و هذا الشيء المفقود اليوم في الإدارة الجزائرية سوف لن يحقق لنا المفهوم الضروري لتماسك هذه الإدارة و المتمثل في الولاء التنظيمي، و بالتالي و كنتيجة حتمية لا نصل إلى تحقيق المواطنة التنظيمية، فكل هذا نابع من نظام الحوافز القائم، فكما هو معروف أن الولاء التنظيمي هو موضوع من المواضيع التي يهتم بها الباحثون في تخصصات كثيرة من أهمها التخصصات الاجتماعية و النفسية و خاصة في مجال العمل، و قد أخذ مفهوم الولاء التنظيمي عدة أبعاد و توجهات نظرية مثله مثل الحوافز، فهناك من يفسر الولاء على أساس تبادلي و هو إتجاه قائم بذاته بحيث كلما كانت المنظمة تقدم تحفيزات لأفرادها مقابل ما يقومون به من أداء فإنه سوف يمدهم بالرضا الوظيفي و هنا يتجسد الولاء التنظيمي، كما نجد الإتجاه النفسي الذي يبحث دائما و يفسر هذا الولاء التنظيمي بدرجة تعلق الأفراد بالإدارة التي يشتغلون فيها، و هنا نقول كلما كان هناك نظام حوافز مدروس جيدا كلما تجسد هذا التعلق و الترابط بين الأفراد و الإدارة، و نفس الشيء بالنسبة للإتجاه السلوكي أي نظام الحوافز يقابله سلوكيات و ردود أفعال ناتجة عنه و التي يقوم بها هؤلاء الأفراد، فالتحفيز يبدأ عندما تعرف الإدارة الحاجات التي يبحث عنها الأفراد لتحقيقها، و المسؤول الجيد هو الذي يعرف متى يستعمل هذه الحوافز في الوقت و المكان المناسبين و لن يتأتى هذا إلا بأسلوب الفهم الجيد لهذه التركيبة البشرية.

فمن خلال هذا الفصل سوف نتعرف على هذه الحوافز و النظريات التي درست الحوافز و سوف نتعرف أيضا على الولاء التنظيمي و النماذج و الإتجاهات التي درست و اهتمت بهذا المفهوم حتى نستطيع بناء جسر منهجي عملياتي بين الجانب النظري و الميداني.

* - إن هذا الفصل ما هو إلا تكملة لمسار البحث و الذي يبين لنا أن هذا البحث هو لغة مترابطة و متماسكة بين الجانب النظري و الميداني، فكل ما سوف نكتبه في هذا الفصل له انعكاسه على الجانب الميداني فالكل يكمل بعضه، فبعد الحديث عن الجانب المنهجي حيث عرفنا متغيرات الدراسة و أبعادها قمنا باعتماد هذا التقسيم، أي قمنا بوضع فصل الحوافز مع الولاء التنظيمي لأنه و كما هو معلوم أن بواسطة الحوافز سوف نصنع و نجسد معنى الولاء التنظيمي و هذا ما بينته لنا كل من الإتجاهات التالية: الاتجاه التبادلي و النفسي و السلوكي، فكلهم أجمعوا أن المكافآت مثلا و التي تدخل في نظام الحوافز كلما كانت تتماشى مع الجهد المبذول للفرد أو المورد البشري فهنا سوف تضمن الإدارة معنى الولاء التنظيمي، و من خلال هذا الفصل سوف نجد ذلك الترابط بين الحوافز و الولاء التنظيمي.

1- حوافز العمل:

1-1- نظريات الحوافز:

هناك عدة نظريات تطرقت و تناولت و درست الحوافز و الآن سوف نحاول أن نشرح أهمها:

1-1-1- نظرية الإدارة العلمية:

مؤسسها فريدريك تايلور و كان ذلك سنة 1911، أطلق عليها مصطلح الإدارة العلمية، قام من خلالها بدراسة و تصميم طرق العمل بصورة تزيد من كفاءة العامل و تزيد من إنتاجيته بدراسة الحركة و الزمن اللازم لتلك الحركة من جهة و ركز على الحوافز المادية الفردية و حدد مستويات العمل مع تجاهل آدمية الفرد⁽¹⁾، و تقوم هذه النظرية على الإفتراضات التالية:

- إن مشكلة عدم الكفاءة هي مشكلة الإدارة و ليست مشكلة العامل.
- للعامل إنطباع زائف في أنه إذا أدى العمل بسرعة فستستغني الإدارة عنه و يصبح عاطل عن العمل و بالتالي فإن إطالة مدة الإنجاز يعني ضمان عمل لمدة أطول.
- للعامل ميل طبيعي للعمل بأقل من طاقته.
- من مسؤولية الإدارة توفير الأفراد المناسبين للعمل المعني و تدريبهم على أكثر الوسائل كفاءة لأداء عملهم.

- يجب ربط أداء الموظفين مباشرة بنظام الأجور أو بحافز فوري مادي أو نظام الأجر بالقطعة، أي أن تايلور إعتقد أن كفاءة الموظفين سترتفع إذا ما تم تحفيزهم عن طريق نظام الأجر بالقطعة و تصميم العمل بصورة تتيح الإستفادة من مجهودات العمال و بذلك تحقيق أهداف المؤسسة، و اعتبرت أن الإنسان شخص إقتصادي يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الزيادة في الدخل و اعتبرت ذلك الأساس الحقيقي لإشباع الحاجات الإقتصادية لديه⁽²⁾.

بناء على ما سبق يتبين لنا أن هذه النظرية أهملت الجانب الإنساني في العملية الإدارية، فهي تتعامل مع العمال بلا إستعمال العاطفة و كأن العامل يصبح يبيع مجهوده العضلي و الفكري مقابل تحقيق أهداف المؤسسة، و المؤسسة بطبعها تبحث عن الإستمرارية و البقاء و الدفاع عن بقائها وسط المنافسة فهو لجأ إلى إستغلال طاقات العمال بحيث إستعمل شيء من الإبداع

¹ - كامل بربر، مرجع سابق، ص 103.

² - نظمي شحادة، محمد الباشا، محمد رسلان الجبوسي و رياض الحلبي، مرجع سابق، ص 31.

و هو كلما أنتجت أكبر عدد ممكن من القطع كان زيادة في الأجر، هذا كله بعد قيامه بتجارب كحساب مدة إنجاز القطعة الواحدة بطرق علمية.

و نقول بأن تايلور كان موضوعي بحيث أنه كان يفكر في استمرارية المؤسسة و ضمان بقائها في مجتمع كان يمتاز بالتغير و الحراك، فقد لجأ إلى إغراء العمال و تشجيعهم و حثهم على العمل بقوة من أجل المال و من أجل المؤسسة، و لكن الشيء السلبي هو التخصص في العمل بحيث في تلك الفترة أصبح المجتمع الأمريكي يطبق هذه النظرية التaylorية و التي بدورها تخدم النظام الرأسمالي فما لاحظوه هو أن العمال أصبحوا يكررون تقنيات عملهم خارج مجال العمل سواء في منازلهم أو أثناء قيامهم بالرياضة أو في الشارع مما سبب لهم ضغوطات و أزمات نفسية، زيادة على ذلك فإنه كان يعتمد و يطبق التنظيم الرسمي و لم يعطي مجالاً للتنظيم الغير الرسمي أو مجالاً للعلاقات بين أفراد العمل، و لكن ما يهمنا و خاصة حسب بحثنا فإنه إهتم بالحوافز المادية و أهمل الحوافز المعنوية.

و ما نستطيع قوله في هذه النظرية، هو تقديم الحوافز المادية (الأجور) لزيادة الإنتاج و هي ترى الأجر أقوى أنواع الحوافز (1)، و هو يمثل جوهرها أي كلما زاد الإنتاج زاد الأجر، و الشيء المستخلص من هذه النظرية أن جميع الحوافز كانت موجهة للفرد متجاهلة الجماعة و ذلك لعدم تفهمها للسلوك الجماعي و هذا معناه أن النظرية سوف نستخلص منها الحوافز المادية الإيجابية الفردية.

1-1-2- نظرية العلاقات الإنسانية:

تأسست على يد إلتون مايو، حيث إكتشف أهمية العلاقات الإنسانية من خلال البحوث التي قام بها حول دافعية العمال و التي دامت حوالي تسعة (09) سنوات من عام 1924 إلى 1932 بمصنع هاوثرن الشركة الغربية للكهرباء بعد أن إستجذبت به من طرف مسيرها إثر الإنخفاض المذهل في معدل إنتاجها و ما نتج عنه من آثار عملية على العمال مثل: التذمر - الإستهاء - عدم الرضا، رغم كون الشركة لا تعاني من المشاكل المالية.

في هذا السياق، نجد أن شستر برنارد نادى بأهمية الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، حيث اعتبرت نظرية العلاقات الإنسانية، أن الإنسان كائن إجتماعي و يعطي أهمية للجماعة

¹ - كامل محمد المغربي، مرجع سابق ، ص50.

و للأسلوب الجماعي التعاملي، فهذه النظريات الغير الرسمية تزيد من الإنتاج و التنسيق بين الأفراد و لا يقل هذا الحافز المعنوي عن الحافز الإقتصاي أو المادي⁽¹⁾ و هذا ما نريد أن نثبته أو ننفيه من خلال دراستنا لواقع الإدارة الجزائرية.

إن هذه الدراسة إتجهت إلى علم النفس الإجتماعي للبحث عن المحرك الأساسي لحوافز العمل، و هي مبنية على أساس العلاقات الإنسانية، و تقوم على أهمية فهم الموارد البشرية داخل المنظمة لبعضهم البعض من حيث سلوكهم و ميولهم و رغباتهم، حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل و التعاون المشترك، و من أبرز الدراسات في هذا المجال أيضا الدراسات التي قام بها رنيسيس ليكرت و انتهت إلى الأهمية الحيوية للجانب الإنساني، فخلق مثلا المكان و الجو المناسبين و المبنيين على العدالة التنظيمية و التي يجب على الإدارة توفيرها لخلق التفاهم و الإنسجام و التعاون بين الموارد البشرية التي تحرك سلوك الفرد للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة⁽²⁾، و يصبح المورد البشري يفكر بأن تحقيق أهدافه هو تحقيق أهداف المنظمة و بالتالي نرى في نفوس هذه الموارد الولاء التنظيمي الذي يخلق لنا الإلتزام الوظيفي و يصنع لنا موارد بشرية، في داخلها المعنى الحقيقي للمواطنة التنظيمية و كل هذا سوف ينعكس على المجتمع بالإيجاب.

قام إلتون خلال دراسته بإدخال تغييرات على الظروف المادية مثل: شدة الضوء، الحرارة، فترات الراحة، سلم الأجور، لمعرفة مدى تأثيرها على الإنتاج، فإزداد إنتاج العمال و أخذ وتيرة الإستمرار في التحسن رغم سوء ظروف العمل، و كانت النتيجة أنه إكتشف بأن إنتاجية العمال تزداد عندما يركز عليهم إنتباهه الخاص و أن إرتفاع الإنتاج لا يرجع إلى الظروف و الدوافع الخارجية بقدر ما يرجع إلى إرتفاع الروح المعنوية.

و الخلاصة هي أن إنتاجية العامل تتوقف على معنوياته بشكل واضح و كبير، أي شعوره نحو عمله و ظروف العمل و الجماعة التي يعمل معها و ينتمي إليها و نحو رؤسائه و هي ناتجة عن نفسه و عن تفسيره لما يدور حوله، و من خلال ما تقدم يمكن القول أن هذه النظرية كان لها

¹ - نظمي شحادة، محمد الباشاء، محمد رسلان الجبوسي و رياض الحلبي، مرجع سابق، ص 31.

² - كامل بربير، مرجع سابق، ص 106.

الأثر في إبراز مدى أهمية العلاقات الإنسانية في المؤسسات و دورها في رفع الرضا المهني عند العمال و تحفيزهم على العمل و ولتحقيق إنجازات أكثر⁽¹⁾.

1-1-3- نظرية الحاجات الإنسانية:

صاحب هذه النظرية هو إبراهيم ماسلو، و هي من أشهر النظريات في التحفيز، أسسها سنة 1954 و تدخل هذه النظرية (نظرية سلم الحاجات لماسلو) ضمن نظريات تحريك الدوافع، حيث رأى بأن الحاجات و الدوافع الإنسانية مرتبة ترتيباً هرمياً، إذ يتم إشباع هذه الحاجات بشكل متتابع، أي لا بد من إشباع الحاجة الأولى قبل الانتقال للحاجة الثانية و إشباع الحاجة الثانية قبل إشباع الحاجة الثالثة و هكذا حتى نصل إلى الحاجة الخامسة و هي تحقيق الذات.

و الحاجة حسب ماسلو هي عبارة عن قوة داخلية تدفع الفرد لأن يقوم بعمل ما لإشباع تلك الحاجة الذاتية، حيث تنظم هذه النظرية تنظيمًا هرميًا و ذلك وفق ضرورة الحاجة و أهميتها، و قد بنى إطار نظريته على إفتراضات على النحو التالي:

- وجوب إشباع الحاجات الدنيا أولاً قبل العليا، و هذا حسب ترتيبها في هرم الحاجات بدءاً من قاعدة الهرم وصولاً إلى رأس الهرم.
 - إذا أشبعت حاجة ما فهي لا تعود دافعا للسلوك، و هذا شيء مهم بحيث إذا أشبع المورد البشري الحاجات الفيزيولوجية مثلاً من مأكل و مسكن بفضل الحوافز المادية فإنه سوف يرتقي في الحاجات و يصبح يبحث عن الأمن و عندما يحقق الأمن يصبح يبحث عن الإلتئام و بالتالي لو نلاحظ ذلك تصبح الحاجات الفيزيولوجية ليس دافعا للفرد نحو أداء عمل، بل يصبح الإلتئام هو الدافع للعمل و هكذا حتى نصل إلى قمة الهرم و هي تحقيق الذات.
 - إن سبل إشباع الحاجات العليا أكثر من تلك المتوفرة لإشباع الحاجات الأولية⁽²⁾.
 - إن في كل إنسان شبكة حاجات معقدة مترابطة⁽³⁾.
- إنطلاقاً من هذه الإفتراضات وضع ماسلو تسلسلاً للحاجات يتضمن الحاجات التالية و عددها خمسة مستويات و هي على النحو التالي:

¹ - نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص 120.

² - كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 124.

³ - نظمي شحادة، محمد الباشا، محمد رسلان الجيوسي و رياض الحلبي، مرجع سابق، ص 33.

- الحاجات الفيزيولوجية (Physiological Needs):

و هي تتكون من مأكّل و مشرب و ملبس و جنس، لأنها الحاجات الطبيعية و التي لا يمكن لأي إنسان أن يستغني عنها لأنها ضرورية لبقائه و إستمراره، حيث تعمل هذه الحاجات أساساً على الحفاظ على الفرد و يمكن القول أن الفرد الذي يعاني من عدم إشباع الحاجات الفيزيولوجية لفترات طويلة قد يصاب بأمراض نفسية و اضطرابات في الشخصية و حتى أنه يصبح شديد القلق و التوتر و لا يستطيع التكيف و الاندماج مع وسطه المهني و يصبح همه الوحيد هو كيف يشبع هذه الحاجات⁽¹⁾ و حسب هذا الشرح المتواضع يتبين لنا أن هذه الحاجات تمثل حسب الدراسة الحوافز الإيجابية الفردية المادية، و كما جاء في كتاب الله تعالى "الذي أطعمهم من جوع وءامنهم من خوف" سورة قريش الآية 04 الصفحة 567، فالله تعالى بدأ بحاجة الطعام التي تدخل في الحاجات الفيزيولوجية و جاءت في الآية قبل الأمن و هذا معناه تحقيق حاجة الغذاء حتى يتم الارتقاء و تحقيق حاجة الأمن، و هذا ما توصل إليه الباحث إبراهيم ماسلو، فنقول ما جاء به السيد ماسلو قد وضّحه الله في القرآن الكريم(*) .

- الحاجة إلى الأمان (Safty Needs):

تتمثل في حاجة الإنسان إلى جو من الطمأنينة و السكينة لضمان حياة خالية من الأخطار المهددة لإستقرار الإنسان، فبعد تحقيق المستوى الأول من هذا الهرم، يصبح الفرد يتطلع و يبحث في عمله على الأمان حتى يضمن إستمراره في الحياة، فتتولد إليه الحاجة إلى الحماية ضدّ الأخطار و تفضيل الفرد العمل في بيئة مستقرة يسودها العقل و الراحة النفسية⁽²⁾ و هذه الحاجة تنمي للفرد روح الولاء سواء الولاء التنظيمي أو الولاء الإجتماعي.

¹ - مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، ط2، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، 2014، ص117.

* - و نصل من خلال ما قلناه بأن الدين و العلم طريقان متوازيان لا يتعارضان، و الدليل على ذلك أن كل ما توصل إليه العلم موجود في كتاب الله تعالى و هذا ما أقره العلماء في حد ذاتهم، و هنا نرى و نلمس ذلك الترابط و التوافق و التكامل بين الدين و العلم و هذا كله حتى نعلم و نعي جيداً عظمة الخالق سبحانه و تعالى.

² - كامل بربر، مرجع سابق، ص ص 103-104.

- الحاجة للانتماء أو الحاجة الإجتماعية (Social Needs):⁽¹⁾

فبعد تحقيق المستوى الثاني تأتي رغبة الفرد في وجوده بين الآخرين و رغبته في علاقات يحيطها الود و الصداقة والتعاون، كما تمتد هذه الحاجات إلى محاولة كسب الفرد المزيد من المكانة الإجتماعية من خلال المركز الوظيفي أو النفوذ داخل الجماعة المنتمي إليها سواء كانت جماعة رسمية أو جماعة غير رسمية، و هذه الحاجة تأتي تلقائياً بعد تحقيق الفرد لحاجته للأمان فإنه يبدأ في البحث عن جماعة ينتمي إليها حتى يقوم ببناء نفسه و مكانته في هذه الجماعة أو في هذا التنظيم سواء الرسمي أو الغير رسمي، و هذه الحاجات تمثل حسب الدراسة الحوافز الإيجابية الجماعية المعنوية.

و في هذه الحاجة يكون للفرد أصدقاء، و الشيء المهم أن يكون مقبولا و محبوبا من طرف الآخرين و أن يبادل الآخرين نفس الشعور⁽²⁾.

- الحاجة إلى تقدير الذات أو حاجة الشعور بالذات (Esteem Needs):

تتمثل في رغبة الفرد بالشعور بالأهمية و المكانة البارزة في السلم التنظيمي أو بين الأفراد داخل الجماعة التي ينتمي إليها و قدرته على تحمل المسؤولية و التنفيذ و الإنجاز بالإضافة إلى العمل على تنمية الذات لاكتساب مهارات و إضافة معلومات، و هذه الحاجات تمثل في دراستنا الحوافز الإيجابية الفردية المعنوية.

- الحاجة إلى تحقيق الذات:

يحاول الفرد أو المورد البشري تحقيق ذاته من خلال تعظيم إستخدام قدراته و مهاراته في محاولة تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجازات التي تسره و تسعده شخصياً، و الأفراد الذين يسيطر عليهم هذا النوع من الحاجات يتصفون بأنهم يبحثون عن مهام ذات طبيعة متحدية لمهاراتهم و قدراتهم كأن يحققوا إنجازا عالميا يستطيعوا من خلاله أن يحققوا ذواتهم⁽³⁾.

و هنا يجب أن نشير إلى شيء مهم قد أشار إليه السيد إبرهام ماسلو، و هو من خلال هذا السلم للحاجات الموضوع و المستخلص فإنه إذا أردنا أن نحصل على الدافع لدى الفرد، و نولد فيه الدافعية للعمل لتأدية آدائه حسب أهداف المنظمة فإنه يجب أن نجعل هذا المورد البشري يتسلك هذا السلم للحاجات و نساعد على تحقيق الحاجات الدنيا ثم الحاجات التي تليها و ذلك بعدم حرق ذلك الترتيب في الحاجات و نبدأ ذلك من القاعدة حتى نصل إلى رأس الهرم⁽⁴⁾.

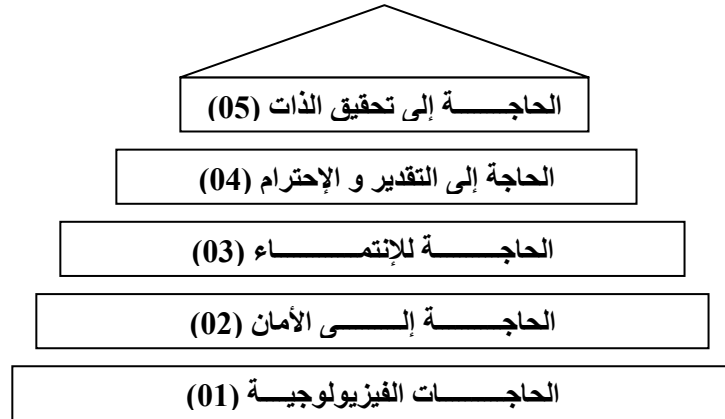
¹ - نفس المرجع، ص 104.

² - نظمي شحادة، محمد الباشا، محمد رسلان الجبوسي و رياض الحلبي، مرجع سابق، ص 34.

³ - نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص 123.

⁴ - Maslow Abraham, A theory of human motivation – the psychological review, vol 50 N04, 1943, p396.

الشكل رقم 03: هرم الحاجات لماسلو



و مع هذا فقد واجهت هذه النظرية العديد من الإنتقادات منها:

- عدم وجود دليل ملموس وأبحاث و أدلة كافية تدعم إفتراضات ماسلو، لأن تدرج ظهور الحاجات يختلف باختلاف الأفراد و الزمن و البيئة، بحيث قد يتحقق في بيئة دون أخرى حسب تركيبة المجتمع و حسب أهداف الأفراد.
- عدم أخذ الفروق الفردية فيما يخص إشباع الحاجات بعين الاعتبار في هذه النظرية.
- كما أن القول بأنه لا تبدأ حاجة إلا بعد تحقيق و إشباع حاجة دينا.
- لم يحدد ماسلو مستوى الإشباع اللازم للانتقال من حاجة إلى حاجة أعلى.
- فبالرغم من هذه الإنتقادات إلا أن هذه النظرية توفر إطار مفيد لفهم تدرج الحاجات و قوة الدوافع عند معظم الأفراد لأغلب الأوقات، كما أنها تساعد الإداريين على التعرف على الحاجات الإنسانية لأخذها بعين الاعتبار عند إقامة نظام الحوافز، و سوف نرى خلال الجانب الميداني (أو مرحلة التحقق كما سماها ريمون كوفي) هل هذه النظرية تنطبق على الواقع الجزائري؟

1-1-4- نظرية المساواة و العدالة:

تأسست على يد ستايسي أدمز سنة 1965، تركز هذه النظرية على مسلّمة أساسية مفادها هي رغبة الفرد أو المورد البشري في الحصول على معاملة عادلة لأنها تقوم على إعتقاد أن الفرد لا يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، لذلك إن درجة الجهد الذي يبذله الفرد في عمله تتوقف على شعوره الشخصي بالمعاملة المبنية على أساس المساواة و العدالة ضمن الإطار الاجتماعي الذي يتواجد فيه.

بناءً على الاعتقاد يرى ستايسي أن الأفراد يقارنون معدل مدخلاتهم و مخرجاتهم بمعدل مدخلات و مخرجات سواهم من الأفراد ليكونوا شعوراً معيناً إتجاه الإنصاف أو عدمه مع العلم أن الأفراد يرغبون في وجود توازن ما بين مدخلاتهم و مخرجاتهم و مدخلات و مخرجات سواهم من الأفراد ليصلوا إلى الإنصاف الكامل، و هذا ما نلاحظه في الوسط المهني، بحيث نجد أن الأفراد الذين لهم نفس الدرجة و الرتبة و نفس التخصص دائماً يطرحون على بعضهم أسئلة مماثلة كالعلاوة المتحصل عليها أو الأجر المتحصل عليه، كل هذا حتى يشعر الفرد بوجود عدل و مساواة و حتى يشعر بالرضا الوظيفي و الإستقرار، و في حالة عدم وجود مساواة هنا يحدث عدم الرضا الوظيفي و عدم الولاء الوظيفي و البحث عن مكان أفضل من ذلك المكان و يبدأ يحدث الإستقرار و حدوث المشاكل المهنية و الصراعات الداخلية و يظهر المفهوم الجديد و هو التنظيم الغير الرسمي السلبي و المخطط له أو الذي نسميه بإستراتيجية الفاعلين الفردية و الجماعية و التي سوف نوضحها لاحقاً.

تؤكد هذه النظرية على أن تكون مقارنة العامل بالذين هم بنفس مؤهلاته و كفاءته المهنية، فمثلاً: عندما نتكلم عن زيادة في الأجر فإن ذلك قد يعني مقارنة ما نحصل عليه من زيادة مع الأشخاص الذين نعمل معهم أو مع أشخاص آخرين يعملون في وحدات مشابهة لوحداتنا و تشمل المدخلات التي نأخذها بعين الاعتبار عند مقارنة عدة متغيرات منها:

الكفاءات العلمية، المهارات، الخبرات، عدد ساعات العمل و الأداء.. إلخ، أما المخرجات فتشمل: الأجور، المكافأة، الترقية، واجبات العمل.. إلخ، إذن المدخلات و المخرجات التي قد تستعمل في نظرية المساواة تتحدد بالضبط من خلال إدراكنا لها.

فعلى المسؤول أن يدرك تماماً كيف يضبط المساواة و يطبق العدالة في تلك المنظمة حتى يضمن إستقرارها و بقاءها في هذا المجتمع المليء بالصراعات و المنافسات بشتى أنواعها، و على المسؤول أيضاً أن يحسن تطبيق العدالة بين العمال أو الموظفين لضمان الإستقرار و زرع الولاء التنظيمي و بناء في شخصية الأفراد المعنى الحقيقي للإلتزام التنظيمي.

إن الهدف من وراء هذه النظرية هو الحصول على عدالة التوزيع في الموارد و الفرص، إذ أنه هناك عدالة في توزيع العمل و التخصص في الوظيفة و بذلك نجد تساوي شروط التوظيف من مؤهل علمي و ظروف العمل و واجباته بين المدخلات والمخرجات، و إذا لم تكن هناك عدالة

فإن الفرد سوف يشعر بالإحباط و يحس باللاعادلة مما ستجعلهم منحطين معنويا و لا يؤدون واجبتاهم و تبقى أذهانهم مشدودة إلى هؤلاء الذين هم مثلهم في العمل و لكنهم يفوقونهم من حيث المنافع و المزايا، و ما يعاب على هذه النظرية صعوبة قياس المدخلات و المخرجات بموضوعية⁽¹⁾، و السبب أننا نتعامل مع أفراد يمتازون بالوعي و التغير لأنهم كما وضحا ميشال كروزي أن هؤلاء الأفراد يملكون عقولا يفكرون بها.

1-2- أنوع الحوافز و التقسيمات الخاصة بها:

لا يمكن أخذ معيار واحد تقسم على أساسه الحوافز، لأن هذه الأخيرة تختلف باختلاف العنصر البشري ذاته لذلك تباينت تقسيمات الحوافز تبعا لتباين معايير التقسيم:

1-2-1- تقسيم الحوافز حسب طبيعتها: في هذا التقسيم نجد نوعين من الحوافز هي الحوافز

المادية و الحوافز الغير مادية⁽²⁾ و هي مبنية كالتالي:

-**الحوافز المعنوية:** هي الحوافز التي تتكون من فلسفة التنظيم⁽³⁾، و التي لها تأثير على نفسية العامل أو الموظف و الهادفة إلى رفع معنوياته مثل: جوائز تقديرية، شهادات الإمتياز، الثناء و المدح، التشجيع اللفظي، الشكر أمام الزملاء، الإجازات الإستثنائية، الترقية، توفير وسائل الأمن، فترات راحة أثناء العمل، نشاطات إجتماعية و رياضية، المشاركة في إتخاذ القرار، ظروف عمل ملائمة...إلخ.

-**الحوافز المادية:** و هي حوافز تضمن إشباع الحاجيات في شكل نقدي أو عيني و الوسيلة في ذلك هي الأجر و ملحقاته التي لا تعطي له الأهمية الكبرى في الدول المتخلفة مثل: الأجر، المكافآت المادية التشجيعية، البدلات المختلفة للعمل، المشاركة في الأرباح، التأمينات ضد المرض أو العجز أو الوفاة، الوجبات الغذائية، توفير النقل، العلاج المجاني للعاملين و عائلاتهم، مكافآت عند إنتهاء الخدمة، بعثات و منح تكوينية⁽⁴⁾.

1-2-2- تقسيم الحوافز حسب أثرها:

في هذا النوع ينظر للحوافز من حيث جاذبيتها و كذا إتجاهها و هي كالتالي:

¹ - المرجع السابق ، ص 134.

² - طلعت إبراهيم لطفي، علم إجتماع التنظيم، مصر، دار غريب للنشر و التوزيع، 2007، ص 89.

³ - كامل برير، مرجع سابق، ص 115.

⁴ - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية، 2003، ص 483.

- **الحوافز الإيجابية:** هي تلك المستخدمة في إتجاه إيجابي يحفز العمال أو الموظفين عن طريق تشجيعهم للقيام بأعمال معينة و ذلك بزيادة المزايا و الخدمات المقدمة قصد إشباع حاجياتهم من جهة و تشجيعهم على الإبداع من جهة ثانية، و هذه الحوافز هي من يحتاجها الآن المورد البشري، لأنه لحد اليوم في الإدارة الجزائرية لم يحقق نظام الحوافز من الجهة الإيجابية أهداف و رضا الموظفين و السبب لأنها لم تلبى رغباتهم و احتياجاتهم و بالتالي ليس هناك دافع نحو العمل و تحقيق الإبداع، فهذه الحوافز هي التي يجب أن يعاد دراستها بلغة العلم أي بلغة النظريات و إصلاح نظام الحوافز القائم.

- **الحوافز السلبية:** هي تلك المستخدمة في إتجاه سلبي و التي تهدف إلى منع العمال أو الموظفين من القيام بأعمال معينة ضامنا لآداء العمل على الشكل المطلوب، حيث تعتمد في ذلك على أسلوب العقوبات على مواردها البشرية الغير منتظمين و الغير الأكفاء في الآداء مثل: توجيه إنذار أو توبيخ سواءا كانا كتابيين أو شفهيين، التأديب و التهديد بالعقاب و الطرد أو إدخاله إلى مجلس التأديب، النقل إلى عمل أقل أو مكان عمل صعب، نشر قائمة أسماء المهملين في قائمة سوداء، الحرمان من النشاطات الإجتماعية أو الرياضية، التحويل على التحقيق...إلخ، و لكن نقول و الواقع كشف ذلك أن الحوافز السلبية هي مكمل للحوافز الإيجابية و معنى هذا حتى تتجح و يكون للحوافز السلبية أثر إيجابي على الموارد البشرية لابد أن تكون الحوافز الإيجابية مدروسة و تتماشى مع أهداف و حاجات هذه الموارد لخلق الولاء، الإلتزام و المواطنة التنظيمية و يتكون لدى المورد البشري حس و مسؤولية و تنمي فيه معنى صحوه الضمير، و بعدها ننتقل إلى تطبيق الحوافز السلبية و بصرامة لزيادة الإلتزام التنظيمي و يقابلها تقبل تام لها من طرف المورد البشري و هذه نقطة مهمة تجهلها إدارتنا اليوم و قد نجد بعض الإدارات يطبقون الحوافز السلبية مما أدى إلى ضعف الآداء الوظيفي و ساهم في تشكل التنظيمات الغير الرسمية السلبية و المخطط لها و التي نطلق عليها إسم إستراتيجية الفاعلين الفردية و الجماعية، و حسب ما يراه الباحث هو تعديل و تقويم نظام الحوافز من جهة الحوافز الإيجابية و بعدها ننتقل إلى مرحلة تطبيق الحوافز السلبية، لأنه من غير اللائق أننا نسلط على المورد البشري الحوافز السلبية و هو أصلا يعاني من عدم وجود نظام للحوافز الإيجابية يتماشى مع حاجيات الموظفين، لذى في هذه الدراسة سوف لن نسلط الضوء كثيرا عن الحوافز السلبية و سوف نركز على الحوافز الإيجابية، و لكن سوف نعطي إحياءات و تلميحات على الحوافز السلبية و كيف أنها زادت من تعقيد و تأزيم العلاقات بين الإدارة و الموظفين و ساهمت في تدني الآداء و ضعفه، و أدت أيضا إلى خلق

ما يسمى بإستراتيجيات الفاعلين الفردية و الجماعية و سوف نوضح ذلك في الجانب الميداني بالتفصيل.

1-2-3- تقسيم الحوافز حسب المستخدمين: و في هذا التقسيم سوف نرى ما يلي:

- **الحوافز الفردية:** هي الحوافز التي تخص الفرد بدل الجماعة و هي تعتمد على أداء الفرد و ليس الجماعة (1) ، و من أهم مزايا الحوافز الفردية أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء و المكافأة و لهذا فهذا النوع هو الأكثر إستخداما في المنظمات و لكن يجب أن لا نهمل الحوافز الجماعية التي تساهم في خلق ثقافة التعاون و العمل في فريق عمل واحد لأنه إذا استعملنا الحوافز الفردية فقط فهذا سوف ينمي للفرد حب الذات و الأنانية و هذا قد يخلق صراعات بين الموظفين و لتوازن الأمور لابد من وضع حوافز جماعية.

- **الحوافز الجماعية:** عندما يكون هناك تداخل في العمل فإنه يصعب أحيانا عزل و تقييم الأداء الفردي، في هذه الحالة يكون من الأفضل تصميم نظام حوافز يعتمد على أداء الجماعة ككل، و قد صمم هذا النوع من الحوافز لتحقيق أداء أفضل و أسرع، فمثلا: إذا تباطأ أحد أفراد الجماعة أو كان أدائه غير جيد فإن هذا سيؤثر على مستوى أداء الجماعة و لذلك ستدفعه المجموعة لتحسين أدائه، و قد يكون العكس في حالة معرفة أفراد الجماعة بأن هناك من يتخاذل في العمل و يحصل على المكافأة الجماعية و هو الأمر الذي قد يؤدي بالذين يتفانون في العمل إلى التخاذل، و لكن إذا طبقنا الحوافز الفردية بطرق موضوعية و أصبح الفرد يملك المعنى الحقيقي للولاء التنظيمي ننتقل بعدها إلى تطبيق الحوافز الجماعية.

1-2-4- تقسيم الحوافز حسب موقعها: و في هذا التقسيم نجد:

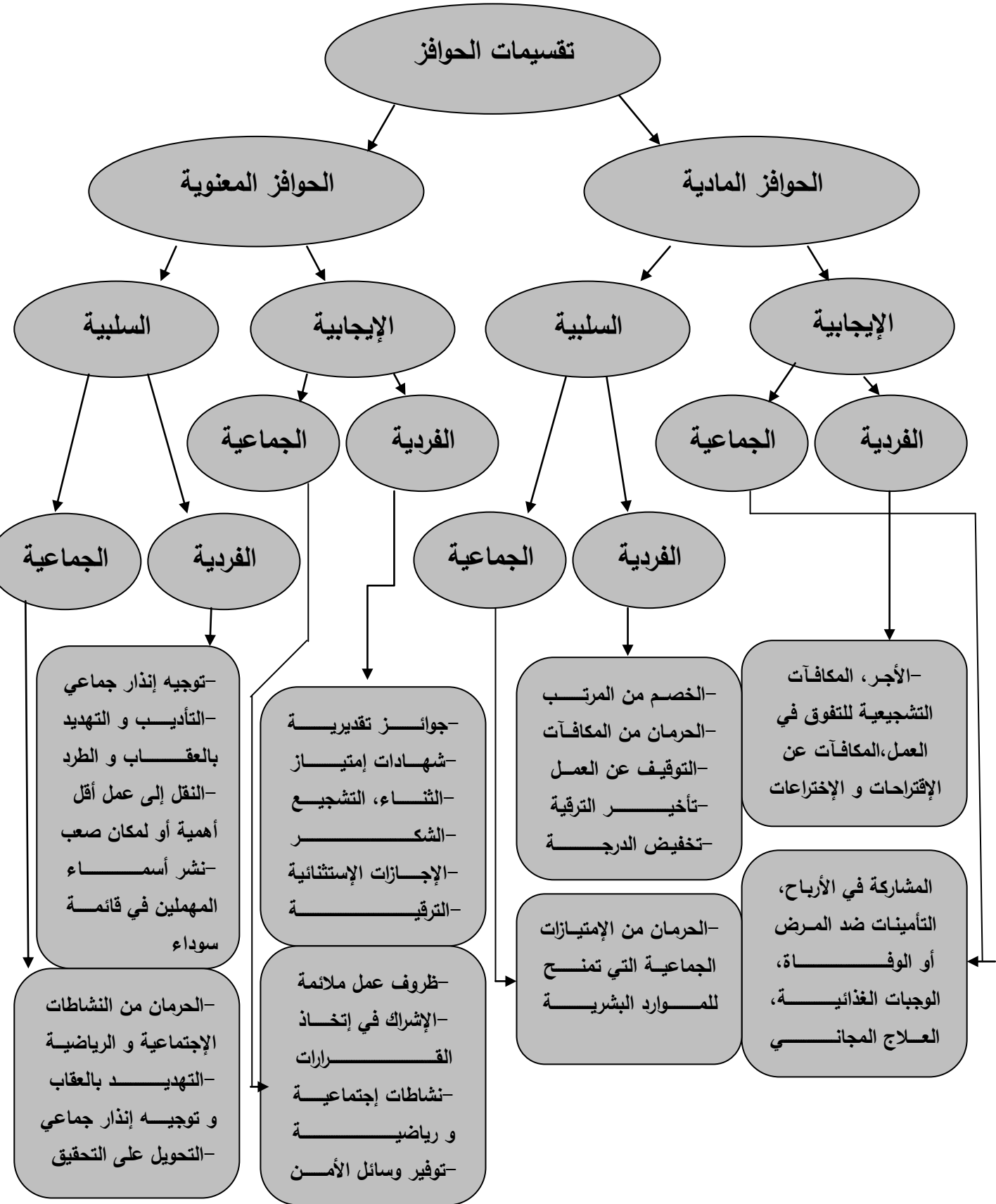
- **الحوافز المباشرة:** هي التي يشعر بها الفرد بشكل ملموس، و نجد فيها الحوافز المالية مثل: المكافآت و المنح و الأجر و هي تمثل القدرة الشرائية للفرد (2)، و الحوافز العينية مثل: العلاج المجاني بالمؤسسة و تقديم الخدمات الإجتماعية، و كذا الحوافز المعنوية مثل: الأوسمة، الترقية، شهادات تقدير.

- **الحوافز الغير مباشرة:** هي التي لا تمس العامل بصفة مباشرة، و من الأمثلة على ذلك لدينا: ظروف العمل الملائمة، العلاقات التي تربط الموظف بالآخرين خصوصا المسؤولين....إلخ.

¹ - راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، كلية التجارة، مصر، 2001، ص309.

² - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين، كلية التجارة، مصر، 2000، ص380.

الشكل رقم 04: يوضح لنا تقسيمات الحوافز الأكثر شيوعاً (1) (*)



¹ - نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص 145-146.

* - قمنا باستخلاص ما جاء به نور الدين حاروش حول تقسيمات الحوافز و تحويلها إلى هذا المخطط.

1-3- خصوصيات و مقومات أنظمة التحفيز:

كل شخص تحفزه عوامل مختلفة، و على الرئيس و المدير أن يحسن و يدرك هذه الحوافز و متى يستعملها و بذلك هناك خطوات يتبعها المدير قصد الوقوف على هذه العوامل المحفزة و التي يستطيع الموظف بذلك أن يحقق أعلى و أجود أداء وظيفي (*).

- الخطوة الأولى:

معرفة العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى تحفيز الموظفين و تجعلهم يقومون بما عينوا من أجله، حيث أن أغلب الموظفين يحفزهم الراتب العالي، و بالرغم من هذا فالمال ليس العامل المحفز الوحيد و لكن هناك حوافز معنوية، كالمديح و الإطراء و التفاعل مع الآخرين و الرغبة في الإنجاز و التقدم و النمو الشخصي و فرص التعلم، جميعها عوامل تحفز الموظفين و باستطاعة المدير هنا أن يعرض على الموظف العوامل التي تعمل على تحفيزه بشكل حقيقي و يجب أن يكون هذا التحفيز مدروس بطرق موضوعية و مبني على أسس نظرية.

- الخطوة الثانية:

فهم عوامل التحفيز العالمية، فالشعور بالإنجاز و التقدير هما من العوامل التحفيز العالمية، بالرغم من أنهما يظهران بأشكال مختلفة كما أن المقدرة و المعدات و بيئة العمل يمكن أن تؤدي إلى التحفيز أو عدم التحفيز، كما يعتبر الإحساس بالملكية أو القدرة على الإنجاز بدون مساعدة من طرف عامل خارجي و الشعور بالتحكم في أداء المنظمة و الأداء الشخصي عاملا تحفيزيا هائلا لأن هذا يجعل الموظف يشعر أنه محل إحترام و ثقة⁽¹⁾.

* - و هنا نقول بأن هناك حوافز يمكن على المدير أن تقدمها للأفراد من خلال ما يسمح به القانون، و هناك حوافز تتعدى صلاحياته و لا يقدر على توفيرها كالزيادات في الأجور في قطاع الوظيفة العمومية، و هنا يجب تدخل صناع القرار في ذلك، و حتى هذه العملية لا تتم عن طريق إتخاذ قرارات إستراتيجية بل يجب وضع إستراتيجيات مبنية على دراسات واقعية و موضوعية معمقة للوصول إلى الحلول النهائية لهذه الظاهرة و هنا يكمن دور علم الاجتماع.

¹ - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 176.

فلاحظ أنه يعطى إلى الحوافز ميزة تتبع من قبل العنصر البشري، فحجم الفعالية التنظيمية في هذه الأنظمة نسبي جداً، نظراً لإستحالة فهم مجموع العناصر البشرية و إستحالة حصر حاجاتهم و كذا إستحالة إستخدام نظام واحد يحقق الإشباع لجميع أفراد الإدارة و لعل هذا راجع لإستحالة وجود توافق بين الدوافع للعمل و الحوافز على العمل لذلك فإن تصميم نظام إيجابي و فعال يتطلب ما يلي:

- التعرف أولاً على حاجات و رغبات الأفراد حتى تعرف الإدارة على أي أساس ستضع أنواع الحوافز المناسبة، و يمكنها القيام بذلك من خلال الإستبيانات و المقابلات الشخصية و التشخيصية و المؤتمرات و حتى الأيام الدراسية، زد على ذلك لا بد على الإدارة أن تعتمد على بعض المؤشرات التي تساعد في دراسة حاجات موظفيها كمعرفة مدى إرتفاع معدلات الغياب، و ترك العمل و إرتفاع معدل الشكاوى و إرتفاع حوادث العمل و إنخفاض معدلات الإنتاجية و الجودة...إلخ، لأن هذه المؤشرات قد تكون لأسباب كثيرة تعترض الموظف، كما أنها قد تخفي مشاكل كبيرة لا بد على الإدارة أن تكتشفها و تحللها لتجد الحلول المناسبة و التي ستجسدها في حوافز أكثر قوة و ملائمة مع الواقع الإجتماعي و مع الوسط الداخلي و الخارجي للإدارة⁽¹⁾، و لن يتأتى هذا إلا بواسطة مجموعة من الأفراد وظيفتها تفسير كوامن الظواهر الإجتماعية، و تحليل المشكلات و الأزمات و تلك الظواهر، فهي مجموعة تملك أنواعاً من مستويات المعرفة توصلت إليها عن طريق التبصر العلمي⁽²⁾، و يقصد بهذا الكلام يجب على المختصين الإجتماعيين في كل التخصصات و خاصة في تخصص علم الإجتماع المنظمات و الموارد البشرية و تخصص إدارة الموارد البشرية و تخصص التنظيم و العمل، العمل في هذا المجال لكشف و فهم حقيقة الواقع ليسهل على صناع القرار إتخاذ الإجراءات المناسبة لحل شفرة الأداء الوظيفي و استعادة الولاء التنظيمي و خلق الإلتزام التنظيمي و بناء المواطنة التنظيمية التي سوف تنعكس على المجتمع ككل.

¹ - المرجع السابق ، ص 148.

² - محمد السويدي، مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص 45.

- بعد التعرف على الحاجات الخاصة بمواردها البشرية، تختار الإدارة الحوافز الأكثر مناسبة لطموحات الأفراد و الأكثر إشباعا لرغباتهم، و ذلك بتحديد أولويات هذه الدوافع من وجهة نظر موظفي الإدارة ثم إختيار الحوافز التي تلائمها قيمة و نوعا لتعلق عنها كنظام منتهج لضمان التأييد له من قبل الموظفين بدون إهمال تقييم نظامها من وقت لآخر حتى تتأكد من فعاليته من جهة و تقوم بتعديلات كلما دعت الحاجة بما يتوافق مع التغييرات الحاصلة على دوافع الموظفين من جهة أخرى، لأنه من غير المعقول أن تنتهج المنظمة نظاما واحدا للتحفيز بصفة دائمة و ثابتة، لأن هذا النظام مع مرور الوقت يصبح ليس له معنى أي غير محفز، إذ يعتبر حينها شيء مكتسب و بالتالي يجب على المنظمة إنتهاج أنماط أخرى تكون محفزة و هكذا.

- هذا الأسلوب في التغيير في نظام الحوافز ليس عيبا أو حالة مرضية، بل بالعكس تماما فهي حالة صحية و تبين أن المنظمة في تغير مستمر نتيجة تغير المجتمع الذي نعيش فيه من جميع النواحي الإجتماعية و الثقافية و السياسية و الإقتصادية، و هي تبين كذلك مدى إهتمام صناع القرار بالموارد البشرية و هذا سوف يعطي لهذه الموارد ثقة أكثر بمجتمعهم و بالتالي سوف يحققون الولاء التنظيمي الذي يتحول إلى ولاء إجتماعي، و نفس الشيء بالنسبة للمواطنة و الإلتزام و هذا ما سوف تلاحظونه من خلال هذا المخطط الذي يمثل مقارنة بين الإدارة المستقبلية للجزائر و الإدارة الحالية أي بين ما يجب أن يكون و ما هو كائن من خلال نظام الحوافز لنكشف النتائج التي نتحصل عليها من خلال الحوافز سواءا على مستوى الإدارة أو على مستوى المجتمع ككل و هو مخطط يوضح بالتفصيل هذه النتائج المستخلصة من خلال ما تم إستنتاجه من هذه الدراسة:

الشكل رقم: 05 - نظام الحوافز الموجود في الإدارة الجزائرية الحالية و الإدارة الجزائرية العلمية المستقبلية و تأثيرها على الفرد و المجتمع (بين ما هو كائن و ما يجب أن يكون) (*)



* - هذا الشكل من إعداد الباحث، مستنتج من خلال دراسة واقع الحوافز في إدارة أملاك الدولة لولاية المدية و مديرية مسح الأراضي لولاية المدية ، و هذا ناتج عن إحتكاكنا و معايشة الموظفين الموجودين فيها ، و من خلال المقاربات النظرية المستعملة، إستخلصنا واقع الحوافز في الإدارة الجزائرية ما يجب أن يكون في الإدارة الجزائرية العلمية أو المستقبلية و التي سوف تساهم في بناء حضارة بالمعنى الحقيقي و الذي إستخلصناه من خلال قراءة كتب مالك بن نابي و خاصة كتاب في مهب المعركة و كتاب مشكلة الحضارة وكتاب شاهد قرن و كتاب المسلم في عالم الإقتصاد.

-شرح الشكل رقم 05:

وضعنا هذا الشكل الذي هو بين أيديكم حتى نبين لكم الواقع الحقيقي للإدارة الجزائرية أي ما هو كائن و ما هي مخرجاتها الحقيقية و ما يعيشه الموظف الجزائري اليوم في سنة 2017، و بين ما يجب أن يكون إن أردنا فعلا بناء مجتمع قوي تكون فيه روح بناء الحضارة التي هي طموح و هدف أي مجتمع، فلدينا في أي إدارة تجدها تحتوي على موارد بشرية و التي نسميها أيضا بالموظفين لأنهم يقومون بتأدية وظائف و إسم موظف ناتج من القانون الذي يحكم الإدارة الجزائرية و الذي يسمى بقانون الوظيفة العمومية، إذن لدينا موظفون يشبعون حاجاتهم عن طريق نظام الحوافز المطبق في هذه الإدارة و هذه الحوافز موجودة في هذا القانون المذكور سابقا بما فيها الحوافز المادية و المعنوية و الفردية و الجماعية، نبدأ أولا بواقع الإدارة الجزائرية و بعدها ننتقل إلى ما يجب أن يكون، ففي الإدارة الجزائرية لدينا تطبيق نظام حوافز قديم و لا يتماشى مع أهداف الموارد البشرية و التي تتحكم فيه قوانين جامدة و حتى و إن يرى البعض أن هذه القوانين فيها بعض التغييرات و قد نلاحظ بين الحين و الآخر بعض الزيادات في الأجور و بعض التعديلات لكن مازالت بعيدة كل البعد عن تطلعات الموظفين و عن تحقيق القدرة الشرائية (هذا معناه أن نظام الحوافز غير مدروس بطرق علمية و موضوعية)، في هذا السياق، هذا النظام الغير المتوافق مع أهداف الموظفين أنتج لنا بمرور الزمن **عدم تقبل الثقافة التنظيمية** الناتج عن عدم تساوي الحقوق مع الواجبات و التي يجب أن تكون لضمان سلامة سير الأمور و هذا ما تحدث عنه بيتر بلاو و مالك بن نابي بخصوص الحقوق و الواجبات (هذا كله مبين في الجانب المنهجي)، هذا الأمر المهم و هو **عدم تقبل الثقافة التنظيمية** أدى إلى ظهور نتائج مهمة و هي على النحو التالي:

-**ظهور اضطرابات نفسية** للموظفين و قلق و غضب كبير بسبب حجم العمل و بسبب الأجر الذي لا يلبي حاجياتهم فأصبحوا يغضبون و يفعلون لأتفه الأسباب و هذه الاضطرابات نقلوها إلى أسرهم، و أصبح معظمهم يعانون من أمراض مزمنة كالضغط الدموي و الداء السكري و كلهم أجمعوا بأن هذه الأمراض ليست متوارثة بل من جراء العمل و ضغوط العمل من جهة و نظام الحوافز الذي لا يتماشى مع مصالحهم من جهة أخرى بالإضافة إلى الوعود الغير محققة من طرف النقابات في تحسين الأجور و ظروف العمل، فالحالة النفسية تؤثر على الفعالية

التنظيمية و منه فمن الحكمة توفير لهذا الموظف جو صحي من الناحية النفسية و العقلية و العمل على حل مشاكلهم و إعطائهم حقوقهم التي تتماشى مع واجباتهم الوظيفية حتى نحافظ على مواردنا البشرية و نساهم في تحقيق الإستمرارية لهذه الإدارة وتجنب حدوث فوضى⁽¹⁾ .

-**أخطاء مهنية كثيرة و نقص التركيز في العمل**، فعلى الرغم من إجراء بعض التكوينات إلا أن الأخطاء زادت حتى بوجود التقنيات الحديثة و البرامج إلا أنه لا يمنع من وجود أخطاء، حتى وصل الأمر في بعض الأحيان أخطاء لا يتقبلها العقل كأخطاء في العمليات الحسابية البسيطة ناهيك عن أخطاء في مضمون الرسائل و تقارير التقييم المعدة من طرف المفتشيات و التي هي مقصودة و غير مقصودة، و ما لاحظناه أيضا هو نقص التركيز في العمل و تفكيرهم فقط في كيفية مواجهة المعيشة الصعبة، بالإضافة إلى كثرة الحديث مع الزملاء و الدردشات الكثيرة في شتى المجالات و التي يعتبرونها ترويحاً عن النفس لنسيان معاناة الحياة.

-**ظهور ظواهر إجتماعية خطيرة و سلبية** تربت في نفوس بعض الموظفين كالرشوة و هذا ما لمسناه لدى بعض الموظفين و التي قد حللها البعض و أصبحوا يسمونها "القهوة" و أصبحت عادي، فمثلا عندما يأتي مواطن إلى الإدارة أصبح الموظف يقول للمواطن "و الله غير راهي مشومرة، أعطينا حق قهوة" مقابل قضاء له المصلحة و المواطن لا يريد الإنتظار كثيرا و خاصة في أمور العقار فيقدم له قهوته على أساس حلال و أصبحت عادة (عند تحدثي عن هذا الأمر الذي لا يقوم به كل الموظفين بل بعضهم) و كذلك ظهور مفهوم جديد في المجتمع الجزائري و الذي يسمى بال**إنتحار** هذا المفهوم الذي تحدث عنه إميل دوركايم و أوضحه جيدا، و الذي كنا نسمع به في البلدان المتقدمة أن الفرد عندما حقق كل شيء و مع رغد الحياة و سهولتها كره من ترف الدنيا و أراد أن يموت و هذا عكس المجتمع الجزائري، فسجلت حالات إنتحار و محاولات إنتحار في الكثير من الإدارات و السبب هي الديون التي كان يعاني منها الموظف و صعوبة تلبية متطلبات المعيشة و الأسرة و سوف نفصل في ذلك في الجانب الميداني، بالإضافة إلى ظهور ظاهرة جديدة و هي **السرقه و الكذب و العنف اللفظي و الجسدي** المسجل لدى أوساط الموظفين و أصبح الموظف أثناء حديثه العادي يتحدث بعصبية مع رفع الصوت فإنك تراه و كأنه يريد العنف تلقائيا و زيادة على ذلك و ما لاحظناه أيضا أصبح الموظف يقوم بسرقة

¹ - عبد الرحمن العيسوي، سيكلوجية العمل و العمال، دار الراتب الجامعية، بيروت، ب س، ص 67.

أغراض الإدارة كالأوراق و الأقلام و حتى بعض المعدات المكتبية و حتى لوازم التنظيف إلى منزله بحجة أن الأجر لا يكفي فجعلها مصدرا لتغطية حاجيات أبنائه من لوازم الدراسة، و الغريب في الأمر أنهم يصارحون أبنائهم بذلك العمل و عندما يسألهم أبنائهم من مصدر الأشياء يقول بكل برودة من الإدارة و هذا ما يربي في الأطفال حب السرقة و التفنن في السرقة، أما الكذب فنلمسه عند الموظفين و الذي يبدأ بينهم، كأحد المواطنين أو أحد الموظفين يبحث عن موظف عن طريق هاتف الإدارة فعلى الرغم من وجوده يقول لزميله بأن يقول بأنه ليس هنا أو هو موجود في مكتب آخر و تبدأ هذه الظاهرة في الانتشار و تنتقل إلى المجتمع و الأسرة و التي يحملها الأب من مكان عمله إلى أطفاله و أسرته و هذا بسبب عدم تقبله للثقافة التنظيمية.

- ظهور إستراتيجيات الفاعلين السلبية الفردية و الجماعية و التي يمكن تسميتها بالتنظيمات الغير الرسمية السلبية و المخطط لها التي تريد دائما تحقيق أهدافها على حساب أهداف الإدارة، و هذه الإستراتيجيات لا يستطيع صانع القرار القضاء عليها و لا تتطلب القوة و العقاب لأنه يزيد من التوتر و التدهور و هذا ينعكس بالسلب على الأداء الوظيفي و على الفعالية التنظيمية، و هذه الإستراتيجيات لابد لنا من فهم أسباب تشكلها و ما تسعى لتحقيقه لإحتوائها داخل التنظيم.

- و ينتج لنا أيضا من عدم تساوي الحقوق و الواجبات و عدم تقبل الثقافة التنظيمية ما يلي:

- غياب حقيقي للولاء التنظيمي.

- غياب حقيقي للمواطنة التنظيمية.

- غياب حقيقي للإلتزام التنظيمي.

- غياب الفعالية التنظيمية.

- غياب الأخلاق و القيم.

- في نفس المنوال، تلك النتائج المستخلصة من عدم تقبل الثقافة التنظيمية و عدم تساوي الحقوق مع الواجبات، و بمرور الزمن تتحول هذه النتائج إلى مخرجات الإدارة تصب كلها في المجتمع و ينتج لنا مايلي:

- غياب حقيقي للولاء الإجتماعي.

- غياب حقيقي للمواطنة الإجتماعية.

- غياب حقيقي للإلتزام الإجتماعي.

- ثقافة إجتماعية خالية من الثقافة

التنظيمية .

ينتج لنا مجتمع قبلي عصبي غير مستقر، مع تفكك

الأنساق الإجتماعية، و هذا المجتمع يعيش بقايا حضارة

و هذا الشيء الذي تحدث عنه مالك بن نابي

في كتاب مشكلة الحضارة مع إختفاء القيم و الأخلاق

-سوف نتحدث الآن عن ما يجب أن يكون (النظرة الإستراتيجية أو الإستشرافية) في الإدارة الجزائرية و هو الشق الثاني في الشكل، فعندما نطبق نظام حوافز بطريقة علمية و منهجية مخطط لها مسبقا و بعناية، و معنى هذا إستعمال لغة العلم أي إستعمال المقاربات التي تصب في هذا الموضوع و العمل على الأولويات و استعمال أسلوب الفهم لهذه الموارد البشرية، فإننا نسعى من خلال كل هذا إلى تحقيق توازن بين الحقوق و الواجبات للموظف مما يؤدي إلى تقبل الثقافة التنظيمية، فإن الموظف عندما يشبع حاجياته و يتدرج في سلم إبرهام ماسلو فإنه حتما و مؤكد أنه يتقبل الثقافة التنظيمية و يصبح يعرف حقوقه و واجباته، و يعطي حق العمل و يؤدي عمله على أكمل وجه و تعطي له الثقة في النفس فمن خلال هذا ينتج لنا مايلي:

-الولاء التنظيمي، فإن الفرد عندما يتقبل الثقافة التنظيمية فإنه سوف يتميز بالإنتماء للإدارة و هذا ما يزيد من إخلاص الموظفين و زملائهم و التصاقهم الشديد بالإدارة⁽¹⁾.

-المواطنة التنظيمية.

-الإلتزام التنظيمي.

-و تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال الآداء الجيد و الفعال.

- و تقبل أي نموذج إداري مع نجاحه كإدارة التغيير و إدارة الوقت و إدارة الجودة الشاملة.

- الزيادة في تطبيق الأخلاق و القيم و الإلتزام بها.

في هذا السياق، تلك النتائج المستخلصة من تقبل الثقافة التنظيمية و تساوي الحقوق مع الواجبات، و بمرور الزمن تتحول هذه النتائج إلى مخرجات الإدارة تصب كلها في المجتمع و ينتج لنا مايلي:

-ولاء الإجتماعي.

- مواطنة الإجتماعية.

-إلتزام الإجتماعي.

-ثقافة إجتماعية تحتوي الثقافة

تنقل إلى التنظيمية الأسرة و المجتمع

ينتج لنا مجتمع متحضر له قيم و أخلاق، يسعى كل فرد

إلى تحقيق الذات و يخدم الهدف المشترك للمجتمع و هذا

معناه بناء حضارة كما أوضحها مالك بن نابي في كتاب

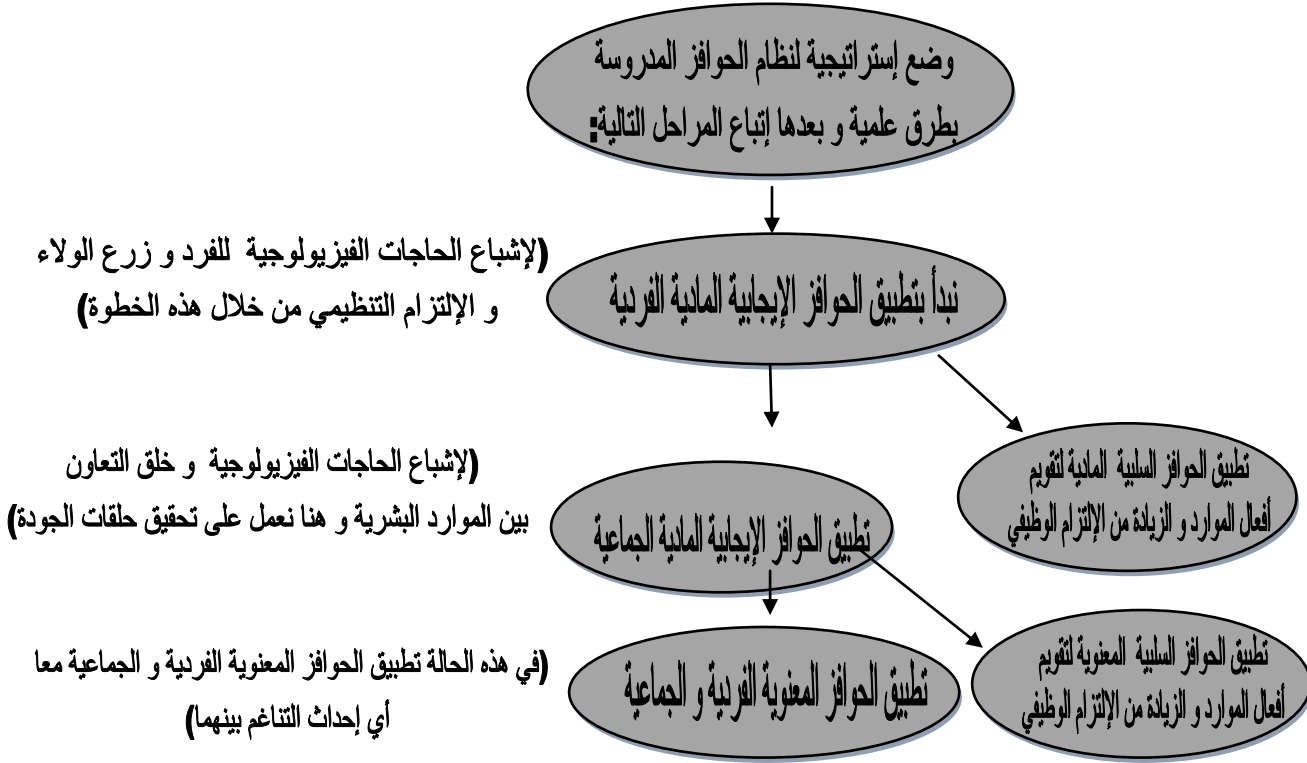
مشكلة الحضارة

¹ - حريم حسين، السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص239

فمن خلال ما قلناه حول الحوافز سوف نوضح ذلك من خلال وضع شكل يمثل الترتيب في تطبيق الحوافز حسب رأي الباحث من خلال مستخلص المقاربات المتبعة في الدراسة و الجانب الميداني (الواقع).

-الشكل رقم: 06 - يبين ترتيب الحوافز من خلال

مستخلص النظريات و الواقع الإداري الجزائري (*).



-شرح الشكل رقم 06:

يبين لنا هذا الشكل ترتيب الحوافز حسب رأي الباحث من خلال الدراسات و التعمق في المقاربات النظرية و من خلال دراسة الواقع و التعمق فيه جيدا، فهذا الشكل كما تلاحظون ينطلق من وضع إستراتيجية لنظام الحوافز المدروسة بطرق علمية و هذه الإستراتيجية تكون موضوعة و مسطرة من قبل المدير أو صناع القرار و تكون تتماشى مع حاجيات هذه الموارد البشرية و بعدها يتم إتباع المراحل التالية و الموضحة في الشكل أعلاه، فأول ما يجب تطبيقه في الواقع الإداري الجزائري هو تطبيق الحوافز الإيجابية المادية الفردية المعدلة مع الواقع المعاش

* - هذا الشكل من إعداد الباحث.

لتحقيق القدرة الشرائية لهذا الموظف فبهذه العملية سوف نرجع الأمل لهذا الموظف و نعيد بناء فيه المعنى الحقيقي للولاء، الإلتزام و المواطنة التنظيمية و يتقبل فعلا الثقافة التنظيمية و يصبح يعمل بحب لهذه الإدارة، و عندما نتحقق من نجاح هذه العملية و نلمس الولاء و الإلتزام ننقل إلى المرحلة الثانية من الإستراتيجية الموضوعة و هي تطبيق الحوافز الإيجابية المادية الجماعية و التي أيضا تتماشى مع أهداف هذه الموارد البشرية، و سبب تسبيق الحوافز الفردية هو تحقيق الحاجات الفيزيولوجية الأولية التي أوضحها إبرهام ماسلو في سلم الحاجات و بعد تحقيق هذه الحاجة و حتى نقضي على الأنانية و الذاتية ننقل إلى الحوافز الجماعية و ذلك لخلق التعاون بين الموارد و تحقيق بذلك حلقات الجودة الموجودة في حلقات الجودة الشاملة و زرع و تجسيد التنظيمات الغير الرسمية الإيجابية و القضاء بذلك على التنظيمات الغير الرسمية السلبية و المخطط لها أو نقول إستبدال الإستراتيجيات السلبية للفاعلين بالإستراتيجيات الإيجابية و المدعمة لأهداف الإدارة، و في نفس الوقت نبدأ بتطبيق الحوافز السلبية المادية و هذا لتقويم أفعال الموارد البشرية و الزيادة من الإلتزام الوظيفي، لأن في هذه المرحلة يكون الموظف قد تحلى بالولاء و المواطنة التنظيمية و بذلك فهذه الحوافز سوف تضبطه أكثر و تزرع فيه الزيادة في العمل و حب العمل و لا تخلق إستراتيجيات الفاعلين السلبية و التي هي موجودة اليوم و التي سوف نوضحها في الجانب الميداني، و بعد كل هذا ننقل إلى تطبيق الحوافز المعنوية الإيجابية و السلبية و الفردية و الجماعية معا و بالتالي لو رجعنا إلى سلم إبرهام ماسلو فإنه يتحقق و هو ما يلزم أن نطبقه بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية ترتقي الحاجات حتى تصل إلى المرحلة الرابعة و هي التقدير و الإحترام أي الحوافز المعنوية و التي ممكن أن تكون إيجابية أو سلبية و سواء كانت فردية أو جماعية و يتقبلها المورد البشري و هذه الحوافز السلبية لا تحبط من إعماله بل تزيد من عزم و همّة هذه الموارد البشرية، و يزيد كذلك الانضباط و الصرامة و الإلتقان في العمل.

لهذا و بعد ما قلناه يجب على المنظمة أن تجد علاقة إرتباطية قوية بين الأداء و الحوافز مما سيزيد شعور الفرد بها و يحاول دائما أن يحسن من أدائه ضمانا للحصول على تحفيز يحقق إحتياجاته، حيث أن أغلب الدول تعتقد أن الحوافز الأكثر أهمية بالنسبة للموظف هو الزيادة في الأجر لهذا فإن معظم هذه الحوافز يتضمن جزء منها الأجر(*) .

1-4- تأثير وسائل التحفيز:

من خلال هذا العنوان يريد الباحث أن يبلغ و يوصل فكرة مهمة للقارئ و هي فكرة مستخلصة من خلال القراءات و الواقع الجزائري، و هي نفس الفكرة التي أراد براون في كتاب علم النفس الإجتماعي في الصناعة ترجمة محمد خيرى و آخرون و هي أن الحوافز و أهميتها تختلف من مجتمع لآخر و تختلف حسب الثقافات و حسب المنظمات و تختلف من مورد بشري لآخر⁽¹⁾، فكما نجد مثلا في دراستنا أن الحوافز المادية (الأجر) هي المحرك الأساسي للعمل و الأداء، فقد نجد في دراسات أخرى أن الحوافز المعنوية لها تأثير قوي أكثر من الأجر، فكما أوضحنا كل من العالمان ميلر و فروم أن دراسات إلتون مايو أبرزت أن الحوافز الغير المادية قد يفوق تأثيرها على الحوافز المادية و الظروف الفيزيائية للعمل و العامل أصبح يبحث عن التقدير و الإحترام و البحث عن روح الجماعة و هو غير مبالي للأجر⁽²⁾، و كما وضع ذلك أيضا في دراسة إجتماعية قام بها السيد طلعت إبراهيم لطفي للتعرف على أهم الحوافز في مجتمع بحث المتمثل في عمال جامعة الملك سعود بالسعودية و توصل إلى أن العمال حوافزهم كانت منصبه حول ثبات و استقرار العمل و تقدير و احترام الذات، كما أصبحوا يريدون تحقيق الذات أي تسلق سلم الحاجات لإبراهيم ماسلو و وصولهم إلى قمة السلم و هذا ما يدل على أن الحوافز المادية ليس لها قيمة⁽³⁾ و هي تطابق و تشابه النتائج التي تحدث عنها ميلر و فروم، و منه و ما يجب أن نقوله هو على المنظمة أن تحسن إختيار زمن و ظرف الحافز لتطبيقه سواء كان الحافز مادي

* - و هنا يجب الإشارة إلى كيفية الزيادة في الأجر؟ و هل يتم تقييم الوظائف بطرق علمية و موضوعية؟ و هل تتماشى مع الواقع المعاش ؟ و هل تلي للموظف و تحقق له القدرة الشرائية ؟ يجب أن نراعي كل هذه الظروف و لا نسعى إلى الزيادة في الأجور بطرق عشوائية و غير مدروسة، فقد يظهر لصناع القرار أنهم يقومون بمجهودات و يزيّدون في الأجور و لكن هذا لا يغير في الواقع شيء، و السبب هو الإبتعاد عن النظرة العلمية و الإبتعاد عن النظريات و معالجة الظاهرة سطحيا و ظرفيا فقط، و لكن يجب وضع إستراتيجية تتماشى بأسلوب الفهم لهذه التركيبة البشرية و فهم حاجياتهم و دراسة الأجور دراسة معمقة تعالج الظاهرة المدروسة بعناية .

¹ - أ. براون، علم النفس الإجتماعي في الصناعة، ترجمة السيد محمد خيرى و آخرون، القاهرة، دار المعارف، 1968، ص 222.

² - Miller D C & Form W H, Industrial Sociology: Work in Organizational life, N.Y: Her and Row, Publishers, 1980, p186.

- طلعت إبراهيم لطفي، المكانة المهنية و دوافع العمل: دراسة إجتماعية للعاملين في جامعة الملك سعود، مجلة كلية الآداب، جامعة الملك سعود، المجلد الحادي عشر، العدد الأول، 1984، ص 99-130.

أو معنوي(1) و هنا تدخل الإستراتيجية العلمية للمنظمة و الرؤية المستقبلية لها و هذا لا يتجسد إلا بـموارد بشرية مؤهلة و مشبعة بفن و علم تسيير الموارد البشرية.

-من خلال هذه النتائج المستخلصة من هذه الدراسات، و زيادة على النتائج التي توصل إليها الباحث نجد أن الحوافز تقاس حسب المجتمعات و من خلال الحوافز التي يريدها المورد البشري أن تكون في مجال عمله و يتمنى أن تلبى له تلك المنظمة التي ينتمي إليها، فنجد مثلاً في المجتمعات المتقدمة أين الأجر يكون مدروس بطرق علمية و يحقق القدرة الشرائية للمورد البشري فإنه حتماً سوف يحقق الحاجات الفيزيولوجية التي وضعتها السيد إبراهيم ماسلو و يرتقي في الحاجات و يصل به الأمر إلى البحث على الحاجات المعنوية من تقدير و احترام و صولاً إلى تحقيق الذات، بينما في المجتمعات السائرة في طريق النمو مازال المورد البشري يفكر في الحاجات الفيزيولوجية لأنه لم يحققها بعد مما يجعله يبحث و يتمنى أن تطبق الحوافز المادية فقط حتى يحقق القدرة الشرائية و يشبع حاجياته الفيزيولوجية، و منه و ما إستخلصه الباحث أن المجتمعات المتقدمة التي تعيش حالة حضارة نجد أفرادها دائماً يريدون الحوافز المعنوية التي تنطبق مع الحاجات المعنوية كحاجته إلى التقدير و الإحترام و لا يكتفون و لا يبالي بالمال لأن الحوافز المادية قام بإشباعها سابقاً و قد إرتقى في الحاجات، و حتى و إن زاد الأجر فهو لا يبالي بذلك و لا يتحمس لهذا الأمر المشبع سابقاً، بينما في المجتمعات السائرة في طريق النمو و التي تعيش بقايا حضارة و التي تحدث عنها السيد مالك بن نبي فإنها عكس الأولى بحيث تسعى مواردها البشرية إلى التفكير في كيفية تحقيق حاجياتها الفيزيولوجية مما يجعلها بحاجة ماسة إلى الحوافز المادية فقط و لا تبالي بالحوافز المعنوية و هذا ما أثبتته دراستنا موضوع الحال، و هذا ما يجب أن يتفطن له صناع القرار و هو إن أردنا بناء حضارة أو بناء مجتمع متحضر لابد أن نشبع الحاجات الفيزيولوجية لموردنا البشرية حتى يرتقوا في الحاجات و بالتالي نصنع أفراد مؤهلين لصناعة حضارة و التأقلم معها بغرس القيم و زرع روح المواطنة و الولاء و الإلتزام الإجتماعي التي نحن بحاجة ماسة إليها في مجتمعنا اليوم، و بالتالي مواكبة المجتمعات المتطورة التي تسعى و تفكر دائماً في الإطالة من عمر حضارتها بوضع إستراتيجيات تجعل فترة العقل و التفكير(*) تطول و تعمر في مجتمعاتها و بالتالي ضمان إستمرارية مجتمعاتها في التألق و التطور و الإزدهار.

- تقادلة حكيمة، أهمية و دور حوافز العمل في المؤسسات الصناعية، مجلة فكر و مجتمع، طاكسيج. كوم للدراسات و النشر و التوزيع، العدد¹ السادس عشر، 2013، ص231.

* - يقصد الباحث بفترة العقل و هي فترة التفكير العلمي و فترة نضج المجتمع التي أوضحها ابن خلدون في حياة المجتمع حيث قال بأن المجتمعات تعيش كما يعيش الفرد و بدنها بفترة الروح ثم تأتي فترة العقل و النضج بالنسبة للمجتمع و هي فترة الحضارة ثم زوال الحضارة بفترة الغرائز و طغيان الغريزة على المجتمع و التفكير في الترف و الغرائز، و من هنا نستخلص أنه إذا أردنا الحفاظ على المجتمع و استقراره فيجب المحافظة على مرحلة العقل فهي تمثل أعلى درجة رقي المجتمعات، و هنا يعود الدور على صناع القرار و الصفوة في المجتمع في وضع إستراتيجيات تجعل مجتمعاتها تحافظ على هذه المرحلة أطول وقت ممكن و زوال مرحلة العقل معناه حتماً سقوط هذا المجتمع و الدخول في مرحلة ما بعد الحضارة.

2- الولاء التنظيمي:

2-1- الولاء التنظيمي عناصره، أنواعه و مؤشرات:

و الآن و حتى نتعمق في الولاء التنظيمي لابد من أن ندرس ما يلي:

2-1-1- عناصره: لقد بين لنا مونداي و زملائه أن للولاء التنظيمي ثلاثة (3) عناصر و هي على النحو التالي: ⁽¹⁾

- **الإعتقاد:** و يعني الإيمان القوي بتقبل أهداف المنظمة و قيمها.

- **الإستمرار:** الرغبة اللامتناهية في الإستمرار في هذه المنظمة على الرغم من الإغراءات الموجودة في سوق العمل.

- **الإستقرار:** من خلال الإستمرارية يؤدي به إلى الإستقرار داخل هذه المنظمة.

و أما ما بينه محسن محمد حمدات عن بوكنان الذي قال بأن هناك ثلاثة (3) عناصر أساسية يقوم عليها الولاء التنظيمي و التي هي على النحو التالي: ⁽²⁾

- **الإحساس و الشعور بالإنتماء:** و هذه النقطة الحساسة و حتى نصل إليها لابد من فهم هذا المورد البشري و تحقيق حاجياته الضرورية للعيش الحسن، و عندما نصل إلى هذا نكون قد رسخنا مبدأ تقبل الثقافة التنظيمية و الدخول في زرع الولاء التنظيمي.

- **الإخلاص:** فبعد تجسيد ما قلناه سابقا نرسخ بذلك مبدأ الإخلاص و الذي تجعل الفرد لا يفكر في تغيير المنظمة و حتى و إن وجدت إغراءات خارجية لتغيير المنظمة فهو يبقى متعلق بالمنظمة الأصلية.

- **المشاركة:** و عندها يصبح الفرد يشارك في نجاح هذه المنظمة سواء باقتراحات أو بأداء وظيفي مميز.

¹ - مشعل بن حمس بن مشعان العتيبي، مرجع سابق، ص33.

² - محسن محمد حمدات، قيم العمل و الإلتزام الوظيفي لدى المديرين و العاملين في المدارس، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص65

2-1-2-أنواعه: في هذا الشأن هناك عدة تقسيمات لأنواع الولاء التنظيمي و هذا راجع لتنوع الباحثين و تنوع التخصصات التي درست هذا الموضوع، فوجدنا الباحثين جيرالد جرينبرج و روبرت بارون اللذان تحدثا في كتابهما حول سلوك المنظمات إلى وضع ثلاثة أنواع من الولاء التنظيمي و التي هي على النحو التالي: ⁽¹⁾

-الولاء الإستمراري: و هو يوضح أن الفرد يصبح وفي للإدارة و لا يغادرها مهما كانت الإغراءات الخارجية، و البقاء فيها لأطول مدة زمنية حتى يحال على التقاعد، و هذا يجعله يتحصل على حوافز مادية و معنوية تتماشى مع أهدافه و هذا ما يتضمن مبدأ الإستمرارية.

-الولاء المعياري: يصبح الفرد يفكر بأنه مهم و فعال في هذه الإدارة، و تركه لها سوف يؤدي إلى خلق مشاكل في الإدارة و حتى أنها سوف تقل من فعاليتها التنظيمية، فهو ولاء يبنى على حسابه الخاص.

- الولاء العاطفي: هو ولاء و جداني يجعل هذا الفرد محب للإدارة التي يعمل فيها و يدافع عن أهدافها و عن بقائها حتى و إن كانت على حساب حقوقه.

و أما مدحت أبو النصر و في كتابه الذي يحمل عنوان تدعيم الولاء المؤسساتي، قام بإنحالنا ما يلي حول أنواع الولاء: ⁽²⁾

-الولاء الشخصي: و يتمثل في ولاء هذا المورد البشري للثقافة التنظيمية التي أنتجت هذه الإدارة و التي تكون ممزوجة بولاء سياسي و ولاء رياضي مثلا.

-الولاء الديني: و هو ولاءه للدين الحنيف الذي ينتمي إليه، فكلما كان ولاءه للخالق تعالى كلما إنعكس بالإيجاب على إلتزامه في العمل و سعيه الكبير إلى تحقيق أهداف الإدارة، و هذا الولاء يساعد على تجسيد الولاء التنظيمي.

-الولاء الوطني: هذا معناه ولاء الفرد للوطن الذي ينتمي إليه، و كلما زاد ولاءه للوطن زادت تضحياته من أجله و زاد ولاءه التنظيمي لأن أهداف الإدارة تضمن البقاء و الإستقرار لهذا المجتمع، فنقول أن الولاء الوطني و الولاء التنظيمي هو تبادلي فكل واحد منهم يكمل الآخر.

¹ - جيرالد جرينبرج و روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تر: محمد رفاعي رفاعي و إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص216.

² - مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص40.

- **الولاء المهني:** و هو ولاء المورد البشري للمهنة التي يقوم بها، و كلما إلترزم بأخلاقيات المهنة كلما زاد ولائه لهذه المهنة و الذي ينعكس بالإيجاب على الولاء التنظيمي.
- **الولاء التنظيمي:** و هو يمثل ولاء الفرد للإدارة التي ينتمي إليها من خلال إنتمائه و تمتعه بروح المسؤولية إتجاهها.

فمن خلال هذه الأنواع يمكن ربطها لتجسيد و تدعيم الولاء التنظيمي في الإدارة و النتيجة هي المعادلة التالية و التي يمكن تطبيقها في الواقع:

الولاء الشخصي+الولاء الديني+الولاء الوطني+الولاء المهني= المساهمة في تجسيد الولاء التنظيمي.

و يمكن أن نكتب معادلة أخرى في تجسيد الولاء التنظيمي و هي مطابقة لواقعنا و هي:

الإهتمام بنظام الحوافز->يؤدي إلى تقبل الثقافة التنظيمية-> و ينتج لنا ولاء تنظيمي

2-1-3 مؤشرات: إن مدحت أبو النصر و من خلال عدة دراسات إستخلص لنا مؤشرات الولاء

- التنظيمي و التي هي على النحو التالي: ⁽¹⁾
- درجة الإستعداد للتضحية من أجل المنظمة.
- الحديث عن المنظمة بكل خير و الدفاع عنها في كل الأحوال.
- درجة الشعور بالمسؤولية داخل هذه المنظمة.
- درجة الحفاظ على أوقات العمل و الإلتزام بها من قبل الموارد البشرية.
- درجة المشاركة الفعالة من خلال الأداء الفعال أو المشاركة في إتخاذ القرارات خدمة لتطور المنظمة.
- عدم تغيير المنظمة مهما كانت الإغراءات الخارجية.
- المعنويات المرتفعة و المستمرة الموجودة في نفوس هذه الموارد البشرية.
- إنخفاض شكاوى الأفراد داخل المنظمة و هذا دليل على قلة الصراعات داخل هذه المنظمة.
- السعي الكبير من قبل الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة و الإبتعاد عن المصالح الخاصة.

¹ - المرجع السابق، ص51

2-2- نتائج الولاء التنظيمي على المورد البشري، جماعة العمل و المنظمة:

إنه و كما هو معلوم أن الولاء التنظيمي له نتائج تنعكس على المورد البشري و جماعة العمل و المنظمة ككل، فكلما كان الولاء التنظيمي موجود فإنه يؤثر بالإيجاب على تحقيق المنظمة لأهدافها، و كلما قلَّ أو إنعدم فإنه ينعكس بالسلب على المورد البشري و جماعة العمل و المنظمة، و هنا و من خلال ما كتبه السيد محمد الصيرفي في موسوعة السلوك التنظيمي فإنه يبين لنا نتائج الولاء التنظيمي على هذه العناصر الثلاثة و المبنية كما يلي: ⁽¹⁾

2-2-1- نتائج الولاء التنظيمي على المورد البشري:

فكما هو معلوم أن الولاء التنظيمي إذا تحقق و أصبح المورد البشري الذي يمثل الموظف أو العامل يحمل هذا الولاء التنظيمي و الذي تجسد في شخصه بفضل إستراتيجيات المنظمة، فإن هذا المورد البشري سوف يقوم بمجموعة من السلوكيات التي هي ناتجة عن هذا الولاء التنظيمي و التي هي على النحو التالي:

- **زيادة مشاعر الإنتماء:** بحيث يصبح هذا الفرد يعتز بانتمائه إلى هذه المنظمة، و لا يفكر إطلاقاً في مغادرتها أو حتى التفكير في تغييرها، و هذا حتى لو عرضت عليه عروض منافسة من قبل منظمات أخرى

- **الأمان:** إن الولاء التنظيمي الذي يصبح داخل كيان هذا الفرد سوف يعطيه الأمان الذي هو مهم لدى الأفراد، بحيث كلما توفر الأمان زاد الإنتماء و هذا كله ناتج عن الولاء التنظيمي، إذن و كنتيجة على ما قلناه: أن الولاء التنظيمي يعطينا الأمان و هذا الأخير يعزز لدى الفرد الإنتماء و بهذا سوف يتقبل الثقافة التنظيمية الموجودة داخل هذه المنظمة و عندها سوف نحصل على مفهوم المواطنة التنظيمية.

- **التصور الذاتي الإيجابي:** يصبح هذا الفرد إيجابياً في تفكيره، و هذا سوف ينعكس على شخصيته بالإيجاب و قد تتغير تصرفاته دائماً نحو الإيجابية، و حتى أنه سوف ينقل تلك الإيجابية و ذلك الحماس إلى الأسرة و حتى إلى المجتمع، فالفكر يلعب دور مهما في تكوين شخصية الفرد و كلما غرسنا فيه أفكار إيجابية فإننا نتحصل على فرد بناء في المجتمع.

¹ - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 31.

-**القوة:** إن الولاء التنظيمي سوف يمد هذا الفرد بالقوة و الطاقة اللازمة لإنجاز المهام المطلوبة منه و أكثر من ذلك، بحيث يصبح فعال دائماً يتوجه نحو العمل بكل قوة و حماس و فعالية، و هذا كله ينصبّ في إتجاه واحد و هو تحقيق الفعالية التنظيمية و بذلك تحقيق أمثل لأهداف المنظمة.

-**فكرة الأهداف:** إن الولاء التنظيمي يعطي للفرد التفكير و السعي نحو تحقيق أهداف المنظمة و التي يراها أنها سوف تحقق أهدافه، لأنه جزء لا يتجزأ من هذه المنظمة.

-**نتائج أضافها الباحث:**

-تحقيق المواطنة التنظيمية التي تزرع في هذا الفرد، و سوف تسعى هذه المواطنة التنظيمية في تدعيم و بناء و تجسيد المواطنة الإجتماعية.

-هذا الولاء التنظيمي سوف يساهم في تسلق إبرهام ماسلو للحاجات فإنه سوف يصل في الأخير إلى تحقيق الذات و هذا شيء مهم إذا أردنا الوصول إلى أبعد من ذلك.

و لكن هناك بعض النتائج الناتجة عن الولاء التنظيمي التي نراها سلبية و التي هي على النحو التالي:

-قلة الإستفادة من خبرات الأفراد في منظمات أخرى، بحيث يبقى الفرد في تلك المنظمة حتى يحال على التقاعد لأنه يبقى وفي لهذه المنظمة و هنا سوف نلاحظ إستفادتها من خبرات ذلك الفرد و خاصة إذا كان متميزاً، و هذا الشيء و حسب إستنتاجي الخاصة و ما لاحظته روسيا التي قامت بمعالجة ذلك الوضع، بحيث سعت إلى تكوين معنى الولاء التنظيمي الذي تطور و أصبح مواطنة تنظيمية لتلك المنظمة و بعدها أصبح ذلك الولاء و المواطنة التنظيميتين تمتنان جيداً الولاء و المواطنة الإجتماعيتين، و بعدها رأت أن بعض الأفراد المتميزين في منظمة ما لا يوجد مثلهم في منظمات أخرى و هي بحاجة ماسة إلى مثل هؤلاء الأفراد، فتقوم الدولة الروسية بتحويل ذلك الفرد من المنظمة التي هو فيها إلى المنظمة التي هي بحاجة إليه لإعطاء الدعم لها بحجة أنه يعمل من أجل الوطن ككل، و هنا نفهم جيداً كيف أن الولاء التنظيمي للمنظمة يساهم في تجسيد الولاء الإجتماعي، و يقبل بالفكرة لأن ولائه أصبح متعلق بالوطن الذي يمثل المجتمع الروسي.

-زيادة ضغوط العمل على هذا الفرد، و هذا معناه زيادة الواجبات على الحقوق و هنا قد ندخل في باب الإستغلال لهذه الطاقات و تصبح مبدأ العدالة غير موجودة.

2-2-2- نتائج الولاء التنظيمي على جماعة العمل (التنظيمات الغير الرسمية):

إن هذا الجانب و على الرغم من أهميته إلا أنه لم يحظى باهتمام كبير و خاصة في المنظمات الجزائرية و كانت نتائج الولاء التنظيمي على هذه الجماعات أو التنظيمات الغير الرسمية كما يلي:

-كلما زاد الولاء التنظيمي أدى ذلك إلى تماسك أعضاء المجموعات العمالية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، و قلّ بذلك التنظيم الغير الرسمي السلبي سواء المخطط له أو التلقائي النشأة.

-كلما زاد الولاء التنظيمي زادت الثقة بين أفراد جماعات العمل و أمدهم بتلك العزيمة على تحقيق الفعالية التنظيمية.

-إيجابيات أضافها الباحث:

-تصبح تلك الجماعات الغير الرسمية متقبلة للثقافة التنظيمية و بالتالي تقبل قيم جديدة واجب توفرها في هذه الجماعات لضمان نشرها في المجتمع و الأسرة.

-تحويل تلك الجماعات أو تلك الإستراتيجيات الفاعلين من السلبية الكروزية إلى الإيجابية، فبدل التفكير الجماعي في خدمة مصالحهم يصبحون يفكرون في أهداف المنظمة لأنهم يدركون تمام الإدراك أن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم.

ولكن هناك بعض السلبيات التي يجب أن نشير إليها و هي على النحو التالي:

-في هذه الحالة و ما نلاحظه حقيقة أن التعاون يزيد بين أفراد الجماعة الواحدة لتحقيق أهداف المنظمة و لكن قد يظهر شيء جديد و هو خلق صراعات داخلية بين جماعات العمل المختلفة و سبب هذه الصراعات هو التنافس بين تلك الجماعات المختلفة، فكل جماعة تريد أن تظهر للإدارة أو المنظمة بأنها هي الأفضل فيتحول من تنافس إلى صراع، و لكن المسؤول الفعال و الكفاء هو الذي يتنبأ لتلك الصراعات قبل حدوثها و هنا عليه اللجوء إلى حلقات الجودة و العودة إلى النموذج الياباني في ذلك.

-و هناك نقطة مهمة يجب الإشارة إليها و هي من ناحية الأفكار، فالعمل الجماعي قد يؤدي إلى عدم ظهور أفكار جديدة و قيم جديدة فتبقى الجماعة محافظة على قيمها و لا تريد التغيير.

-و هذا الولاء التنظيمي قد يجعل الإدارة أو المنظمة لا تستقطب موارد بشرية تحمل أفكار إبداعية في التسيير و تبقى متمسكة بمواردها المشبعين بالولاء التنظيمي خوفا من حدوث إضطرابات داخل المنظمة.

2-2-3- نتائج الولاء التنظيمي على المنظمة:

نحن عندما نتحدث عن هذا المفهوم في المنظمة، فهو يعتبر جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المنظمة التي تسعى لتحقيقه، لأنه سوف يزيد من أداء الأفراد و الذي ينعكس بالإيجاب على الفعالية التنظيمية، و من بين نتائج الولاء التنظيمي على المنظمة نذكر ما يلي:

-إنخفاض معدل دوران العمل و هذا شيء جوهري للزيادة في الفعالية التنظيمية.

-تحقيق نسبة عالية من الفعالية التنظيمية و هذا ما يدخل في إستراتيجية المنظمة، و هذا معناه أنها تحقق أهدافها المسطرة و تستطيع المنظمة بناء نظرة إستشرافية لأن كل المؤشرات تشجع على ذلك.

-فعندما يكون هناك ولاء تنظيمي هذا معناه أن المنظمة سوف تلقى صدى في المجتمع و خاصة من طرف طالبي العمل، فعندما نتحدث الموارد البشرية التي تعمل فيها بخير و حب فإنها تقوم بإشهار مجاني لهذه المنظمة، و هذا ما يشجع على المنظمة بإستقطاب أفضل و أجود يد عاملة و التي تجد فيها الخبرة و الكفاءة، و حتى هذه الموارد الجديدة تكون مهيأة لتقبل الثقافة التنظيمية لأنها قبل دخولها لهذه المنظمة قد تعلقت بها و أصبحت تملك جزء بسيط من الولاء لهذه المنظمة.

-إيجابيات أضافها الباحث:

-بواسطة هذا الولاء التنظيمي نضع معنى المواطنة التنظيمية، و هذا شيء مهم حتى نضع منظمات مثل المنظمات اليابانية التي تمتاز بتقديس العمل و إتقانه.

-هذا الولاء التنظيمي يجعل النظرة العملية تتحقق على أرض الواقع و بالتالي يمكن تطبيق أي نموذج تسييري و تكون نتائجه متوافقة مع الإستراتيجيات الموضوعة من قبل المنظمة.

- وبهذا الولاء التنظيمي تستطيع المنظمة تحقيق أهداف تفوق نسبتها الموضوعة في الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة و بالتالي تتخطى التوقعات، و تصبح المنظمة تحقق الفعالية التنظيمية التي تفوق التصورات.

- ومن النتائج المهمة التي سوف تستفيد منها المنظمة و خاصة و نحن نعلم أنها في وسط تنافسي فإنها تضمن عدم تسرب أسرار المنظمة إلى منظمات أخرى منافسة، و بالتالي تفرض وجودها و مكانتها في المجتمع.

أما من الناحية السلبية، فنلاحظ أن المورد البشري الذي له ولاء تنظيمي يصبح لا يناقش سياسات و إستراتيجيات المنظمة، و هذا معناه قد ينقص من إبداعاتهم و تفكيرهم المبدع، فيصبح الفرد يعطي ثقة كبيرة لهذه المنظمة و في مسيرتها.

2-3-العوامل التي تقوي و تضعف الولاء التنظيمي:

2-3-1-العوامل التي تقوي الولاء التنظيمي:

لمناقشة هذه النقطة المهمة إعتدنا على دراسة روبرت مارش و ماناري اللذان تعمقا في هذه النقطة و التي هي على النحو التالي: ⁽¹⁾

-**وضوح الأهداف:** و هنا نقول بأنه كلما كانت أهداف الإدارة الموضوعة بطرق علمية، و تراعي أهداف الأفراد داخلها كلما سهل هذا عملية فهم هذا الفرد لثقافة المنظمة و تقبلها مما يؤدي إلى غرس مفهوم الولاء التنظيمي في نفوس هذه الأفراد و الزيادة فيه، و كلما ابتعدت أهداف الإدارة عن واقع الأفراد و زاد استغلالها لهذه الموارد البشرية مما أدى إلى عدم وجود عدالة تنظيمية بين الحقوق و الواجبات الخاصة بهذا المورد كلما قلّ الولاء التنظيمي و قد يصل به الأمر إلى إنعدامه.

-**العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** هذه النقطة قد قمنا بتوضيحها في وضوح الأهداف بحيث كلما كان المناخ التنظيمي يحمل في طياته الفهم الجيد للموارد البشرية التي تنتمي إلى المنظمة، فإنها حتما تتشبع بالولاء التنظيمي، و المناخ التنظيمي هو الثقافة التنظيمية السائدة في هذه المنظمة.

¹ - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 126.

-أنظمة الحوافز المناسبة: و هذه النقطة حساسة و فعالة في نفس الوقت و هي جزء لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية أو المناخ التنظيمي، فكلما كان نظام الحوافز مبني بطرق علمية و يراعي ترتيب الحوافز المادية و المعنوية بما فيها الفردية و الجماعية حسب طبيعة حاجيات هذه الأفراد، كلما أدى هذا إلى الإعتزاز بالإنتماء و حب هذه المنظمة، و هنا نقول بأن الولاء التنظيمي موجود، و هنا نشير إلى شيء مهم وهو ترتيب الحوافز يختلف من قطاع إلى آخر، فقد نجد مثلاً الأفراد الذين يشتغلون في قطاع إقتصادي ترتيب حوافزهم يختلف عن القطاع الإداري و هكذا و قد بينت الدراسات أيضاً ذلك فعلى المسير دراسة هذه التركيبة البشرية بجدية و بعد فهمها يتم وضع السياسات و الأنظمة الخاصة بالحوافز، و حتى هذه الأنظمة لا بد أن تكون ديناميكية أي يمكن تغييرها في أي لحظة ممكنة حسب تطلعات كل من المنظمة و مواردها البشرية و الآن سوف نتحدث عن السياسات.

-السياسات: إن كل منظمة و كما هو معلوم أن لها سياساتها الخاصة بها و التي تسعى إلى تطبيقها من أجل تحقيق أهدافها، فهناك من السياسات الموضوعية خصيصاً من أجل الزيادة في الولاء التنظيمي، لأنه بوجوده سوف نزيد من الفعالية التنظيمية، و من الطرق المعروفة و الموجودة داخل هذه السياسات هي فهم و إشباع حاجات الأفراد الذين ينتمون إلى هذه المنظمة، و هذا ما يؤدي إلى يقبل الثقافة التنظيمية من قبل هؤلاء الأفراد و ينمي فيهم الثقة الواجب توفرها بين المنظمة و الفرد الذي ينتمي إليها و هذا شيء إيجابي سوف ينعكس على الفرد و على المنظمة، فعلى مستوى الفرد يصبح تفكيره منصب في كيفية إتقان العمل و الزيادة فيه و أما على مستوى المنظمة فإننا حتماً سوف نصل إلى تحقيق الفعالية التنظيمية المرجو تحقيقها.

و كما أشار ريتشارد ستيرز من خلال النموذج الذي وضعه سنة 1977 و الذي يتحدث عن المدخلات أو العوامل التي تنمي و تنتج لنا الولاء التنظيمي و التي هي كما يلي:

-تحقيق رضا العاملين: و هنا يجب على واضعي السياسات التفكير في السبل التي تجعل الفرد راض على عمله من خلال طبعا سياسات التحفيز التي تحدثنا عنها سابقاً.

-المناخ التنظيمي: و هو أننا نضع ثقافة تنظيمية تحتوي على نظام الحوافز المشجع على تقبل البيروقراطية الفيدرالية، و هنا نقول أنه كلما ابتعدت المنظمة عن تطبيق نظام حوافز يتمشى مع هذه التركيبة البشرية و يكون عادلا فيها فإن هذا الفرد لن يتقبل هذه الثقافة التنظيمية ما يؤدي إلى عدم بناء و تجسيد مفهوم الولاء التنظيمي في نفوس هذه الأفراد.

- العلاقات الإجتماعية: يجب على المنظمة أن تسعى إلى تحقيق هذه النقطة و هي التشجيع على خلق التنظيمات الغير الرسمية الإيجابية و التي نلمسها جيدا في إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) و استعمالها لحلقات الجودة، فيصبح الأفراد يشغلون ضمن فريق واحد و لحمة واحدة من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية و ضمان بقاء و استمرارية المنظمة.

-تطبيق نظام حوافز قوي: هذه النقطة مهمة و جوهرية، فحسب الدراسة التي هي بين أيديكم نلاحظ بأنه كلما كان نظام الحوافز القائم عادل و يتمشى مع أهداف الأفراد فهذا سوف يزيد من الولاء التنظيمي و الذي هو غائب في الإدارة الجزئية و التي من أسبابه الجوهرية هو نظام الحوافز الحالي، و هنا يجب أن نولي أهمية كبيرة لهذا النظام القائم و نعدله بأسلوب الفهم الجيد لهذه الموارد البشرية بوضع خطط إستعجالية أو برسم إستراتيجيات تقوم بتغيير نظام الحوافز الحالي بنظام ديناميكي أو دعونا نقول نظام حوافز هجين يتمشى مع تطلعات المنظمة و الموارد البشرية في نفس الوقت.

-نمط القيادة: و هنا يجب توضيح نقطة مهمة و هي على المنظمة التفكير في وضع أفراد يمتازون و يحملون صفات قيادية يكون لهم التأثير على المرءوسين و حثهم على التعاون و تحقيق الفعالية التنظيمية و في نفس الوقت يسعى هذا القائد إلى العمل على الجهتين يعني الجهة الرسمية و الجهة الغير الرسمية، فالجهة الرسمية فهو يسعى إلى تطبيق الثقافة التنظيمية و من الجهة الغير رسمية و هي التحكم في تلك التنظيمات الغير الرسمية و غرس في نفوس الأفراد مفهوم الرضا الوظيفي و التعاون و حب المنظمة و الإعتراف بالإنتماء إليها، و بذلك نصل إلى تثبيت معنى الولاء التنظيمي في نفوس تلك الأفراد، و هنا نتحدث عن إستراتيجية المنظمة و هذا عمل خبراء في مجال الإدارة و التسيير و مجال علم الاجتماع التنظيم و العمل.

و لقد تحدث كل من جورج فريدمان و بيار نافيل في كتابهما رسالة في سوسولوجيا العمل الجزء الثاني عن العوامل التي تساهم في تجسيد الولاء التنظيمي و التي هي على النحو التالي: ⁽¹⁾

- **الإنتماء إلى المنظمة:** و هنا البحث عن السبل التي تجعل هذا المورد البشري يفكر في الإنتماء إلى هذه المنظمة، أي كيف نجعل هذا الفرد يتسلق سلم إبراهيم ماسلو من الحاجات الفيزيولوجية إلى الأمن وصولاً إلى الإنتماء.

- **الإعتراز بالإنتماء إلى مجموعات العمل:** و هي تكريس مبدأ الإعتراز إلى هذه الجماعات التي يجب أن تكون إيجابية حتى نضمن الولاء التنظيمي.

- **الأجر المتوقع من المنصب:** و هي تحقيق العدالة بين الحقوق و الواجبات و التي أوضحناها في شق المقاربة النظرية و حديثنا عن نظرية بيتر بلاو.

2-3-2-العوامل التي تضعف الولاء التنظيمي:

على الرغم من وجود عوامل يمكن توفيرها للحصول على الولاء التنظيمي، نستنتج أيضا أن هناك عوامل سلبية تضعف الولاء التنظيمي و هذا ما بينه لنا السيد: الشريف محمد شريط في رسالته التي تحمل عنوان الإتصال التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي و التي هي على النحو التالي: ⁽²⁾

- عدم وجود نظام حوافز قوي يتماشى مع حاجيات الموارد البشرية الموجودة داخل المنظمة و هذا ما ينحطنا إلى نتيجة حتمية و هي غياب أو ضعف الولاء التنظيمي، فالحوافز المادية و المعنوية تلعب دورا كبيرا في تجسيد أو تفعيل الولاء التنظيمي داخل المنظمة (فما نلمسه من خلال هذا أن الباحث لم يتطرق إلى الحوافز بالتفصيل و من يؤثر أكثر فهو أشار فقط إلى الحوافز بصفة عامة، و لكن هناك بالطبع حوافز تؤثر بقوة على الولاء التنظيمي كالحوافز المادية الفردية أو الجماعية ثم تليها الحوافز المعنوية بشقيها الفردي و الجماعي و هذا ما أثبتته دراستنا موضوع الحال، فليس كل الحوافز تؤثر على الولاء التنظيمي في نفس الوقت و بنفس القوة)

¹ - جورج فريدمان، بيار نافيل، رسالة في سوسولوجيا العمل، ج2، تر حسين حيدر، منشورات عويدات، باريس، فرنسا، ب س، ص 169

² - الشريف محمد شريط، الإتصال التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم علم النفس، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 74.

- غياب القيادة المناسبة التي تفهم هذا المورد البشري و تقوم بإرضائه و تسعى إلى زرع فيه معنى الولاء التنظيمي و جعله محب لعمله و منظمته و يعرف كيف يجعل هذا المورد البشري متقبل للثقافة التنظيمية التي تؤدي به إلى تجسيد الولاء التنظيمي الحقيقي أو المعنوي.

- التذمر من قبل هذه الموارد البشرية بسبب قلة أو عدم وجود تشجيع فعلي لهذه الطاقات و تهميشها فيعود ذلك بالسلب على الأداء الوظيفي و على الفعالية التنظيمية و هنا نرى إنعدام الولاء التنظيمي.

- و كنتيجة حتمية للعوامل التي ذكرناها نخلص إلى تجسيد و خلق التنظيمات الغير الرسمية السلبية (إستراتيجيات الفاعلين السلبية) التي تعمل من أجل تحقيق أهدافها مهمة بذلك أهداف المنظمة و هذا أمر خطير لأنه يصعب التحكم فيها لأنها تخلق هوامش حرية و فراغات بين المنظمة و بين هذه الجماعات و هذا ما سوف نوضحه في فصل إستراتيجيات الفاعلين، و هذا دليل قاطع على عدم وجود الولاء التنظيمي و قد تنتج عنه ولاءات أخرى كولاء للجماعة الغير الرسمية أو ولاء لأشخاص خارج المنظمة.

- غياب النظرة الإستشرافية (العلمية) في تسيير الموارد البشرية و هذا ما يؤدي بالسلب على الأداء الوظيفي و نقص الرضا المهني و هذا ما يشجع على توفير الجو العكر الذي تنشط فيه تلك الإستراتيجيات السلبية التي تحدثنا عنها سابقا.

- غياب الأمن الوظيفي و التغاضي عن حل المشاكل التي يتلقاها الفرد أثناء تأدية مهامه.

- و كما وجدنا مدحت أبو النصر في مرجع سابق تحدث عن العوامل التي تعيق تشكل الولاء التنظيمي و التي هي على النحو التالي: ⁽¹⁾

- الأجر الغير المناسب و الغير عادل، فهذا الحافز المادي الفردي يؤثر كثيرا على تجسيد أو يؤدي إلى غياب الولاء التنظيمي، فكلما كان الأجر يلبي الحاجيات كلما سعى ذلك إلى تجسيد و تكريس الولاء التنظيمي، و كلما كان العكس كلما انعكس ذلك بالسلب على الولاء التنظيمي.

- القيادة الديكتاتورية و الفوضوية، فهذه القيادة تؤدي إلى عدم وجود تسيير فعال و عدم وجود إستراتيجية في التسيير.

- عدم وجود الأمن الوظيفي.

¹ - مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 52.

-كبر حجم المنظمة، فهذه النقطة حساسة أيضا فكلما كانت المنظمة كبيرة قد يصعب الإهتمام بجميع الموارد البشرية الموجودة بها و هنا يجب على النقابات العمل بجدية لتوصيل كلمة العامل و انشغالاته، و الحديث الصريح مع صناع القرار البعيد عن المصالح الشخصية.

-عدم تطبيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، و هذا مشكل كبير إذا تحدثنا عنه في التنظيم الجزائري خاصة الذي يطغى عليه العصبية الخلدونية التي تشكلت منذ زمن طويل في المنظمات الجزائرية، وهنا و إن أردنا تحقيق الفعالية التنظيمية و الوصول إلى التطور و الإزدهار لا بد من الابتعاد عن هذه العصبية و تعويضها بالخبرة و الكفاءة، أي عندما تتوفر في مورد بشري الكفاءة و النزاهة لشغل منصب حساس نقدم له ذلك المنصب و لا نحرمة منه بإعطائه لأحد أقارب المدير أو حاشيته مثلا.

2-4-النماذج و الإتجاهات التي درست الولاء التنظيمي:

2-4-1-النماذج التي لها علاقة بالولاء التنظيمي:

أ-نموذج إترزيوني Etzioni (1961): هذا النموذج له علاقة بالقوة و السلطة، و يرى أن هذه السلطة هي التي تصنع الولاء و الإلتزام التنظيميين و حدد من خلال هذا النموذج ثلاثة (03) أشكال للولاء و التي هي كما يلي: ⁽¹⁾

ولاء معنوي: هذا الولاء الذي نسعى إلى تحقيقه داخل المنظمات و هو الإلتزام الفعلي و الحقيقي للمورد البشري للمنظمة، و هذا الإلتزام ليس بالقوة بل إراديا، و هذا راجع إلى إستراتيجية المنظمة فكلما كانت المنظمة تحقق حاجيات المورد البشري و تهتم به كلما أدى هذا إلى تقبل الثقافة التنظيمية من قبل الأفراد و بعدها نصل إلى تجسيد الولاء المعنوي الذي هو مفقود اليوم في إدارتنا الجزائرية و الذي يجب أن نسعى إلى تحقيقه بواسطة نظرة إستشرافية ناتجة عن صناع القرار.

الولاء التبادلي: إن هذا الولاء هو أقل من الولاء المعنوي و السبب هو أن هذا الولاء هو مصلحي أي مبني على المصلحة، و مرتبط بمقدار ما تلبيه المنظمة من حاجيات للعامل في مقابل تحقيق أهداف المنظمة و هذا ما يبين علاقة إرتباط المورد البشري بالمنظمة، أي أن المورد البشري يقدم آدائه مقابل أجر، أي يقدم واجب مقابل حق و نستطيع القول بأن هذا الولاء هو مؤقت، فعندما تحقق المنظمة بعض الحقوق ينتج عنه ولاء تنظيمي ينجر عنه أداء مهمة معينة، و عندما ينعدم أو يقل الحق فإن الولاء ينعدم أو يقل.

¹ - عبد الرحمن أحمد محمد الهيجان، مرجع سابق، ص35.

-ملاحظة: (*) يمكن للولاء التبادلي أن يتحول إلى ولاء معنوي إذا عرفنا كيف نحبيب للمورد البشري المنظمة و ندمجه فيها، و هذا ما يتطلب وضع إستراتيجيات مدروسة بطرق علمية تراعي دراسة الواقع و النظريات للوصول إلى هذه النقطة المهمة، و ممكن أيضا أن يتحول بمرور الزمن الولاء المعنوي إلى ولاء مصلحي أو تبادلي إذا غابت الثقة بين المورد البشري و المنظمة و هي نقطة حساسة يجب على المنظمات أخذها بعين الاعتبار و السعي على تجسيد كل من العدالة التنظيمية التي تجلب الثقة و تنميها بين المنظمة و الموارد الذين ينتمون إليها.

الولاء الإغترابي: (1) من خلال هذا الولاء الذي يعتبر ولاء قمعي، لأن هذا المورد البشري لم يجد منظمة أخرى ينتمي إليها، فحتما يجد نفسه أنه ينتمي إلى هذه المنظمة مرغما و مجبرا و هذا أمر خارج عن إرادته، و هذا معناه أنه ينتمي إلى هذه المنظمة و لكنه سوف يعيش حالة إغتراب و هذا الإغتراب معناه أنه يذهب إلى العمل و يلتحق بمكان عمله و لكنه لا يعمل بإتقان و حتى نفسيا لا يرى نفسه أنه ينتمي بإرادته لهذه المنظمة فوجوده هو جسديا فقط و ليس عقليا، و هذا ما ينقص تركيزه في العمل و حتى أن هؤلاء الأفراد يرغمون بالحضور و لكن آدائهم هو ضعيف أو منعدم.

ب- نموذج ستيفنز (1978): هذا النموذج يعتمد على إتجاهين أساسيين في تحليلاته و هما على النحو التالي: (2)

الإتجاه التبادلي: هذا الإتجاه يركز على أن هذا الولاء التنظيمي هو عملية تبادلية بين الأفراد و المنظمة، أي هي عملية تبادلية بين الحقوق و الواجبات بحيث كلما كانت الحوافز تتماشى مع أهداف الأفراد كان الإلتزام إلى هذه المنظمة واضح من خلال تحقيق الفعالية التنظيمية، و كلما كانت الحوافز قليلة و لا تتماشى مع أهداف الأفراد كان تحقيق الفعالية التنظيمية قليل و هذا ينسجم مع نظرية بيتر بلاو و هو التساوي بين الحقوق و الواجبات، و كذلك ينطبق على نظرية التوازن التنظيمي لهيربرت سيمون و التي تقوم على أن الفرد في المنظمة يقوم بتأدية مهامه حسب التوقعات التي ينتظرونها من المنظمة و خاصة الأجر.

و يرى ستيفنز أن ضوابط هذا الإتجاه هي:

* - ملاحظة الباحث

1- محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص118.

2- جمال كعبار، مرجع سابق، ص86.

-إن هذا الإتجاه يقيس لنا درجة رضا الأفراد عن الحوافز التي يتلقونها من خلال هذه المنظمة.
-ليس هناك دراسات واقعية تجريبية تقيس لنا مخرجات الولاء التنظيمي، و هذا حتى نعرف نقاط القوة و الضعف للمنظمة و بذلك نستطيع أن نعمل على الزيادة في الولاء التنظيمي.

الإتجاه النفسي: هذا الإتجاه تحدث عنه ستيفنز و قام بتبنيه كل من سميت و بورتو و هو يشبه الولاء المعنوي الخاص بنموذج إتزيوني و هو أن الفرد يوجه كل جهوده للعمل و يسعى إلى تحقيق أهدافها لأنه يعلم جيداً أن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافه، و يصبح الفرد محب لهذه المنظمة و يعتز بانتمائه لها و في هذه الحالة نقول شيء مهم و هو إذا زادت الواجبات على الحقوق فإن هذا الولاء سوف يبقى و لن يتغير عكس الإتجاه التبادلي.

ج- نموذج كانتر Kantar (1986): قام كانتر بطرح نموذج له الخاص بالولاء التنظيمي و الذي ركز على ثلاثة (03) أنواع و التي هي على النحو التالي: ⁽¹⁾

الولاء المستمر أو المستديم: يتجسد هذا الولاء في أفعال و جهود الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة و هي تمثل النية الحقيقية للأفراد في البقاء فيها، و كنتيجة لما قلناه يتوصل إلى تقبل الثقافة التنظيمية و العمل على تطبيق ما جاء فيها للحفاظ على إستقرار المنظمة.

الولاء القائم على التماسك (التلاحم): و هذا الولاء ينشأ داخل العلاقة التكافئية بين الفرد و المنظمة من الناحية النفسية و الإجتماعية، حيث تدعم المنظمة تلك العلاقات الإجتماعية أو التنظيمات الغير الرسمية و ينتج عنها علاقة قوية جداً بين الأفراد و المنظمة و بالتالي تعتمد المنظمة إستخدام الوسائل التي بواسطتها تزيد من الروابط النفسية الإجتماعية بين العاملين و المنظمة ⁽²⁾.

الولاء الرقابي: و هذا الولاء نجد فيه شيء مهم و هو تقبل الثقافة التنظيمية من قبل أفراد المنظمة و تقبل القواعد التنظيمية الموجودة فيها فهي مرشد و معلم ترجع إليه الأفراد لتقويم و تقييم أفعالها و بالتالي تقوم بالأعمال الصحيحة و الفعالة التي تتال رضا إدارة المنظمة و بالتالي تحقق الفعالية التنظيمية المرجوة.

¹ - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص26.

² - محمود العميان، مرجع سابق، ص 129.

2-4-2-الإتجاهات التي درست الولاء التنظيمي:

أ- البنائية الوظيفية:

نحن نعلم أن هذا الإتجاه أنه وجد خصيصا لخدمة النظام الرأسمالي، فهو يدعو إلى تماسك أبنية المجتمع و العمل على تحقيق الهدف المشترك و هو الحفاظ على هذا النسق الكلي، فكما وضح لنا تالكونت بارسونز أن المجتمع عبارة عن أنساق إجتماعية و كل نسق يكمل بعضه البعض، و تحدث عن التنظيم و قال بأنه نسق إجتماعي مفتوح و هذا التنظيم له أهداف يسعى إلى تحقيقها من خلال التكامل بين الأدوار و الوظيفة للوصول إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، كما أكد لنا بارسونز على نقطة مهمة لنجاح و تحقيق هذا التكامل و هو نسق القيم، فالقيم حسب بارسونز هي التي توحد أفراد التنظيم و يقوم سلوكياتهم.

-بارسونز: فكما قلنا سابقا إعتبر أن التنظيم هو نسق إجتماعي مفتوح يحتوي على عدة أنساق و التي من خلال ترابطها تسعى إلى تحقيق الأهداف الرئيسية للتنظيم و التي تنصب نحو تحقيق الهدف المشترك للمجتمع و هو الحفاظ على إستمراريته و بقاءه، و اعتبر أن التكامل هو الوظيفة الجوهرية لتحقيق الأهداف، فيجب أن يكون هناك تكامل و ترابط بين العلاقة بين الأفراد و المنظمة و وظائفهم التي يقومون بها و هذا لتجسيد عن طريق العلاقات الرسمية الهدف الرئيسي للتنظيم دون أن ننسى أن هذا التكامل مبني على مفهوم القيم التي ترسخ تلك الوظائف و الأعمال، و هذه القيم و المعايير مصدرها الأساسي هي المؤسسات الإجتماعية كالأسرة و جماعة العمل، و حسب تلك القيم و المعايير المرسومة في تلك المؤسسات الإجتماعية يتشكل لنا نموذج الفعل الإجتماعي لدى الفرد الذي ينتمي إلى المنظمة، و منه فولاء المورد البشري للمنظمة هو نتيجة أنساق أخرى و هنا نرى ذلك التشابك و الترابط بين كل وحدات المجتمع التي تسعى إلى تحقيق الهدف العام و الرئيسي المنصب في الأخير نحو المجتمع و ليس إختيار إرادي لهذا المورد البشري و هذا بناءا على مايلي: ⁽¹⁾

¹ - عبد المالك مجادبة، مرجع سابق، ص 45.

-حتى يتجسد لنا الولاء التنظيمي يجب أن يكون مبني على التعاون الموجود في جميع أفراد المنظمة.

-إن الولاء التنظيمي يحركه نسق القيم الذي يعطي له الشرعية و الفعالية لترسيخ مبدأ تحقيق الهدف المشترك و الذي ينجر عنه أهداف جزئية يكون البعض منها موجود في التنظيم، و تحقيق أهداف التنظيم هو جزء من تحقيق الهدف المشترك للمجتمع ككل و هذا ما يتطلب بذل الأداء الفعلي و الجاد من أجل تحقيق ذلك.

-الولاء التنظيمي هو تحصيل حاصل لنتائج عمل المؤسسات الاجتماعية (كالأسرة مثلاً) و العلاقات بين أفراد التنظيم بالإضافة إلى أعراف تنظيمية و التي تمثل معايير تنظيمية يلتزم بها أفراد التنظيم على أنها معايير تفيد المنظمة و تزيد من تماسكها و هي غير مكتوبة و واجبة الإلتباع⁽¹⁾

-إن التكامل داخل النسق التنظيمي هو نتاج تكريس و تجسيد معنى الولاء التنظيمي التام دون الولاء لأي تنظيم آخر لأن ذلك سوف يخل بتوازن المنظمة.

-روبرت ميرتون: لقد إنطلق من نقده للبيروقراطية الفيبيرية للتنظيم و قام بطرح نظرية جديدة سماها بالمعوقات الوظيفية، و هي نظرية متوسطة المدى حيث تحدث عن الوظائف التنظيمية و التي قسمها إلى وظائف ظاهرة و وظائف كامنة بالإضافة إلى نسق العلاقات و الفعل التنظيمي، كما انتقد التنظيم الرسمي الصارم لأنه معيق وظيفي قد يؤثر على الولاء التنظيمي، كما أعطى ميرتون في تحليلاته أهمية كبيرة للأبعاد الغير الرسمية و البعد الثقافي معترفاً ضمناً بتعدد الشبكات الاجتماعية داخل التنظيم و التأثير الواضح للأبعاد الغير الرسمية ، كما تطرق إلى شخصية الأفراد و دورها في عملية الإستجابة لأهداف المنظمة و الفعل الاجتماعي داخل التنظيم، هذا ما دفعه إلى الإعتراف بضرورة الضبط التنظيمي⁽²⁾.

¹- White. T, corporate culture and corporate success, md,vol 55,1995, p195

نقلا عن شريف الصديق، عقود العمل المؤقتة الدائمة بالتجدد و بناء هوية العامل، رسالة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 02، 2013-2014، ص117

²- عبد المالك مجادبة، مرجع سابق، ص 47.

ب-الإتجاه السلوكي:

هذا اتجاه يوضح لنا نظرة علماء النفس الإجتماعي و المتمثلة في نتائج سلوك الأفراد المبنية على الخبرات التي يملكها الفرد للحفاظ على علاقة رسمية بينه و بين المنظمة التي ينتمي إليها مقابل حوافز مادية و معنوية و التي تدخل تحت ما يسمى بالمزايا مقابل تلك السلوكات و بالتالي يقيد الفرد داخل المنظمة سلوكات خاصة و موجهة للحصول على تلك الحوافز، مما يخلق لديه ذلك الولاء التنظيمي نحو المنظمة لأنه يدرك تمام الإدراك أنه إذا لم يقم بتلك السلوكات فإنه لن يتحصل على تلك الحوافز التي تلبي له حاجياته الخاصة⁽¹⁾، و من خلال هذا الإتجاه نستنتج أن المورد البشري يعرف مسبقا ما هي النتائج الخاصة بسلوكه داخل التنظيم، و هو يدرك السلوكات الإيجابية و السلوكات السلبية، و يدرك أن من خلال تلك السلوكات قد يتحصل على تحفيز إيجابي أو سلبي، فبعد معرفتهم الدقيقة بالمنظمة و تقبلهم للثقافة التنظيمية يصبحون يدركون واجباتهم و يقومون بها بدون زيادة أو نقصان مقابل حوافز محددة مسبقا تتماشى مع تلك الواجبات، و هنا نجد أنفسنا نتحدث عن العدالة الموجودة بين الواجبات و الحقوق الخاصة بالمورد البشري و هذا ما يكسبهم الثقة الكبيرة داخل هذا التنظيم، مما يزيدهم خبرة داخل هذه المنظمة و هذا ما ينتج عنه الولاء التنظيمي يجعلهم لا يفكرون في تغيير المنظمة لأن تغيير المنظمة هو إعادة بناء مفاهيم جديدة و معرفة عمل تلك المنظمة الجديدة مما يتطلب وقت للتكيف، و وقت كبير حتى ينتجوا سلوكات جديدة تتماشى مع واقع ذلك التنظيم الجديد.

¹ - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 122.

- خلاصة الفصل:

الحوافز هي القوة المحركة الخارجية التي تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد و القيام بالعمل بالشكل المطلوب و المتميز، بمعنى أنها بمثابة المقابل للأداء المتميز، و بالتالي فإن للحوافز تأثيرا كبيرا و مباشرا على توجيه و تقويم سلوك الفرد و تحديد الإتجاهات الوظيفية و زيادة الإنتاجية و رفع مستوى رضا و أداء العاملين و هو يسعى إلى تحقيق الولاء التنظيمي.

و يمكن إعطاء مثال على الحوافز، فإنك تستطيع أن تأخذ حصانك إلى مكان وجود الماء، و لكنك لا تستطيع أن تجعله و ترغمه أن يشرب، هكذا قال القدماء، و القاعدة الإدارية هي أن السلطة وحدها لا تكفي لتحفيز العاملين على العمل، و لكن إتباع الأصول المناسبة و القواعد السلوكية و الإنسانية الصحيحة هي التي تجعل المدير قادرا على تحفيز مرؤوسيه و دفعهم برضاهم إلى العمل بطريقة عملية سهلة و مرنة و هذا هو التسيير الحديث للإدارة.

إن موضوع الحوافز MOTIVATIONS يعد من الموضوعات الرئيسية و المحورية في علم و مهنة الإدارة، و ذلك لأنه يمس جانب و صميم الموارد البشرية، ذلك المورد الذي يمثل الهدف و الوسيلة و الغاية حين إنجاز أي عمل في المنظمة، و لا ننسى الشق الثاني في هذا المورد البشري الذي يمتاز بالوعي و المرونة و التغير و لديه حاجات يسعى لتحقيقها، و الإدارة الذكية هي التي تعرف كيف تحقق حاجات هذا المورد بواسطة تحريك دوافعه بالحوافز، و يبقى على الإدارة إستغلال الوقت المناسب لذلك و الحافز المناسب لسد حاجات هذا المورد البشري لتوجيه طاقاته للعمل الجيد و المتقن بواسطة أداء سليم خال من الأخطاء و العراقيل و كل هذا سوف يؤدي إلى تقبل الثقافة التنظيمية من قبل هذه الموارد البشرية مما يؤدي إلى زرع الولاء التنظيمي، و إذا توصلت المنظمة إلى تجسيد هذا الولاء فإنها حتما سوف تحقق الفعالية التنظيمية المرجوة و تحافظ على مواردها البشرية، و من خلال ما قلناه يمكن تغيير معالم المعادلة التي تقوم بحتمية تساوي الحقوق مع الواجبات فبواسطة الولاء المستمر و المعنوي نستطيع الزيادة في الواجبات دون المساس بالحقوق و يبقى الولاء التنظيمي على حاله.

كما يمكن القول أيضا من خلال الحوافز بشقيها المادي و المعنوي، و تطبيقها بطرق علمية و نستعمل لغة الفهم (فهم هذه الموارد جيدا و استعمال أسلوب الحوار و الشفافية)، فإننا حتما سوف نصنع الولاء التنظيمي و نجسد داخل هذه الموارد البشرية المعنى الحقيقي للمواطنة التنظيمية، و إذا حققنا كل هذا فإننا نصل إلى الجودة في الأداء و نصل أيضا إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، و كل هذا سوف ينعكس طبعاً على المجتمع(*).

* - هذا ما أوضحناه في الشكل رقم 05 الموضوع سابقا و الذي يوضح جيدا ما قلناه و ما نسعى إلى إبرازه و تحقيقه.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي و الفعالية التنظيمية

تمهيد
1-الأداء الوظيفي
1-1- تقييم الأداء الوظيفي
1-2-محددات الأداء الوظيفي و المسؤول عن تقييم الأداء الوظيفي
1-3-دافعية الأداء الوظيفي و فعالية تقييم الأداء الوظيفي
1-4-طرق تقييم الأداء الوظيفي
2-الفعالية التنظيمية
2-1-المعايير و المؤشرات المستخدمة لقياس الفعالية التنظيمية
2-2-فعالية التنظيم في تحقيق الإستراتيجيات المرسومة من قبل المنظمة
2-3-المدخل الخاص بالفعالية التنظيمية
2-4-مقاربات الفعالية التنظيمية
خلاصة الفصل

تمهيد:

إن نجاح أي منظمة اليوم باختلاف أهدافها و باختلاف أنواعها يرجع بالدرجة الأولى إلى المورد البشري الذي إعتبره ميشال كروزي هو الجودة، لأن المورد البشري موجود في هذه المنظمة لتقديم عمل و هذا العمل يتجسد على شكل أداء وظيفي، و منه نلاحظ ذلك الترابط الوثيق بين الأداء الوظيفي و كذا الفعالية التنظيمية، فإن هذه الأخيرة تمثل الصورة الحقيقية لأداء الموارد البشرية، فالأداء يعتبر هو جوهر التنظيم لأنه إذا لم يكن هناك أداء جيد مدروس و متبع بدقة من قبل الإدارة فإنها لن تستطيع مواجهة المنافسات الخارجية و لن تستطيع التحكم في هذا المورد البشري و الذي قد يتحول من أداة إيجابية تخدم مصالح التنظيم إلى أداة سلبية تعرقل مصالحه و هذا ما سوف نتطرق إليه في الفصل اللاحق، فيجب أن نولي إهتماما كبيرا لأداء الموارد البشرية و نعمل على تطويره و تحسينه، و هنا نقول شيء مهم بأننا لن نستطيع معرفة أداء المورد البشري إلا عن طريق تقييمه أو عن طريق إستعمال الملاحظات العلمية أو عن طريق إستعمال مقابلات مع الموارد البشرية و لكن هذه الأخيرة تتطلب دراسة و خبرة جيدة حتى نستطيع أن نستنتج هذا المورد البشري عن حقيقة أدائه الوظيفي مع تطلب وجود الثقة بين الباحث و المبحوثين، و لكن معظم التنظيمات تستعمل تقنيات التقييم سواء الحديثة أو الكلاسيكية و لكن و مع وضع إدارتنا الجزائرية اليوم و مع ظهور عدة إستراتيجيات سلبية و التي سوف نوضحها لاحقا أثرت على الأداء و على تقييم الأداء، فرغم إستعمال الإدارة بعض تقنيات التقييم إلا أنها لا تحكي واقع الأداء الوظيفي، مما يجب إعادة النظر و التفكير في أسباب هذه الظاهرة و ما هي السبل لإسترجاع طرق التقييم التي تأتي بثمارها حول الأداء و وجدنا السبيل الوحيد لضبط الأداء الوظيفي هو التحدث عن الفعالية التنظيمية التي تعتبر نتيجة للأداء، حتى نستطيع بناء نظرة إستشرافية حول الأداء و تقوم بذلك أداء مواردنا البشرية، فمن خلال هذا الفصل سوف نتحدث عن الأداء و تقييم الأداء الوظيفي من الجانب النظري و في الأخير سوف نرى ما مدى إنسجام و تماشي هذا الجانب مع الجانب الميداني، فهذا الفصل سوف ينحنا على معاني الأداء و تقييم الأداء الوظيفي و سوف يوضح لنا الفعالية التنظيمية من الناحية النظرية التي سوف نخدم بحثنا في الجانب الميداني.

1-الأداء الوظيفي:

1-1- تقييم الأداء الوظيفي:

1-1-1- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

إن تقييم أداء الموارد البشرية هو الوسيلة المستعملة حتى يدرك الموظف و يطلع على مستوى أدائه و اقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه التنظيمي و إتجاهاته و مهاراته و معارفه⁽¹⁾، إذن وما هو مستخلص من خلال هذا التعريف أن تقييم الأداء وجد حتى يبقى الموظف بإطلاع دوري على أدائه و مُدرك نقاط قوة و ضعف الأداء و هذا كله حتى يقوم بتصحيحه أو تقويمه سواء من قبله أو من قبل الإدارة.

و هناك من يرى أن تقييم الأداء هو تعرف الفرد على مستوى أدائه مقارنة بغيره من الأفراد أو مقارنة أدائه بمعايير موضوعية⁽²⁾، و هنا نريد توضيح شيء مهم هو أننا عندما نقوم بتقييم أدائه فإن تلك الإحصائيات سوف توضح لنا بمقارنتها مع المعايير الموضوعية للأداء الخاصة بكل وظيفة و بكل دور نقاط الضعف و القوة لهذا المورد البشري، و بالتالي إن وجد خلل ما في الأداء و الذي يوضحه لنا تقييم الأداء و يجب علينا دراسة الأسباب التي أدت إلى تلك الوضعية. و هذا التعريف الذي وضعناه يتماشى طبعاً مع الموارد البشرية التي تتحلّى فعلاً بالولاء التنظيمي و المواطنة التنظيمية، و التي تعمل من أجل تحقيق أهداف التنظيم، و كما هو ملاحظ من خلال دراستنا أن هذا التعريف لا ينطبق و غير مطبق في إدارة أملاك الدولة لولاية المدية.

و كما يعرفها ميتشاسكي فإن تقييم الأداء هو "عبارة عن مراجعة المنظمة لأداء المستخدم لمهمته، حيث تستخدم عملية تقييم الأداء لتقييم فعاليته في الشغل"⁽³⁾، و من هذا التعريف نستنتج كذلك أن المنظمة تستعمل تقييم الأداء من أجل وضع إستراتيجية علمية لتطوير أداء الموارد البشرية و معالجة كل النقائص الموجودة فيه و دراسة جميع أسباب ضعف أو نقص الأداء الوظيفي.

و حسب ما يشير إليه زهير ثابت على عملية تقييم الأداء فهو يرى بأنها: "قياس الأداء الفعلي و مقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها و المستمدة من الأهداف المسطرة

¹ -نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص85.

² -بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، ط3، دار الغرب للنشر و التوزيع، الجزائر، 2008، ص 39.

³ -نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص85.

و تحديد الإنحرافات و وضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء"⁽¹⁾، فهذا التعريف بين لنا جملة من المسائل المتعلقة بالأداء الوظيفي و هي مقارنة نتائج التقييم الفعلي للأداء مع تلك الموضوعة مسبقا في الإستراتيجيات و التي تتماشى مع أهداف المنظمة، كل هذا من أجل الخروج بإحصائيات دقيقة حول واقع الأداء لمعالجته و تقويمه بطريق علمية و حديثة.

كما يضيف عادل زايد قائلا عن عملية التقييم بأنها: "عملية قياس الأداء و تقييمه للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف و يتضح من ذلك أن عملية تقييم الأداء هي جزء من إدارة الأداء"⁽²⁾. و إضافة إلى كل ما قلناه فإن البعض قد يخلط بين تقييم الأداء و تقييم الوظائف، فتقييم الأداء هو ما قمنا بتعريفه سابقا، و أما تقييم الوظائف فهو وضع نظام منطقي مبني على التحليل الدقيق للوظيفة قصد بناء نظام أجور عادل يتماشى مع الوظيفة المراد شغلها من قبل المورد البشري حتى تكون هناك عدالة بين الوظيفة و مواصفاتها و التبعات المترتبة على شغلها و المواصفات الشخصية للفرد القائم بها و كذا الأجر المناسب مع تلك الوظيفة"⁽³⁾.

1-1-2- أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

حسب ما كتبه أحمد ماهر، فإنه يرى أن تقييم الأداء يساعد المنظمة على رسم خريطة طريق خاصة لتحسين الأداء و معرفة أسباب التغير في قيم الأداء لتقويم ذلك الأداء عن طريق التغيير العلمي البناء، ومنه يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء على النحو التالي:

- تحديد نقاط القوة و الضعف فيما يخص أداء العاملين حتى يستطيع النظام معالجة ذلك الأداء.
- تحديد مستوى أداء العاملين و هنا نستطيع معرفة الوظيفة و توافقها مع ذلك المورد البشري.
- يمكن وضع من خلال هذا التقييم برامج تكوينية خاصة بالعاملين.
- بواسطة هذا التقييم نستطيع بناء نظام حوافز مرتبط مباشرة بمستوى الأداء و هنا نحقق التساوي بين الحقوق و الواجبات أي تحقيق العدالة التنظيمية.
- و من خلال التقييم الفعال نستطيع تحديد نخبة هذا النظام الذين يجب على النظام ترقيةهم و تشجيعهم لتقلد مناصب أعلى"⁽⁴⁾.

1 - زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قباء، مصر، 2001، ص15.

2 - عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، القاهرة، 2003، ص329.

3 - عبد الغفار حنفي و حسين القزاز، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 1996، ص519.

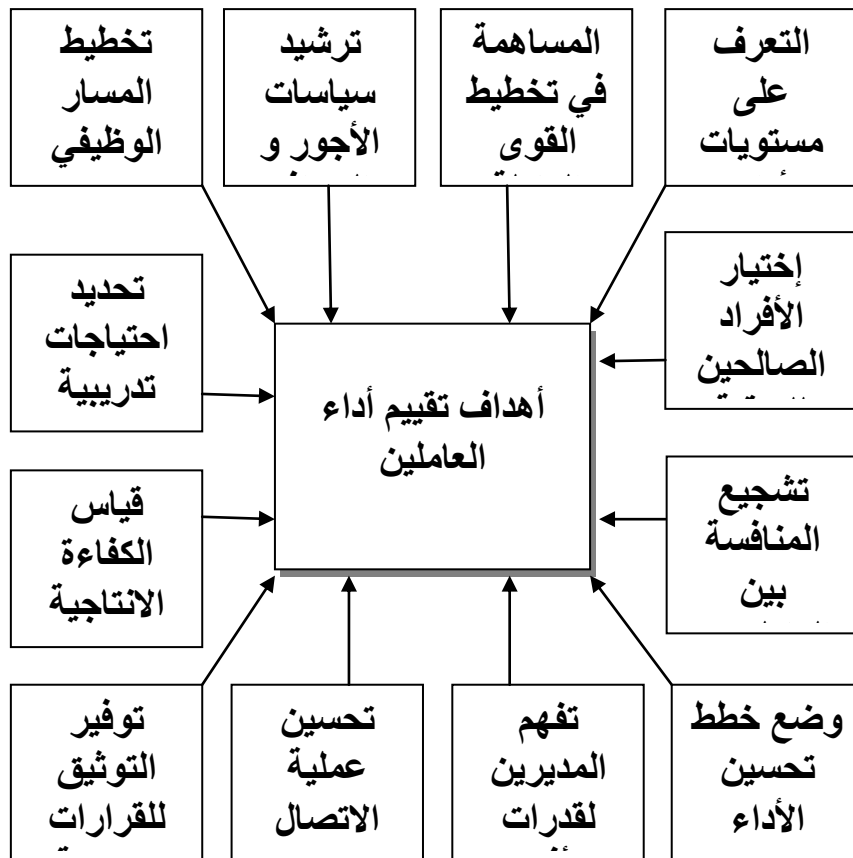
4 - أحمد ماهر، الإختبارات و استخدامها في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص371.

1-1-3- أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

و جدنا زهير ثابت يتحدث جيدا في هذا المجال بحيث أشار إلى جملة من الأهداف و التي هي مبينة كما يلي:

- إمداد العاملين بتغذية عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.
- تسهيل وضع خطط للقوى العاملة.
- تحديد الإحتياجات لتكوين العاملين و التي تتحلنا إلى ضرورة وضع خطط تكوينية.
- المساعدة في قياس الفعالية التنظيمية.
- وضع خطط لرفع مستوى أداء العاملين.
- تحسين عملية الإتصال بين المدير و العاملين.
- فتح باب المنافسة بين العاملين.
- يسمح باختيار الموارد البشرية التي تتوفر فيهم شروط الترقية⁽¹⁾.

الشكل رقم 07 : يبين أهداف تقييم أداء الموظفين⁽²⁾



¹ -زهير ثابت، مرجع سابق، صص89-90.

² -المرجع السابق ، ص90.

1-2-1- محددات الأداء الوظيفي و المسؤول عن تقييم الأداء الوظيفي:

1-2-2- محددات الأداء الوظيفي:

فكما جاء في كتاب راوية حسن محمد الدكتور التي تحدثت و كتبت عن محددات الأداء الوظيفي و التي تتكون من: الجهد، القدرات و إدراك الدور أو المهمة.

-**الجهد:** هي تلك الطاقة الجسمانية و العقلية التي يستعملها المورد البشري لأداء مهامه على أكمل وجه مقابل حقوق.

-**القدرات:** هي تلك الإمكانيات التي يملكها هذا المورد البشري و التي تجعله قادرا على تعلم المهارات و اكتساب المعارف و التي تساعد على الإبداع.

-**إدراك الدور أو المهمة:** و هو يشير إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده و قدراته في العمل، و تقوم على الأنشطة و السلوكات التي يعتبرها الفرد ضرورية لتحقيق أفضل أداء و بذلك يحقق أهداف الإدارة⁽¹⁾.

و من خلال ما قلناه يمكن إستنتاج المعادلة التالية:

الأداء الوظيفي = الجهد + القدرات و المهارات + معرفة الدور (معرفة الواجبات الوظيفية).

ولكن هذه المعادلة يجب إضافة عناصر أخرى تكملها للحصول على الأداء الفعال و هي:

الأداء الوظيفي الفعال = الجهد + القدرات و المهارات و الخبرات + معرفة جيدة للواجبات (معرفة الدور) + تشبع الموارد البشرية بالولاء و المواطنة التنظيميتين و تقبل الثقافة التنظيمية.

1-2-2-2- المسؤول عن تقييم الأداء الوظيفي:

يقول أحمد ماهر " أن مسؤولية تقييم الأداء هي مسؤولية مشتركة بين إدارة الموارد البشرية و بين المقيم"⁽²⁾، و من خلال ما قلناه سوف نتحدث عن مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء و المتمثلة في:

- وضع نظام خاص بتقييم الأداء للمستويات المختلفة التابعة للتنظيم.
- متابعة عملية التقييم مع المديرين المختصين و المشرفين على التقييم.
- توفير نماذج و اقتراحات جديدة للتقييم مع وضع تكوينات خاصة تضم إرشادات للمقيمين.

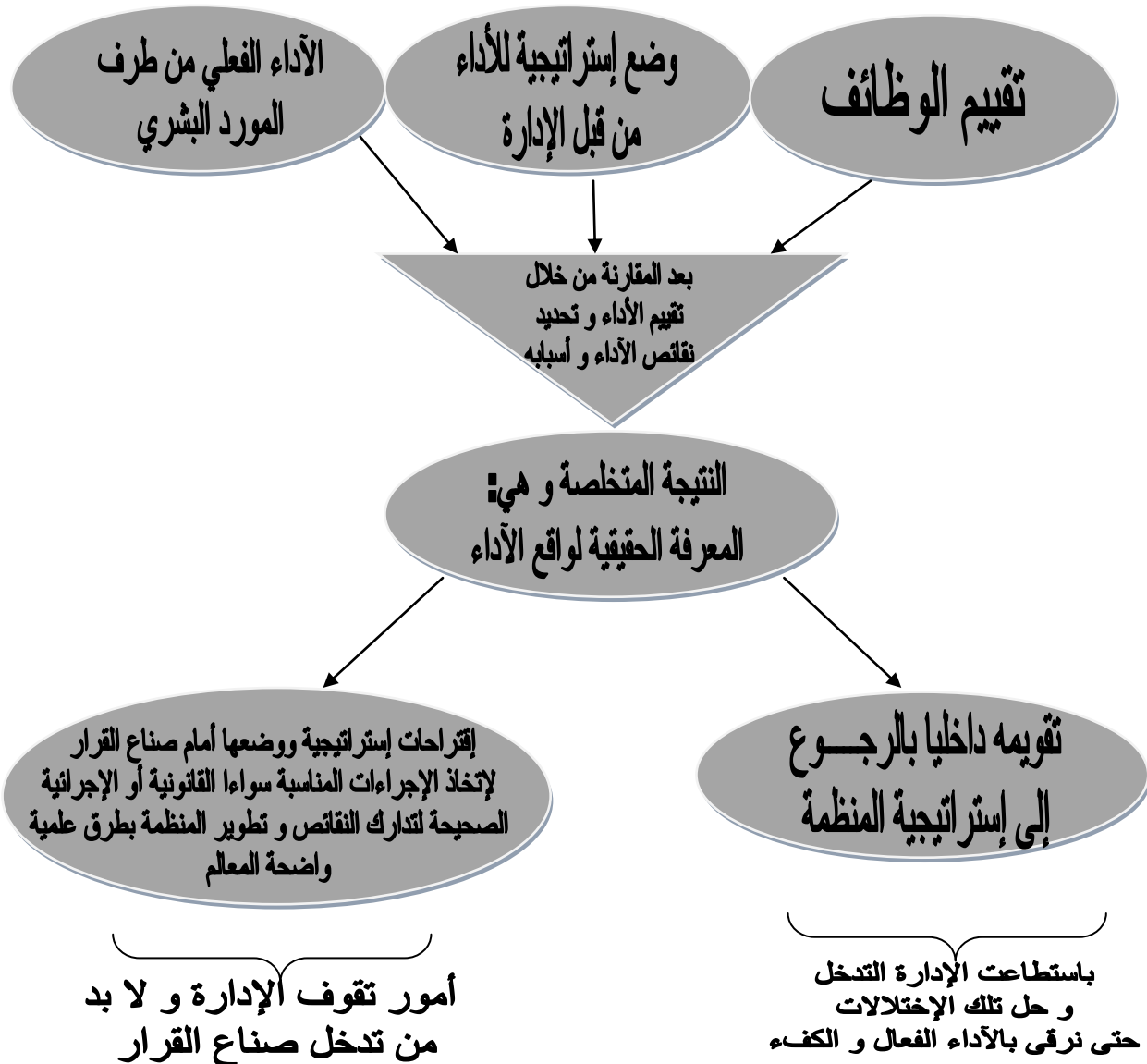
¹ - راوية حسن محمد، مرجع سابق، ص 210.

² - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 372.

- تحليل نتائج التقييم و التي تترجم إلى إحصائيات تبني عليها إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، و يجب تدخل أسلوب الفهم لهذا المورد البشري و ربطها بنظام الأجور و التي تدخل تحت نظام الحوافز بكل أنواعها.
- رفع التوصيات للجهات العليا عن نتائج التقييم و الهدف منها تعديل نظام الحوافز القائم و الذي لا تستطيع المنظمة معالجته (يفوق صلاحياتها).
- تبليغ العاملين بنتائج التقييم لخلق التنافس بينهم و لتقويم الأداء إن كان تشوبه بعض الأخطاء.
- متابعة نتائج التقييم حتى نحصل على دراسة خطية تحليلية لواقع الأداء بمرور الزمن، و سوف نعرض الآن شكل مبسط من إعداد الباحث يوضح جيدا نتائج هذا التقييم:

الشكل رقم 08 : يبين النموذج المقترح من طرف الباحث حول فهم

و بناء الأداء الفعال و الكفاء (*)



* - هذا الشكل من إعداد الباحث.

-شرح الشكل رقم 07:

بعد وضع تقييم للوظائف و توصيفها لمعرفة الرجل المناسب في المكان المناسب و لوضع كذلك نظام حوافز عادل يتماشى مع الجهد المبذول و الذي يتماشى مع تلك الوظيفة، يتم بعدها وضع إستراتيجية للأداء أي معرفة ماهية ذروة ذلك الأداء الذي يجب أن يمثل تلك الوظيفة ، و بعدها نمر إلى الجانب التطبيقي و الفعلي للأداء الوظيفي، فبعد قيام المورد البشري بمهامه التي تكون من المفروض قريبة من تلك الإستراتيجية الموضوعة حول الأداء، ننتقل إلى مرحلة تقييم الأداء وبعدها مقارنته مع الأداء النظري الموضوع و المدروس بطرق علمية و الذي نجده في الإستراتيجية الموضوعة من قبل الإدارة، و بذلك نستطيع تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف للأداء الفعلي و بعد تمحيص و دراسة دقيقة نعرف أسباب الأداء الحالي الناتج من قبل هذا المورد البشري و بالتالي تكون لدينا معرفة واقعية عن حقيقة الأداء الوظيفي، و بعدها ننتقل إلى مرحلة أخرى مهمة و هي سواء نقوم بتقويم الأداء عن طريق التكوين أو عن طريق حلول يقوم بها مدير الإدارة و هذا معناه أنه يستطيع تحسين الأداء الوظيفي الخاص لهذا المورد البشري، و إذا تعذر حل مشكلة الأداء كانخفاض الأجر الذي أدى إلى هذا الأداء المتدني أي هناك خلل بين الحقوق و الواجبات الخاصة بالمورد البشري، ففي هذه الحالة يقوم هذا المدير أو المسؤول بوضع تقرير مفصل يحتوي على إستراتيجية تتضمن في طياتها إقتراحات موضوعية و واقعية ترسل إلى صناع القرار لإعادة النظر مثلاً في نظام الحوافز القائم الذي لا يتماشى مع واقع المورد البشري و هذا ما ينحلسنا إلى إستعمال الحكمة و تعديل هذا النظام للحصول على الأداء الفعال، و هنا نرى عبقرية هذا المسؤول إن تصرف بهذه الطريقة فإنه يساعد بطريقة غير مباشرة على رسم نظرة إستشرافية من قبل صناع القرار و تساعد على رسم خريطة طريق لإصلاح و تدارك النقائص التي كانت موجودة و القضاء عليها للنهوض بأداء وظيفي فعال يحمل في طياته خدمة أهداف الإدارة التي تسير في منهجها إلى فهم و تحقيق أهداف هذا المورد البشري و هنا نصنع التكامل و الإنسجام بين المورد البشري و بين المنظمة بصفة عامة، و هذا كله سوف يساهم في بناء المواطنة التنظيمية التي تدعم و تفرض على المورد البشري أن يتقبل الثقافة التنظيمية و يصبح يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال الأداء الفعال و هكذا و إن وصلنا إلى هذه النقطة فإن الفرد سوف يتغير تفكيره و ينتقل بعدها إلى مرحلة الإبداع و تقديم الأفضل و الأجود لهذه المنظمة.

و بذلك و تكملة لما قلناه سابقا و خاصة عن المسؤول عن عملية التقييم، أن مسؤولية التقييم هي من صلاحيات إدارة الموارد البشرية باعتبارها جزء من مهامها، و أما دور المقيم في عملية التقييم هو متابعة هذه العملية و إنجازها و هذا التقييم يمكن أن يكون حسب ما جاء به زهير ثابت و التي هي على النحو التالي:

-قيام الرئيس المباشر بتقييم المرؤوسين التابعين له، فمثلا نجد في مديرية أملاك الدولة لولاية المدية، رئيس المصلحة يقيم رؤساء المكاتب، و رؤساء المفتشيات يقيمون الموظفين التابعين لهم، كما نجد أيضا رؤساء المكاتب يقيمون الموظفين الذين يشتغلون في المكاتب، و لكن قد نجد رؤساء المصالح يقيمون مباشرة الموظفين التابعين لمصالحهم.

-قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء، إلا أن هذا الأمر ليس منتشرا كثيرا لأنه في اعتقاد المرؤوسين أن قيامهم بتقييم رئيسهم أو مديرهم أمر غير مناسب، و هذا غير موجود في إدارة أملاك الدولة، و لكن من الصواب وجود تطبيق هذا التقييم حتى يطلع الرئيس أو المدير على نقاط ضعفه و قوته، و حتى يعزز و يعالج تلك النقاط الناقصة و يكملها و بواسطة هذا التقييم يقوم المدير بتعديل سلوكه و حتى طريقة عمله مع الموارد البشرية التي يسيرها.

-قيام الموظفين بتقييم بعضهم البعض، و لكن هذه الطريقة غير مطبقة كثيرا و هي منعدمة في إدارتنا و السبب أنها تشكل صراعات داخل التنظيم و تخلق مشاكل بين الزملاء في التنظيم دون أن ننسى أن هذا الأخير يحتوي على إستراتيجيات الفاعلين المختلفة و المتنوعة.

-كما نجد بعض المنظمات الإقتصادية تعطي لعملائها أو زبائنهم تقييم أداء العاملين بها⁽¹⁾.

كما يمكن إضافة على كل ما قلناه لجان التقييم و مراكز التقييم التي تعمل على تقييم الأداء الوظيفي و التي سوف نوضحها كما يلي:

-**لجنة التقييم:** تستعمل لجان التقييم و في الكثير من المنظمات و السبب هو أن المقيم الواحد قد يتأثر بالذاتية و ما تحمله من عواطف و ميولات غير مرغوب فيها، و لتجنب ذلك عادة ما يتم اللجوء إلى لجان التقييم و خاصة بالنسبة للأفراد الذين يشتغلون في مناصب حساسة في التنظيم⁽²⁾.

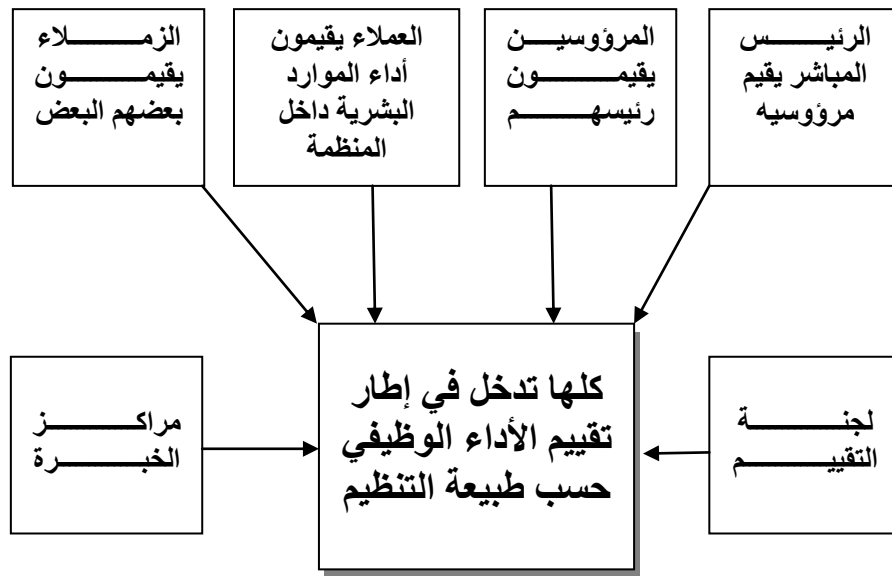
¹ - زهير ثابت، مرجع سابق، ص 92.

² - بوقلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، مرجع سابق، ص 48.

-مراكز الخبرة: قد تلجأ بعض المؤسسات إلى مراكز الخبرة المتخصصة لتقييم أداء إطاراتها التي تشغل مراكز حساسة في هرم التنظيم و هي تقارير خاصة بالتقييم تستعمل عادة في الترقيات و متابعة تقييم أداء مواردها البشرية⁽¹⁾.

و خلاصة لما قلناه، نستنتج أن عملية تقييم الأداء الوظيفي يمكن أن تقوم بها عدة جهات و هذا حسب طبيعة و خصوصية كل تنظيم قائم بطريقة رسمية، و من خلال كل هذا يمكن وضع شكل توضيحي يلخص لنا ذلك من إعداد الباحث:

الشكل رقم 09 : يبين الجهات التي تقوم بعملية تقييم الأداء الوظيفي(*)



1-3-3-دافعية الأداء الوظيفي و فعالية تقييم الأداء الوظيفي:

1-3-1-دافعية الأداء الوظيفي :

- أبعاد دافعية الأداء الوظيفي :

إن الدافعية هي عمليات داخلية لدى الفرد و التي تشير إلى حماسه و اندفاعه لتأدية مهام معينة و كل هذا لتحقيق هدف تنظيمي معين، كما وجدنا أن لهذه الدافعية أبعاد نذكر منها ما يلي:

¹ -جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص420.
* - هذا الشكل من إعداد الباحث.

-**المثابرة و المرونة الوظيفية:** فكما قالت ماجدة العطية: "تشمل ثقة الفرد في قدراته و الحاجة للإنجاز و الرغبة في تحمّل المسؤوليات و المخاطرة، أو هي مدى مقاومة الفرد للإعتراضات و العوائق الوظيفية التي تؤثر على عمله"⁽¹⁾، فعندما يكون الفرد مثابرا يصبح يرى نفسه أنه قادر على تحقيق ذاته و فرض نفسه و بالتالي يتخطى كل العقبات و المشاكل المهنية و نقول أيضا: كلما كان الفرد مثابرا كلما حققت المنظمة أهدافها و تمكنت من تحقيق الفعالية التنظيمية و العكس صحيح أيضا.

-**الرؤية الوظيفية:** كتب عبد السلام أبو قحف عن الرؤية الوظيفية ما يلي: "تتمثل في تحديد الأهداف، التعرف على نقاط القوة و الضعف، و هي تتحدّد بمدى اعتماد الفرد في تكوينه لرأيه أو في بناء تصوراته عن العمل و الوظيفة على الواقع، و كيفية ربط إدراكه للواقع و أهدافه الوظيفية"⁽²⁾، و نقول حسب ما قاله السيد عبد السلام أن الفرد يحاول أن يفهم موقعه و أهدافه داخل هذه المنظمة، و هنا نتحدث عن معرفة حقوقه و واجباته و أهداف المنظمة التي ينتمي إليها قصد وضع رؤية وظيفية حول مستقبله داخل هذا التنظيم فهذه الرؤية حتما سوف تؤثر على الأداء الوظيفي و تؤثر على تحقيق أهداف التنظيم.

-**الأهداف الوظيفية:** ترى راوية حسن محمد أن الأهداف الوظيفية هي تمثل في مجملها الوظيفة، المنظمة، التخصص و الحاجة إلى التقدير و الإحترام و تحقيق الهوية الوظيفية من قبل الفرد من خلال الوظيفة أو العمل الذي يؤديه"⁽³⁾، و هنا نرى ما مدى إنسجام المورد البشري مع المنظمة التي يشتغل فيها، فكلما كانت هناك مواطنة تنظيمية التي أنشأت بواسطة الولاء التنظيمي الذي جعل هذا المورد البشري يتقبل الثقافة التنظيمية و بالتالي أصبح يدرك و يحافظ على واجباته، فهذا المعنى ينصب في تحقيق أهداف تنظيمية و التي تنصب أيضا في محتوى أهداف المنظمة، و يصبح الفرد يعتبر نفسه جزءا لا يتجزأ من هذه المنظمة و يحب دائما الإستمرارية و الثبات لها و هذا ما لاحظناه مثلا في الشركات اليابانية و خير دليل على ذلك شركة تويوتا "TOYOTA" و لاحظنا كيف أن مواردها البشرية يحملون ذلك الولاء التنظيمي للمنظمة و ينقلونه خارج الشركة.

¹ -ماجدة عطية، سلوك المنظمة ، سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق، 2003، ص64.

² -عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، ط2، الدار الجامعية، 2001، ص45.

³ -راوية حسن محمد، السلوك التنظيمي المعاصر، ط1، الدار الجامعية، 2002، ص384.

-أنواع دافعية الأداء الوظيفي:

فمن خلال ما كتبناه سابقا نرى أن هذه الدافعية هي موجودة لتحقيق أهداف، و هذه الأهداف يمكن أن تكون أهداف داخلية أو خارجية أو اللادافعية⁽¹⁾.

-**الدافعية الداخلية:** يرى الباحثان دوسي و رايمان أن هذه الدافعية هي ناتجة عن عملية بحث الفرد على إحساس الشعور بالكفاءة و العطاء و شعورهم بمعنى الولاء لهذه المنظمة، فهذا ما يدفع الأفراد إلى إنجاز المهام الموكلة لهم بأريحية و قابلية تامة، و بهذا تتشكل المواطنة التنظيمية.

-**الدافعية الخارجية:** فكما يرى نفس الباحثان أن هذه الدافعية الخارجية تجعل الفرد يقوم بنشاطات ما للوصول إلى تحقيق أهداف معينة أو لتفادي مشاكل ممكن أن يقع فيها هذا المورد البشري داخل التنظيم، فمثلا نجد بعض الموارد البشرية يقومون بسلوكات من أجل مقابل مالي أو مكافأة مالية، فهو يعلم بأنه مراقب من مصادر خارجية ربما رئيس المكتب أو ربما رئيس المصلحة أو حتى المدير، أو هناك ضغوطات من قبل إستراتيجيات الفاعلين تجعله يتصرف وفق طلبات تلك الجماعات التي يتعامل معها.

-**اللا دافعية:** و يرى كذلك كل من الباحثان السابقان الذكر أن الفرد في هذه الحالة يصبح لا يدرك العلاقة بين أفعاله و نتائج أفعاله، كما نجد هذه اللا دافعية عند الأفراد الذين يؤدون مهامهم بصفة آلية و روتينية و هذا ما يسبب لهم الإغتراب الوظيفي، و هذا من أسباب فقدان هذه الأفراد لحرية مزاوله عملهم أو لوجود خلل في نظام الحوافز القائم الناتج عن عدم فهم هذه الموارد البشرية⁽²⁾.

1-3-2-فعالية تقييم الأداء الوظيفي:

فكما أشار و كتب السيد نور الدين حاروش و بين لنا متى يكون تقييم الأداء فعالا و يحقق أهداف المنظمة و الذي أوضحه كما يلي:

-**الإختبارات و المقاييس:** فهذه الأخيرة يجب أن تُبنى بموضوعية و يجب أن يكون ذلك يتمشى مع الحقائق و بعيدا عن الذاتية، و هذا البناء يجب أن يبنى بطريقة علمية واضحة المعالم بالرجوع طبعا إلى لغة العلم.

¹ -جمال مفران، أنماط الدافعية و علاقتها بالرضا عن العمل، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص17.

² -المرجع السابق، ص ص 18-19.

-البساطة و المرونة: يجب أن تكون صياغتها سهلة و بسيطة قابلة للقياس و التعديل وفقا للتغيرات و الظروف الحالية.

-تصميم معدلات الأداء: تشمل في طياتها كمية النتائج الحقيقية و التي تتماشى فعلا مع الأداء الوظيفي لضمان تحقيق العدالة من جهة و ضمان الفعالية في الأداء⁽¹⁾.

و لكن و حتى نصل إلى تحقيق فعالية تقييم الأداء يجب أن تتوفر أمور على مستوى المنظمة و الرؤساء و على مستوى العاملين و الموضحة كما يلي:

-على مستوى المنظمة و رؤسائها:

يتم ذلك عن طريق ما يلي:

-الإهتمام من طرف الإدارة و العناية بهذا التقييم و توفير أفضل الإستراتيجيات لنجاحها.

-يجب على المديرين الفهم الجيد لهذه البرامج و الإقتناع بها حتى يتسنى لهم تطبيقها و بالتالي تحقيق الأهداف المسطرة و هكذا يمكن تعديل تلك البرامج من قبل هؤلاء المدراء و تقديم أفضل الحلول و توضيح النقائص الموجودة لبناء برامج قوية و فعالة.

-على مستوى العاملين:

و هنا يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار ما يلي:

-تحديد الفئات: أي نوعية العاملين الخاضعين للتقييم لأنه من المستحيل تطبيق برنامج واحد يتماشى مع كل الفئات و من هنا نفهم أن تقييم الأداء حتى يكون فعلا يجب أن يتماشى مع نوع الوظائف و من هنا يجب أن يكون هناك عدة برامج للتقييم حسب الوظيفة، و لكن ما نلاحظه في إدارتنا و خاصة إدارة أملاك الدولة هناك بطاقة تقييم واحدة تطبق على جميع الوظائف و هنا يقع الخلل في التقييم.

-المقابلة الإخبارية: هذه المقابلة توضع من قبل المدير لإضفاء طابع الصراحة و تعزيز الثقة بين المسؤول و المرؤوسين، كما تعطي جو ديمقراطي يُوصلنا في الأخير إلى تجسيد معنى الولاء التنظيمي و صنع المواطنة التنظيمية، بواسطة دليل المقابلة المحضّر من قبل المدير، كما أن المقابلة تكون في حدود 15 إلى غاية 20 دقيقة، يمكن معرفة نقاط القوة والضعف لدى الموظف و يمكن تصحيح و تقويم بعض الأشياء الناقصة في التنظيم، و هنا نقول فعلا هذا

¹ -نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص88.

المدير يقوم بفهم الموارد البشرية و وضع بواسطة هذا الفهم العلمي خطط إستراتيجية لتصحيح بعض الخطوات التي كانت خاطئة أو ناقصة، كما يمكن أن يعدل من خلالها النظام القائم الرسمي و هذا ما يؤدي إلى التقويم في الأداء و الوصول إلى الأداء الفعال⁽¹⁾.

1-4- طرق تقييم الأداء الوظيفي:

1-4-1- الطرق الكلاسيكية (التقليدية):

لقد تعددت طرق قياس الأداء الكلاسيكية و التي قد يلجأ إليها بعض المسؤولين و التي مازالت تستعمل في بعض الأحيان، و كما نعلم أن لكل طريقة إيجابياتها و سلبياتها، و الآن سوف نعرض عليكم بعض هذه الطرق و التي هي على النحو التالي:

طريقة الترتيب: فكما جاء به السيد: زاد محمد عادل حول هذه الطريقة، فكتب و قال أن أسلوب الترتيب يتطلب قيام المدير بترتيب العاملين من الأعلى إلى الأقل أداء، و من الممكن أن يكتب المدير قائمة بأسماء العاملين في الإدارة و يقوم بترتيبهم حسب الأداء المنجز⁽²⁾، فنلاحظ أن هذه الطريقة و في الوقت الحالي لا تساعد الإدارات و لا حتى الشركات و السبب هو كبر حجم هذه المنظمات و تشعب تقسيماتها و تعدد الوظائف بداخلها كما أن معظم المنظمات أصبحت تحتوي على عدد كبير من الموارد البشرية، مما يعيق نجاح هذه الطريقة و لو تعمقنا جيدا فيها نجدها فعلا تعيق مهام المدير من جهة مما تتطلبه العملية من متابعة و مراقبة و وقت طويل من أجل عملية التقييم و التي قد يطغى عليها عامل الذاتية، و مع ضغط العمل الذي يتلقاه المدير قد توقعه في أخطاء في التقييم لأنه من المستحيل متابعة جميع الموظفين و خاصة إذا كانت المنظمة كبيرة الحجم، و لو أسقطنا هذه الطريقة على الواقع الجزائري فإنها لا تتحقق و السبب هو عدد الموظفين في الإدارات و كذلك التصميم الهيكلي للإدارات الجزائرية و التي هي عبارة عن العديد من المكاتب المحاطة بالجدران، فكيف يستطيع المدير أن يراقب جميع الموظفين و يدرك إنجازاتهم ؟ و حتى عملية وضع جميع الموظفين في قائمة واحدة و بعدها يتم ترتيبهم فهذه الطريقة يدخل فيها الكثير من التحيز و الذاتية المطبقة من قبل المدير، فنقول في الأخير أن هذه العملية أو الطريقة لا يمكن تطبيقها في واقع الإدارة الجزائرية و حتى و إن طبقت فإنها سوف تساهم في خلق صراعات داخلية

¹ -نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص89.

² -عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مصر، 2003، ص349.

و تساهم أيضا في بروز إستراتيجيات الفاعلين السلبية و التي تحدث عنها ميشال كروز في كتابه الفاعل و النسق.

طريقة المقارنة المزدوجة: لقد تحدث حجازي محمد حافظ عن هذه الطريقة بنوع من التبسيط فقال بأن المدير يقوم بتكوين ثنائيات من العمال، ثم يختار واحد من كل ثنائي يمتاز بالأداء الفعال و في الأخير يحسب عدد الاختيارات التي حاز عليها كل فرد و يرتب الفرد في مجموعته وفقا لذلك⁽¹⁾، و عندما نحل هذه الطريقة نجدها غير فعالة مع عدد كبير من الموظفين لأنك مجبر بأن تخضع مقارنة موظف واحد مع جميع الموظفين عن طريق ثنائيات، فمثلا و للتوضيح إذا كانت منظمة تحتوي على خمسة(05) أفراد و المدير، فالتقييم بهذه الطريقة يكون على النحو التالي:

يقوم المدير بترتيب الموظف (01) مع الموظف (02) في ثنائية ثم يختار الأفضل أداء ثم يضع الموظف(01) الذي تحصل على أفضل أداء يقوم بوضعه مع الموظف(03) و هكذا بالنسبة لبقية الموظفين، و بعدها يحصل على ترتيب الموظفين من أعلى أداء إلى أضعف أداء، و لكن لو أسقطنا هذا على الإدارة الجزائرية فهذه الطريقة لا تفيد نفعا و بالعكس فإنها سوف تعرقل عملية التقييم و يدخل فيها عامل الذاتية و نبتعد عن الموضوعية، دون أن ننسى بأن العملية سوف تجعل المدير يصب كل تفكيره في هذه العملية مما يعرقل السير الحسن للإدارة، و تقتل إبداعاته لأنها تدخله في روتين و حلقة مغلقة، و تبعده بذلك عن مهامه الأصلية التي وجد من شأنها و هي تسيير هذه الإدارة و تقديم الإستراتيجيات و الخطط التي تضمن بقاء هذه المنظمة مع المنافسة الموجودة، فهذه العملية أصلا غير مجدية و تتطلب وقت و مجهود كبيرين.

طريقة التوزيع الإجباري: ففي هذه الطريقة قام أحمد ماهر بإعطاء ملخص حولها حيث قال بأن هذه الطريقة تجبر الرئيس (المدير) بأن يوزع موارده البشرية على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة و يطلق عليه اسم الشكل التوزيعي الطبيعي، و هي أن أغلبية الموظفين يأخذون الدرجة الوسطية من المقياس ثم تبدأ النسبة في النزول⁽²⁾، و الشكل الموالي يوضح لنا جيدا هذه الطريقة:

¹ -محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، بدون سنة، ص281.

² -أحمد ماهر، مرجع سابق، ص377.

الشكل رقم 10 يوضح لنا نموذج التقييم بطريقة التوزيع الإجمالي (1).



فمن خلال هذا الشكل نلاحظ أن المدير ملزم بأن يقوم بتوزيع الموظفين حسب هذه الدرجات فإذا كان لدينا مثلا عشرون (20) موظف فالدليل ملزم على توزيعها على النحو التالي:

02- موظفين يصنفون في مرتبة التقدير الممتاز.

04- موظفين يصنفون في مرتبة جيد جدا.

08- موظفين يصنفون في مرتبة الجيد.

04- موظفين يصنفون في مرتبة المتوسط.

02- موظفين يصنفون في مرتبة الأقل من المتوسط.

فهذه الطريقة تصلح مع أعداد كبيرة من الموظفين و تصلح عادة للقطاع الوظيفية العمومية، و هي طريقة تجبر المدير على دراسة موظفيه دراسة قبلية حتى يستطيع توزيعهم على هذا المدرج، و لكن ما يعاب على هذه الطريقة أنها لا توضح لنا نواحي القوة و الضعف لدى هذا المورد البشري (2) و هي كذلك غير دقيقة و لا تتصف بالمصادقية كما أنها لا تطبق العدالة التنظيمية و خاصة إذا كان أغلبية الموظفين يعملون بجدية و صدق و فعالية و مصنفين في الدرجة الممتازة، أو العكس فما هو حاصل في إدارتنا الجزائرية أن أغلبية الموظفين أدائهم الوظيفي متوسط أو ضعيف ففي هذه الحالة كيف نستعمل هذا الترتيب و هذه الطريقة؟؟؟، كما أن هذه الطريقة تحطم روح المثابرة و الإبداع، و التي يطغى على هذه العملية العلاقات الشخصية

1- نور الدين، حاروش، مرجع سابق، ص 95.

2- جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 418.

أو العصبية الخلدونية وهذا ما يشجع على وجود إستراتيجيات الفاعلين بقوة ، كما أنها تحطم الإبداع و لا تشجع على تفجير الطاقات الكامنة الموجودة لدى الموارد البشرية.

-طريقة التدرج: يرى كل من سهلية محمد عباس و علي حسين علي حول هذه الطريقة بأنها تتم عن طريق وضع تصنيفات للموارد البشرية، و يمثل كل تصنيف درجة معينة من الأداء، و هنا نخلص إلى ثلاثة (03) تصنيفات و هي على النحو التالي:

-الأداء المقبول.

-الأداء الغير مقبول.

-الأداء المتميز.

و بعد وضع هذه التصنيفات يتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات، حيث يوضع كل فرد في درجة تصنيفه حسب أدائه الوظيفي⁽¹⁾، و لكن نقول شيء مهم و هو حتى تنجح هذه العلمية يجب على المسير أو المقيم أن يعرف أداء هذه الموارد البشرية جيدا حتى لا يظلمهم و يحقق بذلك العدالة التنظيمية فهي مسؤولية تحتاج إلى التركيز و الفهم الجيد للأمور التقنية الخاصة بالوظيفة، و يجب على المدير أو المقيم أن يكون ملم بجميع جوانب الوظيفة التي يقوم بها هذا المورد البشري، و لكن تبقى دائما مشكلة التحيز و مشكلة الذاتية قائمة في نفوس المقيمين، فدقة و صدق هذه الطريقة تتأثر تأثرا كبيرا بالجوانب الخاصة للمقيم، كما نلاحظ أن المورد البشري لا يستطيع الوقوف على نقاط القوة و الضعف لأدائه قصد تقويمه و تحسينه مستقبلا.

1-4-2-الطرق الحديثة:

-طريقة الإدارة بالأهداف:

في هذه الطريقة يتم وضع المدير و الإدارة العليا إستراتيجية تحمل الأهداف المسطرة و المرجو تحقيقها خلال السنة القادمة و تكون هذه الأهداف مدروسة بطرق علمية دقيقة، بعدها يتم عرض تلك النتائج (المتضمنة الأهداف) على المستوى الإداري الأقل من الإدارة العليا و هكذا تستمر العلمية تنازليا حتى نصل إلى الموظف البسيط الذي يجب أن يفهم جيدا تلك الأهداف

¹ - سهلية محمد عباس و علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص249.

و يقوم بتحقيقها، و في الأخير تستخدم تلك الأهداف كمعايير لتقييم أداء الموظفين على كافة المستويات⁽¹⁾، و كل فرد يتحمل مسؤولياته و هذا راجع لأن تلك الأهداف سوف تعود بالإيجاب على جميع الموظفين إن أحسنوا تحقيقها.

من خلال هذه الطريقة نفهم بأنها مبنية على تحديد الأهداف الدقيقة و الواضحة و تبيانها لكافة الموظفين، و الهدف من كل هذا هو النتائج المستخلصة من خلال القيام بالعمل، أي الذهاب مباشرة لنتائج العملية و التي على أساسها يقيم الموظف، فنقول أن هذه العملية قد تكون ناجحة بالنسبة للموظفين الذين يتقبلون الثقافة التنظيمية و التي تتحقق بواسطة الولاء التنظيمي و المواطنة التنظيمية اللتان تخلقان معنى الإلتزام التنظيمي الذي يدفع الفرد لتقبل الثقافة التنظيمية و معنى هذا أن الموظف يصبح يدرك تمام الإدراك حقوقه و واجباته، ففي هذه الحالة نلمس النتائج المرجوة و المتمثلة في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة، و لكن و ما تعيشه الإدارة الجزائرية اليوم و مع عدم تقبل المورد البشري لهذه الثقافة التنظيمية ، و مع فقدان الثقة بين الإدارة و الموظف لا نستطيع تحقيق هذه الإستراتيجية أو الطريقة و حتى و إن طبقت فلن نحصل على النتائج المرجوة، فيجب على الإدارة الجزائرية و قبل السعي إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة، يجب فهم هذا المورد البشري و محاولة زرع فيه معنى المواطنة التنظيمية و التفكير في كيفية جعل هذا المورد البشري يتقبل الثقافة التنظيمية و بعدها يمكن لنا تطبيق طريقة الإدارة بالأهداف.

-طريقة المقال:

يرى سيد أحمد جاب الرب أن هذه العملية تقوم على المقيم الذي يقوم بتقييم أداء المورد البشري، بحيث يقوم بوضع بنود تصف سلوك الفرد و بعد إختيار و تكوين البنود التي يراها مناسبة للتقييم و التي تكشف لنا نقاط القوة و الضعف لدى هذا المورد البشري يقوم بوضع توصيات لتطوير هذا المورد البشري⁽²⁾.

إذن ما نفهمه و ما نلاحظه على هذه الطريقة أن المقيم أو المشرف يقوم بوضع عرض حال على شكل تقييم للأداء الخاص بالمورد البشري، بحيث يكتب فيه كل نقاط القوة و الضعف الخاصة بهذا المورد البشري، ثم يقوم بإعطاء توصيات و حلول لبعض المشاكل التي تعيق السير

¹ - عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 371-372.

² -سيد أحمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي لتنظيم القدرات التنافسية، 2003، ص 532.

الحسن للإدارة و على أساس هذا التقييم الموضوع على شكل مقال تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم هذا المورد البشري، و لكن و ما يعيب على هذه الطريقة أنها تتغير بتغير المقيم أو المشرف بحيث يستطيع كتابة ما يريد و هنا نرى الاختلاف بين المقيمين و حتى أنها قد تغطي عليها نوع من الذاتية، بحيث يمكن لهذا المقيم أن يضيف نقاط قوة أو يحذفها كم يمكنه كذلك إضافة و حذف نقاط ضعف بالنسبة لهذا المورد البشري، و حتى أنها قد تُعَبِّد المقيم في حالة و جود عدد كبير من الموارد البشرية التي يجب عليه تقييمها تقييماً دقيقاً، بالإضافة إلى إتقان المقيم للكتابة و التعبير الخاصين بكتابة تقرير التقييم الذي يكون على شكل مقال.

-طريقة المواقف الحرجة:

يبين لنا كل من علي حسين علي و سهيلة محمد عباس على أن هذه الطريقة أو العملية تعتمد على تسجيل الأداء المساهم في الفعالية التنظيمية بالإيجاب أو بالسلب، و هذه الأداءات الجوهرية الإيجابية أو السلبية تعبر عن مواقف يتم تسجيلها من قبل المقيم طبعاً لفترة معينة و الخاصة بكل مورد بشري منتمي إلى تلك المنظمة، و يسجل في الأخير خلاصة أو نتيجة توضح تلك الأداءات(1).

حسب ما فهمناه من خلال هذه الطريقة هو ملاحظة سلوك الموارد البشرية أثناء حدوث مواقف في العمل سواء بالإيجاب أو بالسلب فيسجل سلوكه حسب ذلك الموقف و بالتالي يتم رسم خريطة عمل بالنسبة للمدير، بحيث يصبح يدرك المواقف و ما هي السلوكات التي يمكن أن تصدر من خلال ذلك الموقف و لكن إذا سرنا بهذا المنطق فلا ننسى شيء مهم و هو أن المورد البشري يمتاز بالوعي و المرونة و التغير في أي لحظة و بالتالي ليس بالضرورة و في موقف ما و مع نفس الشخص أننا نتلقى أو نتجر عنه نفس السلوكيات و هذا ما يدعم صعوبة الدراسات و البحوث في العلوم الاجتماعية، و المثال الوحيد الذي نستند عليه هو إستراتيجيات الفاعلين التي تلعب على هوامش الحرية و التغيير الديناميكي من خططها، و زيادة على كل ما قلناه فهذه الطريقة تتطلب جهوداً كبيرة من قبل المقيم الذي يراقب كل موقف يمكن أن يكون أو يقوم هو بحد ذاته بصنع مواقف و وضع المورد البشري في مواقف حتى يعرف سلوكاته و ردود أفعاله و بذلك يبنى تصوره التقييمي، و كما تلاحظون أضفنا و قلنا أن المقيم يمكن له أن يصنع مواقف و ذلك

¹ - سهيلة محمد عباس و علي حسين علي، مرجع سابق، ص256.

حتى يستطيع إختبار موارده البشرية من جهة و حتى تتوضح له الرؤية بخصوص وضع الرجل المناسب في المكان المناسب دون أن ننسى أن هذه المواقف التي برمجها هذا المقيم تساعده على تقييم الأداء الوظيفي.

-طريقة قوائم المراجعة:

في هذه الحالة و حسب ما جاء به سيد محمد جاب الرب بأنها طريقة تعتمد على ملاءمة الإستثمار تحتوي على مجموعة من العبارات التي نقيس من خلالها أداء الموارد البشرية(1). فهذه الإستثمار تقوم بوضعها إدارة الموارد البشرية بعد دراستها و تجسيد المؤشرات الخاصة بضبط و قياس أداء الموارد البشرية، و بعد ضبطها ترسل إلى المقيمين الذين يقومون بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي يرونها صحيحة و التي تتماشى مع المورد البشري، و منه نلاحظ أن كل بطاقة تقييم (إستثمار) هي خاصة بموظف واحد بحيث نجد في هذه الإستثمار اسم و لقب الموظف، و بعد ملاءمة تلك الإستثمار تعاد إلى مصلحة المستخدمين و عندها يقومون بوضع النقاط حسب الإجابات و يحصل الموظف على نقطة أدائه الوظيفي، و هذا النموذج نستطيع أن نقول أنه مطبق في الإدارة الجزائرية و خاصة في إدارة أملاك الدولة (أنظر الملحق رقم:03) و لكن نجد أن المقيم هو الذي يضع النقطة في الأخير، و لكن و ما أثبتته الجانب الميداني أن بطاقة التقييم لا تملأ بجدية و لا تملأ بصدق فالكل يتحصل على نفس النقطة على الرغم من الأداء المتدني، و هنا نرى سيطرة إستراتيجيات الفاعلين على هذا النسق، و هذا ما يتطلب من صناع القرار إعادة النظر في الأسباب التي أدت إلى هذه النتائج لوضع الحلول المناسبة التي تعيد المياه إلى مجاريها، فهذه الطريقة يمكن إستعمالها و تأتي بنتائج جيدة و واضحة و هادفة إذا كان لدينا مورد بشري متقبل للثقافة التنظيمية و يحمل في شخصه معنى الولاء و المواطنة التنظيميتين.

¹ - سيد محمد جاب الرب، مرجع سابق، ص534.

2- الفعالية التنظيمية:

2-1- المعايير و المؤشرات المستخدمة في قياس الفعالية التنظيمية:

2-1-1- المعايير الخاصة في قياس الفعالية التنظيمية:

إن الكثير من المدراء يركزون على المحاسبة التحليلية التي يقوم من خلالها المختص المالي أو المحاسب المالي بتحديد و حداث قياس مجمل العمليات المالية و الخروج بتقارير توضح الفعالية التنظيمية، و في مكان آخر ينظر إلى أهمية الحوافز المطبقة في تلك المنظمة على تحقيق الفعالية التنظيمية، فإنه من غير المعقول كما قال السيد ناصر قاسمي الحصول على الفعالية التنظيمية مقابل أجر زهيد و ضعيف⁽¹⁾، و هنا و ما أراده السيد ناصر قاسمي توضيح شيء مهم في الإدارة الجزائرية و هو أنه إذا حرصنا على الزيادة في الفعالية التنظيمية و تحقيق أكبر مستوياتها لابد لنا من مراجعة الأجور لأنه كلما كان الأجر منخفض فإن الفعالية تكون منخفضة و هذا ما يمكن الوقوف عليه في دراستنا موضوع الحال.

و لقد وضع السيد Steeps أربعة عشر (14) معيارا تقيمي للفاعلية التنظيمية و التي هي على النحو التالي:⁽²⁾

التكيف، المرونة، الإنتاجية، الرضا، الربح، تأمين الموارد، إنعدام التوتر، التحكم بالبيئة، تطوير الكفاءة، إستمرارية العاملين، النمو، التكامل، الإتصال المفتوح، القدرة على المنافسة و البقاء.

فمن خلال هذه المعايير يمكن أن نقول أن أغليبتها تتعلق بالموارد البشري فنجد كل من التكيف، الرضا، إنعدام التوتر، تأمين الموارد، تطوير الكفاءة، إستمرارية العاملين و التكامل كلها توجي إلى هذا المورد البشري، بحيث كلما كان المورد متكيفاً و مندمجاً مع المنظمة كلما أدى هذا تجسيد الولاء التنظيمي و من خلال هذا الولاء سوف يظهر لنا الرضا و إنعدام التوتر ، و بعدها تستطيع المنظمة وضع خطط تكوينية لزيادة الفعالية التنظيمية، و هنا نلاحظ تجسيد المعنى الحقيقي للمواطنة التنظيمية و التي من نتائجها هو عدم تغيير المنظمة أو حتى التفكير في التغيير من قبل مواردها البشرية و هنا يحدث التكامل و الترابط الوثيق بين المنظمة و المورد

¹ -ناصر قاسمي، الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري، دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، رسالة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2004-2005، ص39.

² - Lewin.A.Y and Minton .J.W, Detemining organizational effectiveness, another look and an agenda for research, management science,32(05), p518

نقلا عن: بوهلال فطيمة، مرجع سابق، ص 165.

البشري، و يؤدي هذا إلى تحقيق الثقة بينهما و يخلق لنا أداء وظيفي فعال و كفاء الذي يساهم في تجسيد فعلي للفعالية التنظيمية .

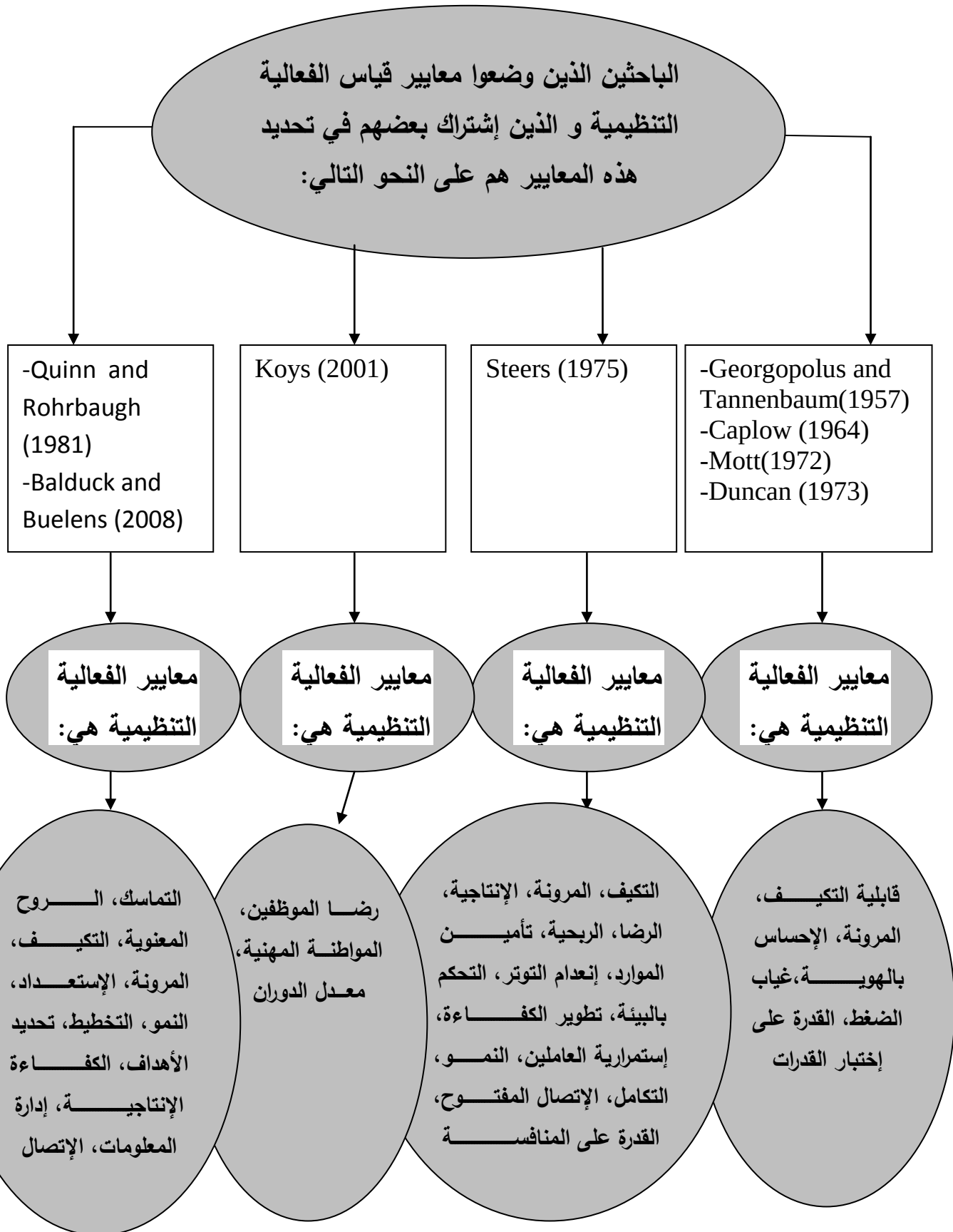
فالفعالية التنظيمية تصب في هذا الشأن و الذي من خلاله تحقق أجود و أفضل النتائج بأقل الجهود، و يصبح هذا المورد البشري يعمل بإتقان و يتولد له الإبداع لأنه و كما تحدث ميشال كروزي أن للإنسان عقل يفكر فيه، فهو يعمل بذكاء ناتج عن وعي حقيقي لواجباته⁽¹⁾ .

بينما كتب ناصر قاسمي في أطروحته شيء مهم حول الفعالية التنظيمية و هو أن هذه الفعالية تبقى نسبية إلى حد ما في تحقيقها و نسبية في معاييرها و سجل أنه هناك نوعين من المعايير فالأولى خاصة بطبيعة نشاط التنظيم و جانبه الرسمي أو القانوني و الثانية متعلقة بأفراد المنظمة و الناتج عن إستراتيجيات الفاعلين الناتجة عن العلاقات الإجتماعية فيما بينهم⁽²⁾، و هنا نستنتج أنه حتى و إن كانت القوانين صارمة تسعى إلى تحقيق الفعالية و مع وجود التنظيمات الغير الرسمية السلبية فإن المنظمة سوف لن تحقق تلك الفعالية التنظيمية، و لو تعمقنا جيدا في سبب هذه الإستراتيجيات نجد أنه من بين الأسباب هو نظام الحوافز القائم أو عدم وجود فهم لحاجيات هذه الموارد البشرية الموجودة بداخل هذه المنظمات.

¹ - Duncan.W.J, les grandes idées du management des classiques au modernes, traduction de l'américain par Monique Sperry, Ed Affnor gestion, paris,1990, p30.

² -ناصر قاسمي، الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري، دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، مرجع سابق، ص41.

الشكل رقم 11 : يوضح لنا معايير قياس الفعالية التنظيمية⁽¹⁾ (*)



¹ -بوهلال فاطيمة، مرجع سابق،ص ص 167-168.

* - قمنا بوضع الدراسات الخاصة لمعايير الفعالية التنظيمية الموضوعة في جدول من قبل الباحثة بوهلال فاطيمة على شكل مخطط .

2-1-2- المؤشرات المستخدمة في قياس الفعالية التنظيمية:

لقد تحدث السيد: بلجوهر خالد حول هذه المؤشرات حيث أشار إلى مؤشرات خارجية و مؤشرات داخلية نوضحها كما يلي: ⁽¹⁾

أ-المؤشرات الخارجية: و هي تتمثل فيما يلي:

-تحقيق الأرباح: فالفعالية التنظيمية يمكن لمسها و قياسها بنسبة الأرباح.

-القدرة على التكيف: و هي قدرة المنظمة على تكيفها مع المنافسة الخارجية و هنا تظهر قوتها الإستراتيجية و نظرتها الإستشرافية حول سير المنظمة.

-إنتاج السلع و الخدمات: و هي ما تقدمه المنظمة من سلع و خدمات و ما مدى تماشيها مع الواقع.

-النمو و تحقيق أهداف جديدة: و هي تفكير المنظمة الإستراتيجي حول تحقيق أهدافها و هنا تظهر النظرة العلمية و التي ترمي إلى تحقيق أهداف جديدة أو تعديل في خططها.

-البقاء: و هي فرض المنظمة لوجودها حتى تضمن بقائها و وجودها.

ب-المؤشرات الداخلية: و هي تشمل ظروف المنظمة الداخلية و التي هي على النحو التالي:

-تدريب و تنمية الموارد البشرية: و هنا نتحدث إجمالاً عن التكوين الذي يمد الموارد البشرية بالقوة و تجديد للمعلومات و المهارات و اكتسابهم المهارات اللازمة للعمل بإتقان أكثر، و لكن ينجح هذا التكوين إذا كانت المنظمة تفهم جيداً الموارد البشرية و تحقق لهم حاجياتهم، و لكن و كما هو عليه الحال في إدارة أملاك الدولة و مع وجود إستراتيجيات الفاعلين الكثيرة و القوية فإن التكوين هذا لن يقدم الجديد للإدارة بل سوف يزيد من قوة تلك التنظيمات الغير الرسمية السلبية، و منه يجب التفطن الجيد لمثل هذه الحالات، فيجب أول ما تبدأ المنظمة الإشتغال عليه هو تجسيد الولاء التنظيمي و عندما تعرف المنظمة أنها إستطاعت تجسيد ذلك يمكنها الانتقال إلى المرحلة الثانية و هي مرحلة التكوينات حتى تعطي لهذا المورد البشري المهارات و الخبرات اللازمة للزيادة في الأداء الوظيفي و تحقيق بذلك الفعالية التنظيمية.

¹ -بلجوهر خالد، تصميم العمل و علاقته بالفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، جامعة سعد دحلب البلدة، الجزائر، 2011، ص68

-الإدارة تسير الصراع: فالإدارة و كما أوضحنا سابقا هي التيمن المفروض أن تسير الصراع بطريقة علمية إستراتيجية و هي التي تحمي نفسها من مثل هذه الصراعات الداخلية بين الأفراد و هي التي تعمل على تحقيق أهدافها.

-الحوادث و الغياب: و هي مؤشرات يمكن أن تستعملها الإدارة لكي تعرف جيدا هل هي تحقق الفعالية التنظيمية أم لا، فكلما قلت حوادث العمل و قلت الغيابات المتكررة فهذا ما يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية و هذا ما يجعلنا نلاحظ أن المورد البشري متقبل للثقافة التنظيمية و نلمس ذلك الشعور بالانتماء و هي بداية تحقيق الولاء التنظيمي⁽¹⁾.

وهناك من الناحية التنظيمية مؤشرات تؤثر على الفعالية التنظيمية و التي نذكر منها ما يلي:⁽²⁾

- التخصص في العمل و تقييمه.
- التكنولوجيا المتوفرة في المنظمة، فكلما كانت التكنولوجيات المستعملة في المنظمة حديثة كلما كانت الفعالية التنظيمية حاضرة.
- درجة تقبل الثقافة التنظيمية و تقبل اللوائح التي تضبط السلوك التنظيمي.
- الإتصال بين المستوى الرأسي و الأفقي.
- وحدة السلطة تؤدي إلى عدم وجود مراكز للقرار ثانوية و متعددة، و هنا يجب التفريق بين إشراك الموارد البشرية في إتخاذ القرار و بين متخذ القرار من البدائل المتاحة و المتمثل في القائد الرسمي(المدير).
- إستعمال تفويض السلطة.
- القدرة على التكيف و الإستجابة للبيئة الخارجية.
- نظم الرقابة المعتمدة على الجزاء و العقاب بشكل عقلاني.
- القدرة على متابعة و تعبئة الموارد البشرية من قبل المنظمة و فهمها الجيد لهم⁽³⁾.

¹ -أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، دراسة لسلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع، بدون سنة، ص239.

² -بلجوهر خالد، مرجع سابق، ص69.

³ -سعيد محمد المصري، التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2002، ص236
نقلا عن: بلجوهر خالد، مرجع سابق، ص69.

2-2- فعالية التنظيم في تحقيق الإستراتيجيات المرسومة من قبل المنظمة:

2-2-1- دور الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية:

وجدنا السيد صالح بن نوار تحدث عن هذا الدور حيث كتب أن الفعالية التنظيمية في إدارة المنظمات تتطلب المحافظة على وجوب العلاقة الطيبة بين الأفراد داخل المنظمة و بين المنظمة أيضا، و لم لا خارجه أيضا، و هذه العلاقة تدخل في كل المراحل و العمليات الإنتاجية(1)، و من خلال ما قاله هذا الباحث نستنتج للوهلة الأولى أنه مهتم كثيرا بعلاقات الموارد البشرية فيما بينهم و هو الشيء الضروري الذي يجب على المنظمة الإهتمام به و تعزيزه و دراسته، لأنه كلما كان هناك جو العلاقات الطيبة بين الأفراد و بين المنظمة فإن الصراع سوف يقل و بالتالي سوف يخدم جيدا الفعالية التنظيمية، و أما إذا كانت هناك توترات داخلية و صراعات فهذا سوف يعرقل السير الحسن للمنظمة و بالتالي سوف لن تصل إلى تحقيق تلك الفعالية، و قد بين لنا أحمد عرفة و سمية شلبي نقلا عن صالح بن نوار أن نجاح المؤسسات اليابانية كان و مازال مبني على إدراكهم الجيد لدور جماعات العمل، فمن خلال دراسة ميدانية للشركات اليابانية و جدوا أن السبب في نجاح هذه الشركات و تحقيقها للفعالية لا يرجع إلى التكنولوجيا بقدر ما يرجع إلى العمل الجماعي و التضامن بين أفراد المنظمة (2)، و هي تعتبر نقطة مهمة توصلنا إليها من خلال دراستنا موضوع الحال و هي يجب الإهتمام بجماعات العمل لأن التكنولوجيا و حتى و إن وجدت و كانت هناك إستراتيجيات الفاعلين السلبية فإن هذه التكنولوجيا لن تحقق الفعالية المرجوة، و هنا نقول يجب الإهتمام بالموارد البشري و توفير له جو العمل المناسب و محاولة تحويل تلك التنظيمات الغير الرسمية و السلبية الموجودة اليوم في الإدارات الجزائرية إلى جماعات عمل إيجابية و بذلك و حتى و إن أضفنا التكنولوجيا فإنها تعطينا قوة أكثر للمنظمة و هذا لتحقيق أهدافها المسطرة مسبقا، فجماعات العمل هي جوهر الفعالية التنظيمية لأنها تعمل بالتعاون و التفاهم و الانسجام و كلما كانت المنظمة تحقق حاجيات الأفراد كلما أدى هذا إلى تجسيد روح فريق العمل حتى يصبح كتلة واحدة يسودها الولاء و المواطنة التنظيميتين.

¹ -صالح بن نوار، مرجع سابق، ص295.

² -أحمد عرفة و سمية شلبي، فعاليات التنظيم و توحيد السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 213. نقلا عن بن نوار صالح، مرجع سابق، ص295.

و نقول أن العلاقات الإنسانية في المنظمات هي مهمة و لها تأثير كبير على الفعالية و لكن لا نهمل أبدا دور التكنولوجيات الحديثة التي بواسطتها نزيد من السرعة في الأداء(1).

كما وجدنا أيضا جملة من المقومات التي يجب أن تكون في العمل حتى نصل إلى تحقيق الفعالية التنظيمية وبالتالي تحقيق الجودة المطلوبة في العمل و التي عرضها علينا كل من السادة: أحمد عرفة و سمية شلبي و التي كانت على النحو التالي: (2)

-تبني إيديولوجية النظر إلى الأداء داخل فرق العمل بأنه يمثل عمل تعاوني و يتضمن المشاركة الجماعية في إتخاذ القرارات و هذا ما يجعل الفرد يحقق ذاته.

-توافق قيم الجماعة مع قيم المنظمة، و هذا معناه تقبل الجماعة للثقافة التنظيمية فكلما زادت القيم التنظيمية داخل المنظمة كلما زاد تقبلها من قبل أفراد المنظمة.

-توفر درجة عالية من الدافعية من قبل الأفراد نحو الأداء الفعال و هذا معناه تقبل الثقافة التنظيمية من جهة و من جهة أخرى دليل على وجود معنى الولاء التنظيمي الذي يجعل الفرد لا يعارض إستراتيجيات المنظمة.

-عندما تكون المنظمة تقدر جيدا و تفهم هذا المورد البشري فإن تفكير هذا الأخير يصبح إيجابيا أي يصبح يفكر في كيفية تحقيق أهداف المنظمة و التي تنصب في تحقيق أهدافه لأنه يصبح يحس بأن المنظمة و هذا الفرد هو كيان واحد.

-خلق مفهوم الإبداع و الثقة التامة داخل المنظمة بحيث يصبح الأفراد يشكلون تنظيمات غير رسمية إيجابية بالنسبة للمنظمة و يعملون بكل ثقة من أجل الإستمرارية و البقاء لها و هذا هو الشيء الغائب اليوم في الإدارة الجزائرية.

-قيم الأفراد المبنية على الدين و التي تحمل في طياتها حب العمل و تقديس الفرد المتفاني في عمله.

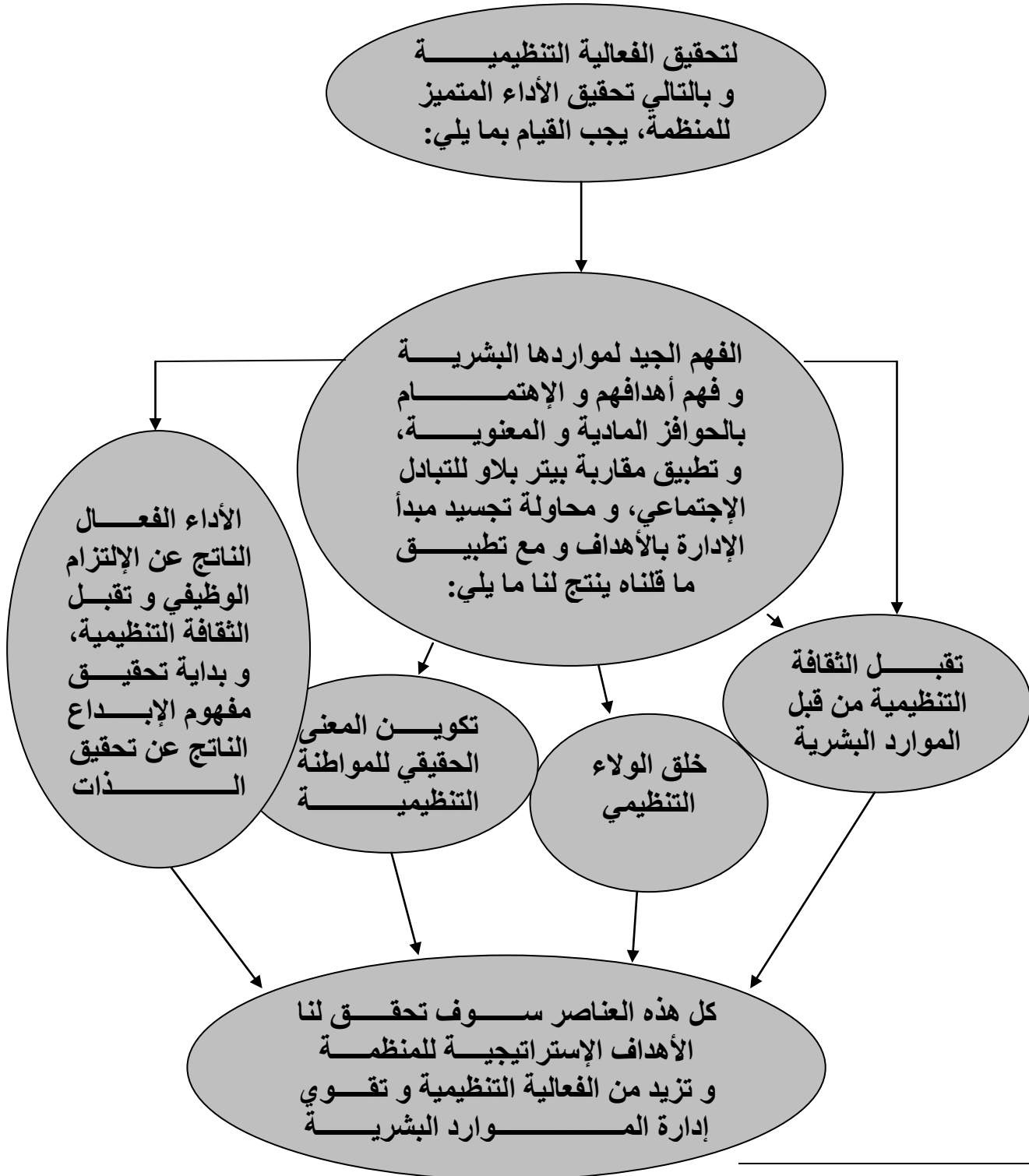
فالمورد البشري هو مفتاح الفعالية التنظيمية، فإذا إهتمنا بهذا المورد و وفرنا له شروط العمل الجيدة مع تلبية حاجياته الأساسية بنظرة علمية فإننا نسعى بذلك إلى تحقيق شيء مهم و هو القضاء على التنظيمات الغير الرسمية السلبية أو دعونا نقول إستبدال أفكارها السلبية بالإيجابية فتصبح جماعات العمل تعمل من أجل إستمرار المنظمة التي هي موجودة في المجتمع

¹ -بلجوه خال، مرجع سابق، ص79.

² -أحمد عرفة و سمية شلبي، مرجع سابق، ص 210-211.

و بالتالي يصبح المورد البشري يعمل من أجل بلاده(مجتمعه) و بهذا سوف نحقق أهداف المنظمة و نحقق بذلك معنى الفعالية التنظيمية، فيجب أن نولي إهتماما كبيرا لهذا المورد البشري، و في نفس السياق قمنا بوضع المخطط التالي الذي يوضح الخطوات التي تقودنا لتحقيق الفعالية التنظيمية و الذي هو على النحو التالي:

الشكل رقم 12 : نموذج تحقيق الفعالية التنظيمية (*)



2-2-2- الأسباب و العوامل التي تضعف الفعالية التنظيمية:

لقد كتب السيد بلجوهر خالد عن ثلاثة أسباب رئيسية التي تضعف الفعالية التنظيمية و التي هي على النحو التالي: (1)

-**سوء التنظيم:** و هي تمثل إنعدام سياسة واضحة لتسيير الموارد البشرية و السبب هو عدم إعتداد صناع القرار على طرق و نظريات علمية و خاصة في توظيف الأفراد و تقييمهم و الفشل في تكوينهم، و نقول أيضا عدم رسم إستراتيجيات علمية تتماشى مع واقع الأفراد داخل المنظمة مما يخلق فوضى داخلها، و يمكن أن يكون سوء التنظيم الناتج عن عدم قدرة القائد الرسمي على التسيير و هذا راجع للتكوين و الشخصية و الخبرة أيضا.

-**أخطاء في التصميم:** و هنا نرى أهمية المقولة التي تقول الرجل المناسب في المكان المناسب، فإذا كان المسؤول لا يملك القدرة على التسيير فإنه حتما عندما يقوم بوضع تصميم للأعمال فإنه لن يوفق و هذا ما يخلق نتائج سلبية تعود بالسلب على المنظمة و على أفراد التنظيم.

-**سوء التكيف:** هذا معناه أن المنظمة لن تستطيع التكيف مع المحيط الخارجي نتيجة التغير التكنولوجي السريع و ما يتطلبه من تغير تنظيمي (2)، و هي نقطة مهمة لأن التغير التكنولوجي الحاصل اليوم يتطلب أن يكون التنظيم أو المنظمة على إطلاع عليه و هذا ما يجعلها دائما تستعمل إدارة التغيير و هو ما يجعل التنظيم ديناميكي و متطور.

بينما سجلنا في أطروحة السيد ناصر قاسيمي عندما وضع العوامل التي تعيق تحقيق الفعالية التنظيمية في شكل مخطط و هنا سوف أتحدث عن أبرز ما جاء في مخططه و هو كما يلي: (3)

-**النصوص القانونية:** حقيقة النصوص القانونية إذا لم تكن مواكبة للتطور و مواكبة أيضا لتفكير الموارد البشرية و خاصة فيما يخص نظام الحوافز، و عندما تكون غير متفهمة لهذا المورد و تخدم المصالح الأحادية فقط (مصالح المنظمة فقط متجاهلة أهداف الأفراد) فإنها سوف تحدث خلل في تلك المنظمة و هذا الخلل سببه تلك التنظيمات الغير الرسمية السلبية التي ولدتها لنا تلك

¹ -بلجوهر خالد، مرج سابق، ص 80.

² -بوفلجة غيات، فعالية التنظيمات (تشخيص و تطوير)، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع، 2003، ص 69

نقلا عن بلجوهر خالد، المرجع السابق، ص 80

³ -ناصر قاسيمي، الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري، دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، مرجع سابق، ص 41.

النصوص القانونية الصارمة و البعيدة عن الجانب الإنساني و بالتالي وكل ما قلناه سوف يعود بالسلب على الفعالية التنظيمية.

-**التنظيم الغير الرسمي:** وهذا يكون تحصيل حاصل للتنظيم الرسمي فكلما كانت القوانين بعيدة عن واقع الموارد كلما أدى هذا إلى تشكيل التنظيمات الغير الرسمية السلبية أو يمكن تسميتها بإستراتيجيات الفاعلين السلبية، و هنا نقول شيء مهم و هو إن أردنا للإدارة التطور و التقدم لابد من تحويل تلك الإستراتيجيات من السلبية إلى الإيجابية و لا يكون ذلك بالقوة بل يجب إستعمال فن التسيير و تحتاج إلى المدير أو المسؤول الكفاء والفعال.

-**نمط القيادة:** فكلما كان نمط القيادة دكتاتوري فإنه سوف يعرقل و يخلق مشاكل في المنظمة تسعى إلى دون تحقيق الفعالية التنظيمية، فنمط القيادة يلعب دورا كبيرا في تجسيد الفعالية أو عدم تجسيدها.

-**طبيعة الهيكل التنظيمي و طبيعة الإتصالات.**

2-3- المداخل الخاصة بالفعالية التنظيمية:

لقد قسمنا هذه المداخل إلى مداخل كلاسيكية أو تقليدية و التي سوف نرى ذلك من خلال مدخل النظم و مدخل الأهداف، و سوف نتطرق أيضا إلى المداخل المعاصرة كالمدخل الإستراتيجي و مدخل قيم التنافس و التي هي على النحو التالي:

2-3-1- مدخل النظم: إن هذا المدخل وجد لكي ينظر و يهتم بالمدخلات التي تقوم المنظمة باستعمالها لتحقيق الفعالية التنظيمية فهي إذن تعكس قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد بكل أنواعها و هنا نتحدث عن الشيء المهم من أنواع الموارد و هي الموارد البشرية و كذلك و من بين المحددات التي تعمل المنظمة على تحقيقها هي: قدرة أصحاب القرار على فهم و تحليل خصائص البيئة الخارجية للمنظمة و قدرة المنظمة على التفاوض من أجل الحصول على مواردها الأساسية لضمان بقائها و إستمراريتها و هنا نلمس قدرة المنظمة على التجاوب مع مختلف التغيرات الحاصلة في المجتمع و هذا باستعمالها لإدارة التغيير و إدارة الأزمات⁽¹⁾.

¹ -علي عبد الهادي مسلم، تحليل و تصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 171.

فكما أشارت العديد من الدراسات أن الفعالية التنظيمية خلال هذا المدخل يتم من خلالها الإهتمام بالنتائج المادية المحققة من قبل المنظمة و إهمال العناصر الأخرى كالقدرة على التكيف و الإستقرار و التكامل و الروح المعنوية للأفراد و الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة⁽¹⁾، و يمكن إضافة عناصر مهمة و هي الجماعات الغير الرسمية و العمل على جعلها و حثها بان تخدم مصالح المنظمة، و التفكير مليا في كيفية إحتواء تلك الإستراتيجيات الفاعلين و جعلها تعمل لصالح التنظيم الرسمي.

و وجدنا أيضا كتابة السيد محمود قاسم القريوتي نقلا عن صالح بن نوار أنه يمكن ترجمة هذا المدخل إلى مؤشرات تضبط لنا الفعالية التنظيمية و التي هي على النحو التالي:⁽²⁾

- القدرة على إقامة علاقات طيبة مع البيئة المحيطة لتكفل الحصول على المدخلات من موارد لازمة لتحقيق أهدافها و تضمن تسيير المخرجات في بيئة المنظمة الخارجية.

- المرونة في التجاوب مع متغيرات المجتمع و العمل على مواكبة ما يجري فيه من تطورات و العمل على خلق الجديد لضمان الإستمرارية.

- ضمان كفاءة العمليات الإنتاجية أو التحويلية، فكلما كان هناك توافق بين الموارد البشرية و المنظمة و بين التكنولوجيات الموجودة فإننا حتما سوف نصل إلى الفعالية التنظيمية، و هذا لن يتجسد إلى بوجود عامل مهم و هو الثقة بين المنظمة و مواردها.

- وضوح خطوط الإتصال و هي نقطة مركزية في المنظمة، فكلما كانت الإتصالات موجودة و مدروسة جيدا و بطرق علمية و هناك تنسيق بين طبقة المرؤوسين و المشرفين و المنفذين كلما حققنا تلك الفعالية.

- درجة مقبولة من الصراعات التي يمكن السيطرة عليها، و هذا شيء منطقي لأن في كل تنظيم هناك صراعات و هي حالات طبيعية و لكن هذه الصراعات لا تتعدى تأثيرها على أهداف المنظمة و هنا يجب على الرؤساء النطق للصراعات التي يمكن أن تقع داخل المنظمة و تقادي و معالجة الصراعات التي قد تؤدي إلى إنفعالات في تأدية الأداء و منه قد تحدث هذه الصراعات فوضى في المنظمة.

¹ -صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 279.

² -محمد قاسم القريوتي، إدارة الأفراد، دون دار النشر، عمان، الأردن، 1990، ص91 نقلا عن صالح بن نوار، مرجع سابق، ص280.

2-3-2-مدخل الأهداف: إن الفعالية التنظيمية في هذا المدخل تسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة و بالتالي الوصول إلى تحقيق النتائج الموضوعة في خطط المنظمة، و هنا يجب أن نفهم جيدا أنه على المنظمة و من خلال هذا المدخل أنها تبحث على ما تحققه و ليس ما تفعله، فالهدف هو النتيجة أو النقطة النهائية التي يود الوصول إليها بكمية تعلن عنها مسبقا و في وقت محدد و مواصفات خاصة ⁽¹⁾ ، و هذا الهدف قد يتحقق في مدة قصيرة و هذا معناه أنه مبني على خطط أو تكتيكات أو يكون موضوع من أجل مدة طويلة و هنا نتحدث عن إستراتيجية المنظمة، و نقول أن عملية الفعالية في هذا المدخل تهتم بمخرجات المنظمة، فبعد صياغة الخطة أو الإستراتيجية الخاصة بهذه المنظمة بوضع الأهداف و كذا تحديد الموارد التي سوف تحقق بها هذه الفعالية، يتم تنفيذ تلك الخطة و التي هي عبارة عن أدوار و مهام تقوم بها الموارد البشرية بواسطة وسائل و هنا نتذكر مالك بن نابي و نقول في هذه المرحلة يدخل فيها عالم الأشخاص و عالم الأشياء و عالم الأفكار، و بعد القيام بالعمل المطلوب تأتي مرحلة تقييم الأداء و حصد النتائج، بحيث نتعرف على النتائج المتوصل إليها و بالتالي نقيس بها الأداء الوظيفي و نحدد المكافآت الخاصة بالموارد البشرية و نقيس أيضا الفعالية التنظيمية ، فإذا وصل الأفراد إلى أهدافهم و وصلت المنظمة إلى تحقيق أهدافها المرسومة فنقول أن المنظمة فعالة و حققت بالفعل الفعالية التنظيمية⁽²⁾ .

و في نفس السياق، لابد أن نتحدث عن أنواع الأهداف التنظيمية الموجودة في الإدارة بالأهداف و التي تدخل في هذا المدخل و التي هي على النحو التالي:

-**الأهداف التشغيلية:** و هي أهداف تكون نتائجها قابلة للقياس كالأرباح و نسبة النمو بحيث تحمل معنى التوقع من المنظمة و من جماعات العمل⁽³⁾ .

-**الأهداف الإستراتيجية:** و هي أهداف تحتاج إلى فترة زمنية كبيرة لتحقيقها، و هي غالبا ما تسعى المنظمة لتحقيقها على المدى البعيد و منها : تحقيق نسبة أكبر من الأرباح بنظرة إستشرافية

¹ -صالح بن نوار، مرجع سابق، ص281.

² -سعيد يس عامر و علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، ط2، مركز وايد سرفيس للإستشارات و التطوير الإداري، مصر، 1998 ص214

³ -طارق طه، التنظيم(النظرية، الهياكل، التطبيقات)، دار الفكر الجماعي للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، بدون سنة، ص ص 112-113

و الزيادة في الموارد البشرية المؤهلة و وضع خطط لجلبها و رفع كفاءة الموارد البشرية و تجسيد معنى المواطنة التنظيمية التي بواسطتها تضمن الولاء الدائم لهذا المورد البشري⁽¹⁾.

- **الأهداف الميدانية:** و هي أهداف تكون مبنية على خطط أي أهداف تتحقق في مجال زمني قصير كحجم الإنتاج اليومي و الأسبوعي و حتى الشهري.

و لكن على الرغم من كل ما قلناه إلا أن هناك بعض المشاكل التي تعيق هذا المدخل و التي بينها لنا صالح بن نوار كما يلي:⁽²⁾

لقد تحدث علي عبد الهادي مسلم عن شيء مهم له علاقة بموضوع دراستنا موضوع الحال بحيث قال أنه يصعب في بعض الأحيان قياس الأهداف بشكل كمي خاصة في المنظمات التي لا تهدف إلى الربحية أو لا تهدف إلى تحقيق أهداف مادية و هنا يقصد الإدارات عكس القطاع الإقتصادي، الأمر الذي يؤدي في معظم الحالات إلى إستخدام مؤشرات شخصية غير موضوعية و لا تقيس لنا الفعالية بشكل دقيق و واضح ، فمثلا سؤال الموارد البشرية بكل مستوياتها داخل المنظمة عن رأيهم حول قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها⁽³⁾ لهذا في دراستنا تعمدنا إستعمال المقابلات مع بعض المواطنين بالإضافة إلى مقابلات جماعية مع الموظفين و كل هذا سوف تجدونه بالتفصيل في الجانب الميداني للدراسة.

من المشاكل أيضا أنه عند وضع الأهداف يكون بنائها من قبل أطراف عديدة في المنظمة أي من قبل المدراء العامون و نوابهم و كذا بعض أفراد المنظمة و كل فرد من هؤلاء المذكورين له وجهة نظر خاصة به حول الفعالية، فعندما يأتي لتقييم الفعالية التنظيمية أو قياسها هنا يقع إختلاف الآراء بينهم فكل فرد في هذه المنظمة ينظر إلى ما تم تحقيقه حسب زاويته الخاصة و هنا يجب التفكير في كيفية توحيد هذه الآراء و التوجهات نحو هدف واحد مشترك.

¹ لجوهر خالد، مرجع سابق، ص82.

² -صالح بن نوار، مرجع سابق، ص282.

³ -علي عبد الهادي مسلم، مرجع سابق، ص 173 نقلا عن صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 282

و بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية يصعب عليها تحديد الفعالية التنظيمية و قياسها في ظل العديد من المتغيرات التي يصعب التحكم فيها كنوعية الإنتاج و الجودة و التكلفة و الزمن اللازم للإنتاج، و هنا يجب على المنظمة أن تملك موارد بشرية يمثلون الجودة في حد ذاتها و هذا ما بينه لنا ميشال كروزي في كتابه "Etat modeste Etat moderne" فكلما كان لديك أفراد مشبعين بالثقافة التنظيمية و يحملون معهم معنى الولاء التنظيمي ففي هذه الحالة يمكن ضبط معايير النوعية و الجودة في الإنتاج و حتى الزمن اللازم لذلك و أما إن كان هناك وسط يسود فيه الصراع و غياب الولاء التنظيمي مع عدم تقبل الثقافة التنظيمية من قبل أفراد المنظمة فهنا يصعب كثيرا التحكم في تلك المعايير المذكورة سابقا.

2-3-3- المدخل الإستراتيجي: من خلال هذا المدخل نرى بأنه يسعى إلى تحقيق و تلبية حاجيات البيئة الخارجية و التي يجب على المنظمة تلبية هذه الحاجيات الخاصة بالمجتمع لضمان بقائها و إستمراريتها، و هذا المدخل يشبه مدخل النظم من حيث العناصر التي تقوم المنظمة باقتنائها (الموارد) اللازمة و الموجودة في البيئة الخارجية، و حسب رأي جيفري بفاير و جيرالد اللذان أكدا أن المنظمة الفعالة هي التي تلبى و ترضي أطراف البيئة الخارجية و تأخذ من هذه البيئة متطلبات المنظمة لبقائها⁽¹⁾، و يدخل في هذه المنظمة وفقا لهذا المدخل مجالات سياسية متنافسة على مصادر القوة التي تحقق الأهداف الخاصة بها، و منه فهي تعتمد على مدى نجاح المنظمة في إرضاء المكونات المؤثرة في بقائها و إستمراريتها⁽²⁾.

و بهذا و حتى ينجح هذا المدخل يتطلب إتباع المراحل التالية:⁽³⁾

- تحديد المكونات المؤثرة في البقاء التنظيمي كالمساهمين و المستهلكين.
- تقييم المكونات الإستراتيجية و تحديد مدى إعتداد التنظيم عليها و تأثيرها عليه .
- مقارنة و تقييم مختلف التوقعات المشتركة و المتناقضة لصياغة الأولويات و الأهداف.

¹ - مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة - الهيكل و التصميم، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص45.

² - بلجوه خال، مرجع سابق، ص72.

³ - خائل عبد الحافظ عواملة، تطوير المنظمات (المفاهيم و الهياكل و الأساليب)، ط2، مركز أحمد ياسين الفني للطبع و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1995، ص ص 171-172 .
نقلا عن بلجوه خال، مرجع سابق، ص73

و هنا يجب الإشارة إلى شيء مهم قد بينه لنا السيد صالح بن نوار بأن تقييم فعالية المنظمة في المدخل شيء صعب نوعا ما و الصعوبة تكمن في كيفية تحديد الجهات التي تؤثر بقوة على المنظمة و التي يجب على المنظمة الإهتمام بها، و السبب هو التغير الديناميكي للبيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة، و لهذا فقد قدم لنا هذا المدخل عدة نماذج يمكن أن تساعد المنظمة على الإستمرارية و البقاء و تحقيق الفعالية و على المنظمة الفعالة أن تحسن إختيار النموذج الذي يتناسب مع الظروف الحالية و من بين هذه النماذج نذكر ما يلي:⁽¹⁾

-النموذج النسبي: و هي تقسيم المصلحة على كافة أصحاب المصالح بالتساوي و هي ضرورة إعطاء أوزان نسبية متساوية للأطراف المتعاملة مع المنظمة.

-نموذج القوة: في هذا النموذج تعمل المنظمة على تحديد أقوى المتعاملين معها ثم تسعى إلى تحقيق و إشباع حاجياته و يتم إختيار هذا المتعامل أو الطرف القوي بواسطة مؤشر البقاء و الإستمرارية لهذا المتعامل مع هذه المنظمة.

-نموذج العدالة التنظيمية: و هي عكس نموذج القوة، فالمنظمة تسعى و تبحث عن الأطراف الضعيفة حسب رأيها كالموظفين مثلا و تحاول إشباع حاجياتهم و رغباتهم، و الهدف من هذا النموذج هو التقليل من عدم الرضا الخاص بالأطراف المتعاملة مع هذا التنظيم، و هذا ما سوف يزرع الولاء التنظيمي في هذه الأفراد و يقلل بطريقة غير مباشرة من الإستراتيجيات السلبية أو كما يسميها البعض التنظيمات الغير الرسمية السلبية و يعزز و يخلق تنظيمات غير رسمية إيجابية (جماعات عمل) تخلق حلقات الجودة و تحقق الميزة لهذه المنظمة.

- النموذج التطوري: من خلال هذا النموذج نرى أنه يتعامل مع الأطراف المتعاملة مع المنظمة بديناميكية و إستمرارية و يتغير التعامل وفق إستراتيجية المنظمة و عبر مراحل مختلفة من حياة المنظمة، ففي مرحلة النشأة أو البداية قد نلاحظ أنها تهتم بالمستهلكين و تعتبرهم أهم أطراف التعامل إلى أن تؤكد المنظمة وجودها و تصبح لها خبرة ميدانية و تبدأ في مواجهة المنافسة و فرض وجودها، و بعدها تصبح المنظمة مجبرة على الإهتمام بأصحاب الأسهم و تحقيق لهم معدلات الربح حتى تستطيع توسيع نطاق تواجدها هكذا يبدأ رأس مال المنظمة يكبر و تزيد بذلك أهداف و تطلعات المنظمة، و بعدها يأتي الإهتمام بالموارد البشرية و استقطاب

¹ -صالح بن نوار، مرجع سابق، ص ص 184-285

الكفاءة من اليد العاملة و التي تملك الخبرة حتى تضمن الفعالية التنظيمية، و بهذا نرى الإهتمام بأطراف التعامل تتغير من فترة زمنية لأخرى.

و منه نرى أن المنظمة الفعالة هي التي تعرف كيف و متى تختار النموذج المناسب لها حسب ظروفها الخاصة و يكون تقييم فعاليتها حسب مدى تحقيقها لأهداف هذا الطرف و مدى إشباعها لحاجياته، و ما هو مستنتج من خلال هذا المدخل هو نظريته الشمولية لمفهوم الفعالية و الأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الخارجية و الداخلية التي تؤثر على أداء المنظمة، و من خلال هذا النموذج نستنتج أنه يأخذ في الحسبان مسؤولية المنظمة إتجاه المجتمع الموجودة فيه و تسعى دائما للحفاظ عليه و تقديم له أفضل و أجود خدمة، و هذا الشيء المفقود في المداخل التقليدية للفعالية⁽¹⁾ .

2-3-4-مدخل قيم التنافس: من خلال هذا المدخل نستنتج بأنه لا يوجد معيار موضوعي مثالي وحيد لقياس الفعالية التنظيمية و الذي يتفق عليه الجميع، و السبب أنه لا يوجد إجماع على الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، لأننا لا ننسى أننا نتعامل مع موارد بشرية تمتاز بالوعي و المرونة و التغير، و منه فمعيار الفعالية من خلال هذا المدخل هو معيار شخصي يعتمد على القيم الشخصية التي يحملها القائم بعملية التقييم و هذا ما تحدث عنه روبرت كين، بينما وجدنا ستيفن روبين من خلال كتابه نظرية التنظيم أن المعيار الجوهرى الذي يستخدم لقياس فعالية المنظمة ينطلق من مبدأ من تكون؟ و ما هي حاجياتك و أهدافك التي تسعى لتحقيقها داخل المنظمة؟⁽²⁾.

بينما درسا كل من كوين و رورباغ توجهات المديرين في العديد من المنظمات و قد وصلا إلى تمييز نوعين من الإتجاهات داخل هذا المدخل و هي:⁽³⁾

-التوجه الداخلي: و هذا معناه أن المنظمة تهتم برضا العاملين و رفايتهم و تقديم لهم أفضل الحوافز التي هو بحاجة إليها قصد العمل على الزيادة في كفاءتهم و مهارتهم في العمل و هذا يأتي طبعا بعد تقبل هذا المورد البشري للثقافة التنظيمية التي تكون نتيجة للولاء التنظيمي.

¹ -علي عبد الهادي مسلم ، مرجع سابق، ص ص 175-176

نقلا عن صالح بن نوار ، مرجع سابق، ص 285.

² -صالح بن نوار ، مرجع سابق، ص 286.

³ -نفس المرجع، ص 286.

-**التوجه الخارجي:** و يعني عمل المنظمة على تلبية حاجيات البيئة الخارجية بكل إتقان بتوفير الجودة و الكمية المطلوبة لضمان إستمراريتها و العمل على وضع إستراتيجيات لتنمية العلاقات الخارجية قصد تقويتها لمواجهة المنافسة و تجاوز الأزمات الممكن حدوثها مستقبلا.

كما قام نفس الباحثان بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تمثل صورة حقيقية لنمط الإدارة و التي هي على النحو التالي:

-**الهيكل الجامد و الهيكل المرن:** فالأول تجده يشدد في القوانين و متحكم في نظام الرقابة و الإهتمام الشديد بتطبيق القوانين دون صراعات مع المورد البشري، بينما الثاني يهتم بعمليات التكيف و التغير من فترة لأخرى عن طريق دراسات عملية و هذا الهيكل نجده مثلا في إدارة الجودة الشاملة و تحقيق حلقات الجودة.

-فمن خلال توجهات المدراء و الهيكل التنظيمي، قدم مدخل القيم المتنافسة أربعة (04) نماذج لقياس الفعالية التنظيمية و التي أوضحها لنا جيدا علي عبد الهادي مسلم في مرجع سابق نقلا عن صالح بن نوار و التي هي على النحو التالي:⁽¹⁾

- **نموذج النظام المفتوح:** هذا التوجه يعتمد في الأساس على الهيكل التنظيمي المرن و يهدف إلى وضع علاقات جديدة مع البيئة الخارجية قصد الحصول على الموارد الضرورية لضمان إستمرارية هذا النسق.

-**نموذج العلاقات الداخلية:** نجد في هذا النموذج تطبيق الهيكل الجامد و الذي تسعى من خلاله إلى تحقيق الإستقرار الداخلي و تسعى المنظمة إلى تحقيق هذا الهدف من خلال الإهتمام بنظام الإتصال و نظام المعلومات و الإهتمام بصنع القرارات و تجسيدها على أرض الواقع و اختيار أحسن و أجود قرار من البدائل المتاحة.

- **نموذج العلاقات الإنسانية:** و هذا النموذج يعتمد على التوجه الخارجي للمنظمة و استعمال الهيكل المرن، و تكون إستراتيجية المنظمة مبنية على الإهتمام بالمورد البشري و تطويره و رفع رضاه في العمل، و يتم ذلك بالإهتمام بالحوافز المادية و المعنوية للمورد البشري و هنا نرى هذا النموذج يدرك تمام الإدراك أن المورد البشري هو الجودة، و الإستثمار في الجودة هو الإستثمار

¹ -علي عبد الهادي مسلم، مرجع سابق، ص ص 178-179 نقلا عن صالح بن نوار، مرجع سابق، ص ص 287-288.

في الموارد البشرية و هذا ما لمح إليه السيد ميشال كروزي في كتابه المذكور سابقا "Etat modeste Etat moderne".

-**نموذج الهدف الراشد:** هذا النموذج يهتم بالتوجه الخارجي مع إستخدام الهيكل الجامد و من خلال هذا النموذج تبحث المنظمة عن الزيادة في الإنتاجية و تحقيق الأرباح مع وضع خطط و إستراتيجيات تسعى إلى تحقيقها.

فمن خلال ما قلناه نريد توضيح شيء مهم و هو أنه لا يمكن للمنظمة أن تبقى محافظة على نموذج واحد و وحيد، فالمنظمة الواعية و الهادفة هي التي تعرف متى تستعمل النموذج المناسب و متى تغير النموذج، لأنه مثلا إذا استعملت المنظمة الهيكل المرن و التوجه الداخلي فإن هذا بعد مدة سوف يسبب مشاكل على مستوى تحقيق الأرباح ، فنقول بأن على المنظمة أن تتماشى مع الواقع و تكون ديناميكية تملك نظرة إستشرافية و تُسير بخطى علمية واضحة المعالم.

كما يمكن تطبيق عدة معايير في وحدات متناقضة و هذا ما بينه لنا السيد: نائل عبد الحافظ العواملة في مرجع سابق و هي على النحو التالي:⁽¹⁾

-**المرونة مقابل الرقابة:** بحيث نضمن من خلال إستعمال المرونة تحقيق الإبداع و التكيف من قبل الأفراد الموجودين في المنظمة مع إستعمال الرقابة التي تضمن لنا الإستقرار و تطبيق البيروقراطية الفيبيرية.

-**الوسائل مقابل الغايات:** بحيث تركز الوسائل على العمليات الداخلية قصد تحسينها و ضمان الجودة و على المدى البعيد، بينما تركز الغايات على المخرجات النهائية التي سوف توجه إلى البيئة الخارجية و المجتمع و تعمل على المدى القريب في بيئة متغيرة بامتياز.

و هنا نقول شيء مهم و هو الإهتمام بالموارد البشرية من خلال تلبية حاجياتهم و أهدافهم بتطبيق أسلوب الفهم و بالموازاة يجب التركيز و الإهتمام بالإنتاجية و الجودة، فبواسطة فهم المورد البشري سوف نحقق الأداء الفعال الذي ينصب في مجال تحقيق الفعالية التنظيمية.

¹ -نائل عبد الحافظ، مرجع سابق، ص 173-174 نقلا عن بلجوهر خالد، مرجع سابق، ص 73.

2-4- مقاربات الفعالية التنظيمية:

2-4-1- نظرية ماكس فيبر:⁽¹⁾ إن نظرية ماكس فيبر و جدت من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية و تجسيدها، فالبيروقراطية من حيث الخصائص الإجرائية و البنائية للبيروقراطية إتسمت بتقسيم العمل الدقيق بحيث كل فرد في التنظيم له وظائف محددة و متفق عليها مسبقا موجودة على شكل قوانين و أوامر ، و هذه الوظائف نستطيع تسميتها بالواجبات ، كما تعتمد على قواعد و مبادئ قوية لتجسيد الأداء الوظيفي الفعال، كما اهتم فيبر بهذا النظام الجديد لأنه يمثل صفة المجتمع الجديد أو الحديث، و هذا طبعاً لو قارناه بالمجتمعات القديمة و خاصة التقليدية و التي تستعمل طرق تقليدية في تسيير شؤونها، كما كان يرى ماكس فيبر أن البيروقراطية و جدت لتساعد كثيراً المنظمات الكبيرة الحجم و التي تتطلب هيكل تنظيمي قوي و دقيق و خاصة من حيث تقسيم العمل، لأنه و كما هو معلوم أن التخصص و تقسيم العمل يحققان الفعالية التنظيمية و يزيدان من الكفاءة المهنية للمورد البشري، و نقول أيضاً أن البيروقراطية إذا كانت مطبقة بشكل صحيح و رسمي فإنها تزيد من الولاء التنظيمي الذي يجعل هذا المورد البشري يتقبل الثقافة التنظيمية، و من أجل إثبات فيبر هذا التصور و الذي ينصب على أن البيروقراطية تحقق الكفاءة التي تنتجها الفعالية التنظيمية، و إذا تعمقنا أكثر نجد أن الفعالية نتيجتها الولاء التنظيمي + تقبل الثقافة التنظيمية+المواطنة التنظيمية و كل هذا ينتج لنا أداء وظيفي فعال ناتج عن موارد بشرية مؤهلة و منسجمة مع هذا التنظيم، كما قام ماكس فيبر بإعطائنا النموذج المثالي التصوري و الذي من خلاله تحقق البيروقراطية أقصى درجات الفعالية، كما حدد لنا الميادين المختلفة التي يمكن اللجوء فيها إلى البيروقراطية كالمؤسسات الإقتصادية و التنظيمات السياسية و العسكرية و حتى الدينية و الخيرية، فما هو ملاحظ اليوم في مجتمعاتنا بأنها تعمل بشكل هرمي أي هناك هيكل تنظيمي سواء رسمي أو غير رسمي و نجده أيضاً في المنظمات الرسمية و الغير الرسمية لأنه السبيل الوحيد و الذي من خلاله يتم تحقيق الأهداف المسطرة، فكما أوضح لنا جيداً السيد رابح كعباش في كتابه علم إجتماع التنظيم أن البيروقراطية تمثل العقلنة الرشيدة التي وجدت لتقسيم كل موارد التنظيم من أجل إنجاز و تحقيق الأهداف المسطرة و بالتالي إنجاز الأدوار و المهام

¹ بلجوهر خالد، مرجع سابق، ص 82-83

بدقة عالية و صرامة كبيرة و سرعة فائقة، و كل هذا يتجسد بواسطة الرشادة في التسيير تكون بأقل التكاليف و بالتالي تحقيق ذروة درجات الفعالية التنظيمية⁽¹⁾

2-4-2- نظرية فريدريك تايلور: إن نظرية الإدارة العلمية تحمل في طياتها المعنى الحقيقي لتحقيق الفعالية التنظيمية، بحيث قام السيد: تايلور بتصميم عملي دقيق للعمل بقياس الحركة و الزمن الخاصة بإنتاج وحدة واحدة من قبل المورد البشري، و كل هذا من أجل الزيادة في كفاءة العامل و التي بدورها تعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية بالزيادة في الإنتاجية مع تحديد مستويات العمل⁽²⁾، كما بين لنا شيء مهم و هو أن عدم تحقيق الفعالية التنظيمية هي مشكلة الإدارة أو التنظيم و ليست مشكلة العامل و هذه نقطة حساسة نستنتج منها أن على الإدارة أن تكون لها نظرة إستشرافية لدراسة أهدافها و كيفية تحقيقها، و هذه النظرة الإستراتيجية لابد لها من كفاءات و خبرات و على الإدارة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب و في كل المستويات، إذن يجب أن تسعى إلى توفير الأفراد الأكفاء و تدريبهم على الوسائل الحديثة من أجل الحصول على أداء فعال، و جاءنا بمفهوم جديد و هو ربط الفعالية التنظيمية بنظام الأجور، بحيث كلما كان الأداء فعالا و قويا فإن الأجر يكون كبيرا أيضا و هذا ما يجعل الأفراد يحققون الفعالية التنظيمية للإدارة، و قد نجح تايلور عندما طبق سياسة الأجر بالقطعة و حسب رأينا الخاص بأن المورد البشري الجزائري اليوم يمكن أن تتحقق بواسطته الفعالية التنظيمية بتطبيق هذا النموذج كنقطة مبدئية أي الإهتمام بالأجر لتلبية حاجياته و يتم تغيير خطة الحوافز عندما يتم تحقيق هذا الحافز المهم و الضروري ، و السبب من كل هذا حتى نزرع في هذا المورد البشري حب العمل و نضمن غرس معنى الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي الغائبان اليوم في الإدارة الجزائرية و هذا ما أثبتته الدراسة موضوع الحال، و هذا طبعا يؤثر على سلوك الفرد الجزائري، فبواسطة الزيادة في الدخل يستطيع المورد البشري أن يشبع حاجياته الإقتصادية و خاصة في هذه المرحلة الحساسة⁽³⁾ ومنه و خلاصة نقول بأنه إذا طبقنا هذا النموذج يجب أن نجعل هذا المورد البشري يفكر بأنه موجود من أجل العمل فقط مقابل الدخل و بالتالي سوف نجرده من إنسانيته، و لكن يجب علينا أن نحسن معاملته و فهمه لأن الجودة كما قال ميشال كروزي هي تمثل الإنسان في حد ذاته،

¹ - راجع كعباش، مرجع سابق، ص 53.

² - كامل بربر، مرجع سابق، ص 103.

³ - نظمي شحادة، محمد باشاء، محمد رسلان و رياض الحلبي، مرجع سابق، ص 31.

و يجب علينا أن نفهم جيدا هذا المعنى و نطبقه و نسعى إلى جعل أهداف الموارد البشرية و أهداف المنظمة مشتركة و بهذا يمكن دمج هذه الأهداف إذا أحسنا دمج هذه الكتلة البشرية مع التنظيم و هنا نكون مجبورين على تطبيق الإدارة بالأهداف و دمج نظرية فريدريك تايلور بالإدارة بالأهداف.

-خلاصة الفصل:

نستنتج من خلال كل ما قلناه أنه إذا أردنا تحقيق الفعالية التنظيمية لابد أن يكون هناك أداء وظيفي فعال مبني على حس هذا المورد البشري و وعيه التام بواجباته داخل هذا التنظيم، كما بين لنا هذا الجانب النظري أن الإنسان هو من يخلق الفارق و ليست التكنولوجيات الموجودة، فالجودة هي الإنسان و الإستثمار فيها هو الإستثمار في المورد البشري، و إذا أردنا تحقيق الفعالية التنظيمية لابد لنا من فهم هذا المورد البشري جيدا حتى نستطيع زرع فيه الولاء التنظيمي الذي ينتج لنا تقبل الثقافة التنظيمية و يخلق لنا الإلتزام التنظيمي اللذان يصنعان لنا أداء فعال ناتج من مورد بشري يعرف جيدا حقوقه و واجباته و يدرك تمام الإدراك أن تحقيق أهدافه تكمن في تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمي إليها، و لن نصل إلى هذا المفهوم إلا بتطبيق نظام حوافز ديناميكي يتماشى مع تطلعات هذا المورد البشري، و هنا نرى ذلك الترابط و التكامل بين فصول الدراسة، و توصلنا إلى شيء مهم و هو أن تقييم الأداء الوظيفي المبني على معايير علمية و تقنية فعلى الرغم من وجودها في الإدارة الجزائرية إلا أن التنظيمات الغير الرسمية السلبية سيطرت على هذه التقييمات و أبدعت في التقييم، فما هو ملاحظ ظاهريا بان التقييم هو مطابق للمعايير بطريقة رسمية و علمية فالشيء الباطني هو عكس ذلك تماما و هذا ما سوف نشبهه و سوف نتعرفون عليه في الجانب الميداني، و على جماعة العمل التحلي بالصدق و الإخلاص في العمل، و على المسؤول التحلي بالموضوعية و الشفافية و إبعاد كل جوانب الذاتية و الميول الشخصية و عدم الاندماج داخل التنظيمات الغير الرسمية و السلبية و خاصة عند التقييم، و رغم كل ما لاحظناه من تقنيات في التقييم، يجب و خاصة في الإدارة الجزائرية و مع عادات مجتمعنا، يجب على المسؤولين قيامهم بتقييم الأداءات للموارد البشرية بحضور جماعة العمل حتى يتعودوا على الجماعة و أن يخبر المسؤول أعضائه بالنقاط التي وضعها مع التبرير و أمام الجميع، لكي يطبق مبدأ العدالة و الصدق في المعاملة، و كسب الثقة المتبادلة بين الرئيس و المرؤوسين، و إحداث نوع من المنافسة الداخلية بين الموظفين، و يسعى كل موظف إلى تحسين آدائه للحصول على تقييم أفضل و بذلك نقطة أفضل التي سوف تخدمه في الحصول على علاوة أكثر من المرة السابقة، و تساعد على الترقية و بناء مستقبله، و بالتالي فإن المسؤول سوف يكسب ثقة و إحترام المرؤوسين له و تستمر الجماعة في إتحادها و ولائها للرئيس و بذلك للمنظمة و عندما

نقول المنظمة نقول التنظيم الرسمي، و هنا و كأننا عالجنا موضوع التنظيمات الغير رسمية بطريقة علمية و بدون صراعات، و بذلك إكتسبنا قوة جديدة و فعالة تساهم و تسعى إلى تحقيق أهداف الإدارة بعدما كانت في الماضي القريب تعيق الإدارة على تحقيق أهدافها، و لكن و حتى يتحقق ما قلناه لابد من فهم هذه الموارد البشرية و فهم خاصة حاجياتها و محاولة تلبية تلك الحاجيات في إطار القانون المعمول به.

فتلك التنظيمات الغير الرسمية أو كما يسميها البعض إستراتيجيات الفاعلين كانت سببا لنظام الحوافز القائم و أثرت على الأداء و على تقييم الأداء، فما أوضحناه في هذا الفصل النظري، جعلنا نضيف فصل آخر نتحدث فيه عن هذه الإستراتيجيات الكروزية حتى نفهمها جيدا و نحس بخطورتها إذا لم تقوم بطرق علمية لأنها ممكن أن تؤثر بالسلب حتى على المجتمع الجزائري ككل و هذا ما سوف نوضحه لاحقا.

الفصل الرابع: إستراتيجية الفاعلين

1-مصادر التحليل الإستراتيجي لميغال كروزي

2-التنظيم في تصور ميشال كروزي

2-1-الفاعل و إستراتيجيته (la stratégie des acteurs)

2-2- هوامش الحرية المستخاضة من التحليل الإستراتيجي

2-3- السلطة و علاقتها باستراتيجية الفاعلين

3- التحليل الإستراتيجي الخاص بالسلطة

3-1- التغيير كظاهرة نسقية

3-2-الحلقة المفرغة و علاقتها بالسلطة

4-الحديث عن ملخصات التحليل الإستراتيجي في بعض مؤلفات كروزي

4-1- ملخص التحليل الاستراتيجي من خلال الكتاب: الظاهرة البيروقراطية

4-2- ملخص التحليل الإستراتيجي من خلال الكتاب: عالم موظفي المكاتب

4-3- ملخص التحليل الإستراتيجي من خلال الكتاب: الفاعل و النسق

خلاصة الفصل

- تمهيد: (*)

قبل الحديث عن إستراتيجيات الفاعلين التي أردنا تسليط الضوء عليها، و التي إكتشفنا من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها في مديرية أملاك الدولة لولاية المدية و باستعمال التقنيات المساعدة كالمقابلة و الملاحظة بالمشاركة أن نظام الحوافز الحالي الذي لا يتماشى مع واقع الموارد البشرية، و لا يلبي حاجياتهم أدى إلى تشكل إستراتيجيات الفاعلين السلبية التي تحدث عنها ميشال كروزي و التي أثرت على الأداء الوظيفي بالسلب و حتى على تقييمه و هذا ما أثبتته الدراسة، و هذا أيضا ما أدى إلى إنعدام الولاء التنظيمي و عدم وجود فعالية تنظيمية، مما أدى إلى إنعدام الثقة بين الموظف و الإدارة هذا من جهة، و من جهة أخرى و كنتيجة لكل ما قلناه هو إنعدام الثقة بين المواطن الجزائري و الإدارة، و هنا على صناع القرار أخذ هذه القضية بجدية و محاولة وضع خطط تقويمية لمعالجة هذه الإستراتيجيات التي و كما أوضحنا لنا الآن توران في كتابه نقد الحضارة (critique de la modernité) أن هذه الإستراتيجيات إذا لم تفهم و تعالج بحكمة فإنها يمكن أن تتحول إلى حركات إجتماعية يفوق صداها النقابات و تحدث فوضى في المجتمع، و السبب الرئيسي و جوهر القضية في كل ما قلناه هو نظام الحوافز القائم و القديم الذي أصبح لا يتماشى مع تطلعات هذا المورد البشري و الذي أصفر عنه إنتاج عدد كبير من الإستراتيجيات السلبية التي تعيق تحقيق أهداف الإدارة، هذا ما جعلنا نقوم بالحديث عن ميشال كروزي و خاصة نظريته الشهيرة **التحليل الإستراتيجي** المفسرة لفعل المورد البشري داخل التنظيم، هذه النظرية التي لم تأتي بالصدفة بل جاءت عن طريق التراكم المعرفي و استعماله للنقد المنهجي البناء أو كما نطلق عليه إسم إستومولوجيا العلم، كما ساهمت أيضا تنقلاته إلى الولايات المتحدة الأمريكية و دراساته النقدية لعلم الإجتماع الأمريكي الذي أعطى لميشال كروزي هذا التحليل و بنى شخصيته و نمى موهبته وأعطى له الفطنة و الملاحظة الصائبة و المحللة للوضع و نمى فيه بعد النظر، واقع لا يمكن تجاهله في تشكيل الصبغة الخاصة في تحليلاته، فهو يرى بأن المنظمة هي ظاهرة إجتماعية و هي بناء إجتماعي يسمح بإدماج إستراتيجية الفاعلين المشاركين حيث تتضمن الحرية و الإستقلالية من خلال أن هذه الموارد البشرية هم أحرار و متعاونون، و من جهة أخرى يرى أن التنظيم ليس آلة له مردوديته الخاصة بل يرتبط بمجموع القدرات الإنسانية المكونة له من خلال التنسيق للأنشطة بشكل عقلاني و التي ترتبط بتطوير الغايات بالشكل الذي يكون فيه الأفراد قادرين على **لعب لعبة التعاون بينهم**، لهذا سوف نحاول من خلال هذا الفصل

* - هذا الفصل كان نتيجة عن الجانب الميداني و خاصة عند استعمال المقابلات الجماعية مع الموظفين، عندها أدركنا أن نظام الحوافز القائم ولد لنا إستراتيجيات الفاعلين السلبية أو يمكن أن نسميها بالتنظيمات الغير الرسمية السلبية و التي أصبحت تؤثر على أداء الموارد البشرية و على تقييم أدائها، هذا ما جعلنا نضيف هذا الفصل حتى نبين أهمية هذه الإستراتيجيات و ما يمكن فعله داخل التنظيم.

أن نوضح الركائز الفكرية التي ساهمت في تجسيد أطروحة التحليل الإستراتيجي ثم نرى التنظيم حسب ميشال كروزي حيث سوف نتطرق إلى الفاعل و النسق و هوامش الحرية الخاصة بالفاعلين، و نتحدث أيضا عن السلطة و سوف نرى التغير كظاهرة نسقية و نتعرف أيضا على الحلقة المفرغة و علاقتها بالسلطة، و في الأخير سوف نتحدث عن ملخصات التحليل الإستراتيجي عند بعض مؤلفاته كالظاهرة البيروقراطية و عالم موظفي المكاتب و كذا كتابه الفاعل و النسق.

1-مصادر التحليل الإستراتيجي لميشال كروزي:

إن أول ما سوف نتحدث عنه هو مفهوم البيروقراطية لماكس فيبر التي ساهمت في بلورة فكرة كروزي حول التنظيم و ما يحتويه هذا التنظيم، و بعدها سوف نتطرق إلى الإتجاه السلوكي و نناقش أيضا الإتجاه البنائي الوظيفي و كيف رد كروزي على بارسونز و ميرتون، و نتطرق أيضا إلى علم الاجتماع التنظيم الأمريكي و كيف أثر على نقابات العمل.

-**النظرية الفيبيرية:** هي نظرية شاملة و منظمة لجميع التنظيمات، فنجد أن فيبر إهتم بظواهر النمو التنظيمي المرتبطة بالدولة الحديثة بتقسيم العمل، التخصص و مركزية القرار من أجل الوصول إلى الفعالية التنظيمية، كما ربط السلطة بالنموذج البيروقراطي داخل هيكل رسمي و الذي يقوم على تقسيم العمل، التخصص الوظيفي، التدرج الهرمي للسلطة، المسؤولية الوظيفية، فصل الإدارة عن الملكية الخاصة و العلاقات الغير الرسمية، و بين أيضا أن العلاقات الرسمية هي أحد أنماط التنظيم المعقد(1)، فنجد أن كروزي قدم نقدا لنظرية ماكس فيبر حيث أخبرنا أن فيبر تجاهل الكثير من الأساسيات في التنظيم أهمها: ظاهرة الصراع و السلطة الغير الرسمية و قوتها و التغير في العلاقات داخل التنظيم الواحد، و ظهور الحلقة المفرغة، بحيث إتساع نطاق المراقبة يقلل من الفعالية التنظيمية و التحكم و يسبب لدى المشرفين و المنفذين الميل إلى إستراتيجية الأمن(2)، و أضاف كروزي أن الإنسان كائن يمتاز بالغموض (يدخل في كلمة الغموض التغير و المرونة و الوعي) و من الصعب الإلمام بأهدافه و إستراتيجياته و لا نستطيع تطبيق القوانين الصارمة لأنها سوف تخلق لنا صراعات و تولد لدينا علاقات القوة و السلطة الغير الرسمية، فيجب على المنظمات الحديثة الزيادة من درجات الحرية و الإستقلالية للتنظيم لضمان الإستمرارية و القدرة على المنافسة و نفهم من هذا أنه يجب الإعتماد على حلقات الجودة المبنية في إدارة الجودة الشاملة، كما أوضح كروزي أن الفهم الجامد لنموذج فيبر يمكن أن يعيق البحث و يضلله بدلا من أن يوجهه و يثريه(3).

¹ -طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص23.

² -وهيبة روابح، إشكالية الصدق الإميريقي لأطروحات ميشال كروزي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص62.

³ -نفس المرجع، ص62.

-**الإتجاه السلوكي:** لقد تحدث هذا الإتجاه على السلوك الذي يمثل ذلك التفاعل الناتج عن الفرد إتجاه الوسط الداخلي للمنظمة و حتى الوسط الخارجي، و هو كذلك يمثل لنا التفاعل بين الفرد و عالم الأشياء الذي تحدث عنه مالك بن نابي من أدوات تقنية و تكنولوجيا يستند عليها الفرد لإنجاز مهامه بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي الذي تتفاعل داخله هذه الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة و هذا ما قاله لوثناس⁽¹⁾.

و لقد أكد أنصار الإتجاه السلوكي و علماء النفس الإجتماعي على أن التنظيم كيان إجتماعي و ليس ميكانيكي و مثل هذا الإتجاه نجد مدرسة العلاقات الإنسانية حيث إهتمت بإيجاد الحلول للمشاكل الموجودة داخل المنظمة و التي لها طابع إنساني و التي أيضا تجاهلها تايلور، فهي مفاهيم تصحيحية للمفاهيم و المبادئ التقليدية فيما يتعلق بطبيعة العاملين و كيف يتم الإستفادة من طاقاتهم و تفجير إبداعاتهم⁽²⁾ و كانت من نتائجه أن الأجر ليس المحرك و المحفز الأساسي للعمل و أن هناك عوامل أخرى نفسية إجتماعية، فهذا التصور جاء ضد التصور الميكانيكي للسلوك الإنساني⁽³⁾.

و رد كروزي على كل هذا و قال بأن الإنسان في التنظيم لا يمكن إعتباره آلة أو قوة عضلية (يد عاملة) كما قال تايلور و الذي بهذا المفهوم يصبح يمثل عالم الأشياء بدلا من عالم الأشخاص و عالم الأفكار، و عندما نقول هذا نعود إلى ما قاله مالك بن نابي عندما تحدث عن الفعل، و هو لا يمثل فقط قوة عمل و عواطف و أحاسيس حيث أهملت هذه الإتجاهات أن الإنسان له عقل يفكر و يبدع به و يستطيع من خلال عالم الأفكار أن يشتغل على الأشياء الإيجابية كما يمكنه أن يشتغل كذلك على الأشياء السلبية، فمعنى هذا أن المورد البشري و من خلال العقل يستطيع أن يصنع لنفسه هوامش حرية أو يمكن تسميتها بالإستقلالية القائمة على حساب رهانات ، و يتم التحكم في سير المنظمة عن طريق التأقلم و الإبداع في ظل الظروف السائدة و في خضم العلاقة بين الموارد البشرية و المنظمة، و من خلال مؤلف كروزي الفاعل و النسق (l'acteur et le système) بين لنا أن هناك محدودية في التفسيرات السلوكية فهؤلاء إهتموا بالجانب النفسي و العقلي مهملين بذلك نقطة مهمة و هي تعقد الفعل الإنساني في التنظيم فهم يركزون على الفرد مهملين بذلك الجماعة أو العصابة أو الزمرة التي هي محيط هذا التفاعل، و يرى كروزي أيضا أن الفاعل لا يخضع لأي حتمية عند القيام بعمله⁽⁴⁾ فهو يستغل الفرص

¹ -صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية، مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، 2006، ص173
نقلا عن وهيبه روابح، مرجع سابق، ص63.

² -كامل محمد مغربي، مرجع سابق، ص51.

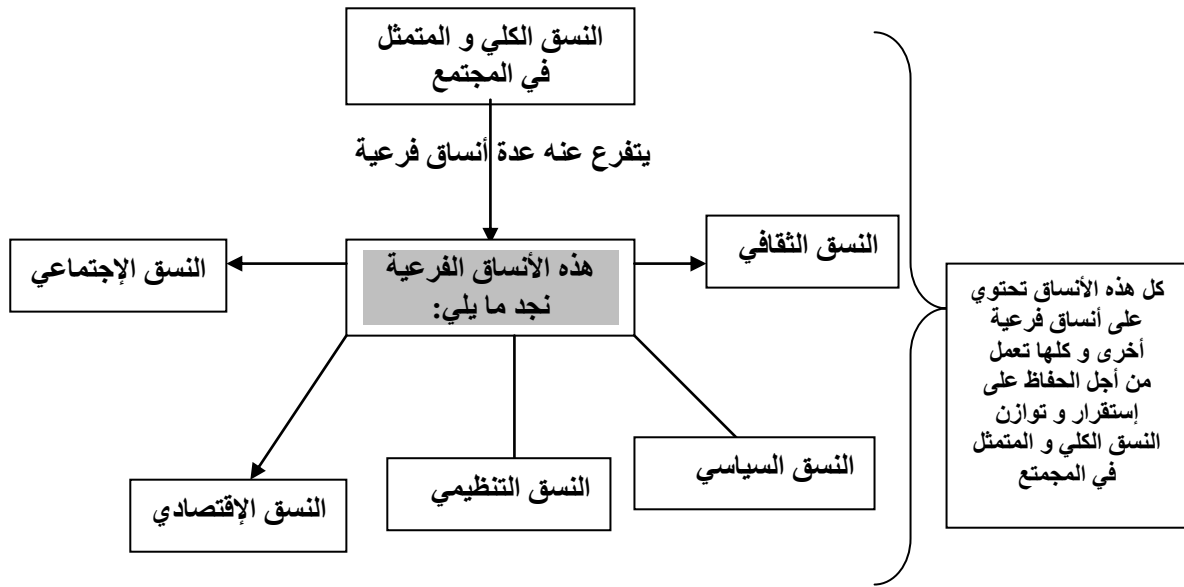
³ - Michel CROZIER, le phénomène bureaucratique, editions du seuil, 1963, p178

⁴ - وهيبه روابح، مرجع سابق، ص63.

من خلال دوره و خبراته و نظر كروزي للفاعل كشخص إيجابي عكس بعض السلوكيين الذين ينظرون للفرد كفاعل سلبي و الذي لا يتقبل الأوامر و القوانين التي تفرض عليه.

-الإتجاه البنائي الوظيفي: هذا الإتجاه كان كردة فعل و استجابة منطقية للنظريات الكلاسيكية في الإدارة التي عجزت عن معالجة المشكلات القائمة في التنظيم و منعه من الضعف و التقهقر (1) ، و عندما نلاحظ واقعنا اليوم أصبح هذا الإتجاه هو المسيطر على البحوث الموجهة للتنظيم حيث يعد تالكونت بارسونز رائد هذا الإتجاه دون أن ننسى روبرت ميرتون، فإن بارسونز حاول أن يعطي نظرة حول التنظيم فرأى بأنه ظاهرة إجتماعية تتألف من عدة أنساق فرعية، و يرى بارسونز أن النسق الكلي يتكون من عدة أنساق فرعية، فمثلا نسق المؤسسة يتفرع عنها أنساق فرعية حسب أهدافها فهي أنساق فرعية من نسق التنظيم الذي يعتبر بدوره نسق فرعي من النسق الكلي و الذي يمثل المجتمع و الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 13 : الأنساق الفرعية للنسق الكلي (*)



فلو أخذنا مثلا مؤسسة إنتاجية فإننا نلاحظ أنها تحتوي على الإدارة المالية و إدارة الموارد البشرية و إدارة المخزون و التموين و التسويق، و هذه الأنساق كلها تتفرع عنها أنساق فرعية و كلها تعمل لصالح المؤسسة و التي بدورها تعمل من أجل النسق الكلي و المتمثل في المجتمع.

قام كروزي بنقد هذه النظرية، فهو لاحظ أنها تركز على البعد التجريدي و إهمالها للبعد الإمبريقي، و هذا معناه أن بارسونز ركز على المثالية و أهمل الحقيقة و الواقع و منه و كنتيجة لكل ما قلناه نصل إلى إيجاد صعوبة في إختبار الكثير من المفاهيم البنائية الوظيفية في الواقع

¹ - رابح كعباش، مرجع سابق، ص 71.

* - من إعداد الباحث .

و خاصة مع الوارد البشرية التي تمتاز بالتغير، و كان إهتمام هذه النظرية بالثوابت في المجتمع بدل الإهتمام بالتحرك و التغير، و نلاحظ أيضا أن الأفعال الإجتماعية عند تالكونت بارسونز هي مبنية على الأخلاق و منه فهي غير عشوائية و تسير وفق أنماط ثابتة يمكن التنبؤ بها ، وهذا ما خالفه عليه كروزي(1) ، و يقصد كروزي من كل ذلك هو صعوبة التنبؤ في مجال التنظيم الذي يحتوي على فاعلين لهم هوامش حرية و يعيشون داخل زمر، فلا ننسى بأن بارسونز كان يريد ترسيخ و تثبيت ذلك النظام الرأسمالي و بالتالي الحفاظ على إستقرار أبنية المجتمع و خدمة النظام الرأسمالي و الذي إذا تعمقنا فيه نجد أنه وجب إحداث و زرع الإستقرار و الذي كان يجب أن يكون حتى يضمن مصالح طبقة معينة و محدودة من المجتمع الأمريكي، لأنه بلا استقرار و بلا وجود هذا التفكير لا تستطيع الأقلية من تلك الطبقة المواصلة في تحقيق مصالحها المبنية على المنفعة الشخصية و بسط نفوذها و السيطرة على المجتمع ككل.

-**علم إجتماع التنظيم الأمريكي:** (2) لقد تأثر كروزي بالتنظيمات النقابية و المتمثلة في الحركات العمالية التي كانت موجودة في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال مؤلفه **المصنع و النقابات في أمريكا** و كتاب **المستخدمون الصغار في العمل** و سوف نتحدث عن عملاقين في السوسيولوجيا الأمريكية و اللذان أثرى على ميشال كروزي و ساهما في بناء نظريته و المتمثلة في التحليل الإستراتيجي و هما: **فيليب سالزنيك و ألفن فولدر**

- إن فيليب قدم تحليلا نظريا لتحليلات ميرتون حيث تم نقد النموذج البيروقراطي بحيث حدد في الدراسة الأولى جوانب السلبية للنموذج الفيبييري و النتائج الغير مقصودة و الغير متوقعة التي تواجه التنظيم البيروقراطي، و في دراساته الأخيرة قام بتطوير منظور وظيفي لتحليل التنظيمات وفق آراءه الخاصة، فانطلق من أن التنظيم عبارة عن تنظيمات فرعية تضم كل منها جماعات متفاعلة من أجل تحقيق هدف مشترك من خلال تحديد الوظائف و المسؤوليات و نطاق الإشراف كما أوضحها فيبر، و لقد حدد نهجا مختلفا أوصله إلى صياغة النظرية المؤسسية و كانت تحتوي على سؤال جوهرى و هو لماذا يرجع تشابه الهياكل التنظيمية للمنظمات؟ و كشفت هذه النظرية عن وجود قيم و معايير تطورت عبر الزمن و استقرت في المنظمة بمرور الزمن و التي تشكل في الأخير الثقافة التنظيمية و منه فإن تصرفات الموارد البشرية تكون حسب الثقافة الموجودة في المجتمع و منه تتشكل ثقافة المؤسسة، إذن ما يتم إستنتاجه هو أن الثقافة التنظيمية وجدت في المجتمع أو وجدت في الثقافة الإجتماعية قبل أن تتحول إلى المنظمة، و هذا شيء مهم يجب الوقوف عليه و هو حال الثقافة الإجتماعية الموجودة في مجتمعنا فنطرح من خلال هذا السؤالين

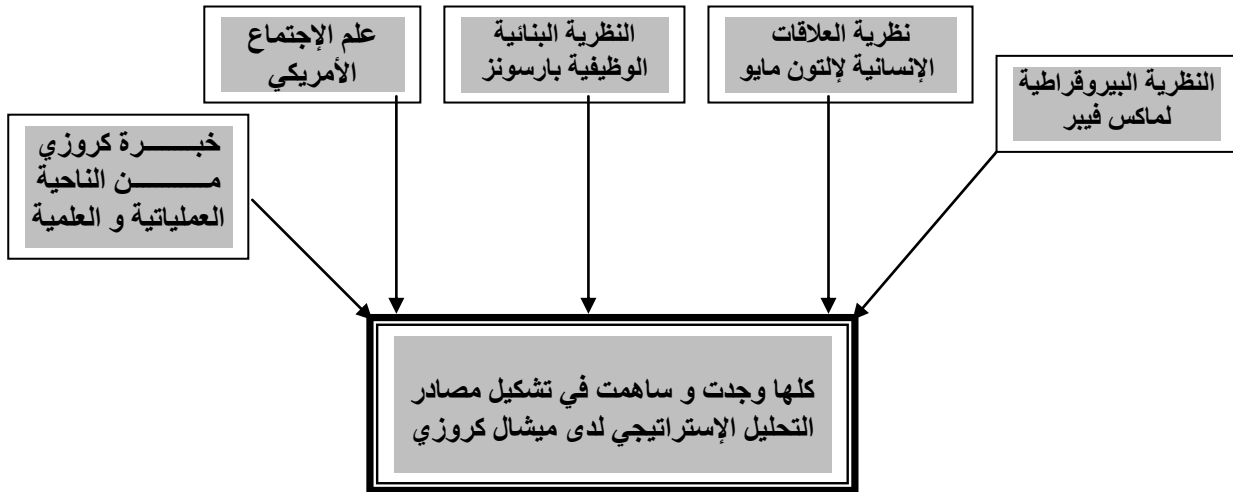
¹ -وهيبة رويح، مرجع سابق، ص 74.

² -نفس المرجع، ص ص 77-78.

التاليين: هل الثقافة الإجتماعية الموجودة في مجتمعنا تحمل معالم و معاني الثقافة التنظيمية؟ و هل الثقافة التنظيمية الموجودة في منظماتنا هي وليدة مجتمعنا؟، و كما أشار سالزنيك أن هناك علاقة بين قيم الأفراد و الأداء الوظيفي في المؤسسة أي تعويض الجوانب الرشيدة بالجوانب الغير رشيدة و هذا هو التعديل الحاصل من طرف سالزنيك على النموذج البيروقراطي من خلال المراقبة الغير محكمة لأن المؤسسة ليس بمقدورها مراقبة البناء الإجتماعي مراقبة محكمة، فمن خلال هذا يرى كروزي أنه رغم الضغوطات التي يفرضها النسق على الفاعلين إلا أنهم يستخدمون هامش الحرية عن طريق الإستراتيجية في التفاعل مع الآخرين من خلال هروبهم من ما هو متوقع منهم مما يلغي فكرة التحكم و المراقبة.

- بعد عرضنا الوجيز و الذي سوف نوضحه بشكل تبسيطي لمنابع و المؤشرات الرئيسية التي صنعت فكرة كروزي و التي تم تجسيدها بأعمال و بحوث نتج عنها التحليل الإستراتيجي و هو ما سوف نوضحه لاحقا بتناولنا إلى أهم الأفكار التي تمت تحت إسم التحليل الإستراتيجي من الفاعل و إستراتيجيته و هامش الحرية و السلطة و الحلقة المفرغة للبيروقراطية.

الشكل رقم 14 : المنابع التي شكلت و بلورة فكرة التحليل الإستراتيجي (*)



بعد هذا المخطط التوضيحي للتراكم العلمي و المعرفي الذي تم بواسطته تشكيل لب النظرية لميشال كروزي، سوف نناقش أفكار كروزي حول التحليل الإستراتيجي، فإن تحليل التنظيمات سوف يساهم في تكوين نمط إستدلال ليس فقط للقضايا المتعلقة بالتنظيم بل بالحياة الإنسانية ككل، فهذا النمط الإستدلالي(1) الذي أبرزه كروزي تحت إسم التحليل الإستراتيجي

* - من إعداد الباحث .
1 - المرجع السابق، ص 129

(l'analyse stratégique) و التي نجد فيها إرتباط كبير للسلطة (le pouvoir) و التي تتشكل و تتقوى بواسطة مناطق الشك و الريبة (les zones d'incertitude) و يتم ذلك من خلال إعتداد الفاعلين على إستراتيجيات مختلفة تترجم في شكل ألعاب (des jeux) تضمن لهم البقاء و المحافظة على مكتسباتهم و نقاط القوة و الهيمنة على التنظيم الرسمي من جهة و تحقيق أهدافهم المشتركة رغم التوجهات المختلفة للفاعلين و هذا ما يشكل رهانات مستقبلية و يولد ضغوطات (des contraintes) بالنسبة للطرفين أي بالنسبة للفاعلين و التنظيم، و التي تتطلب من الفاعلين المواجهة من أجل ضمان إستمرارية إستراتيجيتهم و بذلك ضمان تحقيق أهدافهم و التي نوضحها كما يلي:

2-التنظيم في تصور ميشال كروزي:

إن التنظيم حسب ميشال كروزي هو تلك العلاقات المبنية على المفاوضات الدائمة و المتواصلة بين التنظيم الرسمي و التنظيم الغير الرسمي، و كون المورد البشري هو الأساس في التنظيم و هو جوهر العملية كلها وهذا ما بينه لنا ميشال كروزي في كتابه "Etat modeste Etat moderne" بأن المورد البشري هو الجودة كما لا ننسى أنه يمتاز بالوعي (العقل) فإنه يشكل لنا إستراتيجيات الفاعلين التي تخلق لنا هوامش حرية بين الفاعلين و بين التنظيم قصد المحافظة على مصالحها و من خلال كل ما قلناه سوف نتحدث على ما يلي:

2-1-الفاعل و إستراتيجيته (la stratégie des acteurs):

فكما تحدث ميشال كروزي و قال بأن الفاعلين لهم الإستقلالية و الحرية في العمل و التي يخلقونها بفضل تفكيرهم لأن لهم قدرات خاصة تجعلهم متميزون و يستعملونها لحل مشاكلهم و التخفيف عن الضغوط و مواجهة الجانب الرسمي عن طريق الإتحاد المتجسد في العمل الجماعي و بالتالي هم متعاونون من أجل إنجاز أهداف مشتركة نلمس فيها مصلحة الجماعة رغم الإختلافات الكثيرة الموجودة بينهم⁽¹⁾ ، فمن خلال هذه الكلمات المعبرة نستنتج أن الفاعل أو المورد البشري له طاقات كبيرة يجب على صناع القرار التفكير في كيفية توجيه تلك الطاقات و تلك الأفكار في خدمة المنظمة و خدمة المجتمع ككل.

و يرى كروزي أن جميع البحوث التي تناولت التنظيم بينت من خلال نتائجها أن أفعال الأفراد هي معقدة و متغيرة و لا تستطيع القوانين الصارمة السيطرة عليها⁽²⁾ ، و كما تحدثت السيدة وهيبه روابح عن هذا الشأن و قالت بأنه عندما يتم قيادة فرد داخل المنظمة فإنه لا يخضع

¹ - Michel CROZIER et Erhard Friendberg, Op.cit. p16.

² - Ibid. p42.

للطاعة و الإمتثال، فهذه القيادة تجد نوعا من المقاومة السلبية و هي تمثل بذلك مفاوضات مبنية على عقد تلك المفاوضات(1)، و إذا تعمقنا أكثر في المنظمة نجد أنه كلما كان التنظيم صارم و لا يعطي أهمية و فهم لهذا المورد البشري كلما أدى ذلك إلى خلق إستراتيجيات الفاعلين الجديدة و التي يستعملها الأفراد لمقاومة التنظيم و الحصول على حقوقهم و فرض وجودهم، فما نسعى إلى تحقيقه هو خلق أو إنشاء إستراتيجيات الفاعلين الإيجابية للمنظمة و التي لا يمكن تحقيقها إلا عن طريق فهم هذه الموارد البشرية و تغيير أفكارها و جعلها تخدم الهدف المشترك للمنظمة و هذا عمل يتطلب بناء إستراتيجية علمية معمقة، فإستراتيجية الفاعلين هي أفعال مدروسة من قبل الجماعة الغير الرسمية و التي تخطط من أجل فرض وجودها داخل المنظمة، و من المؤكد أن هؤلاء الأفراد لهم خبرة في ميدان العمل و يحملون المؤهلات التي تجعلهم متمكنين في أداء عملهم، فأغلبيتهم يعرفون جيدا حقوقهم و واجباتهم و يملكون معرفة حول التكنولوجيات المستعملة.

2-2- هوامش الحرية المستخلصة من التحليل الإستراتيجي:

لقد تحدث كروزي و وضّح لنا هذه الهوامش بطريقة علمية و دقيقة حيث قال في كتابه الفاعل و النسق أن الأفراد يستطيعون مواجهة المدير و التنظيم الرسمي في وضعيات معقدة بفضل هذه الهوامش التي نعتبرها كفجوات بين الفرد و التنظيم، بحيث التنظيم لا يستطيع التنبؤ لأفعال الأفراد، و من هنا نقول كيف يستطيع التنظيم التحكم و السيطرة على وضعيات أقل ضعفا من سابقتها؟(2)، و نقول شيء مهم و كنتيجة من دراستنا موضوع الحال أن الأفراد كلما كانت لهم خبرة في المنظمة و يملكون المؤهلات و يتقنون جيدا عملهم و يعرفون جيدا واجباتهم فإنهم يكونون أكثر قوة و تحكم في وضعهم داخل التنظيم، و هذا ما يجعلهم يتحكمون جيدا في خلق هوامش بين المنظمة و بينهم و التي تساعد على إستعمال الحرية في العمل و التي هي عكس ما يفرضه التنظيم الرسمي من قوانين و صرامة في العمل، و من خلال ما قلنا يمكن أن نضع معادلة بسيطة مستخلصة و التي هي على النحو التالي:

هوامش الحرية = الخبرة + الكفاءة + التحكم في وسائل العمل، فكلما كانت هذه العوامل متوفرة بقوة في المورد البشري كلما كانت هناك هوامش حرية كبيرة و كثيرة و معقدة و بهذا لا يستطيع التنظيم السيطرة عليها و الإلمام بها.

¹ -وهيئة روابج، مرجع سابق، ص 131.

² - Michel CROZIER et Erhaed Friendberg . Op. cit. P42

و إضافة إلى كل ما قلناه حول هذا الصدد فإن الفاعلين و هامش الحرية الخاص بهم (les acteurs et leur marge de liberté): (1) هي لب إستراتيجيات الفاعلين و عند الحديث عن هذه القضية الحساسة و البالغة الأهمية و التي تعيشها مؤسساتنا اليوم و هي: على الرغم من تطبيق القوانين الصارمة (البيروقراطية بكل معانيها) للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة و التي في أغلب الأحيان لا تتجح و لا تتطور في المؤسسة حيث يؤكد كروزي أن الأبحاث التي درست واقع المؤسسة أوضحت بكل صراحة أن سلوكيات الأفراد تبقى معقدة و هي تبعد عن التصورات اليقينية المبنية على حتمية ميكانيكية أو يقينية و هذا شيء واضح لأن المردود البشري يمتاز بالوعي و المرونة و التغيير في أي لحظة، و السبب الأول لهذا الفرق بين الواقع و النظرية هو أن المورد البشري يحافظ دائماً على جزء من الحرية التي هي موجودة فيه و المشتقة من الثقافة الإجتماعية و التي يستعملها الفاعل كورقة تفاوض مع الإطار الرسمي لتحقيق أهدافه الخاصة، و تلك الحرية قد يستعملها لمحاربة النسق التنظيمي و المتمثل في المؤسسة أو مكان العمل الذي يعمل فيه(2) ، و منه نقول إذا كان هذا الفرد يستعمل هذا الهامش من الحرية للحفاظ على وجوده داخل النسق فكيف يتصور النسق إذا كانت هناك مجموعة من الموارد البشرية متحدين رغم إختلاف إيديولوجياتهم لتحقيق أهداف مشتركة لا تتماشى مع نظام المؤسسة فكيف يمكنها مواجهة ذلك؟ و منه نستخلص قاعدة مهمة أشار إليها كروزي هي: إن آثار التحكم و الإتقان في إستعمال هامش الحرية بين الموارد البشرية المتاحة هي أكثر قوة و فعالية من آثار القوانين الرسمية الصارمة و اللوائح التنفيذية الموضوعة من طرف التنظيم، و منه نقول لو وضعت كفة التنظيم الرسمي من جهة و التنظيم الغير الرسمي و المتجسد في التحليل الإستراتيجي للفاعل مع التنظيم لغلبت كفة هذا الأخير لأنه يتحایل و يستعمل مناطق لا يمكن للتنظيم الرسمي أن يعرفها حتى تنجز العملية و بالتالي لا يستطيع التنظيم الرسمي أن يأخذ القرار المناسب في الوقت و المكان المناسبين.

و كنقطة حاسمة و جوهرية في هذا الشأن أن المورد البشري في التنظيم لا يمكن أن نعتبره يد عاملة فقط كما وجدناه في نظرية التنظيم العلمي للعمل لتايلور و لا يد عاملة و قلب و عندما نقول قلب أي إستعمال عواطف و أحاسيس و التي تطرق إليها إلتون مايو في مدرسة العلاقات الإنسانية التي يجب الإهتمام بها و التي تنصب في الحوافز المعنوية الفردية و الجماعية، حيث هذه النظريات أهملت شيئاً مهماً و هو أن هذا المورد هو عبارة عن عقل و هو يفكر، معنى هذا

¹- Ibid. P43

²- Ibid. P42

أنه يملك حرية نسبية⁽¹⁾ بمصطلحات مادية ملموسة، فهو كائن مستقل و لا تستطيع أي منظمة مهما كانت برمجتها فائقة على التحكم فيه لأنه قادر على التحكم و التسيير دون أن ننسى أنه مبدع و مبتكر لأنه يملك سلاح الحياة و المتمثل في **العقل البشري** الذي بواسطته يخلق إستقلاليته داخل النسق التنظيمي الصارم و الذي يفرض قيودا على حرية الفرد بواسطة بما يسمى بالواجبات الموضوعية في القانون المتعارف عليه و الذي يشكل جوهر البيروقراطية، فهذا الفرد ينزع تلك القيود بخلق هامش الحرية بواسطة العقل المدبر و المفكر الذي يستعمله من أجل تحقيق أهدافه داخل التنظيم.

2-3- السلطة و علاقتها بإستراتيجية الفاعلين :

إن ميشال كروزي وضّح في الكتابين الظاهرة البيروقراطية و الفاعل و النسق و يتعلق الأمر بالدراسات التي قام بها في العديد من التنظيمات الفرنسية و التي من خلالها إستطاع أن يفسر الفعل الإنساني في التنظيم بمفاهيمه و تصوراته الخاصة الناتجة من مقارنة التحليل الإستراتيجي⁽²⁾ .

إن السلطة هي المشكل الجوهرية في التنظيم متجاوزة المشاكل الناجمة عن الحاجات و التحفيزات، و كانت الإستراتيجيات تدل صراحة على وجود صراع السلطة الذي يستدعي سلطة ضابطة و ممارسة، فالسلطة الممارسة قائمة على صفات شخصية للقائد التي تجعله متميزا و محبوبا لدى الجماعة كالقائد السياسي و هي قائمة على المميزات التي يتمتع بها الشخص⁽³⁾ ، أما السلطة الضابطة هي السلطة الرسمية و المتمثلة في المدير أو المسؤول، و مفهوم السلطة هو عندما تكون هناك سلطة "أ" على "ب" بحيث "أ" يفرض قوته و أفكاره على "ب"، و بهذا المفهوم نجده متوافق مع ما جاء به R.DAHL الذي يفسر سلطة "أ" على شخص "ب" و هذا معناه قدرة "أ" على دفع "ب" إلى القيام بفعل ما، و هذا الفعل لم يكن ليفعله لولا العنصر "أ" ⁽⁴⁾ .

¹ - عبد القادر خريش، "التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزي"، مجلة جامعة دمشق، 27، الأول و الثاني (2011)، ص 578

² - وهبة روايح، مرجع سابق، ص 132.

³ - Henry Mintzberg, quelques rêveries sur le management, in expansion management review, n°82, sept 1996, pp 06-15

نقلا عن عبد القادر خريش، مرجع سابق، ص 581.

⁴ - فاروق مداس، التنظيم و علاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2002، ص 42.

و عندما نتحدث عن السلطة فهناك ثلاثة (03) تيارات تحدثت حول السلطة و هي على النحو التالي: (1)

التيار الموضوعي و الذي يزعمه N.Poulantza في كتابه الدولة السلطة السياسية و الطبقات الإجتماعية سنة 1973 فهو يراها بأنها تمثل ظاهرة بنائية أي يهتم ببناء السلطة و كيفية تجسيدها من الناحية الهرمية، و هناك **التيار الذاتي** و الذي يزعمه S.LUKES في كتابه السلطة سنة 1974 و كان يركز على الأفراد و الجماعة الممارسة للسلطة، بينما **التيار العلائقي** المبني على العلاقات و الذي تحدث عنه ميشال كروزي و فرندبارق في كتابه الفاعل و النسق و الذي يرى بأن السلطة هي دائما تقتضي إمكانية بعض الأفراد أو الجماعات التحكم في أفراد و جماعات أخرى (2) كما خلصت دراسة كروزي حول السلطة في كتابه الظاهرة البيروقراطية على النحو التالي: (3)

- هناك فئات مختلفة في صراع دائم من أجل البقاء و تراها دائما تبحث عن المزيد من السلطة و منافذ السلطة.

- الشيء الأساسي للحصول على السلطة في التنظيم هو المراقبة و التحكم في عامل الشك و مناطقه.

- كل فئة في المنظمة تحاول التأثير على التنظيم بمناطق الشك و الريبة و محاولة تضليل تلك المناطق و بالتالي إبعادها عن النظر و عن المراقبة الرسمية حتى لا يتم كشف تلك المناطق و السيطرة عليها، و هنا يجب أن نبين شيئا مهم و هو و حتى و إن كشفت تلك المناطق من قبل التنظيم الرسمي فإن تلك الجماعات تفكر مباشرة في تغيير تلك المناطق بإتخاذ إستراتيجيات أخرى و هكذا فإن العملية ديناميكية و مستمرة و لا يمكن في أغلب الأحوال السيطرة المطلقة على تلك المناطق المتغيرة و المتجددة لأننا لا ننسى بأنها نابعة من مورد بشري يمتاز بالوعي .

و نقول في الأخير أن السلطة هي عبارة عن علاقة بين الأفراد أو الفاعلين و ليست خاصة، و هذه العلاقة التبادلية مبنية على تفاوض و هذا الأخير يتم بين شخصين على الأقل أو بين مجموعة أفراد و التنظيم و هي مفاوضات دائمة و مستمرة (4) .

¹ - عبد القادر خريش، مرجع سابق، ص 582.

² - Michel CROZIER et Erhard Friedberg. Op. cit. p62.

³ - عبد القادر خريش، مرجع سابق، ص 583.

⁴ - Michel CROZIER, le phénomène bureaucratique, Op.cit.P194.

و نقول أيضا أن كروزي وضع تلك السلطة عند عمال الصيانة التي كانت تسيطر على السلطة و بالتالي سمح لها موقعها الجيد في المنظمة بفضل تلك المؤهلات العلمية، و بواسطة كل ما قلناه فرضت و تفرض وجودها على التنظيم لأن المؤهلات موجودة مما مكنهم من صنع مناطق شك و وريبة و هذا كله كان مبني على الجانب التقني، فالذي يتحكم جيدا في مناطق الشك و الريبة يجب أن يملك قدرات و مؤهلات و شبكة علاقات و قنوات إتصال يستطيع من خلالها أن يحصل على السلطة و يحافظ عليها و بصفة دائمة و مستمرة.

و لشرح موضوع السلطة و الإستراتيجية بالتفصيل وضّح لنا السيد إعتاد محمد علام في كتابه في علم الاجتماع التنظيمي ما يلي: (1)

إن كروزي قام بتوضيح المجال التنظيمي و ما الذي يميزه حيث قال بأن هذا التنظيم يحتوي على ثلاثة (03) تصنيفات و هم يعملون جميعهم من أجل هدف واحد و هي إستمرارية المؤسسة و هم: رؤساء العمال (المكلفون بالمراقبة) و عمال الإنتاج و الذي يكمن دورهم في الإنتاج و تعاملهم المباشر مع الآلة و عمال الصيانة الذين يملكون خبرة عالية في مجال المكننة و تصليحاتها التقنية و هناك توزيع للأدوار و المهام بشكل عقلاني و هذا التقسيم الخاص بالعمل هي من معايير الإنتاج و التطور و كل شيء مدروس بطرق علمية نظامية و كل مورد يعرف ماهي مهامه و ليس متروك للصدفة أو الإستغلال، و لا توجد حجة لتشكك صراعات، و هناك إستراتيجيات متبعة داخل هذا النسق و هي كل طرف يراعي و يحترم الطرف الآخر و المبنية على علاقات السلطة التي يتأسس عليها البناء التنظيمي الداخلي هذا في الظاهر أو الصورة الخارجية التي يمكن أن يلاحظها أي فرد ليس متعايش مع هذا النسق و ما هو موجود في القانون الداخلي للمؤسسة و لكن إذا تعمقت داخل هذا التنظيم سوف تجد حسب الدراسات التي أجراها كروزي أن هناك صراعات من الصعب معرفتها بدون معايشة ذلك النسق، فوجد أن عمال الإنتاج يحترمون السلطة الشرعية و المطبقة من قبل رؤساء العمال (جهاز المراقبة) و لكن هناك صراعات بين عمال الإنتاج و عمال الصيانة كون هذا الأخير دائما يصفون عمال الإنتاج بعدم معرفتهم للأمور التقنية و عدم إنجازهم لعملهم بدقة و بأنهم عمال بسطاء لا يمثلون شيئا في هذا التنظيم، و في المقابل عمال الصيانة هم أيضا في صراع مع رؤساء العمال الذين يلجئون دائما إلى تحمل الوضع و كتمانهم و منه تصبح السلطة غير شرعية و غير قانونية يمارسونها أصحاب الصيانة على الجميع فتصبح لديهم سلطة على الجميع بطريقة غير مباشرة و التي هي غير موجودة في الهيكل التنظيمي فنقول أن عمال الصيانة كونهم يحتكرون علم التقنية فهم يملكون

¹ - إعتاد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأجلو المصرية، الطبعة الأولى، مصر، 1994، ص215.

إحتكار المعلومات في مجال التصليحات و رؤساء العمال يدركون جيدا أن أعوان الصيانة إذا دخلوا معهم في نزاع سوف يدخلون أنفسهم في مشاكل و الخاسر الكبير هم أنفسهم و قد يطردون من مراكزهم و من هنا نلاحظ إستراتيجية السلطة فرؤساء العمال يستعملون في الظاهر سلطة رسمية في نظر الإدارة بينما لا يمارسون أي سلطة على عمال الصيانة فالسلطة الحقيقية هي سلطة عمال الصيانة الغير شرعية أو الغير رسمية و رؤساء العمال يرضخون لهذه المعادلة المربحة للطرفين من أجل الإنتاج و عدم التوقف و المحافظة على وتيرة العمل، هذه إستراتيجية يستعملونها رؤساء العمال بينما عمال الصيانة لهم إستراتيجية و هي أنهم يعرفون خبايا الآلة فهي بالنسبة لهم سلطة يستعملونها للحفاظ على كيانهم داخل هذا النسق فكل من رؤساء العمال و عمال الصيانة لديهم إستراتيجيات مختلفة للحفاظ على مصالحهم و على سلطتهم على الرغم من أن عمال الصيانة يدركون أن رؤساء العمال لا يكونون لهم المودة و لا حتى عمال الإنتاج فسلطتهم الغير شرعية هي التي تفرض نفسها و التي لا يمكن توقعها و لا السيطرة عليها.

3- التحليل الإستراتيجي الخاص بالسلطة:

سوف نتطرق إلى التغير كظاهرة نسقية ثم نرى التحليل الإستراتيجي الخاص بميشال كروزي.

3-1- التغير كظاهرة نسقية:

نحن نعلم جيدا أن التنظيم الذي إعتبره ميشال كروزي نسق(*) هو موجود في بيئة تمتاز بالتغير و الحراك، و منه و كنتيجة لما قلناه لا شيء مبني على السكون و كما وضحته لنا نظرية كروزي أنه و حتى التنظيم و بواسطة الإستراتيجيات الفاعلين الموجودة فيه تسعى إلى التغير، فبمجرد أن التنظيم لا يحقق أهدافه المسطرة فهذا يعتبر تغيير في أهدافه و أرباحه و عندما تعيد المنظمة دراسة خططها و التعديل فيها فهذا أيضا تغيير، فالتغير هو سنة الحياة و ما نسعى دائما لتحقيقه هو التغير نحو ما هو إيجابي و يخدم مصلحة المورد البشري و المنظمة في نفس الوقت و يخدم كذلك مصلحة المجتمع ككل، و عندما نرى داخل الإدارة نرى أن التنظيمات الغير الرسمية هي التي تسيطر على المنظمة و على قراراتها و أهدافها فيجب علينا التعديل من خطط المنظمة و إعادة رسم طريق جديد بتعديل الإستراتيجيات السابقة الذي نعتبرها جزء من بداية التغير.

فكما أشارت السيدة وهيبة روابح في أطروحتها أن نظرة علماء الاجتماع للتغير بأنهم يرون بأن الموارد البشرية هي التي تقوم بالتغير، فعندما تكون هناك أزمة في التنظيم فإن التغير يصبح يمثل الحل الرئيسي، و لكن يجب أن نفهم كيف نغير؟ و متى نغير؟ و نبحت عن الميكانيزمات

* كلمة نسق تدل على تأثير كروزي بتالكونت بارسونز و هذا يدل كذلك انه درس و تعمق في دراسة النظرية البنائية الوظيفية.

التي تجعل من التغيير هو التطور و النمو و إحداث القفزة النوعية و ليس أن نجعل من التغيير التقهقر و خلق الفوضى (1) .

و منه فإن كروزي يرى أن التغيير هو نتيجة لعملية جماعية و جدت من أجل خلق و تجنيد الطاقات الضرورية لتشكيل ألعاب مستحدثة داخل الحلقات المفرغة و التي يمكن القيام بها من قبل الفاعلين، و هذا ما يجب على المنظمة أو التنظيم الرسمي فهم هذه الإستراتيجيات و خلق إستراتيجيات رسمية جديدة تتماشى مع هذه الألعاب و التغيير من النظرة الصارمة و القوة في التسيير إلى كون هذا التنظيم هو كيان إجتماعي يسوده التعاون و التكاتف من أجل إستمرارية هذا النسق (2) .

و في نفس السياق، فإننا عندما نتحدث عن التغيير فإننا نجد على مستوى التنظيم الرسمي في التعديل في الخطط و الأهداف و القوانين...إلخ، و هناك تغيير على مستوى إستراتيجيات الفاعلين كتغيير مناطق الشك و خلق فجوات أخرى بين التنظيم و بينهم و قد يمس التغيير في القائد الغير الرسمي الذي يتحكم في تلك الجماعات و ممكن أن يكون تغيير في الألعاب التي يخلقها هؤلاء الأفراد، و هناك تغييرات على المستوى الوسط الخارجي، كلها تغييرات نسقية تحدث في أماكن مختلفة داخل التنظيم و خارجه، و الهدف من كل هذا هو كيف نصنع نظرة إستشرافية تراعي كل هذه التغييرات حتى نحافظ على النسق الفرعي و المتمثل في المنظمة و بالتالي المحافظة و خدمة النسق الكلي و المتمثل في المجتمع؟.

3-1- التحليل الإستراتيجي:

إن جوهره يكمن في دراسة علاقات السلطة في التنظيم فالتنظيم مبني على أساس مجموعة من الأفعال الجماعية فلا يمكن إجراء تحليل إستراتيجي دون وجود جماعة أو تنظيم و هذا التحليل يرتكز على ثلاثة (03) محاور أساسية و هي: السلطة- مناطق الشك و الريبة و نسق الفعل المادي الملموس.

-السلطة: هي مفاوضات دائمة و مستمرة و المتغيرة من حيث الأهداف و من خلالها يبحث الفاعل (l'acteur) عن زيادة هامش الحرية و عدم التوقع لسلوكه لمواجهة الآخرين و هذا الأمر يبيانه بالتفصيل عندما تحدثنا عن السلطة و علاقتها باستراتيجيات الفاعلين.

¹ - وهيبه روايح، مرجع سابق، ص 153.

² - Jean Pierre Durand et Robert Weil, Sociologie contemporaine, Edition Vigot, Paris, 1994, p134.

-**الشك و الريبة (les zones d'incertitudes)(1):** تأتي و تتولد عن طريق الفاعلين و هي مناطق يضعها الفاعلين أو كما يسمى بالعاب الفاعلين يتم بواسطتها الهروب من المراقبة الرسمية و بناء نظام السلطة القائم على أهدافه و بالتالي فإن الإدارة لا تستطيع التنبؤ بلعبته أو كشف قواعدها و هذا ما جاء عكس ما قالته البنائية الوظيفية و هي توقع الأدوار و تحديدها مسبقا (هي كنقد للوظيفية) و هي في الواقع مبنية على عدم التوقع الذي يمكن للفاعل خلق هامش الحرية و أن يخطط على الطريقة التي يراها مناسبة لإتمام دوره فإن كل تنظيم يخضع لمناطق الشك و الريبة في شتى ميادين التقنية و الإدارية و هناك علاقة طردية بين مناطق الشك و اللعب و بين السلطة (أي كلما زادت مناطق الشك و الريبة التي يضعها الفاعلين التي تولد هوامش الحرية فإن السلطة الناتجة عنها هي سلطة قوية و محكمة و لا يمكن السيطرة عليها).

- **نسق الفعل المادي:** و هي الطريقة التي ينظم بها الفاعلون علاقاتهم و هي مجموع القواعد التي بموجبها يتم سير التنظيم و التحالفات التي تحدث بين الأطراف فهو يمثل مجموعة من الموارد البشرية موجودة داخل تنظيم الذي يقوم بتنسيق الأعمال بواسطة قوانين و لوائح و آليات يفرضها التنظيم و التي تتشكل من خلالها إستراتيجيات الفاعلين الإيجابية و السلبية و التي تمثل إنعكاسات التسيير الخاص بتلك المنظمة.

ومنه نستنتج **مسلمات التحليل الإستراتيجي** الموضوعة في كتاب الفاعل و النسق (l'acteur et le système) و التي نوجزها في نقاط جوهرية:

-الأفراد لا يقبلون أن يعاملوا كوسائل من أجل تحقيق أهداف التنظيم، هذه الموارد لها أهداف خاصة بها تسعى إلى تحقيقها من خلال هذا النسق و هذه الأهداف قد تتماشى أو تتعارض مع أهداف التنظيم، و المنظمة الذكية هي التي تعرف كيف تجعل أهداف مواردها تنصب في أهدافها.

- إن الفاعل له عقل و الذي يساوي الحرية أي الحرية النسبية للفاعل و إستقلاليته مهما اختلف التنظيم و مهما اختلفت مكانته فيه فالفاعل يملك حرية الاختيار و وضع الإستراتيجية الخاصة به للتعامل مع هذا التنظيم، و منه فالتنظيم لا يستطيع السيطرة عليها مهما كانت شدة تحكمه في الوضع و مهما كانت شدة رقابته الرسمية و مهما تنوعت عقباته القانونية باختلاف القوانين و اللوائح المطبقة داخل التنظيم.

- إن إستراتيجية الفاعلين تمتاز بالعقلانية المحدودة و هذا ما أوضحناه سابقا، و كل فاعل يرى التنظيم في ضوء أهدافه و كل مجموعة في التنظيم تسعى إلى المحافظة على أهدافها و مكانتها و نفوذها مقابل فئات أخرى و مجموعات أخرى في التنظيم (كما بيناه سابقا بين عمال الصيانة

¹ - إلياس حسن، علم الاجتماع من النظريات الكبرى إلى الحياة اليومية، دار الفرق، الطبعة الأولى، سوريا، 2010، ص237.

و عمال الإنتاج و رؤساء العمال) و بدون أن ننسى الوعي العالي للفاعلين بوجود نظام و تعاملهم معه بحكمة و ذكاء و الهروب من الضغوطات التي يفرضها عليهم بزيادة مناطق الشك المحيطة بهم فإنهم يسعون دائما لإختيار الإستراتيجية الراجعة من بين عدة بدائل ممكنة و هذا ما يرهق المراقبة الإدارية مما يجعلها لا تستطيع أن تأخذ القرارات السليمة و هنا يدفعنا عن الحديث عن المدير الفعال و الكفاء الذي يجب أن يكون صاحب مهارات فنية و سلوكية و ذهنية.

- وضح كروزي نوعين من الإستدلال كنتيجة من خلال هذه الدراسة(1) :

-**الإستدلال الإستراتيجي:** و هو أنه ينتقل من الفاعل ليصل إلى النسق و من خلال سلوك الفاعل و هامش الحرية و مناطق الشك و أعباءه المتعددة يتضح إتجاه هذا النسق و تظهر ضغوطاته المفروضة و البيروقراطية الفبيرة(أي كلما كانت هناك إستراتيجيات كثيرة للفاعلين داخل هذا النسق و ألعاب متعددة يستعملها تستدل بأن هذا التنظيم هو محكم و يستعمل رقابة شديدة و يطبق بيروقراطية فبيرة محضة).

-**الإستدلال النسقي:** فهو ينطلق من النسق ليصل إلى الفاعل و الذي يهتم بكل ممارسات النسق و ما يفرضه من نظام و انضباط من خلال قوانين و لوائح تؤثر على الفاعل و تزيد من أعباءه حتى لا يتعرف النسق على أعباءه و لا يستطيع بذلك التحكم في الفاعل و اللعب يكون على السلطة الرسمية و الغير الرسمية.

-و يرى كروزي أن الإستدلال النسقي و الإستراتيجي مكملان لبعضهما البعض و ينادي باستخدام التحليل الإستراتيجي النسقي للتحليل الميكروسوسيولوجي الذي يدرس التنظيمات.

¹ - وهبية روايح، مرجع سابق، ص 146.

-خلاصة الفصل:

بعد الحديث الموضوعي عن التحليل الإستراتيجي لميشال كروزي نجده تقريبا يسير في نفس مجال نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو، فكليهما ركزا على أهمية التنظيم الغير الرسمي و ما ينتجه من أفعال قد تتعارض مع التنظيم الرسمي كما قد تتماشى معه، فإستراتيجية الفاعلين تتعامل مع عقل الفاعلين و ما يستطيعون أن يفعلونه مع التنظيم و العلاقات الإنسانية يتماشى أكثر مع عواطف و أحاسيس هذه الموارد البشرية، فالفاعلين هم كأعوان مستقلين يملكون مصادر قوة خاصة بهم و التي يشيدونها لحل مشاكلهم اليومية بواسطة تعاونهم و ترابطهم من أجل إنجاز الأهداف المشتركة بينهم و التي تخدم مصالحهم رغم توجهاتهم المختلفة(1) ، فنقول أن التنظيمات الغير الرسمية التي تتواجد في كل المؤسسات و خاصة في الواقع الجزائري الذي نعيشه سواء كانت مؤسسات إنتاجية خاصة أو عمومية و سواء كانت مؤسسات خدمانية أو إدارات عمومية لا يخلوا منها هذا التنظيم القائم بحكم تاريخ هذه المؤسسات و على سبيل المثال: عندما تبنت الجزائر النظام الإشتراكي و استعملت تلك التخطيطات بدأ بالثلاثي و الرباعي الأول و الثاني و إقتناء المصانع الجاهزة (المفتاح في اليد) كانت ثقافة المورد البشري التي تطورت و أصبحت عبارة عن إستراتيجية خاصة فإنه كان يعطل الآلة حتى لا يعمل لأنه على دراية بأن الدولة تدعم كل شيء فبالنسبة إليه يعمل أو لا يعمل فإنه يتقاضى أجرا و تماشت تلك الفكرة فهذا تحليل إستراتيجي كان يستعمله العمال آنذاك و بالتالي صنعوا لأنفسهم هامش الحرية و أصبح لا يهمهم الربح أو الخسارة فهو يفكر في مصلحته فقط (فأين كانت الثقافة التنظيمية؟) و هذا ما كان يجري مثلا في شركات متعددة مثل شركة البلاستيك و المطاط و شركة صنع الأثاث المدرسي و شركة صوناكوم و هذا بتصريحات من طرف أشخاص عملوا في تلك الفترة فخلقوا داخل تلك المؤسسات قيادات غير رسمية (سلطة غير رسمية) سيطرت حتى على النظام الرسمي فأصبح المدير في تلك المرحلة يرى و لا يتكلم و أصبح الإنتاج تتحكم فيه طبقة من العمال الذين صنعوا بتفكيرهم مناطق شك و ريبة و هوامش حرية لا يستطيع أحد تفكيك تلك الشفقات،و في وقتنا الحالي و بالملاحظة بالمشاركة و بعض المقابلات مع بعض الموظفين في إدارة املاك الدولة أنه كلما كان التنظيم الرسمي متشدد مطبق للقوانين بكل صرامة من جهة و كلما غاب أسلوب فهم هذه الموارد البشرية و خاصة من ناحية حاجياتها (مع وجود نظام حوافز قديم لا يتماشى مع هذه اللحمة من الموارد البشرية) كلما زادت مناطق الشك و هوامش الحرية فيصبح الموظف يفكر في أشياء لا تتوقعها الإدارة و رغم ما هو ظاهر لدى عامة الناس بأن تلك

¹ - Michel CROZIER et Erhard Friedberg. Op. cit. p15.

الإدارة و المدير خاصة متحكم في الأمور القيادية، إلا أنه العكس فإن تلك الإستراتيجيات المطبقة من طرف الموظفين هي السائدة و المتحكمة في سير الأمور و هم أصحاب السلطة و يفعلون ما تملئ عليهم أنفسهم، حتى المدير مهما قام بالمراقبة و ضبط السير المحكم إلا أنه لا يستطيع خرق تلك الإستراتيجيات و أماكن الشك و الريبة فإنها تبقى حkra على الفاعلين فقط، فقد أوصلت بعض الإستراتيجيات المحكمة من طرف بعض الموظفين في مؤسسات كثيرة إلى إحباط سير تلك المؤسسة و التسبب في تحويل أو طرد مدراءها و تغييرهم بسبب إستعمالهم للقوة التنظيمية و القوانين الصارمة على الموظفين و غياب نظام حوافز مشجع إتجاه هذه الموارد البشرية الذين إستعملوا تلك الإستراتيجيات الخاصة بهم من أجل ضمان سيادتهم في تلك المؤسسات، هذا كله كان سببه ذلك النسق الذي كان صارم في تطبيق القوانين ضد الموظفين و كيف أدى ذلك إلى صناعة هوامش حرية كانت سببا في تغيير وضع السلطة و قلب موازين اللعب، و ما لاحظناه أيضا من خلال الدراسات التي قمنا بها أن هناك بعض الإستراتيجيات الخاصة بالفاعلين تشكلت نتيجة نظام الحوافز الغير مدروس بطرق علمية فهذه الحوافز التي لا تلبي مصالح الموظفين أدى بهم إلى إنشاء تنظيمات غير رسمية كونت إستراتيجيات أثرت بالسلب على أداء الموارد البشرية و هذا ما انعكس أيضا بالسلب على الفعالية التنظيمية و على الولاء التنظيمي ما جعل الإدارة لا تحقق أهدافها كما هو مسطر لها، فنقول يجب أن نولي إهتماما كبيرا نحن المختصين في علم الإجتماع المنظمات و الموارد البشرية بالتنظيمات الغير الرسمية و إستراتيجياتها و محاولة فهمه لبناء إستراتيجية علمية موازية لتلك الموجودة، و دراسة جميع نقاط هوامش الحرية و معرفة جميع الألعاب الممكن حدوثها و تطبيقها من طرف الفاعلين حتى نضمن و لو نسبيا تماشي مصالح أفراد المجتمع و بذلك تحقيق الأهداف المسطرة من طرف تلك المؤسسات و الإدارات التي تخدم المواطن الجزائري و بذلك تخدم هذا المجتمع و منه تكون لدينا نظرة واحدة و مشتركة و هدف مشترك وهو خدمة المجتمع الجزائري و تطويره و الحفاظ عليه و ضمان إستقراره و الزيادة من قوته و مكانته الدولية، و منه وجب علينا أن نعرف كيف ندير السلطة.

الباب الثاني: الجانب الميداني

تمهيد

-تقديم مجال الدراسة

-العينة و خصائصها

-الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج المقابلات و الملاحظة بالمشاركة

-الفصل السادس: الحوافز المادية الفردية و أداء الموارد البشرية

-الفصل السابع: الحوافز المادية الجماعية و أداء الموارد البشرية

-الفصل الثامن: الحوافز المعنوية الفردية و الولاء التنظيمي

-الفصل التاسع: الحوافز المعنوية الجماعية و الفعالية التنظيمية

الاستنتاج العام

تمهيد:

في هذا الباب الذي يمثل الجانب الميداني، و الذي سوف نستهلّه بتقديم دراسة حول المجال الزماني و المكاني لموضوع الدراسة، و بعدها سوف نتحدث عن العينة و خصائصها حيث سوف نبين العينة جيّداً من ناحية عدد الذكور و الإناث و المستوى التعليمي و كذلك السن و الخبرة المهنية، و بعدها نمرّ إلى شيء مهمّ في الدراسة و هي عرض و تحليل مقابلات الدراسة و التي هي ناتجة عن التقنية المساعدة و هي المقابلة حتى نبين دورها في البحوث السوسولوجية و ماذا قدّمته لنا، بحيث سوف نعرض و نحلّل المقابلات التي أجريت مع الموظفين في مكاتبهم و التي وضعتها على شكل ملخصات لكل مفتشية و لكل مصلحة و ذلك حتى تحدث توازن بين الجانب النظري و الميداني من ناحية الكم(*)، و بعدها سوف تجدون عرض و تحليل المقابلات التي أجريت مع رؤساء المفتشيات حول الأداء و تقييم الأداء، و في نفس السياق، سوف تجدون أيضا بعض المقابلات التي أجريت مع بعض المواطنين و التي قام بها الباحث بالذهاب إليهم لإجراء هذه المقابلات و التي سوف نستعملها فيما يخص الفعالية التنظيمية حتى ندقق جيّداً في فعالية إدارة أملاك الدولة بالمدينة، ليتم بعد كل هذا تقسيم ما تبقى من الجانب الميداني إلى أربعة فصول في كل فصل نجد فيه عرض و تحليل خاص بكل فرضية و إستنتاج جزئي لكل فرضية بالإستناد إلى إستمارة البحث الموزعة على الموظفين و الإستناد أيضا بالمقابلات و المقاربات، لنخلص في الأخير إلى وضع الإستنتاج العام للدراسة و نخرج ببعض الإقتراحات و التوصيات والتي تخدم أهداف الإدارة بشكل خاص و تخدم أهداف المجتمع الجزائري بشكل عام.

* - و قد بيّنا في الجانب المنهجي في الدراسة و خاصة في صعوبات البحث أننا قد قمنا بمقابلات فردية و لكنها لم تنجح فغيرناها إلى مقابلات جماعية في كل مكتب حتى يحس المبحوث بالإرتياح و الطمأنينة و نجحت الفكرة و توصلنا إلى نتائج مهمة جدا و لعبت دورا كبيرا في توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة، كما يمكنكم الرجوع إليها لفهم سبب إستعمال المقابلات الجماعية بدلا من المقابلات الفردية.

1- تقديم مجال الدراسة:

1-1- تقديم مجال الدراسة (الزماني):

إن الحديث عن المجال الزماني للدراسة من الناحية القانونية و العلمية الفعلية لدراسة هذا الموضوع فإنها بدأت منذ السنة أولى دكتوراه أي سنة 2015-2016 و صولا إلى السنة الثالثة دكتوراه سنة 2017-2018، و لكن و عند الرجوع إلى أسباب دراسة هذا الموضوع و ما يخفيه من لغات ما وراء اللغة المشتركة، فسبب دراستي لعلم الاجتماع هو دراسة هذه الظاهرة التي بدأت مع الباحث منذ ثمانية سنوات (08 سنوات) لأنني فعلا عشت مع الظاهرة و كنت دائما أريد فهمها و تفسيرها علميا إلى أن أتيحت لي الفرصة لدراستها بطريقة علمية و أكاديمية.

1-2- تقديم مجال الدراسة (المكاني): و الذي يمثل مديرية أملاك الدولة لولاية المدية.

-نبذة تاريخية عن مديرية أملاك الدولة لولاية المدية:

كانت أملاك الدولة في السابق عبارة عن مديرية فرعية تابعة لمفتشية تنسيق المصالح الخارجية لوزارة الاقتصاد حيث هذا الأخير كان الاسم الأول لوزارة المالية، و أنشأت مديرية أملاك الدولة لولاية المدية بموجب القرار الوزاري المؤرخ في : 04 جوان سنة 1991 الموافق لـ 21 ذي القعدة عام 1411 والذي يعدد مصالح ومكاتب مديريات أملاك الدولة على مستوى الولايات وذلك في مواده (6, 7, 8) حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

-الصلاحيات المخولة لإدارة أملاك الدولة:

حدد المرسوم التنفيذي رقم 91-65 المؤرخ في 02 مارس 1991 صلاحيات واختصاصات مصالح أملاك الدولة على النحو التالي(1) :

- تحرير العقود المتعلقة بالعمليات العقارية التابعة لأملاك الدولة و بحفظ النسخ الأصلية ذات الصلة بها.
- تنظيم وتنفيذ العمليات المتعلقة بجرد الممتلكات التابعة لأملاك الدولة وحمايتها وتسييرها .
- تسيير الممتلكات والتركات الشاغرة أو عديمة الوارث و عملية الحراسة القضائية.
- تنظيم وتنفيذ عمليات تقييم العقارات والمنقولات والمتاجر التابعة لأملاك الدولة أو تلك التي تتابع من طرف الإدارات العمومية التابعة للدولة من أجل الاقتناء والاستئجار .

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 10، المؤرخ في 02 مارس 1991، المرسوم التنفيذي رقم 91-65، المادة 08، ص 380.

- دراسة عمليات بيع العقارات والمتاجر على المستوى المحلي ومتابعة تطورها مع تحرير تقارير وتحليل تقنية.
- تدرس الطلبات المتعلقة بعمليات أملاك الدولة ومتابعة القضايا المتنازع فيها المرفوعة للمحاكم والمجالس القضائية .
- تسهر على السير المنتظم لمفتشيات أملاك الدولة .
- تحلل دوريا نشاط هذه المصالح وتعد ملخصات عن ذلك وتبلغها للسلطات المركزية .
- تتولى تسيير الاعتمادات المفوضة لها وكذا موظفي المصالح الخارجية لأملاك الدولة والحفظ العقاري الممارسين في الولاية .
- لها حق الرقابة الدائمة بشأن استعمال الأملاك الوطنية الخاصة والعامة المخصصة أو الغير مخصصة كما يطبق هذا الحق كذلك بخصوص شروط استعمال المحلات المشغولة من طرف المصالح العمومية التابعة للدولة تحت أي صفة كانت .
- كما تسهر على تجسيد المعنى الحقيقي للإستثمار بتوفير العقارات المناسبة لذلك و هي تعمل على تحقيق مساعي فخامة رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة.

- مفاهيم عامة عن مديرية أملاك الدولة :

قانون رقم 30/90 مؤرخ في 1990/12/01 يتضمن قانون الأملاك الوطنية:

- المادة (1):

يحدد هذا القانون مكونات الأملاك الوطنية وكذا القواعد الخاصة بتكوينها وتسييرها ومراقبة استعمالها .

عملا بالمادتين 17 و 18 من الدستور, تشمل الأملاك الوطنية على مجموع الأملاك المنقولة والعقارية التي تحوزها الدولة وجماعتها الإقليمية في شكل ملكية عمومية أو خاصة وتتكون هذه الأملاك الوطنية من :

- الأملاك العمومية والخاصة التابعة للدولة .
- الأملاك العمومية والخاصة التابعة للولاية .
- الأملاك العمومية والخاصة التابعة للبلدية .

-مديرية أملاك الدولة لولاية المدية: (1)

هي عبارة عن إدارة عمومية تابعة لوزارة المالية، وتتكون من ثلاثة مصالح وهي :

-مصلحة الشؤون العامة و الوسائل

-مصلحة العمليات العقارية

-مصلحة الخبرات التقييمات العقارية

وكل مصلحة من هذه المصالح تتكون بدورها من مجموعة من المكاتب سوف نعرضها كما يلي:

1-2-1- مصلحة الشؤون العامة والوسائل : (2)

وقد اسند لهذه المصلحة ضمان التسيير للقروض التي فوضت لها , وكذا تسيير مستخدمي المصالح الخارجية لأملاك الدولة والحفظ العقاري على مستوى الولاية والسهر على انتظام عمل مفتشيات أملاك الدولة المتواجدة في المدية- البرواقية- قصر البخاري- عين بوسيف- بني سليمان، كما تقوم هذه المصلحة بإدارة الموارد البشرية و تنميتها وتنقسم هذه المصلحة إلى ثلاثة مكاتب رئيسية وهي:

أ- مكتب المستخدمين والتكوين :

ومن أهداف هذا الأخير أنه يشارك في حركة متابعة المسار المهني للموظفين كما تهتم بالتخطيط للموارد البشرية و تعمل على الإستقطاب و التكوين وكذا تدريب المورد البشري، ويساهم في التسيير الإداري للمؤسسة من حيث توفير اليد العاملة وتنظيم حركة تنقل الموظفين ،والعمل على ضمان حقوق الموظف ومراقبة هذا المورد البشري إضافة إلى ذلك تسند إليه مهمة إنشاء في كل ممارسة التنبؤات للمناصب من أجل عمل أحسن للمصالح الخارجية لأملاك الدولة والحفظ العقاري.

ب-مكتب عمليات الموازنة والوسائل :

تسند له مجموعة من المهام يمكن تلخيصها في مايلي :

-تقدير حاجيات مصالح أملاك الدولة و الحفظ العقاري للولاية في الوسائل المادية والتقنية والمالية.

-تحضير وتبليغ العناصر المستخدمة في تهيئة ميزانية أملاك الدولة ومديرية الحفظ العقاري للولاية.

-التصرف في التزامات النفقات على الاعتمادات وهذا ما يدعى بتسيير عمليات التجهيز والتشغيل

-الأخذ بمحاسبة الالتزامات وصرف التسديدات المطبقة على الاعتمادات .

-تحضير رواتب وأجور العمال وعملية صرفها .

-تحضير المنح و التعويضات الخاصة بالموظفين.

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 38، المؤرخ في 14 غشت 1991، القرار المؤرخ في 04 يونيو 1991، المادة 02، ص 1500

² -المادة 03 ، نفس المرجع، ص 1501.

ج- مكتب تحليل الإعلام الآلي والأرشفة :

يهتم هذا المكتب بما يلي :

- تجميع المعلومات الضرورية لتحضير الميزانيات .
- تحرير الوضعيات بترتيب إحصائي .
- تأليف وتنظيم الملك الوثائقي لإدارة أملاك الدولة .
- وضع برامج خاصة بالإدارة التي تساعد الموظف على أداء و طائفه بطريقة سهلة و مضبوطة .
- المتابعة بالتنسيق مع المصالح المعنية بعمليات تصنيف وإرسال الوثائق إلى الأرشفة .
- إنشاء و توسيع الشبكات الداخلية و الخارجية الخاصة بالإدارة من : LAN-MAN-WAN
- صيانة و متابعة عمل الأجهزة الإعلامية على مستوى المديرية لضمان الإستمرارية.

1-2-2- مصلحة العمليات العقارية: (1)

وقد اسند لهذه المصلحة مجموعة من المهام يمكن تلخيصها في العناصر التالية :

- العمل على الحفاظ على أملاك الدولة و متابعتها و حمايتها.
- إنشاء العقود الإدارية.
- وضع برامج تحقيقات بالتنسيق مع المفتشيات، حول العقارات الموجودة على مستوى ولاية المدية و هذا بالتنسيق مع الجهات الخاصة للدولة.
- السهر على السير الحسن لمفتشيات أملاك الدولة التابعة للولاية.
- وقد انقسمت هذه المصلحة إلى مكتبين وهما :
- أ- مكتب تسير الأملاك الوطنية :
- ويقوم هذا المكتب بـ:
- تنظيم و تقسيم أملاك الدولة.
- تسيير الأملاك الخاصة بالدولة ومتابعة بيع المنقولات.
- متابعة العمليات الخاصة بممتلكات الدولة من بيع و كراء.

¹-المادة 04 ، المرجع السابق، ص 1501.

ب- مكتب العقود الإدارية والمنازعات :

من بين مهام هذا المكتب أنه يقوم بإبلاغ العرائض الخاصة بالعمليات الميدانية المشكلة من طرف الخواص، وكذا إبلاغ المسائل المتنازع فيها، كما يهتم هذا المكتب بتحرير أنواع من العقود الإدارية من بينها : (عقود البيع رقم D1.B1, عقد الاستثمار الخاص , عقود الاستصلاح وعقود حيازة الملكية العقارية الفلاحية) .

1-2-3- مصلحة الخبرة و التقويمات العقارية: (1)

وقد اسند لهذه المصلحة مجموعة من المهام يمكن تلخيصها في العناصر التالية :

- القيام بعمليات الخبرات والتقويمات العقارية .
- العمل على دراسة السوق العقاري المحلي .
- السهر على السير الحسن لمفتشيات أملاك الدولة التي تعمل تحت إشراف مديرية أملاك الدولة للولاية من ناحية التقويمات الممتلكات سواء بالقيمة الكرائية أو التجارية و إقامة التحقيقات حول هذه الممتلكات.

وقد انقسمت هذه المصلحة إلى مكتبين هما:

أ- مكتب الخبرات والتقويمات العقارية :

ومن مهامه الأساسية :

- تحديد قيمة الممتلكات العقارية والمنقولة (أراضي , محلات , عقارات مبنية , أراضي فلاحية ..) سواء بالقيمة الكرائية أو التجارية.
- المشاركة في إجراء نزع الملكية للمنفعة العمومية بالتنسيق مع المفتشيات التابعة لمديرية أملاك الدولة بالمدينة و مراقبة عمليات التقويم.
- القيام بدراسة عمليات بيع العقارات والمحلات التجارية على المستوى المحلي وتحرير التقارير وكذا تحاليل تقنية.

ب- مكتب الدراسات و التحليل:

ومن مهامه الأساسية :

- إعداد البنايات الوصفية لمختلف البنايات و التجهيزات العمومية ليسهل تقييمها.
- مراقبة و دراسة مختلف التجهيزات و المعدات التابعة للدولة.
- دراسة السوق المحلي و التنبؤ بالقيم المستقبلية لوضع خطط مستقبلية للحفاظ على ممتلكات الدولة.

¹ - المادة 05، المرجع السابق، ص1501

2-العينة و خصائصها:

2-1- العينة:

إن العينة و اختيار نوع العينة في البحوث السوسولوجية هو إنتاج بناء منهجي، و الذي يبدأ من سؤال الإنطلاقة ليصل في الأخير إلى العينة، و يدخل في هذا الإطار الظروف التي يسوقنا لها موضوع البحث، فيكون المجتمع الكلي(الأصلي) هو قاعدة اليقينيه و هو قاعدة البيانات التي من خلالها يقوم الباحث باختيار عينة البحث إتباعا للمنهج المتبع و التقنية المطبقة في البحث، و قد يكون المجتمع الكلي للدراسة هو نفسه الممثل للعينة، و هذا معناه أن الباحث قد إستعمل أسلوب الحصر الشامل و الذي نستطيع أن نسميه **بالمسح الشامل** لأفراد مجتمع البحث، فارتأينا إستعمال هذه العينة و التي تمثل مجتمع البحث الكلي من خلال أسلوب الحصر الشامل و الذي هو أسلوب في طريقة جمع البيانات التي ندرس فيها جميع وحدات المجتمع موضوع الدراسة دون إستثناء أي طرف منها⁽¹⁾، و هذا الأسلوب يتم إستعماله في أي مؤسسة قصد الحصول على بيانات و معلومات شاملة لمجتمع البحث، و قد إستعملنا هذا الأسلوب حتى نعطي للدراسة أكثر مصداقية و واقعية لأننا سوف ندرس جميع موظفي أملاك الدولة لولاية المدية، الذين ينطبق عليهم قانون الوظيفة العمومية و يدخلون فعليا في تعداد الهيكل التنظيمي و المؤشرين من طرف مديرية الوظيفة العمومية.

ويعرفه السيد بلقاسم سلاطنية أنه " دراسة الظاهرة في وضعها الطبيعي دون أي تدخل من الباحث، ويمكن القول أيضا بأنه الطريقة العلمية التي تمكن الباحث من التعرف على الظاهرة المدروسة، من حيث العوامل المكونة لها، والعلاقات السائدة داخلها كما هي في الحيز الواقعي، وضمن ظروفها الطبيعية الغير المصطنعة"⁽²⁾.

2-2-خصائص العينة:

فبعد الحديث مع رئيس مكتب المستخدمين التابع للإدارة و ذلك يوم 04 ديسمبر 2017 على الساعة 10:30 صباحا، طلبت منه إفادتي بالمعطيات التي أحتاجها حول الموظفين و بعد العمل بالوثائق و السجلات التابعة للإدارة تحصلت على النتائج التالية و التي هي على النحو التالي:

¹ -عبد الرزاق أمين أبو شعر، العينات و تطبيقاتها في البحوث الإجتماعية، الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1997، ص40.

² -بلقاسم سلاطنية و حسان الجيلالي، مرجع سابق، ص19.

- عدد الموظفين التابعين لمديرية أملاك الدولة لولاية المدية بما فيهم المفتشيات الخمسة (05) هو : 242 موظف، موزعين كما يلي:
- عدد الإناث: 65 موظفة.
- عدد الذكور: 177 موظف.
- عدد المتعاقدين: 60 متعاقد منهم: 50 ذكور و 10 إناث.
- عدد الموظفين الدائمين أو المرسمين: 182 موظف منهم 127 ذكور و 55 إناث.

الجدول رقم 02: يمثل توزيع الموظفين حسب الجنس و حسب الوضعية المهنية

حالة الموظف	ذكور	النسبة %	إناث	النسبة %	المجموع الكلي	النسبة %
الدائمون	127	71.75%	55	84.61%	182	75.20%
المتعاقدون	50	28.25%	10	15.38%	60	24.80%
المجموع الكلي	177	100%	65	100%	242	100%

من خلال هذا الجدول يتضح أن عدد موظفي أملاك الدولة بالمدية و ما تحتويه من مفتشيات أملاك الدولة يقدر عددهم بـ: 242 موظف موزعين كما يلي:

- في الإتجاه العام لدينا 75.20% يمثلون الموظفين الدائمين و الذين بدورهم موزعين بنسبة 71.75% ذكور عددهم (127) و 84.61% إناث عددهن (55).

- دائما في نفس السياق العام لدينا 24.80% يمثلون الموظفين المتعاقدين و الذين بدرهم موزعين بنسبة 28.25% ذكور عددهم (50) و 15.38% إناث عددهن (10).

فمن خلال هذا الجدول و بشكل عام نجد الذكور بما فيه الدائمين و المتعاقدين يمثلون 177موظف، و أما الإناث بما فيهن الدائمات و المتعاقدات يمثلن 65 موظفة، ومن خلال هذه النتائج نقول بأن مجتمع أملاك الدولة لولاية المدية هو مجتمع ذكوري و هذا راجع للمهام التي تقوم بها هذه المديرية و التي تتطلب العامل الذكوري أكثر من العامل الأنثوي لأنه و كما لا يخفى على سيادتكم أن جل أعمال أملاك الدولة هي في المعاينات الميدانية و الخرجات الكثيرة إلى أماكن كثيرة و قد تكون منعزلة، زيادة إلى المهمات التي تتطلب أن يكون فيها رجال لأخذ القرارات الصائبة، بالإضافة إلى المهمات الصعبة في دراسة الملفات مما يتطلب الصبر و الثقة في النفس و المغامرة و الجرأة في بعض الأحيان و ما تتطلبه من وقت كبير، فالمرأة في كثير من الأحيان لا تستطيع الصبر مع متطلبات الوظيفة التي ترهق كثيرا الرجال فما بالك النساء، بالإضافة إلى فترة العمل التي قد تتجاوز الفترة القانونية للعمل و خاصة عند الاجتماعات التي تستغرق في بعض الأحيان وقتا طويلا، و هذا لا يساعد الموظفين بحكم طبيعة المجتمع و عاداته و تقاليده.

في يوم 25 ديسمبر 2017 قمت بالتقرب إلى السيد: مدير أملاك الدولة لولاية المدية، حتى أخذ الإذن لتوزيع الإستثمارات لتكملة الأطروحة(*)، فاستقبلني أحسن إستقبال و قدم لي جميع المساعدات و قال لي: "خدمة العلم واجبة"، فرغم ضغوطات العمل و الكم الهائل من الأعمال و مع إستقبال المواطنين إستقبلني و رحب بي أحسن ترحاب، فهذا هو المدير الفعال و الكفاء فعلمنا هذا المدير بأن التسيير هو فن و علم في نفس الوقت، و بعد أخذ الموافقة الرسمية و القانونية، شرعت في اليوم الموالي أي في 26 ديسمبر 2017 بتوزيع الإستثمارات على المبحوثين و البالغ عددهم 242 مبحوث بدءا بالمديرية ثم إنتقلت إلى المفتشيات، و كانت النتائج أنني وزعت 242 إستمارة و إستلمت 220 إستمارة مقبولة أما الإستثمارات 22 التي لم أستلمها و هذا راجع إلى أن بعض الموظفين كانوا في عطلة سواء عطلة سنوية للسنة الماضية أو عطلة مرضية و الذين كان عددهم 09 موظفين (04 إناث و 05 ذكور)، و أما 13 موظف (13 ذكور و 04 إناث بما فيهم 10 دائمين و 03 متعاقدين) لم يقدموا لي الإستمارة لأسباب خارجة عن نطاقنا(**)، و النتيجة النهائية كانت 19 موظف دائم و 03 موظفين متعاقدين، و بالتالي نستنتج ما يلي:

الجدول رقم 03: يمثل توزيع الموظفين الذين قاموا بملأ الإستمارة حسب الجنس و حسب الوضعية المهنية

حالة الموظف	ذكور	النسبة %	إناث	النسبة %	المجموع الكلي	النسبة %
الدائمون	112	70.44%	51	83.60%	163	74.10%
المتعاقدون	47	29.56%	10	16.40%	57	25.90%
المجموع الكلي	159	100%	61	100%	220	100%

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن عدد الموظفين الذين أجابوا على الإستمارة هو 220 موظف، و الدراسة سوف تبنى على هذا العدد المبين كما يلي:

- 112 موظف (ذكور) دائم يمثلون 70.44% و 51 موظفة دائمة يمثلن 83.60% المدعمة للإتجاه العام الذي يمثل نسبة الدائمين بـ 74.10% .

- 47 موظف متعاقد (ذكور) يمثلون 29.56% و 10 موظفات متعاقدات يمثلن 16.40% المدعمة للإتجاه العام الذي يمثل نسبة المتعاقدين بـ 25.90% .

* - و هنا نريد توضيح شيء مهم و هو أننا قمنا في سنة 2016 بوضع طلب الموافقة الرسمية لإنجاز هذه الأطروحة في هذه الإدارة و كانت الموافقة بطريقة رسمية و عن طريق إرسالية من قبل المدير و التي في مضمونها حملت الموافقة الرسمية للولوج في هذه الأطروحة و الملحق رقم: 44 يثبت و يوضح ذلك، و رغم الوثيقة الرسمية إلا أننا قمنا بطلب الإذن من المدير الولائي لتوزيع الإستثمارات حتى يكون على إطلاع تام بمجريات القضية موضوع الحال.

** - لا ننسى أن الموارد البشرية لها أحاسيس و عقل و تمتاز بالتغير و المرونة، فهي غير ثابتة و هذا ما جعل علم الاجتماع يمتاز بالتعدد النظري، بالإضافة إلى أنها تملك ردود أفعال مختلفة و هذا ما أوضحتها السيدة مالك بن نابي في كتابه شروط النهضة ترجمة عبد الصبور شاهين.

هذا ما يوضح أن: **19 موظف دائم** لم يقدم إستمارته بما فيه **(04 إناث و 15 ذكور)**، هذا من جهة و من جهة أخرى لدينا: **03 موظفين متعاقدين** لم يقدموا إستمارتهم بما فيهم **(00 إناث و 03 ذكور)**، هذا ما يفسر أن الإناث يتمتعن بالإنضباط و الجدية أكثر من الذكور، و أن هذه الفئة التي لم ترجع لي الإستمارة ربّما هي في حالة يرثى لها و بالإستناد إلى المقابلات فهي تفكر في أشياء خارج الإدارة كلقمة العيش مثلا، و هي تعيش حالة إغتراب وظيفي و لا يهتمها الأمر و الذي كان عددهم **13 موظف**، و مثل هؤلاء الأفراد عندما يكونون مثقلون بالمشاكل لا يفكرون في أي شيء و لا يهتمهم أي شيء سوى التفكير المادي و الواقعي لأنه ينظر أمام رجله أي في الأرض، فهو يهتم بالأشياء فتفكيره يكون منصب على الجانب المادي ⁽¹⁾ عكس الذي ينظر إلى السماء (يتطلع إلى المستقبل) و يبحث عن الرقي الذي لا يتم إلا بالعلم و لا يصل إليه إلى بمراحل علمية يجب أن يمر بها للوصول إلى تحقيق الذات، و من جهة أخرى يبين لنا الجدول أن عدد الموظفين المرسمين الذي يبلغ **163 موظف** أكبر من عدد الموظفين المتعاقدين الذي يبلغ **57 موظف**، إلا أن هذا العدد يبقى قليل بالمقارنة مع حجم ولاية المدية من جهة و مقارنة مهام مديرية أملاك الدولة بالمدية، دون أن ننسى أنها تشرف على خمس مفتشيات عبر تراب ولاية المدية و مع زيادة حجم مهام هذه المديرية و مع زيادة حجم سكان الولاية و ما تحتويه من أراضي صالحة للزراعة والتي هي تابعة لأملاك الدولة مع تسيير المستثمرات دون أن ننسى المشاريع الإستثمارية و علاقتها بهذه الإدارة الحساسة، بالإضافة إلى التقييمات و المزد العلي التي تشرف عليه هذه المديرية، إذن نستنتج أن المديرية بحاجة ماسة إلى موارد بشرية لتغطية كل المهمات الحساسة المنوطة بها.

¹ -مالك بن نابي، مشكلة الأفكار في العالم الإسلامي، دار الفكر، دمشق، سوريا، 2002، ص 17.

الجدول رقم 04: يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة %
من 20-30 سنة	52	23.64%
من 31-40 سنة	117	53.18%
من 41-50 سنة	36	16.36%
من 51-60 سنة	15	6.82%
أكثر من 60 سنة	0	00.00%
المجموع	220	100.00%

من خلال هذا الجدول يتضح أن أعلى نسبة من أفراد العينة هم الذين يمثلون الفئة من 31 سنة إلى 40 سنة بنسبة 53.18%، ثم تأتي في المرتبة الثانية الفئة من 20 سنة إلى 30 سنة بنسبة 23.64%، ثم تليها مباشرة الفئة من 41 سنة إلى 50 سنة بنسبة 16.36%، بينما نجد في المرتبة الأخيرة الفئة التي تمثل من 51 سنة إلى 60 سنة بنسبة 6.82% و في الأخير الفئة أكثر من 60 سنة هي منعدمة، من خلال هذا الجدول يبين لنا أن أكبر نسبة للموظفين موجودين في سن القوة و تحمل المسؤولية و نستطيع تسمية هذه المرحلة بمرحلة النضج لدى الفرد، بحيث في هذه المرحلة يكون الفرد قادر على العطاء و الأداء الفعال لأنه في سن الشباب، و هذا السن يكون فيه الفرد سواء قد بنا أسرة جديدة أو أنه يحضر لبناء أسرة، فهذا ملائم لو تحسن الإدارة إستغلال مواردها البشرية لتقديم الأفضل و التطور لها ، و نجد أيضا أن الذي يحتل المرتبة الثانية في هذا الترتيب بعد هذا السن هو من 20 سنة إلى 30 سنة و هذا مؤشر جيد و يوحي أن الإدارة ذاهبة نحو الشباب و تشبيب الإدارة بطاقات جديدة و فعالة، لأن الشباب يملكون القوة و العطاء، و نجد في المرتبة الثالثة الكهول من 41 سنة إلى 50 سنة و هم يحملون الخبرة و هي متساوية نوعا ما مع طبقة الشباب التي يتراوح أعمارهم من 20 إلى 30 سنة، مما يدل أن الإدارة متوازنة و هي ذاهبة للتشبيب أي للقوة و الفعالية و سقل هذه القوة و الفعالية بالخبرة المكتسبة من قبل الكهول، و هنا نقول إذا كانت هناك إستراتيجيات موضوعة من قبل الإدارة فإن مواردها البشرية و بطاقتها الموجودة سوف تزيد من الفعالية التنظيمية و تزيد من الأداء الفعال و كنتيجة يكون هناك التطور لهذه الإدارة لأن كل المؤشرات من الناحية العمرية (السن) توحي إلى ذلك.

الجدول رقم 05: يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن و الجنس و الوضعية المهنية

السن	دائم (مرسم)				متعاقد				متربص				المجموع الكلي	
	ذكور		إناث		ذكور		إناث		ذكور		إناث		النسبة	ت
من 20-30 سنة	17	%15.18	20	%39.22	10	%21.28	05	%50.0	00	%0.00	00	%0.00	52	%23.6
من 31-40 سنة	72	%64.29	27	%52.94	15	%31.91	03	%30.0	00	%0.00	00	%0.00	117	%53.2
من 41-50 سنة	10	%08.93	04	%07.84	20	%42.55	02	%20.0	00	%0.00	00	%0.00	36	%16.4
من 51-60 سنة	13	%11.60	00	%0.00	02	%04.26	00	%0.00	00	%0.00	00	%0.00	15	%06.8
أكثر من 60 سنة	00	%0.00	00	%0.00	00	%0.00	00	%0.00	00	%0.00	00	%0.00	00	%0.00
المجموع	112	%100	51	%100	47	%100	10	%100	00	%0.00	00	%0.00	220	100%

من خلال هذا الجدول يتضح أن الإتجاه العام سجل أعلى نسبة قدرت بـ 53.20% من الموظفين الذين كان سنهم بين 31 سنة إلى 40 سنة و التي دُعِمت بأعلى نسبة من أفراد العينة هم من الذكور الدائمون بنسبة 64.29%، بينما الأقل نسبة قدرت بـ 4.26% سجلت عند الذكور المتعاقدون من الإتجاه العام الأدنى و الذي مثل نسبة 6.80% و الذين سنهم يتراوح بين 51 سنة و 60 سنة ، و هذا يدعم التحليل الموضوع في الجدول رقم 02 و الذي يمثل توزيع الموظفين حسب الجنس و حسب نوع الموظف متعاقد أو دائم من جهة و يدعم تحليل الجدول رقم 04 و الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.

الجدول رقم 06: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
إبتدائي	05	%02.27
متوسط	20	%09.09
ثانوي	163	%74.10
جامعي	32	%14.54
المجموع	220	%100.00

من خلال هذا الجدول تحصلنا على النتائج التالية:

163موظف(ة) ثانوي بنسبة 74.10% و 32 موظف(ة) لهم المستوى الجامعي أي بنسبة 14.54% و من جهة أخرى تحصلنا على 20موظف(ة) لهم المستوى المتوسط بنسبة 9.09% و 05 موظفين لهم المستوى الإبتدائي و يمثلون نسبة 2.27%.

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن أكبر نسبة من الموظفين يمثلون المستوى الثانوي و هذا يوحي أن الإدارة مقارنة بالتاريخ القريب بدأت تستقطب الطبقة التي لها مستوى علمي مقبول و هذه الطبقة قابلة للتكوين و التأقلم و مواكبة التكنولوجيات و نستطيع تأهيلها إن أردنا تطوير الإدارة، و هي عكس ما كانت عليه إبان الإستقلال فإنها كانت تكاد منعدمة من الطبقة التي تحمل مستوى ثانوي أو جامعي، و هذا شيء يوحي بالتفاؤل من ناحية إمكانية تطوير الإدارة و سهولة تكيف هذه الموارد البشرية مع التكنولوجيات الحديثة و التكوين الحديث، طبعاً إذا كان هذا المورد يحمل المعنى الحقيقي للولاء التنظيمي و متقبل للثقافة التنظيمية و هذا أيضاً ما تحدث عليه ميشال كروزي في كتابه الذي يحمل عنوان "Etat modeste Etat moderne"⁽¹⁾، كما و جدنا في المرتبة الثانية طبقة الجامعيين و هذا يدل أيضاً أن إدارة أملاك الدولة تملك نخبة و يمكنها إستقطاب أكبر عدد ممكن من النخب لأن هذه الموارد ذات النوعية و المتخصصة هي التي تبني و تطور و تبدع للإدارة إن أحسنّا إستغلالها، و حسب ما هو ملاحظ أن إستراتيجية الإدارة العامة للأملاك الوطنية هي إستقطاب موارد بشرية ذات المستوى الجامعي حتى يصبح أغلبية الموظفين هم ذو مستوى جامعي و لكن هذه السياسة يجب أن تتماشى مع نظام الحوافز حتى يمكن للإدارة المحافظة على هذه الموارد البشرية و تفادي ترك الإدارة و التوجه إلى أقطاب أخرى أصبحت منافسة للإدارة، و هنا يجب أن نفهم جيداً ما هي بحاجة إليه هذه الموارد البشرية لخلق الولاء التنظيمي و تجسيد المواطنة التنظيمية.

¹ -Michel CROZIER, Etat modeste Etat moderne(Stratégies pour un autre changement), éditions fayard, 1987.

الجدول رقم 07: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية و الجنس و المستوى التعليمي

المجموع الكلي		متعاقد				دائم (مرسم)				المستوى التعليمي
النسبة	التكرار	إناث		ذكور		إناث		ذكور		
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%2.27	05	%20.00	02	%06.38	03	%0.00	00	%0.00	00	إبتدائي
%9.09	20	%60.00	06	%29.79	14	%0.00	00	%0.00	00	متوسط
%74.09	163	%20.00	02	%63.83	30	%84.31	43	%78.57	88	ثانوي
%14.55	32	%00.00	00	%0.00	00	%15.68	08	%21.43	24	جامعي
%100.0	220	%100.0	10	%100.0	47	%100.0	51	%100.0	112	المجموع

من خلال هذا الجدول نجد أن أكبر نسبة سجلت في الإتجاه العام فيما يخص المستوى التعليمي كانت تمثل مستوى الثانوي بنسبة 74.09% بحيث دَعَمَ هذا الإتجاه بنسبة 78.57% من الذكور الدائمون و نسبة 84.31% كانوا يمثلن الإناث الدائمات، و سجلنا أيضا في الإتجاه العام و النسبة التي تلي مباشرة نسبة الثانويين هي نسبة الجامعيين و التي إحتلت المرتبة الثانية في الإتجاه العام بنسبة 14.55% و التي بدورها دَعَمَت بـ 21.43% كانوا يمثلون نسبة الذكور الدائمون و 15.68% كانت تمثل نسبة الإناث الدائمات، و هاتان النقطتان هما اللتان تهمنان في تحليل هذا الجدول و هذا ما أردنا تسليط الضوء عليه.

و قمنا بوضع هذا الجدول حتى نعرف بالتدقيق توزيع أفراد المجتمع حسب الوضعية المهنية و الجنس و المستوى التعليمي، و ركزنا على توزيع المستوى التعليمي حتى نفهم جيدا أين تتمركز الفئة الكبيرة و ما هو مستواها التعليمي حيث أثبتت أن الفئة الكبرى هي من مستوى التعليم الثانوي التي تحمل جنس "ذكر" و الوضعية المهنية "دائم" ثم يليه الجنس الأنثوي لنفس المستوى التعليمي و هذا يدل على أن الإدارة إن فكرت في تطوير أفرادها فهي لن تتلقى مشاكل في التكوين لأنها طبقة نستطيع القول عليها متففة لها نصيب من العلم، و لكن حتى ننجح في التكوين لابد من أن نفهم حاجيات هذا المورد البشري و نقوم بتحقيقها بعقلانية رشيدة حتى نؤهل هذا المورد لتقبل الثقافة التنظيمية و التي يدخل فيها جانب مهم و الذي يمثل التكوين، بينما لاحظنا تحسن من ناحية إستقطاب الإدارة للأفراد الجامعيين مقارنة بالماضي القريب أي في التسعينيات، و هذا يدل على حرص المسؤولين على بعث روح النخب الجامعية التي تعطي الإضافة المرجوة منها حتى تواكب الإدارة العصرية و تتوافق مع تكنولوجيات الإتصال و لكن لا يتم هذا التوافق و تحقيق هذه الأهداف من دون إستراتيجية رشيدة في نظام الحوافز الذي يحافظ على النخب من الذهاب إلى أماكن أخرى للعمل و بث فيها معنى الولاء التنظيمي الذي يتحول بمرور الزمن إلى ولاء إجتماعي فكما لا يخفى على سيادتكم أن هناك مجموعة من الموظفين الذين لهم مستوى جامعي قد غادروا الإدارة و بقي منهم ما هو موضح في الجدول ، و سوف نفصل هذا عندما نصل

إلى جداول الولاء التنظيمي، و ما هو ملاحظ أيضا و هو مؤشر مهم أن الذين يملكون مستوى الإبتدائي عددهم قليل و هذا ما يدل على أن المستوى التعليمي في الإدارة بدأ يرتفع، هذا كله من أجل تحسين الفعالية التنظيمية و الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل السلطة، و هنا نلمس النوايا الحسنة من قبل صناع القرار، إلا أنه لابد من إعطاء أهمية كبيرة لنظام الحوافز الذي نحن في صدد دراسته و تبيانته، و يمكننا طرح تساؤل بسيط و هو: لماذا رغم هذه المجهودات و الإستراتيجيات في استقطاب الجامعيين و الثانويين و رغم بعض التكوينات إلا أن الأداء بقي منخفض؟، فهي معادلة محيرة نوعا ما، لأننا كنا نأمل من خلال هذه المؤشرات أن نحصل على أداء فعال و متقن من قبل الموظفين إلا أنه حدث العكس و هنا نقول لماذا؟ و سوف نترك بقية الجانب الميداني يجيبنا بالتفصيل على هذه التساؤلات المحيرة فعلا.

الجدول رقم 08: يمثل الحالة العائلية للمبحوثين

النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
47.73%	105	أعزب (ة)
39.54%	87	متزوج(ة)
09.55%	21	مطلق(ة)
03.18%	07	أرمل(ة)
100.00%	220	المجموع

من خلال هذا الجدول نتحصل على ما يلي:

105 موظف(ة) أعزب(ة) بنسبة 47.73% و 87 موظف(ة) لهم متزوج(ة) و هي تمثل بنسبة 39.54% و من جهة أخرى تحصلنا على 21 موظف(ة) كانت حالتهم العائلية مطلق(ة) بنسبة 09.55% و يبقى في الأخير 07 موظفين أرامل(ة) يمثلون نسبة 03.18%.

من خلال هذا الجدول البسيط يوضح لنا أن اكبر نسبة من الموظفين بما فيهم الرجال و النساء حالتهم العائلية أعزب(ة)، و هذا ما يوضح أن هؤلاء الأفراد و مع الواقع المعيشي لا يستطيعون أن يكونوا أسرة صغيرة بسبب عدم توفر الحاجات الفيزيولوجية و التي هي موجودة في سلم إبراهيم ماسو للحاجات، فإذا أردنا التقليل من هذه النسبة لابد من توفير الشروط الضرورية لإنشاء الأسر الجديدة و خاصة من مسكن و أجر كاف حتى يستطيع الموظف تحمل كامل المسؤولية الأسرية.

الجدول رقم 09: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية و الجنس و الحالة العائلية

الحالة العائلية	دائم (مرسم)				متعاقد				المجموع الكلي	
	ذكور		إناث		ذكور		إناث		النسبة	التكرار
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
أعزب (ة)	56.3%	63	58.8%	30	23.4%	11	10%	01	47.7%	105
متزوج (ة)	33.0%	37	23.5%	12	68.1%	32	60%	06	39.5%	87
مطلق (ة)	10.7%	12	05.9%	03	08.5%	04	20%	02	09.5%	21
أرمل (ة)	00.0%	00	11.8%	06	00.0%	00	10%	01	03.2%	07
المجموع	100%	112	100%	51	100%	47	100%	10	100%	220

من خلال هذا الجدول سجلنا أكبر نسبتي في الإتجاه العام كانتا على النحو التالي:

-نسبة 47.7% من فئة العزاب و التي شملت على أكبر نسبتي و هما: 56.30% مثلت نسبة الذكور الدائمون و نسبة 58.8% مثلت نسبة الإناث الدائمات، كما سجلنا أيضا في نفس الإتجاه نسبة 23.40% مثلت لنا الذكور المتعاقدين و 10.0% مثلت لنا الإناث المتعاققات.

-نسبة 39.5% فئة المتزوجين و التي بدورها شملت على 68.10% مثلت لنا فئة الذكور المتعاقدين و 60% مثلت لنا الإناث المتعاققات، و سجلنا أيضا في نفس الإتجاه نسبة 33.0% مثلت لنا الذكور الدائمون و نسبة 23.5% نسبة الإناث الدائمات.

لقد قمنا بوضع هذا الجدول حتى نعرف بالتدقيق توزيع أفراد مديرية أملاك الدولة حسب الوضعية المهنية و الجنس و الحالة العائلية، و أردنا أن نفهم أين تتمركز الفئة الكبيرة و ما هي حالتها العائلية حيث أثبتت أن الفئة الكبرى هي من فئة الأعزب (ة) ثم يليها فئة المتزوجين و نجد في الأخير المطلقين و الأرامل، و لاحظنا أيضا أن الذكور يمثلون أعلى نسبة في فئة الأعزب (ة)، و هم أيضا يمثلون أعلى نسبة في فئة المتزوج (ة)، و لكن ما يمكن قوله و استنتاجه أن نسبة العزاب يمثلون أكبر نسبة من الجنسين و السبب هي الظروف المعيشية التي فرضها المجتمع على هؤلاء الأفراد، فنجد مثلا صعوبة الحصول على مسكن فردي و الأجر الذي لا يسمح بتوفير ذلك المسكن هذا من جهة و من جهة أخرى التحول الإجتماعي الجديد الذي طرأ على مجتمعنا و المتمثل في تحول الأسر من الناحية التركيبية، فلا يخفى على سيادتكم أنه في القديم كان هناك ما يسمى بالأسرة الممتدة أي بإمكان الشاب التزوج و السكن عند أبيه و كلهم متعاونون و متضامنون من أجل الحفاظ على الأسرة الكبيرة، بينما الآن تغير فكر الأفراد فأصبح يفكر في الأسرة النووية أي عندما يتزوج يريد أن يبدأ حياته بعيدا عن الأب و الأم، معناه يكون أسرة جديدة حتى يتفادى صراعات أسرية و مشاكل قد تحدث الآن في الأسر الممتدة مع قلة عددها اليوم، إذن مع ما هو المعاش و خاصة مع غلاء المعيشة من جهة و غلاء السكنات سواء من

ناحية الكرائية أو الشرائية مع الوضع المالي لهذا الموظف فإنه بلغة الإقتصاد و الأرقام هو عاجز على توفير هذه المتطلبات مما يجعله يعزف عن الزواج و لا يجعله من ضمن أهدافه القريبة التحقيق ، و هذا ما يجعل إرتفاع نسبة العزّاب و العازيات، و بذلك يظهر في المجتمع شيء يسمى بالعنوسة و ارتفاعها، و حتى الشباب يصبح تفكيرهم الكبير هو الذهاب إلى بلاد أخرى حتى يبني مستقبله الذي يحلم به، و هذا ما يؤدي ببعض الأفراد إلى اللجوء إلى الهجرة الغير الشرعية، و منه و ما هو مستنتج أن هذا المؤشر يدل عن عزوف الموظفين على الزواج، و يبرهن لنا بطريقة غير مباشرة على أن النضج لدى الأفراد بدأ في التراجع أي كان في الماضي الفرد يتزوج في سن 20 سنة، أي في هذا السن يكون الفرد ناضج و واع بهذه المسؤولية، بينما الآن الفرد يصل إلى فوق 35 سنة و لا يفكر في الزواج و هذا معناه أنه ربما في سن 40 سنة يصبح يفكر في الزواج و إقامة أسرة، و هنا يظهر لنا تباعد في الأجيال من الناحية الزمنية و قد يتلقى هذا الفرد مشاكل في التأقلم مع أولاده، لأنه سوف يخلق فجوة زمنية كبيرة بين الأب و الإبن و حتى بين الزوج و الزوجة، لأن معظم هؤلاء الأفراد عندما يريد الزواج يبحث دائما عن الزوجة الأقل سنا و لا يبحث عن الزوجة التي تقربه سنا و هنا سوف يصطدمان بواقع مليء بالإختلالات و الإختلافات و الذي يدفع الثمن كله داخل هذه الإضطرابات هم الأطفال الذين هم يمثلون المنتجات المستقبلية لهذا المجتمع.

الجدول رقم 10: يمثل سنوات العمل بمديرية أملاك الدولة بالمدينة

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
> 05 سنوات	87	39.50%
≤ 05 سنوات و > 15 سنة	83	37.70%
≤ 15 سنة و > 25 سنة	35	15.90%
≤ 25 سنة	15	06.90%
المجموع	220	100.00%

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من الموظفين سجلت لأصحاب الخبرة المهنية الأقل تماما من خمس سنوات (> 05 سنوات) ب 39.50%، تليها مباشرة نسبة 37.00% كانت لأصحاب الخبرة المهنية المسجلة ما بين 05 سنوات و 15 سنة (≤ 05 سنوات و > 15 سنة)، بينما سجلنا نسبة 15.90% للموظفين الذين لديهم خبرة مهنية مسجلة ما بين 15 سنة و 25 سنة (≤ 15 سنة و > 25 سنة) و أخيرا سجلنا نسبة 06.90% لأصحاب الخبرة المهنية الأكبر أو تساوي من 25 سنة (≤ 25 سنة).

ما يتم إستخلاصه من هذا الجدول، أن أكبر نسبة من الموظفين لا يملكون خبرة مهنية كبيرة و هي أقل تماما من ثلاثة (03) سنوات و هذا ما يدل على أن الإدارة في حالة تغيير و تجديد للموارد البشرية، بينما سجلنا نسبة أخرى عالية تلي النسبة الأولى و هي تمثل الموظفين الذين يملكون نوعا ما خبرة مهنية معتبرة في مجال 05سنوات و 15سنة و نقول على هذه الفئة أنها بدأت تعرف جيدا كيف تسير هذه الإدارة و يمكن إفادة الموظفين الجدد الذين هم في حالة إندماج مع هذه الإدارة كما نجد فئة متوسطة نوعا ما مقارنة بالفئتين الأوليتين لديهم خبرة مهنية ذات وزن أي بين 15 سنة و 25 سنة و هي أفراد تحمل كل الخبرة المهنية و تحمل كل خبايا الإدارة و في الأخير نجد نسبة قليلة جدا من أصحاب الخبرة المهنية الأكثر من 25 سنة، فما يمكن قوله أن العديد من أصحاب الخبرة المهنية المثقلة بخبايا و فنون الإدارة قد أحيلوا على التقاعد و قد خرجوا منها بمحض إرادتهم لأنهم فعلا تعبوا من المهام التي كانت موكلة إليهم و أتعبتهم مشقة الحياة و الذين نعتبرهم خسارة للإدارة لأن خبرتهم ذهبت معهم و لم نقم باستثمارها في الطبقة الشبانية الجديدة، و بالمقابل هناك أفراد آخريين قد تخلّو عن وظيفتهم و اشتغلوا في التجارة و بعضهم غير القطاع و ذهب إلى قطاع آخر بما فيهم أصحاب الكفاءات و القدرات الإبداعية و سبب هذا التغيير هو الحافز المادي، هذه الأوضاع جعلت الإدارة تذهب نحو إستقطاب الموارد البشرية عن طريق المسابقات على أساس الشهادة أو على أساس الإختبار لتعويض الجزء القليل من مواردها التي غادرت الإدارة و هذا ما جعل عدد الموظفين الجدد يفوق الموظفين القدامى، و لكن ما هو مستنتج من خلال ما قلناه و من خلال الملاحظة الدائمة أن الموارد البشرية الجدد لم يستفيدوا من الموارد البشرية التي أحيلت على التقاعد(معنى هذا الموارد الجديدة لم تملك جيدا الخبرة المهنية و خبايا و أسرار العمل، و التي كان من الواجب إستخراجها من أهل الخبرة و الإختصاص قبل خروجهم من الإدارة)، هذا يرجع طبعا لإستراتيجية الإدارة و إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، فلو كان هناك تفكير علمي صحيح، لفكروا في كيفية إستقطاب موارد بشرية شبانية و إدماجهم مع أصحاب الخبرة الذين يملكون رصيد من المعرفة العملية و بالتالي نقوم بتمرير الخبرة إلى الطبقة الجديدة بطريقة عقلانية و بدون أن نشعر الجو الداخلي بتغيير في الموارد البشرية، و عندما يحال ذلك المورد البشري إلى التقاعد يكون لدينا من يخلفه(و يكون هذا الشاب مالكا للطاقة و الخبرة في نفس الوقت) يبقى فقط التفكير في كيفية الحفاظ على هذا المورد البشري و الإهتمام به حتى لا يغادر الإدارة و حتى أيضا لا يفكر في تغيير مكان العمل و هذا ما نطلق عليه إسم المواطنة التنظيمية و كيفية ترسيخها في هذا الموظف الجديد، فبزرع هذه الأخيرة و التي بدورها تكون نتيجة الولاء التنظيمي سوف نلاحظ أن الإدارة في تحسن و ديناميكية دائمة ملئها العمل و الإبداع، و بمرور الزمن نعمل على إحداث توازن في الطاقات البشرية

الموجودة داخل هذا النسق بحيث نعمل دائما على التساوي بين الطبقة الجديدة و الطبقة التي لها قدر كبير من الخبرة المهنية و هكذا تصبح الإدارة لها دورة حياة متجددة، مستمرة و مبنية على أسس علمية.

الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج المقابلات و الملاحظة بالمشاركة

تمهيد

1- عرض و تحليل المقابلات الخاصة بالموظفين

1-1- عرض و تحليل ملخص المقابلات الخاصة بالمفتشية رقم 01

1-2- عرض و تحليل ملخص المقابلات الخاصة بالمفتشية رقم 02

1-3- عرض و تحليل ملخص المقابلات الخاصة بالمفتشية رقم 03

1-4- عرض و تحليل ملخص المقابلات الخاصة بالمفتشية رقم 04

2- عرض و تحليل المقابلات الخاصة برؤساء المفتشيات

2-1- عرض و تحليل المقابلة الخاصة برئيس مفتشية أملاك الدولة رقم 01

2-2- عرض و تحليل المقابلة الخاصة برئيس مفتشية أملاك الدولة رقم 02

3- عرض و تحليل المقابلات التي أجريت مع المواطنين

3-1- عرض و تحليل المقابلة التي أجريت مع مواطن من بلدية عين بوسيف

3-2- عرض و تحليل المقابلة التي أجريت مع مواطن من بلدية قصر البخاري

4- عرض نتائج ملاحظات الباحث

الإستنتاج

- تمهيد:

من خلال هذا الفصل الذي وضعنا فيه كامل المقابلات التي أجريت سواء مع الموظفين و رؤساء المفتشيات و مع بعض المواطنين بالإضافة إلى نتائج الملاحظة بالمشاركة، و التي كانت نتيجة لتقنيات مساعدة في البحث حتى نعطي أهمية لهذه التقنيات و ماهي الإضافة التي قدمتها لنا في البحث، بحيث تعمدنا أن نضع تلك المقابلات في فصل و التي تضم عرض و تحليل المقابلات، و قد عملنا على إجراء مقابلات لم نوظفها في البحث لأنها متشابهة مع التي هي موضوعة بين أيديكم، لهذا و لتفادي التكرار قمنا بنزع تلك المقابلات التي هي متكررة، فمثلا قمنا بحذف المقابلات التي أجريت في المديرية كما قمنا بحذف المقابلات التي أجريت مع رؤساء المصالح و مع بعض رؤساء المفتشيات لأن المقابلاتين اللتان أجريتا مع رئيسي المفتشيتين أوضحت لنا الواقع جيدا حول أداء و تقييم أداء الموظفين و الذي كان مماثلا مع باقي الرؤساء، و أما بالنسبة للمواطنين فنحن تعمدنا إستعمال ثلاثة (03) مقابلات لأنها وضحت لنا جيدا مستوى الفعالية التنظيمية و واقع الإدارة اليوم، و هنا نقول إن التقنيات المساعدة قد لعبت دورا هاما في توضيح الصورة الحقيقية لواقع الحوافز و لواقع الأداء و ما يعيشه الموظف اليوم و بينت لنا أيضا كل من مستوى الولاء و المواطنة التنظيميتين و هذا مانعكس على الفعالية التنظيمية بالسلب، و كما تلاحظون أيضا أننا إستعملنا المقابلات الجماعية و التي لها أهمية بالغة كما أوضحها لنا روبرت ميرتون و ريمون بودون سابقا(*)، و يمكنكم الإطلاع على دليل المقابلات الخاصة بالموظفين، رؤساء المفتشيات، المواطنين في الملحق رقم: 42، و بهذا سوف نرى جيدا خدمة هذا الفصل الذي ساعدنا كثيرا على التحليل السوسيولوجي و سهام في الإجابة على فرضيات الدراسة.

* - يمكنكم العودة إلى الفصل الأول الذي يتكلم عن الجانب المنهجي للدراسة و بالضبط في البند الذي يتحدث عن صعوبات البحث.

1- عرض و تحليل المقابلات الخاصة بالموظفين:

1-1- عرض و تحليل ملخصات المقابلات الخاصة بالمفتشية رقم 01: (*)

1-1-1- عرض ملخصات المقابلات الخاصة بالمفتشية رقم 01.

بدأ الحديث بصفة عادية و تلقائية تامة، و كوني محتك بالموظفين و يعرفون شخصيتي جيدا، و ضعوا في شخصي الثقة التامة و قلت لهم بأن هذه العملية هي في إطار البحث العلمي و خدمة العلم و البحث العلمي، فبعد شرح الوضع جيدا أكدت معهم على ضرورة الحديث بصدق و قلت لهم أنني أعرف كل فرد من أفراد مجتمع البحث، فلا داعي من التهرب من الإجابات أو محاولة تغليب الباحث، و قلت لهم بأن إجاباتهم سوف يكونون مسؤولون عليها لأنها إن كانت كاذبة فسوف تعرقل سير البحث العلمي و المعرفة، و أكدوا لي مدى جدية الدراسة لأن الموضوع فعلا يعانون منه كثيرا، و قالوا لي و من بينهم أفراد تجاوزوا 25 سنة خدمة في هذه الإدارة بأنه لأول مرة تقام لهم مقابلة، و الأجل أنها مقابلة جماعية (يعني أنهم موجودون في جماعتهم الغير الرسمية و هو مؤشر جيد للدراسة)، فعندما سألتهم عن الحوافز المطبقة قالوا أصحاب هذا المكتب بأنه ليست لديهم حوافز يفتخرون بها أو يعتزون بها، فبالحديث أكدوا لي ما يلي:

الأجر لا يكفي ولا يحقق القدرة الشرائية و الأجر لا يتجاوز العشرة (10) أيام من بداية تقاضي الأجر حتى ينتهي، و أكدوا لي على أن أغليبتهم يقومون باستعمال سلفات مالية أو يأخذون مواد غذائية أساسية من الدكان دون دفع له حتى الشهر القادم أي الشراء بالدين، و هذا بالنسبة للمتزوجين و الغير المتزوجين، و منه الأجر غير مدروس و لا يتماشى مع حجم هذه الإدارة و ما تحقّقه من عائدات مالية على الخزينة العمومية من تحصيل إلى غير ذلك من العمليات الإدارية التي تقوم بها كما قال بعضهم: (باش تنهينا عن الطلبة برك) و قال آخر: (راهم إيصدقوا علينا) كما قال بعضهم: (رانا في سياسة جوع كلبك إتبعك) و قال موظف منهم: (رانا مدفونين و أحنا حيين) وقال آخر: (باش يبقى راسنا دايمن فالقاعة) و أقرّوا أن الأداء يتماشى مع الأجرة التي يتقاضونها كما قالوا: (لو كان الأجر مليح حجا باينا الأداء إكون فوق المليح، فالخلاص هو الحياة).

* - إن المقابلات التي قمنا بها و كونها متشابهة داخل مكاتب المفتشية و التي وضحناها في الجانب المنهجي للدراسة و بالضبط في النقطة التي تحمل عنوان صعوبات البحث، فإننا وضعنا ملخص لكل مقابلات المفتشية الواحدة و بالتالي تصبح لدينا خمسة ملخصات المقابلات (05) تمثل كل واحدة منها ملخص المقابلات الخاصة بالمفتشية الواحدة، وكون المقابلات متشابهة إرتأينا إلى وضع و تجسيد ثلاثة (03) مقابلات تلخص لنا الواقع المعاش لدى هذه الموارد البشرية.

و بالنسبة لعلاوة المردودية هي غير كافية و غير متكافئة مع المجهودات المبذولة من طرف الموارد، هذا ما أقروا به على الرغم من أنهم أقروا بأن آداؤهم غير جيد فهو متواضع، كما قال أحد المبحوثين: (أنا أعمل حسب "salaire" المقدم لي و حسب "la prime" اللي يعطيوهالي ما نزيد ما نقص) و قال آخر: (إذا زادولي فالشهرية أنزيد ف "rendement" هكذا نفهم و هكذا تعلمت) و نطق آخر و صرح على المباشر: (أحنا "equipe" في هذا المكتب متفاهمين، حتى الأداء نعملوا حسب ما نتفاهموا عليه، و "les dossiers traités" هي دائما محدودة حسب ما نتفاهموا عليه، أحنا رانا "group solide").

ثم قلت لهم هل تفضلون أن أقول لكم و أشجعكم بأقوال و تهاني، نطقوا كلهم أحنا مناش محتاجين التشجيع التاعك، و عندما قلت لهم حتى و إن جاء المدير و شكركم قالوا: (أحنا ما نحاسوش الشكر من أحد، أعطيهمنا دراهم)، و نطق آخر: (سبني صباح وعشية و قدملي الأجر الليكفيني) و نطق آخر و قال: (أنا منذ عام 1992 و أنا نبني في دار صغيرة باش أنغطي راسي أو مازال ما كملتهاش أوراننا في 2017).

و عندما قلت لهم هل تحبون الإدارة التي تنتمون إليها، فاجئوني بإجاباتهم الواحدة و الموحدة و المشتركة و كانت الإجابة بانفعالية واضحة: (منحبوش الإدارة اللي نعملوا فيها مالفري راهي نهيتنا على الطلبة) و نطق آخر: (و الله و أو تنحرق "Je m'en fous ça m'est égal") ثم نطق زميله (متهدرش هكذا)، و قلت لهم إذا ظهر لديكم مكان عمل أفضل من ناحية الأجر هل تذهبون، قالوا: (إييه بلا متسقي، أو بلا ماتشوف موراك)، و نطق أحدهم له خبرة حوالي عشرون (20 سنة) و قال: (أنا راني مسجل في وكالة التشغيل أي طالبي العمل أو راني نستنا حتى يعيطولي باش أنشارك في كاش "concours" في كاش شريكا)، و نطق آخر: (أنا راني درت مسابقة توظيف في الجامعة أو راني نستنا ف "resultat" بفارغ الصبر، و الله غير رانا "تتبريماو" في هذه الإدارة تاع لكلا)، وهناك شخصين قالوا لي أنهم قاموا بوضع طلبات تأشيرة إلى فرنسا و لم يحن موعدهم بعد للذهاب إلى السفارة من أجل إجراء المقابلة ، و قلت لهم فرنسا، قالوا لي: (فرنسا و علاش راك مخلوع).

تحدثنا أيضا عن الترقيات فقالوا أن الترقيات على أساس الدرجات دائما تكون الترقية في الدرجة القصوى و قالوا بأن الترقيات تتم عن طريق العلاقات الإنسانية و يقولون بصريح العبارة بأن الموظفين على مستوى المديرية هم المستفيدون دائما على الرغم من أنني أردت تغيير الفكرة إلا أنهم متمسكين بها، و أما الترقيات على المناصب فهي تكاد تكون منعدمة، كما نطق أحد الموظفين: (ملي دخلت للمديرية مشميتش ريحت الترقية ف "poste" أنا عون مكتب ما زلت عون مكتب depuis عشرون سنة).

تحدثنا أيضا عن شيء مهم و له علاقة بالحوافز المعنوية الفردية و التي لها علاقة بالدين و العقيدة، و هو هل تقومون بهذه الوظيفة إرضاء الله عزوجل؟ حتى نعرف هل وصل هذا المورد البشري إلى القمة في تحقيق الذات، فانتاب المبحوثين السكوت ثم نطق بعضهم أن المادة طغت عليهم و أصبحوا يفكرون في الجانب المادي فقط، و قال بعضهم (الله يغفرنا برك، و الله غير رانا نخدموا بلا ضمير و بلا منفكروا في ربنا، الله يجعل الخير).

أكدوا جميعهم بأن الإدارة لا تقوم بدورها على أكمل وجه، فلو كان هناك إعتناء بالموارد البشرية لكان دورها أفضل من هذا بكثير، فكما قال أحدهم: (نتهلا فينا، نتهلاو فيها). عندما طرحت عليهم سؤال هل آدائكم الذين تقومون به تعتبرونه أداء جيد و كامل، فأجابوا جميعا و قالوا: (يا لطفي راك تعرف الأداء ياك ماراكش جاي ملمريخ، مراناش نخدموا من قلبنا علمتنا الإدارة الحيلة، كيما تتحاييل علينا نتحايلاو عليها، و مشاغلنا و تفكيرنا في لقمة العيش التي أثرت على "rendement" أو زيد على ذلك "le moral" دائما هابط)، و كما قال أحدهم: (أنا كي انوض من فراشي أنقول راني رايج للخدمة معناها سيف و الله غير بسيف)، و قال آخر: (كي نخرج من الخدمة يطلعلي شويا مورال، او كينكون فالخدمة يهبطلي المورال، نستنا غير وينت نخرج مالخدمة)، و قال أحدهم: (شفت ألي يقولوا جزار و عشاتوا لفت، هكذا أحنا).

1-1-1- تحليل ملخصات المقابلات الخاصة بالمفتشية رقم 01 :

من خلال عرض الناحية التي نتحدث عن الأجر نلاحظ أن الأجر يؤثر على الأداء بشكل واضح و ملموس، و المشكلة التي يعاني منها الموظفين هي أن الأجر الذي لا يلبي لهم القدرة الشرائية مما يجعلهم يفكرون في دخل آخر أو عمل آخر خارج الإدارة، المهم تحصيل المأكل لأسرهم، و أصروا بأن الأجر جعل الأداء على ما هو عليه، و أقرروا أيضا أنه عندما يكون الأجر يلبي حاجاتهم المعيشية و يحقق القدرة الشرائية فإن الأداء سوف يتضاعف، و هذا ما ذهب إليه السيد فريديريك تايلور في نظريته و التي تقول بأنه كلما زاد الإنتاج زاد الأجر و كان هذا تحفيزا ماديا إيجابيا، و هذا ما ينطبق مع الواقع الموجود في إدارتنا، أي كلما زاد الأداء زاد الأجر و ما يجب على الإدارة النظر إليه اليوم و بعملية عكسية النظر إلى الأجر و تحسينه لتحسين الأداء و الذي نستنتج أنه كلما كان الأجر مرتفعا و يحقق القدرة الشرائية فإن الأداء سوف يرتفع و هي عملية طردية كلما زاد الأجر زاد الأداء و هذا ما يحقق ما جاء به فريديريك تايلور في نظريته الإدارة العلمية التي وضعها سنة 1911 و هي محققة في سنة 2017 في الإدارة الجزائرية، و بالنظر إلى كل التعليقات التي قالوها الموظفون الموجودين في هذه المفتشية

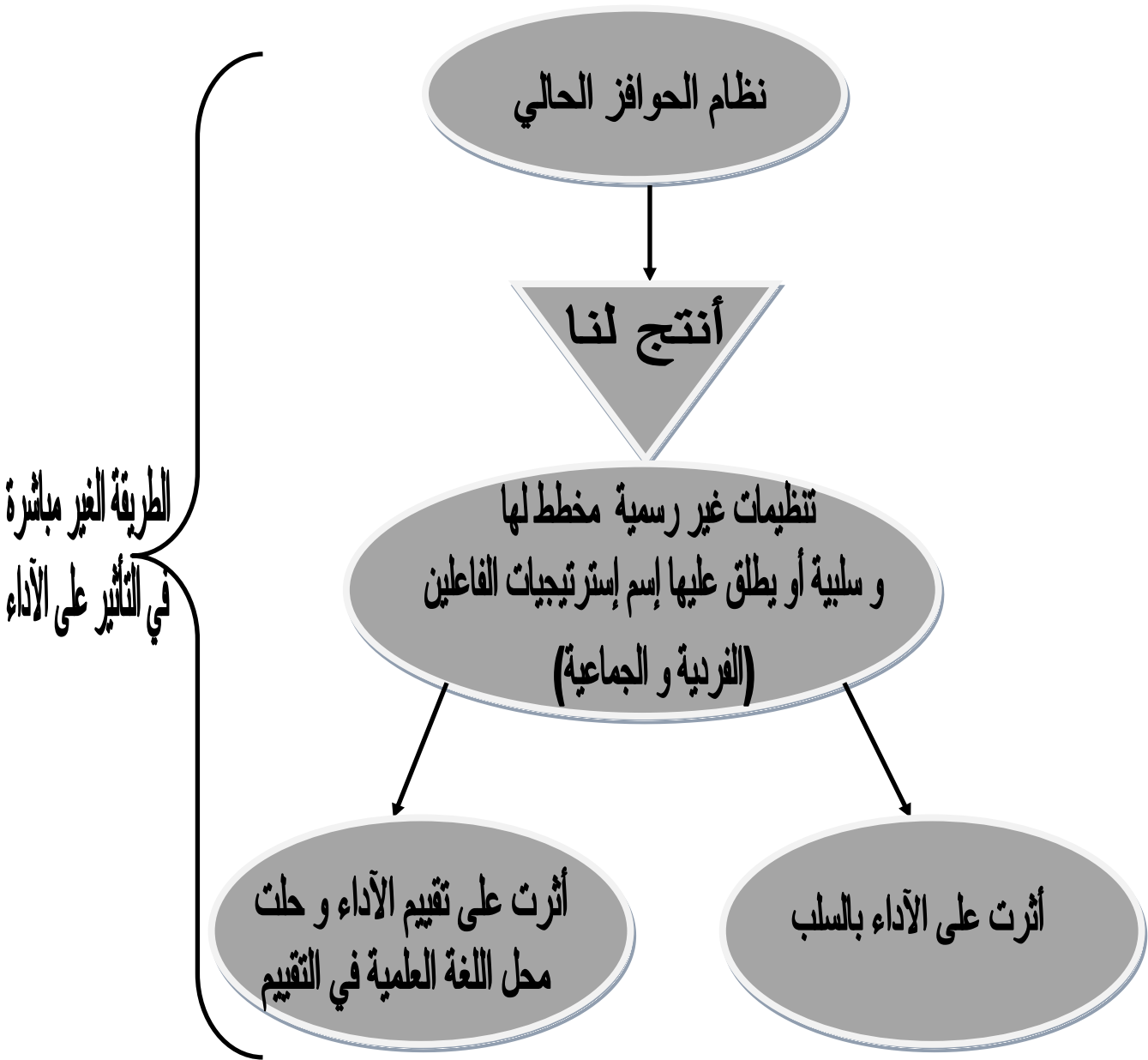
و التي وضعناها في العرض نلاحظ أن الموظفين تفكيرهم الوحيد منصب نحو تحقيق المال و توفيره، و لو لاحظنا العمل و المجهود المبذول من طرفهم و كونهم ينتمون إلى وزارة سيادية و يحققون موارد مالية للخرينة من شتى العمليات التي تقوم بها المديرية، و لو أمعنا النظر أيضا و تحدثنا عن نظرية إبراهيم ماسلو نظريته التي تتحدث عن الحاجات، فإنه ركز عن الحاجات الفيزيولوجية و التي وضعها في قاعدة الهرم و هذه الحاجات المتمثلة في تحقيق المأكل و المشرب والسكن و كل هذه الحاجات تتحقق بواسطة الأجر أو بواسطة الحوافز المادية و عندما يتم تحقيق هذه الحوافز و الحاجات يتم الترقية و الصعود إلى الحاجة إلى الأمن و عندما يتم تحقيقها يتم الإرتقاء إلى الحاجة إلى الإلتواء و بعد تحقيق هذه الأخيرة يتم الوصول إلى الحاجة الرابعة و هي الحاجة إلى التقدير و الإحترام (الحافز المعنوي) و تصل في الأخير إلى تحقيق الذات، فإن إدارة أملاك الدولة هي مازالت لم تحقق حاجيات مواردها البشرية إلى يومنا هذا و ما هو ملاحظ فإن المورد البشري لا يستطيع تسليق هرم إبراهيم ماسلو و مازلنا في أسفل الهرم أي في قاعدته أي لم نحقق الحاجات الفيزيولوجية فما بالك الوصول إلى الحاجة إلى التقدير و الإحترام (الحافز المعنوي)، و الوصول إلى تحقيق الذات متجاوزين الإبداع و نصل إلى الشيء المهم في تحقيق الذات و هو الشيء الجوهرى، أي أن الفرد يصبح يعمل من أجل إرضاء الله عزوجل، و هذا معناه التفكير فيما بعد الحياة و هذا غير موجود إطلاقا في هذه الإدارة، و منه فلا يتم الإرتقاء في الحاجات حتى يتم تحقيق الحاجات الفيزيولوجية، و منه نرى بأن النظرية كذلك محققة لأن الفرد لا يفكر في الحوافز المعنوية بل يفكر و همه الوحيد هو تحقيق الحاجات الفيزيولوجية حتى يتم تسليق هذا الهرم، ولو تحدثنا على ما كتبه السيد مالك بن نابي في كتابه المسلم في عالم الإقتصاد بحيث كتب بأنه من البديهي أن عملية إقامه تتطلب أن نعطيها أولا لقمة الخبز قبل أن نسلّمه الفأس و المعول⁽¹⁾، و عملية إقامه فالهاء ضمير متصل يعود على المورد البشري، فلو تمعنا جيدا في هذه المقولة و بحثنا في ما وراء ما كتبه السيد مالك بن نابي نجد بأنه كان يقول بأن هذا الفرد يجب أن تحقق له الحوافز الإيجابية المادية التي تضمن القدرة الشرائية و بعد ذلك طالبه بالعمل، أي عندما يكون نظام الحوافز مدروس بطرق علمية، و يصبح الأجر يحقق القدرة الشرائية لهذه الموارد البشرية، فإننا ننقل إلى مرحلة الأداء الفعال، فعندما تقدم له عمل فإنه ينجزه بلا تردد و نقادى بذلك الإستراتيجيات السلبية المتخذة من قبل هذا المورد إتجاه وظيفته، و طالما الأجر لا يلبي

¹ - مالك بن نابي، المسلم في عالم الإقتصاد، ط3. دمشق، دار الفكر، 2000، ص25.

الحاجات الضرورية للموظف فإن الموظف لا يستطيع أن يؤدي عمله على أكمل وجه و لا تنتظر منه الأداء المثالي لأن تفكيره منصب في كيفية الحصول على لقمة العيش، و هذا ما لمح إليه السيد مالك بن نابي.

كما أظهرت الدراسة شيئاً مهماً و بالغ في الأهمية و هو أن نظام الحوافز المطبق أفرز لنا تشكيل تنظيمات غير رسمية مخطط لها و هي سلبية لو قورنت بتحقيق أهداف المنظمة، و هي إيجابية في نظر هذه الجماعات الغير الرسمية و التي بدورها أنشأت لنا إستراتيجيات الفاعلين و التي وضحتها لنا ميشال كروزي في نظريته المعروفة و التي وضعها في كتابه الفاعل و النسق "l'acteur et le système" و التي أوضح من خلالها، أن هذه الإستراتيجية سواء كانت فردية أو جماعية تحقق هوامش حرية تخلق فجوات بين الفاعلين و النظام بحيث يصبح المسؤول لا يعرف تخطيط تلك الموارد و لا يعرف حتى كيف يفكرون إتجاه العمل و هذا ما يدخل صاحب القرار أو صانع القرار إلى إتخاذ قرارات عشوائية و غير مدروسة قد تخلق له مشاكل في التسيير و هذا ما أوضحها جيداً و تحدثت عنها السيد ميشال كروزي، فالشيء الجديد الذي لمسناه من خلال هذه المقابلات مع وجود الخبرة المهنية التي تلعب دوراً هاماً في فهم حقيقة الظاهرة، فقد أوصلنا هذا الحديث إلى أن الحوافز تؤثر بصفة مباشرة و غير مباشرة على الأداء الوظيفي، بحيث التأثير المباشر يتمثل في قياس الأداء و كيف أن الحوافز الغير مدروسة و الغير مواكبة للتطورات التي تحدث في المجتمع و التغييرات التي تحدث في داخله إنعكس على الأداء و نظرية فريدريك تايلور خير دليل على هذا الإتجاه و على هذه الحقيقة التي يعيشها هذا البناء و موارده البشرية، هذا من جهة و من جهة أخرى أثرت الحوافز على الأداء و بطريقة غير مباشرة و تمثل هذا الأمر بأن نظام الحوافز المطبق أنحلنا تنظيمات غير رسمية تشكلت بشكل مخطط و سلبي بالنسبة لأهداف الإدارة، شكل بمرور الزمن إستراتيجية وضعتها و صنعتها تلك الموارد البشرية بفضل تفكيرها لأن الفرد ليس روحاً فقط كما وضحته لنا مدرسة العلاقات الإنسانية و ليس جسداً فقط كما ركزت عليه مدرسة الإدارة العلمية بل هو جسد و روح و عقل كما وضحتها ذلك السيد ميشال كروزي، هذه الإستراتيجيات وضعت من أجل مواجهة هذا التنظيم الذي تعتبره هذه الموارد البشرية بأنه غير عادل و لا يحقق أهدافها الشخصية و تعتبر هذا التنظيم يسعى دائماً إلى تحقيق أهدافه فقط، و لكن لا ننسى أن هذه الإستراتيجيات لا تخدم و لا تحقق أهداف هذه الإدارة و تعرقل سير مصالحها مما جعلها تؤثر بالسلب على الأداء و على تقييم الأداء، و هذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم: 15 تأثير الحوافز على الأداء بطريقة غير مباشرة (المستخلص من قبل الباحث)



و الآن سوف نحلل معنى الولاء التنظيمي و معنى الفعالية التنظيمية داخل هذه الإدارة، فما هو ملاحظ و مستنتج أن جميع الموظفين أجمعوا بأنهم لا يحبون هذه الإدارة و لا يفكرون في تطويرها و لا حتى نجاحها و الدليل على ذلك على أن أغليبتهم يفكرون في مغادرة هذه الإدارة و هم يبحثون على أماكن عمل أخرى أو الذهاب إلى خارج الجزائر بحثا عن العيش الكريم، فنستنتج أنه لا وجود لمعنى الولاء التنظيمي لهذه المنظمة، و السبب هو أن هذه الإدارة لا توفر الحماية لهذا المورد البشري و أنها لا تؤمن له حاجياته الفيزيولوجية و التي يتم تحقيقها من خلال الحوافز المادية الفردية و الجماعية، و لننظر جيدا أن الحوافز المادية أثرت على الولاء التنظيمي فأصبح الولاء منعدما و هذا ما نستخلص منه بأن الأداء لا يتماشى مع أهداف الإدارة، و زيادة

على ذلك فإن عدم وجود الولاء التنظيمي يؤدي إلى إنعدام وجود ولاء مجتمعي أو ولاء وطني، فحسب ما هو مستنتج أن الطبقة الشبانية المثقفة و التي مازالت تعمل في الإدارة و التي تمثل أكبر نسبة في هذا المجتمع قد انعدم الولاء المجتمعي فيها و الدليل على ذلك هو تفكيرهم في الهجرة و التفكير الملح في مغادرة البلاد فتكونت لديهم قناعة الذهاب إلى الخارج أين يعرفون قيمة العلم وقيمتهم، فلنفكر جيدا و نعي هذه الظاهرة الجديدة و هي انعدام الولاء المجتمعي لدى طبقة الشباب المثقف الذي يعمل لدى إدارة أملاك الدولة، إذن انعدام الولاء التنظيمي أدى لدى بعض الموارد البشرية إلى انعدام الولاء المجتمعي، فلو وضعنا شبه مقارنة مع المجتمع البريطاني و الذين قاموا بوضع نظام حوافز مدروس بطرق علمية و موضوعية و إعطاء قيمة لمواردها البشرية ربت بداخلهم معنى كلمة الولاء التنظيمي و الذي انعكس و تطور و أصبح ولاء مجتمعي نتيجة نظام الحوافز المطبق بطرق سليمة و علمية و تطبيق منهجية علمية في دراسة و تأسيس هذا النظام، ففي قناة MBC و في حصة خواطر الموسم الأخير و التي كانت تتكلم عن متطوعون حول العالم(1) قام الصحفي و المنشط الحصة بوضع سبر آراء حول الولاء و حب الوطن، فقام باستجواب أحد موظفي الشرطة فإذا هو متطوع يشتغل معهم، فقال الصحفي ما هو أجرك فقال أنا أعمل متطوع بدون مقابل، فقال الصحفي و هل لديك عمل آخر، قال نعم أنا أشتغل في مؤسسة و أشتغل الفترة الصباحية فقط و أجري يلبي لي كل الحاجيات، و قال له الصحفي لماذا تعمل بدون مقابل و متطوع؟ فأجاب و قال بكل ثقة و ارتياح: أحاول أن أرد جميل وطني و مجتمعي الذي أنتمي إليه، فمن خلال هذا الكلام نستنتج أن الثقافة التنظيمية موجودة و متغلبة على الثقافة الاجتماعية و زيادة على ذلك هذه الثقافة بما فيها نظام الحوافز المطبق و وصول هذا المورد إلى المرحلة الخامسة في سلم إبراهيم ماسلو و هي تحقيق الذات بفضل الدراسة العلمية للحوافز أدى إلى تكوين الولاء التنظيمي والذي ينعكس على أدائه و يحقق بذلك الفعالية التنظيمية المنشودة من طرف المنظمة، و كَوْن في نفسية هذا الفرد المعنى الحقيقي للهوية أو المواطنة التي أثمرت بالولاء المجتمعي و المتجسد في حب المجتمع الذي ينتمي إليه، ومنه و ما نستنتجه في واقع الجزائر أن نظام الحوافز المطبق في الوظيفة العمومية أدى إلى تدهور الأداء و نتج عنه عدم وجود الولاء للإدارة والتي أدت بالضرورة إلى إنعدام المواطنة التنظيمية و التي أفرزت لنا عدم وجود ولاء مجتمعي أو عدم وجود مواطنة إجتماعية لدى بعض الموظفين الشباب و هذا ما أوضحناه جيدا في الشكل رقم (05) الذي يحمل عنوان : نظام الحوافز الموجود في الإدارة الجزائرية الحالية و الإدارة الجزائرية العلمية المستقبلية و تأثيرها على الفرد

¹ - <https://www.youtube.com/watch?v=28WqQeGb0lc>

و المجتمع (بين ما هو كائن و ما يجب أن يكون)، الموجود في فصل حوافز العمل و الولاء التنظيمي.

فمن خلال هذا الملخص للمقابلات، نستنتج أنه يجب من دراسة نظام الحوافز بطرق عملية و إعادة النظر فيها على مستوى الوظيفة العمومية و على مستوى الوزارات، و وضع إستراتيجيات تنظيمية رسمية و إصلاحات جديدة كما يجب إعطاء أهمية بالغة إلى التنظيمات الغير الرسمية التي يجب على التنظيم الرسمي التحكم فيها و جعلها تسير وفق مخطط أهداف المنظمة و بالتالي تفادي الإستراتيجيات الفاعلين السلبية أو التقليل منها قدر المستطاع و التي لا تتماشى مع أهداف المنظمة، و لكن لا يتم هذا إلا بواسطة الفهم (فهم هذه الموارد البشرية و تركيبها و أهدافها).

1-2- عرض و تحليل ملخصات المقابلات الخاصة بالمفتشية رقم 02:

1-2-1- عرض ملخصات المقابلات الخاصة بالمفتشية رقم 02.

ما هو ملاحظ داخل هذه المفتشية و بعد التحدث مع جميع موظفيها حتى المنظفات، و بالتحدث معهم عن أحوالهم لاحظت أنهم يعيشون في قلق و ضغوطات عمل جراء العمل الكبير الملقى على عاتقهم و هذا ملاحظ في كلامهم العصبي، فأخذوا يتحدثون و كأنهم يتشاجرون حتى و إن كانوا يتحدثون مع بعضهم، شرحت لهم الوضعية و ماذا أقوم به اليوم و بأني أقوم بالبحث العلمي و لا علاقة هذا الأمر بالإدارة، إلا أنني لاحظت بأنهم كانوا غير مرتاحين معي و ظنوا أنني مبعوث من قبل الإدارة ، شرحت لهم موضوع الدراسة أو البحث و الذي يتحدث عن الحوافز و الأداء، فأجمعوا كلهم بأنه لا توجد حوافز تتماشى مع واقعهم المعاش و تتماشى مع تطلعاتهم، و قالوا لي (أنت تعيش معنا و تعرف كل حاجة)، فبالدخول معهم في الموضوع و تحميسهم لهذا الموضوع الحساس إستخلصت ما يلي:

الأجر كما يسمونه (خبزة الذراري) و كما قال بعضهم أيضا (**Salaire des pauvres**) و كما يقول البعض (الصدقة) فهي لا تكفي و لا تحقق القدرة الشرائية للموظف و التي أجمعوا بأنها لا تتجاوز خمسة عشر (15) يوما أي بين 10 و 15 يوما، و أما الأيام المتبقية فكلها كما قال أحدهم (عذاب و جري و راء لقمة العيش) أي جل تفكيرهم حول كيفية الحصول على لقمة العيش و توفيرها لعائلاتهم و يتم ذلك بالإستعانة ببعض الأصدقاء من أجل إتمام نفقات الشهر، و قال أحدهم أنه لديه أطفال يدرسون في المدرسة الابتدائية فهو يقوم بأخذ أقلام و أوراق لأطفاله من الإدارة لأنه في بعض الأحيان يصل به الأمر بأنه لا يستطيع أن يشتري أقلام و أوراق لأطفاله

لأنه كما قال (ثمن سيالة يساوي خبزة، أو ندي لورق و ستيلوات مالإدارة الله غالب)، و قال آخر (ليكوش كريدي و حوايجي كريدي، حتى وليت نحشم أنجوز قدام مول الحوايج)، و منه الأجر غير مدروس و لا نتطور و لا نزهدهر مادام الموظف مازال يجري وراء لقمة العيش، و أقروا جميعا أن الأداء يتماشى مع الأجرة المدفوعة فكما قال بعضهم (رانا نخدموا بالحيلة مع الإدارة) و قال آخر (ملقينا ش عليها وين) و كما قالوا و أصروا أن الضغوطات الموجودة في العمل و مشاكل الأجر ينقلونها إلى أسرهم، و يتجسد ذلك في ضرب الأبناء و الشجار اليومي مع الزوجة و عدم الإهتمام الجيد بالأولاد و إنعدام المراقبة الفعلية لأطفالهم و ما يترتب عنه من مخرجات سلبية تخرج إلى المجتمع.

أما عن علاوة المردودية (prime de rendement) فهي غير كافية و ليست مشجعة هذا ما أقروه كون الإدارة تدخل أموالا إلى الخزينة العمومية و هي همزة الوصل بين جميع الإستثمارات التي تقوم بها الدولة و تشجعها و المعلنة من طرف فخامة الرئيس عبد العزيز بوتفليقة.

إنطلقنا بعدها للحديث عن الحوافز المعنوية كالتقدير و الشكر و الإحترام و التشجيع بالأقوال، فأجمعوا كلهم و بلا تردد بأنهم لا يريدون حوافز معنوية و لا يريدون وعود كاذبة كما قال بعضهم (أحنا رانا نغرقوا و أنت تقولنا يعطيكم الصحة على الخدمة) و قال آخر (راني نحلم كاش النهار أنجي نخدم و أنا المواردل طالع و الكونت أمعر) وهنا يظهر مفهوم عدم الثقة بين الإدارة و الموظف و منه غياب المعنى الحقيقي للمواطنة التنظيمية التي نسعى إلى تحقيقها في الإدارة للوصول بنا لصنع المواطنة الإجتماعية.

أما الحديث عن ما مدى تعلقهم بهذه الإدارة و ما مدى حبهم لها، فهنا كانت الإجابات كلمة واحدة و صوت واحد (منحبوش هذي الإدارة رانا نخدموا بالسيف) و نطق آخر (الله إجيلها حرقة)، فنطقت و قلت لا يصل بنا الأمر إلى التحدث هكذا، فحمل نفسه و انصرف، و بعدها قلت لهم هل تبحثون على مكان آخر للعمل، فالمدحش أن كلهم قالوا نعم و قال أحدهم (صدقتي أخي راني نخدم فالليل عن واحد بلا ضمان من أجل تكملة الشهر، و أعمل في النهار هنا، راني عايش معيشة الذل، أو راني نادم علي أتزوجت لو كان أدريت هكذا و الله ما نتزوج). و بعدها تحدثنا عن الترقيات، فأجمعوا أن كل الترقيات هي على أساس الأقدمية و أنها من الجانب المادي هي بعيدة كل البعد عن الواقع المعيشي و حتى هذه الترقيات هي مبنية على أساس العصبية، فكما قال بعضهم (يا خويا لعزیز حتى هذي الترقيات أو فيها المعرفة)، و أما الترقيات على أساس المناصب فهي تكاد تكون منعدمة و غير موجودة.

و عندما سألتهم عن فعالية الإدارة و ما مدى تحقيقها لأهدافها ، أجمعوا بأنها لا تقوم بدورها ، حتى أنهم أصروا بأنهم لا يعرفون أهداف هذه الإدارة، فقط قالوا بأنهم إذا كانوا يؤدون دورهم 100% أكيد فإن الإدارة تؤدي دورها 100%، فالأداء يعود بالإيجاب أو بالسلب على دور الإدارة و أهدافها.

و أجمعوا بأن آدائهم الوظيفي غير جيد و السبب هي الحوافز المطبقة و قالوا بأن الوظيفة العمومية بعيدة كل البعد عن نظام الحوافز ، و حتى النقابات الموجودة على مستوى هذه الإدارة لا تقدم لهم حقوقهم و كأن نظام الوظيفة العمومية منفصل عن الواقع الجزائري، حتى أن بعضهم قال لا وجود لتكوينات فكيف نعمل و نبقي نعمل و قال بعضهم (رانا مصدين لا زما ميزاجور).

1-2-2- تحليل ملخصات المقابلات الخاصة بالمفتشية رقم 02 :

من خلال هذه المقابلات التي أجريت لاحظنا أن معظم الموظفين يعيشون حالة اضطراب نفسي، لأن حديثهم عصبي (يتحدثون بعصبية كبيرة) فالذي ينظر إليهم يراهم و كأنهم يتشاجرون، و لكنهم إكتسبوا هذا النمط من الحديث بعصبية من الواقع الإداري الذي يعيشون فيه، و حتما أصبحت أسرهم تسير بنفس النمط العصبي في الحديث، و زيادة على ذلك و عندما نتحدث عن الأجر، و الذي لا يحقق و لا يلبي حاجيات الموظفين سوى خمسة عشر (15) يوم و الأيام الأخرى هي عذاب و جري وراء لقمة العيش، كما اكتشفنا شيء جديد و هو عندما أصبح الأجر لا يلبي القدرة الشرائية للموظف تغير تفكير الموظف من الإيجابي إلى السلبي، أي من الفرد الفعال إلى الفرد الإستراتيجي الذي يفكر في مصلحته فقط، فأخذ يسرق مستلزمات أطفاله مثلا من أدوات مدرسية من الإدارة **فظاهرة السرقة** هي ظاهرة خطيرة لأنها سوف تتطور في نفوس الموظفين، و يعتاد عليها و تتطور الحالة من السرقة البسيطة إلى التفتن في السرقة و هذا كله سببه الأجر الغير مدروس بطرق عملية، و هذا ما أثر بالسلب على الأداء الوظيفي، حتى أصبح الموظف يشتغل بذكاء مع الإدارة و هنا تظهر إستراتيجيات الفاعلين السلبية، و منه و من خلال هذا الشق نستنتج أن نظرية تايلور محققة و هي كلما زاد الأجر زاد الأداء الوظيفي و كلما قل الأجر قل الأداء و زاد من إستراتيجيات الفاعلين الصانعة لهوامش حرية خاصة بها و التي تعرقل السير الحسن للإدارة و هنا نستنتج أيضا أن نظرية ميشال كروزي و التي تتحدث عن هذه الإستراتيجيات محققة و التي بينها في كتابة الذي يحمل عنوان الفاعل و النسق (l'acteur et le système)، و أصبح تفكير الموارد البشرية مادي، أي يفكر في الماديات فقط و قد نسي وازعه الديني، و لو لاحظنا المقابلات الخاصة بهذه المفتشية نلاحظ أنها تشترك في كيفية مواجهة الموظف للظروف الإقتصادية، و هذا ما يفسر لنا أن الموظف ما زال مصنّف في أسفل الهرم الخاص لإبرهام

ماسلو، و هنا نقول على أصحاب الإستراتيجيات التنظيمية الرسمية التفكير في كيفية الإستثمار في المورد البشري حتى يخرج من تلك الحاجات الفزيولوجية للوصول إلى تحقيق الذات أين يظهر الإبداع المكبوت داخل هذه الأفراد.

كما أثبتت هذه المقابلات تعدد و اختلاف التنظيمات الغير الرسمية السلبية داخل هذه المفتشية و هذا شيء كذلك خطير إذا لم تحتوي الإدارة هذه الإستراتيجيات السلبية التي أوضحها لنا ميشال كروزي و تحدث عنها أيضا في الظاهرة البيروقراطية، و هذه الإستراتيجيات التي أثرت بالسلب على الأداء و على تقييم الأداء الوظيفي(*)، و هي تعد السبب الرئيسي لضعف الأداء، كما يجب الإشارة إلى أن هذه الإستراتيجيات يجب على صناع القرار التفكير في كيفية معالجتها و ضمها في صف التنظيم الرسمي و تحويلها من السلبية إلى الإيجابية و لكن لا يتأتى هذا إلا بأسلوب الفهم و محاولة تغيير تلك الأفكار الميتة المادية و القاتلة المزروعة في نفوس الموظفين إلى أفكار بناءة و هادفة و مبدعة تفكر في الماكرو (المجتمع) قبل الذات، و تفكر في أهداف الميكرو (الإدارة) لأنها تعلم أن تحقيق أهداف الإدارة هو يعني تحقيق أهدافها الشخصية، و منه وجب وضع إستراتيجيات عملية خاصة بإدارتنا و مجتمعنا غير من خلالها تلك الأفكار الموجودة حاليا و المتجذرة في كيان الأفراد، إلى أفكار جديدة تحمل في طياتها الأفكار البناءة التي تشجع على تحقيق أهداف الإدارة التي تنصب مباشرة في خدمة المجتمع الجزائري، و بهذه الطريقة نسترجع الثقة المفقودة بين الموظف و الإدارة.

و الآن سوف ننقل إلى نقطة مهمة في التحليل و هي فكرة الولاء التنظيمي و الفعالية التنظيمية داخل هذه الإدارة، فما هو ملاحظ و مستخلص أن الولاء التنظيمي منعدم تماما و الفعالية التنظيمية هي غائبة لأن الإدارة لا تقوم بدورها، حتى أن الموظفين أقروا بأن تحقيق الإدارة لأهدافها نابع من الأداء الذي يقومون به، و بما أن الأداء ضعيف فحتما الإدارة فعاليتها تكون ضعيفة، مع العلم أن بعض الموظفين يتداعون بأنهم لا يعرفون أهداف الإدارة و هذا معناه أن الوضع الراهن للإدارة و ما تقدمه لهم من حوافز لا تتماشى مع المداخل المحصلة من قبل هذه الإدارة جعلهم لا يبحثون عن المعنى الحقيقي لكلمة الحقوق و الواجبات، و بالتالي كيف تريدون أن يتحدثوا بلغة القانون و هم غائبون عن الثقافة التنظيمية؟، فنقول و حتى نصل إلى تحقيق الولاء التنظيمي و الفعالية التنظيمية لا بد من الرجوع إلى نظرية بيتر بلاو و التي تدور حول تحقيق المساواة بين الحقوق و الواجبات أي تطبيق العدالة و معنى العدالة يحمل في طياته

* - الرجوع إلى الشكل رقم:15 و الذي يحمل عنوان: تأثير الحوافز على الأداء بطريقة غير مباشرة و الموضوع في تحليل المقابلة رقم 01 حتى تفهم جيدا هذه الجملة.

معنى الحق الذي يجب أن يعطى لأصحابه، و ما دامت الإدارة الجزائرية بعيدة عن تطبيق التساوي بين الحقوق و الواجبات فإن هذا الأمر سوف يؤدي إلى زيادة حجم الفجوة بين الموظف و الإدارة مع إنعدام الثقة بينهما، أو بمفهوم آخر هو زيادة الصراع بين التنظيم الرسمي و إستراتيجيات الفاعلين السلبية، و في كلتا الحالتين فالخاسر الوحيد هي الجزائر بكل ما تحمله من معاني و المستفيد الوحيد هم أعداء الجزائر، فيجب علينا التفطن جيدا لهذه الحقائق.

كما أن جميع الموظفين أجمعوا بأن الأداء الوظيفي هو سلبي و غير جيد، و السبب هي الحوافز المطبقة بواسطة نظام رسمي، كما أقرروا بأن قانون الوظيفة العمومية بعيد كل البعد عن التطبيق الفعال لنظام الحوافز، و حتى النقابات الموجودة اليوم على مستوى هذه الإدارة لا تدافع عن حقوقهم بطريقة جادة فعندما تدقق في الأمر تجد أن تلك النقابات وجدت لإخماد حقيقة و واقع يعيشه الموظفون و العجيب في الأمر أن ممثلي النقابات هم من الموظفين، فهنا نطرح سؤال لماذا لا يقومون ممثلي النقابات بالدفاع الحقيقي على واقع الموظفين؟ و لماذا لا يستعملوا أسلوب الحوار البناء و الجاد مع صناع القرار حول ما يعاني منه هؤلاء الموظفين و إرفاق كلامهم بتقارير و دراسات مبنية على نظريات في التخصص؟، كما أن قانون الوظيفة العمومية منفصل عن الواقع المعاش و هذا معناه أن هناك خلل في الحقوق و الواجبات الخاصة بالموظفين، و هنا يجب إعادة النظر في الحقوق و الواجبات مع تطبيق نظرية بيتر بلاو التي تنص على تساوي الحقوق مع الواجبات، و بالتالي نخرج في كلام قاله السيد الرئيس عبد العزيز بوتفليقة هو: كل واجب يقابله حق.

و نقول يجب إعادة النظر في نظام الحوافز القائم و الموجود في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية و جعله يتماشى مع تطلعات هذه الموارد البشرية و الواقع المعاش بلغة علمية، و هذا كله حتى نصل إلى جملة قالها ميشال كرزي في كتابه "Etat modeste Etat moderne" الإستثمار في المورد البشري هو الإستثمار في الاختلاف الموجود في هذه الموارد البشرية و هذا لن يتحقق إلا بتعديل قانون الوظيفة العمومية الحامل لرقم 03/06.

1-3- عرض و تحليل ملخصات المقابلات الخاصة بالمفتشية رقم 03:

1-3-1 عرض ملخصات المقابلات الخاصة بالمفتشية رقم 03.

أجريت هذه المقابلات في المفتشية الثالثة، و هي تلخيص للمقابلات التي أجريت من خلال خمس (05) مكاتب تابعة لها، فكوني أتعامل مع جميع الموظفين و يكونون لي كامل الإحترام و التقدير المتبادلين، و هذا راجع لأنني كنت أحسن التعامل معهم و كنت أقوم بتصليح لهم جميع معداتهم الخاصة بالإعلام الآلي، فما هو ملاحظ أن الموظفين كانوا يعيشون في قلق و كان كلامهم مشحون بغضب داخلي، و الدليل على ذلك حديثهم الإنفعالي و الصريح، فبعد شرحي لهم ما أنا أريد القيام به رحبوا به و فرحوا لأنني ما زلت أزال دراستي و أطلب العلم، فبعد حديثي عن الحوافز و الأداء و شرح الموضوع قال أحدهم: (هذا هو لكلام ألي قلوبنا راهي معمرة من جيهتوا) و أكدوا بأنهم سوف يقدمون لي كل شيء أريده في سبيل العلم.

فمن ناحية الحوافز قالوا بأنها موجودة في الجريدة الرسمية في الأمر 03-06 و هي غير متوازية مع الوضع الحالي لقولهم: (les motivations راهي في الأمر 03-06 تاع القانون الوظيفي بصح راهي قديمة أو كاين ألي ماهيش مطبقة لازم لجديد فيها) و قال آخر: (يا سي لطفني راك عايش معانا أوراك أنتشوف مليح واش راه صاري فينا).

أجمعوا أن الأجر كما قال أحدهم: (هي خبزة الفقراء و البؤساء) أجمعوا بأن الأجر لا يتجاوز 10 أيام، و باقي الأيام الأخرى فهي بحث عن سبل أخرى لكسب الرزق و صرح و قال بصريح العبارة ما يلي: (كيفاش ما تكلوش الرشوة أو ماديشر لحرام أو ما تحسيش الربا)، و قال آخر: (رحم خويا بيسري ندي ممنيذاك باطل و الأغلبية كريدي) و نطقت مجموعة و قالت: (رانا دايرين تعاونية هكذا كل شهر يستفاد واحد أو يعيش سلطان في هداك الشهر)، و قال آخر: (و الله يا خويا غير زعاف الشهرية و الميزيرية أنفرغوا في الذراري أو يماهم) و قال آخر: (و الله غير سييت نسويسيدي باش نتنها من كلش).

أما عن علاوة المردودية فأجمعوا أيضا أنها غير كافية و لا تتوافق و لا تتماشى مع ما يقومون به من أعمال و خاصة و كما أوضحوا بأن المفتشية تقوم بتحصيل أموال للخزينة و لكن لا يوجد تحفيز فعلي مادي.

بعد هذا الحديث، تحدثنا عن الحوافز المعنوية كالأوسمة و الشكر من طرف المسؤول، كلهم أجمعوا بأنهم ليسوا بحاجة إليها كما قال بعضهم: (هذيك الهدرة و الشكر إزيدوها في رواحهم، أحنا ماراناش لاحقين، رانا حابين أنعيشوا كرامة في بلاد الشهداء و لجدود).

و عندما تحدثنا عن ما مدى ولائهم للإدارة، فأجمعوا بأنه لا وجود للولاء و لا حب للإدارة و لا ثقة موجودة بين الموظفين و الإدارة و أجابوا: (رانا نخدموا بالمحتمة)، و بعدها قلت لهم إذا تعرضت الإدارة لسرقة أو أعمال شغب هل تدافعون عنها، قال أحدهم: (أنا أنخمم في روعي برك و الله معلا بالي بها لا طابت و لا نحرق)، وقال آخر: (الإدارة ألي ما تفهمكش أو ما هيش عيشا معاك كيفاش أتعيش معاها)، و قال آخر (أنا و امرتي نخدموا أو ما لحقناش وين رانا رايعين).

بحديثي عن الترقيات أغلبيتهم لم يجيبوا و قالوا: (يا كراك أتشوف بعينيك ما كلّه نحكيو)، و الشيء المهم أن الترقيات غير واقعية و لا تتماشى مع الواقع، و هذه الترقيات لا ترفع من الأداء حسب قولهم لأن حتى الزيادات هي غير مدروسة بطرق علمية و غير مدعمة و لا تفك شفرة القدرة الشرائية.

و عندما تحدثنا عن فعالية الإدارة، أجمعوا بأن على الرغم من مجهودات مدير أملاك الدولة للولاية إلا أنها لم تصل إلى الهدف الحقيقي، و السبب هو عدم قيام المورد البشري بآدائه على أكمل وجه و هذا راجع إلى الظروف المعيشية التي يعيشونها، و أجمعوا جميع و قالوا: (الإدارة أحنا ألي نطلعوها و أحنا ألي نهبطوها، لو كان يعرفوا قيمتنا راه إدارة أملاك الدولة هي الأولى على مستوى التراب الوطني من جميع النواحي).

تحدثت بعد ذلك عن عملهم بتقريبهم به إلى الله فقال أحدهم: (و الله ما خلونا أنخموا باش نخدموا لله)، ثم قال: (خلأونا نعرفو ربي غير في الصلاة و الجمعة، نساونا حتى في لآخرة، الله يهدينا)، و هذا ما لمسناه من خلال المقابلات بأن عملهم ليس مرتبط بالعقيدة و الخوف من الله أو إنجاز المهام إرضاء الله، فهذا الحافز بعيد كل البعد عن حقيقة المورد البشري، فجل تفكيرهم هو مادي فقط.

أفروا بأن آدائهم الوظيفي بالإجماع هو تحت المتوسط و السبب هو عدم فهم الإدارة لمواردها البشرية و ماهي بحاجة إليه و خاصة الشق المادي، لأنهم يريدون من الإدارة أن توفر لهم الجو المناسب للعيش الجيد و المشروع الذي يحلم به جميع المواطنين، إذن هناك فجوة كبيرة بين الحقوق و الواجبات، و بين الحقوق و الواقع المعاش.

1-3-2- تحليل ملخصات المقابلات الخاصة بالمفتشية رقم 03 :

من خلال هذه المقابلة كشفت لنا الكثير حول الموضوع، فلمسنا الوعي و الحس الموجودين لدى هذه الموارد البشرية، و هو على إطلاع على الأمر رقم 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية و أنه لا يتمشى مع واقعنا المعاش.

من جهة أخرى أوضحوا أن الأجر لا يكفي لمواجهة الحياة المعيشية، كما سماها البعض منهم (خبزة الفقراء و البؤساء)، و هذا معناه أن الأجر يتمشى مع الأداء مثلما جاء في نظرية فريدريك تايلور المحققة في واقعنا، أي كلما زاد الأجر زاد الأداء الوظيفي، و لكن ما أبرزته الدراسة أن هذا الوضع أسفر عنه تشكل إستراتيجيات الفاعلين السلبية و التي ساهمت في رسم بعض الإستراتيجيات الخطيرة على مستوى الإدارة و التي تعمل بالرشوة، و أقحم بعض الموظفين إلى إستعمال الربا، كل هذا ناتج من الأوضاع المعيشية الصعبة التي يتخبط فيها هذا المورد البشري، و التي كانت نتيجة لنظام حوافز إمتد لفترة تاريخية طويلة في المجتمع الجزائري والذي أصبح لا يتمشى مع الواقع المعاش، ولا يحقق القدرة الشرائية ، كما سجلنا أن بعض الموظفين و خاصة في قطاع المالية على العموم و صل بهم الأمر إلى محاولة الإنتحار، فهذا أمر خطير و خطير جدا في مجتمع له عاداته و تقاليده و يعيش تحت الدين الإسلامي الذي هو محفوظ في الدستور الجزائري.

كما أجمعوا بأنهم ليسوا بحاجة إلى أوسمة تشجيعية أو شهادات تشجيعية، و التي تدخل تحت إسم الحوافز المعنوية و السبب هو عدم تطبيق هذه الحوافز من قبل الإدارة على الرغم من وجود مواد في الأمر 03-06 تنص بصريح العبارة على تطبيق هذه الحوافز ، و هذا ما يثبت أيضا التدرج في الحاجات هو متوقف في أسفل الهرم الخاص بإبرهام ماسلو للحاجات، و هذا ما يستدعي إلى ضرورة الإسراع لوضع آليات جديدة للإرتقاء في الحاجات و تفعيل نظام حوافز جديد مدروس جيدا و متحكم فيه مبني على نظرة إستشرافية بواسطة نخبة مختصة تعرف المورد البشري جيدا و تعرف التأثيرات التي يتعرض لها هذا المورد البشري، حتى نستطيع صنع موارد بشرية تسعى لتحقيق أهداف الإدارة خاصة و استقرار و رقي المجتمع الجزائري عامة.

إن الشيء الخطير و المسجل في هذه المقابلات هو إنعدام الولاء التنظيمي، و هذا معناه أن الموظف أصبح لا يفكر سوى في نفسه و في الجماعة المنتمي إليها و هذا ما أدى إلى إنعدام الثقة بين الموظف و الإدارة، و وصول الأمور إلى ما هو عليه، فكل هذا من جراء مرحلة تاريخية أسفرت على النتيجة الحالية، و بهذه الحالة و في غياب الولاء التنظيمي أسفر عنه غياب الإلتزام

التنظيمي و غياب تقبل الثقافة التنظيمية ، و هذا ما أدى كنتيجة حتمية و إلزامية إلى غياب المواطنة التنظيمية، و بالتالي يؤدي هذا الوضع إلى كثرة الظواهر السلبية و التي هي مشهورة اليوم في الإدارات الجزائرية كبيع أسرار الإدارة و خاصة على مستوى القيم التجارية و الكرائية و قيم المزاد العلني، و هنا نرى جيدا عدم فهم هذه الموارد البشرية خلف لنا و أنشئ لنا إستراتيجيات سلبية معيقة لسير الإدارة، و هذا كله سوف يؤثر بالسلب على الفعالية التنظيمية، إذن نظرية ميشال كروزي هي أيضا محققة و خاصة عند تشكيل هوامش الحرية عن طريق "les cercles vicieux"، و هنا يجب وضع دراسات عميقة حول هذا الشأن و كيفية معالجة تلك الإستراتيجيات بحكمة دون إستعمال القوة، و التفكير مليا في كيفية ربح تلك الإستراتيجيات لصالح أهداف الإدارة.

عند الحديث عن الترقيات فهنا نريد توضيح شيء مهم للقارئ، أن الترقيات حتى و إن وجدت و طبقت بعدالة تنظيمية إلا أن الموظف أصبح لا يضع الثقة في الإدارة و يرى دائما أنه لا وجود للعدالة و السبب هو ثقافة المؤسسة و تطبيقها لنظام حوافز قديم ربي في نفوس هؤلاء الأفراد عدم الثقة التي هي حاصل تحصيل سنوات من تطبيق إستراتيجيات إدارية لا تتماشى مع الواقع المعاش، و الشيء الجوهرى في هذه القضية هو أن القيمة المضافة في الترقية لا تفك شفرة القدرة الشرائية، أي حتى و إن قامت الإدارة بترقية الموظف فإنه يبقى دائما يتخبط في مشاكل إقتصادية لا مخرج منها، على الرغم من أن إدارة أملاك الدولة لها عوائد و مداخيل لا بأس بها تقوم بتحصيلها للخزينة العمومية.

و عند الحديث عن الفعالية التنظيمية، و رغم إقرار الموظفين بأن السيد المدير الولائي لأملك الدولة يقوم بمجهودات جبارة من أجل تحريك بعض المشاريع و خاصة السكنية منها و الإستثمارية، و على الرغم من الاجتماعات الدورية بمقر الإدارة و بالتنسيق مع إدارات عمومية أخرى قصد خلق ديناميكية في العمل و التنسيق مع باقي الإدارات الأخرى و خلق دفعة جديدة، إلا أن هذا لم يضيف الكثير و السبب أن كل موظفي الإدارات يعانون نفس المشاكل لأنهم مرتبطون بنظام حوافز واحد تحت سقف الوظيفة العمومية هذا من جهة، و من جهة أخرى نحن نرى أن المحرك الأساسي للعملية هو المورد البشري الذي ما زال يتخبط في مشاكل الحياة البسيطة كالمأكل و السكن، و هذا ما يجعلنا نقول أن الإهتمام بالموارد البشرية هو السبيل الوحيد لتطوير الإدارة و المجتمع ككل، و هذا ما يتطلب من صناع القرار وضع إستراتيجيات علمية مع أهل الاختصاص للخروج من الظواهر البيروقراطية السلبية و بعث نفس جديد من الإصلاحات للوصول إلى زرع في نفوس تلك الأفراد التضحية و الإبداع من أجل الإدارة و الوطن ككل، و لابد من

الإنطلاقة السليمة و التي تحمل في طياتها معنى العدالة و التي تدخل تحت ما يسمى "التساوي بين الحقوق و الواجبات الخاصة بهذا الموظف" و التي وضحها بيتر بلاو.

هناك قضية أخرى مهمة أردت تفعيلها و هي العمل من أجل إرضاء الخالق تعالى، فتفاجئنا من إنعدام هذا المفهوم لدى جل الموظفين، فكلهم يعملون من أجل مصالحهم الشخصية و الجري وراء الدنيا الفانية و ابتعدوا عن شيء مهم و هو "العمل عبادة" أو العمل من أجل إرضاء الله تعالى للفوز بالجنة، فكما قال مالك بن نابي إن أفكار الموارد البشرية اليوم مربوطة بعالم الأشياء (الماديات) و نسو ربط أفكارهم بالخالق تعالى.

و الوصول في الأخير أن أداء الموارد البشرية في هذه المفتشية هو تحت المتوسط و هذا ما انعكس بالسلب على الفعالية التنظيمية و هذا ما أثر بالسلب على الولاء التنظيمي، وهذا كله جراء مراحل مرت بها الإدارة الجزائرية عامة و إدارة أملاك الدولة خاصة و هو غياب فهم واقعي للمورد البشري و عدم توافق نظام الحوافز الحالي مع متطلبات الواقع المعاش، مما جعل الأداء يتدهور و أوصل الإدارة إلى ما هي عليه اليوم من رداءة في الأعمال التي آلت إلى عدم تحقيق الإدارة لأهدافها، فيجب على صناع القرار أخذ التدابير التي تصحح وضع الإدارة و جعلها تقدم أحسن و أفضل خدمة للمواطن الجزائري بواسطة موارد بشرية تمتاز بالجودة العالية، و نجعل المسؤولين على هذه الموارد البشرية يستثمرون في الجودة، أي يستثمرون في المورد البشري، إذا ما اعتبرنا ما جاء به ميشال كروزي في كتابه "état modeste état moderne" أن الجودة تعني الأفراد.

2- عرض و تحليل مقابلات رؤساء المفتشيات:

2-1- عرض و تحليل المقابلة الخاصة برئيس مفتشية أملاك الدولة رقم 01:

2-1-1- عرض المقابلة الخاصة برئيس مفتشية أملاك الدولة رقم 01:

بعد شرح الهدف من الدراسة و الحديث عن سير العمل، مع العلم أن المقابلة أجريت في مكتب رئيس المفتشية و هذا حتى يشعر هذا الأخير بالأمان و يلقى راحته في الإجابة، دخلت مباشرة في صلب الموضوع لأنني قد أجريت معه لقاء سابق و كان يدور حول الحوافز المطبقة، فعند طرحي له السؤال كيف يتم تقييم الأداء الخاص بالموظفين التابعين لمفتشيتك؟ قام بإخراج وثيقة تحتوي على معايير للتقيد و أخذ يشرح لي معنى تلك الوثيقة و كيف يقوم بحساب تلك النقاط الخاصة بكل مورد بشري و التي مجموعها يكون في حدود العشرين (20) نقطة، و قال بعدها بأنه يستعمل طريقة ثانية أو وثيقة ثانية في تقييم الأداء و التي فرضتها عليه مديرية أملاك الدولة لولاية المدية و أخرج بعدها تلك الوثيقة و هي تقييم المورد البشري على خمسة (05) نقاط و هي العلامة الكاملة، بحيث يقوم الموظف بملأ تلك الإستمارة بالملفات التي قام بإنجازها خلال أسبوع أي من الأحد إلى الخميس و يقوم بملأ أرقام الملفات و محتوى العملية(*) (أنظر الملحق رقم:02)، هذا ما دفعني إلى طرح سؤال آخر هو : هل التقييم على أساس الكم أو النوع أو العلاقات الإجتماعية؟، فشعرت بأن رئيس المفتشية لم يستطع الإجابة و أخذ يتردد في الكلام و قال أعمل بالوثيقتين و بعدها قلت له : مثلاً موظف قام بإنجاز خمسة (05) ملفات وموظف أنجز عشرة (10) ملفات ، قال لي بلا تردد الذي أنجز عشرة (10) ملفات يتحصل على العلامة الكاملة خمسة (05) خلال الأسبوع، ثم قلت له و الذي أنجز خمسة عشر (15) ملفاً، إبتسم ثم ضحك و قال لي : يا لطفي أنت تعلم جيداً أوضاع الإدارة و كيف تسير، ثم أجاب مباشرة بأن التقييم على أساس الإستمارات أو الوثيقتين يتم بصورة شكلية و في بعض الأحيان لا يتم النظر إليها، و صرح أيضاً بأن الإستمارة التي تملأ كل أسبوع يقوم الموظف بملئها عشوائياً سواء قاموا بإنجاز الملفات أو لا، المهم أنها تكون مملوءة فقط، و أقر بأن جميع الموظفين يحصلون على نفس النقاط أي بين 18 إلى 20 نقطة، إلا بعض الأشخاص الذين هم في نزاع معه يتحصلون على نقاط أقل ما بين 15 إلى 18 نقطة، ثم أقر و قال: أنت تعلم الشهرية الي نديوها معندهاش علاقة بالخدمة أو واش رانا نخدموا، ثم راودني سؤال قمت بطرحه له و هو:

* - سوف تجدون في الملحقات الوثيقتين المستعملتين في تقييم أداء الموارد البشرية الخاصة بمديرية أملاك الدولة لولاية المدية و مفتشياتها.

هل تعلم الموظفين عن نقاط المردودية؟ أجبني بصريح العبارة و قال: أنصارك، نعطي النقطة 20 و انقولهم عليها غير لجماعتي.

ثم توقفنا قليلا لأن أحد المواطنين أتى و أراد رؤية رئيس المفتشية (*)، و بعد حوالي ربع ساعة واصلنا الحديث، فقلت له ما هو رأيك حول أداء الموظفين؟ فأجاب و قال: أداء الموظفين يمثل الأوضاع التي تعيشها الجزائر و أفهم، ثم قال: الأداء تضائل كثيرا مقارنة بالماضي فأصبح الموظف غير اليكدي و أصبح الموظف لا يعمل بضمير مهني و لا إتقان، و أصبح يعمل تحت المستوى المطلوب، و أقر حتى على نفسه أو على شخصه بأنه لا يشتغل كما هو واجب و مطلوب منه و السبب كما قال: هناك نزاعات داخلية بين بعض المسؤولين في المديرية و زيادة على أن الأجر لا يكفي بتاتا لسد حاجياته اليومية، و قال أيضا: لولا ما أقوم به من أعمال حرة خارج أوقات العمل لما حققت نوعا من القدرة الشرائية و التوازن في المعيشة.

قمت بعد ذلك بطرح له سؤال آخر و حسب أسئلة المقابلة الموضوعة سابقا و هو على النحو التالي: هل الموظفون أصدقاؤك؟ و هل لديك أقارب في العمل؟ قال لي سوف أجيبك عندما نعود من المقهى، و طلب مني أن أذهب معه لتناول القهوة و نعود، و قال بأنني أتيت إليه في الصباح و مازال لم يتناول قهوته، فقلت له أجبني ثم نذهب، قال: من ناحية الأقارب فإنه ليس لي أقارب يعملون معي، و لكن من ناحية أصدقائي فإنهم تقريبا 95% جميعهم أصدقائي و هناك من هم يسكنون معي في نفس الحي و منهم من تربية معهم و درست معهم و لعبت معهم في الصغر، ثم قال لي: قولي و علا شراك تسقسيني على صحابي و الفاميليا في الخدمة؟ فأجبته: إنه مجرد سؤال راودني فقط.

ثم ذهبنا لتناول القهوة و عندما كنا خارجين إصطحب معه زميلين في العمل، و ذهبنا إلى المقهى و ما لاحظته أن جل كلامهم عن الماديّات كقولهم: الشهرية خلاصتي، راني داير كريدي، راني محتاج سلفة، السيارة راهي أومبان أو لازملي دراهم ، فليس هناك حديث عن العمل أو الأداء أو محاولة إصلاح أوضاع المفتشية، و بعدها عندنا إلى مقر المفتشية.

قلت له عندما رجعنا إلى مكتبه: حسب خبرتك و احتكاكك بالموظفين و كونهم أصدقاؤك و بحكم أقدميتك في المفتشية، ماهي الأسباب التي جعلت الأداء ينخفض؟ قال لي: الشيء

* - لقد تلقيت صعوبات في مثل هذه المقابلات لأن الموظفين يدخلون كثيرا لرئيس مصلحتهم من أجل أخذ رأيه مما يسبب بعض الإنقطاعات بالإضافة إلى مقابلة بعض المواطنين و هذا ما أتعني لمواصلة هذه المقابلات التي كان فيها إنقطاعات كثيرة، فكل ما نقوله بأن هذه هي الصعوبات يجب تحملها، و على الباحث التحلي بالصبر و الثقة في النفس للوصول إلى الهدف المسطر من قبله، و كل هذا في سبيل العلم و البحث العلمي.

الأهم هو عدم إهتمام الوزارة بموظفيها و خاصة من الناحية المالية، و عدم وجود حوافز تتلائم مع الجهد و القيمة و الدور الذي يقوم به أفراد المفتشية و خاصة المراقبين و المفتشين الذين يقومون بإجراء معاینات و تحريات معمقة، فالجو غير مناسب على العمل بارتياح فأصبح على الموظف واجبات أكبر من حقوقهم، و زيادة على ذلك و كما نعلم أن وزارة المالية هي وزارة سيادية و لكن لا يظهر هذا و لا ينعكس على موظفيها، فمثلا في بعض الأحيان يتلقون الأعوان و خاصة أثناء إجراء المعاینات و التحريات صعوبات مع المواطنين فهناك من يمنعهم بالقوة و هناك من يشهر السلاح في وجههم، و هناك من يشتمهم و هناك من يطلق الكلاب على أعواننا فهي فعلا معانات و على الرغم من كل هذا فإن الموظف يقوم بعمله الذي هو تحت المتوسط، و إضافة إلى ذلك إنعدام استعمال التكنولوجيات الحديثة كالإنترنت و البرامج الخاصة بتسيير الأملاك الوطنية، فعلا عندما نلاحظ كل هذا مازالت المفتشيات لا تستعمل التكنولوجيات بالمعنى الحقيقي كالبرامج الخاصة بتسيير ممتلكات الدولة و الممتلكات الوطنية، فمازالت الأمور تسير بشكل كلاسيكي.

2-1-2- تحليل المقابلة الخاصة برئيس مفتشية أملاك الدولة رقم 01:

بعد عرض المقابلة التي جرت مع رئيس المفتشية و هو الذي يقيم أداء موظفي المفتشية نقوم بتحليل علمي لهذه الإجابات، إن تقييم الموضوع من قبل الإدارة لا يستعمل من قبل رئيس المفتشية فهو غطاء فقط و روتين يقوم به أفراد المفتشية و رئيس المفتشية أمام المديرية، فحتى إن حللنا الوثيقة التي يقيم الفرد كل أسبوع و التي يتم فيها وضع النقطة من خمسة (05) فهي غير علمية، و السبب لأنها غير مدروسة بطرق علمية و لا تلمس فيها أي عدالة في التقييم بحيث الذي يعالج خمسة ملفات مثله مثل الذي يعالج عشرين ملف (20) فأين اللمة العلمية و الإحترافية في ذلك؟، و إضافة إلى هذا لمست أن الموظفين بهذه الطريقة زرعوا فيهم المعنى الحقيقي للكذب فأصبح الموظف يكذب على المديرية و لا يقر من الناحية الكمية بعدد الملفات الرسمية و الصحيحة التي عالجها هذا من جهة و من جهة أخرى ليس من العدل أنك تقيم الفرد على أساس عدد الملفات فهناك بعض الملفات الضخمة والمعقدة التي تتطلب من الموظف عدة أسابيع لمعالجتها و على سبيل المثال الملفات الخاصة بنزع الملكية من أجل المنفعة العمومية مما يتطلب من الموظف التركيز و العمل خارج و داخل المفتشية، و ما هو مستنتج أن التنظيم الغير الرسمي هو المسيطر على الوضع فإن النقاط توضع من قبل رئيس المفتشية حسب العلاقة الموجودة مع الموظفين، فالموظف الذي له مشاكل مع هذا الأخير حتما و قطعاً أنه لا يتحصل على نقطة كاملة حتى و إن كان يعمل أفضل من الآخرين فأين هي العدالة التنظيمية؟، إذن التقييم ليس

علمي و لا يعتمد على إستراتيجية و منهجية علمية بل يعتمد على الروابط الإجتماعية، و إن تحدثنا على القيمة الممنوحة في علاوة المردودية مثلاً حتى و إن تحصل الموظف على النقطة الكاملة أي (20) فإن تلك القيمة المالية لا تساوي مجهوده المقدم و لا تقيم مجهوده المبذول و من هنا نناشد صناع القرار بإعادة النظر في القيمة الممنوحة للموظفين و الخاصة فيما يخص علاوة المردودية فإن أردنا تحسين الأداء يجب أن نقدم علاوات تكون متناسبة مع الجهد المبذول و إلا فإننا سوف نعاني مشاكل في التسيير و لا نصل إلى النتائج المسطرة من طرف الوزارة الوصية.

إن الحديث عن أداء الموارد البشرية الخاصة بالمفتشية هو متوسط فكانت إجابته تنطبق مع إجابات المبحوثين أثناء المقابلات مع أفراد المفتشية حسب المكاتب و هنا نلمس صدق كل الموظفين في هذا الأمر، إذن الأداء متدني و لا يمكن الزيادة فيه لأنه راجع للمورد البشري، و صرح بشيء مهم على الأداء في السابق كان أكبر مما هو عليه اليوم والسبب و كما أوضحناه في تحليلات سابقة، أن المورد البشري في بادئ الأمر كان يعمل بكل ثقة و إخلاص منتظراً أن يلقي أجراً أو علاوة تتناسب مع الجهد المبذول و كما وضحة مالك بن نابي أي التساوي بين الحقوق و الواجبات و لكن و بمرور الزمن إصطدم هذا الموظف بالواقع و هو أن الواجبات تزيد و الحقوق بقيت دائماً متدنية مما أجبره للدخول في مرحلة متطورة و هي الدخول في جماعات غير رسمية المخطط لها و السلبية و التي نستطيع تسميتها بإستراتيجيات الفاعلين السلبية سواء كانت الفردية أو الجماعية و التي أوضحها ميشال كروزي و أوضحناها في تحليلات سابقة.

2-2- عرض و تحليل المقابلة الخاصة برئيس مفتشية أملاك الدولة رقم 02:

2-2-1- عرض المقابلة الخاصة برئيس مفتشية أملاك الدولة رقم 02:

هذه المقابلة أجريت في سيارة أملاك الدولة ، حيث قمت بالذهاب مع رئيس المفتشية في سيارة الإدارة و كان متوجهاً من الإدارة إلى المفتشية في مهمة إدارية رسمية، فانتهزت الفرصة و قمت بإجرائها في الطريق مع العلم أن السائق كان موجود معنا، فقمت بشرح له ما أنا أقوم به من تحضير للأطروحة، و بعدها دخلت مباشرة في صلب الموضوع و قلت له: كيف تقيم أداء موارد البشرية؟ فأجاب مباشرة: (كامل يدّيو نفس la note ما بين 18 و 20، علا خاطر la prime و الشهرية ما يكفيوش لوكان أنقصلهم و الله يسمّى حقّرتهم، أو زيد ماكاش عدالة بين الشهرية و العلاوة و الخدمة الشاقة التي يقوم بها الموظف البسيط مسكين أو حتى أنا راني معاهم مسكين) ثم قال: (والله غير عياتنا الدنيا يا سيّ لظفي) و قال بعدها شيء مهم و هو يتطابق مع بعض المقابلات التي أجريتها مع بعض الموظفين و هي: (أو زيد يا خويا،

الخدام إديلاسي باش إدير l'enquête و الله غير بدراهمو علاجال الإدارة، ويزيد إحضر les fiches d'évaluations مع les rapports d'évaluations، بلا ما تنسى واش يستناه فالطريق من risque أو زيد الشعب اللي نتعاملو معاه grossi و الله غير يستحق أكثر من 20، بصح رانا فالجزائر واش تحب) قلت له هل تأخذ وثيقة التقييم بجدية فأجاب: (و الله معلابالي بها غير ديفوا نعطيها للخدام إعرها ، أنا نسنّي برك).

-طرحت له سؤال حول أداء الموظفين فأجاب:

(le rendement malgré les problèmes de travail et les difficultés بصح راه مقبول مع les moyens ألي مكاش، أوزيد وصلت الدرجة حتى الخدام و لا يشري الميتر من دراهمو، شوف لطفي كان يتهلأو في هذا الخدام و الله غير إطلعهم للقمر)، و بعدها قلت له أن الموظفين أجمعوا بأن الأداء متوسط و حتى من قال بأنه ضعيف و أنت تقول مقبول فأجاب: (صح راه متوسط أو يوصل تحت المتوسط، بصح مقبول إذا شفنا بلي ماكاش شروط العمل اللائق)، و قلت له هل تعمل جيّد و تتقن عملك فأجاب: (شوف بكري كنا نخدمو من قلبنا بصح هذيك العقلية مخرجتناش على خير و لينا بالحيلة)، قلت له أجبني بصدق على هذا السؤال: هل تعمل عملك هذا الآن لإرضاء الله تعالى، فقال: (و الله غير بعدنا على ربي بزاف، الله يجعل الخير و الله يهدينا).

قلت له حسب خبرتك، ما هي الأسباب التي جعلت الأداء ينخفض؟ قال لي: (السبب الأول هو الدولة الجزائرية غنية و الشعب فقير، زيد الشهرية بالظفي ماهيش كامل normale كيفاش في فرنسا الله ينعلها موظف في أملاك الدولة يخلص بالتقريب 7500أورو شهريا معاناتها ميا أو خمسين مليون بدراهمنا "1500000.00دج" أو مايتعبوش كيما حنا نتعبو علاخاطر متحكمين في la technologie عكس ما يديه الموظف الجزائري ألي يخلص 190أورو شهريا équivalent تاع ثلاثملاين أو ثمنيا "38000.00دج" معناها 32 مرة ضعف salaire ، وين هي العدالة؟ و الله غير نبقاو هكذا أو ما نطوروش)، ثم أخذ سيجارة وقال لي: (و الله غير قلّقتني) بعدها غيرت الموضوع و تحدثنا في مواضيع أخرى حتى نغير الجو، ثم عدنا إلى الموضوع و قلت له كملي الإجابة و قال شيء مهم: (الناس راهم إزيدو و هذا معناه les problèmes أتاوهم ثاني راهم إزيدو و الإدارة مازالت تاع بكري حاجة بينا الخدمة أتزيد و الخدام يبقى هو هو، أوزيد رانا محتاجين خدامين بزاف، راهم رافديننا غير صحاب les prix emploi أكثر خيرهم).

ثم قال شيء مهم أيضا: (شوف يا سي لطفى، باش يتزقم الأداء ألي راك تهدر عليه لازم أنشبع الخدام أو حسو بلي راهو بنادم أو قيموا أو مبعد فورميه أو قرية، أتشوف واش إدير).

2-2-2- تحليل المقابلة الخاصة برئيس مفتشية أملاك الدولة رقم 02:

بعد إجراء هذه المقابلة و التحدث مع مسؤول هذه المفتشية و الذي يملك خبرة مهنية كبيرة في هذه الإدارة و خاصة في مجال التسيير خلصنا إلى نتائج مهمة تكشف لنا واقع الأداء من جهة و واقع تقييم الأداء من جهة أخرى، فالتقييم الخاص بأداء الموظفين ليس مبني بطرق علمية و موضوعية بل هناك نوع من التوحيد في أخذ نقطة التقييم الخاصة بالأداء الوظيفي، و كأن هذا المسؤول يريد تطبيق عدالة إجتماعية داخل تنظيم رسمي و الذي في حقيقة الأمر هو غير شرعي و غير قانوني من باب لا يستوي الذي يعمل باجتهاد و مع الذي لا يعمل، و قد برر هذا العمل بأن التقييم الذي يترجم بعد ذلك إلى مردودية (علاوة المردودية) لا تعكس الصورة الحقيقية للمكاسب التي تقوم بها هذه المفتشية لهذا فهو يجعل الموظف هو الذي يضع نقطة التقييم في الكثير من الأحيان، و أرجع تقاربهم في نقاط المردودية إلى أن الأجر و العلاوة لا تكفي لمواجهة غلاء المعيشة ، و أوضح لنا شيء مهم يعكس عدم وجود الإمكانيات الأساسية لسير العمل مثل أن الموظف يقوم بخرجات ميدانية بماله الخاص بالإضافة إلى تلقيه صعوبات من طرف المواطنين و مع عدم وجود حماية لهذا الموظف ففعلا نصل إلى أن الموظف يأخذ العلامة الكاملة و هذا من حقه، و بطريقة غير مباشرة إستنتجنا بأن هناك بطاقتين لتقييم الموظف هناك من يستعمل المتابعة الأسبوعية كما لا حظناها في المقابلة السابقة، أما هذا الرئيس يستعمل بطاقة أخرى للتقييم حيث توضع النقطة مباشرة في ورقة التقييم و هي موجودة في الملحق رقم: 03، و هنا نرى عدم توحيد في استعمال بطاقات التقييم، و بعد دراسة تفصيلية لبطاقتي التقييم و جدنا أن هذه البطاقة هي الأنسب لتقييم الموظف بدل الأولى التي توضع كل أسبوع و التي تقوم الإدارة من خلالها بصرف أموال لتحقيق تلك العملية و التي بدورها لا تسعى إلى تحقيق الهدف المرجو من هذه العملية الغير عادلة و الغير مدروسة أيضا و هي مبينة في ملاحظات الباحث المعروضة.

و ما هو ملاحظ أيضا و من خلال تصريح رئيس المفتشية بطريقة غير مباشرة نرى بأن إستراتيجيات الفاعلين هي المسيطرة على هذه المفتشية و حتى أننا نلمس أن القائد الغير الرسمي لهذه الإستراتيجيات الكثيرة هو رئيس المفتشية نفسه لأنه دافع عن آرائهم و قال بأنه مقبول على الرغم من أن الواقع يحكي عكس ذلك، و قام بمقارنة الأداء بالإمكانيات المتوفرة أو بعالم

الأشياء الذي تحدث عنه مالك بن نابي، فمن خلال واقع هذه المفتشية نخلص كنتيجة و هي وجوب إجراء تغييرات في المناصب و خاصة المناصب الحساسة كرئيس المفتشية، فمن المفروض يتم هذا التحويل كل خمسة (05) سنوات أو ثلاثة (03) سنوات، فمثلا رئيس المفتشية الذي يشتغل في المدينة يحول إلى مفتشية البرواقية و البرواقية إلى قصر البخاري و هكذا بواسطة برنامج معد من قبل المدير و هذا التغيير يجرى بطريقة شفافة و عادلة و أمام حضور رؤساء المفتشيات لتكسير تلك الإستراتيجيات التي يكون قد أنشأها رئيس المفتشية داخل تلك المفتشية لأنه منصب حساس و مغري يمكن أن يستغله لمصالحه الخاصة.

هناك نقطة مهمة وضحت من خلال سؤال لم يكن موضوع في دليل المقابلة و المتمثل في الجانب العقائدي (العمل من أجل إرضاء الله تعالى) فإجابته تدل على أنه لا يفكر في العمل من أجل الله تعالى و كلامه " **بعدنا على ربي بزاف**" توضح لنا ما قلناه و توحى لنا بالكثير.

عند حديثنا عن ضعف الأداء و انخفاضه، فأجاب إجابة تدل على عدم وجود ولاء و لا حتى مواطنة تنظيمية و لا إجتماعية معاً، و أوضح بأنه لا وجود لعدالة إجتماعية.

كما أوضح أيضا قلة المورد البشري مع الزيادة في حجم العمل و بقاء الموظف يتخبط في نفس المشاكل الإجتماعية و أقر بأن الموظفين أصحاب عقود ما قبل التشغيل هم من يحملون هذه المفتشية و هنا نفتح قوس و نقول لصناع القرار، بأنه ما دام هؤلاء الشباب الذين يحملون شهادات من الجامعة و يشتغلون بعقود ما قبل التشغيل و يملكون خبرة مهنية في هذه الإدارة لماذا لا تقوم الوزارة الوصية بترسيم جميع هذه الطبقة الشبانية التي تمثل قوة بالنسبة لهذه الإدارة، و لماذا نتركهم يذهبون بدون النظر إليهم؟ فهذه فعلا خسارة للإدارة خاصة إذا كانوا متميزين في العمل، و لاحظنا شيئا مهما في هذا الأمر أن هناك موارد بشرية تعمل تحت ما يسمى بعقود ما قبل التشغيل منذ سنوات في هذه الإدارة و مع قدوم مناصب عمل تتلاءم مع مستواهم العلمي، إلا أن الإدارة تلقت صعوبات مع الوظيفة العمومية و التي آلت إلى عدم ترسيمهم و هنا يجب أن تكون هذه القوانين و مع هذه الوضعيات يكون فيها نوع من الليونة، و هنا نعدو إلى أن تكون هناك نظرة نحو هؤلاء الأفراد، و نقول لصناع القرار لابد من وضع إستراتيجيات عقلانية حكيمة تعالج هذه الظواهر و تخلق آليات جديدة تسهل عمل دمج هذه الشريحة المثقفة في مثل هذه الإدارات.

3- عرض و تحليل المقابلات التي أجريت مع المواطنين:

3-1- عرض و تحليل المقابلة التي أجريت مع مواطن من بلدية عين بوسيف:

3-1-1- عرض المقابلة التي أجريت مع مواطن من بلدية عين بوسيف:

عندما كنت أشتغل في مصلحة التقييمات التابعة لمديرية أملاك الدولة لولاية المدية، كنت مكلف بمتابعة ملفات القانون 08-15 و هي ملفات لتسوية البنايات الفوضوية أي البنايات التي بنيت في أرض ملك الدولة أو البلدية شريطة أن تكون مبنية، فتقوم مصالحنا بعد إعطاء الموافقة من طرف لجنة الدائرة على هذا الملف تقوم إدارة أملاك الدولة بإعادة النظر في الملف و إجراء معاينات ميدانية قصد تقييم الأرضية و بعدها يقوم المستفيد من دفع مستحقات تلك الأرضية بالتقسيم أو دفعة واحدة حسب قدرة المواطن، و في الأخير يتحصل هذا المواطن على عقد ملكية أو دفتر عقاري، فاخترت ملف هذا المواطن لأنه كان يتردد كثيرا إلى المديرية حتى أرى هل سويت وضعيته أم مازال الأمر على حاله، فذهبت إليه لأنني كنت أملك رقم هاتفه و أعطاني العنوان، و عندما وصلت إليه كانت تلك المنطقة و كأنها مهجورة، بحيث ترى بعض البنايات القديمة و المتباعدة عن بعضها البعض، المهم أنني وصلت إلى ذلك المواطن و كان يراني في المديرية في أيام الإستقبال، فاستقبلني أحسن إستقبال لأن أصحاب البادية معروفين بالكرم و الجود، و بعدها دخلت مباشرة في الموضوع، فقلت له جئت أستفسر حول ملفك الذي كنت تقوم بتسويته، فقال: (مازال كلش حابس، مافهمنا والو)، و قلت له عندها ما هو السبب في ذلك فقال: (وعدوني بخرجة ميدانية باش يعاودو يدرسو الملف عالا خاطر المدير أمرهم بذلك، مافهمتش علاه) و قلت له أعطو لك تاريخ الخرجة، فقال (في الأول قالولي نخرجوا ليك يوم 2017/10/17 ثم أجلوها إلى يوم 2017/10/30 و نحن اليوم السبت يوم 2017/12/28 أو مكان والو، و الله غير مرضوني حتى وليت مع الكبر منقدرش أنديلاسي أو راني بلا نقالة)، ثم قال: (أ dossier تاعي فالمديرية راه عندو خمس سنين)، ثم قلت له، هل تعرف أفراد مثلك لم تسوى لهم الوضعية فأجاب: (بلا حساب، كاين ألي ماتو أو مازال مفراوهاش)، قلت له هل ترى بأن الإدارة تاع التراب تقوم بدورها فقال: (و الله غير والو يا وليدي، علا خاطر راحو الرجال ألي ضحاو على جال هذي البلاد، بصح و الله يخلصوها غالبية و انزيدك حاجة، أنا جدي شهيد في هذي البلاد ضحى على جالها) ثم قلت له: (ضحى في سبيل الله يالحاج)، ثم قلت له ماذا تريد يالحاج، قال: (راني حاب إزقمولي الوضعية باش كين

الموت أنخلي عجوزتي فيها و هي مرتاحة متخاف من حتى حاجة، أنديرلها قبر الدنيا و الله غير هذا واش راني حاب).

3-1-2- تحليل المقابلة التي أجريت مع مواطن من بلدية عين بوسيف:

من خلال هذه المقابلة خاصة و مقابلات التي أجريت مع المواطنين أردنا أن نوضح الصورة الحقيقية للفعالية التنظيمية، فمن خلال هذه المقابلة التي أجريت مع هذا المواطن الذي يرى بنظرته الخاصة و المتواضعة البعيدة عن النظرة العلمية و أسباب ظهور البيروقراطية السلبية التي يدفع ثمنها هذا المواطن الجزائري الذي يطالب في الأخير عن حقه الشرعي و الوصول إلى خدمة الشعب من قبل الإدارة، أو بمفهوم آخر وجدت إدارة أملاك الدولة لخدمة المواطن الجزائري، فكل التعابير التي كانت ظاهرة على وجه هذا العجوز تدل على يأسه من هذه الإدارة و هذا راجع للعود الكاذبة من جهة و من جهة أخرى مقارنته مع مواطنين مثله، فهذا يدل على أن الفعالية التنظيمية غير موجودة و هذا ما يعكس لنا أيضا نوع الأداء و كيف هو حال الأداء الذي يقوم به الموظفين و هناك شيء مهم لا بد أن نوضحه لصناع القرار هو أن المواطنين و بهذه الصورة يفقد الثقة في الإدارة و بالتالي نلاحظ أن الإدارة سوف تخسر من جهتين فإنها قد فقدت الثقة بين الموظفين و بينها و تفقد الثقة أيضا بينها و بين المواطنين و نقول بأن المواطن عندما يفقد الثقة في الإدارة فإنه يفقد الثقة في هذه الدولة مما يؤدي بمرور الزمن إلى غياب المواطنة الإجتماعية المهمة و الضرورية لبقاء الدولة الجزائرية قائمة، و نقول من خلال ما قاله هذا المواطن أن أداء الموظفين هو تحت المتدني و الدليل على ذلك هو مدة هذا الملف الذي لم يسوى بعد و التي تعدت الخمس (05) سنوات و هنا نقول لماذا؟ حتى أصبح هذا المواطن البسيط أمنيته هي معالجة الملف القانوني في إطار القانون حتى إذا توفي يكون قد سوى ذلك السكن لصالح زوجته فهذا له معاني كثيرة، على الرغم من أن جده شهيد، و يريد فقط تسوية ملفه الشرعي و لم يطلب المستحيل، فنقول ومن خلال هذه المقابلة أن الإدارة فعلا لا تقوم بدورها و السبب هو ذلك الموظف الذي أصبح لا يؤدي مهامه و كما وضحته لنا أيضا هذه الدراسة هو غياب نظام حوافز قوي يتماشى مع حاجيات هذا المورد البشري مما غير في عالم أفكاره و أصبحت أفكاره ميتة و غير بناءة، فيجب أن نعود إلى نظرية بيتر بلاو و ما قاله أيضا مالك بن نابي حول تساوي الحقوق و الواجبات، بوضع خطط تتجسد في إستراتيجيات لمعالجة الوضع الراهن، و محالة إيجاد حلول لتلك الإستراتيجيات السلبية التي أصبحت فعلا تعرقل مصالح الإدارة التي تنصب في تحقيق و تقديم أفضل خدمة للشعب الجزائري، و نترك الإستمارة و تحليل الجداول الخاصة بالفرضيات هي التي تدقق لنا في نظام الحوافز القائم و بذلك معرفة ما هو كائن و ما يجب أن يكون.

من خلال ما قلناه نرى ذلك الترابط بين نتائج نظام الحوافز القديم الذي أنتج لنا إستراتيجيات فاعلين سلبية و التي وضحها لنا ميشال كروزي جيدا و التي أثرت على الفعالية التنظيمية للإدارة و كيف ساهمت في فقدان ثقة المواطن الجزائري لهذه الإدارة، أي نتيجة فقدان ثقة المواطن للإدارة سببه نتيجة نظام الحوافز القائم، إذن لحل هذه المعادلة يجب الإهتمام بنظام الحوافز من خلاله يتم إعادة بناءه بلغة العلم و ما يتماشى مع مواردنا البشرية باستعمال أسلوب الفهم، لتصحيح مسار تلك الإستراتيجيات و تقويمها و بذلك تغيير عالم أفكار الموظفين من الميتة و القاتلة إلى المبدعة والمحبة لعمها والمخلصة لإدارتها و بذلك تخلص إلى إستعادة الثقة بين الموظف و الإدارة و التي تعكس لنا نتيجة مهمة و هي إستعادة ثقة المواطنين بالنسبة للإدارة، فهنا نرى التكامل والترابط بين الموظف و الإدارة و المواطن الجزائري.

3-2- عرض و تحليل المقابلة التي أجريت مع مواطن من بلدية قصر البخاري:

3-2-1- عرض المقابلة التي أجريت مع مواطن من بلدية قصر البخاري:

هذا المواطن كان يتردد كثيرا على المديرية و المفتشية لقضاء مصالحه، و كنت ألاحظه و ألتقيت معه مرارا سواء في المفتشية بقصر البخاري و المديرية، فأخذت رقم هاتفه و ألتقيت به يوم 2018/01/04 في بلدية قصر البخاري و أخذني إلى مكان عمله أي إلى المكان الذي لم يسوّى بعد، فبعد الحديث معه دخلنا في صلب الموضوع، فقلت له: هل قاموا بتسوية مكان عملك، فقال: (و الله يا محمد غير راني نخدم أونوار، على خاطر كلش راهو مبلّغ في وجهي، مازال dossier حابس ما فهمت والو)، و قلت له أين هي متوقفة؟ فأجاب: (الآن هي على مستوى مسح الأراضي لولاية المدية هكذا راهم إقولو، درك نكره معاهم)، ثم أخبرته عن مدة وضع الملف إلى يومنا هذا فقال: (depuis 4 ans) ثم أخبرته هل الموظفي أملاك الدولة يحسنون التعامل معه و مع المواطنين فقال: (كاين أو كاين، بصّح على العموم و الله ما يحبوا يخدموا أمينذاك أنحس بلّي راهم غير إلكيديو فيّا، حتى وليت نحشم أنروح ليهم)، ثم قلت له عندما تذهب إلى الإدارة تذهب إلى مكتب واحد للإستفسار عن ملفك، فقال: (و الله كي نروح أنولّي كي هذاك البالو، كل واحد يرميني من جيه أو مانماركيش البيت)، ثم قال: (على بالك أنهار ألي ننوي أنجي عندكم يهبطلي المورال) ثم قلت لماذا؟ فقال: (علا خاطر منقضي والو، و اعلا بالي ماندير والو، واش إدير الميت في يد غسّالو، غير باش ما ينساو نيش)، ثم قلت له هل يأتي إليك أفراد المفتشية لإقتناء أشياء، فقال: (إجي و الله غير إجي و دائما إقولولي راهي قريب تفرا باش غير نتهلا فيهم، و الله غير نتهلا فيهم سلعة أو سوما)، ثم قلت له هل ترى بأن الإدارة تقوم بدورها؟ فقال: (ماهيش تقوم بـ le rôle أتاها علا خاطر مكاش رقابة أو مكاش sérieux

داخل هذي الإدارة، حتى الخدامين و الله ما هم مبرونشيين معاك يعرفوا غير إلكيديو)، ثم قال: (الحاجة إلى تبلوكيني هي رانا حابين أندخلو الدراهم للدولة، يا كراهم إقولو بلّي الدولة راهي في أزمة، خليوننا أنخلصوا كاش، و الله غير تحير)، ثم قلت له تريد أن تقول شيئاً أو تضيف شيئاً فقال: (الناس تتطور و أحنا رانا نتوخرو، مافهامناش كيفاش راهي تمشي الحالة، الناس فـ japon العقار ولّاو في ساعة بالأنترنت يقضي صوالحو، و احنا فالجزائر أتموت أو مانعرف ولّا فريتها، الله إفرج علينا).

3-2-1- تحليل المقابلة التي أجريت مع مواطن من بلدية قصر البخاري:

من خلال هذه المقابلة أكدت لنا أن هناك فعلا عراقيل بيروقراطية، و هنا نرى تمكن و طغيان إستراتيجيات الفعاليين على الإدارة و على سيرها الحسن، و الدليل على ذلك هو عدم تسوية ملف المعنى على الرغم من انه قام بإحضار جميع الوثائق المطلوبة لتسوية الملف، و هنا يجب أن نتعمق أكثر عن سبب عدم تسوية الملف لحد اليوم، فكما رأينا بأن الموظفين الذين يقومون بتسوية ملفه يذهبون إليه تقريبا يوميا و السبب هو إقتناء ما يحتاجونه من هذا المواطن، و هذه نتيجة واضحة و هي إذا قام الموظف بتسوية ملف السيد فإن تلك السلطة الموجودة اليوم تغيب بانقضاء المصلحة، هذا ما جعل الملف لم يسوى بعد، و هذا كله سببه الرئيسي هي عدم توفر القدرة الشرائية للموظف جعله يتصرف هكذا، فلو فرضنا مثلا أن الموظف أجره يكفيه لتلبية حاجياته فإنه سوف يقوم بمعالجة ملف هذا المواطن و لكن سوء نظام الحوافز القائم أنتج لنا علاقات إجتماعية غير قانونية و لا تتماشى مع قيم ديننا، أحدثت طفرت في عالم أفكار هذا الموظف فأصبحت أفكاره لا تمت بأي صلة إلى قيمه التي من الواجب أن تكون تتماشى مع ديننا، فكل ما لمسناه من قبل هذا المواطن هي المعاناة حتى أصبح يعلم بأن ملفه لا يسوى في الوقت الحالي و أقر هنا عن عدم وجود رقابة، و حتى و إن تحدث و دافع عن ملفه فسوف يتلقى مشالك أخرى كبيرة تؤول دون حصوله على ما يريد، و نعيد و نقول بأن إختلال التوازن بين الحقوق و الواجبات الخاصة بالموظف جعلته ينشئ مثل هذه الإستراتيجيات السلبية، كما أكد لنا هذا المواطن شيء مهم و هو يعلم بأنه سوف يقدم أموالا إلى الدولة و لكن الموظف يعرقل تحقيق ذلك، فهنا على صناع القرار التفكير مليا في معالجة تلك الإستراتيجيات بأسلوب الحوار و هذا لن ينجح إلا إذا كان هناك تعديل في قوانين الوظيفة العمومية و تعديل خاص في نظام الحوافز القائم، و التعديل يجب أن يتمشى مع واقع مواردنا البشرية حتى نستطيع تقويم هذه الإستراتيجيات و يتم بذلك تحويلها من السلبية إلى الإيجابية و التي تنصب تحت تحقيق حلقات الجودة المفقودة اليوم، و بالتالي يتم التغيير في عالم الأفكار القديم المليء بأفكار ميتة و قاتلة الموجود اليوم لدى

الموظفين بأفكار جديدة لها طرح قوي حول إتقان العمل و الإبداع و المنافسة، و إخلاص العمل لله تعالى.

4- عرض نتائج ملاحظات الباحث:

لجأنا أيضا إلى هذه التقنية حتى نسلط الضوء على الشيء الذي لا يمكن أن يقاس بطريقة علمية و خاصة في الإدارات الجزائرية و هو تقييم الأداء، هذه النقطة التي تظهر لعامة الناس أنها عملية مبنية على أسس موضوعية و تدور بشفافية، و يقيم المورد البشري بطريقة عملية واضحة المعالم، و لكن عندما تغوص في الظاهرة و تقوم بتشرحها جيدا يتجلا لك أنها ليست مبنية على معايير علمية و المسيطر الوحيد على هذه العملية هي التنظيمات الغير الرسمية و المتجسدة تحت إسم إستراتيجيات الفاعلين، و سوف نوضح جيدا ما بينته لنا الملاحظة و ما كشفته لنا من خبايا التي تعجز الإستمارة عن الإجابة عليه، و هنا ندرك مقدار و أهمية التقنيات المساعدة في البحث موضوع الحال.

إننا إستعملنا تقنية الملاحظة بالمشاركة، و هذه الملاحظة كانت موجهة نحو تقييم أداء الموارد البشرية من خلال شبكات الملاحظة المتتابة و المتكررة، فتم إستنتاج ما يلي:

عندما نلاحظ جيدا التقييم الذي يقوم به بعض رؤساء المصالح و رؤساء المفتشيات، نلاحظ أن التقييم ليس علمي و ليس عملي، فالتقييم مبني على أساس التنظيمات الغير الرسمية السلبية و ذلك كما يلي:

إن إدارة أملاك الدولة لولاية المدية وضعت بطاقة تقييم، هذه الأخيرة يقوم الموظف بملئها، بحيث يضع فيها إسم و أرقام الملفات التي قام بمعالجتها في ذلك الأسبوع (أنظر الملحق رقم: 02)، و بعدها تقدم إلى رئيس المصلحة في نهاية كل أسبوع، ليضع فيها نقطة على خمسة و بعد إنتهاء الشهر يقوم رئيس المصلحة بحساب نقطة الشهر بجمع جميع النقاط الأربع المتحصل عليها ذلك الموظف، و تستمر هذه العملية حتى يأتي الشهر الثالث فتجمع نقاط الشهور و تقسم على ثلاثة لإستخراج معدل النقاط و التي تحسب على 20، ثم تقدم لمكتب المحاسبة ليدخل تلك النقاط في برنامج خاص من صنع génie soft الذي يقوم بحساب مبلغ علاوة المردودية وفقا لتلك النقاط المجمعة، و لكن نريد أن نطرح أسئلة حول هذا الموضوع:

- هل تقيم هذه الأعمال على أساس الكم أو على أساس الكيف؟ (ما هو مستنتج من خلال هذه البطاقة).
- هل يستطيع رئيس المصلحة مراقبة كل ما هو مكتوب في بطاقات المتابعة الخاصة بكل موظف؟
- هناك ملف له وزن كبير و قد يأخذ من الموظف وقتا طويلا لمعالجته أو حتى فهمه، فهل يقيم و تعطى له نقطة رديئة مثل الشخص الذي أنجز ملف واحد في الأسبوع؟
- هل الموظف الذي قام بإنجاز 10 ملفات تعطى له نفس النقطة مع الذي أنجز 08 ملفات؟
- هل الملفات التي أعاد دراستها أو أضاف فيها بعض الوثائق و التي درست في الأسبوع الأول و أعاد دراستها في الأسبوع الثاني تؤخذ بعين الاعتبار؟
- نتحدث الآن عن التقنيون السامون الذين يقومون بإدخال المعلومات إلى الحاسوب، هل يقوم بملأ جميع الملفات التي قام بكتابتها و طباعتها؟ فهذا يجب أن يأخذ كما هائلا من أوراق التقييم و هل يستطيع رئيس المصلحة مراقبة كل ما كتب؟
- فكما لا يخفى على سيادتكم أن الدولة الجزائرية اليوم هي تعاني من أزمة مالية أو ذائقة مالية كما يقول بعض المختصين، هل يجوز أن نبذر العدد الكبير من الأوراق في سبيل تقييم أداء الموارد البشرية؟

و إضافة إلى ذلك، أن هذا التقييم و ما بينته الملاحظة أنه ليس علمي، فلو وضعنا عملية حسابية بسيطة عن عدد الأوراق التي تستهلكها الإدارة خلال سنة لتقييم موظفيها هو كما يلي:

لدينا: 240 موظف x 2 ورقتين على الأقل لكل موظف خلال أسبوع x 04 أسابيع x 12 شهرا = 23040 ورقة سنويا و لكن قد يصل إلى 28000 ورقة سنويا و هذا ما يعادل (56 rames de papier) و لو أمعنا النظر نلاحظ أن 56 رزمة من الورق تذهب بدون التحقيق الفعلي لتقييم الأداء، و من هنا نطرح سؤال لماذا كل هذا من أجل عملية تتحكم فيها التنظيمات الغير الرسمية السلبية؟.

فما هو ملاحظ أيضا أن هناك أفراد يعملون باشتهااد و مثابرة و بدون نية تعطيل العمل و في الأخير نرى نقاط المردودية ضعيفة جدا مقارنة مع فرد من نفس التخصص (لا يشتغل كثيرا و كل الوقت خارج العمل من أجل قضاء مصالحه الشخصية) يتحصل على نقطة المردودية أعلى منه بكثير و هذا ما يسبب من جهة أخرى للفرد الأول ترقيته في الدرجة الدنيا و يترقى صاحب النقطة الضعيفة دائما في الدرجة القصوى.

من خلال الملاحظة خرجنا بنتيجة مهمة و هي عدم وجود عدالة تنظيمية الناتجة من التكتلات الغير رسمية المبنية على إستراتيجيات الفاعلين الفردية و خاصة الجماعية التي كان سببها الواضح هو عدم وجود نظام حوافز مبني بطريقة علمية، فلو وجد هذا النظام العلمي و الديناميكي الذي يتماشى مع واقع المورد البشري لأنتج لنا المعنى الحقيقي للولاء التنظيمي الذي يلزم المورد البشري لتقبل الثقافة التنظيمية و الذي يتحول إلى إلزام تنظيمي و يحقق بذلك المواطنة التنظيمية التي بدورها تقضي على كل صفات المحاباة و الإستراتيجيات السلبية المدمرة لقيم الإدارة و بالتالي تعمل على تجسيد الشيء المفقود و هي العدالة التنظيمية، و بعد ذلك كل تلك المخرجات أو النتائج المتحصل عليها من هذا النظام العلمي ينصب مباشرة في المجتمع، و تحدث بذلك التغذية العكسية لكل من الولاء المجتمعي أو الإجتماعي و الإلتزام الإجتماعي و المواطنة الإجتماعية.

كما لاحظنا أن معظم الموظفين يعيشون اليوم حالة إغتراب و المعنى الإجرائي لهذا المفهوم هو أن الموارد البشرية موجودة جسديا و لكن عقليا تفكيرهم هو كيف يواجهون صعوبة العيش و جل تفكيرهم في الحاجات الفيزيولوجية التي وضحها السيد إبرهام ماسلو و هذا ما أبعدهم عن الأداء الفعال الواجب أن يكون داخل الإدارة، و هذا راجع لعدم وجود توازن بين الأجر و بين القدرة الشرائية، و منه على صناع القرار إن أرادوا التطور لقطاع الوظيفة العمومية لابد من العمل على خلق توازن بين الأجر و القدرة الشرائية أي كما وضحه بيتر بلانو هو التوازن بين الحقوق و الواجبات.

و هذا النظام القائم (نظام الحوافز) خلق أمراض مزمنة لهذه الموارد البشرية فأصبح معظم الموظفين يعانون من مرض ضغط الدم و الداء السكري و قد أدى إلى بعض الموظفين إلى أمراض العصر كالسلطان الناتج من الإنفعالات السلبية من طرف هذا الموظف، فهناك من يقول هي ناتجة من ضغوط العمل و لكن الشيء المخفي في هذه القضية هو أن نظام الحوافز خلق عدم التوازن بين الحقوق و الواجبات و خلق أيضا عدم وجود قدرة شرائية للمواطن مما دفعه دائما للبحث على لقمة العيش له و لعائلته مما خلق له مشاكل داخل الإدارة و خارجها (المجتمع)، فتراكم تلك المشاكل أدى بالمورد البشري دائما يفكر في مستواه المعيشي و كيف يعايش الواقع، مما أدى به للوقوع في تلك الأمراض المزمنة.

-الإستنتاج:

من خلال هذا الفصل خرجنا باستنتاجات نذكر منها ما يلي:

إن نظام الحوافز القائم أنتج لنا إستراتيجيات الفاعلين السلبية أثرت على الأداء الوظيفي و على تقييم الأداء الوظيفي، و هنا يجب النظر و التفكير في كيفية تعديل هذا النظام القائم الذي سوف تكون له إنعكاسات و ردود أفعال أكبر من التي هي موجودة اليوم و قد يصل بها الأمر إلى تشكيل حركات إجتماعية تخرج من الإدارة نحو المجتمع و تخلق بذلك فوضى إجتماعية يصعب التحكم فيها مستقبلا و تتعدى النقابات في صداها.

إنعدام الولاء التنظيمي و هذا ما يدل على عدم وجود تقبل من قبل الموظف للثقافة التنظيمية و بالتالي غياب المواطنة التنظيمية التي يجب التفكير في كيفية صناعتها و تجسيدها في كيان هذا الموظف الجزائري.

ضعف فعلي للأداء و هذا بتصريح الموظفين و رؤساء المفتشيات و كذا المواطنين، و هذا معناه أن الإدارة بعيدة كل البعد عن تحقيق أهدافها، و هنا نقول بأننا بعيدين كل البعد عن تحقيق الفعالية التنظيمية.

إنعدام الثقة الواجب أن تكون بين الموظفين و الإدارة، و هذا معناه أن الموظف يمكن أن يفعل كل شيء يسير ضد أهداف الإدارة من سرقة و قد يصل به الأمر إن واصلنا على هذا النهج نصل إلى بيع أسرار الإدارة و هذا معناه بيع أسرار الدولة، و السبب هو عدم وجود نظام حوافز يتماشى مع متطلبات و تطلعات هذا الموظف البسيط.

إنعدام الثقة بين المواطن الجزائري و الإدارة، و عندما نقول الإدارة هي جزء لا يتجزأ من الدولة الجزائرية، و بالتالي سوف نخلق مفهوم جديد و هو الإغتراب النفسي الإجتماعي، بحيث يصبح هذا المواطن و مع عدم وجود ثقة متبادلة بينه و بين الدولة فإنه سوف ينطوي على نفسه، و هذا ما يدخلنا في مرحلة أخرى و هي الهجرة سواء الشرعية أو الغير شرعية.

تولد من خلال هذا الوضع المعاش من قبل هذه الموارد البشرية المعنى الحقيقي للإغتراب، و بكل بساطة يصبح الموظف يأتي للعمل فإنك تجده جسدا موجود و لكن عقلا هو غائب تماما، منشغل في كيفية تلبية حاجياته و حاجيات أسرته و التفكير في بديل آخر للإدارة.

توصلنا من خلال هذه المقابلات أن الإدارة بعدم فهمها لمواردها البشرية و عدم معالجة الوضع الحالي الموجود داخلها و عدم تلبية القدرة الشرائية لموظفيها على الرغم أنهم يعلمون بأن الإدارة تحقق مداخل للدولة فهم يرون و كأن الإدارة لا تفهمهم و هي بعيدة عنهم، و العكس عندما نتحدث عن الموظف الذي لا يشتغل بصدق و يعرقل مصالح الشعب و أهداف الإدارة و يقوم بالتظاهر أما المسؤول الأول (المدير) بأنهم يشتغلون بإخلاص تام و هم في الحقيقة يقومون بسرقة الوقت و حتى أن بعض الموظفين يقومون بسرقة أغراض الإدارة، فيجب علينا و على صناع القرار إعادة بناء عالم أفكار الموظف باستبدال تلك الأفكار السامة و الميتة بأفكار مبدعة تحمل في طياتها الصدق و العدالة التنظيمية التي يجب أن تكون لإستمرار أي تنظيم.

نظام الحوافز القائم و مع تزايد حجم العمل لاحظنا زيادة الإنفعالات داخل هذا النسق و بالتالي سوف يجعل الموظف عرضة لأمراض سواء نفسية أو أمراض مزمنة من جراء ما يعيشه من إضطرابات و مشاكل مهنية.

من خلال هذه المقابلات و الملاحظات يجب إعادة بناء نظام حوافز جديد يأخذ في الحسبان أهداف الإدارة و أهداف المورد البشري معاً، حتى نعيد بناء جسر الثقة المفقود بينهما و يتم من خلال ذلك صنع الولاء التنظيمي و تجسيد المواطنة التنظيمية للوصول إلى تقبل الثقافة التنظيمية و بذلك إعادة ظهور و تجسيد الفعالية التنظيمية.

على صناع القرار إعادة تكوين ثقافة تحفيزية جديدة لصناعة جودة في الموارد البشرية و التي بها نصنع الفعالية التنظيمية و نصنع سبل التطور و الإزدهار و الرقي، و كل هذا لصناعة حضارة مبنية على العدالة و التساوي بين الحقوق و الواجبات.

الفصل السادس: الحوافز المادية الفردية و أداء الموارد البشرية

(عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى)

الفرضية الأولى:

تساهم الحوافز المادية الفردية في التأثير على أداء الموارد البشرية داخل إدارة
أمالك الدولة بالمدينة

تمهيد
1- الحوافز المادية الفردية الإيجابية و السلبية
1-1- الحوافز المادية الفردية الإيجابية
1-2- الحوافز المادية الفردية السلبية
2- الأداء الوظيفي و علاقته بمؤشرات الحوافز المادية الفردية
الاستنتاج

-تمهيد:

من خلال هذا الفصل سوف ندرس و نختبر الفرضية الأولى التي تقول: تساهم الحوافز المادية الفردية في التأثير على أداء الموارد البشرية داخل إدارة أملاك الدولة بالمدينة، فبعد إستخلاص الأبعاد الخاصة بكل متغير و إستنتاج المؤشرات التي تقيس المتغيرات و تضبطها و التي من خلالها سوف نجيب عن الفرضية المقترحة و الموضوعة تحت مجهر التحقيق و المتمثل في الشق الميداني، دون أن ننسى دور المقابلات و الملاحظة اللتان سوف أستعين بهما لتحليل الجداول الخاصة بهذه الفرضية و سوف أستعين أيضا ببرنامج spss الذي سوف يقيس لي العلاقة بين المؤشرات و بين المتغيرات مع شدة التأثير بينهما.

1- الحوافز المادية الفردية الإيجابية و السلبية:

1-1- الحوافز المادية الفردية الإيجابية:

الجدول رقم 11: يمثل قيمة الأجر الذي يتقاضاه المبحوث (الموظف (ة)) (نتائج السؤال رقم 07).

قيمة الأجر	التكرار	النسبة %
من 10.000.00 دج إلى 20.000.00 دج	15	06.80%
من 20.001.00 دج إلى 30.000.00 دج	77	35.00%
من 30.001.00 دج إلى 40.000.00 دج	95	43.10%
من 40.001.00 دج إلى 50.000.00 دج	20	09.20%
من 50.001.00 دج إلى 60.000.00 دج	07	03.18%
أكثر من 60.001.00 دج	06	02.72%
المجموع	220	100%

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 43.10% من الموظفين يتحصلون على أجر بين 30.001.00 دج و 40.000.00 دج و هذه النسبة المسجلة هي الأكبر، ثم تليها مباشرة نسبة 35.00% من الموظفين الذين يتقاضون أجرا من 20.001.00 دج إلى 30.000.00 دج، و النسبة الأقل كانت 02.72 % و هي تمثل الموظفين الذين يتقاضون أجرا أكثر من 60.001.00 دج.

من خلال هذه النتائج يتضح لنا أن مستوى الأجر في الوظيفية العمومية و خاصة في إدارة أملاك الدولة هو متدني مقارنة مع القدرة الشرائية التي يعيشها المواطن اليوم، فإن مستوى المعيشة المرتفع لا يتماشى مع الأجر الذي يتقاضاه الموظف، و عندما نقول موظف لا نستثني نوع الحالة العائلية سواء كان أعزب(ة) أو متزوج(ة) أو مطلق(ة) أو أرمل(ة)، و حسب المقابلات التي قمنا بها و مع الأجر الذي لا يتجاوز معدل 10 أيام و ينتهي و يلجأ بعدها الموظف إلى السلفة أو "الدين"، و بالتالي يبقى دائما يفكر في لقمة العيش أي يفكر في الخبز و الحليب و هنا لا وجود تساوي بين الحقوق و الواجبات مما خلق لنا إستراتيجيات الفاعلين السلبية و المخطط لها كما أوضحها ميشال كروزي و التي لا تخدم أهداف الإدارة و بالتالي لا تخدم الهدف المشترك و هو الحفاظ على تماسك المجتمع، و إذا قارنا هذا الأجر مع ما تقوم به إدارة أملاك الدولة خاصة من مهام و تحصيل للمستحقات و تنمية الإستثمار و السعي على تجسيده، فإن هناك خلل في كفتي الميزان و نجد من خلال ما قلناه أن الواجبات أكبر و أكثر من الحقوق، و منه لا بد

أن نعمل بما جاء به بيتر بلو و هي إحداث توازن بين الحقوق و الواجبات و التي تحدث عنها كذلك مالك بن نابي، أي كل واجب يقابله حق فالمقولة تقول: الطريق الوحيد للحصول على الحقوق هو القيام بالواجبات⁽¹⁾، فالموظف قام في السابق بواجباته و هو ينتظر حقوقه و التي طالب بها في الماضي و يبقى يطالب بها مستقبلا، حتى يحدث توازن بينهما، و الموظف في هذه الحالة يعاني غليان داخلي و الذي بيناه في المقابلات السابقة و خاصة أن الموظف أصبح إنفعالي (ينفعل لأتفه الأسباب) هذا كله من الوضع الإقتصادي الذي يعيشه، و لتفاذي الإضرابات التي قد تحدث داخل المجتمع مستقبلا يجب على صناع القرار التفتن لهذه القضية الحساسة و التي قد تحدث زعزعة في المجتمع الجزائري، لأن ما يحدث في إدارة أملاك الدولة هو موجود في كل قطاع تابع للوظيفة العمومية.

و ما أثبته السيد القيادي و النقابي نور الدين بودرية في حصة تلفزيونية في الشروق نيوز TV مع الإعلامي السيد قادة بن عمار و ناقشه حول قانون المالية لسنة 2018⁽²⁾ و إستعماله لمؤشرات ONS الديوان الوطني للإحصائيات (OFFICE NATIONAL DES STATISTIQUES) و كيف يتم تصنيف الفرد من خلال أجره و ما ينفقه، فأوضح لنا شيء مهم و يخص دراستنا موضوع الحال بطرق علمية واضحة المعالم، و هي إذا كان الأجر المتحصل عليه من طرف هذا الموظف يوجه منه 80% إلى الغذاء و الألبسة و تبقى ما نسبته 20% تذهب إلى تدريس الأطفال و العلاج و حاجيات أخرى، فهؤلاء الأفراد مصنفيين في طبقة الفقراء (*)، ثم ضرب لنا مثال واقعي حول أوربا فإن أجر الموظف الأوربي يذهب ما نسبته 17% منه إلى الغذاء و اللباس و تبقى ما نسبته 83% موجهة إلى الحاجيات الأخرى، و نحن نقول من خلال المقابلات التي أجريت مع الموظفين و إجاباتهم بأن الأجر لا يكفي أقل من 10 أيام و ينتهي و إنه موجه بنسبة أكثر من 80% نحو الغذاء بالدرجة الأولى، و من خلال هذا الجدول نستطيع تصنيف الموظف الجزائري اليوم بأنه مصنف في طبقة الفقراء و ليس في الطبقة الوسطى للمجتمع و هذا شيء خطير لأننا سوف نقضي على الطبقة الوسطى للبلاد و التي تحكم تماسك المجتمع، فإننا بهذا الوضع نذهب إلى مجتمع يحتوي على طبقتين فقط و هي طبقة الفقراء و طبقة الأغنياء و هذا ما ينجر عنه مستقبلا و كما وضحها كارل ماكس هي صراع الطبقات، فيجب على صناع القرار أخذ هذه الأمور بجدية و محاولة فهم الواقع الجزائري و فهم تركيبة هذا المجتمع.

¹ - محمد العبد، مرجع سابق، ص 95.

² - https://www.youtube.com/watch?v=7R_28a1Z8UQ

* - لتبسيط الأمور نقول: كلما كان أجر الموظف موجه إلى الغذاء فقط فنحن في دائرة الفقر، أي نصنف هذا الفرد في طبقة الفقراء و ليس في الطبقة الوسطى .

كما نجد في الجريد الرسمية للجمهورية الجزائرية تحت رقم 46 الصادرة بتاريخ 16 يوليو 2006 و التي نجد فيها الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 و الذي يتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، و الذي تحدث عن الراتب في المادة رقم 32 من الأمر 06-03 و التي جاء فيها ما يلي: **للموظف الحق بعد أداء الخدمة في راتب (1)**، و نحن نقول هذا الراتب هو الذي يحقق للموظف الحياة الكريمة في ظل القانون المعمول به، و نفهم من خلال هذه المادة المشار إليها أن هناك تساوي بين الحقوق و الواجبات أي بعد تأدية الخدمة أو الدور أو المهمة فهذا ينجر عنه مباشرة أجر أو راتب يكون متساوي مع ما قام به هذا المورد البشري من واجبات، و لكن الواقع يبين أن هذا الراتب أو هذا الحق غير متساوي مع الواجبات التي يقوم بها هذا الموظف، هذا ما أحدث ثغرة كبيرة و فارق بين الأجر و القدرة الشرائية، و هذا ما جعل الأداء يتدهور و يقل مستواه إلى أن وصل هذا الأداء تحت المتوسط، فيجب إعادة النظر في هذا الراتب و جعله يتماشى مع الواقع المعاش قولاً و فعلاً.

الجدول رقم 12: يمثل علاقة الأجر بالحالة العائلية الخاصة بالمبجوثين

الأجر		10.000 دج		20.001 دج		30.001 دج		40.001 دج		50.001 دج		أكثر من 60.001 دج		المجموع الكلي	
الحالة العائلية		النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار
أعزب(ة)		80%	12	38.9%	30	53.7%	51	40.0%	10	14.3%	01	16.7%	01	47.7%	105
متزوج(ة)		20%	03	41.5%	32	34.7%	33	40.0%	08	85.7%	06	83.3%	05	39.5%	87
مطلق(ة)		0.0%	00	15.8%	12	7.36%	07	10.0%	02	0.0%	00	0.0%	00	09.5%	21
أرمل(ة)		0.0%	00	3.9%	03	4.21%	04	0.0%	00	0.0%	00	0.0%	00	03.2%	07
المجموع		100%	15	100%	77	100%	95	100%	20	100%	07	100%	06	100%	220

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن النسب التي نريد توضيحها كانت موزعة كالتالي:

أكبر نسبة من الموظفين كانت متمركزة عند طبقة العزّاب و الذي كان أجورهم بين 30.001.00 دج و 40.000.00 دج بنسبة 53.7%، ثم تلتها مباشرة طبقة المتزوجين و الذين كان أجورهم كذلك بين 30.001.00 دج و 40.000.00 دج بنسبة 34.7%، ثم أتت في المرتبة الثالثة طبقة المتزوجين و الذي كان أجورهم يتراوح ما بين 20.001.00 دج و 30.000.00 دج بنسبة 41.5% و تلتها مباشرة طبقة العزّاب و الذين يتقاضون أجورهم بين 20.001.00 دج و 30.000.00 دج بنسبة 38.9%، هذا ما يهمننا في هذا العرض الخاص بهذا الجدول.

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، المؤرخ في 16 يوليو 2006، الأمر 06-03، المادة 32، ص06

من خلال هذا العرض الوجيز نلاحظ أن أكبر نسبة من شريحة الموظفين كانت أجورهم بين 20.000.00 دج و 40.000.00 دج و هذا ما يثبت أن الأجر لا يكفي لتحقيق القدرة الشرائية، و نريد إضافة شيء مهم عن إرتفاع نسبة العزّاب في مجتمع دراستنا، و معنى عزوفهم عن الزواج و ما بيناه سابقا في الجدولين رقم 07 و 08 على التوالي من جهة، و من جهة أخرى ما كشف عنه وزير العدل حافظ الأختام السيد: الطيب لوح بمجلس الأمة عن إرتفاع قياسي لمعدلات الطلاق لسنة 2017 مقارنة بالسنوات الماضية، و هذا ما اعتبره السيد الوزير هو بمثابة تهديد للأسرة الجزائرية و الضحايا هم الأطفال الذين سوف يعانون من مشاكل و أمراض نفسية تعرقل حياتهم المستقبلية فصرّح أن هذه السنة سجلت 68 ألف حالة طلاق في المجتمع الجزائري (أنظر الملحق رقم:39)، و هذا مؤشر خطير و التي كانت معظم أسبابه هي أسباب مادية من جهة كعدم قدرة الزوج على الإلمام بجميع مستلزمات الحياة الأسرية و أشياء تدخل تحت ما يسمى عدم التوافق بين الجنسين و التي من بين أهم مؤشراتها هو مؤشر السن أي فارق السن المسجل بين الزوج و الزوجة و هذا ما يؤدي إلى فارق التفكير بين الزوجين و هذا أيضا ما تحدثنا عنه في الجدول رقم 09، مما يجعل هؤلاء الأفراد يعزفون عن تكوين أسر جديدة و هي ظاهرة لا توحى بالخير لأن دورة حياة المجتمع كما أوضحها كل من ابن خلدون و مالك بن نبي سوف يحدث فيها خلل، و الخلل هو إرتفاع نسبة الشيوخ و نقص فئة الشباب و هنا تحدث لنا فجوة بين الفئتين، و بدون فئة الشباب مستقبلا لا نستطيع بناء دولة قوية تسعى إلى بناء حضارة، و نصبح عرضة لمخاطر كثيرة، و من بين هذه المخاطر نصبح دولة قابلة للإستعمار.

و نلاحظ أيضا أن حتى طبقة المتزوجين تقع في هذا المجال من الأجور، فما يمكن قوله كيف لفرد واحد غير متزوج لا يكفيه هذا الأجر، فما بالك أسرة مكونة من عدة أفراد؟؟؟، و هذا ما نريد توضيحه و قوله، فيجب النظر السريع في هذا الشأن و يجب على صناع القرار وضع خطط إستراتيجية لاحتواء الوضع و التمكن منه، لأننا لا ننسى أن هذه الأسر تحتوي على أطفال و التي نطلق عليها إسم منتجات الدولة المستقبلية، فكيف لنا أن نصنع أجيال المستقبل داخل هذه الأسر التي فعلا تعاني فقرا؟، و كيف لنا أن نأمل للمستوى التعليمي لهؤلاء الأطفال أن يزدهر و يتطور؟، و كيف لنا كذلك أن نرى إبداع و تربية التحدي و المنافسة داخل هؤلاء الأطفال؟، و كيف لنا أن نزرع فيهم الولاء المجتمعي الذي يربي فيهم معنى المواطنة الإجتماعية و التي لابد أن تبدأ هذه التنشئة من الأسرة؟، و كيف لنا أيضا أن نصنع موارد بشرية مستقبلية محبة و مخلصنة لوطنها و هي تتخبط في صعوبة العيش و مشاكل الحياة؟، فكل ما يمكن قوله من خلال هذه المشاكل و صعوبات العيش، إنها قد تصنع لنا في المستقبل القريب آفات إجتماعية تعرقل تطور المجتمع

و تزيد من تأزم و تعقد الحياة، و لتقادي الشيء السلبي الذي قد يحدث يجب أن نفهم جيدا واقع هذه الموارد البشرية، و التفكير فيها لأنها تحمل في أسرها ذخيرة المجتمع ككل.

الجدول رقم 13: يمثل الرضا عن الأجر المتحصل عليه مقابل العمل المنجز (نتائج السؤال رقم 08).

الرضا عن الأجر مقابل العمل المنجز	التكرار	النسبة %
نعم	03	%01.40
لا	217	%98.60
المجموع	220	%100

يوضح لنا الجدول رقم 13 أن نسبة 98.60% من المبحوثين غير راضين على الأجر المتحصل عليه مقابل العمل الذي يقومون به داخل الإدارة، بينما نسبة 1.40% من المبحوثين راضين على الأجر المتحصل عليه مقابل العمل الذي يقومون به داخل إدارة أملاك الدولة لولاية المدية.

يتضح لنا جليا، أن جل الموظفين غير راضين على الأجر المتقاضى ماعدا ثلاثة (03) أفراد و هي تمثل نسبة قليلة جدا مقارنة مع مجتمع البحث، لأن هؤلاء الأفراد ربما لهم ممارسات تجارية يقومون بها بالإضافة إلى عملهم في الإدارة، و السبب لعدم رضا الموظفين سوف نقوم بتحليله إلى شقين، فالشق الأول هو يدخل في مجال عدم كفاية الأجر و منه ليس هناك تكافؤ في أطراف المعادلة القائمة بين المدخلات و المخرجات لهذا الموظف أي بين الأجر و القدرة الشرائية الحالية، بحيث غلاء المعيشة و الأسعار الملتهبة في المواد الضرورية للمواطن جعل هذا الموظف لا يحقق قدرته الشرائية، أما الشق الثاني فهو يتمثل في كون العمل الذي يقوم به الموظفون و ما تجنيه هذه الإدارة من مستحقات من خلال إعداد العقود، و إعداد القيم التجارية و الكرائية و إعداد خرجات ميدانية و إعطاء رأيها الضروري و الفعال في الإستشارات الإستثمارية و خاصة في توفير العقار للمستثمر، دون أن ننسى إشرافها على المزاد العلني من تقييم العتاد إلى تنظيم الأيام الخاصة بالمزاد و صولا إلى تسيير المزاد العلني، فكل هذه الأعمال يقوم بها المورد البشري المنتمي إلى إدارة أملاك الدولة بالمدية، فهي فعلا لا تتطابق مع الأجر المقدم لهذا الموظف، فلو قارنا مثلا فردا في فرنسا يعمل في نفس القطاع فإن أجره يساوي حوالي 22 مرة ضعف معدل أجر الموظف الجزائري، و هذا راجع إلى المكان الحساس الذي يشغل فيه هذا الموظف الفرنسي، و زيادة على ذلك فإن إدارة أملاك الدولة لها مداخيل بمعدل بـ30 مليار دينار جزائري سنويا، و بعد إجراء مقارنة بين دخل الفرد في هذه الإدارة و المبلغ المحصل عليه

من طرفها سنويا، فنقول بصريح العبارة هناك فرق شاسع بين الأجر المتدني و المداخل السنوية لهذه الإدارة التي تنتمي إلى وزارة سيادية، فعند مطالعتي لكتاب الأخلاق البروتستانتية و روح الرأسمالية و الذي ألفه ماكس فيبر إستخلصت من خلال مثال قدّمه حيث و كما نعلم أن في موسم الحصاد الذي هو مربوط بعامل الوقت (الزمن). كان ربّ العمل يريد دائما الزيادة في الأرباح من خلال الزيادة في وتيرة العمل و منه وجد طريقة جيدة لتحقيق ذلك الأمر هو الزيادة في الإنتاجية عن طريق الزيادة في الأجر من أجل ضمان مردودية أكبر خلال زمن قصير، هذا ما جعل العامل يفكر في المساواة بين الجهد و الأجر، فرأى بعدها أصحاب الرأس المال بأن هذه الطريقة سوف تجعل العمال يطالبون بحقوقهم فعملوا على تفسير ذلك الوضع بالزيادة في المورد البشري و التقليل من الأجور بالإعتماد على المقولة التي تقول:الأجور المتدنية هي الأجور الأكبر كفاءة و إنتاجية، و هذا ما أقره أيضا بيير دولاكور عندما قال:لا يعمل الشعب إلا مادام فقيرا و لطالما بقي فقير، فمن خلال هذه المقولة نقول أنها و في المجتمع الجزائري خلقت لنا داخل الإدارة إستراتيجيات الفاعلين السلبية التي يصعب مقاومتها لأنها توازن عملية المساواة بين الحقوق و الواجبات بطريقة غير شرعية، و حتى التنظيم الرسمي و بجميع قوانينه و قواعده أصبح لا يتحكم في هذا الوضع مما قوى هذه التنظيمات الغير رسمية و السلبية، و هنا نرى أهمية قراءة مثل هذه الكتب و التطرق إلى أخطاء سياسات قد مضت لنتعلّم الدرس جيّدا، و نبني بواسطة التاريخ علما قائم على التراكمية المعرفية.

الجدول رقم 14: يمثل تقاضي الأجر من الناحية التسييرية (نتائج السؤال رقم 09).

النسبة %	التكرار	الأجر الشهري من الناحية التسييرية
75.90%	167	تتقاضاه في وقته
24.10%	53	يتأخر أحيانا
0.00%	00	يتأخر كثيرا
100%	220	المجموع

يوضح لنا الجدول رقم 14 أن نسبة 75.90% من المبحوثين أقرّوا بأن الأجر يتقاضونه في وقته المحدد، بينما 24.10% أجابوا بأن الأجر يتأخر أحيانا، بينما لم يجب أحد على أن الأجر يتأخر كثيرا.

فمن خلال هذه النسب تدل على أن الأجر يتقاضونه في وقته المحدد و في بعض الأحيان يكون فيه بعض التأخر، و هذا راجع ربما لأخطاء في المحاسبة أو تأخير على مستوى الخزينة العمومية لأنها تشرف على جميع قطاعات الوظيف العمومي، و منه و ما يستنتجه من خلال هذا الجدول أن وقت تقاضي الأجرة ليس هو السبب في ضعف الأداء، لأن الموظف إذا كان لا يتقاضى أجره في الوقت المناسب و يتأخر كثيرا فهذا حتما سوف يؤثر على مردود العمل و يخلق نزاعات و فوضى داخل الإدارة، و من هنا نقول أن مكتب المحاسبة يؤدي دوره على أكمل وجه، و هذا ما يؤكد كذلك العمل الجدي و الفعال الذي يقوم به المدير الولائي لإدارة أملاك الدولة لولاية المدية الذي يلعب دور المسير و القائد في نفس الوقت، لأنه إذا لم يكن هناك مسير كفء و فعال مثل هذا المدير فإننا سوف نلمس الإجابة الثالثة التي تقول بأن الأجر يتأخر كثيرا.

الجدول رقم 15: يمثل ما مدى تماشي الأجر مع القدرة الشرائية (نتائج السؤال رقم 10).

النسبة %	التكرار	تلبية الأجر للقدرة الشرائية
00.90%	02	نعم
99.10%	218	لا
100%	220	المجموع

يوضح لنا الجدول رقم 15 أن نسبة 99.10% من المبحوثين أجمعوا أن الأجر المتقاضى لا يلبي لهم القدرة الشرائية على إختلاف سنهم و جنسهم و حالتهم العائلية و حتى سنوات العمل و تبقى نسبة 0.90% تقول بأن الأجر يلبي لهم القدرة الشرائية.

إن ما هو مستنتج من هذا الجدول أن الأجر لا يكفي و لا يلبي إحتياجات الموظفين جميعا ماعدا نسبة 0.90% و هي نسبة ضعيفة جدا، و ما يمكن قوله عن الأجر الذي لا يكفي طيلة الشهر مقارنة بالواقع المعاش اليوم من زيادات في ثمن أسعار المواد الأولية الضرورية للعيش، و السبب هو تدني مستوى البترول حسب تصريحات السلطات العليا للبلاد من جهة و من جهة أخرى ضعف الإستثمار و حتى اللجوء إلى التمويل الغير تقليدي، الذي هو ليس حلا مؤكدا بل هو حل ظرفي بالإضافة إلى ما تسعى إليه السلطة الجزائرية إلى تطبيق الصيرفة الإسلامية (تطبيق سندات بدون فائدة) و محاولة منها إدخال الأموال التي هي عند أفراد المجتمع و تحتويها داخل ما يسمى بالبنوك الإسلامية هي كذلك ليست حلول يمكن تطبيقها في الوقت الحالي، لأن هذا التمويل الغير التقليدي سوف يدخل البلاد في ظاهرة تسمى "التضخم" و هو ما حدث قبل العشرية السوداء و الذي كان تمهيدا لدخول البلاد في منعرج خطير دام عشرة سنوات، فإن الواقع لا يتماشى مع الأجور فكما هو واضح هناك إختلال التوازن بين الحقوق و الواجبات و التي تحدثنا عنها في مقاربة بيتر بلاو من جهة و من جهة أخرى أن الفرد مازال لم يحقق الحاجات الفيزيولوجية، أي مازال في أسفل هرم ماسلو و مازال يتخبط في بركة ضحلة شعارها الجري وراء لقمة العيش و بالضبط وراء الخبز و الحليب و الزيادات في تسعيرة النقل و هذا ما صرحت به جريدة الشروق العدد 5690 (أنظر الملحق رقم:40)، و قد تلاحظون أنه و باختلاف الأجور المتواجدة في هذه المديرية إلا أنه مازلنا لم نصل إلى تحقيق القدرة الشرائية للموظف و السبب الآخر هو الزيادات في المواد الغذائية و هذا أيضا ما أكدته رئيس الجمعية الوطنية للتجار و الحرفيين الجزائريين السيد: الحاج الطاهر بولنوار و هذه الزيادات التي كانت ما بين 25% و 30% (أنظر الملحق رقم:41)، و هذا ما يؤدي بهذا المورد البشري في الوقوع في الديون و الربا و التي بدورها تدخلهم في أزمت إجتماعية من خلالها تظهر لنا مشاكل إجتماعية كثيرة و كبيرة كعدم وجود التربية الصالحة في الأسرة و ظهور آفات إجتماعية سببها عدم سيطرة الوالدين المقهورين بالوضع الإجتماعي الإقتصادي على مراقبة و تربية أطفالهم أحسن تربية، و هذا الوضع ما نجم عنه في الأخير أن الموظف البسيط و الذي له عائلة بانتظاره يصبح يستعمل الطرق الغير شرعية للحصول على الأموال (الجانب المادي) و خاصة إذا كان له أطفال فيستعمل البيروقراطية السلبية التي ولدت لنا جماعات غير رسمية في العمل، يقومون بالأعمال الغير قانونية كالرشوة و سرقة أغراض الإدارة، ويستعملون عراقيل إدارية كعدم إتقان العمل و اللامبالاة في العمل و هذا ما تحدث عنه ميشال كروزي و تشكيل بما يسمى (les cercles vicieux) (1)، و ما أثبتته المقابلات أيضا أن هذا الوضع يجزّ بالموظف إلى اللجوء إلى عمل آخر بدون ضمان

¹ -Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG, Op. Cit, p43.

إجتماعي يكون مرهق و ممل و بالتالي يهدر طاقته التي من الواجب وضعها في الإدارة بدل من ذلك العمل الليلي كالإشتغال في شركات أو ورشات خاصة .

فنقول أن الأجر لا يلبي إحتياجات الموظفين مما يجعلهم غير راضين على هذه الوضعية و كما بينته لنا المقابلات السابقة، أدى هذا إلى إنعدام الولاء التنظيمي و حتى الولاء المجتمعي و تجدهم دائما يفكرون في تغيير مكان العمل و هذا يعود بالسلب على الإدارة بفقدانها السيطرة على تسيير مواردها البشرية، و يحدث داخل هذه الإدارة صراعات داخلية يصعب حلها، كما تجد معنويات الموظفين دائما منخفضة و لا يفكرون سوى في سد الحاجات الفيزيولوجية، و هنا نرى ما أكده لنا السيد مالك بن نابي في كتابه مشكلة الأفكار في العالم الإسلامي أن الفرد يصبح تفكيره موجه نحو الماديات (الأجر و الحاجات المادية) مما يبعده عن التفكير الإيجابي الذي يؤدي إلى الإبداع و ما فوق الإبداع، أي يرتقي بفكره إلى أن يصبح تفكيره منصب في كيفية إتقان العمل لإرضاء الله تعالى و هنا يتغير التفكير في الماديات إلى التفكير المبدع و البناء الذي يخدم أهداف الإدارة من جهة و يخدم المجتمع ككل.

و نضيف شيئا مهم في هذا الحال الذي هو بين أيدينا، هو أن بعض الموظفين ومن جراء هذه المعيشة أصبح يعاني أمراض مزمنة كالضغط الدموي الناتج عن الإنفعالات و ضغوط العمل من جهة و من جهة أخرى تفكيره الدائم حول كيفية سد حاجيات الأسرة، حتى وصل بالبعض منهم إلى الموت بواسطة الأمراض الخبيثة (أمراض العصر) من جراء المشاكل التي يتخبط فيها هذا الموظف و التي أغلبيتها ناتجة عن الحاجات المادية و عن ضغوط العمل، و هذا أيضا ما أثبتته الطب و حديث الأطباء في مثل هذه الحالات و التي صرح الطبيب المختص عن هذه الأمراض بأنها ناتجة عن مشاكل عديدة، و إن من بين و أهم هذه المشاكل هي المشاكل النفسية الإجتماعية الناتجة عن العوامل المادية (ظروف معيشة الفرد).

و إضافة إلى كل ما قلناه في هذا التحليل، نقول أن الأجر الذي هو موجه تقريبا 100% إلى الأكل و اللباس يجعل هذا الموظف مصنّف في فئة الفقراء و بالتالي يجب توضيح شيء مهم لا بد من أخذه بعين الإعتبار، هو أننا نقضي على الطبقة المتوسطة أو الوسطى الموجودة في المجتمع، و كما نعلم جيدا أن الطبقة المتوسطة هي التي تضمن تماسك المجتمع و الحفاظ على إستقراره، و ما هو ملاحظ في مجتمعنا اليوم بأن الطبقة الوسطى قد تلاشت و تدنى مستواها إلى طبقة الفقراء، و منه سوف يصبح المجتمع عبارة عن طبقتين، طبقة الأغنياء و طبقة الفقراء، و هذا ما سوف ينجر عنه مستقبلا صراعات بين الطبقتين، فيجب علينا أن نسترجع الطبقة الوسطى للحفاظ على سلامة و استقرار المجتمع.

الجدول رقم 16: يمثل علاقة إرتفاع الأجر مع إرتفاع مستوى الأداء الوظيفي (نتائج السؤال رقم 11).

النسبة %	التكرار	علاقة إرتفاع الأجر بالأداء الوظيفي
99.50%	219	نعم
00.50%	01	لا
100%	220	المجموع

يوضح لنا الجدول رقم 16 أن نسبة 99.50% من المبحوثين أقرروا أن الأداء الوظيفي يزيد بزيادة الأجر الذي يلبي لهم القدرة الشرائية، بينما سجلنا نسبة 0.50% أقرروا بأن الأداء لا يزيد بزيادة الأجر.

من خلال هذا الجدول و ما قاله الموظفين في المقابلات التي أجريناها و الموضحة سابقا بالتحليل أجمعوا أنه كلما زاد أو إرتفع الأجر يقابله إرتفاع في الأداء الوظيفي، و هذا ما يتماشى مع نظرية فريديريك تايلور و الموضحة في المقاربة السوسيولوجية، أي كلما زاد الأجر زاد الأداء، لأن الموظف بحاجة ماسة إلى المال حتى يقوم بمواجهة إحتياجاته و إحتياجات أسرته و بذلك يقومون بتلبية الحاجات الفيزيولوجية التي لم تشبع إلى يومنا هذا، و هذا ما جعل الموظفين لم يتدرجوا في الصعود في هرم إبرهام ماسلو و ما زالوا في أسفل الهرم، و ما هو مستنتج مبدئيا من خلال هذا الجدول رقم 16 أن هناك علاقة طردية موجبة بين إرتفاع الأجر و ما يقابله من إرتفاع الأداء و هذا ما أثبتته إجابات الموظفين و المقدرة 99.5 % و هذا ما سوف نوضحه أيضا في الجداول المركبة التي تدرس لنا الحوافز المادية الفردية و الأداء الوظيفي، بحيث سوف نرى تأثير كل من مؤشرات المتغير المستقل على مؤشرات المتغير التابع، و ما هو مستخلص من خلال هذا الجدول البسيط أنه كلما زاد الأجر زاد الأداء الوظيفي حسب ما جاء في نظرية الإدارة العلمية لفريديريك تايلور⁽¹⁾، و من هنا نخرج بنتيجة مهمة و هو أنه إذا أردنا تطور الإدارة و تقدمها لابد من فهم حاجيات هذه الموارد البشرية و التي هي بحاجة ماسة و ملحّة إلى الأجر المدروس مع الواقع، الذي يحفظ كرامتهم و حياتهم حتى نستطيع أن نضع إستراتيجية التطور و التقدم للإدارة بصفة خاصة و المجتمع الجزائري بصفة عامة، و من خلال كل هذا سوف نتفادى الكثير من المشاكل التي قد تحدث في مجتمعنا مستقبلا، و حتى الإستراتيجيات السلبية داخل هذه الإدارة سوف تعالج بهذه النقطة و تكون نقطة بداية و تحول في نفس الوقت، فإنها سوف تتحول إلى إستراتيجيات الفاعلين البناءة و الإيجابية التي تخدم أهداف الإدارة و تفكر بضمير جمعي نحو

¹ - كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص50.

هذا المجتمع العريق و كيفية المحافظة عليه من كيد الكائدين(*)، فإن مثلنا هذه الإستراتيجيات السلبية الناتجة عن مخلفات نظام الحوافز القائم بمرض عضوي أصاب هذه الإدارة فإن الدواء يكون في معالجة نظام الحوافز الذي يصبح بمثابة علاج لهذه الإستراتيجيات التي لا نغير من تركيبها بل نغير في أهدافها، و يصبح الداء هو الدواء لمعالجة أمراض أخرى موجودة داخل هذا البناء الحساس.

فلو رجعنا قليلا إلى الوراء(إلى تاريخنا القريب) أي منذ 1990 إلى يومنا هذا، نلاحظ أن الدولة الجزائرية حقيقة كانت هناك زيادات في الأجور، لكنها زيادات قليلة و ضئيلة مقارنة مع الزيادات الكبيرة في الأسعار، و هنا سوف نفسرها بلغة الرياضيات، بحيث كانت الزيادات في الأجور خلال هذه السنوات هي زيادات تتدرج تحت ما يسمى بالمتتالية الحسابية أي زيادات قليلة، بينما الأسعار المسجلة في كل المواد التي تخص المواطنين هي تدخل في ما يسمى بالمتتالية الهندسية و نحن نعلم جيدا أن هذه المتتالية هي في تزايد سريع و مستمر، و هذا هو المعنى الحقيقي للخلل بين الحقوق و الواجبات و قد لاحظنا ما نتج عنه هذا الوضع داخل الإدارة خاصة و المجتمع عامة.

الجدول رقم 17: يمثل علاقة العلاوات الفردية بالمعنويات في العمل (نتائج السؤال رقم 12).

علاقة العلاوات الفردية بالمعنويات في العمل	التكرار	النسبة %
نعم	21	9.50%
لا	199	90.50%
المجموع	220	100%

يوضح لنا الجدول رقم 17 أن ما نسبته 90.50% من المبحوثين أجمعوا أن العلاوات التي يتقاضها الموظفون اليوم لا تساهم في رفع معنوياتهم في العمل، كما سجلنا نسبة 9.50% يرون أن العلاوات تساهم في رفع معنوياتهم في العمل.

* - و هنا يبرز دور علم الاجتماع و المقاربات النظرية الخاصة به في تحليل الوضع و التنبؤ للمستقبل القريب و البعيد، و يعطي نظرة إستشرافية لمجريات الواقع كيف هو كائن و كيف يكون، لهذا يجب علينا فهم الوضع جيدا و السعي وراء تنوير الرأي العام و تنوير صناع القرار بلغة العلم، و أن نعطي أهمية بالغة لمثل هذه الوقائع التي يعيشها الموظف الجزائري.

من خلال ما توضحه نتائج هذا الجدول نستنتج أن النسبة الأكبر غير راضية عن العلاوات و هذا راجع إلى ما تقوم به هذه الإدارة من تحصيلات خلال السنة و هي مختلفة باختلاف مهامها و أدوارها التي تلعبها في المجتمع الجزائري، فما هو ملاحظ أن إدارة أملاك الدولة هي الشريان و العصب الأساسي لتنمية مشاريع الدولة دون أن ننسى مراقبة و متابعة العقارات التابعة للدولة، حتى المؤسسات المحلة هي تحت تصرف هذه الإدارة، و حتى قاعات المحجوزات موضوعة تحت تصرفها، إذن هذه الإدارة لها دور فعال في الدولة إلا أنه و ما يقوم به الموظف التابع لها لا يتحصل على علاوات تساوي القدر و المجهود الذي يقوم به هذا الموظف من جهة، و لا تتساوى مع الكم الهائل من التحصيلات التي تقوم هذه الأخيرة بتحصيله من جهة ثانية، لأن الموظف يعرف و يدرك تمام الإدراك المحاصيل المحصلة من قبل الإدارة و الذي يلعب فيها دورا كبيرا، و هنا نشير إلى شيء مهم و هو على الرغم من المجهودات الغير كافية و المتوسطة التي يقوم بها هذا الموظف إلا أنه يساهم في إدخال محاصيل لا بأس بها إلى الخزينة العمومية، فلو فرضنا أن المورد البشري المنتمي لهذه الإدارة تلبى له حاجياته المادية التي هو بحاجة إليها و نسعى من خلال خطط و إستراتيجيات إلى صنع الجودة في العمل فإن ذلك يمكن تحقيقه، لأننا يجب أن نفهم شيء مهم أن الجودة في العمل تعني المورد البشري، و الإستثمار في الجودة و تحقيقها هي الإستثمار في مختلف الطاقات الموجودة داخل الأفراد إن أحسنا فهمها و إستغلالها، فكما قال ميشال كروزي: "la qualité ce sont les hommes" وقال أيضا: " investir dans la qualité, c'est donc investir dans les différences entre les hommes" (1)، كما أوضح أيضا إميل دوركايم أن لكل فرد خصائص ذاتية خاصة به تميزه على الآخرين (2) و هذا ما أراد توضيحه ميشال كروزي، فالمعادلة واضحة إن أردنا تحقيق الجودة و الإستثمار في هذا المورد البشري و تحقيق أهداف الإدارة بالشكل الكامل الذي بواسطته تواكب الإدارة التطور و التقدم لأننا نملك الموارد الخام التي نستطيع بواسطتها تحقيق الفارق و الوصول إلى الإبداع، و هنا نقول يجب إعادة النظر في العلاوات المقدمة لهذا الموظف في إدارة أملاك الدولة خاصة و القطاعات التابعة لوزارة المالية عامة لأن هذا المورد البشري يملك طاقات و قدرات إبداعية كامنة والتي يتطلب من الإدارة التفكير في كيفية إخراج تلك الإبداعات التي تصب و تشجع تحقيق أهداف الإدارة و تطور المجتمع الجزائري.

¹ - Michel CROZIER, Etat modeste Etat moderne (Stratégies pour un autre changement), Op. Cit., p169.

² - إميل دوركايم، في تقسيم العمل الاجتماعي، ط2، تر حافظ الجمالي، اللجنة العلمية اللبنانية لترجمة الروائع، بيروت، 1982، ص150.

و أما الذين أجابوا بأن العلاوات تساهم في الرفع من المعنويات في العمل فهذا أيضا صحيح و مقبول، فلو كان الفرد بحاجة إلى أموال لتكملة الشهر و بعدها يتقاضى تلك العلاوة فهي حتما سوف ترفع من معنوياته في العمل و لكن مؤقتا فقط، و هذا ما لاحظناه و عشناه مع بعض الموظفين، فإنك تجدهم في ذلك اليوم الذي تقاضوا فيه تلك العلاوة فرحين و سعداء و يقومون بتأدية مهامهم بكل ثقة و أرياحية، و لكن بعد مرور أيام معدودات على ذلك اليوم تعود المياه إلى مجاريها و يعود التفكير في كيفية تكملة الشهر قائمة، و ترجع المعنويات منحنطة كما كانت عليه في السابق فتصبح العلاوة هي حل ظرفي قصير المدة لا يوفي بالغرض المطلوب و حتى أنني عندما أقول لهم كيف تغير مزاجكم في أيام قليلة فيقولون: "**la prime** عيشتنا يومين برك، أنسينا فيها هموم الدنيا، و الله غير كلي كنا نحلموا و افطنا من النوم، لو كان غير المنام طول".

الجدول رقم 18: يمثل توافق العلاوات الفردية مع الجهد المبذول (نتائج السؤال رقم 13).

النسبة %	التكرار	توافق العلاوات الفردية مع الجهد المبذول
01.40%	03	نعم
98.60%	217	لا
100%	220	المجموع

يوضح لنا الجدول رقم 18 أن ما نسبته 98.60% من المبحوثين أجمعوا أن العلاوات التي يتقاضها الموظفون اليوم لا تتوافق مع الجهد المبذول، كما سجلنا نسبة 01.40% يرون أن العلاوات تتوافق مع جهدهم المبذول.

من خلال هذا الجدول، نجد أنه يدعم ما قلناه في تحليل الجدول رقم 17 و خاصة للذين أجابوا "بنعم" أي أن العلاوة ترفع من معنوياتهم و هذا مؤقتا فقط، لأنه لو كان الرفع من المعنويات بصفة دائمة لأجابوا بأن العلاوات تتوافق مع جهدهم المبذول، و أما الذين أجابوا في هذا الجدول بالقبول أي أن العلاوات تتوافق مع الجهد المبذول في العمل، فهذا أمر طبيعي أيضا لأنه و بالإستناد إلى المقابلات التي قمنا بها مع الموظفين كان إجماعهم على أن آدائهم متوسط و ضعيف و هذا ما يثبت أن الذين أجابوا بـ "نعم" هم على حق لأن العلاوة متساوية مع آدائهم المتوسط و المتدني في الكثير من الأحيان، فهم يتوافقون مع الذين أجابوا في المقابلات : (أنا أعمل حسب "**salaire**" المقدم لي و حسب "**la prime**" اللي يعطيوهالي ما نزيد ما نقص).

و هنا يجب توضيح شيء بالغ في الأهمية، فكون الموظف يرى بأن الإدارة لا تقدم له العلاوة المرجوة فإنه يبحث عن حقه بطرق غير شرعية إعتقاداً منه أنه يقوم بأخذ حقه من هذه الإدارة و هذا ما يدخله في البيروقراطية السلبية و التي تحدث عنها ميشال كروزي، و يتعدى به الأمر إلى حد السرقة بحيث ما لاحظناه و صرح به أحد الموظفين في مقابلات سابقة فقال أحدهم أنه لديه أطفال يدرسون في المدرسة الابتدائية و هو يقوم بأخذ أقلام و أوراق لأطفاله من الإدارة لأن في بعض الأحيان يصل به الأمر فلا يستطيع أن يشتري أقلام و أوراق لأطفاله لأنه كما قال (ثمن سيالة يساوي خبزة، أو ندي لورق و ستيلوات ما لإدارة الله غالب) و قال آخر: (كيفاش ما تكولش الرشوة أو ماديروش لحرام أو ما تحسّش الربا)، فهنا ترى بأن أطفالهم يغدّون بالحرام فكيف ينشأ هذا الطفل؟ فتجد أن ملبسه من حرام و منبته من حرام، فنحن عندما نقول هذا فإنه لا ينطبق هذا على كل الموظفين بل على البعض منهم من أقرّوا بذلك، و هنا ننظر جيداً إلى ما وصل عليه الحال في غياب التساوي بين الحق الواجب، أنتج لنا ردود أفعال سلبية، هذه الردود أنتجت لنا أعراض على الموظف، الإدارة، الأسرة و المجتمع.

الجدول رقم 19: يمثل علاقة إرتفاع العلاوات مع إرتفاع مستوى الأداء الوظيفي (نتائج السؤال رقم 14)

علاقة إرتفاع العلاوات بالأداء الوظيفي	التكرار	النسبة %
نعم	219	99.50%
لا	01	00.50%
المجموع	220	100%

يوضح لنا الجدول رقم 19 أن نسبة 99.5% من المبحوثين أجمعوا أن الأداء الوظيفي يزيد بزيادة العلاوات بمبالغ هامة.

من خلال هذا الجدول و ما قاله الموظفون في المقابلات التي أجريناها و الموضحة سابقاً بالتحليل أجمعوا أنه كلما زادت أو إرتفعت العلاوات بحيث تصبح تتماشى مع ما تحصله هذه الإدارة من عائدات للدولة فهذا يقابله إرتفاع في الأداء الوظيفي، و هذا ما يتماشى أيضاً مع نظرية فريديريك تايلور و الموضحة في المقاربة السوسيولوجية، أي كلما زادت العلاوات (الحافز المادي) كلما زاد الأداء، و هنا نستنتج أيضاً شيء مهم في تحقيق كلمة العدالة التنظيمية، فإن الفرد عندما تقدم له علاوات حسب أهمية هذه الإدارة في المجتمع و ما تقدمه من خدمات لصالح البلاد، و بالتالي نعطي قيمة لهذا الموظف لأنه يقوم بتأدية خدمة مليئة بالمتاعب و مليئة بالجهد و الضغوطات، وهذا ما سوف يلاحظه الموظف بأن صناع القرار يقومون بالتسوية بين

الحقوق مع الواجبات، و التي قمنا بتوضيحها في مقاربة بيتر بلاو، و هذا ما يريده هذا الفرد، فإنه سوف يقدم أكثر مما هو عليه، و نبني بداخله معنى الولاء التنظيمي الذي يكون بداية لترسيخ مبدأ المواطنة التنظيمية داخل هذه الإدارة.

و زيادة على ذلك، و حتى يتم تحقيق المادة رقم 98 من الأمر رقم 03-06 المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية و التي من بين ما جاء في هذه المادة: **منح إمتيازات مرتبطة بالمردودية و تحسين الأداء(1)**، فنلاحظ أن المردودية المطبقة اليوم في إدارة أملاك الدولة لا تساهم في تحسين الأداء و الزيادة فيه لأن العلاوات الناتجة عن المردودية لا تتوافق مع الجهد المبذول و لا تتوافق مع ما تحصله هذه الإدارة، و هذا ما أوضحناه كذلك في الجدول رقم 18، و حتى يتم تحسين الأداء الوظيفي لابد من الزيادة في العلاوات الخاصة بالمردودية و جعلها تتماشى مع ما تحققه هذه الإدارة من مداخليل للدولة و هذا ما أثبتته الإجابات الخاصة بالجدول رقم 19.

الجدول رقم 20: يمثل واقع الإدارة من ناحية المكافآت التي تقدم للموظف(نتائج السؤال رقم 15).

النسبة %	التكرار	تقديم مكافآت على أداء وظيفي مميز
00.50%	01	نعم
99.50%	219	لا
100%	220	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول أن نسبة 99.50% من المبحوثين أجمعوا أنه لا توجد مكافآت تقوم بتقديمها الإدارة للموظفين على الأداء الوظيفي الفعال و المميز.

من خلال هذا الجدول، نستنتج أنه لم تقدم لأي موظف أية مكافآت على أداء متميز و فعال، على الرغم من أن المشرع الجزائري و في الأمر رقم 03-06 المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفية العمومية قد تحدث و أثبت وجود هذه المكافآت المادية و التي بينها في المادتين رقم 112 و 113 من الأمر نفسه و هذه المكافآت تقدم عن طريق تشكيل لجنة يتم وضعها عن طريق التنظيم تسهر على تطبيق هذه المادتين (2)، إلا أننا وجدنا غياب هذه اللجنة من جهة و عدم تطبيق هذه المادتين من جهة أخرى، أي عدم إعطاء المكافآت للموظفين الذين يستحقون ذلك، و هذا ما قد يشجعهم على الأداء الفعال و ترسيخ مبدأ الولاء التنظيمي، إذن يجب الرجوع إلى هذه المادتين و تطبيقهما في أرض الواقع، و هنا على صناع القرار الحث المباشر للإدارات

¹ - المادة 98، الأمر رقم 03-06، مرجع سابق، ص10.

² - المادتين 112، 113، الأمر رقم 03-06، مرجع سابق، ص11.

على تطبيق مثل هذه المكافآت المادية، و عندما تطبق على أرض الواقع سوف نرى تأثيرها على الأداء الوظيفي، و هل تساهم في الرفع من مستوى الأداء و إتقانه، و تفعيل هذه المادتين يعتبر حل مؤقت للزيادة في الأداء الوظيفي ممكن على صناع القرار الرجوع إليه حتى يتم وضع إستراتيجية دقيقة لواقع الأجر و كيف يتم تحقيق القدرة الشرائية.

1-2- الحوافز المادية الفردية السلبية:

الجدول رقم 21: يمثل العلاقة بين الأداء الوظيفي و الخصم من المرتب (نتائج السؤال رقم 16).

علاقة الخصم من المرتب بالأداء الوظيفي	التكرار	النسبة %
نعم	205	93.20%
لا	15	06.90%
المجموع	220	100%

يوضح لنا هذا الجدول أن نسبة 93.20% من المبحوثين أجمعوا أن الخصم من المرتب ينقص من الأداء الوظيفي، بينما شكلت نسبة 06.80% من الذين أجابوا بأن الخصم من المرتب يبقي الأداء على حاله.

من خلال هذه النتائج نتوصل بأن أغلبية المبحوثين يتأثرون بالخصم من المرتب، و هذا شيء واقعي مع الأجر المتدني، فإنه حتما إذا نقص الأجر و الموجه كاملا إلى الغذاء و اللباس فهذا يؤثر بالسلب إن أنقصت الإدارة منه عن طريق الخصم و خاصة إن كان الموظف له أسرة أي متزوج، بينما سجلنا نسبة قليلة أجابت بأن الخصم يبقي الأداء على حاله فهذه الطبقة ترى بأنه ما دام الأجر قليل و لا يلبي للموظف حاجياته فإذا أنقصت منه فإنه لا يؤثر على الأداء، و نستنتج كذلك أن حتى هذه الفئة آدائها ضعيف، فما دام الأداء متدني فإنه سوف يبقى على حاله، و هنا نستنتج أن الموظف غير متقبل للحوافز السلبية المادية، فلو كان متقبلا لها يكون من المفروض الزيادة في الأداء الوظيفي حتى يغطي ذلك الخطأ الذي وقع فيه أو حتى يبين للإدارة أنه قد تغيب لأسباب خارجة عن نطاقه، و نستنتج كذلك بأن الموظفين بعيدين كل البعد عن الولاء التنظيمي فلو كان هناك ولاء تنظيمي و مواطنة تنظيمية و تقبل للثقافة التنظيمية لا ينتج عن الخصم من المرتب الإنقاص من الأداء الوظيفي، و هذا ما ينعكس بالسلب على الفعالية التنظيمية التي هي نتيجة للأداء المتدني، و إذا رجعنا إلى المقابلات التي أجريت أجمع الموظفون بأن آدائهم الوظيفي متوسط، فما بالك بالخصم الذي يزيد الأداء في التدني و يدخلنا في الدائرة الحمراء أي المستوى الضعيف، و كل هذه الأوضاع تساهم في تشجيع و تطوير الإستراتيجيات السلبية على العمل ضد أهداف الإدارة و عرقلة السير الحسن لها.

الجدول رقم 22: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية و الخصم من المرتب

الخصم من المرتب	أعزب (ة)		متزوج(ة)		مطلق(ة)		أرمل(ة)		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
يبقي آدائك على حاله	02.85%	03	12.64%	11	00.00%	0	14.3%	01	6.90%	15
ينقص من آدائك	97.14%	102	87.36%	76	100%	21	85.7%	06	93.10%	205
المجموع	100%	105	100%	87	100%	21	100%	07	100%	220

من خلال هذا الجدول حصلنا على الإتجاه العام و الذي يتمثل في 93.10% من الإجابات أن الخصم من المرتب ينقص من الأداء و التي تدعم هذه الإجابة نسبة 100.00% كانوا من المطلقات و 97.14% كانوا من العزاب و 87.36% كانوا من المتزوجين و 85.70% مثلوا الأرامل.

و سجلنا أيضا في الإتجاه العام نسبة 6.90% أجابوا بأن الخصم من المرتب يبقي الأداء على حاله و تدعمت هذه النسبة بنسبة 14.30% من الأرامل و 12.64% من المتزوجين و 2.85% من العزاب.

إذن ما هو مستنتج من خلال هذا الجدول أن أغلبية الموظفين بما فيهم العزاب و المتزوجين و المطلقين و الأرامل بما نسبته 93.10% أجمعوا بأن الخصم من المرتب يؤدي إلى نقص الأداء، فهذا يدل على شيئين مهمين و هما:

الشق الأول: هو أن المرتب الذي يتقاضاه الفرد قليل و لا يسد حاجياتهم اليومية هذا ما جعل إجاباتهم تقول بأن الخصم ينقص من الأداء و هذا شيء بديهي أنك تعطيه مرتب قليل و تنقص منه فيكون تصرف هذا الموظف هو الخفض من الأداء لأن معنوياته نحو العمل هي منعدمة، و هذا ما يسبب في تكوين تنظيمات غير رسمية سلبية و مخطط لها و السبب في ظهور مثل هذه التنظيمات هي البيروقراطية السائدة في هذه الإدارة.

الشق الثاني: هو إنعدام الولاء التنظيمي و الذي ينجر عنه إنعدام المواطنة التنظيمية، بحيث يصبح الفرد لا يفكر في أهداف الإدارة بل يفكر في مصلحته الشخصية فقط و هذا ما أثبتته جل المقابلات المبينة سابقا، و بالتالي و ما هو ملاحظ أن الحوافز المادية الفردية السلبية لا تخدم أهداف الإدارة و لا تقوم أداء الموظف و لا تحيي له الضمير المهني، بل تزيد الأمور تعقيدا و هي بهذه الحالة تساهم في الإنزال من الفعالية التنظيمية و هذا شيء خطير والذي قد ينجر عنه ظهور الرشوة و البيروقراطية السلبية و عدم الإحتفاظ بأسرار الإدارة.

الجدول رقم 23: يمثل تعرض الموظف للإنزال من الدرجة جراء عقوبة إدارية (نتائج السؤال رقم 17)

النسبة %	التكرار	تعرض الموظف للإنزال من الدرجة جاء عقوبة إدارية
00.00%	01	نعم
100.00%	219	لا
100%	220	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول أن كل المبحوثين أجمعوا بأنهم لم يتعرضوا للإنزال من الدرجة جراء عقوبة إدارية و هذا ما أثبتته النسبة 100.00% على أنهم لم يتعرضوا لمثل هذه العقوبات.

ما نفهمه من خلال هذه النسبة أن الإدارة لم تستعمل مثل هذه العقوبات، لأنها تحطم الموظف معنويا و يصبح فعلا غير قادر على العطاء، عكس ما نلاحظه في البلدان المتقدمة أن الفرد عندما يحصل على عقوبة مثل هذه العقوبات فإنه يسعى إلى إرجاع مكانته بالعمل و المثابرة لإثبات الذات، لأنهم وصلوا فعلا إلى مرتبة تحقيق الذات و هي أعلى مرتبة وضحا لنا إبراهيم ماسلو، و هنا نوضح الفرق بين موظف جزائري و موظف أوري متشبع بالثقافة التنظيمية و مزروع فيه معنى الولاء التنظيمي الذي جسد لنا معنى المواطنة التنظيمية و التي أصبحت مخرجات في المجتمع بحيث ساهم الولاء التنظيمي بترسيخ معنى الولاء الإجتماعي و ساهمت المواطنة التنظيمية في ترسيخ معالم و توطيد العلاقة بين الفرد و مجتمعه تحت ما تسمى بالمواطنة الإجتماعية، و هنا نقول بأنه يجب بناء هذا الفرد الجزائري، فلو كانت العقوبة موجودة و مطبقة على أرض الواقع فهذا سينجر عنه أشياء سلبية أكثر مما هي عليه الإدارة الآن.

2-الأداء الوظيفي و علاقته بمؤشرات الحوافز المادية الفردية:

الجدول رقم 24: يمثل بذل الجهد لإنجاز مهام في الوقت المحدد (نتائج السؤال رقم 44)

النسبة %	التكرار	بذل الجهد لإنجاز المهام في الوقت المحدد
01.80%	04	نعم
98.20%	216	لا
100%	220	المجموع

الواضح من خلال هذا الجدول، أن أغلبية المبحوثين و المقدر نسبتهم بـ 98.20% قالوا بأنهم لا يبذلون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد، بينما أجابوا بما هي نسبتهم 01.80% أنهم يبذلون جهدهم لإنجاز المهام في الوقت المحدد.

هذا الجدول و ما هو مستنتج و تدعيما للمقابلات نجد أن المبحوثين كلامهم على حق عندما كانوا يقولون بأن آدائهم هو بين المتوسط و الضعيف، فهذا واضح من خلال إجابة أغلبية المبحوثين على أنهم لا يبذلون الجهد الكافي لإتمام ما هو مطلوب منهم في الوقت المحدد، و هنا يدخل مفهوم اللامبالاة و تترسخ لنا جيدا معنى إستراتيجيات الفاعلين السلبية، و حتى المسؤول في هذه الحالة لا يستطيع أن يفعل شيئا حتى و إن كان يراقب جيدا مجريات الأوضاع داخل هذه الإدارة، و مهما كان متمسك في زمام أمور الإدارة، فإنه لا يستطيع أن يجعل هذا الفرد يعمل بكل جهده لأنه و كما وضحتها لنا ميشال كروزي له هامش حرية و التي كانت نتيجة العقل و تفكير هذا المورد البشري، فمن خلال هذا طرح سؤال بسيط و هو على النحو التالي: من الذي جعل الفرد لا يبذل الجهد الكافي لإتمام مهامه على أكمل وجه و في الوقت المحدد؟ هذا السؤال سوف نجيب عنه لاحقا.

الجدول رقم 25: يمثل علاقة الأجر بالجهد المبذول من طرف المبحوثين

(نتائج السؤال رقم 07 مع السؤال رقم 44).

(هذا الجدول مستخرج عن طريق برنامج SPSS22 أنظر الملحق رقم: 04)

الأجر	10.000 دج		20.000 دج		30.000 دج		40.000 دج		50.000 دج		60.000 دج		أكثر من 60.001 دج		المجموع الكلي	
	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار
نعم	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	66.6	4	1.8	4
لا	100	15	100	77	100	95	100	20	100	7	100	2	33.3	216	98.2	216
المجموع	100	15	100	77	100	95	100	20	100	7	100	6	100	220	100	220

ما هو ملاحظ من خلال هذا الجدول المركب بين مؤشرين أحدهما مستقل و الآخر تابع أن الإتجاه العام و على إختلاف الأجور و التي بلغت 98.20% أجابت بأنها لا تبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد، بينما كانت نسبة 1.80% التي أجابت بأنها تبذل الجهد الكافي لإنجاز مهامها في الوقت المحدد.

فنقول من خلال النسب المبينة في الجدول أن النسبة التي قالت بأنها تبذل الجهد الكافي هي التي تتقاضى أجرا أكبر تماما من 60.000.00 دج و هي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بمجموع المبحوثين الذين لا يبذلون جهدا كافيا من أجل القيام بأعمالهم، و هذا ما بينته لنا المقابلات سواء المقابلات الجماعية مع المبحوثين أو مع رؤساء المصالح و المكاتب الذين أجمعوا أن الأداء متوسط أو تحت المتوسط و هذا ما ينطبق أيضا مع هذه الإجابة، و السبب و حسب هذا الجدول هو الأجر المتدني و لكن حتى نثبت ما قلناه يجب أن ندرس العلاقة بين الأجر و الجهد المبذول، لذلك سوف نستعمل الإنحدار الخطي البسيط "Régression linéaire simple" و الذي من خلاله سوف ندرس معامل الارتباط "R" و معامل التحديد (R^2) و نصل في الأخير إلى حساب إختبار فيشر "F" الذي يبين لنا هل هناك علاقة خطية حقيقية و معنوية و التي تتحقق إذا كانت قيمة فيشر "F" المحسوبة أكبر من قيمة فيشر "F" الجدولية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (*).

* - سوف نستعمل للإجابة على فرضيات الدراسة كل من معامل الارتباط R و معامل التحديد (R^2) و كذلك إختبار F و نقوم بعدها بمقارنة قيمة فيشر المحسوبة مع قيمة فيشر الجدولية و المستخلصة من الإنحدار الخطي البسيط و المتعدد، و كل هذا باستعمال برنامج spss22 الخاص بشركة IBM الأمريكية، وهو برنامج خاص بالعلوم الإجتماعية و الذي سيجل لنا عملية الحساب، و الذي يعطي لنا القيمة الحقيقية و المفصلة بدلا من استعمال الطرق القديمة و التقليدية، فقد قمنا بتكوين حول هذا البرنامج بالتنسيق مع مركز التكوين في الإحصاء و الرياضيات التطبيقية INDATA في 24 أفريل 2017 و الشهادة موجودة في الملحق رقم: 43، كما أننا سوف نضع لكل جدول يحمل معامل الارتباط و معامل التحديد و إختبار فيشر في الملاحق، حتى نثبت كيف تمت عملية حساب هذه المتغيرات، و نريد القول أنه كان بإمكاننا استعمال مثلا كيدو لدراسة العلاقة، و لكن فضلنا استعمال هذه المتغيرات التي سوف تجيب لنا عن الجانب الميداني بالإضافة إلى التحليل السوسيولوجي، و نريد توضيح شيء مهم و هو رغم التطور التكنولوجي في البرمجيات إلا أنه يبقى عاجز عن إعطائك التحليل السوسيولوجي الذي يبقى من إبتكار الباحث، و نقول كذلك أن الإحصاء و هذه العمليات الحسابية لا تروي القصة كاملة فلا بد من فهم و معاشية الظاهرة، فهذه البرامج تبقى كتقنيات مساعدة تساعد الباحث على التحليل.

- فبعد إدخال المعطيات إلى برنامج SPSS22 فيما يخص الأجر و بذل الجهد أي السؤال رقم 07 و السؤال رقم 44 تحصلنا على الجدول الذي يلخص ما يلي:

الجدول رقم 26: يمثل معامل الارتباط و معامل التحديد و فيشر، لقياس الأجر و تأثيره على الجهد المبذول من طرف المبحوثين (نتائج السؤال رقم 07 مع السؤال رقم 44).
(هذا الجدول مستخرج عن طريق برنامج SPSS22 أنظر الملحق رقم: 05)

الإنحدار الخطي البسيط "Régression linéaire simple"					
معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	إختبار فيشر (F)	درجة الحرية (ddl1)	درجة الحرية (ddl2)	الدرجة المعنوية الإحصائية (sig.variation.)
0.701	0.425	51.483	1	218	0.000

بالرجوع إلى معامل الارتباط بين الأجر (و الذي يمثل مؤشر خاص بالمتغير المستقل) و الجهد المبذول من طرف المبحوث (و الذي يمثل مؤشر خاص بالمتغير التابع) و الذي يمثل (R=0.701) نجد أن هناك علاقة ارتباط قوية موجبة، و هذا ما يدل على وجود علاقة طردية، و هذا معناه: كلما كان زاد الأجر كلما زاد الجهد المبذول، و كلما كان الأجر قليل فإن الجهد يقل و يصبح الموظف لا يبذل الجهد الحقيقي لإتمام عمله في الوقت المحدد أو في الشكل الطبيعي. كما أنه و ما يشير إليه معامل التحديد (R²=0.425)، الذي يدل أنه يمكن تفسير التغير الحاصل في المتغير التابع و الذي يمثل الجهد المبذول و الذي نسبته 42.5% من خلال المتغير المستقل و الذي يمثل الأجر، و تبقى ما نسبته 57.5% من التغير الحاصل في المتغير التابع يرجع لمتغيرات أخرى لا يشملها هذا النموذج الممثل في هذه العلاقة الموضحة في الجدول. كما أن الدرجة المعنوية الإحصائية (sig=0.000) تشير أن النموذج ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05).

و حتى إختبار فيشر (F) أثبت أن قيمة فيشر المحسوبة (F=51.483) هي أكبر من قيمة فيشر الجدولية (F=3.8415) (**)، و هذا معناه أن هناك علاقة بين الأجر و الجهد المبذول، و ينفي الفرض الذي يقول: لا وجود علاقة بين الأجر و الجهد المبذول، و هو شيء مطابق للمقابلات التي أجريت مع الموظفين و هي مطابقة أيضا لنظرية فريدريك تايلور.

** - يتم الحصول على فيشر الجدولية بالرجوع إلى درجة الحرية (ddl1) و درجة الحرية (ddl2) المقدمة في الجدول المحسوب بواسطة برنامج spss22، و بعدها نطبق تلك الدرجتين على الجدول الخاص بقيم فيشر عند α=0.05 بحيث ddl1 تمثل الأعمدة و ddl2 تمثل الأسطر، و قيمة التقاطع هي التي تمثل قيمة فيشر المحسوبة.

الجدول رقم 27: يمثل الدافعية نحو العمل (نتائج السؤال رقم 45).

الدافعية نحو العمل	التكرار	النسبة %
نعم	04	%01.80
لا	216	%98.20
المجموع	220	%100

من خلال هذا الجدول، نجد أن أغلبية المبحوثين و المقدر نسبتهم بـ %98.20 أجمعوا عن عدم وجود دافعية نحو العمل، بينما أجابوا بما هي نسبتهم %01.80 أن لهم الدافعية نحو العمل. إذن و ما هو ملاحظ من خلال هذه النتائج أن الموظفين و بنسبة تفوق %98 لا يملكون الدافعية نحو العمل و هذا ما ينعكس طبعاً على الأداء، لأن الأداء لا بد أن يكون نتيجة الدافعية نحوه، فإذا غابت الدافعية فلا يمكن لنا تجسيد الأداء الفعال و المنتظر ملاحظته على أرض الواقع، و هذا ما جعلنا نضيف جدول آخر يربط لنا الدافعية بحافز مادي فردي حتى تتضح الصورة أكثر.

الجدول رقم 28: يمثل علاقة تلبية الأجر للقدرة الشرائية بالدافعية نحو العمل

(نتائج السؤال رقم 10 مع السؤال رقم 45).

(هذا الجدول مستخرج عن طريق برنامج SPSS22 أنظر الملحق رقم: 06)

تلبية الأجر للقدرة الشرائية		نعم		لا		المجموع الكلي	
الدافعية نحو العمل	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار
نعم	02	%100	02	%0.9	04	%1.8	
لا	00	%0.0	216	%99.1	216	%98.2	
المجموع	02	%100	218	%100	220	%100	

ما نلاحظه من خلال هذا الجدول المركب بين مؤشرين أحدهما مستقل و الآخر تابع أن الإتجاه العام كان يتمثل في نسبة %98.2 من الإجابات بأنه لا توجد دافعية في العمل و تدعم هذه الإجابة بـ %99.1 أكدت لنا أن عدم تلبية الأجر للقدرة الشرائية كانت متوافقة مع عدم وجود الدافعية نحو العمل، كما وجدنا أيضاً و في نفس السياق العام أن نسبة %1.8 كانت لهم الدافعية نحو العمل و تدعمت هذه الإجابة بـ %100 كانت لهم الدافعية و الأجر يلبي لهم القدرة الشرائية و بينما وجدنا نسبة من الموظفين و المقدر بـ %0.9 أجرتهم لا تلبية لهم القدرة الشرائية و لكن لهم الدافعية نحو العمل.

فمن خلال ما حصلنا عليه من نسب يتبين لنا ما يلي: هناك توافق بنسبة كبيرة بين عدم تلبية الأجر للحاجيات المعيشية و عدم وجود دافعية نحو العمل، و هناك أيضاً توافق بين النسبة القليلة جدا التي كان لها إنسجام بين تلبية الأجر للقدرة الشرائية و الدافعية للعمل و هذا ما أثبتناه

سابقا بأن هؤلاء الأفراد يتقاضون أجور أكبر من 60.000.00 دج و هذا نوعا ما منطقي مع الواقع، و هذا ما يفسر أن الأجر الذي يلبي القدرة الشرائية يكون أفراده يملكون الدافعية نحو العمل و العكس صحيح، و لكن الشيء الغير منطقي هو كيف للفرد الذي أجره لا يلبي له الحاجيات اليومية أن يكون له الدافعية نحو العمل فهذا تفسيره يحمل معنيين من خلال فهم ما وراء اللغة المشتركة و هما: سواء هؤلاء الأفراد تجارة أو عمل آخر، أو أنهم يعملون بدافعية من أجل تحصيل المال بطريقة غير شرعية.

لجأنا بعد هذا الجدول إلى جدول آخر مستخرج من برنامج SPSS22 حتى نظهر نوع العلاقة (R) و معامل التحديد (R^2) و إختبار فيشر "F" و الناتجة من الإنحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم 29: يمثل معامل الارتباط و معامل التحديد و فيشر، لقياس تلبية الأجر للقدرة الشرائية و تأثيره على الدافعية نحو العمل (نتائج السؤال رقم 10 مع السؤال رقم 45).

(هذا الجدول مستخرج عن طريق برنامج SPSS22 أنظر الملحق رقم: 07)

الإنحدار الخطي البسيط "Régression linéaire simple"					
معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	إختبار فيشر (F)	درجة الحرية (ddl1)	درجة الحرية (ddl2)	الدرجة المعنوية الإحصائية (sig.variation.)
0.704	0.495	214.036	1	218	0.000

بالرجوع إلى معامل الارتباط بين تلبية الأجر للقدرة الشرائية (و الذي يمثل مؤشر خاص بالمتغير المستقل) و الدافعية نحو العمل (و الذي يمثل مؤشر خاص بالمتغير التابع) و الذي كانت نتيجته ($R=0.704$) نجد أن هناك علاقة ارتباط قوية موجبة، و هذا ما يدل على وجود علاقة طردية، و هذا معناه: كلما كان الأجر يحقق الحاجيات اليومية للموظف كلما أكسب هذا في نفسية الموظف الدافعية نحو العمل، و العكس صحيح و هو مبين في الجدول رقم 28 أي كلما كان الأجر لا يلبي القدرة الشرائية كلما أنقص هذا الدافعية نحو العمل.

كما أنه و ما يشير إليه معامل التحديد ($R^2=0.495$)، الذي يدل أنه يمكن تفسير التغير الحاصل في المتغير التابع و الذي يمثل الدافعية نحو العمل و الذي نسبته 49.5% من خلال المتغير المستقل و الذي يمثل تلبية الأجر للقدرة الشرائية، و تبقى ما نسبته 50.5% من التغير الحاصل في المتغير التابع يرجع لمتغيرات أخرى لا يشملها هذا النموذج الممثل في هذه العلاقة الموضحة في هذا الجدول.

كما أنّ الدرجة المعنوية الإحصائية ($\text{sig}=0.000$) تشير أن النموذج ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

و حتى إختبار فيشر (F) أثبت أن قيمة فيشر المحسوبة ($F=214.036$) هي أكبر من قيمة فيشر الجدولية ($F=3.8415$) ، و هذا معناه أنّ هناك علاقة بين تلبية الأجر للقدرة الشرائية و الدافعية نحو العمل، و ينفي الفرض الذي يقول: لا وجود علاقة بين تلبية الأجر للقدرة الشرائية و الدافعية نحو العمل ، و هو شيء مطابق للمقابلات التي أجريت مع الموظفين.

الجدول رقم 30: يمثل إستعمال الإدارة للبرامج و الأجهزة الحديثة في التسيير (نتائج السؤال رقم 46).

النسبة %	التكرار	إستعمال البرامج و الأجهزة الحديثة في التسيير
00.50%	01	نعم
50.99%	219	لا
100%	220	المجموع

من خلال هذا الجدول البسيط، نجد أن كل المبحوثين أجمعوا بنسبة 99.50% أن الإدارة لا تستعمل البرامج و الأجهزة الحديثة في التسيير.

فمن خلال هذه النتائج المتحصل عليها، نقول بأن إدارة أملاك الدولة و على الرغم من أهميتها في المجتمع الجزائري و ما تقوم به من مهام و خاصة في إطار الإستثمار و تحصيلها على أرباح تصب مباشرة في الخزينة العمومية، إلا أنها مازالت بعيدة كل البعد عن التكنولوجيات الحديثة التي يجب أن تكون في مثل هذه الإدارة، فمثلا و على سبيل المثال و ليس للحصر، فما لاحظناه أن المفتشيات مازالت لا تملك الشبكة العنكبوتية و التي تستطيع بواسطتها أن تتحصل على القوانين الجديدة و التي تخص مهامها من خلال الجرائد الرسمية، فهي مازالت تستعمل الطريقة التقليدية في ذلك، أي مازالت تستعمل الجريدة الرسمية الورقية التي تأتيهم من المديرية، فهذا كله إنقاص في جودة العمل، و زيادة على ذلك و كما هو ملاحظ في الإدارات الغربية فإن الموظف يستطيع أن يجري معاينة ميدانية من خلال برنامج "google earth" و الذي من خلاله يحصل على كل المعطيات الخاصة بالمساحات و مكان تواجد العقارات، بينما هذا منعدم في إدارتنا التي مازالت تستعمل الطرق التقليدية كالذهاب إلى مكان العقار لإجراء المعاينة و استعمال القياسات التقليدية، بالإضافة إلى المشاكل التي يتلقاها الموظف جراء إحتكاكه مع المواطنين و هذا ما أثبتناه في المقابلات، و إذا تحدثنا عن العمل الإداري مازال الموظفون يستعملون الآلات الحاسبة في الحساب و الطرق التقليدية و هذا راجع لإنعدام كلي لبرامج خاصة

بهذا الشأن و خاصة في مصلحة الخبرات و التقييمات التي لابد لها من برامج خاصة في حساب المساحات و حساب القيم الكرائية و التجارية بالإستناد إلى التقارير الإحصائية الصادرة في كل ستة(06) أشهر حتى نتفادى كل الأخطاء الممكنة، و كما هو عليه الحال في مصلحة عمليات أملاك الدولة و خاصة في إنشاء العقود و كذا مكتب المنازعات و الذي يرتبط عمله بالقضاء و المدة الزمنية، فيجب على المكتب إجراء عرائض و حضور جلسات تكون فيها أملاك الدولة طرفا في النزاع، إلا أنه و ما لاحظناه أيضا في الكثير من الأحيان قد يتأخرون في رفع الدعوة أو حضور الجلسة و هذا ما يسبب للإدارة في بعض الأحيان خسران القضية موضوع الحال، و هذا كله راجع إلى كثرة المهمات من جهة و قلة الموارد البشرية من جهة أخرى، بالإضافة إلى عدم وجود برامج مدروسة وفق سير الأعمال، و ما هو مسجل أيضا في هذا الصدد، هو عدم الحصول على الإحصائيات الدقيقة و الواضحة و في الوقت المناسب و هذا ما يسبب عدم وضوح الرؤية الإستراتيجية السياسية و خاصة إذا كانت هذه الإحصائيات معمول بها لوضع إستراتيجيات مستقبلية تخص نظرة صناع القرار لبناء خطط من قراءة الواقع، و هنا نفتح قوس للحديث عن أهمية هذا الجانب في تطور الإدارة بحيث كلما كانت الإدارة مواكبة للعصرنة في إستعمالها لأجهزة الإعلام الآلي المتطورة و كذا تجسيد الشبكات الداخلية (lan) و الشبكات الخارجية (wan) و استعمال (internet) و (intranet) في مجال تبادل المعلومات بين مختلف أطراف الإدارة و تجسيد الخوادم (serveurs) و ربطها بقواعد البيانات للشبكات الداخلية ، سوف يسهل عملها و سوف يجعل عملها ينجز بشفافية تامة و الحصول على الإحصائيات يكون مباشرة، و بطرق سريعة و دقيقة، كما يمكن لصناع القرار النظر إلى النتائج التي يريدها من هذه المديرية و من المديرية العامة في أي لحظة بدون وجود عراقيل، و بالتالي سوف نربح الوقت في تنقل المعلومة و سوف نزيد من جودة إتخاذ القرارات سواء على مستوى المديرية (من قبل المدير) و سواء على مستوى المديرية العامة (من قبل المدير العام للأملاك الوطنية)، هذا ما يمكن لوزارة المالية من التنبؤ العلمي لوضع إستراتيجيات مستقبلية و دراسة النقائص و تغطيتها في الوقت المناسب و ندخل في مجال آخر و الذي يمثل دراسة الأزمات.

و لكن، ما نريد الإشارة إليه، أنه حتى نصل إلى تطبيق هذه التكنولوجيات و التي يتحكم فيها هذا المورد البشري لا بد له من تكوينات، لأنه و كما قال ميشال كروزي الجودة تكمن في المورد البشري، فلا بد من معرفة جيدا أن هذا المورد البشري هل أصبح متقبل للثقافة التنظيمية من خلال ولائه التنظيمي من جهة، و من جهة أخرى لابد من تحقيق له القدرة الشرائية حتى تكون له القابلية للتكوين و تقديم الأفضل للإدارة، و لابد أيضا بعدها في التفكير في الوسيط التكنولوجي

و الذي بواسطته نستطيع تدريب الموظفين على تلك التكنولوجيات الحديثة، و هناك قاعدة مهمة و هي كلما إبتعدت الإدارة عن إستعمال الأوراق الكثيرة في معاملاتها مع الإدارات و المجتمع، و ابتعدت عن المهام التقليدية في القيام بمهامها، كلما زاد تطورها وازدهارها.

الجدول رقم 31: يمثل التكنولوجيات الموجودة حاليا في الإدارة و مساهمتها في سرعة العمل.
(نتائج السؤال رقم 47)

النسبة %	التكرار	السرعة في إنجاز العمل بواسطة التكنولوجيات المتوفرة
00.90%	02	نعم
99.10%	218	لا
100%	220	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة 99.10% أجابوا بأن التكنولوجيات الموجودة حاليا (من أجهزة إعلام آلي و طابعات) لا تساهم في سرعة إنجاز العمل، بينما يرى من المبحوثين ما نسبته 0.9% أن هذه التكنولوجيات الموجودة في الإدارة تساهم في سرعة إنجاز العمل.

إذن و ما هو ملاحظ، فعلى الرغم من التكنولوجيات البسيطة المستعملة داخل هذه الإدارة من أجهزة إعلام آلي من نوع (p4 و حتى i3) و طابعات إلا أنها لم تساهم في الرفع من الوتيرة في العمل و عندما نقول العمل فقد تحدث لنا مالك بن نابي عن مكونات العمل و ذكر لنا بان العمل لابد أن يتكون من عالم الأشخاص و عالم الأفكار و عالم الأشياء و كلها تتفاعل من أجل إنجاز العمل و عندما تحدث عن عالم الأشياء فإن هذه التكنولوجيات المستعملة تعد من هذا العالم من خلال حديثه في حصة تلفزيونية موجودة على هذا الرابط(1)، و هذا يوضح لنا عدة نقاط و التي نذكر منها ما يلي:

-النقص الفادح في تنمية و تكوين الموارد البشرية على إستعمال هذه المعدات و المعرفة الملمة بها، و هذا ما يدل على عدم إستغلال تلك التكنولوجيات المتاحة بسبب نقص البرامج الخاصة بالإدارة و عدم وجود تكوين فعلي على الإستغلال الأمثل لمثل هذه العتاد رغم أنها غير مواكبة للتكنولوجيات الحديثة.

-عدم وجود وسيط تكنولوجي متحكم جيدا بهذه المعدات و التي أصبحت لا تشكل تكنولوجيات حديثة لأن سرعتها و سعتها قليلة مقارنة بالمعدات الحديثة المستعملة في التكنولوجيات الحديثة.

¹ - <https://www.youtube.com/watch?v=VSPAnizmcFy>

-ما نلاحظه و بالإستناد إلى مقاله السيد مالك بن نابي إلى أنه ليس هناك توافق و ترابط بين عالم الأشياء و عالم الأفكار للمورد البشري، و هذا ما يوحي لنا بأن المشكلة الكبيرة هي على مستوى عالم الأفكار، فيجب فهم تلك الأفكار التي يفكر بها هذا الأخير و من ثم معالجة تلك الأفكار الموجودة اليوم بأفكار جديدة نزرعها بواسطة إستراتيجيات مدروسة بطرق علمية للوصول إلى نتائج جديدة و المتمثلة في التنسيق بين عالم الأفكار و عالم الأشياء، لتجديد الأفكار الميّنة بأفكار مبدعة و القضاء على الأفكار السامة المدمرة للفرد و الإدارة و المجتمع أيضا.

-عدم إستعمال الشبكات الداخلية (lan) و التي من شأنها الزيادة في التعامل بهذه التكنولوجيات و تعمل على التنسيق بين مختلف المصالح، و معنى هذا عدم وجود إستراتيجية في التنسيق بين وسائل الإعلام الآلي المتاحة، و هذا ما يدعو إلى تشكيل فرقة بحث و تجسيد هذه العملية مع تقديم لهم المكافآت المالية و المنصوص عليها في المادتين 112 و 113 من الأمر 03-06، و تقديم لهم الدعم المادي و المعنوي حتى لا تتحول هذه الفرقة إلى تنظيم غير رسمي سلبي تخدم مصالحها فقط، و تصبح تؤثر بالسلب على هذه الإدارة كما وضحتها لنا جيدا ميشال كروزي في كتابه "l'acteur et le système".

-الأداء الضعيف و عدم وجود القابلية للتطور من قبل هذه الموارد البشرية و هذا ما أثبتته المقابلات و الجداول السابقة و الناتج عن الحوافز المادية الفردية، و هذا ما سوف نشبهه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 32: يمثل نتائج الإنحدار الخطي المتعدد (régression lineaire multiple)

بين الأسئلة الخاصة بالأجر (من السؤال رقم 07 إلى السؤال رقم 10)

و السرعة في إنجاز العمل بواسطة التكنولوجيات المتوفرة

(نتائج الأسئلة التابعة للمتغير المستقل من السؤال رقم 07 إلى السؤال رقم 10

مع السؤال الخاص بالمتغير التابع رقم 47).

(هذا الجدول مستخرج عن طريق برنامج SPSS22 أنظر الملحق رقم:08)

الإنحدار الخطي المتعدد "Régression lineaire multiple"					
معامل الإرتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	إختبار فيشر (F)	درجة الحرية (ddl1)	درجة الحرية (ddl2)	الدرجة المعنوية الإحصائية (sig.variation.)
0.521	0.271	19.999	4	215	0.000

لقد إستعملنا في هذا الجدول الإنحدار الخطي المتعدد لأنه ضم أربعة (04) أسئلة تابعة للمؤشر الخاص بالأجر و الذي يخص المتغير المستقل (الحوافز المادية الفردية)، و الذي أردنا أن نرى تأثيره على المتغير التابع و الذي يمثل الأداء الوظيفي من خلال السؤال رقم 47، و هل هناك فعلا علاقة بينهما.

بالرجوع إلى معامل الارتباط بين الأسئلة الخاصة بالأجر (و التي تمثل جزء من المتغير المستقل) و السرعة في إنجاز العمل بواسطة التكنولوجيات المتوفرة (و الذي يمثل مؤشر خاص بالمتغير التابع) و الذي كانت نتيجته ($R=0.521$) نجد أن هناك علاقة ارتباط متوسطة موجبة، و هذا ما يدل على وجود علاقة طردية، و يمكن القول أنه: أن الأجر يلعب دورا في سرعة إنجاز العمل بواسطة التكنولوجيات التي توفرها الإدارة و منه: كلما كان الأجر يحقق الحاجيات اليومية للموظف كلما دفع الموظف الإسراع في إنجاز المهام بمساعدة التكنولوجيات المتوفرة لدى الإدارة، و بعدها ننقل إلى تحديث الإدارة بالتكنولوجيات الحديثة التي تتطلب تكوين و تأهيل هذا المورد البشري الذي يصبح متقبل للثقافة التنظيمية، و لكن حتى نصل إلى هذه المرحلة المتقدمة لابد من أولويات، و أول شيء مهم و كما هو مبين في هذا الجدول هو الإهتمام بالجانب المادي أولا قبل تحفيز الفرد إلى العمل بالتكنولوجيات للإسراع في العمل و هذا ما يتطلب وضع إستراتيجية تتماشى مع الجانب النظري.

كما أنه، و ما يشير إليه معامل التحديد ($R^2=0.271$)، الذي يدل أنه يمكن تفسير التغير الحاصل في المتغير التابع و الذي يمثل السرعة في إنجاز العمل بواسطة التكنولوجيات المتوفرة و الذي نسبته 27.10% من خلال المتغير المستقل و الذي يمثل مجموع الأسئلة الخاصة بالأجر (من السؤال رقم 07 إلى السؤال رقم 10)، و تبقى ما نسبته 72.90% من التغير الحاصل في المتغير التابع يرجع لمتغيرات أخرى لا يشملها هذا النموذج الممثل في هذه العلاقة الموضحة في هذا الجدول، كالعناد الغير مواكب للتكنولوجيات الحديثة و عدم وجود برامج خاصة بالإدارة و مهامها و نقص التكوين، و هذا كله موضح في تحليل الجدول رقم 30.

كما أن الدرجة المعنوية الإحصائية ($\text{sig}=0.000$) تشير أن النموذج ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

و حتى إختبار فيشر (F) أثبت أن قيمة فيشر المحسوبة ($F=19.999$) هي أكبر من قيمة فيشر الجدولية ($F=2.371$) ، و هذا معناه أن هناك علاقة بين أسئلة الأجر (من السؤال 07 إلى 10) و سرعة إنجاز العمل بواسطة التكنولوجيات المتوفرة، و ينفي الفرض الصفري.

الجدول رقم 33: يمثل توجيه كامل جهدك و وقتك للعمل (نتائج السؤال رقم 48).

النسبة %	التكرار	توجيه كامل الجهد و الوقت نحو العمل
01.40%	03	نعم
98.60%	217	لا
100%	220	المجموع

من خلال هذا الجدول، نجد أن أغلبية المبحوثين و المقدر نسبتهم بـ 98.60% أجمعوا بأنهم لا يوجهون كامل جهدهم و طاقتهم و وقتهم للعمل، بينما أجابوا بما هي نسبتهم 01.40% أنهم يحافظون على أوقات عملهم من خلال توجيه كامل جهدهم و طاقتهم نحو العمل.

من خلال هذه الإجابات التي توحى بالأغلبية أنهم لا يعملون بكامل طاقتهم و لا يخصصون كامل وقتهم للعمل، هذا ما يدل و ما أثبتته المقابلات بأن الموظفين أصبحوا يدركون بأن لا وجود تساوي بين الحقوق و الواجبات، هذا ما جعلهم يخفّضون من آدائهم الوظيفي عن طريق إستراتيجيات الفاعلين التي وضحها جيداً ميشال كروزي، فأصبحت هذه الإستراتيجيات سلبية و تسير عكس ما تسعى الإدارة إلى تحقيقه، و حتى يتم معالجة هذه الظاهرة يجب أن يتم وضع تساوي بين كفة الحقوق و بين كفة الواجبات و هذا ما دعى إليه و أوضحه بيتر بلاو و هي تساوي الحقوق مع الواجبات كل هذا لتحقيق المعنى الجوهرى للعدالة التنظيمية و ترسيخ مبدأ العدالة الذي و حسب هذه النتائج التي تثبت بأن العدالة التنظيمية غائبة، و حتى يتم تحقيق جزء من العدالة التنظيمية لابد من ترسيخ مبدأ المساواة بين الحقوق و الواجبات ليتم بعدها معالجة هذه الظاهرة الموجودة اليوم و منتشرة بشدة و خاصة في الإدارات العمومية كما قال أحد المبحوثين: "راني أنجيب هكذا في حقى".

الجدول رقم 34: يمثل علاقة تلبية الأجر للقدرة الشرائية بتوجيه كامل الجهد و الوقت نحو العمل
(نتائج السؤال رقم 10 مع السؤال رقم 48).

(هذا الجدول مستخرج عن طريق برنامج SPSS22 أنظر الملحق رقم: 09)

تلبية الأجر للقدرة الشرائية		نعم		لا		المجموع الكلي
توجيه كامل الجهد و الوقت نحو العمل		النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %
نعم		100%	02	0.5%	01	1.4%
لا		0.0%	00	99.5%	217	98.6%
المجموع		100%	02	100%	218	100%

ما نلاحظه من خلال هذا الجدول المركب بين مؤشرين أحدهما مستقل و الآخر تابع أن الإتجاه العام كان يتمثل في نسبة 98.6% من الإجابات بأن الموظفين لا يوجهون كامل جهدهم و وقتهم للعمل و تدعم هذه الإجابة بـ 99.5% أكدت لنا أن عدم تلبية الأجر للقدرة الشرائية كانت متوافقة مع عدم توجيه الجهد و الوقت للعمل ، كما وجدنا أيضا و في نفس السياق العام أن نسبة 1.4% كانوا يوجهون وقتهم و جهدهم للعمل و تدعمت هذه الإجابة بـ 100% كان لهم ذلك التوجيه للجهد و الوقت نحو العمل و الأجر يلبي لهم القدرة الشرائية، بينما وجدنا نسبة من الموظفين و المقدرة بـ 0.5% أجرتهم لا تلبي لهم القدرة الشرائية و لكن يوجهون كامل جهدهم و وقتهم نحو العمل.

إذن و ما هو مستخلص من خلال هذه النتائج التي تجمع بالأغلبية أن عدم تلبية الأجر للقدرة الشرائية أدى بالموظفين إلى عدم توجيه كامل جهدهم و طاقتهم و وقتهم نحو العمل، و بالاستناد إلى المقابلات التي جرت مع الموظفين أنتج لنا نظام الحوافز الحالي إستراتيجيات الفاعلين السلبية و التي شكلت بدورها حلقات مفرغة و تكتلات يصعب تفكيكها كما يصعب مواجهتها من قبل التنظيم الرسمي، هذه التكتلات هي التي أدت إلى الأداء الوظيفي إلى التدهور و الضعف، حتى أصبح الموظف فاعلا إستراتيجيا في هذه التنظيمات الغير الرسمية السلبية و الذي أضحي ينقص من بذل الجهد و الوقت نحو العمل، بحيث و بدلا من أن يعالج الملفات الخاصة بالعمل خلال أيام، أصبح يعالجها في أسابيع و شهور و يحتفظ بطاقاته سواء إلى عمل إضافي آخر خارج أوقات العمل لسد حاجيات أسرته أو حفاظا على صحته، لأنه يدرك تمام الإدراك بأنه و مهما قدم للإدارة فإنها لن تقدم له الشيء الإضافي المادي الذي هو بحاجة ماسة إليه، و الشيء الذي يزيد من تأزم الأمور هو غلاء المعيشة من جهة و من جهة ثبات الأجور و الشيء الذي يغضب الموظفين هو تطبيق الضريبة على الدخل في حدود 11% إقتطاع من الأجر الخام بعد إقتطاع الضمان الإجتماعي و المقدّر بـ 09%، فالضريبة على الدخل تزيد من الإنقاص من الأجر و هو ما أضعف كذلك القدرة الشرائية لدى الموظفين، و هنا نطلب من أهل الإختصاص في القانون، الإقتصاد، المحاسبة و صناع القرار و حتى النقابات التنسيق مع بعضهم لإعادة النظر في الضريبة على الدخل، لأنها حقيقة تضرّ طبقة الموظفين التي يجب أن نقدّم لها كل الدعم و الرعاية لأننا نعلم جيدا بأنها تربي في أسرها أجيال المستقبل و منتجات الغد.

الجدول رقم 35: يمثل معامل الارتباط و معامل التحديد و فيشر، لقياس تلبية الأجر للقدرة الشرائية و علاقته بتوجيه كامل الجهد و الوقت نحو العمل (نتائج السؤال رقم 10 مع السؤال رقم 48).
هذا الجدول مستخرج عن طريق برنامج SPSS22 أنظر الملحق رقم: 10)

الإنحدار الخطي البسيط "Régression linéaire simple"					
معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	إختبار فيشر (F)	درجة الحرية (ddl1)	درجة الحرية (ddl2)	الدرجة المعنوية الإحصائية (sig.variation.)
0.815	0.664	430.055	1	218	0.000

بالرجوع إلى معامل الارتباط بين تلبية الأجر للقدرة الشرائية (و الذي يمثل مؤشر خاص بالمتغير المستقل) و توجيه كامل الجهد و الوقت نحو العمل (و الذي يمثل مؤشر خاص بالمتغير التابع) و الذي كانت نتيجته ($R=0.815$) نجد أن هناك علاقة ارتباط قوية موجبة، و هذا ما يدل على وجود علاقة طردية، و هذا معناه: كلما كان الأجر يحقق الحاجيات اليومية للموظف كلما جعل الموظف يوجه كامل جهده و وقته للعمل، و العكس صحيح و هو مبين في الجدول رقم 33 أي كلما كان الأجر لا يلبي القدرة الشرائية كلما أنقص هذا الدافعية نحو العمل.

كما أنه و ما يشير إليه معامل التحديد ($R^2=0.664$)، الذي يدل أنه يمكن تفسير التغير الحاصل في المتغير التابع و الذي يمثل توجيه كامل الجهد و الوقت للعمل و الذي نسبته 66.4% من خلال المتغير المستقل و الذي يمثل تلبية الأجر للقدرة الشرائية، و تبقى ما نسبته 33.6% من التغير الحاصل في المتغير التابع يرجع لمتغيرات أخرى لا يشملها هذا النموذج الممثل في هذه العلاقة الموضحة في هذا الجدول.

كما أن الدرجة المعنوية الإحصائية ($\text{sig}=0.000$) تشير أن النموذج ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

و حتى إختبار فيشر (F) أثبت أن قيمة فيشر المحسوبة ($F=430.055$) هي أكبر من قيمة فيشر الجدولية ($F=3.8415$) ، و هذا معناه أن هناك علاقة بين تلبية الأجر للقدرة الشرائية و توجيه كامل الجهد و الوقت نحو العمل، و ينفي الفرض الذي يقول: لا وجود علاقة بين تلبية الأجر للقدرة الشرائية و توجيه كامل الجهد و الوقت نحو العمل، و هو شيء مطابق للمقابلات التي أجريت مع الموظفين، و هذا أيضا يدعم كل ما جاء به فريدريك تايلور، و ما نتج عنه مفهوم إستراتيجيات الفاعلين التي وضحتها ميشال كروزبي التي أصبحت هي التي تسيطر على جهد الموظف و وقته داخل الإدارة، و هنا نقول و بحكم ما هو مستخلص من الملاحظات و المقابلات أن لكل مكتب من مكاتب هذه الإدارة له إستراتيجية خاصة يسير بها و هذا ينحلنا

إلى وجود أنواع عديدة من إستراتيجيات الفاعلين داخل هذه الإدارة، و كل إستراتيجية تسعى إلى تحقيق أهدافها الخاصة على حساب أهداف الإدارة، فيجب على أصحاب القرار أن يتقنوا لهذه الظواهر و أن يجدوا الحلول العلمية التي تعالج الإدارة من هذه الأمراض، و تعالج هذه الإستراتيجيات و تحوّل مسارها من السلبية إلى الإيجابية للدخول في مفهوم إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M).

الجدول رقم 36: يمثل ثبات الموظف في مكان عمله (نتائج السؤال رقم 49).

النسبة %	التكرار	ثبات الموظف في مكان عمله
33.60%	74	أثبت دائما
28.20%	62	أثبت أحيانا
38.20%	84	لا أثبت
100%	220	المجموع

من خلال هذا الجدول، نجد أن أكبر نسبة و المقدرة بـ 38.20% لا تثبت في مكان عملها، بينما سجلنا نسبة 33.60% تثبت دائما، و كانت النسبة الأخيرة و المقدرة بـ 28.20% أجابت أنها تثبت أحيانا.

من خلال كل ما قلناه، نستنتج أن النسبة الكبيرة كانت لا تثبت في مكان عملها و هذا قد يكون راجع إلى المهام التي يقوم بها هؤلاء الموظفون، فكما نعلم جيدا أن جل مهام هذه الإدارة هي متابعة و معاينة العقارات الموجودة عبر تراب ولاية المدية و هذا ما تتطلب تجنيد أغلبية الموظفين في هذا المجال، و أما النسبة التي تأتي في المرتبة الثانية هم أغليتهم إداريون أي مهامهم داخل المكتب من مراقبة الملفات و إجراء التقارير و إنشاء الإرساليات المختلفة و المتعددة حسب الحالات و الجهات المعنية بهذا الإرسال، لان جل القطاعات سواء العامة أو الخاصة تتعامل مع هذه الإدارة التي تعتبر القلب النابض للمجتمع الجزائري، بالإضافة إلى فئة من الموظفين تعمل داخل و خارج الإدارة.

و لكن ما نريد توضيحه في موضوع الحال، هو هل أن عدم الثبات في العمل له دخل بالحوافز المادية الفردية؟، لهذا نحن مضطرين لوضع جدول مركب يدرس لنا العلاقة بين تلبية الأجر للقدرة الشرائية و ثبات الموظف في مكان عمله.

الجدول رقم 37: يمثل علاقة تلبية الأجر للقدرة الشرائية بثبات الموظف في مكان عمله
(نتائج السؤال رقم 10 مع السؤال رقم 49).

(هذا الجدول مستخرج عن طريق برنامج SPSS22 أنظر الملحق رقم: 11)

تلبية الأجر للقدرة الشرائية		نعم		لا		المجموع الكلي
ثبات الموظف في مكان عمله		تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار
أثبت دائما		01	50.0%	73	33.5%	74
أثبت أحيانا		01	50.0%	61	27.9%	62
لا أثبت		00	0.0%	84	38.5%	84
المجموع		02	100%	218	100%	220

ما نسجله من خلال هذا الجدول أن الإتجاه العام للإجابات كان متقارب نوعا ما بحيث سجلنا 38.20% أجابوا بأنهم لا يثبتون في مكان عملهم و التي بدورها تدعمت بنسبة 38.5% أن الأجر لا يلبي لهم القدرة الشرائية و لا يثبتون في مكان عملهم، و في نفس السياق العام سجلنا أيضا نسبة 33.6% يثبتون في مكان عملهم و التي تدعمت بنسبة 50% أجابوا بأن الأجر يلبي لهم القدرة الشرائية و 33.5% أجابوا بأن الأجر لا يلبي لهم القدرة الشرائية، و في الأخير سجلنا نسبة 28.2% و التي كانت تدور في الإتجاه العام أجابوا بأنهم يثبتون أحيانا مدعمة بنسبة 50% أجابوا بأن الأجر يلبي لهم القدرة الشرائية و نسبة 27.9% قالوا بأن الأجر لا يلبي لهم القدرة الشرائية.

فالنتيجة المبدئية و حسب هذه النسب المشار عنها نجد أن عدم تلبية الأجر للقدرة الشرائية ليس له علاقة بثبات الموظف في مكان عمله، و لكن و حتى نثبتته بلغة الرياضيات نستعمل الجدول التالي و المستخلص من حساب نظام spss22 و الذي هو على النحو التالي:

الجدول رقم 38: يمثل معامل الارتباط و معامل التحديد و فيشر، لقياس تلبية الأجر للقدرة الشرائية و علاقته بثبات الموظف في مكان عمله (نتائج السؤال رقم 10 مع السؤال رقم 49).
(هذا الجدول مستخرج عن طريق برنامج SPSS22 أنظر الملحق رقم: 12)

الإنحدار الخطي البسيط "Régression linéaire simple"					
معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	إختبار فيشر (F)	درجة الحرية (ddl1)	درجة الحرية (ddl2)	الدرجة المعنوية الإحصائية (sig.variation.)
0.062	0.004	0.834	1	218	0.362

بالرجوع إلى إختبار فيشر (F) أثبت أن قيمة فيشر المحسوبة ($F=0.834$) هي أصغر من قيمة فيشر الجدولية ($F=3.8415$) ، و هذا معناه أننا نرفض الفرضية البديلة القائلة بأن هناك علاقة بين تلبية الأجر للقدرة الشرائية و الثبات في مكان العمل، و نقبل الفرض الصفري الذي يقول: لا وجود علاقة بين تلبية الأجر للقدرة الشرائية و ثبات الموظف في مكان عمله، لأن مهام أغلبية الموظفين تفرض عليهم العمل داخل و خارج الإدارة و ليست لها علاقة بالحوافز المادية الفردية.

كما أن الدرجة المعنوية الإحصائية ($\text{sig}=0.362$) تشير أن النموذج ليس له دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لأن sig أكبر من α .

الجدول رقم 39: يمثل تصنيف أداء الموظف (نتائج السؤال رقم 50).

النسبة %	التكرار	تصنيف أداء الموظف
38.60%	85	ضعيف
60.50%	133	متوسط
00.90%	02	قوي
100%	220	المجموع

سجلنا من خلال هذا الجدول أن نسبة 60.50% من الموظفين أجابوا بأن أدائهم الوظيفي متوسط، و سجلنا أيضا نسبة 38.60% أجابوا بأن أدائهم الوظيفي ضعيف، بينما كانت النسبة الضعيفة جدا و المقدرة بـ 0.9% أجابوا بأن أدائهم الوظيفي قوي.

ما يمكن قوله حول هذا الجدول أن أغلبية الموظفين أجمعوا أن أدائهم الوظيفي هو بين المتوسط و الضعيف و هذا ما سجلناه في المقابلات التي أجريت مع الموظفين الذين أكدوا نفس النتائج المتحصل عليها من خلال الإستمارة، و هذا ما يؤكد من جهة أخرى صدق المبحوثين في ملأ الإستمارة، و السبب الجوهرى في تدني مستوى الأداء هو ضعف نظام الحوافز المادية الفردية بما فيها الأجر الذي يحتل المرتبة الأولى في ترتيب الحوافز المادية الفردية، و منه إذا أردنا وضع قاعدة صلبة لتحسين الأداء الوظيفي لابد من معالجة و دراسة الحوافز المادية الفردية و جعلها تتساوى مع الواجبات التي يقوم بها الموظفين من جهة، و من جهة أخرى جعل هذه الحوافز المادية الفردية تتماشى مع الواقع المعاش لتحقيق القدرة الشرائية، و نستطيع بذلك وضع إستراتيجيات تتوافق مع الوضع المعاش، و ما يمكن إستنتاجه أيضا أنه و حتى يستطيع هذا الموظف تسلق سلم إبراهيم ماسلو لابد من تحقيق الحاجات الفيزيولوجية و التي هي أرضية صلبة لبناء الهرم و الوصول في الأخير إلى قمة الهرم و هي تحقيق الذات، و لا ننسى أيضا أنه إذا لم تعالج هذه الحاجات الفيزيولوجية فإننا لن نتطلع إلى بناء مورد بشري فعال، و لا ننسى أيضا أن هؤلاء الموظفين يملكون زاد الدولة الجزائرية من أبناء يقومون بتربيتها و التي تعتبر منتجات الغد، فكيف لنا نريد الوصول إلى التطور و الرقي و بناء حضارة دون التفكير بالإحتفاظ على هذه المنتجات الغالية و الثمينة و التي إن أحسنا تربيتها و توفير لها مستلزمات الحياة فإننا بذلك نصنع أجيال قوية تصنع و تكمل تاريخ الجزائر العتيق.

الجدول رقم 40: يمثل معامل الارتباط و معامل التحديد و فيشر، لقياس مدى تأثير الحوافز المادية الفردية على متغيرات الأداء الوظيفي

(هذا الجدول مستخرج عن طريق برنامج SPSS22 أنظر الملاحق رقم: 13-14-15)

الإنحدار الخطي المتعدد "Régression linéaire multiple"							
العلاقة بين المتغيرات	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل (F) المحسوبة	درجة الحرية (ddl1)	درجة الحرية (ddl2)	فيشر (F) المجدولة	ملاحظة
الحوافز المادية الفردية و تأثيرها على بذل الجهد الكافي لإنجاز المهام(س44).	0.772	0.596	44.633	7	212	2.0096	
الحوافز المادية الفردية و تأثيرها على الدافعية نحو العمل(س45).	0.739	0.546	36.412	7	212	2.0096	الملحق رقم: 13
الحوافز المادية الفردية و تأثيرها على سرعة إنجاز العمل بواسطة التكنولوجيات المتوفرة(س47).	0.533	0.284	12.011	7	212	2.0096	الملحق رقم: 14
الحوافز المادية الفردية و تأثيرها على توجيه كامل الجهد و الوقت للعمل(س48).	0.820	0.673	62.385	7	212	2.0096	
الحوافز المادية الفردية و تأثيرها على الأداء الوظيفي	0.824	0.678	63.878	7	212	2.0096	الملحق رقم: 15

من خلال هذا الجدول نستنتج كخلاصة أن الحوافز المادية الفردية تؤثر بقوة على مؤشرات الأداء الوظيفي متفرقة و مجتمعة، كما نقول أن برنامج spss ساعدنا كثيرا للوصول إلى هذه النتائج الموصوفة بالدقة بحيث نجد ما يلي:

-إن أغلبية معاملات الارتباط الناتجة عن الإنحدار الخطي المتعدد كانت تشير بأن هناك علاقة طردية قوية بين كل من المتغير المستقل (الحوافز المادية الفردية) و بين كل مؤشر على مدى الخاص بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، ما عدا المؤشر الخاص بالمتغير التابع و الذي كان مبين في السؤال رقم 47، الذي كان يدور حول سرعة إنجاز العمل بواسطة التكنولوجيات المتوفرة داخل الإدارة و لاحظنا أن معامل الارتباط كان متوسط أي هناك علاقة طردية متوسطة و هذا معناه أن سرعة الإنجاز لا تتأثر بالحوافز المادية الفردية فقط، بل هناك عوامل أخرى بينهاها

في الجدول رقم 30، و كان التأثير الكبير و الملاحظ من خلال هذا المعامل هو تأثير الحوافز المادية الفردية على توجيه كامل الجهد و الوقت نحو العمل حيث وصل R إلى 0.820.

-و كانت النتيجة عندما طبقنا تأثير مؤشرات الحوافز المادية الفردية في مجموعها على مؤشرات الأداء الوظيفي في مجموعها، أي بين المتغير المستقل و المتغير التابع أن العلاقة بينهما هي علاقة طردية قوية، بحيث سجلنا معامل الارتباط وصل إلى 0.824.

كما أننا سجلنا معامل التحديد ($R^2=0.678$) بين الحوافز المادية الفردية و الأداء الوظيفي، و الذي من خلاله يمكن أن نقول أنه يمكن تفسير التغير الحاصل في المتغير التابع و الذي يمثل الأداء الوظيفي و الذي نسبته 67.8% من خلال المتغير المستقل و الذي يمثل الحوافز المادية الفردية، و تبقى ما نسبته 32.2% من التغير الحاصل في المتغير التابع يرجع لمتغيرات أخرى لم يشملها هذا النموذج الممثل في هذه العلاقة الموضحة في هذا الجدول.

كما أوضح لنا الجدول أن كل القيم المحسوبة لفيشر (F) هي أكبر من القيمة المجدولة لفيشر، فسجلنا مثلاً قيمة فيشر المحسوبة ($F=63.878$) الخاصة بعلاقة الحوافز المادية الفردية بالأداء الوظيفي هي أكبر من قيمة فيشر المجدولة ($F=2.0096$)، و هذا معناه أننا نقبل الفرضية البديلة و التي تقول: تساهم الحوافز المادية الفردية في التأثير على آداء الموارد البشرية داخل إدارة أملاك الدولة بالمدينة، و هذا التأثير كما أوضحه لنا معامل الارتباط ($R=0.824$) و معامل التحديد ($R^2=0.678$) هو قوي، و تحصلنا على علاقة طردية قوية بين المتغيرين، و نقول أيضاً: كلما زادت الحوافز المادية الفردية كلما أدى هذا بالضرورة إلى الزيادة في الأداء الوظيفي، و كلما قلت الحوافز المادية الفردية تؤدي بالضرورة إلى التدهور في الأداء الوظيفي، و هنا نرى الترابط و التكامل بين المتغيرين، فهي فعلاً علاقة طردية قوية موجبة.

بعد الإجابة على الفرضية الأولى الخاصة بالدراسة، بقي لنا أن نبين ترتيب المؤشرات الخاصة بالحوافز المادية الفردية التي تؤثر على الأداء الوظيفي، حتى تكون لنا نظرة إستشرافية في وضع إستراتيجيات إستعجالية لتدارك النقائص و توضيح الرؤية أمام أصحاب القرار، لهذا قمنا بإنشاء الجدول التالي:

الجدول رقم 41: يمثل معامل الارتباط و معامل التحديد لترتيب مؤشرات الحوافز المادية الفردية و ذلك حسب تأثيرها على الأداء الوظيفي

(هذا الجدول مستخرج عن طريق برنامج SPSS22 أنظر الملحق رقم:16)

ترتيب مؤشرات الحوافز المادية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
الأجر و الأداء الوظيفي	0.818	0.669
العلاوات الفردية و الأداء الوظيفي	0.434	0.221
الخصم من المرتب و الأداء الوظيفي	0.201	0.110

إذن: ما هو ملاحظ من خلال معامل الارتباط و معامل التحديد، أن الذي يؤثر بقوة في الأداء الوظيفي هو الأجر بنسبة 66.9% ثم يليه مباشرة العلاوات الفردية بنسبة 22.1% و في الأخير نجد الخصم بنسبة 11.0%، فنجد أن الأجر هو الذي يحتل المرتبة الأولى في التأثير على الأداء الوظيفي ثم يليه في المرتبة الثانية العلاوات الفردية، و في المرتبة الثالثة هو الخصم من المرتب، فنقول أن نظرية فريدريك تايلور محققة في إدارة أملاك الدولة بالمدينة، و هذا معناه: كلما زاد الأجر زاد الأداء الوظيفي(*) .

* - و هنا نرى تطابق النتائج المتوصل إليها من خلال المقابلات التي أجريت مع الموظفين و من خلال الإجابة على الإستمارة، و هذا معناه أن تقنية المقابلة هي تكمل و تدعم التقنية الرئيسية المستعملة في موضوع الحال، و نلمس كذلك صدق المبحوثين و تجاوبهم مع موضوع الدراسة.

-الإستنتاج:

من خلال الجداول الخاصة بالفرضية الأولى و التي كانت تهدف إلى دراسة دقيقة حول مختلف مؤشرات المتغير المستقل و الذي يمثل الحوافز المادية الفردية بشقيها الإيجابي و السلبي و كذا دراسة مؤشرات المتغير التابع و الذي يمثل الأداء الوظيفي، و قمنا بدراسة العلاقة بين المتغير المستقل و التابع و هذا ما قمنا بتوضيحه من خلال الجدول رقم 11 إلى غاية الجدول رقم 41، و بالإستناد لبرنامج spss22 الذي ساعدنا كثيرا في تبيان العلاقة بدقة بين المتغيرين و هذا باستعمال كل من الإنحدار الخطي البسيط و المتعدد، الذي بين لنا نوع العلاقة من خلال (R) و معامل التحديد (R^2)، دون أن ننسى إختبار فيشر (F)، فما هو مستنتج من خلال هذه الجداول هو مبين كما يلي:

-الحوافز المادية الفردية تؤثر بقوة على الأداء الوظيفي و هذا ما بينه لنا الجدول رقم: 40 و كشف إختبار فيشر (F) رفض الفرض الصفري و قبول الفرض البديل الذي يؤكد وجود علاقة بين المتغيرين، و منه نقول بأن هناك علاقة طردية قوية موجبة بين المتغيرين المستقل و التابع.

-من خلال الجدول رقم 41 وضح لنا ترتيب الحوافز المادية الفردية على حسب تأثيرها على الأداء الوظيفي، و خلص إلى أن الأجر هو الذي يؤثر بقوة على الأداء الوظيفي، ثم يليه مباشرة العلاوات الفردية و نجد في الأخير الخصم من المرتب، و تحصلنا على هذه النتائج الدقيقة بواسطة معامل الارتباط (R) و معامل التحديد (R^2) و هذا ما يدعو إلى إعادة النظر في إستراتيجيات الأجور و خاصة في هذه الإدارة التي تمثل القلب النابض للدولة الجزائرية.

-إن نظرية فريدريك تايلور من خلال هذه الفرضية هي محققة لأننا توصلنا من خلال الجداول التي تحمل الأرقام التالية: 16-19-26-29-34-35 إلى قاعدة مهمة و هي كلما زاد الأجر زاد الأداء الوظيفي، و كلما كان الأجر يحقق القدرة الشرائية كلما زاد الأداء الوظيفي، و هنا نستنتج بطريقة عكسية و هي كلما قلّ الأجر قلّ الأداء الوظيفي و ضعف، كما نجد أن نظرية ميشال كروزي هي كذلك محققة لأن مثل هذا الواقع أفرز لنا إستراتيجيات سلبية عرقلت مسار تحقيق الإدارة لأهدافها و السبب هو إختلال التوازن بين الحقوق و الواجبات من جهة و غياب كل من العدالة التنظيمية و أسلوب الفهم، و غياب أيضا الإستراتيجيات الفعالة التي تجسد معنى العدالة التنظيمية.

-**الجدول رقم 11**، أثبت أن الأجر متدني مقارنة مع الواقع المعاش، أما **الجدول رقم 12** و الذي يمثل علاقة الأجر بالحالة العائلية، فنتج عن الأجر تأخر في سن الزواج و ارتفاع نسبة العنوسة و هذا موضح جيدا في التحليل الموجود في هذا الجدول.

-**سجلنا من خلال الجدول رقم 13** عدم رضا أغلبية الموظفين بالأجر المتقاضى مقارنة مع ما تحصل عليه هذه الإدارة من مداخل للخرينة العمومية، بينما سجلنا في **الجدول رقم 15** شيء بالغ في الأهمية و هو أن الأجر لا يحقق القدرة الشرائية للموظف، هذا ما جعل بعض التنظيمات الغير رسمية و المخطط لها و السلبية أيضا في التشكل و الظهور داخل هذه الإدارة، و هذه التنظيمات هي مختلفة باختلاف أهدافها و إستراتيجياتها و هي لا تخدم أهداف الإدارة بل تخدم مصالحها الخاصة، و تشجع و تكرس البيروقراطية السلبية، و السبب في كل هذا هو عدم تساوي الحقوق مع الواجبات الذي بينه لنا بيتر بلاو، أي عدم تساوي الحوافز المادية الفردية مع ما يقوم به الموظف من أداء وظيفي.

-**تحصلنا أيضا و من خلال الجدول رقم 20** و الذي كان يتحدث عن المكافآت الفردية و التي هي غائبة على مستوى هذه الإدارة على الرغم من وجود المادتين رقم 112-113 من الأمر 03-06 الخاص بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، و هذا ما نريد إيضاحه لصناع القرار، للنظر في أسباب عدم تطبيق هذه المادتين و في كيفية تطبيقها على أرض الواقع، و الحث عليها لأنها موجودة في القانون الأساسي، و هنا نطرح سؤال مهم و هو لماذا إلى يومنا هذا لم تطبق مثل هذه المواد في أرض الواقع؟، فكما تعلمون فإن تطبيق مثل هذه المادتين سوف يزيد من الأداء الوظيفي من جهة و يجسد لنا معنى الولاء التنظيمي الذي هو مغيب في هذه الإدارة.

-**من خلال الأجور الغير مواكبة للوضع الاجتماعي**، ساهمت في ظهور أمراض مزمنة و ضغوط نفسية يعاني منها الموظف و هذا بإقرار الأطباء المختصين، مما جعله في حالة يرثى لها، و هذا ما سبب أيضا و ساهم في التفكك الأسري و ارتفاع نسبة الطلاق كما هو موضح من خلال **الجدول رقم 12**، و هذا ما كشف عنه وزير العدل حافظ الأختام السيد: الطيب لوح بمجلس الأمة عن ارتفاع قياسي لمعدلات الطلاق لسنة 2017 مقارنة بالسنوات الماضية، و التي من بين أسباب الطلاق الحاجات المادية (يمكنك الرجوع إلى تحليل الجدول رقم 12 لفهم الظاهرة جيدا).

و نقول، يجب إعادة النظر في الأجور و خاصة في مثل هذه الإدارات التي تحصل عائدات للدولة، كما يمكن لهذه الإدارة أن يكون لها هيكل خاص لحساب أجورها، و حسب ما لا لحظناه فإنه يمكن أن تكون هناك إستقلالية مالية لهذه الإدارة و بالتالي يصبح الأجر يحسب حسب ما يعود على هذه الإدارة من أموال تحصلها من خلال مهامها المنوطة بها، و حتى الموظف فقد يتغير تفكيره عندما يعرف بأن أجره له علاقة بما تدخله هذه الإدارة من أموال فيتوجب عليه أن يعمل بكل قدراته للحصول على الأجور المناسبة، و بالتالي جعل الأجور تتماشى مع الواقع المعاش، حتى نصل من خلال ما قلناه إلى تحسين الأداء الوظيفي و الصعود به من الضعيف و المتوسط إلى الجيد، و حتى نستطيع تكوين المورد البشري الذي يصنع لنا الجودة في العمل و يمكننا من خلاله الإستثمار في الجودة التي تخدم المجتمع الجزائري، و بذلك نرسم إستراتيجية فعالة تخدم الإدارة و تخدم الهدف المشترك للمجتمع، و هو الحفاظ على تماسكه و استمراريته، و من جهة أخرى يتم معالجة تلك الإستراتيجيات السلبية التي لا تخدم أهداف الإدارة و تحويلها بفضل العلم إلى إستراتيجيات فعالة تساهم و تبذل في تحقيق إستراتيجيات الإدارة، و عندما نقول الإدارة فهي جزء لا يتجزأ من أبنية المجتمع، و إذا تحدثنا على ترتيب الحاجات الذي جاء به إبرهام ماسلو فنقول بأن الموظفين في هذه الإدارة مازالوا في أسفل الهرم، و حتى يتم تسلق هذا الهرم لابد من تحقيق الحاجات الفيزيولوجية و التي لا تتحقق إلا بالحوافز المادية أولاً و بعدها يتم الإرتقاء في الحاجات للوصول إلى تحقيق الذات و هو هدفنا أن نصنع مورد بشري يعتز بذاته و يفجر طاقاته نحو خدمة المجتمع الذي ينتمي إليه بفخر و اعتزاز.

الفصل السابع: الحوافز المادية الجماعية و أداء الموارد البشرية

(عرض و تحليل نتائج الفرضية الثانية)

الفرضية الثانية:

كلما إبتعدت إدارة أملاك الدولة بالمدية عن التطبيق الفعلي للحوافز المادية الجماعية تؤدي إلى تشكيل ضعف في الأداء الوظيفي.

تمهيد
1- الحوافز المادية الجماعية الإيجابية و السلبية
1-1- الحوافز المادية الجماعية الإيجابية
1-2- الحوافز المادية الجماعية السلبية
2- الأداء الوظيفي و علاقته بمؤشرات الحوافز المادية الجماعية
الاستنتاج

-تمهيد:

من خلال هذا الفصل سوف ندرس و نختبر الفرضية الثانية الخاصة بموضوع الحال و التي تقول: كلما **إبتعدت** إدارة أملاك الدولة بالمدية عن التطبيق الفعلي **للحوافز المادية الجماعية** تؤدي إلى **تشكيل ضعف في الأداء الوظيفي**، فبعد إستخلاص الأبعاد الخاصة بكل متغير و إستقاق المؤشرات التي تقيس المتغيرات و تضبطها و التي من خلالها سوف نجيب عن الفرضية المقترحة و الموضوعة تحت مجهر التحقيق و المتمثل في الشق الميداني، فسوف نتأكد من صحة هذه الفرضية التي تبين لنا ما علاقة الحوافز المادية الجماعية بالأداء الوظيفي، ومنه نكشف تأثير هذه الحوافز إذا لم تطبق بجدية هل تؤثر بالسلب على الأداء؟، فهنا فعلا الجانب الميداني هو الوحيد الذي يستطيع أن يبرهن على قبول الفرض البديل أو الفرض الصفري.

1- الحوافز المادية الجماعية الإيجابية و السلبية:

1-1- الحوافز المادية الجماعية الإيجابية:

الجدول رقم 42: يمثل تحصل الموظف على سكن وظيفي (نتائج السؤال رقم 33).

النسبة %	التكرار	حصول الموظف على سكن وظيفي
03.20%	07	نعم
96.80%	213	لا
100%	220	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول، أن ما نسبته 96.80% من المبحوثين أجمعوا أنهم لم يستفيدوا من سكنات وظيفية، كما سجلنا نسبة 03.20% إستفادوا من سكنات وظيفية.

عندما نتمعن جيدا في هذه النتائج نجد أن الإدارة لا تولي إهتماما كبيرا للسكنات الوظيفية و التي تعتبر حافزا ماديا جماعي و هو مهم للمورد البشري الذي بواسطته سوف يوفر له الأمن و الإستقرار و يغرس فيه معنى الولاء التنظيمي، فلو تحدثنا على ما تقوم به هذه الإدارة فنجد أنها هي التي تقوم بالتحريات اللازمة و تعطي الموافقة على إنجاز جميع المشاريع السكنية الخاصة بالدولة بدء من السكنات الإجتماعية و وصولا إلى سكنات عدل و السكنات التساهمية، و منه نقول هي المفتاح الأولي لأي مشروع سكني باختلاف صيغه، و لكن و ما نجده أن هذه الإدارة تتجز و تسهل و تقوم بتمهيد الأرضية لمثل هذه السكنات و الموظف لا يستفيد منها و خاصة من السكنات الوظيفية، فيمكن أن تستفيد هذه الإدارة من مختلف الصيغ لموظفيها كما يمكنها تأمين سكنات وظيفية لأن لها وزن كبير على مستوى الولاية، و نقول لصناع القرار أن مثل هذه العمليات سوف تجعل الموظف متمسك بوظيفته و لا يتركها و خاصة إذا كانت له عائلة و أطفال فإن مثل هذه السكنات الوظيفية سوف تخلق الولاء التنظيمي للفرد و تزرع فيه المواطنة التنظيمية، و هكذا سوف نتفادى ترك الإدارة من قبل الموظفين و عدم تفكيرهم في تغيير مكان العمل، و الشيء الملاحظ أيضا و خاصة في الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفية العمومية و لو ذهبنا إلى الباب الثاني، فإننا و في الفصل الأول الذي يتحدث عن الضمانات و حقوق الموظف و التي نبدوها من المادة رقم 26 وصولا إلى المادة 39، لم نتحدث إطلاقا على السكنات الوظيفية و عدم إدراجها كحق من الحقوق أو التلميح إليها بأنها إن وجدت فالموظف له الحق في ذلك السكن حسب الأولويات و الظروف الخاصة بالموظف، فمثل هذا الحديث سوف يكسب الموظف إعترازا و افتخارا بانتمائه لهذه الإدارة، و حتى عندما

تصفت القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية لم أجده يتحدث أو يشير إلى هذه السكنات التي إن وجدت فإنها سوف تغير الكثير في القطاع العمومي لأن جل الموظفين بحاجة إليها، و خاصة الطبقة الغير متزوجة و التي سوف نتحدث عنها في الجدول التالي، و لو أمعنى النظر فإننا نجد إرتفاع نسبة العزّاب هو من جراء عدم توفرهم على سكنات، و إذا أمعنا النظر أيضا عن الموظفين الذين غادروا الإدارة فهي طاقات هائلة ذهبت إلى شركات أو ذهبت إلى بلدان غربية كان سببها الأجر و أيضا عدم وجود حوافز مثل السكنات الوظيفية، فلو فرضنا مثلا أن هذه الإدارة توفر للموظفين الأكفاء و الطموحين لإعطاء الإضافة لها سكنات وظيفية فإنها سوف تصنع موارد بشرية لديهم الدافعية للعمل و الولاء لهذه الإدارة، و هي تقلل من الإستراتيجيات السلبية الموجودة اليوم و حتى أنها قد تقضي على البيروقراطية السلبية لأن الموظف يصبح يفكر دائما في الحفاظ على ذلك السكن الذي قدمته له الإدارة و لا يريد أن يخسره أبدا، فهو السقف الذي يحمي أولاده، و حتى هذه السكنات قد تخلق التنافس في الأداء بين الموظفين لأنه فعلا حافز مادي جماعي، كما يمكن لهذه الإدارة توفير عقار تابع للدولة و تقوم ببناء سكنات وظيفية خاصة بهذه الإدارة فقط و تقدمها لموظفيها الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة لذلك و يتم هذا بوضع قوانين و شروط خاصة، و هذا سوف يضمن تطور و ازدهار هذه الإدارة و حتى أنها سوف تضمن إستقطاب يد عاملة مؤهلة و ذات جودة عالية، لأن مثل تلك السكنات سوف تجذب موارد بشرية متميزة و هذا ما يصنع الفارق بين الإدارات الأخرى.

و نقول أيضا فيما يخص نظرية الحاجات لإبرهام ماسلو، أننا لم نحقق الحاجات الفيزيولوجية من مأكّل و مسكن، فما بالك الوصول إلى تحقيق الذات، فيجب علينا أن ندرس جيّدا هذه الحاجات و نسعى إلى وضع إستراتيجيات بالتنسيق مع صناع القرار لتحقيقها للوصول إلى بناء هذا المورد البشري الذي يصبح متشبع بالمواطنة التنظيمية و المواطنة الإجتماعية.

الجدول رقم 43: يمثل علاقة السكنات الوظيفية بالحالة العائلية (نتائج السؤال رقم 33 مع السؤال رقم 04).

الحصول على سكنات وظيفية		نعم		لا		المجموع الكلي	
الحالة العائلية للموظف(ة)	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار
أعزب (ة)	00	%0.0	105	%49.29	105	%47.72	105
متزوج(ة)	07	%100	80	%37.55	80	%39.54	87
مطلق(ة)	00	%0.0	21	%09.85	21	%09.54	21
أرمل(ة)	00	%0.0	07	%03.28	07	%03.20	07
المجموع	07	%100	213	%100	213	%100	220

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة 49.29% لم يتحصلوا على سكنات وظيفية و هم من فئة العزاب (ة)، و 37.55% كذلك لم يتحصلوا على سكنات وظيفية و هم يمثلون فئة المتزوجين بينما سجلنا نسبة 9.85% فئة المطلقين(ة) و نسبة 3.28% فئة الأرامل(ة) كذلك لم يتحصلوا على سكنات وظيفية.

ما يمكن قوله حول هذه النتائج هو غياب مثل هذه الحوافز المهمة و التي تلعب دورا كبيرا في الحفاظ على المورد البشري من ترك العمل من جهة و إستقطاب أكبر و أفضل موارد بشرية موجودة في المجتمع الجزائري، و زيادة على ذلك لاحظنا أن نسبة العزاب(ة) مرتفع في هذا المجتمع و غير مستفيدين من سكنات و كوني كنت موظف في هذه الإدارة فإن أغلبيتهم هم مرتبطون بواسطة خطبة و هناك من له أكثر من أربع سنوات خطبة و لم يتزوج بعد و السبب هو عدم وجود سكن، فإن من أسباب العنوسة أيضا هو عدم قدرة الموظف على الحصول على سكن و لو كان سكن وظيفي، و هذا سوف يؤثر على الأداء الوظيفي و فعاليته، كما نلاحظ أنه و من أسباب عدم وجود الولاء التنظيمي و غياب الفعالية التنظيمية و التي إستتجناها من خلال المقابلات التي أجريت مع الموظفين و التي من بين أسبابه هو عدم وجود سكنات وظيفية تشجع الموظف على العمل و على البقاء في العمل، و هذا ما جعل جل الموظفين يبحثون عن أماكن عمل في قطاعات أخرى.

فيجب على صناع القرار إعادة النظر في مثل هذه الحوافز و إعطائها الأهمية البالغة و وضعها كإستراتيجية لتحقيق الإستقرار داخل هذه الإدارة و بالتالي تكوين الجودة و الإستثمار في الجودة و التي لا تتحقق إلا بواسطة هذه الموارد البشرية، و من خلال هذه السكنات سوف تضمن الولاء التنظيمي و تحقيق الإلتزام التنظيمي أيضا، كما لا ننسى أن حتى فئة المطلقين و الأرامل يتأثرون بهذه السكنات و خاصة إن كانت امرأة أرملة أو مطلقة و كان لها أطفال، فهذه

السكنات هي مهمة و تلعب على تماسك المجتمع و تحقيق الإستقرار داخله، و حتى هؤلاء الأطفال عندما يكبرون و يعلموا أن الإدارة التي كان يعمل بها والدهم أو والدتهم وفترة لهم سقف يعيشون تحته فإن هذا يزيدهم تمسكا بمجتمعهم و وطنهم لأنهم يدركون أن صناع القرار لم يغفلوا عن هذه الفئة، و نضمن بذلك تحقيق الولاء الإجتماعي و الذي يتجسد لنا في المواطنة الإجتماعية، و لو حققنا هذه المواطنة فهو مكسب للمجتمع الجزائري، و سوف نقضي على ظواهر إجتماعية سلبية كثيرة مثل الهجرة الغير شرعية "الحرقة"، كما نريد الإشارة إلى شيء مهم و هو في دستور الدولة الجزائرية و خاصة في الدستور المعدل الذي صدر في مارس 2016 و كون الدستور فوق الجميع فإنه و في المادة رقم 67(جديدة) منه كانت تنص على تشجيع الدولة على إنجاز المساكن، و هنا كلمة المساكن هي كلمة غير محدودة أي بمختلف الصيغ و يمكن إدراج السكنات الوظيفية بداخلها، فهنا نلاحظ إمكانية إدراج السكنات الوظيفية في قانون الوظيفة العمومية و لكن بإقامة شروط لها و تشجيع الدولة للإدارات على ذلك.

و زيادة على ذلك، فإن هذه السكنات الوظيفية سوف تعمل على تقارب الأجيال لأن الزوجين يستطيعون بناء أسرة نووية في سن صغيرة و بالتالي نضمن عدم تباعد الأجيال، و هكذا فإننا نقضي نوعا ما على ظاهرة العنوسة، و يصبح الفرد يفكر في بناء أسرة لأن الظروف نوعا ما ملائمة لذلك، و حتى تقارب الأجيال سوف يجعل حياة المجتمع حياة طبيعية و تمر بمراحلها العادية بدون وجود عراقيل و هذا كما وضحه لنا ابن خلدون في دورة حياة المجتمع أو الدولة، و هنا نتحدث عن صناعة الحضارة و كيف يجب لنا المحافظة عليها و ضمان إستمرارية مرحلة النضج لأطول مدة زمنية ممكنة لتفادي سقوطها و اضمحلالها.

الجدول رقم 44: يمثل تأثير السكنات الوظيفية على الرغبة في العمل (نتائج السؤال رقم 34).

النسبة %	التكرار	تأثير سكن وظيفي على الرغبة في العمل
96.80%	213	نعم
03.20%	07	لا
100%	220	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول، أن نسبة 96.80% من المبحوثين أقرّوا بأن السكنات الوظيفية تزيد في الرغبة في العمل، و أن نسبة 03.20% أجمعت بأن السكنات الوظيفية لا تزيد من الرغبة في العمل.

فعندما نحلل هذه الإحصائيات يتبين لنا، أن فعلا السكنات الوظيفية تساهم في الرغبة في العمل و هذا ما يؤدي إلى الزيادة في الأداء الوظيفي، و أما الذين أجابوا بعدم مساهمة السكنات الوظيفية في الرغبة في العمل هذا يدل أن هؤلاء الأفراد قد إستفادوا من السكنات الوظيفية التي في بادئ الأمر زادت فيهم الرغبة في العمل و لكن و مع مرور الزمن أصبحت لا تؤثر و السبب هو عدم تحقيقهم للقدرة الشرائية أي أن الأجر لم يوفر لهم حاجياتهم اليومية مما جعل السكنات الوظيفية لا تقوم بوظيفتها نحو الدافعية للعمل بل كانت حلا مؤقتا سرعان ما زال مفعوله لأنه لم تكن هناك إستراتيجية لتكملة تلبية الحاجات الفيزيولوجية، و هنا نقول عند وضع خطط تنموية يجب أن تكون ملمة بجميع النواحي التي يجب توفرها لتلبية الحاجات الفيزيولوجية و التي وضحتها إبرهام ماسلو، و التي تدخلنا للحديث عن تساوي الحقوق و الواجبات (بما جاء به السيد بيتز بلاو) و هي خلق معادلة مساواة بين ما يتحصل عليه هذا الموظف من حوافز مادية و ما يقوم به من أعمال وما يفرضه الواقع الإجتماعي، و هنا تظهر أهمية علم الإجتماع في دراسة هذه الحالات و كشف الواقع بلغة علمية واضحة المعالم.

إذن توفير هذه السكنات يجب أن يكون مكمل لسياسة تحقيق القدرة الشرائية للموظف، فإذا وفرنا هذه السكنات الوظيفية دون مراجعة و معالجة الأجور فإنها تصبح حلاً مؤقتاً للظاهرة و تأثير ظرفي، سرعان ما يعود الأمر كما كان سابقا و هذا ما أوضحه لنا هذا الجدول، فيجب توفير الحاجات المادية الفردية قبل الحاجات المادية الجماعية.

الجدول رقم 45: يمثل العلاج المجاني (نتائج السؤال رقم 35).

العلاج المجاني	التكرار	النسبة %
نعم	00	00.00%
لا	220	100.00%
المجموع	220	100%

يوضح لنا هذا الجدول، أن كل الموظفين أجمعوا بنسبة 100% على أنهم لم يتلقوا علاج مجاني من قبل الإدارة التي يشتغلون فيها.

من خلال هذا الجدول سوف نتحدث عن شيء مهم و بالغ في الأهمية و هو العلاج المجاني الذي هو مفقود تماما في هذه الإدارة و حتى الإدارات العمومية، لأن تطبيق مثل هذا المؤشر سوف يلعب دورا كبيرا على إحداث توازن بين الحقوق و الواجبات و بالتالي سوف يساهم في تجسيد نظرية بيتز بلاو، و نود تأكيد شيء مهم و هو خلّو القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الصادر تحت الأمر رقم 06-03 الذي لم يشر إلى تطبيق أو إمكانية تطبيق مثل هذه

الحوافز و التشجيع على تطبيقها، فكما نعلم أن الدستور الجزائري(مارس 2016) و في المادة 66(المعدلة) كانت تنصّ على أن الرعاية الصحية حق للمواطنين، و هنا نقول أن وضع إستراتيجية لتطبيق مجانية العلاج داخل الإدارة هو شيء مهم و يشعر الفرد بالتقدير و الإحترام، و من خلال هذا يصبح الموظف الجزائري يرى بأن الدولة الجزائرية تقدّره و تحترمه و تخاف عليه و تحميه أيضا و هذا ما يربي في نفسية الفرد المعنى الحقيقي للولاء لهذا الوطن، و لو لاحظنا ذلك نجده أمر بسيط و يمكن تطبيقه، فتستطيع الدولة الجزائرية أن تفتح مناصب عمل جديدة بتوظيف أطباء في كل إدارة فنجد الطبيب العام الذي يشرف على علاج الموظف و أسرته بالمجان، كما نجد أخصائي نفسي لمعالجة الموظف من الأمراض النفسية و العقد النفسية و كذا معالجة الموظف من ضغوط العمل التي قد يتلقاها أثناء تأدية مهامه، دون أن ننسى وجود مختص إجتماعي الذي يشتغل مباشرة مع الوزارة الوصية لفهم و تشخيص جميع الظواهر الموجودة في الإدارة و محاولة إيجاد الحلول العلمية لها و اقتراحها على صناع القرار من خلال تقارير ينجزها هذا المختص بالتنسيق مع الأخصائي النفسي، كما تتكفل الوزارة التي تدخل تحتها هذه الإدارة بكل المصاريف الخاصة بالموظف لعلاجها و حتى إن تطلب الأمر علاجه خارج الدولة الجزائرية، فهذه عملية تدل على إهتمام صناع القرار بهذه الموارد البشرية، و هذا و بطريقة غير مباشرة سوف يلعب على تغيير تفكير تلك الموارد البشرية من التفكير السلبي إلى التفكير الإيجابي و بالتالي سوف نريح مواطنين تجدهم الدولة الجزائرية و تركز عليهم، لأننا نعلم جيدا بأن هؤلاء الموظفين لهم أطفال(نخيرة الدولة) و ما سوف ينعكس عليهم بالإيجاب.

كما يمكن لوزارة المالية عقد إتفاقيات مع وزارة العمل و التشغيل و الضمان الإجتماعي حول مجانية إقتناء الأدوية من قبل الموظفين التابعين لوزارة المالية و لهم كل الإمتيازات في ذلك، كما تتكفل وزارة المالية بدفع المستحقات من الأدوية الغير معوضة، و هنا نقول بأن الموظف عندما يذهب لإقتناء الأدوية لا يقوم بدفع شيء سوى الحصول على الدواء الموجود في الوصفة الطبية، فهذا حافز كبير و كبير جدا سوف يساهم حتما في الرفع من الأداء الوظيفي، لأنه و كما هو موضح عن ما جاء به الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء و الذي يمثل مؤسسة عمومية ذات طابع تسيير خاص طبقا للمادة رقم 49 من القانون رقم 88-01، أنه يحق لها إجراء إتفاقيات مع مقدمي العلاج، فيمكن لوزارة المالية و بالتنسيق مع مديرياتها وضع إتفاقيات حول العلاج و العمليات الجراحية و الأدوية الخاصة بالموظفين التابعين لهذا القطاع مع الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء، لأنه و كما نعلم أن هذه الوكالات و المقطرة بـ 49 (وكالة ولائية للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء) تحتوي على: عيادات متخصصة، مراكز التصوير الطبي و الشعاعي، مراكز للتشخيص و العلاج

و الصيدليات دون أن ننسى أن لها رياض الأطفال يمكن للموظف التابع لإدارة أملاك الدولة الاستفادة منها، فمثل هذه العمليات سوف تزيد من تفعيل الأداء الوظيفي و تساهم بطريقة مباشرة على زرع الولاء التنظيمي الذي يساهم بدوره في بناء و تجسيد الولاء الاجتماعي، و هنا نطلب من صناع القرار التشجيع على مثل هذه العمليات و السهر على تطبيقها للحفاظ على تماسك المجتمع و استقراره و ضمان وحدته.

إننا نرى إمكانية تحقيق ما نقوله على أرض الواقع، لأنها أمور يمكن تجسيدها و تطبيقها للرقى بالمجتمع الجزائري و تنمية أفراد هذا المجتمع عامة، و هي تلعب على تحسين الأداء الوظيفي و الزيادة في جودته و حجمه، لأن الموظف يريد و يبحث دائما على من يحسسه بأنه عضو مهم في حلقة هذا المجتمع.

و بالرجوع إلى المقابلات التي بينها سابقا، نجد أن جميع الموظفين يجمعون أن العلاج المجاني سوف يزيد من الأداء الوظيفي، و هذا ما يجعلنا نوضح شيء مهم، و هو تطبيق مثل هذه الحوافز المادية الجماعية سوف تثبت في نفوس الموظفين الرغبة في العمل و هذا ما يدفعهم نحو الأداء الفعال و هذا أيضا قد يغير من ردود أفعال تلك الإستراتيجيات السلبية الموجودة حاليا في الإدارة و تغيير إستراتيجياتها تلقائيا و تصبح إيجابية، و منه نقول قد يصبح المرض الذي كان موجود في الإدارة هو الدواء، و بالتالي تصبح تخدم أهداف الإدارة التي فهمت هذا المورد و فهمت ما هي حاجياته و قامت بتحقيقها بلغة الفهم، دون أن ننسى أن تحقيق أهداف الإدارة يجعل الفرد يفكر في تحقيق أهداف المجتمع ككل، و يصبح له تفكير نموذجي خاص و هو تحقيق أهداف الإدارة يمثل و ينصب في تحقيق أهداف المجتمع ككل، و هكذا فإننا من المواطنة التنظيمية إنتقلنا بها نحو تحقيق و تشييد معالم المواطنة الاجتماعية، و هنا نرى الترابط و التكامل بين الإدارة و المجتمع، و هذا معناه حتى و لو كانت الإدارة تسعى إلى تحقيق إستراتيجياتها فهي تسعى أيضا لتحقيق توافق و انسجام المجتمع الجزائري، لأنها جزء لا يتجزأ منه.

فنقول وضع إستراتيجيات العلاج المجاني في الإدارة و تطبيقه من قبل الوزارات هو جزء مهم من سياسة تفعيل الأداء الوظيفي من جهة، و من جهة أخرى هو من بين الأهداف التي تجعل الموظف يعتز بانتمائه لهذه الإدارة و بالتالي لإنتمائه لهذا المجتمع، فعلى صناع القرار و أصحاب السلطة التفكير في كيفية ربط هذه القطاعات مع بعضها خدمة للمورد البشري، و هذا من أجل زرع فيه الولاء التنظيمي و ترسيخ جذور الثقافة التنظيمية حتى يتشبع بها لنستطيع بعدها تكوين هذا المورد للقطاع الفعال لهذه الإدارة و المجتمع و عندما نقول مجتمع فإننا نقصد به خدمة المواطن الجزائري بكل قوة و فعالية.

الجدول رقم 46: يمثل الاستفادة من العلاوات الجماعية (نتائج السؤال رقم 36).

النسبة %	التكرار	الاستفادة من العلاوات الجماعية
99.50%	219	نعم
00.50%	01	لا
100%	220	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول، أن نسبة 99.50% أقرت أنهم يستفيدون من علاوات جماعية و نسبة 0.5% لم يستفد من هذه العلاوات الجماعية.

فمن خلال نتائج هذا الجدول، نصل إلى أن كل الموظفين تقريبا يستفيدون من العلاوات الجماعية بينما سجلنا فرد واحد لو يستفد من هذه العلاوات، و السبب من جراء خطأ قام به أثناء تأدية مهامه و هذا ما سوف نتحدث عليه بالتفصيل عند تحليل الجدول الخاص بالحرمان من العلاوات الجماعية، فنقول أن تطبيق مثل هذه الحوافز المادية موجود لكنه لم يؤدي إلى رفع الأداء الوظيفي، و هذا ما يدل على أن هناك حوافز أخرى مهمة و تؤثر أكثر من هذه العلاوات الجماعية و التي سوف نبرزها بالتفصيل عندما ندرس العلاقة بين تأثير مؤشرات الحوافز المادية الجماعية و الأداء الوظيفي، و التي سوف تبين لنا بالتفصيل إلى أن هناك مؤشرات تؤثر على الأداء أكثر من هذه العلاوات.

و عندما نتعمق أكثر في هذه العلاوات الجماعية و التي تحمل الغلاف المالي الذي يأتي إلى هذه الإدارة تحت إسم علاوة الدخل التكميلي (F.R.C) كل ستة (06) أشهر، و هي تمثل نسبة من الأرباح و التحصيلات المالية التي حصلت عليها هذه الإدارة و الإدارات التابعة لوزارة المالية، كما نجد و بالحديث مع أهل الاختصاص التابعين لها أن علاوة الدخل التكميلي هي بعيدة كل البعد على ما تحصله هذه الإدارة من أموال تصب مباشرة في الخزينة العمومية، و هذا ما يفسر على عدم تشجيع الموظفين نحو الأداء الفعال لأن هذه العلاوات الجماعية لا تطبق فيها العدالة التنظيمية، بحيث هناك تحصيلات كبيرة تضمنها هذه الإدارة للخزينة العمومية مقارنة بما يستفيد منه الموظف من خلال هذه التّحصيلات، و التي عبر عنها الموظفون بالقليلة و القليلة جدًا، و هنا يجب إعادة النظر في الغلاف المالي المقدم لهذه العلاوات التي لا تتماشى مع الجهد المبذول من جهة و لا تتماشى مع ما تحصله هذه الإدارة من أموال تصب مباشرة في الخزينة العمومية.

فإذا طبقت الوزارة سياسة العدالة التنظيمية، بحيث تقوم بتحسيس الموارد البشرية التابعة لهذه الإدارة على وجه الخصوص بأن علاوة الدخل التكميلي سوف تدفع للموظفين حسب ما تحصل عليه هذه الإدارة من عائدات، فينتج عن هذا أن الأداء سوف يزيد لأن الفرد يريد تحصيل أكبر عائد مالي، و بالتالي ممكن أن يستعمل صناع القرار هذا الجانب للتأثير على الأداء الوظيفي، و هناك شيء مهم يجب الإشارة إليه و هو يجب عندما تسلم الوزارة الوصية هذا الغلاف المالي، نأمل أن يتم تقسيم تلك العلاوة بشفافية و مع تطبيق عدالة صارمة في تطبيقها لأن هناك بعض الموظفين من يتلاعبون بقيمة هذه العلاوة و هذا ما هو ملاحظ عند اختلاف القيم المدفوعة للموظفين من موظف لآخر، لأننا و بحكم تجربتنا في هذه الإدارة فإن هناك بعض الموظفين ينتمون إلى نفس السلك و يؤدون نفس الوظيفية إلا أنك تجد إختلاف كبير حول تقاضي تلك العلاوة التي يستفيد منها الموظفون، و هنا نطرح السؤال التالي: على أي أساس أو معيار يتم توزيع تلك العلاوة على الموظفين، فما يراه الموظفون أنه ينبغي تقسيم تلك العلاوة الجماعية بالتساوي عليهم لأنهم كلهم مساهمون فيها، و هنا نقول أن تطبيق العدالة التنظيمية تعد من الضروريات لتلاحم هذه الكتلة من الموارد البشرية، و عدم تطبيقها سوف يؤدي إلى نزاعات فردية و جماعية داخل هذه الإدارة و قد يصل بها الأمر إلى خارج الإدارة.

1-2- الحوافز المادية الجماعية السلبية:

الجدول رقم 47: يمثل تعرض الموظف لحرمانه من علاوات جماعية (نتائج السؤال رقم 37).

النسبة %	التكرار	حرمان الموظف من العلاوات الجماعية
17.70%	39	نعم
82.30%	181	لا
100%	220	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول، أن نسبة 82.30% من المبحوثين أجمعوا أنهم لم يتعرضوا للحرمان من العلاوات الجماعية، بينما سجلنا نسبة 17.70% أجابوا بأنهم تعرضوا للحرمان من العلاوات الجماعية.

ما يمكن قوله حول هذا الجدول، أن الذين تعرضوا لمثل هذه العقوبات الجماعية و حسب ملاحظتنا و خبرتنا في هذه الإدارة فإن هؤلاء الأفراد تعرضوا فعلا إلى الحرمان من العلاوات الجماعية و لكن عبر مرحلة تاريخية و السبب هو قيامهم بأخطاء فادحة و متعمدة و كانت هذه الأخطاء متكررة و ما يثبتها الجدول رقم 46 أن هناك موظف واحد تعرض للحرمان من هذه

العلاوة في هذه السنة و أما 38 موظف تعرضوا لهذا الحرمان في السابق، هذا ما جعل المدراء السابقون و حتى المدير الموجود اليوم يقوم بمثل هذا التصرف الحكيم حتى يشعر الموظفين الذين تكرر خطأهم بأنهم على خطأ و يقوم بتقويم سلوكهم، و لكن ما رأيانه أن مثل هذا التصرف من قبل المدير أدى في الكثير من الأحيان إلى تعقد الأمور فما هو ملاحظ أن هذا الحرمان قوى التكتلات الغير الرسمية و السلبية، و زاد من تماسكها و خلق مشاكل كثيرة على مستوى الإدارة، فأصبحت هذه الإستراتيجيات السلبية تعمل أعمال غير شرعية كالرشوة و العراقيل البيروقراطية التي لا تستطيع الإدارة السيطرة عليها لأنها تستعمل الحلقة المفرغة التي وضحتها لنا جيداً ميشال كروزي في كتابه الفاعل و النسق، و بالتالي حال دون التحقيق الفعلي للإدارة لأهدافها الرسمية.

فنقول الحرمان من مثل هذه الحوافز و في أوساط مثل هذه الإدارة يزيد من هوة بين الإدارة و الموظفين، و السبب فقدان الموظفين للحس التنظيمي (عدم تقبل الثقافة التنظيمية) و غياب الولاء التنظيمي مما يجعل مثل هذه التصرفات من قبل الإدارة ليس لتقويم الموظف فهذا نجده في البلدان المتقدمة لأن الفرد عندهم يسعى إلى تحسين صورته و مكانته، و لكن في إدارتنا نجد العكس فإن الموظف سوف يتمادى في الخطأ لأنه مدعم من قبل جماعات غير رسمية سلبية و مخطط لها.

فلا بد للإدارة من التفتن إلى هذا الأمر، و لابد لها من أن لا تحرم الموظف من هذه العلاوات الجماعية بل تقوم بالإنقاص منها له لتقادي ذلك الإنتقام السلبي و العنيف من قبل هذا الموظف لإدارته، لأن الذي يدفع الثمن في الأخير هو المواطن الجزائري الذي سوف يكون ضحية جراء هذه المعادلة، و الخاسر الأكبر هو المجتمع الجزائري.

فمن خلال كل ما قلناه، يجب على المدراء التحلي بفن التسيير حتى لا يؤثر على مصالح و أهداف الإدارة، و يجب دراسة الحوافز بكل أنواعها و ما هو تأثيرها على الموارد البشرية حتى نستطيع السيطرة على الوضع القائم اليوم في جميع الإدارات العمومية، و من هنا نقترح وضع خطة عمل من قبل وزارة المالية و المتمثلة في القيام بدروات تكوينية و أيام دراسية للمدراء الولائيين التابعين لها حول التسيير و فن التسيير بإطلاعهم على النظريات الجديدة في التسيير و كيفية إتخاذ القرارات، و كيف يتم وضع إستراتيجيات في التسيير الفعال للوصول إلى التحقيق الأمثل لأهداف الإدارة.

و على صناع القرار اليوم، التفكير في كيفية التقليل من إستراتيجيات الفاعلين السلبية و تحويلها إلى إستراتيجيات هادفة و فعالة في الإدارة، و لا يتم هذا إلا بالفهم الجيد لأسباب ظهور مثل هذه التنظيمات و كيفية علاجها و استثمارها في الشق الإيجابي نحو تحقيق أهداف الإدارة، و لا يتأت هذا إلا بتعديل القانون الوظيفي و تكييفه حسب متطلبات الواقع، لأنه حان الوقت كما

قال ريمون بودون في كتابه الذي يحمل إسم موضع الفوضى (La Place de Désordre) و حديثه عن التبادل الإجتماعي فكما قال على الحكومة أن تتخذ التدابير و التي تسميها (أ) و إذا حدث ردة فعل من طرف المجتمع على هذه التدابير المتخذة و التي يرمز لها بالرمز(ب)، فعندها يتوجب على الحكومة تعديل التدابير (أ) أو إستبدالها بتدابير أخرى تتماشى مع الوضع و التي يرمز لها بالرمز(ج)(1) ، فعندما نسقط ما قاله ريمون بودون على دراستنا نجد أن نظام الحوافز الموجود في القانون الوظيفي اليوم و الذي يمثل التدابير (أ)، أنتج لنا بمرور الزمن و مع عدم فهم هذا المورد البشري ردة فعل و التي تبلورت في إستراتيجيات الفاعلين السلبية و التي نرمز لها بالرمز (ب)، فأصبح من الواجب و الضروري أن نعالج تلك الإستراتيجيات بالحكمة و التعقل و هذا ما يدخلنا إلى التدابير (ج) و هو تعديل في نظام الحوافز الذي يدخل فيه مراعاة الدمج بين البيروقراطية (القوانين) و إستراتيجية الفاعلين بأسلوب الفهم لتعديل جوهر القضية و هو الأداء الوظيفي من جهة و تغيير تلك الإستراتيجيات من السلبية إلى الإيجابية و الذي ينجر عنه تقبل الثقافة التنظيمية و زرع الولاء التنظيمي الذي يتحول بدوره إلى مواطنة تنظيمية من جهة ثانية .

الجدول رقم 48: يمثل الحرمان من العلاوات الجماعية و الجنس.

الجنس		ذكر		أنثى		المجموع الكلي	
الحرمان من العلاوات الجماعية		النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار
نعم		24.53%	39	0.00%	00	17.70%	39
لا		75.47%	120	100%	61	82.30%	181
المجموع		100%	159	100%	61	100%	220

نجد في هذا الجدول و ما نريد التركيز عليه، أن نسبة الموظفين الذين حرموا من العلاوات الجماعية كانوا من جنس الذكور و التي كانت نسبتهم تمثل 24.53%، بينما لم نسجل أي حالة حرمان من العلاوات الجماعية في الجنس الأنثوي.

إننا كل ما أردنا أن نوضحه من خلال هذا الجدول أن الذين تعرضوا للحرمان من العلاوات الجماعية هم الذكور، و هذا دليل أن الذكور يتمتعون بعدم الخوف من الإدارة، و هذا ما بين لنا من يكون الإستراتيجيات السلبية و يقودها هم رجال، فالمرأة من طبيعتها تحب الإستقرار و السكنية حتى أن الله تعالى زرع فيها الخوف أكثر من الرجال، و هي دائما تبتعد عن المشاكل و كما لاحظناه في هذه الإدارة هي قليلة التحدث عن حقها، فتجدها دائما مسالمة و هذه طبيعة إلهية وجدت في نفسية المرأة، عكس الرجل الذي دائما يطالب بحقوقه و تجده متحمس لذلك، فالرجل دائما إنفعالي و متسرع أكثر من المرأة و هذا ما لاحظناه داخل هذه الإدارة.

¹ -ريمون بودون، موضع الفوضى، ط1، تر منصور قاضي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 1999، ص25.

الجدول رقم 49: يمثل الحرمان من العلاوات الجماعية و الجنس و الخبرة المهنية.

الحرمان من العلاوات الجماعية		نعم		لا		المجموع الكلي	
الجنس	الخبرة المهنية	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %
ذكر	أقل من 05 سنوات	23	58.97%	27	14.91%	50	22.80%
	من 05 إلى 15 سنة	16	41.03%	54	29.83%	70	31.80%
	من 15 إلى 25 سنة	00	0.00%	24	13.25%	24	10.90%
	أكبر من 25 سنة	00	0.00%	15	8.28%	15	6.80%
أنثى	أقل من 05 سنوات	00	0.00%	37	20.44%	37	16.80%
	من 05 إلى 15 سنة	00	0.00%	13	7.18%	13	5.90%
	من 15 إلى 25 سنة	00	0.00%	11	6.07%	11	5.00%
	أكبر من 25 سنة	00	0.00%	00	0.00%	00	0.00%
المجموع		39	100%	181	100%	220	100%

من خلال هذا الجدول نسجل نسبة الموظفين الذين حرّموا من العلاوات الجماعية و الذين كانوا من جنس الذكور و التي كانت نسبتهم تمثل 58.97% من فئة الأفراد الذين خبرتهم المهنية الأقل من 05 سنوات و نسبة 41.03% في المجال من 05 سنوات إلى 15 سنة، بينما لم نسجل هذا الحرمان في الفئات التي بلغت خبرتها المهنية أكثر من 15 سنة و هذا في الجنسين (ذكر أو أنثى).

أردنا من خلال هذا الجدول أن نرى تركز الذين حرّموا من العلاوات الجماعية و ذلك حسب الخبرة المهنية، و ما أثبتته الدراسة أن الذين تعرضوا من الحرمان كانوا متمركزين في فئة الأقل من 05 سنوات و الفئة بين 05 و 15 سنة، و هذا يدل على نقص الخبرة المهنية من جهة و أنهم يمثلون فئة الشباب من جهة أخرى، فكما نعلم أن فئة الشباب هم الأكثر تسرعاً و انفعالا من فئة الكهول، كما تجد في نفسية هؤلاء الموظفين معنى العناد، لأنهم في مرحلة القوة من ناحية سنهم و هذا ما يجعلهم يواجهون الإدارة من ناحية قراراتها و يعملون حسب ما تملي عليهم أنفسهم، و لأنهم يكونون تنظيمات غير رسمية جديدة و سلبية في نفس الوقت، و لا تستطيع الإدارة التحكم في مثل هذه التنظيمات، لأنها تعمل داخل الحلقات المفرغة التي صنعتها بواسطة هوامش الحرية و التي تدخلها للقلب في مجالات لا تعرفها الإدارة، و هذا ما بينه ميشال كروزي عندما تحدث عن إستراتيجية الفاعلين (la stratégie des acteurs)، فيجب على الإدارة محاولة التحكم في مثل هذه الإستراتيجيات بالفهم و الحكمة، و عدم مواجهة هذه الإستراتيجيات بالقوة، لأن مواجهتها بالقوة يزيد من تماسكها و يزيد من عرقلة سير التنظيم الرسمي، فيجب التحكم فيها

بعقلانية و ذلك بوضع إستراتيجيات رسمية من خلالها نحول مسار تلك الإستراتيجيات السلبية إلى إيجابية، و هنا يدخل مفهوم الحوار و النقاش بين الإدارة و الموظفين، و إيصال جميع الإنشغالات و المشاكل التي يتعرض لها الموظف إلى الوزارة الوصية، لأن دخول الإدارة في صراع مع هذه إستراتيجيات الفاعلين عن طريق هذه العقوبات هو ليس حل علمي، و قد يزيد الأمر سوء و يتحول ذلك الصراع الداخلي إلى صراع خارجي، أي تتحول تلك الإستراتيجيات السلبية الموجودة داخل الإدارة إلى إستراتيجيات سلبية تزرع داخل المجتمع و التي تسعى إلى خلق فوضى مجتمعية يصعب التحكم فيها مستقبلا.

الجدول رقم 50: يمثل الحرمان من العلاوات الجماعية و الأداء الوظيفي (نتائج السؤال رقم 38).

النسبة %	التكرار	حرمان الموظف من العلاوات الجماعية
0.00%	00	يزيد من الأداء الوظيفي
100%	220	ينقص من الأداء الوظيفي
100%	220	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول، أن نسبة 100% من المبحوثين أجمعوا أن الحرمان من العلاوات الجماعية ينقص من الأداء الوظيفي.

يتبين لنا من خلال ما قلناه أن الحرمان من العلاوات الجماعية ينقص من الأداء الوظيفي بإجماع المبحوثين، و هذا ما يبين لنا شيء مهم، أن حتى المبحوثين الغير متعرضين للحرمان أكدوا أن هذا العقاب سوف ينقص من الأداء دون النظر إلى جنس المبحوث و دون النظر إلى الخبرة المهنية، و منه كنتيجة مبدئية نستنتج أن العلاوات الجماعية تلعب دورا في الزيادة و الإنقاص من الأداء الوظيفي، بحيث كلما كان الحرمان منها موجود كلما زادت من الإنقاص في الأداء.

2-الأداء الوظيفي و علاقته بمؤشرات الحوافز المادية الجماعية:

الجدول رقم 51: يمثل علاقة السكن الوظيفي بالجهد المبذول من طرف المبحوثين

(نتائج السؤال رقم 33 مع السؤال رقم 44).

(هذا الجدول مستخرج عن طريق برنامج SPSS22 أنظر الملحق رقم:17)

الحصول على سكن وظيفي		نعم		لا		المجموع الكلي	
تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %
04	57.14%	00	0.00%	04	1.80%	04	1.80%
03	42.86%	213	100%	216	98.20%	216	98.20%
07	100%	213	100%	220	100%	220	100%

أوضح لنا هذا الجدول أن إتجاهه العام و الذي يتمثل في نسبة 98.20 % لا يبذلون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد، و تدعم هذه الإجابة بنسبة 100.00% من الموظفين لا يملكون سكن وظيفي و لا يبذلون الجهد الكافي للعمل و نسبة 42.86% يملكون سكن وظيفي و لا يبذلون الجهد الكافي للعمل، و في نفس الإتجاه العام سجلنا نسبة 1.80% من الموظفين يبذلون حسب رأيهم الخاص الجهد الكافي للعمل و يدعمون بنسبة 57.14% حاصلون على سكن وظيفي.

من خلال هذه الإحصائيات المستخلصة من هذا الجدول نجد أن النسبة الكبيرة من الموظفين و الذين لم يحصلوا على سكن وظيفي كانوا لا يبذلون الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد و النسبة القليلة التي تحصلت على سكن وظيفي أجابوا بأنهم كانوا يبذلون الجهد الكافي في العمل، و حسب المقابلات التي أجريت مع الموظفين و الموضحة سابقا أجمع الموظفون بأن السكنات الوظيفية تلعب دورا هاما في بذل الجهد، و هذا ما نراه في تفسير هذا الجدول أن السكنات الوظيفية تلعب دورا في الأداء الوظيفي و تعطي الرغبة في العمل، و هذا مطابق للمقاربة النظرية و خاصة في شق إبرهام ماسلو أي وجوب توفير الحاجات الفيزيولوجية للفرد حتى يرتقي في هذا السلم الذي أوضحه و حتى نصل في الأخير إلى تحقيق الذات و نصل إلى الإبداع، و لكن مع إمكانية هذه الإدارة من توفير مثل هذه السكنات و خاصة أن هذه الإدارة تلعب دورا هاما في المجتمع الجزائري، فإنه يمكن توفير أوعية عقارية خاصة بذلك و حتى أنها تستطيع بناء هذه السكنات لأنها تملك مداخل خاصة بها و يمكن لمثل هذه الإدارات وضع إستراتيجيات مستقبلية خاصة بذلك، فنقول و ما أوضحته تحاليل الجداول رقم 42، 43 و 44، بأن هناك علاقة بين السكنات الوظيفية و الجهد المبذول في العمل، و كما لاحظنا بأنه عدم وجود

مثل هذه السكنات و مع الأجر المتدني خلق لنا و شجع على ظهور و تطوير إستراتيجيات الفاعلين التي تأقلمت مع الوضع و اكتسبت خبرة في مواجهة الإدارة و عرقلة مسارها، فلو كانت هناك دراسة علمية لواقع الإدارة و الموظفين لتفادينا مثل هذه الإستراتيجيات و حولناها بطريقة غير مباشرة إلى إستراتيجيات فعالة داخل هذه الإدارة، و هنا نطبق مفهوم التنبؤ، أي نتنبأ للظاهرة قبل وقوعها و هو هدف العلم الذي نسعى إلى تحقيقه.

يجب الإشارة إلى نقطة مهمة إستنتاجها من خلال هذا الجدول و هو حول نسبة 1.40% الذين يملكون سكن وظيفي و لا يبذلون الجهد الكافي للعمل، فهذا شيء واضح لأن السكن الوظيفي في بادئ الأمر يعطي الدعم و الحافز لبذل الجهد و لكن و في غياب الأجر الذي يبلي القدرة الشرائية للموظف و الذي يساعده على مواجهة مشقة الحياة يقل ذلك المجهود و الحماس الذي وجد و تولد عن طريق تلك السكنات الوظيفية، فنقول أن السكنات الوظيفية هي حل مؤقت و يجب على صناع القرار و ضع هذه السكنات في حلقة مترابطة بدايتها إعطاء الأجور المناسبة للموظفين و بعدها التفكير في السكنات الوظيفية التي ترسخ معنى الولاء التنظيمي و تزرع في نفوس الموظفين المواطنة التنظيمية، فكل ما نقوله و حتى نستطيع تحقيق بذل الجهد لأطول مدة زمنية و جعل هذه الموظف يعطي كل ما يملك من جهد في العمل لابد من حسن إستعمال و حسن توظيف هذه الحوافز في الوقت و المكان المناسبين و لا نوفق إلا باستعمال لغة العلم و أسلوب الفهم الجيد لهذه الموارد البشرية.

و الآن، و حتى نعرف بلغة الأرقام شدة الارتباط بين المتغيرين إستعملنا الإنحدار الخطي البسيط و الذي أسفر لنا عن النتائج التالية و الموضحة في هذا الجدول الموالي:

الجدول رقم 52: يمثل معامل الارتباط و معامل التحديد و فيشر، لقياس السكن الوظيفي و تأثيره على الجهد المبذول من طرف المبحوثين(نتائج السؤال رقم 33 مع السؤال رقم 44).
(هذا الجدول مستخرج عن طريق برنامج SPSS22 أنظر الملحق رقم:18)

الإنحدار الخطي البسيط "Régression linéaire simple"					
معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	إختبار فيشر (F)	درجة الحرية (ddl1)	درجة الحرية (ddl2)	الدرجة المعنوية الإحصائية (sig.variation.)
0.751	0.563	281.418	1	218	0.000

بالرجوع إلى معامل الارتباط بين السكنات الوظيفية (و التي تمثل مؤشر خاص بالمتغير المستقل) و الجهد المبذول من طرف المبحوث (و الذي يمثل مؤشر خاص بالمتغير التابع) و الذي يمثل ($R=0.751$) نجد أن هناك علاقة ارتباط قوية موجبة، و هذا ما يدل على وجود علاقة طردية، و هذا معناه: كلما كانت السكنات الوظيفية متوفرة كلما زاد الجهد المبذول، و كلما إنعدمت السكنات الوظيفية فإن الجهد يقل و يصبح الموظف لا يبذل الجهد الحقيقي لإتمام عمله في الوقت المحدد أو في الشكل الطبيعي، و بحكم أن جميع الموظفين و خاصة الشباب الذين هم ينتظرون سكنات لإتمام نصف دينهم لأن جلهم مرتبطون فهمهم الوحيد هو توفير مثل هذه السكنات، لهذا وجدنا معامل الارتباط الخاص بالسكنات الوظيفية و الجهد المبذول أكبر من معامل الارتباط الخاص بالأجر و الجهد المبذول، و هنا نريد توضيح شيء مهم و هو أن السكنات الوظيفية حقيقة تؤثر بقوة في الجهد المبذول مقارنة مع الأجر و لكن هذا التأثير هو مؤقت فقط و هذا ما أثبتته الجدول رقم 51 عن الفئة التي تحصلت على سكنات وظيفية و لا تبذل الجهد الكافي في العمل، و السبب هو الأجر الذي لا يلبي القدرة الشرائية و لا يستطيع الموظف بواسطته مواجهة صعوبات العيش، فنقول حسب ما تحصلنا عليه من خلال نظام spss22 أن معامل الارتباط الخاص بالسكنات الوظيفية أكبر من معامل الارتباط الخاص بالأجر و هذا ما يوحي أن السكنات الوظيفية أكثر تأثير من الأجر و لكن هذا مؤقتا فقط، لأن الظروف المعيشية تفرض على الموظف أن يكون له أجر اكبر مما هو عليه الحال اليوم حتى يحقق له القدرة الشرائية.

و نصل إلى نتيجة مهمة و هي أن السكنات الوظيفية لها تأثير على الموارد البشرية تأثير مؤقت، أي مربوط بفترة زمنية قصيرة، و أن الأجر له تأثير على الموارد البشرية لمدة طويلة و دائمة، فيجب تحقيق القدرة الشرائية من خلال الأجر ثم توفير السكنات الوظيفية لضمان فعاليتها و تأثيرها على الجهد المبذول، و نقول حتى يستمر مفعول السكنات الوظيفية بالتأثير على الجهد

المبذول لابد من تحقيق الأجر الذي يلبي القدرة الشرائية حتى نحقق بذلك الحاجات الفيزيولوجية و يتم الإرتقاء في سلم الحاجات الخاص بإبرهام ماسلو.

كما أنه و ما يشير إليه معامل التحديد ($R^2=0.563$)، الذي يدل أنه يمكن تفسير التغير الحاصل في المتغير التابع و الذي يمثل الجهد المبذول و الذي نسبته 56.3% من خلال المتغير المستقل و الذي يمثل السكنات الوظيفية، و تبقى ما نسبته 43.7% من التغير الحاصل في المتغير التابع يرجع لمتغيرات أخرى لا يشملها هذا النموذج الممثل في هذه العلاقة الموضحة في الجدول.

كما أن الدرجة المعنوية الإحصائية ($\text{sig}=0.000$) تشير أن النموذج ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

و حتى إختبار فيشر (F) أثبت أن قيمة فيشر المحسوبة ($F=281.418$) هي أكبر من قيمة فيشر الجدولية ($F=3.8415$)، و هذا معناه أن هناك علاقة بين السكنات الوظيفية و الجهد المبذول، و ينفي الفرض الصفري الذي يقول: لا وجود علاقة بين السكنات الوظيفية و الجهد المبذول، و هو شيء مطابق للمقابلات التي أجريت مع الموظفين و هي مطابقة أيضا لنظرية إبرهام ماسلو للحاجات، كما نتج عن عدم تطبيق هذه السكنات إستراتيجيات الفاعلين السلبية و التي تحدث عنها ميشال كروزي.

و نوضح شيء آخر هو: إذا تم تطبيق السكنات الوظيفية و أهملوا الأجور فإن تأثير هذه السكنات على الجهد المبذول هو حقيقة قوي و لكن ظرفي فقط (مؤقت) أي يكون هذا التأثير لفترة زمنية قصيرة و يعود الوضع كما كان عليه سابقا، فهو يشبه كثيرا المخدر المؤقت الذي يستعمله الطبيب لساعات من الزمن لإجراء العملية الجراحية للمريض، و لكن سرعان ما يزول مفعول المخدر و يعود المريض إلى حالته الطبيعية، فهذا يشبه كثيرا مفعول السكنات الوظيفية في غياب دراسة علمية للأجور المتدنية و التي لا تلبي حاجيات الموظف،

الجدول رقم 53: يمثل علاقة السكن الوظيفي بالدافعية نحو العمل (نتائج السؤال رقم 33 مع السؤال رقم 45).

الحصول على سكن وظيفي		نعم		لا		المجموع الكلي	
الدافعية نحو العمل	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار
نعم	04	57.14%	00	0.00%	04	01.80%	
لا	03	42.86%	213	100%	216	98.20%	
المجموع	07	100%	213	100%	220	100%	

أوضح لنا هذا الجدول أن نسبة 98.20 % ليست لهم الدافعية نحو العمل، و هذه النسبة قسمت إلى فئتين بحيث سجلنا نسبة 100% من الموظفين لا يملكون سكن وظيفي و ليست لهم الدافعية نحو العمل، و نسبة 42.86% يملكون سكن وظيفي و ليس لهم الدافعية نحو العمل، و سجلنا نسبة 1.80% من الموظفين يملكون سكن وظيفي.

من خلال هذه الإحصائيات المستخلصة من هذا الجدول نجد أن النسبة الكبيرة من الموظفين و الذين لم يحصلوا على سكن وظيفي كانت لا تتوفر فيهم الرغبة في العمل و هذا ما يؤكد التحليل الموجود في الجدول رقم 51 و النسبة القليلة التي حصلت على سكن وظيفي لها الرغبة في العمل، و حسب المقابلات التي أجريت مع الموظفين و الموضحة سابقا أجمع الموظفون بأن السكنات الوظيفية تلعب دورا هاما في الدافعية نحو العمل، و هذا ما نراه في تفسير هذا الجدول أن السكنات الوظيفية تلعب دورا في الأداء الوظيفي و تعطي الدافعية نحو العمل، و هذا مطابق للمقاربة النظرية و خاصة في شق إبرهام ماسلو أي وجوب توفير الحاجات الفيزيولوجية للفرد حتى يرتقي في هذا السلم الذي أوضحه، فنقول و ما أوضحت تحاليل الجداول رقم 42، 43 و 44، بأن هناك علاقة بين السكنات الوظيفية و الدافعية نحو العمل، و كما لا حظنا بأنه عدم وجود مثل هذه السكنات و مع الأجر المتدني خلق لنا و شجع على ظهور و تطوير إستراتيجيات الفاعلين التي تأقلمت مع الوضع و اكتسبت خبرة في مواجهة الإدارة و عرقلة مسارها، فلو كانت هناك دراسة علمية لواقع الإدارة و الموظفين لنقادينا مثل هذه الإستراتيجيات و حولناها بطريقة غير مباشرة إلى إستراتيجيات فعالة داخل هذه الإدارة.

يجب الإشارة إلى نقطة مهمة إستنتاجناها من خلال هذا الجدول و هو حول نسبة 1.40% الذين يملكون سكن وظيفي و ليس لهم الدافعية نحو العمل، فهذا شيء واقعي لأن السكن الوظيفي في بادئ الأمر يعطي الدعم و الدافعية نحو العمل، و لكن و في غياب الأجر الذي لا يبلي القدرة الشرائية للموظف و الذي لا يساعده على مواجهة مشقة الحياة يقل ذلك المجهود و الحماس الذي وجد، فنقول أن السكنات الوظيفية هي حل مؤقت.

و الآن، و حتى نعرف بلغة الأرقام شدة الارتباط بين المتغيرين إستعملنا الإنحدار الخطي البسيط و الذي أنحلنا هذه النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 54: يمثل معامل الارتباط و معامل التحديد و فيشر، لقياس السكن الوظيفي و تأثيره على الدافعية نحو العمل (نتائج السؤال رقم 33 مع السؤال رقم 45).
(هذا الجدول مستخرج عن طريق برنامج SPSS22 أنظر الملحق رقم: 19)

الإنحدار الخطي البسيط "Régression linéaire simple"					
معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	إختبار فيشر (F)	درجة الحرية (ddl1)	درجة الحرية (ddl2)	الدرجة المعنوية الإحصائية (sig.variation.)
0.750	0.562	281.416	1	218	0.000

بالرجوع إلى معامل الارتباط بين السكنات الوظيفية (و التي تمثل مؤشر خاص بالمتغير المستقل) و الدافعية نحو العمل (و الذي يمثل مؤشر خاص بالمتغير التابع) و الذي يمثل ($R=0.750$) نجد أن هناك علاقة إرتباط قوية موجبة، و هذا ما يدل على وجود علاقة طردية، و هذا معناه: كلما كانت السكنات الوظيفية موجودة كلما زادت الدافعية نحو العمل، و كلما إنعدمت السكنات الوظيفية فإن الدافعية تقل و يصبح الموظف لا يملك الدافعية اللازمة نحو العمل، و قد وضعنا جيدا تأثير السكنات الوظيفية على الموارد البشرية في الجدولين رقم 51 و 52.

كما أنه و ما يشير إليه معامل التحديد ($R^2=0.562$)، الذي يدل أنه يمكن تفسير التغير الحاصل في المتغير التابع و الذي يمثل الدافعية نحو العمل و الذي نسبته 56.2% من خلال المتغير المستقل و الذي يمثل السكنات الوظيفية، و تبقى ما نسبته 43.8% من التغير الحاصل في المتغير التابع يرجع لمتغيرات أخرى لا يشملها هذا النموذج الممثل في هذه العلاقة الموضحة في الجدول.

كما أن الدرجة المعنوية الإحصائية ($\text{sig}=0.000$) تشير أن النموذج ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

و حتى إختبار فيشر (F) أثبت أن قيمة فيشر المحسوبة ($F=281.416$) هي أكبر من قيمة فيشر الجدولية ($F=3.8415$)، و هذا معناه أن هناك علاقة بين السكنات الوظيفية و الدافعية نحو العمل، و ينفي الفرض الصفري الذي يقول: لا وجود علاقة بين السكنات الوظيفية و الدافعية نحو العمل، و هو شيء منطقي كونه كان مطابقا للمقابلات التي أجريت مع الموظفين و هي مطابقة أيضا لنظرية إبراهيم ماسلو للحاجات من جهة و هي تساهم على تطبيق نظرية بيتر بلاو و التي تنص على وجوب تحقيق التساوي بين الحقوق و الواجبات.

الجدول رقم 55: يمثل علاقة العلاج المجاني بالدافعية نحو العمل (نتائج السؤال رقم 35 مع السؤال رقم 45).

العلاج المجاني		نعم		لا		المجموع الكلي
الدافعية نحو العمل	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %
نعم	00	%0.0	04	%1.8	04	%1.8
لا	00	%0.0	216	%98.2	216	%98.2
المجموع	00	%0.0	220	%100	220	%100

ما نلاحظه من خلال هذا الجدول المركب بين مؤشرين أحدهما مستقل و الآخر تابع أن النسبة الكبيرة و المقدرة بـ 98.2% أكدت أن عدم تطبيق العلاج المجاني كانت متوافقة مع عدم وجود الدافعية نحو العمل، كما وجدنا أن نسبة 1.8% كانت لها الدافعية نحو العمل مع الرغم أنها لم تحصل على علاج مجاني من قبل الإدارة.

ما هو مسجل و مستنتج أن النسب تدل على وجود علاقة بين المتغيرين و خاصة و كما هو ملاحظ أن النسبة الكبيرة لم تتلقى العلاج المجاني و ليس لها الدافعية نحو العمل و سجلنا نسبة ضعيفة جدا لم تتلقى العلاج المجاني و لها الدافعية نحو العمل، و مع إجراء المقابلات مع الموظفين و عند حديثنا حول العلاج المجاني و الدافعية نحو العمل أكدوا الموظفين أن العلاج المجاني إن طبق فإنه سوف يلعب دورا هاما في توليد الدافعية نحو العمل، و لكن و كما قلنا حول السكنات الوظيفية فإن العلاج المجاني كذلك يبقى حلا مؤقتا إذا لم نطبق و إذا لم نحقق المساواة بين الدخل و الحاجات اليومية للموظف، فإن العلاج المجاني قد يؤثر في الفترة التي يكون فيها الموظف بحاجة إلى ذلك العلاج و لكن عند إتمام العلاج تعود معنويات الموظف كما كانت سابقا و تؤثر بالسلب على الأداء الوظيفي لأن الأجر لا يكفي لسد الحاجات اليومية و لا يحقق له بذلك القدرة الشرائية، و يبقى العلاج المجاني حلا مؤقتا في غياب دراسة علمية للأجور و ما مدى إنسجامها مع القدرة الشرائية للموظف.

فمن خلال كل ما قلناه، يجب على صناع القرار أن يولوا أهمية كبيرة إلى العلاج المجاني للموظفين و لكن حتى يتم تفعيل هذا يجب النظر في الأجور و جعلها تحقق القدرة الشرائية ثم النظر إلى العلاج المجاني الذي يعد قطب من أقطاب صناعة الولاء التنظيمي و المواطنة التنظيمية التي تتجسد بعد ذلك و تتحول كمخرجات في المجتمع و تصبح تساهم في تجسيد الولاء الاجتماعي و تكوين المواطنة الاجتماعية و التي أصبحنا لا نلمسها في مجتمعنا اليوم و التي تنعكس في تلك الإضرابات المتكررة في شتى قطاعات الوظيفة العمومية و إرتفاع نسبة الهجرة الغير شرعية كلها مؤشرات توحى لانعدام الولاء التنظيمي و الاجتماعي.

الجدول رقم 56: يمثل علاقة السكن الوظيفي بتوجيه كامل الوقت و الجهد نحو العمل

(نتائج السؤال رقم 33 مع السؤال رقم 48).

الحصول على سكن وظيفي		نعم		لا		المجموع الكلي	
توجيه كامل الوقت و الجهد نحو العمل		النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار
نعم		57.14%	04	0.00%	00	01.80%	04
لا		42.86%	03	100%	213	98.20%	216
المجموع		100%	07	100%	213	100%	220

أوضح لنا هذا الجدول و الذي كان مشابه للجدولين رقم 51 و 53، و الذي أبرز لنا أن نسبة 98.20 % لا يوجهون كامل وقتهم و جهدهم للعمل، و هذه النسبة التي قمنا بتقسيمها إلى فئتين بحيث سجلنا نسبة 100.00% من الموظفين لا يملكون سكن وظيفي و لا يوجهون كامل وقتهم و جهدهم نحو العمل، و نسبة 42.86% يملكون سكن وظيفي و لا يوجهون كامل جهدهم و وقتهم نحو العمل، و سجلنا نسبة 1.80% من الموظفين يملكون سكن وظيفي و التي كانت تحتوي على فئة و التي بدورها كانت تمثل نسبة 57.14% يوجهون كامل وقتهم و جهدهم نحو العمل.

من خلال هذه النتائج المتحصل عليها نجد أن النسبة الكبيرة من الموظفين و الذين لم يحصلوا على سكن وظيفي كانوا لا يوجهون كامل وقتهم و جهدهم نحو العمل و هذا ما يؤكد التحليل الموجود في الجدول رقم 51 و النسبة القليلة التي تحصلت على سكن وظيفي لها الرغبة في العمل، و نخلص أن السكنات الوظيفية تلعب دورا في الأداء الوظيفي و تعطي الإهتمام للعمل، و منه نقول بأن هناك علاقة بين السكنات الوظيفية و توجيه كامل الوقت و الجهد نحو العمل، و لاحظنا أيضا أن عدم توجيه كامل الجهد و الوقت للعمل سببه تلك التنظيمات الغير الرسمية و المخطط لها و التي كانت في أغلبيتها سلبية و هي نتيجة تلك الحوافز الغير مطبقة و التي لا تتماشى مع الواقع المعاش.

في نفس السياق، و حتى نعرف جيدا و بلغة الأرقام شدة الارتباط بين المتغيرين إستعملنا الإنحدار الخطي البسيط و الذي أنحلنا هذه النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 57: يمثل معامل الارتباط و معامل التحديد و فيشر، لقياس السكن الوظيفي و تأثيره على الوقت و الجهد الموجه نحو العمل (نتائج السؤال رقم 33 مع السؤال رقم 48).
(هذا الجدول مستخرج عن طريق برنامج SPSS22 أنظر الملحق رقم: 20)

الإنحدار الخطي البسيط "Régression linéaire simple"					
معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	إختبار فيشر (F)	درجة الحرية (ddl1)	درجة الحرية (ddl2)	الدرجة المعنوية الإحصائية (sig.variation.)
0.649	0.421	158.298	1	218	0.000

بالرجوع إلى معامل الارتباط بين السكنات الوظيفية و توجيه كامل الجهد و الوقت نحو العمل و الذي يمثل ($R=0.649$) نجد أن هناك علاقة ارتباط قوية موجبة، و هذا ما يدل على وجود علاقة طردية، و هذا معناه: كلما كانت السكنات الوظيفية موجودة كلما زاد من إهتمام الموارد البشرية بالعمل بحيث يصبح يوجه كامل وقته و جهده للعمل، و كلما إنعدمت السكنات الوظيفية فإن إهتمام المورد البشري يقل و يصبح لا يوجه كامل وقته و جهده للعمل.

كما أنه و ما يشير إليه معامل التحديد ($R^2=0.421$)، الذي يدل أنه يمكن تفسير التغير الحاصل في المتغير التابع و الذي يمثل توجيه كامل الوقت و الجهد للعمل و الذي نسبته 42.1% من خلال المتغير المستقل و الذي يمثل السكنات الوظيفية، و تبقى ما نسبته 57.9% من التغير الحاصل في المتغير التابع يرجع لمتغيرات أخرى لا يشملها هذا النموذج الممثل في هذه العلاقة الموضحة في الجدول.

كما أن الدرجة المعنوية الإحصائية ($\text{sig}=0.000$) تشير أن النموذج ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

و حتى إختبار فيشر (F) أثبت أن قيمة فيشر المحسوبة ($F=158.298$) هي أكبر من قيمة فيشر الجدولية ($F=3.8415$)، و هذا معناه أن هناك علاقة بين السكنات و توجيه كامل الوقت و الجهد نحو العمل، و ينفي الفرض الصفري الذي يقول: لا وجود علاقة بين السكنات الوظيفية و توجيه كامل الوقت و الجهد للعمل.

الجدول رقم 58: يمثل علاقة السكن الوظيفي بثبات الموظف في مكان عمله.

(نتائج السؤال رقم 33 مع السؤال رقم 49)

المجموع الكلي		لا		نعم		السكنات الوظيفية
النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	ثبات الموظف في مكان عمله
33.6%	74	33.80%	72	28.57%	02	أثبت دائما
28.2%	62	26.76%	57	71.43%	05	أثبت أحيانا
38.2%	84	39.44%	84	0.0%	00	لا أثبت
100%	220	100%	213	100%	07	المجموع

ما نستخلصه من خلال هذا الجدول أن النسب كانت متقاربة نوعا ما بين عدم حصول الموظف على سكنات وظيفية و ثبات الموظفين في مكان عملهم، بحيث سجلنا نسبة 39.44% كانت تشير بعدم الحصول على سكنات وظيفية و عدم ثبات الموظفين في مكان عملهم، و سجلنا أيضا نسبة 33.80% كانت تشير بعدم وجود سكنات وظيفية و ثبات الموظفين في مكان عملهم و سجلنا نسبة 26.76% كانت أيضا تشير إلى عدم وجود سكنات وظيفية و ثبات الموظفين أحيانا.

فالنتيجة المبدئية و حسب هذه النسب المشار عنها نجد أن عدم وجود سكنات وظيفية ليس لها علاقة بثبات الموظف في مكان عمله، و لكن و حتى نثبتة بلغة الرياضيات نستعمل الجدول التالي و المستخلص من حساب نظام spss22 و الذي هو على النحو التالي:

الجدول رقم 59: يمثل معامل الارتباط و معامل التحديد و فيشر، لقياس السكّنات الوظيفية و علاقتها بثبات الموظف في مكان عمله (نتائج السؤال رقم 33 مع السؤال رقم 49).
(هذا الجدول مستخرج عن طريق برنامج SPSS22 أنظر الملحق رقم: 21)

الإنحدار الخطي البسيط "Régression linéaire simple"					
معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	إختبار فيشر (F)	درجة الحرية (ddl1)	درجة الحرية (ddl2)	الدرجة المعنوية الإحصائية (sig.variation.)
0.071	0.005	1.103	1	218	0.295

بالرجوع إلى إختبار فيشر (F) أثبت أن قيمة فيشر المحسوبة ($F=1.103$) هي أصغر من قيمة فيشر الجدولية ($F=3.8415$) ، و هذا معناه أننا نرفض الفرضية البديلة القائلة بأن هناك علاقة بين السكّنات الوظيفية و الثبات في مكان العمل، و نقبل الفرض الصفري الذي يقول: لا وجود علاقة بين السكّنات الوظيفية و ثبات الموظف في مكان عمله، لأن مهام أغلبية الموظفين تفرض عليهم العمل داخل و خارج الإدارة و ليست لها علاقة بالحوافز المادية الجماعية.
كما أن الدرجة المعنوية الإحصائية ($\text{sig}=0.295$) تشير أن النموذج ليس له دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لأن sig أكبر من α .

الجدول رقم 60: يمثل نتائج الانحدار الخطي المتعدد (régression lineaire multiple) بين السؤال الخاص بالحوافز المادية الجماعية (السؤال رقم 33 و 35 و 36 و 37) و السرعة في إنجاز العمل بواسطة التكنولوجيات المتوفرة

(نتائج الأسئلة التابعة للمتغير المستقل: السؤال رقم 33 و 35 و 36 و 37 مع السؤال الخاص بالمتغير التابع رقم 47).

(هذا الجدول مستخرج عن طريق برنامج SPSS22 أنظر الملحق رقم: 22)

الانحدار الخطي المتعدد "Régression lineaire multiple"					
معامل الإرتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	إختبار فيشر (F)	درجة الحرية (ddl1)	درجة الحرية (ddl2)	الدرجة المعنوية الإحصائية (sig. variation.)
0.528	0.279	84.425	1	218	0.000

لقد إستعملنا في هذا الجدول الانحدار الخطي المتعدد لأنه ضم أسئلة تابعة للحوافز المادية الجماعية و التي أردنا أن نرى تأثيرها على المتغير التابع و الذي يمثل الأداء الوظيفي من خلال السؤال رقم 47، و هل هناك فعلا علاقة بينهما؟.

بالرجوع إلى معامل الإرتباط بين الأسئلة الخاصة بالسكنات الوظيفية و العلاج المجاني و الحرمان من العلاوات الجماعية (و التي تمثل جزء من المتغير المستقل) و السرعة في إنجاز العمل بواسطة التكنولوجيات المتوفرة (و الذي يمثل مؤشر خاص بالمتغير التابع) و الذي كانت نتيجته ($R=0.528$) نجد أن هناك علاقة إرتباط متوسطة موجبة، و هذا ما يدل على وجود علاقة طردية، و يمكن القول أن الحوافز المادية الجماعية تلعب دورا في سرعة إنجاز العمل بواسطة التكنولوجيات التي توفرها الإدارة و منه: كلما كانت الحوافز المادية الجماعية مطبقة كلما دفع الموظف للإسراع في إنجاز المهام بمساعدة التكنولوجيات المتوفرة لدى الإدارة.

كما أنه، و ما يشير إليه معامل التحديد ($R^2=0.279$)، الذي يدل أنه يمكن تفسير التغير الحاصل في المتغير التابع و الذي يمثل السرعة في إنجاز العمل بواسطة التكنولوجيات المتوفرة و الذي نسبته 27.90% من خلال المتغير المستقل و الذي يمثل مجموع الأسئلة الخاصة بالحوافز المادية الجماعية ، و تبقى ما نسبته 72.10% من التغير الحاصل في المتغير التابع يرجع لمتغيرات أخرى لم يشملها هذا النموذج الممثل في هذه العلاقة الموضحة في هذا الجدول، كالعناد الغير مواكب للتكنولوجيات الحديثة و عدم وجود برامج خاصة بالإدارة و مهامها و نقص التكوين.

كما أن الدرجة المعنوية الإحصائية ($\text{sig}=0.000$) تشير أن النموذج ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

و حتى إختبار فيشر (F) أثبت أن قيمة فيشر المحسوبة ($F=84.425$) هي أكبر من قيمة فيشر الجدولية ($F=3.841$) ، و هذا معناه أن هناك علاقة بين الحوافز المادية الجماعية و سرعة إنجاز العمل بواسطة التكنولوجيات المتوفرة، و ينفي الفرض الصفري.

الجدول رقم 61: يمثل معامل الارتباط و معامل التحديد و فيشر، لقياس مدى تأثير الحوافز المادية الجماعية على متغيرات الأداء الوظيفي

(هذا الجدول مستخرج عن طريق برنامج SPSS22 أنظر الملاحق رقم: 23-24-25)

الإنحدار الخطي المتعدد "Régression linéaire multiple"							
العلاقة بين المتغيرات	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	فيشر (F) المحسوبة	درجة الحرية (ddl1)	درجة الحرية (ddl2)	فيشر (F) الجدولة	ملاحظة
الملحق رقم: 23	0.751	0.563	281.418	1	218	3.8415	الحوافز المادية الجماعية و تأثيرها على بذل الجهد الكافي لإنجاز المهام(س44).
	0.751	0.563	281.418	1	218	3.8415	الحوافز المادية الجماعية و تأثيرها على الدافعية نحو العمل(س45).
الملحق رقم: 24	0.528	0.279	84.425	1	218	3.8415	الحوافز المادية الجماعية و تأثيرها على سرعة إنجاز العمل بواسطة التكنولوجيات المتوفرة (س47).
	0.649	0.421	158.298	1	218	3.8415	الحوافز المادية الجماعية و تأثيرها على توجيه كامل الجهد و الوقت للعمل(س48).
الملحق رقم: 25	0.782	0.611	342.978	1	218	3.8415	الحوافز المادية الجماعية و تأثيرها على الأداء الوظيفي

من خلال هذا الجدول نستنتج أن الحوافز المادية الجماعية تؤثر بقوة على مؤشرات الأداء الوظيفي متفرقة و مجتمعة، كما نقول أن برنامج spss ساعدنا كثيرا للحصول على هذه النتائج بحيث تحصلنا على ما يلي:

-إن أغلبية معاملات الارتباط الناتجة عن الإنحدار الخطي المتعدد كانت تشير بأن هناك علاقة طردية قوية بين كل من المتغير المستقل (الحوافز المادية الجماعية) و بين كل مؤشر على مدى الخاص بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي) ما عدا المؤشر الخاص بالمتغير التابع و الذي كان مابين

في السؤال رقم 47 الذي كان يدور حول سرعة إنجاز العمل بواسطة التكنولوجيات المتوفرة داخل الإدارة حيث كان معامل الارتباط متوسط أي هناك علاقة طردية متوسطة و هذا معناه أن سرعة الإنجاز لا تتأثر بالحوافز المادية الجماعية فقط، بل هناك عوامل أخرى بينها في الجدول رقم 30.

و كانت النتيجة عندما طبقنا تأثير مؤشرات الحوافز المادية الجماعية في مجموعها على مؤشرات الأداء الوظيفي في مجموعها، أي بين المتغير المستقل و المتغير التابع أن العلاقة بينهما هي علاقة طردية قوية، بحيث سجلنا معامل الارتباط وصل إلى 0.782.

كما أننا سجلنا معامل التحديد ($R^2=0.611$) الذي وضح العلاقة بين الحوافز المادية الجماعية و الأداء الوظيفي، و الذي من خلاله يمكن أن نقول أنه يمكن تفسير التغير الحاصل في المتغير التابع و الذي يمثل الأداء الوظيفي و الذي نسبته 61.1% من خلال المتغير المستقل و الذي يمثل الحوافز المادية الجماعية ، و تبقى ما نسبته 38.9% من التغير الحاصل في المتغير التابع يرجع لمتغيرات أخرى لم يشملها هذا النموذج الممثل في هذه العلاقة الموضحة في هذا الجدول.

كما أوضح لنا الجدول أن كل القيم المحسوبة لفيشر (F) هي أكبر من القيم المجدولة، فسجلنا مثلاً قيمة فيشر المحسوبة ($F=342.978$) الخاصة بعلاقة الحوافز المادية الجماعية بالأداء الوظيفي هي أكبر من قيمة فيشر المجدولة ($F=3.8415$)، و هذا معناه أننا نقبل الفرضية البديلة و التي تقول: كلما إبتعدت إدارة أملاك الدولة بالمدينة عن التطبيق الفعلي للحوافز المادية الجماعية يؤدي هذا إلى تشكيل ضعف في الأداء الوظيفي، أي تساهم الحوافز المادية الجماعية في التأثير على أداء الموارد البشرية داخل إدارة أملاك الدولة بالمدينة، و هذا التأثير كما أوضحه لنا معامل الارتباط ($R=0.782$) و معامل التحديد ($=0.611$) هو قوي، و حصلنا على علاقة طردية قوية بين المتغيرين، و نقول أيضاً: كلما زادت الحوافز المادية الجماعية كلما أدى هذا بالضرورة إلى الزيادة في الأداء الوظيفي، و كلما قلت الحوافز المادية الجماعية تؤدي بالضرورة إلى التدهور في الأداء الوظيفي، و هنا نرى الترابط و التجانس بين المتغيرين، فهي فعلاً علاقة طردية قوية موجبة، و بالتالي نرفض الفرض الصفري الذي ينفي العلاقة بين المتغيرين.

بعد الإجابة على الفرضية الثانية الخاصة بالدراسة، بقي لنا أن نبين ترتيب المؤشرات الخاصة بالحوافز المادية الجماعية التي تؤثر على الأداء الوظيفي، حتى تكون لنا نظرة تنبؤية في وضع إستراتيجيات هادفة لتدارك النقائص و توضيح الرؤية أمام صناع القرار، لهذا قمنا بإنشاء الجدول التالي:

الجدول رقم 62: يمثل معامل الارتباط و معامل التحديد لترتيب مؤشرات الحوافز المادية الجماعية و ذلك حسب تأثيرها على الأداء الوظيفي

(هذا الجدول مستخرج عن طريق برنامج SPSS22 أنظر الملحق رقم:26)

ترتيب مؤشرات الحوافز المادية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
السكنات الوظيفية و الأداء الوظيفي	0.782	0.611
العلاج المجاني و الأداء الوظيفي	0.477	0.227
العلاوات الجماعية و الأداء الوظيفي	0.430	0.219
الحرمان من العلاوات الجماعية و الأداء الوظيفي	0.200	0.109

إذن: ما هو ملاحظ من خلال معامل الارتباط و معامل التحديد، أن الذي يؤثر بقوة في الأداء الوظيفي هي السكنات الوظيفية بقوة معامل الارتباط $R = 0.782$ ثم تليها مباشرة العلاج المجاني بمعامل الارتباط $R = 0.477$ ، كما نجد المرتبة الثالثة هي مخصصة للعلاوات الجماعية بمعامل ارتباط $R = 0.430$ ، و في الأخير نجد الحرمان من العلاوات الجماعية بمعامل الارتباط $R = 0.200$ ، فنجد أن السكنات الوظيفية هي التي تحتل المرتبة الأولى في التأثير على الأداء الوظيفي ثم تليها في المرتبة الثانية العلاج المجاني، و تليها مباشرة في المرتبة الثالثة العلاوات الجماعية و في المرتبة الرابعة هو الحرمان من العلاوات الجماعية، فنقول أن نظرية إبراهيم ماسلو للحاجات هي محققة في إدارة أملاك الدولة بالمدينة.

الجدول رقم 63: يمثل معامل الارتباط و معامل التحديد لترتيب مؤشرات الحوافز المادية الفردية و الجماعية و ذلك حسب تأثيرها على الأداء الوظيفي

ترتيب مؤشرات الحوافز المادية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
الأجور و الأداء الوظيفي	0.818	0.669
السكنات الوظيفية و الأداء الوظيفي	0.782	0.611
العلاج المجاني و الأداء الوظيفي	0.477	0.227
العلاوات الفردية و الأداء الوظيفي	0.434	0.221
العلاوات الجماعية و الأداء الوظيفي	0.430	0.219
الخصم من المرتب و الأداء الوظيفي	0.201	0.110
الحرمان من العلاوات الجماعية و الأداء الوظيفي	0.200	0.109

ما هو ملاحظ من خلال هذه النتائج المتحصل عليها و التي تعالج علاقة الحوافز المادية بشقيها الفردي و الجماعي أنه يمكن رسم إستراتيجية أو خريطة طريق مستقبلية لتحسين الأداء و هي على النحو التالي:

يجب مراجعة و دراسة الأجور و جعلها تتماشى مع الواقع المعاش حتى نكسب الموظف نوعا ما الثقة بالإدارة التي ينتمي إليها، و بعدها نصبح نشعر ببداية تكوين ولاء تنظيمي و الذي ينقص نوعا ما من إستراتيجيات الفاعلين السلبية الموجودة في الإدارة، و بعدها تبدأ الإدارة تلاحظ تطور في الأداء الوظيفي من خلال المدخلات المالية التي يقوم بتحصيلها هذا الموظف، ثم تمر إلى مرحلة ثانية و كما هو مبين في الجدول بحيث تبدأ تهتم بتوفير السكنات الوظيفية التي تعزز و تجسد المعنى الحقيقي للولاء التنظيمي و يبدأ الموظف يتقبل الثقافة التنظيمية و يدخل في باب الالتزام التنظيمي أي يصبح يعرف جيدا حقوقه و واجباته و يلاحظ بأن هناك تساوي بين الحقوق و الواجبات، و نبدأ فعلا بتكوين فكرة المواطنة التنظيمية، و عندما نصل إلى هذه المرحلة المتطورة، ننقل إلى تجسيد العلاج المجاني و هذا بالتنسيق مع الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية و هنا ندخل مرحلة التطور و التقدم للإدارة بحيث تصبح تفكر في هذا المورد البشري و تسهر على حمايته و توفير له كل متطلبات الحياة و بهذه الطريقة نقضي على التنظيمات الغير الرسمية و المخطط لها و التي هي سلبية و تحويل تلك الإستراتيجيات السلبية إلى إستراتيجيات إيجابية تخدم أهداف الإدارة و هنا يحدث تدرج للحاجات بالنسبة لهذا المورد البشري طبيعيا و كما وضحنا لنا إبراهيم ماسلو حتى يصل إلى تحقيق الذات و الإبداع الذي هو مفقود عندنا اليوم، و بعدها و حتى تضمن بقاء هذا المورد البشري داخل هذه الإدارة و منافسة سوق العمل، تبدأ الإدارة تحسن من العلاوات الفردية و الجماعية لهذا المورد البشري حتى لا يفكر في تغيير الإدارة

و بالتالي فإن الإدارة سوف تواجه أزمة هروب اليد العاملة المؤهلة و ضمان بقائها في هذه الإدارة و ضمان شيء مهم و هو الزيادة في الأداء الوظيفي، و بعدها ننتقل إلى التطبيق الفعلي و القانوني للخصم و الحرمان من العلاوات الجماعية لتقويم سلوك الفرد، و عندها سوف تجعل هذه الخصومات من المرتب و هذا الحرمان من العلاوات يقوم فعلا سلوك الفرد و يصبح المورد البشري يفكر في كيفية إرجاع مكانته داخل هذا النسق الجزئي (الإدارة)، و حتى على مستوى النسق الكلي سوف نلمس الولاء التنظيمي من جهة الذي يدعم و يبني لنا المواطنة الإجتماعية و يمكن قياس ذلك عندما نرى تراجع نسب الهجرة الغير الشرعية و تراجع نسب الطلاق و كذلك تراجع نسب الظواهر الإجتماعية السلبية، فعندها نقول بأن الإدارة فعلا تصبح تدعم ركائز الدولة الجزائرية و بالتالي تحافظ على تماسك المجتمع الجزائري و بعدها نفكر في إنشاء حضارة و التي وضعها لنا مالك بن نابي.

الإستنتاج:

من خلال الجداول التي ناقشت الفرضية الثانية، و التي درست و شَخَصت لنا مختلف المؤشرات الرئيسية للمتغير المستقل و الذي يمثل الحوافز المادية الجماعية بشقيها الإيجابي و السلبي، و كذا دراسة العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع، و هذا ما قمنا بتوضيحه من خلال الجداول رقم 42 إلى غاية الرقم 63، و باستعمال برنامج spss22 الذي وضع لنا العلاقة بالأرقام بين المتغيرين و التي إستعملنا من خلاله الإنحدار الخطي البسيط و المتعدد الذي بين لنا بدوره نوع العلاقة (R) بين المتغيرين و معامل التحديد (R^2) و اختبار فيشر (F) و التي أنحلت لنا ما يلي:

-الحوافز المادية الجماعية تؤثر بقوة على الأداء الوظيفي و هذا ما وجدناه في الجدول رقم 61، حيث كشف إختبار فيشر (F) رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة و التي تؤكد على وجود علاقة طردية قوية موجبة بين المتغيرين، بحيث توصلنا إلى أنه كلما زادت الحوافز المادية الجماعية و خاصة الإيجابية كلما زاد الأداء الوظيفي و كلما قلّت الحوافز المادية الجماعية الإيجابية أدى ذلك إلى إنخفاض مستوى الأداء الوظيفي، و لكن هذا التأثير القوي و كما وضعه لنا الجدول رقم 53 فإن السكنات الوظيفية لها تأثير قوي على الأداء الوظيفي و لكن هو مؤقت سرعان ما يزول مفعوله، و هنا يجب على صناع القرار التفكير قبل تجسيد هذا المؤشر، يجب الإهتمام أولاً بالأجر و هذا ما أوضحناه من خلال ترتيب الحوافز الذي وضعناه في الجدول رقم 63.

-من خلال الجدول رقم 62 وضع لنا ترتيب الحوافز المادية الجماعية على حسب تأثيرها على الأداء الوظيفي و خلص تحليل هذا الجدول من خلال نتائجه أن السكنات الوظيفية تؤثر بقوة على الأداء الوظيفي، ثم تليها مباشرة العلاج المجاني و بعدها العلاوات الجماعية و في الأخير نجد الحرمان من العلاوات الجماعية، و تحصلنا على هذه النتائج الموضوعية و الشفافة من خلال إستعمالنا لمعامل الارتباط و معامل التحديد، و هذا ما يجعلنا نوجه هذه النتائج لصناع القرار لوضع إستراتيجية تخص السكنات الوظيفية و العلاج المجاني دون أن ننسى النظر في القيمة المقدمة للموظف و التي تخص العلاوات الجماعية، لأن الموظف يعرف جيداً ما تحصل عليه

إدارته من أموال تصب مباشرة في الخزينة العمومية، و إضافة لذلك يجب أن نعلم أن ما أثبتته الدراسة أن هذه الحوافز المادية الجماعية تؤثر في أداء المورد البشري تأثير مؤقت (أي لمدة قصيرة من الزمن) و هذا في غياب الأجر المدروس بطرق علمية، فإذا أردنا نجاح مفعول هذه الحوافز المادية الجماعية يجب أولاً أن نطبق الحوافز الفردية المادية و نولي إهتماماً كبيراً للأجر الذي نبنى عليه نظام الحوافز، حتى يصبح تأثير السكنات الوظيفية و العلاج المجاني تأثيراً فعالاً و طويل الأمد، و نجسد بهم معنى المواطنة التنظيمية.

-إن نظرية فريدريك تايلور هي محققة من خلال هذه الفرضية، بحيث توصلنا من خلال الجداول التي تحمل الأرقام التالية: 47-48-49-50، و التي تخص العلاوات المادية الجماعية أنها تؤثر على الأداء الوظيفي، أي كلما زادت العلاوات الجماعية زاد الأداء و كلما قلت العلاوات أو انعدمت أدى ذلك إلى ضعف الأداء هذا من جهة، و من جهة أخرى نجد أيضاً أن نظرية إبرهام ماسلو للحاجات هي كذلك محققة و تدعم لنا نتائج الفرضية الأولى و مازلنا لم نشبع الحاجات الفيزيولوجية و لم نرتقي إلى تحقيق الذات ، و هذا ما يتطلب عمل مكثف و جدّي لوضع إستراتيجيات على مستوى هرم السلطة لأن الوقت قد حان للإستثمار في المورد البشري، و الذي يمثل الثروة التي لا تزول، و تغيير التفكير من الربح البترولي (الثروة التي تزول بمرور الزمن) إلى الحفاظ و بناء الموارد البشرية و الإستثمار فيها (الثروة التي لا تزول بمرور الزمن)، و لا يتجسد ما قلناه إلا بأسلوب الفهم مع وضع معادلات تتماشى مع الواقع لإرجاع الثقة بين الموظف و إدارته و بين المواطن و مجتمعه، و كما لاحظنا أيضاً أن نظرية ميشال كروزي و حديثه عن إستراتيجيات الفاعلين هي أيضاً محققة و التي خلقت لنا بما يسمى "les cercle vicieux" (1) و السبب هو عدم تطبيق الحوافز المادية الجماعية بلغة صحيحة و واضحة ، مما جعل هذه الموارد البشرية تستعمل مثل هذه الإستراتيجيات سواء الفردية أو الجماعية ليعادل نوعاً ما طرفي المعادلة القائمة بين الإدارة و الموظف، و هذا ما جعل الموظفين يشغلون داخل هذه الجماعات الغير رسمية السلبية و قد نجحوا في تكوينها و جعلها تعيش أطول مدة و تواجه التنظيم الرسمي الذي عجز أمام هذه التنظيمات، فظهرت ظواهر سلبية كثيرة من بينها الرشوة و السرقة و عرقلة مصالح المواطن، و هنا نقول بأن الإدارة لم تتجح في جعل تلك التنظيمات تخدم مصالح و أهداف

¹ -Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG, Op. Cit, p43.

الإدارة بالدرجة الأولى و هذا لغياب أسلوب الفهم و بالتالي غياب لغة فك الشفرة القائمة بين الموظف و الإدارة، و التي نجد حلها هو موجود في الظاهرة نفسها، هذا ما جعل نظرية بيتر بلانو تتحقق و لكن بمفهوم آخر و السبب هو أن الفرد (الموظف) و بعد إختلال التوازن بين الحقوق و الواجبات أصبح يفكر في كيفية الحصول على حقه بطريقة قانونية أو غير قانونية، مما أدى إلى خلق تساوي بين الحقوق و الواجبات عن طريق هذه الإستراتيجيات السلبية التي خلقت نوعا ما تساوي بين الحقوق و الواجبات، و التي كان من المفروض التنظيم الرسمي هو الذي يقوم بهذه المعادلة بطرق علمية و واضحة تسودها العدالة التنظيمية و لغة الحوار.

-من خلال الجدول رقم 42 إستنتجنا أن وزارة المالية لا تعطي أهمية بالغة للسكنات الوظيفية، و التي أثبتنا أنها تلعب دورا هاما في استقرار إدارة أملاك الدولة لولاية المدية فهي تساهم على تجسيد الولاء التنظيمي و بناء المواطنة التنظيمية طبعاً إذا بنينا أرضية الحوافز و التي تكون قاعدتها الحوافز المادية الفردية، كما لاحظنا خلو القانون الأساسي العام للوظيفية العمومية من مواد تتحدث على مثل هذه الحوافز المادية الجماعية، كما يمكن لهذه الحوافز خلق الميزة التنافسية داخل الإدارة و صنع الفارق الذي يشجع على الأداء الفعال.

-من خلال الجدول رقم 45 يتضح لنا عدم وجود أو تطبيق مبدأ العلاج المجاني داخل هذه الإدارة و ما هو ملاحظ أيضا داخل الإدارات التابعة لوزارة المالية، و توصلنا أن هذا المؤشر يؤثر كثيرا على الأداء الوظيفي بحيث كلما توفر هذا المؤشر فإنه حتما سوف يزيد من الأداء الوظيفي، فعلى الوزارة الوصية دراسة هذا الجانب بحيث يمكن توفير أطباء يشتغلون على مستوى الإدارة، كما يمكنها عقد إتفاقيات عمل مع الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء لتوفير الأدوية و العلاجات المجانية التي تحسّس الفرد بقيمته و تزيد من الأداء الوظيفي و تضمن إستمرارية الولاء و تحقق لنا المواطنة بشقيها التنظيمي و الإجتماعي و هذا ما يعزز تقبل الثقافة التنظيمية، كما يمكن إضافة مواد في الأمر 06-03 الذي يتضمن القانون العام للوظيفة العمومية و التي تتحدث على العلاج المجاني الذي يصبح حق من حقوق الموظف الجزائري.

-و ما هو مستنتج من خلال الجداول التي تحمل الأرقام التالية: 46-47-48-49-50 و التي كانت تدور حول العلاوات الجماعية و تأثيرها على الأداء الوظيفي، خلصنا إلى أن العلاوات الجماعية أصبحت لا تؤثر على الأداء بالإيجاب، أي لم تزد من الأداء الوظيفي و السبب و كما أوضحناه في الجدول رقم 46 أن العلاوات الجماعية لا تتماشى مع ما تحصل عليه هذه الإدارة من عائدات للدولة الجزائرية، و هذا ما شجع على تشكيل إستراتيجيات الفاعلين السلبية و قوى من وجودها، كما لاحظنا أن حرمان الموظف من هذه العلاوات سوف يؤدي إلى ضعف في الأداء الوظيفي، كما أن العلاوات الجماعية و كما هو مبين في الجدول رقم 61، تحصلت على المرتبة الثالثة في ترتيب الحوافز المادية الجماعية بعد السكنات الوظيفية و العلاج المجاني و السبب أن الموظف هو بحاجة ماسة إلى السكنات و العلاج أكثر من العلاوات الجماعية التي لا تتناسب مع ما تقدمه هذه الإدارة من أرباح للدولة الجزائرية و بالتالي يمكن للإدارة رسم خريطة طريق خاصة بالحوافز و الأداء الوظيفي.

-من خلال الجدول رقم 62 توصلنا إلى معرفة ترتيب تأثير الحوافز المادية الجماعية بما فيها الإيجابية و السلبية على الأداء الوظيفي، و التي أثبتت لنا أن السكنات الوظيفية هي التي تحصلت على المرتبة الأولى في الترتيب، و العلاج المجاني أتى في المرتبة الثانية، ثم أتى في المرتبة الثالثة العلاوات الجماعية و أخيرا الحرمان من العلاوات الجماعية، و لكن تأثير السكنات الوظيفية و العلاج المجاني حتى و إن طبق يبقى تأثير مؤقت على الأداء الوظيفي إذا لم تعالج الحوافز المادية و خاصة الأجر منها، و هنا نرى ترابط و تكامل الحوافز و تداخلها مع بعضها البعض بحيث الحوافز المادية الفردية تكمل الحوافز المادية الجماعية فهي بمثابة سلسلة ترابطية متناسقة فيما بينها.

- كل ما يمكن القول أن الشق الإيجابي للحوافز المادية الجماعية هو غير مطبق على أرض الواقع بالمعنى الحقيقي و المرجو، و لم تعطى له الأهمية البالغة، و هنا نوجه نظرتنا إلى هذا الموضوع الحساس و الذي يجب تطبيقه و تفعيله إذا أردنا الإستثمار في المورد البشري، و لكن إذا قمنا بتفعيل هذا الشق قد نلمس تحسن في الأداء الوظيفي و لكنه ظرفي فقط و سرعان ما يؤول الحال كما كان عليه سابقا و السبب الجوهرى هو الأجر الذي لا يلبي القدرة الشرائية هذا من جهة

و من جهة أخرى، يجب على الوزارة الوصية وضع عدالة في تطبيق العلاوات الجماعية، بحيث تكون الشفافية ظاهرة على تطبيق هذه العلاوات لأن الوزارة تعلم جيدا أن المورد البشري في هذه الإدارة يدرك تمام الإدراك مدخلات الإدارة نحو الخزينة العمومية و ما هو وزنها في المجتمع الجزائري، لذا على صناع القرار أن تساوي بين الحقوق و الواجبات و هذا ما نص عليه بيتر بلاو، أي أن تُساوي بين تحصيلات الإدارة و العلاوات الجماعية الخاصة بالتَحَصِيَّلات، حتى نعيد الثقة التي كانت موجودة بين الموظف و الإدارة، لنصل في الأخير إلى إسترجاع الثقة التي كانت موجودة بين المواطن و الإدارة الجزائرية، و هنا يجب أن نشير إلى شيء مهم و بالغ في الأهمية و هو حتى تصل الإدارة إلى وضع إستراتيجية في هذا المجال، لا بد أن تكون الإدارة تحمل معنى الإبداع فكما قاله "Blaisa Goetshin" أن الإبداع في مثل هذه الإدارات هو حقل من الإحتمالات الفعالة التي تساعد المنظمة على توسيع دائرة نشاطها الإنتاجي و التنظيمي و الفكري حتى تستطيع مواجهة التهديدات المستقبلية (و التي يدخل فيها الإضرابات و فقدانها للموارد البشرية المؤهلة، دون أن ننسى طغيان التنظيمات الغير الرسمية السلبية على سير الإدارة) و التي يجب عليها توفير المناخ المناسب لإستغلال هذه الإحتمالات لتمكنها من بناء و تكوين أفكار إبداعية⁽¹⁾ تعالج واقع الإدارة (و التي نجد فيها نظام حوافز جديد يتماشى بلغة العلم مع واقع الموارد البشرية المبني بأسلوب الفهم)، و التي تدخل في إستراتيجية الإدارة للحفاظ على هذه الموارد البشرية و الإستثمار فيها للوصول إلى تحقيق الجودة و ضمان إستمرارية الجودة في العمل.

¹ - قواري مريم، إدارة الإبداع و تأثيرها على الميزة التنافسية، المؤتمر العالمي الرابع حول الإبداع و التميز في منظمات الأعمال، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 29-30/04/2012، ص 08.

الفصل الثامن: الحوافز المعنوية الفردية و الولاء التنظيمي

(عرض و تحليل نتائج الفرضية الثالثة)

الفرضية الثالثة:

تساهم الحوافز المعنوية الفردية في تجسيد الولاء التنظيمي داخل إدارة أملاك الدولة بالمدينة.

تمهيد
1- الحوافز المعنوية الفردية الإيجابية و السلبية
1-1- الحوافز المعنوية الفردية الإيجابية
1-2- الحوافز المعنوية الفردية السلبية
2- الولاء التنظيمي و علاقته بمؤشرات الحوافز المعنوية الفردية
الاستنتاج

-تمهيد:

بعد فحص و تدقيق مع الفرضيتين السابقتين و التي كانت تمس شق الحوافز المادية الفردية و الجماعية و تأثيرها على الأداء الوظيفي، و التي خلصنا من خلالهما على قبول الفرضيتين و تبيان شدة تأثير مؤشرات الحوافز المادية على الأداء الوظيفي، حان الوقت الآن للولوج من خلال هذا الفصل لإختبار و التعمق في دراسة الفرضية الثالثة و التي كان محتواها هو على الشكل التالي: تساهم الحوافز المعنوية الفردية في تجسيد الولاء التنظيمي داخل إدارة أملاك الدولة بالمدينة ، فبعد تمحيص و إستخلاص الأبعاد الخاصة بكل متغير و إشتقاق المؤشرات التي تقيس المتغيرات و تضبطها، و التي سوف تجيب عن الفرضية المقترحة و الموضوعة، سوف نتأكد من صحة هذه الفرضية التي توضح لنا ما هي العلاقة بين الحوافز المعنوية الفردية و الولاء التنظيمي(*)، و هذا ما يبين و يؤكد لنا أن الجانب الميداني هو الوحيد الذي يستطيع أن يبرهن على قبول الفرض البديل أو الفرض الصفري، و يوضح لنا أيضا ما هي العلاقة بين المتغيرين، كما يبين لنا شدة العلاقة إن كانت هناك علاقة بين المتغيرين.

*- بحيث من خلال الولاء التنظيمي سوف نعرف واقع الأداء الوظيفي، بحيث إذا كان هناك ولاء تنظيمي هذا ما يوضح أن الأداء فعال، و إذا غاب الولاء التنظيمي فهذا دليل على أن الأداء الوظيفي متدني، و هذا ما يجب توضيحه لرسم إستراتيجيات مستقبلية تطمح إلى تحسين الأداء الوظيفي و تطويره و الوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة و التي من بين أهدافها هو ضمان إستمراريتها و تقديم أفضل و أجود خدمة للمواطن الجزائري.

1- الحوافز المعنوية الفردية الإيجابية و السلبية:

1-1-الحوافز المعنوية الفردية الإيجابية:

الجدول رقم 64: يمثل تطبيق العدالة في الترقية (نتائج السؤال رقم 18).

النسبة %	التكرار	تطبيق العدالة في الترقية
09.10%	20	نعم
90.90%	200	لا
100%	220	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول، أن ما نسبته 90.90% من المبحوثين أجمعوا أنه لا توجد عدالة في الترقية، و أن نسبة 09.10% أجابوا على وجود عدالة في الترقية.

ما هو ملاحظ من خلال هذا الجدول و الذي بين لنا صراحة عن عدم وجود تطبيق عدالة في الترقية، و هذا شيء واضح لأن كثرة إستراتيجيات الفاعلين أدى إلى العرقلة في الترقية، و أصبح كل فرد لا يضع الثقة في الإدارة و مهما كانت عملية الترقية شرعية و صحيحة إلا أن الموظف يرى بأنها غير عادلة و السبب كما وضّحناه في تحاليل سابقة هو فقدان الثقة بين المورد البشري و الإدارة، و السبب الأولي و المبدئي في كل ما قلناه هو عدم تلبية الحاجات الفيزيولوجية للموظف، فهذا ما أدى بالموظف للتفكير بأنه لا توجد عدالة في الترقية، و الشيء الذي جعلهم يفكرون هكذا هو عدم تلبية الحاجات الأساسية من مأكّل و مشرب و مسكن، لأنها الحاجات الطبيعية و التي لا يمكن لأي إنسان أن يستغني عنها لأنها ضرورية لبقائه و إستمراره، حيث تعمل هذه الحاجات أساسا على الحفاظ على الفرد و يمكن القول أن الفرد الذي يعاني من عدم إشباع الحاجات الفيزيولوجية لفترات طويلة قد يصاب بأمراض نفسية و إضطرابات في الشخصية و حتى أنه يصبح شديد القلق و التوتر و لا يستطيع التكيف و الاندماج مع وسطه المهني و يصبح همه الوحيد هو كيف يشبع هذه الحاجات⁽¹⁾ لهذا و كنتيجة لما قلناه يصبح الفرد يرى بأن العدالة التنظيمية هي منعدمة و هذا ما جعل أغلبية الموظفين يقرون بعدم وجود عدالة في الترقية، و حتى إن وجدت فإن المورد البشري لا يراها محققة.

¹ - مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز. ط2. مصر: المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2014، ص117.

الجدول رقم 65: يمثل علاقة الترقية بالأداء الوظيفي (نتائج السؤال رقم 19).

النسبة %	التكرار	علاقة الترقية بالأداء الوظيفي
00.50%	01	نعم
99.50%	219	لا
100%	220	المجموع

يوضح لنا الجدول رقم 65 أن نسبة 99.50% من المبحوثين أجمعوا أن الترقية لا تلعب دورا في الأداء الوظيفي، بينما سجلنا نسبة 0.50% أقرروا بأن الترقية تلعب دورا في الأداء.

فمن خلال هذا الجدول، يبرز لنا أن الترقية أصبحت لا تلعب دورا في تفعيل الأداء الوظيفي، فلو تعمقنا جيدا فيما قلناه فإن الترقية في السابق كانت تؤثر على المورد البشري لأن العملة الجزائرية كانت لها قيمة على المستوى العالمي، و لكن بانخفاض قيمة الدينار الجزائري مقارنة بالدولار فإن المقدار المالي الخاص بالترقية بقي يحسب على النظام القديم و لم يواكب التطور المجتمعي الحاصل، فأصبح الموظف عندما يرتقي في الدرجات مثلا لا يضاف لأجره قيمة مالية كبيرة، إذن لا تساعده في تحقيق القدرة الشرائية، مما لا يحول إلى إرتفاع الأداء الوظيفي، و يبقى كما بيناه سابقا رديء و بعيد عن ما يجب أن يكون عليه، و بانعدام الثقة بين الموظف و الإدارة، يصبح الموظف يرى بأن العدالة في الترقية غير موجودة مهما كانت محسوبة بطرق شرعية و صحيحة هذا من جهة، و من جهة أخرى و ما يهمنا أن القيمة المضافة على الأجر من خلال تلك الترقية هو مبلغ رمزي بعيد كل البعد عن الواقع المعاش، هذا ما يجعل الموظف يرى بأن العدالة في الترقية منعدمة، و هذا ما يؤدي إلى إنعدام المواطنة التنظيمية لأن الموظف يرى بأن الإدارة تفكر في تحقيق أهدافها فقط دون إعطاء أهمية لأهداف المورد البشري، فكما تحدث الدكتور أحمد بن بيتور في أحد القنوات التلفزيونية و ذلك يوم 2018/02/04 تحدث عن المواطنة⁽¹⁾ و قال: "كيف للجزائر بمواردها الطبيعية ومواردها البشرية الشبانية و كل الخيرات الموجودة في الجزائر، و لا نستطيع وضع نظرة إستشرافية لوضع جميع الطاقات البشرية في خدمة هذا الوطن و الذي لا يتم إلا بغرس قيم المواطنة"، فعلى صناع القرار التفتن إلى أننا يمكن جعل الترقية تلعب دورا هاما في الأداء الوظيفي و في غرس الولاء التنظيمي الذي ينتج لنا معنى المواطنة، إذا أحسنا توظيفها و دراستها بطرق علمية تجعل إستغلالها يؤتي ثماره على الإدارة و المجتمع، و بواسطة فهم هذا المورد و معالجة الترقيات من الناحية المادية يتغير مفهومها عند الموظفين، و تتغير بذلك سلوكياتهم نحو العمل.

¹ - https://www.youtube.com/watch?v=JMw2e_qenfz

فحقيقة وجدنا في المادة رقم 38 في الفصل الأول من الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية و التي جاء فيها ما يلي: "للموظف الحق في التكوين و تحسين المستوى و الترقية في الرتبة خلال حياته المهنية"(1)، و هنا نستنتج أن المشرع الجزائري أعطى أهمية لهذه الحوافز، و لكن ما أردنا قوله أن هذه الحوافز بقيت تطبق بنظام لا يتماشى مع الواقع المعاش للموظف، فهنا يجب على واضعي الإستراتيجيات خلق نوع من التساوي بين الترقية سواء كانت على مستوى الدرجات أو على مستوى الرتبة و بين المبلغ الذي يضاف للأجر، فهنا نقول إذا كانت الترقية تستعمل من أجل تسميتها ترقية فقط فإنها لن تؤدي دورها في التأثير على الأداء بالإيجاب، بل على العكس فإنها سوف تزيد من الفجوة الموجودة بين الإدارة و الموظف و تشجع على إستراتيجيات الفاعلين السلبية و بالتالي فإننا سوف نساهم في خلق تنظيمات غير رسمية جديدة داخل التنظيم الرسمي، و عملها بالتأكيد تحقيق مصالح الموظف بشتى الطرق الشرعية و الغير شرعية، كما تنتج لنا غياب الولاء التنظيمي و هذا شيء مهم في إستمرارية الإدارة و نجاح خططها المسطرة من قبل الوزارة الوصية.

و لو تلاحظون أيضا أنه حتى الموظفين الذين أجابوا بوجود عدالة في تطبيق الترقية، أجابوا على عدم لعب الترقية دورها في الأداء الوظيفي، هذا ما يثبت أن الترقية موجودة كروتين تقوم به الإدارة من ناحية الإجراءات و لكن لم تقم الترقية بدورها المنشود منها، و المتمثل في تحميس الموظفين على الأداء الفعال و غرس معاني الولاء التنظيمي.

الجدول رقم 66: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية و دورات التكوين
(نتائج السؤال رقم 06 و السؤال رقم 20).

الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات		من 5 سنوات إلى 15 سنة		من 15 سنوات إلى 25 سنة		أكبر من 25 سنة		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	01	01.14%	00	00.00%	0	00.00%	09	60.00%	10	04.54%
لا	86	98.85%	83	100%	35	100%	06	40.00%	210	95.45%
المجموع	87	100%	83	100%	35	100%	15	100%	220	100.00%

تحصلنا من خلال هذا الجدول على النسب الإحصائية التالية:

-الذين تحصلوا على دورات تكوينية كانوا موزعين على النحو التالي: 01.14% كانت خبرتهم المهنية أقل من 05 سنوات، و 60.00% كانت خبرتهم المهنية أكبر من 25 سنة، و أما الذين لم يتحصلوا على دورات تكوينية كانوا موزعين على النحو التالي: 98.85% كانت خبرتهم المهنية

¹ - المادة 38، الأمر رقم 06-03، مرجع سابق، ص06

أقل من 05 سنوات، و 100.00% كانت خبرتهم المهنية بين 05 سنوات-15 سنة، و 100.00% كانت خبرتهم المهنية بين 15 سنة-25 سنة، بينما سجلنا نسبة 40.00% كانت خبرتهم المهنية أكبر من 25 سنة.

ما يتم إستنتاجه من خلال هذا الجدول أن الدورات التكوينية قليلة و لا تهتم الإدارة بتطبيق مثل هذه الحوافز و التي تلعب دورا هاما في تحسين الأداء، و لكن حتى نعرف تأثير هذه الحوافز لابد من معرفة ترتيبها بحساب معامل الإلتباط و هذا ما سوف نتطرق إليه لاحقا، و من خلال المقابلات و الملاحظات التي أجريت أثبتت لنا شيء مهم و هو حتى و لو كان هناك دورات تكوينية مكثفة و مدروسة لتدارك النقائص الموجودة في هذه الموارد البشرية إلا أنها لا تزيد في الأداء، و هذا ما أثبتته الجدول رقم 39 حول تصنيف الأداء الوظيفي، و نستنتج أيضا شيء مهم و بالغ في الأهمية و هو إذا لم نعالج الإستراتيجيات السلبية و الكثيرة للفاعلين بطرق علمية و تحويلها إلى إستراتيجيات إيجابية فإن التكوينات إذا وجدت فإنها سوف لن تفيد الإدارة بقدر ما تعزز مكانة تلك الإستراتيجيات و تزيدها قوة و تأثير سلبي على سير الإدارة، و بالتالي فإنها سوف تستعمل تلك التكوينات ضد الإدارة و هذا شيء خطير إذا لم ينظر إليه و يعالج بحكمة، و عندما نقول يعالج لا يدخل في مفهومنا إستعمال القوة في تقويم هذه الإستراتيجيات بل يجب فهم هذه التركيبية البشرية و استعمال لغة الحوار البناء و الفعال لتحويل تلك التنظيمات الغير الرسمية و السلبية إلى تنظيمات غير رسمية إيجابية كما وضحها و بينها لنا إلتون مايو في نظريته المعروفة باسم نظرية العلاقات الإنسانية التي تخدم أهداف الإدارة و تسهر على تطور الإدارة، و التي لمسناها أيضا في إدارة الجودة الشاملة و تطبيق حلقات الجودة و التي يدخل فيها معنى هذه التنظيمات و تكوين روح الفريق كما هو الحال عليه في النموذج الياباني، و هذا لن يتأتى إلى بوجود مفهوم الولاء التنظيمي.

و نشير هنا إلى شيء مهم و من خلاله نلفت إنتباه من هم في أعلى هرم وزارة المالية أنه يجب وضع إستراتيجية لدراسة تأثير الحوافز بأنواعها على الأداء الوظيفي، و من ثم يتم الحصول على إحصائيات و أرقام نستدل بها في ترتيب تلك الحوافز حسب الأولويات للوصول في الأخير إلى وضع خطة إستعجالية تعالج الحوافز التي لها أهمية من قبل هذه الموارد البشرية، و هذا ما سوف يساهم في معالجة تلك الإستراتيجيات السلبية و يغرس فيها معنى الولاء التنظيمي و بعدها نهتم بوضع برامج تكوينية التي بواسطتها تساهم في تحقيق أهداف الإدارة المسطرة بالجودة المطلوبة، و نضمن بذلك تأدية تلك الدورات مهامها في تطور الإدارة.

و عندما نتحدث عن الدورات التكوينية، و حتى لا تقوم الإدارة بصرف أموال كبيرة على التكوين، تستعمل مفهوم الوسيط التكنولوجي، بحيث بدلا من أن نقوم بوضع تكوينات لعدد كبير من الموظفين نقوم ببعث فرد أو فردين يقومان بتلك التكوينات حتى لا تذهب أموال كبيرة في التكوين، و الوسيط التكنولوجي هو الذي يقوم بتكوين الأفراد داخل الإدارة و مع هذا سوف نربح الوقت و نقلل من التكاليف، و تستعمل تلك الأموال التي كانت موجهة للتكوين في استغلالها لإقتناء أجهزة تكنولوجية تساهم في تفعيل الأداء الوظيفي، كما تستطيع الإدارة وضع مكتب جديد يسمى بمكتب التكوينات هو الذي ينضم تلك التكوينات و يعين الأفراد الذين يقومون بالتكوين، و يقترحون تكوينات حسب النقائص الموجودة في الإدارة و ينجزون التقارير التي توضح سبب تلك التكوينات مع وضع إستراتيجيات تخص التكوين.

الجدول رقم 67: يمثل علاقة التكوين بالزيادة في الأداء الوظيفي(نتائج السؤال رقم 21).

النسبة %	التكرار	علاقة التكوين بالزيادة في الأداء الوظيفي
00.00%	00	نعم
100.00%	220	لا
100%	220	المجموع

يوضح لنا الجدول رقم 67 أن نسبة 100% من المبحوثين أجمعوا أن التكوين في الوقت الحالي لا يزيد من الأداء الوظيفي.

ما نلاحظه في الوقت الحالي أن التكوين لا يزيد من الأداء الوظيفي، و السبب هو أن التكوين غير مطبق كما يجب أن يكون في هذه الإدارة، مما يجعل الموظف لا يعرف هل التكوين يزيد من أدائه أو لا؟، و حتى إن طبق نظام التكوين و استفاد منه جميع الموظفين، و ما يفرضه الواقع و ما هو مستنتج من خلال المقابلات فإن التكوين لا يزيد من الأداء الفعال و لا يرسخ مبدأ الولاء التنظيمي، بل سوف يساعد تلك الإستراتيجيات السلبية على التسلط على تلك الإدارة فتصبح بمرور الزمن السلطة تصنعها و تسيورها تلك التنظيمات الغير الرسمية لأنها متحكمة في سير الأمور الداخلية و خاصة إذا كانت هناك تكوينات تشمل التكنولوجيا الحديثة، فيصبح التكوين سلاح تستعمله تلك الإستراتيجيات ضد الإدارة و تستعملها كأوراق للتفاوض، و هذا كله لعدم وجود نظام حوافز عادل يتماشى مع متطلبات المورد البشري.

فنقول حتى ينجح التكوين و تكون له الفعالية في الأداء و نزيد به الولاء التنظيمي، لابد من التدقيق في تأثير الحوافز بأنواعها، و فهم واقع الموارد البشرية، حتى نستطيع أن ندرك متى نستعمل هذا التكوين و يصبح يمثل لنا حافز في تحريك و تحسين الأداء الوظيفي من جهة و ترسيخ مبدأ الولاء التنظيمي الذي نحن بحاجة ماسة إليه اليوم و خاصة في هذه الإدارة، و بالتالي لا نستطيع وضع إستراتيجيات تنظيمية نتجاهل فيها كلا من الولاء التنظيمي و المواطنة التنظيمية و التي يجب أن نجعلها من بين الأهداف الرئيسية التي تسعى الإدارة لتحقيقها في مواردها البشرية حتى تصل إلى تحقيق الجودة في العمل.

و عند وضع خطة عمل خاصة بالتكوين، لابد أن نضع الأهداف المرجوة من خلاله و على هذا الأساس يتم إنتقاء برامج التكوين و رسم سياساتها، هذا ما يجرنا إلى وجوب فهم نقائص المورد البشري الذي يشتغل في هذه الإدارة حتى نقوم بتقوية نقاط ضعفه، و لكن و حتى تتجح فكرة التكوين التي تخدم مصالح الإدارة لا بد من معالجة مشكل التنظيمات الغير الرسمية و المخطط لها و التي هي سلبية(إستراتيجيات الفاعلين السلبية)و التي تحدث عنها ميشال كروزي في كتابه:Etat modeste Etat moderne ،le phénomène bureaucratique،l'acteur et le système، فهذا التكوين سوف يكسب هذه الإستراتيجيات خبرة في مواجهة الإدارة و يساعدها على التفنن في خلق هوامش الحرية التي تعجز الإدارة عن مواجهتها مما يجعلها لا تحقق الأهداف المسطرة من قبل الوزارة الوصية، إذن على الوزارة الوصية فهم الظاهرة جيداً و إيجاد الحلول لتلك الإستراتيجيات السلبية التي تشكلت بسبب عدم فهم المورد البشري و عبر مرحلة من الزمن، و فهم جيداً ما قاله السيد مالك بن نابي حول التكيّف الناتج عن الفعل و ردّ الفعل هذا من جهة، و من جهة أخرى و كما قال أيضاً: إنّ من الواجب أن نضع نصب أعيننا "المرض" بالمصطلح الطبي و الذي يمثل في هذه الحالة إستراتيجيات الفاعلين السلبية لكي تكون لدينا عنه فكرة سليمة: فإن الحديث عن المرض أو الشعور به لا يعني بداهة "الدواء"(1) بل يجب التفكير العلمي و الإستراتيجي في كيفية معالجة تلك التنظيمات الغير الرسمية بالرجوع إلى بناء نظام حوافز قوي و ديناميكي يتماشى مع واقع الموارد البشرية، و بعدها التفكير في مرحلة بناء هذه الموارد البشرية و التي يدخل فيها التكوين الدّوري و المتواصل، للحصول على موارد بشرية مؤهلة تعتمد الإدارة عليهم و هذا هو معنى الإستثمار الحقيقي في الموارد البشرية.

¹ - مالك بن نابي، شروط النهضة، تر عبد الصبور شاهين، دار الفكر المطبعة العلمية، دمشق، 1979، ص40.

الجدول رقم 68: يمثل فكرة الإبداع في العمل (نتائج السؤال رقم 22).

النسبة %	التكرار	فكرة الإبداع في العمل
02.30%	05	نعم
97.70%	215	لا
100%	220	المجموع

نستنتج من خلال هذا الجدول أن نسبة 97.70% من المبحوثين ليس لديهم فكرة الإبداع، و 2.30% يملكون فكرة الإبداع.

نلاحظ أن الذين أجابوا بأن لديهم فكرة الإبداع في العمل هم من يمثلون جزءا من الطبقة المثقفة، و الجواب "بنعم" لا يعني أنهم يريدون الإبداع في هذه الإدارة و هذا ما سوف يؤكد لنا الجدول رقم 69 المتعلق بالسؤال رقم 23، فهذه الطبقة الشبانية لها القدرة و الرغبة على الإبداع، و لكن حتى يتم الإبداع لابد من حاجات يجب أن يحققها هذا المورد البشري حتى تشتغل على الإبداع و يصبح حافزا تسعى إلى تحقيقه هذه الموارد، و هذه النتيجة التي أقولها هي ناتجة عن إحتكاكي مع هذه الطبقة لأنها فعلا تمثل فئة قليلة جدًا، و زيادة على ذلك فإنهم يرون أن هذه الإدارة هي منطقة عبور فقط حتى يكملوا دراستهم، و يكتسبوا نوعا من الخبرة التي تدخل في سيرتهم الذاتية، و أما الذين أجابوا بعدم وجود الإبداع في العمل فهذا راجع إلى عدة أسباب و التي من بينها هي الظروف المعيشية الخاصة بالموظف و التي لا توفر له الوقت ليفكر في الإبداع و يجعله كحافز لتحقيق ذاته، فلو كان المورد البشري لا يعاني مشاكل إقتصادية و ارتقى بحاجاته كما بينها إبراهيم ماسلو، فإنه قد يصل إلى ما بعد المرحلة الرابعة و هي التقدير و الإحترام و قبل تحقيق الذات و هي تبلور فكرة الإبداع التي توصله إلى تحقيق ذاته و هذه الفكرة تصبح حافزا للفرد يسعى إلى تحقيقها للوصول إلى تحقيق ذاته و التفكير فيما بعد ذلك و الذي سوف نبينه في الجداول اللاحقة.

و هنا نقول، إذا كنا نفكر فعلا في تطوير هذا المورد البشري يجب أن نفكر في كيفية تحويل ذلك الموظف الذي لا يجتهد و السلبي، و الذي يطبق إستراتيجته السلبية سواء الفردية أو الجماعية و التي كانت رد فعل لمجريات الواقع التنظيمي و المجتمعي إلى موظف مبدع يسعى إلى تحقيق ذاته بواسطة الإبداع، و بالتالي يصبح الإبداع حافزا معنويا فرديا لهذا المورد البشري يسعى إلى تحقيقه لبلوغ هدفه و تحقيق هدف الإدارة التي ينتمي إليها و هكذا يجسد معنى المواطنة التنظيمية، و إذا توصلنا إلى هذه النتيجة فإن المنافسة داخل هذه الإدارة سوف تزيد بين أفرادها و هذا ما يصنع الفارق بين إدارة خالية من الإبداع و إدارة حية تتنفس الإبداع، و بالتالي سوف ننتج

الجودة في العمل و ندخل مرحلة جديدة و تحوّل جديد في الإدارة خاصة و المجتمع عامة، ونقول عندها أن المورد البشري هو الجودة (la qualité ce sont les hommes)(1) وهذا ما وضعه لنا ميشال كروزي في هذا الكتاب الذي يحمل عنوان: Etat modeste Etat moderne.

و يجب أن نفكر في كيفية معالجة تلك الإستراتيجيات السلبية؟ و كيف نقومها؟ و كيف نصنع مورد بشري مبدع يسعى إلى تحقيق ذاته؟ و هذا يجزنا إلى الحديث عن إعادة النظر في نظام الحوافز القائم اليوم، و بناءه بواسطة نظرة علمية مناسبة لواقع مجتمعه بعيدا عن فكرة إستيراد الحلول من الغرب، فهذا يعد تضيقا للوقت و الجهود، و مضاعفة للمرض، فكما قال مالك بن نابي: "إذ كل تقليد في هذا الميدان جهل و انتحار"(2)، و هذا معناه يجب نحن من يجد الحلول لهذه المشاكل التي نعيشها و نشتغل بأفكارنا المستوحاة من كياننا حتى نصل إلى الهدف المسطر، لأن الحلول المستوردة لا تتطابق مع مجتمعنا و لا حتى مع إيديولوجيتنا، فكل مجتمع له تركيبته الخاصة به، و سرّ حلّ الظاهرة يكمن في فهمها و معاشتها، و بعدها يتم زرع أفكار جديدة هدفها زرع الإبداع في الفرد و القضاء على تلك الأفكار الميئة و السامة و عندما يحدث ذلك أكيد سوف نلمس التغيير في الإدارة خاصة و المجتمع عامة.

الجدول رقم 69: يمثل الهدف من العمل هو تحقيق الإبداع (نتائج السؤال رقم 23).

الهدف من العمل هو تحقيق الإبداع	التكرار	النسبة %
نعم	01	00.50%
لا	219	99.50%
المجموع	220	100%

نستنتج من خلال هذا الجدول أن نسبة 99.50% من المبحوثين أجابوا بأن الإبداع ليس هدفهم في العمل، بينما سجلنا نسبة 0.5%(فرد واحد) له معنى الإبداع في العمل.

ما يتم إستخلاصه أن الموظفين مازالوا لم يصلوا إلى تلك المرتبة، أي تحقيق الإبداع لتحقيق الذات و السبب هي الظروف الغير مشجعة لذلك بدء من الواقع المعاش و صولا إلى التسيير البيروقراطي الموجود اليوم و مخلفات هذا التسيير الذي له تاريخ ساهم في تجسيد الجانب السلبي الغير مرغوب فيه داخل الإدارة، و بالرجوع إلى مالك بن نابي فالمشكلة اليوم هي مشكلة أفكار، يجب أن نفكر كيف نصح تلك الأفكار الميئة و السامة الموجودة اليوم داخل هذا المورد البشري و نقومها حتى نحصل على موارد بشرية سليمة من ناحية أفكارها تطمح إلى الإبداع و تحقيقه

¹ -Michel CROZIER, Etat modeste Etat moderne(Stratégies pour un autre changement), Op.Cit,p169.

² - مالك بن نابي، شروط النهضة، مرجع سابق، ص48.

في ظل الولاء و المواطنة التنظيميتين، و المقصود بالإبداع هو تقديم الجديد في العمل بما يسهله، و يسهل إستعمال عالم الأشياء الموجود في الإدارة للوصول إلى تحقيق الأهداف في أعلى مستوياتها، و قد يدخل الإبداع حتى في كيفية ربط عالم الأفكار و عالم الأشخاص و عالم الأشياء مع بعض و هذا ما كان يسعى إلى توضيحه السيد مالك بن نابي.

الجدول رقم 70: يمثل علاقة الوظيفة بإرضاء الله عزوجل (نتائج السؤال رقم 24).

النسبة %	التكرار	القيام بالعمل هو إرضاء الله تعالى
00.90%	02	نعم
99.10%	218	لا
100%	220	المجموع

نستنتج من خلال هذا الجدول أن نسبة 99.10% من المبحوثين أجابوا بأن قيامهم بوظيفتهم ليس لها علاقة بإرضاء الله تعالى، و أجابت ما نسبته 0.90% من المبحوثين أنهم يزاولون وظيفتهم (عملهم) إرضاء لله عزوجل.

لقد قمنا بوضع هذا المؤشر الذي هو حقيقة يوضح لنا شيء خفي، و كما وضحتها أيضا ماكس فيبر في كتابه الأخلاق البروتستانتية و روح الرأسمالية، ومن خلال دراسته التي قام بها حول الديانة البروتستانتية و استخلاص روح الرأسمالية و كذلك معاكسته لفكرة ماركس التي مفادها أن العوامل الإقتصادية هي التي تكوّن النمو الإجتماعي و اعتبار جميع الأنساق من سياسة، ثقافة، إجتماعي هي متغيرات تابعة للنسق الإقتصادي المادي، و جاء فيبر و بحث و قام بدراسة إمبريقية لواقع هذا الأمر فبعد الذهاب إلى أمريكا و قيامه بكتابة فصلين في كتاب الأخلاق البروتستانتية و روح الرأسمالية و بعدما شفي من الانهيار العصبي عاد و أتم ذلك الكتاب المشهور، فتوصل فيبر إلى أن الدين هو المحرك الأساسي و هو المتغير المستقل و أما العامل الإقتصادي و السياسي و الثقافي يمثلون متغيرات تابعة، و تحصل على هذه النتائج بواسطة ملاحظاته الميدانية و المتكررة كما يمكنكم الرجوع إلى ما قلناه إلى كتاب ماكس فيبر المترجم من قبل محمد علي مقلّد الذي تحدث على كل ما قلناه بالتفصيل و الأمثلة (1)، و هذا أيضا ما أوضحتها دراسة توماس ويزنر (2) و أكدت ما توصل إليه ماكس فيبر، و لكن في الإدارة محل الدراسة هذا الأمر هو غير موجود و السبب هو إشتغال الفرد بالماديات لإشباع حاجاته

¹-ماكس فيبر، الأخلاق البروتستانتية و روح الرأس مالية، تر محمد علي مقلّد، مركز الإنماء القومي، لبنان، بدون سنة.

²-Tomas Wisner, Motivation au travail dans les institutions publique et l'effet des facteurs culturels, Thèse Doctorat, université de Antilles, France, 2016.

و ابتعاده عن جوهر القضية مثل "العمل عبادة"، و "إتقان العمل" و "القيام بالأعمال التي تخدم و تنفع المسلمين" و "الإبتعاد عن الرشوة و الربا، أي الإبتعاد عن ما هو محرم في ديننا، و الإبتعاد أيضا عن أكل مال المسلمين بالباطل"، كل هذا موجود في ديننا و الذي يهدف إلى ترسيخ العقيدة و الأهم هو إرضاء الله تعالى و العمل باليقين أن الله هو الرقيب الأعلى، فأين كل هذا الحس الذي يجب أن يكون في نفوس هؤلاء الأفراد؟ نحن نجد في الدستور الجزائري بدء بالديباجة أن الجزائر أرض الإسلام، و نجد أيضا في الباب الأول من الدستور، الذي يمثل المبادئ العامة التي تحكم المجتمع الجزائري، و في الفصل الأول، المادة 2 منه تقول أن الإسلام دين الدولة، هذا شيء جميل و فعال لو نعرف المعاني التي كان يرمي إليها دستورنا الجزائري و الذي نعتر من خلاله بانتمائنا للجزائر الغالية على أرواحنا، فكان من المفروض و كما جاء في الدستور الجزائري، أن الموظف الجزائري عندما يقوم بعمله يقوم به قبل كل شيء و تطبيقا لديننا الحنيف هو العمل من أجل إرضاء الله، فكان من المفروض أن الحافز المعنوي الفردي هذا يكون موجود و هو قيامك بالعمل من أجل الله تعالى و بذلك التفكير في الآخرة، و لكن و ما أثبتته الواقع الجزائري أن الموارد البشرية مازالت تفكر بمبدأ مادي و نسيت العامل الأساسي و الذي يمثل ديننا، فهنا نقول فعلا هناك خلل في عالم الأفكار الموجود حاليا لدى هذه الموارد البشرية، مما يجعلنا نناشد صناع القرار إلى وضع حلول إستعجالية لتدارك الموقف و هو التفكير في إصلاح عالم الأفكار الموجود اليوم في مجتمعنا و الذي بواسطته نستطيع تغيير تفكير الأفراد من السلبي إلى الإيجابي، و لو إستطعنا علاج عالم الأفكار فإننا حتما سوف نبني موارد بشرية تفوق في مراتبها مراتب إبراهيم ماسلو و هرمه للحاجات، بحيث تصبح تفكر فيما بعد تلك الحاجات و تتعدى بذلك تحقيق الذات إلى التفكير فيما بعد ذلك، و كل تلك الإنجازات و التحقيقات هي من أجل بعد ديني عقائدي و هي إرضاء الخالق و التفكير فيما بعد الحياة (الآخرة)، و هكذا سوف نتطور و أكيد في جميع الميادين و هذا ما يحقق الإزدهار للمجتمع الجزائري، و عندها و حتى إن غيرنا معادلة المساواة أي تصبح الواجبات أكبر من الحقوق فلن تغير شيئا على مستوى الأداء فإنه يبقى دائما في مرتبة الجودة، و هكذا نلاحظ تغيير في الأفكار أي من الأفكار الميتة و القاتلة إلى أفكار مبدعة و معمّرة، و مهما حاولت الدول المتربصة بالجزائر بإدخال أفكار تدمرها فإنها لن تتجح لأنها قد تحصّنت جيدا بالدين الإسلامي الذي عالج مفهوم الأفكار السائدة اليوم في مجتمعنا، فلو أردنا التطور و الإزدهار لابد من معالجة نظام الحوافز أولا و الذي يتحقق بأسلوب الفهم الجيد للمورد البشري و المجتمع الجزائري حتى نصل إلى حل مشكلة الأفكار في مجتمعنا و تغيير مسارها نحو الإبداع و التطور و لكن الهدف الجوهرى في كل ما قلناه هو في كيفية تحقيق التفكير الموحد نحو إنجاز الوظيفة أو المهام من أجل إرضاء الخالق و ليس

إنجاز المهام من أجل غايات خاصة و جماعات معينة أو من أجل تحقيق حاجات مادية زائلة بمرور الزمن، إذن لابد لنا من التقرب و الفهم الجيد لمحتوى رسالة رسول الله صلى الله عليه و سلم، كما ينتج عن هذا التغيير هو إسترجاع الأخلاق و القيم التي غابت في مجتمعنا اليوم لأننا فعلا نعيش أزمة أخلاق، فأصبح الحرام حلالا ، أي أصبحت الرشوة مثلا عند بعض الموظفين هي "حق قهوة" و هذا ما ساهم في فساد المجتمع.

و أما الذين أجابوا بأن الوظيفة التي يقومون بها هي إرضاء الله عزوجل فإن هؤلاء وجدنا عمرهم بين 51-60 سنة أي كبار في السن، هذا ما يجعل السن يلعب دورا في تغيير تفكيرهم، و لكن نحن نريد تغيير تفكير كل الموارد البشرية بدء بالشباب الموظف و صولا إلى آخر موظف في الإدارة، كما نقول أن الوضع المعيشي أدى إلى فساد في أفكار الموارد البشرية و التي ترجمت إلى أفعال و التي كانت أغلبيتها سلبية و التي صنعت إضطرابات في الحياة الإجتماعية و شذوذا في أفعال الأفراد(1)، فهذا ما أدى إلى تلك الأفراد إلى التكتل في جماعات تخدم مصالحها فقط دون مصلحة الإدارة و الوطن ككل، فيجب علينا التفكير في كيفية إعادة بناء أفكار جديدة تتبناها تلك الجماعات و بالتالي نقضي على الجانب السلبي و نعوضه بشق إيجابي ينمي فينا حب الوطن و خدمته إرضاء الله عزوجل.

الجدول رقم 71: يمثل علاقة الدين بالزيادة في الأداء الوظيفي (نتائج السؤال رقم 25).

علاقة الدين بالزيادة في الأداء الوظيفي	التكرار	النسبة %
نعم	02	00.90%
لا	218	99.10%
المجموع	220	100%

نستنتج من خلال هذا الجدول أن نسبة 99.10% من المبحوثين أجابوا أن الدين ليس له علاقة بالأداء الوظيفي، و أجابت ما نسبته 0.90% من المبحوثين أن الدين له علاقة بالزيادة في الأداء الوظيفي.

من خلال هذا الجدول يبين لنا و يدعم لنا الإستنتاجات السابقة حول تأثير الحوافز المادية الفردية و الجماعية على أداء الموظفين، و هذا معناه أن الجانب المادي طغى و أصبح يؤثر على الجانب الديني و السياسي و الثقافي أي عكس ما توصل إليه ماكس فيبر و هو يؤيد نتائج كارل ماكس، و لكن ما نريده و ما نسعى إلى تحقيقه هو كيف نعالج تلك الأفكار المبنية على الماديات و نحولها إلى أفكار مبدعة تعمل و تطبق ما جاء به ديننا و خاصة في مجال

¹ - مالك بن نابي، مشكلة الأفكار في العالم الإسلامي، مرجع سابق، ص 65.

العمل و إتقان العمل؟، معادلة حلها يكمن في فهم واقع هذه الموارد البشرية و فهم تلك الإستراتيجيات الناتجة عن الفاعلين هذا من جهة و من جهة أخرى يجب أن نفهم ديننا فهما جيداً لنعرف حدودنا و نعرف حقوقنا و واجباتنا المنصوص عليها شرعا حتى نقوم بإرضاء الخالق سبحانه و تعالى، ذلك الحبل المتين الذي بواسطته نبني حضارة تدوم و تعمّر و تنتج لنا علما و عملا.

و هذا معناه أنه يجب أن نغير و نعدّل في طريقة تفكيرنا، و هنا يجب أن تكون هناك إرادة سياسية لنجاح الأمر، و التي تبدأ بكلمة الإصغاء (معناها على السلطة اليوم أن تفهم ما توصل إليه الباحثون في المجالات المختلفة و خاصة في البحوث السوسيولوجية الجزائرية)، و بعدها تأتي عملية التشاور و التحاور في طاولة واحدة بين النخب (أهل الإختصاص) و السلطة (أخذ و عطاء للمعلومة بطرق علمية مبنية مسبقا على مقاربات في التخصص)، و بعدها تكون و تصنع فكرة القرار و تتضح معالمها و يبقى فقط تأسيسه، و هذا التأسيس و الإنشاء للقرار يتم بواسطة قاعدة من البيانات المستخلصة من قبل النخب تقدّمها للسلطة، و كنتيجة مهمة عن كل ما قلناه هي الخروج بقرار مؤسس عن طريق خطوات علمية يكون له التأثير الفعلي على الواقع، و هذا ما لجأت إليه مثلا اليابان و سويسرا لأن في هذين البلدين ليس الإجماع معطى جاهز بل هو تشييد لتلك الأفكار و التي تمر عبر هيئات متعددة من المشاورة و المداولة⁽¹⁾.

الجدول رقم 72: يمثل تقديم الأوسمة خلال المسار المهني (نتائج السؤال رقم 26)(*)

الهدف من العمل هو تحقيق الإبداع	التكرار	النسبة %
نعم	00	00.00%
لا	220	100.00%
المجموع	220	100%

نستنتج من خلال هذا الجدول أن نسبة 100.00% من المبحوثين أجابوا بأنهم لم يستفيدوا من أية أوسمة خلال مسارهم المهني.

إن هذا المؤشر بين لنا أن هناك بعض الحوافز غير مستعملة و غير مستغلة على الرغم من وجودها في الأمر رقم 06-03، و هنا نطرح سؤال مهم و هو لماذا لم تطبق تلك المواد التي تنص على بعض الحوافز؟ على الرغم من حث القانون الوظيفة العمومية على ذلك، فلو أمعنا النظر جيدا فإننا نجد مثلا و في المادتين رقم 112 و 113 من الأمر نفسه و الموجودتان

¹ - جون فرانسوا دورتيه و جاك لوكانت، مرجع سابق، ص 235.

* - فمن خلال إجابة كل المبحوثين بـ "لا" فإن السؤال رقم 27 لن يستطيعوا الإجابة عليه لأنهم لم يحصلوا على أوسمة خلال مسارهم المهني سواء كانت أوسمة إستحقاق أو أوسمة شجاعة و التي سوف نفصل فيها في الجدول رقم 72.

في الفصل السابع المتعلق بالأوسمة الشرفية و المكافآت جاء فيها تطبيق هذه المكافآت و التي تقدم عن طريق تشكيل لجنة يتم وضعها عن طريق التنظيم تسهر على تطبيق هذه المادتين(1)، و لكن و ما هو ملاحظ بقي هذا الأمر مبهما نوعا ما و خاصة عن كيفية تشكيل هذه اللجنة، مما جعل السلطة تصدر مرسوم تنفيذي رقم 17-323 في الجريدة الرسمية رقم 66 من سنة 2017 توضح فيه جيدا طبيعة و خصائص و كفاءات منح الأوسمة الشرفية و المكافآت للموظفين، و كذا تشكيل و سير اللجنة الخاصة المكلفة بتسييرها و منحها، كما وجدنا المادة رقم: 02 (2) من هذا المرسوم و التي تقول بأنه يمكن منح الموظف الأوسمة الشرفية و/أو المكافآت الآتية: -ميدالية الشجاعة -ميدالية إستحقاق -شهادة وزارية، و بعد قراءة هذا المرسوم جيدا و جدنا أنه يجب أن تسلم الشهادات الوزارية و الميداليات بموجب قرار من الوزير المعني لذلك القطاع، و بعد رأي اللجنة الخاصة المنصوص عليها في المادة رقم 10 من نفس المرسوم التنفيذي، و لكن ما لاحظناه أن المكافآت لم تكن مكافآت مادية بل كانت مكافآت معنوية، و هذا لا يشجع الموظفين على الأداء الفعال، فكل الموظفين يريدون مكافآت مادية سواء فردية أو جماعية حتى يكون هناك توازن بين الحقوق و الواجبات، حتى يتم الإرتقاء في سلم إبرهام ماسلو، و بعد وصولهم إلى مرحلة التقدير و الإحترام يأتي دور المكافآت المعنوية الفردية و الجماعية و التي تقدم للموظف على شكل أوسمة أو شهادات، فهنا على صناع القرار التفتن لإدخال تلك المكافآت المادية في الحساب و خاصة إذا كانت الإدارة لها مداخيل و تحصل أموالا للدولة الجزائرية و على سبيل المثال إدارة أملاك الدولة و مديرية الضرائب و مديرية مسح الأراضي.

فكنتيجة مهمة يمكن الخروج بها من خلال هذا الجدول أن الحوافز التي تقدم على شكل أوسمة أو شهادات هي غير مطبقة في هذه الإدارة على الرغم من وجود مواد تنص على تطبيقها، و من هذا المنطلق يجب على الإدارة العامة للأملاك الوطنية حث الإدارات التابعة لها على تطبيق مثل هذه الحوافز، و تفعيل بذلك مواد القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

¹ - المادتين 112، 113، الأمر رقم 06-03، مرجع سابق، ص 11.

² - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 66، المؤرخ في 2017/11/12، مرسوم تنفيذي رقم 17-323، المادة 02، ص 16 .

الجدول رقم 73: يمثل علاقة الأوسمة في الزيادة في الأداء الوظيفي (نتائج السؤال رقم 28).

علاقة الأوسمة في الزيادة في الأداء الوظيفي	التكرار	النسبة %
نعم	00	%00.00
لا	220	%100.00
المجموع	220	%100

نستنتج من خلال هذا الجدول أن نسبة 100.00% من المبحوثين أجابوا بأن الأوسمة لا تزيد من الأداء الوظيفي.

فما يمكن إستخلاصه من خلال هذه النتائج أن هذه الأوسمة لا تؤثر بالإيجاب على الأداء الوظيفي، و السبب أن المورد البشري لم يعيش أو لم يلتقي مع هذه الأوسمة، مما يجعله يجيب بهذه الإجابة، و لكن إن كانت مطبقة سوف نرى الإجابة الحقيقة و هي هل الأوسمة تساهم في الزيادة في الأداء الوظيفي أو تبقى الأداء على حاله أو تنقص منه؟، و لكن و حسب مجريات الدراسة نلاحظ أنه و حتى و إن طبقت هذه الحوافز فإنها لا تؤثر على الأداء، و السبب لأن الظروف المعيشية تجعل الموظف لا يعطي أهمية لمثل هذه الحوافز، فهمه الوحيد هو مادي فقط أي يريد المال لمواجهة الظروف المعيشية، و لكن مثل هذه الإجابات تؤكد لنا صحة نظرية إبرهام ماسلو من جهة، و من جهة ثانية و حسب ما هو ملاحظ و كون التنظيمات الغير الرسمية السلبية موجودة فإنها دائما تنقص من الأداء الوظيفي و تخدم مصلحتها الخاصة، هذا ما يجعل الموظف يفكر في مصالحه الشخصية و أهدافه الخاصة قبل مصلحة و أهداف الإدارة.

إذن، و حتى نصل إلى أن الأوسمة تؤثر على الأداء بالإيجاب يجب وضع إستراتيجية مبنية على إحترام ترتيب الحوافز بدء من الحوافز المادية و صولا إلى الحوافز المعنوية، و منه نقول يجب إحترام سلم الحاجات لإبرهام ماسلو، حتى نصل إلى تأثير فعال و إيجابي للأوسمة على الأداء الوظيفي، بحيث عندما يصل المورد البشري إلى هذه المرحلة يكون بحاجة ماسة إلى حوافز معنوية مثل الأوسمة لأنه تدرج في سلم الحاجات و عند تطبيق هذه الحوافز المعنوية و خاصة الفردية مثل الأوسمة و الترقية فإنها تخلق بين الموظفين المنافسة الشرعية و التي تخرج لنا معنى الإبداع بحيث يصل الفرد إلى مرحلة الإبداع ليفرض وجوده و يحقق مكانته و بالتالي يصل إلى تحقيق الذات.

1-2- الحوافز المعنوية الفردية السلبية:

الجدول رقم 74: يمثل توجيه إنذار شفهي أو كتابي للموظف (نتائج السؤال رقم 29).

النسبة %	التكرار	توجيه إنذار شفهي أو كتابي للموظف
99.50%	219	نعم
00.50%	01	لا
100%	220	المجموع

نستنتج من خلال هذا الجدول أن نسبة 99.50% من المبحوثين أجابوا بأنهم قد تعرضوا خلال مسارهم المهني إلى إنذار شفهي أو كتابي.

عند التحدث على هذا النوع من العقوبات فهو موجود في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، كما وجدنا المادة رقم 163 منه و التي تصنف العقوبات التأديبية حسب جسامه الأخطاء المرتكبة إلى 04 درجات(1)، و التي وظفناها في هذا الإستبيان هي العقوبة من الدرجة الأولى و التي تشير التنبيه الشفهي و الإنذار الكتابي و التوبيخ، فلاحظنا أن جل الموظفين تعرضوا إلى هذه العقوبات من الدرجة الأولى و السبب هو و كما هو مستنتج من خلال الجداول السابقة و من خلال المقابلات سواء مع الموظفين أو مع رؤساء المفتشيات و المصالح الذين يقيمون الأداء الوظيفي و السبب هو ضعف الأداء الوظيفي، و الذي كانت تتحكم فيه إستراتيجيات الفاعلين، فكان الموظف مع تصريحاتهم المباشرة بأنهم لا يقومون بالأداء الفعال و السبب هو الأجر أي طغيان الجانب المادي، هذا ما جعل كل الموظفين يتعرضون إلى مثل هذه العقوبات و التي تؤكد كل ما قلناه، فمن خلال كل هذا حتى نظرية بيتر بلاو هي محققة لأن إختلال التوازن بين الحقوق و الواجبات أدى إلى ضعف الأداء مما جعل المسؤول يقوم بتطبيق تلك العقوبات حتى يقوم الموظف بالأداء الفعال، و لكن ما هو مستنتج حتى العقوبة من الدرجة الأولى لا تفيد أمام تلك الإستراتيجيات التي تتحكم في تقييم الأداء و في الأداء الوظيفي بحد ذاته.

¹ - المادة 163، الأمر رقم 03-06، مرجع سابق، ص15.

الجدول رقم 75: يمثل تأثير الإنذار على الأداء الوظيفي و علاقته بسن الموظف (نتائج السؤال رقم 30).

(هذا الجدول مستخرج عن طريق برنامج SPSS22 أنظر الملحق رقم: 27)

سن الموظف		30-20		40-31		50-41		60-51		تأثير هذا الإنذار على الأداء الوظيفي
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
0.90%	02	0.00%	00	0.00%	00	0.00%	00	12.5%	02	زاد من الأداء الوظيفي
0.00%	00	0.00%	00	0.00%	00	0.00%	00	0.00%	00	أنقص من الأداء الوظيفي
99.1%	218	100%	47	100%	116	100%	41	87.5%	14	لم يؤثر على الأداء الوظيفي
100%	220	100%	47	100%	116	100%	41	100%	16	المجموع

نستنتج من خلال هذا الجدول أن الإتجاه العام كان يمثل نسبة 99.10% من المبحوثين أجابوا بأن هذه العقوبة لم تؤثر على الأداء الوظيفي باختلاف سنهم، بينما كانت ما نسبته 0.90% تقول بأن مثل هذه العقوبات زادت من الأداء الوظيفي و التي كانت تمثل فئة السن المتراوحة ما بين 60-51 سنة و هذا ما تعمّدنا إبرازه في هذا الجدول.

بين لنا هذا الجدول بأن العقوبات أضحت لا تؤثر على الأداء الوظيفي و السبب هو طغيان الحوافز المادية على ذلك بشقيها الفردي و الجماعي، مما أدى إلى عدم تأثير مثل هذه الحوافز على الأداء، بينما لا حظنا شخصين أجابوا بأن تطبيق هذه العقوبات عليهم يزيد من آدائهم الوظيفي، و استنادا على الجدول رقم 71 و الذي يمثل علاقة الدين بالزيادة في الأداء الوظيفي لاحظنا أن شخصين أجابوا بأن الدين يزيد من الأداء الوظيفي و كانوا و كما أوضحنا ذلك أن هؤلاء يمثلون الطبقة التي عمرهم بين 60-51 سنة فهم كبار في السن، و هذا ما يدعم أن عملهم من أجل إرضاء الخالق أثرت فيهم حتى أصبحوا إذا أخطئوا في عملهم فإن تلك العقوبة تزيد من آدائهم حتى يقومون بإرضاء الله تعالى، فهذا خوف من الخالق سبحانه و تعالى.

و هنا نلمس تأثير ذلك الحافز المعنوي و هو إرضاء الله تعالى في العمل، فلو كان موجود في نفوس جميع الموظفين فإننا نصل إلى تأثير تلك العقوبات على الموارد البشرية، فتلك العقوبات تصبح كأداة تقويم لهذا الفرد، و هو يعلم جيدا بأن الخطأ يجب أن يصحح و يعدل حتى يرضي خالقه، هنا تكمن حكمة العقيدة و الخوف الحقيقي من الله تعالى، و حتى إن لم توجه لهذا الموظف عقوبات فإنه سوف يرجع إلى تعديل سلوكه تلقائيا.

و يمكن فهم و بطريقة أخرى على الذين أجابوا بأن العقوبة لا تؤثر على الأداء الوظيفي، لأنه لو قارنا تصريحات الموظفين على أدائهم الوظيفي نجدهم كلهم يجمعون بأن أدائهم هو متوسط و في بعض الأحيان هو ضعيف، و بأنهم لا يقومون بالعمل كما ينبغي و ذلك لأن معنوياتهم دائماً منخفضة هذا ما يجعل تلك العقوبات لا تؤثر في الأداء لأنه أصلاً متوسط و ضعيف.

الجدول رقم 76: يمثل وضع أسماء الموظفين الغير منضبطين في قائمة المهملين (نتائج السؤال رقم 31).

النسبة %	التكرار	وضع أسماء الموظفين المهملين في قائمة المهملين
06.40%	14	نعم
93.60%	206	لا
100%	220	المجموع

نستنتج من خلال هذا الجدول أن نسبة 93.60% من المبحوثين أجابوا بعدم وضع أسمائهم في قائمة المهملين، بينما أجابوا بما نسبته 06.40% على أنهم يقبلون بوضع أسمائهم في قائمة المهملين.

نستنتج من خلال هذا الجدول البسيط، أن أغلبية الموظفين لا يريدون أن توضع أسمائهم في قائمة المهملين و هذا دليل على عدم نضج هذا المورد البشري و ما زالت تلك الثقافة الإجتماعية هي المسيطرة، فلو كانت هذه الموارد البشرية متشبعة بالثقافة التنظيمية و فيها معنى المواطنة التنظيمية فعندها الموظف يقبل إذا كان مهملًا في عمله أن يوضع في تلك القائمة و هي بذلك تأنيب للضمير و تشجيعاً له على تصحيح صورته و فرض نفسه من جديد و هذا هو التحدي الغائب اليوم في جميع مواردنا البشرية، بينما الأفراد الذين أجابوا بقبولهم على وضع أسمائهم في تلك القائمة و كون الملاحظات و المعاشية مع هذا المورد البشري فأنا أراها الإجابات لا توعي من أجل تأنيب الضمير مثلاً بل هذا دليل آخر على أن المورد البشري أصبح لا يخاف من شيء فوجود إسمه أو عدم وجوده في هذه القائمة لا ينقص و لا يزيد شيئاً في المورد البشري لأنه أصلاً غير متقبل للثقافة التنظيمية و غير مندمج مع هذا الوسط، و هذا ما سوف يوضحه لنا الجدول اللاحق أي الجدول رقم 77.

الجدول رقم 77: يمثل حالة الموظف إن وجد إسمه في القائمة السوداء (نتائج السؤال رقم 32).

حالة الموظف عندما يجد إسمه في القائمة السوداء	التكرار	النسبة %
هناك تأنيب الضمير مع تقويم الأداء	02	%00.90
يزيد من إحباطك في العمل	00	%00.00
لا يهتمني الأمر	218	%99.10
المجموع	220	%100

نستنتج من خلال هذا الجدول أن نسبة 99.10% من المبحوثين أجابوا بأن الأمر لا يهمهم إن وجدوا أسمائهم في القائمة السوداء، بينما أجابوا بما نسبته 0.90% على أنهم إن وجدوا أسمائهم في القائمة السوداء فهذا سوف يجعلهم يؤنبون ضميرهم و يقومون أدائهم الوظيفي.

من خلال الإجابات التي طرأت هذا الجدول نستخلص أن جل المبحوثين لا يهمهم الأمر إن وجدوا أنفسهم في القائمة السوداء و هذا لا يزيد و لا ينقص من الأداء لأنه أصلا هو متدني بإقرار كلام الموظفين الموجود في المقابلات التي أجريت معهم، بينما الفردين الذين أجابا بتأنيب الضمير فهما اللذان أجابا في الجدولين رقم 70 و 71 على أن عملهما هو لإرضاء الله تعالى فهؤلاء قد تأثروا في حالة وجدوا أنفسهم في تلك القائمة و هنا نرجع و نقول إلى أهمية الجانب الديني في ما نقوله، أي عندما يكون الفرد متمسك جيدا بالله تعالى فإننا نصل إلى تقويم الفرد تلقائيا و يرضى بكل ما هو موجود من تنظيم رسمي و يسعى دائما إلى تقديم أفضل ما يملك من قدرة و إبداع، لأن هدفه يفوق هدف الإدارة و المجتمع و يصل إلى هدف عقائدي حتى يرضى الله عليه.

و ما هو ملاحظ أيضا من خلال الإجابات التي إنصبت حول "لا يهتمني الأمر" و كأن هذا المورد البشري يعيش حالة يأس و إحباط أدخلته إلى مفهوم الإغتراب الذي تحدث عنه كارل ماكس في نقطة مهمة، أن هذا المورد البشري لا يصبح له هدف في الحياة و لا حتى في العمل، فهو يأتي إلى الإدارة من أجل ذلك الراتب الضعيف، و ذهاب الموظف للعمل أصبح شيء روتيني، و يصبح يعيش بلا هدف، و هنا نرى افتقار هذا المورد البشري لمفهوم الولاء التنظيمي و الذي ينجر عنه عدم وجود المواطنة التنظيمية و عدم تقبل الثقافة التنظيمية و انعدام الإبداع، و هذه كلها عوامل تؤثر بالسلب على المجتمع الجزائري و من بين أهم مخلفات كل ما قلناه هو عدم وجود مواطنة إجتماعية، و بالتالي تكثر الظواهر السلبية في المجتمع كالتفكك الأسري و الخيانة و الهجرة الشرعية و الغير شرعية و كثرة الإضرابات و الإحتجاجات، و هنا يحدث تنافر بين المجتمع و الفرد، و ينفصل الفرد عن المجتمع و يدخل في حالة إغتراب في جميع الميادين: الإجتماعية، السياسية، الثقافية، و هذا ما يجعل المورد البشري يقطع الأمل في الحياة في هذا

المجتمع، و هنا نكون قد وصلنا إلى كلام قاله مالك بن نابي نصبح شعب قابل للإستعمار، لأن الأفراد جميعهم متفرقون و لا يفكرون بضمير جمعي، و نصل إلى نقطة مهمة و هي بداية نهاية هذا المجتمع، إذن يجب علينا أن نفكر كيف نتدارك الوضع و نعالج هذا الأمر بحكمة و لابد من وجود إرادة سياسية مع وضع إستراتيجيات علمية تحتوي على خطط يتم فيها معالجة نظام الحوافز القائم اليوم و تعديل و إضافة مواد جديدة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، و التي تتماشى مع أهداف و مساعي هذه الموارد البشرية، و لا يتأتى هذا إلا بأسلوب الفهم، لأن بواسطة هذه التعديلات سوف نغير في تفكير هذا الفرد و هذا معناه أننا أصبحنا نملك القوة و القدرة على زرع أفكار جديدة في هذا المجتمع و التي تمحي بوجودها أفكار ميتة و سامة كانت في الماضي القريب هي المسيطرة على عقول تلك الموارد البشرية، و تنتج لنا ردود أفعال إيجابية تخدم الإدارة و تخدم المجتمع و تساهم في الإرتقاء بهذا المورد البشري الهام جدا في صنع الحضارة، و ندخل باب جديد في التسيير و هو الإستثمار في المورد البشري و استعمال إدارة التغيير التي تتماشى مع الزمان و المكان الحاضرين لبناء المستقبل.

2-الولاء التنظيمي و علاقته بمؤشرات الحوافز المعنوية الفردية:

الجدول رقم 78: يمثل الرغبة في التضحية من أجل الإدارة(نتائج السؤال رقم 51).

النسبة %	التكرار	الرغبة في التضحية من أجل الإدارة
00.00%	00	نعم
100.00%	220	لا
100%	220	المجموع

نستنتج من خلال هذا الجدول أن نسبة 100.00% من المبحوثين أجابوا بعدم وجود الرغبة في التضحية من أجل هذه الإدارة.

إن هذه النتائج المهمة توضح لنا حالة الفرد و المجتمع، بحيث ما يتم إستنتاجه أن الموارد البشرية الموجودة اليوم في إدارة أملاك الدولة ليست لها الرغبة في التضحية(*) من أجلها و هذا معناه أن الفرد لا يضحى من أجل إدارته، و حتى إن تعرضت الإدارة إلى أي خطر فإن الموظف لا يهتم الأمر، و هذا أمر خطير يدل على أن الولاء التنظيمي غير موجود، و هذا ما ينعكس كذلك على المجتمع فيصبح الفرد لا يملك الرغبة في التضحية من أجل مجتمعه، و هنا

*- تعمدنا استعمال مفهوم الرغبة في التضحية و لم نستعمل مفهوم التضحية، لأن الرغبة في التضحية هي أقل درجة من التضحية في حد ذاتها، فيمكن للفرد أن تكون له الرغبة في التضحية و لكن لا يملك الجراءة الكافية للتضحية الفعلية، فأردنا من خلال هذا السؤال أن نعرف هل هناك رغبة أو تفكير و لو ضعيف في التضحية.

نرى كيف ذلك التأثير ينتقل إلى المجتمع و يصبح الفرد يفكر في مصالحه الخاصة فقط و لا يهتمه حال المجتمع و هذه حالة من حالات الإغتراب النفسي الإجتماعي و يجب التفطن لها جيدا، و هنا نستنتج أمرا آخر أن الفردين اللذين أجابا على السؤالين رقم 25 و 32 لهم ولاء ديني و ليس ولاء تنظيمي، و هنا فرق بين هاذين الولائين، فالولاء الديني هو عقائدي و حب الله و رسوله و العمل من أجل إرضاء الله وحده، و أما الولاء التنظيمي هو حب الإدارة التي ينتمي إليها، و من خلال ما قلناه أن الموارد البشرية غير متقبلة للثقافة التنظيمية و هذا ما يفسر لنا عدم وجود ولاء تنظيمي و الذي أدى إلى عدم وجود مواطنة تنظيمية.

و لو تعمقنا جيدا في هذه الظاهرة نجد أن نظام الحوافز الحالي هو السبب الذي أدى إلى إنعدام هذه الرغبة عكس ما هو عليه الحال في بريطانيا و ألمانيا و اليابان، لأنهم إهتموا بهذا المورد الحساس و الفعال و الذي له الدور الأكبر في تطور و ازدهار المجتمع و الذي خلق الفارق في الجودة، و هذا كله بفضل نظام الحوافز الفعال الذي طبق بلغة العلم و أسلوب الفهم، و هنا نلمس في هذه البلدان الإستراتيجية التنظيمية التي تغلبت و سيطرت على الإستراتيجية الفردية للفاعلين.

و هنا يجب علينا أن التفكير في كيفية إعادة بناء هذه الرغبة في نفوس الموظفين و التي تزرع بطريقة غير مباشرة في نفوس منتجاتنا المستقبلية (أبنائنا) و تتحول تلك التضحية من التضحية من أجل الإدارة إلى التضحية من أجل الوطن ككل، و تصبح جزء من الهدف المشترك الموجود في الضمير الجمعي لدى كل أفراد المجتمع، و بانعدام هذا المفهوم أصبح كما قالها السيد مالك بن نابي مجتمع قابل للإستعمار، و الطريق الوحيد لزرع هذه التضحية هو إعادة النظر في نظام الحوافز الحاضر، و تغيير الفكرة السلبية التي زرعت في تفكير هذه الأفراد و هذا لا يتأتى إلا باستعمال إدارة التغيير و فن إدارة التغيير و التي نبدها بتغيير الأفكار القديمة و استبدالها بأفكار مبدعة لها النظرة التنبؤية المبنية على لغة العلم، الحوار و الفهم الجيد لواقع هذه الموارد البشرية.

الجدول رقم 79: يمثل علاقة العدالة في تطبيق الترقية و الزيادة في ساعات العمل بدون مقابل مالي (نتائج السؤال رقم 18 مع السؤال رقم 52).

العدالة في تطبيق الترقية		نعم		لا		المجموع الكلي	
الزيادة في ساعات العمل بدون مقابل	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار
نعم	03	15.00%	01	0.50%	04	1.80%	
لا	17	85.00%	199	99.50%	216	98.20%	
المجموع	20	100%	200	100%	220	100%	

أوضح لنا هذا الجدول أن الإتجاه العام يتمثل في 98.20% من الإجابات بأنهم لا يقومون بإضافة ساعات عمل بدون مقابل و تدعمت هذه الإجابة بـ 99.50% بأنه لا توجد عدالة في تطبيق الترقية و هذا ما سوف نقف عليه في التحليل.

ما تم إستنتاجه من خلال هذا الجدول المركب بين العدالة التنظيمية في تطبيق الترقية بشقيها على مستوى الدرجات أو على مستوى المناصب و بين إضافة ساعات في العمل خارج أوقات العمل الرسمية و بدون مقابل مالي، أن هناك علاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع، فعدم وجود عدالة تنظيمية في الترقية أدى إلى تغيير في تفكير الفرد و هو لا يعمل بدون مقابل، بحيث إذا كانت ساعات إضافية فيجب أن تكون بمقابل مالي، و إلا فالموظف فهو لن يعمل و حتى و إن أرغم على ذلك فهو لا يقدم أفضل و أجود عمل، و ما هو مستنتج أن كلمة الولاء التنظيمي غائبة تماما في هذه الإدارة و السبب هو تفكير الموظف بأن الإدارة دائما تريد أن تستفيد من المورد البشري فقط أي معادلة أحادية الإتجاه و السبب هو راجع للسياسة المتبعة من قبل الإدارة كعدم إشعار الموظف بأنه يعيش عدالة تنظيمية فعلية، و هناك تلاعبات كبيرة على مستوى النقاط التي توضع في التقييم السنوي و التي على أساسها يرقى الموظف في الدرجات، و الجدول اللاحق سوف يبين لنا نوع العلاقة و شدتها و كذا معامل التحديد حتى نضبط جيدا تأثير العدالة في الترقية على قيام الموظف بساعات إضافية في العمل بدون حافز مادي.

فنقول أنه لو كان هناك فعلا ولاء تنظيمي لوصلنا لنتيجة أن الفرد سوف يعمل بدون مقابل لأن الإدارة هي كيانه و حياته، و لأنها فهمت و وفرت حاجيات الفرد الضرورية و نجحت في رسم طريق الثقة بينها و بين هذا الموظف البسيط الذي مازال يبحث على لقمة العيش.

الجدول رقم 80: يمثل معامل الارتباط، معامل التحديد و فيشر، لقياس العدالة في تطبيق الترقية و تأثيرها على الزيادة في ساعات عمل إضافية بدون مقابل (نتائج السؤال رقم 18 مع السؤال رقم 52).
(هذا الجدول مستخرج عن طريق برنامج SPSS22 أنظر الملحق رقم: 28)

الإنحدار الخطي البسيط "Régression linéaire simple"					
معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	إختبار فيشر (F)	درجة الحرية (ddl1)	درجة الحرية (ddl2)	الدرجة المعنوية الإحصائية (sig.variation.)
0.312	0.097	23.381	1	218	0.000

بالرجوع إلى معامل الارتباط بين العدالة في تطبيق الترقية (و التي تمثل مؤشر خاص بالمتغير المستقل) و الساعات الإضافية بدون مقابل مالي (و الذي يمثل مؤشر خاص بالمتغير التابع) و الذي يمثل ($R=0.312$) نجد أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة، و هذا ما يدل على وجود علاقة طردية، و هذا معناه: كلما سهرنا على تطبيق العدالة التنظيمية الخاصة بالترقية بكل أنواعها كلما أدى هذا إلى زرع نوع من الوعي الخاص للموظف و نغير في تفكيره إتجاه هذه الإدارة بحيث يصبح يقوم بساعات إضافية بدون مقابل و هو ما يعتبره كرد جميل لهذه الإدارة التي تفهم ما يريد، و كلما إنعدمت العدالة التنظيمية في تطبيق الترقية فهذا سوف يعود بالسلب على الإدارة بحيث يصبح الفرد يفكر بتفكير مادي محض و معنى هذا انه إذا قام بتأدية مهام خارج أوقات عمله فإنه لن يؤدي هذا بالمجان بل لابد من مقابل مادي و إلا فإنه لا يشتغل خارج أوقات عمله، و إن أخضعت الإدارة الموظف للعمل لساعات إضافية بدون مقابل فهذا سوف يشجع على تفعيل الإستراتيجيات الفاعلين السلبية و يزيد الوضع الداخلي للإدارة في التأزم و هذا ما لا يحيل الإدارة على تحقيق أهدافها و يجعلها تعيش مشاكل و اضطرابات و تصبح لا تخدم الدولة الجزائرية كما هو مسطر لها، و أوضح لنا نظام spss22 أن معامل التحديد ($R^2=0.097$) وضح لنا أن العدالة في الترقية تؤثر بنسبة 9.70% على الزيادة في ساعات العمل بدون مقابل مادي، كما أنَّ الدرجة المعنوية الإحصائية ($\text{sig}=0.000$) تشير أن النموذج ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم 81: يمثل فكرة الموظف في تغيير الإدارة محل العمل (نتائج السؤال رقم 53).

النسبة %	التكرار	فكرة تغيير الإدارة محل العمل
99.50%	219	نعم
00.50%	01	لا
100%	220	المجموع

نستنتج من خلال هذا الجدول أن نسبة 99.50% من المبحوثين أجابوا بفكرتهم الواضحة حول تغيير الإدارة، و سجلنا فردا واحدا يمثل نسبة 0.50% ليست له فكرة التغيير.

من خلال ما توصلنا إليه و الموضح في هذا الجدول، أن أغلبية الموظفين و بالإجماع يريدون تغيير مكان العمل، و هذا ما يوضح أشياء عديدة و التي يمكن أن نقدمها على شكل نقاط و هي على النحو التالي:

-ليس هناك ثقة بين الإدارة و الموظف.

-ضعف نظام الحوافز القائم الذي لا يتماشى مع الموارد البشرية.

-إنعدام الولاء التنظيمي و الذي نعتبره شيئا مهما في تطوير الإدارة و تقدمها، فانعدام الولاء معناه وجود اضطرابات داخلية داخل هذه الإدارة، و هذا ما يشجع على ظهور إستراتيجيات الفاعلين السلبية و المؤثرة على تحقيق الإدارة لأهدافها المسطرة، و هذا ما يقابله في الزيادة من الرقابة أي الزيادة من تطبيق و التشديد في نظام البيروقراطية و الذي يمثل تحدي بالنسبة لهذه الإستراتيجيات التي تصبح تتقن في صنع هوامش الحرية و في إدارة السلطة، و في الأخير نخرج بنتيجة مهمة و هي فشل تسيير هذه الموارد البشرية لانعدام أسلوب الفهم البناء المبني على معالم علمية محددة بواسطة نظريات في التخصص.

-لا تستطيع الإدارة توفير الحماية الضرورية لها لأن من يعمل بداخلها لا يضع الثقة فيها و يفكر دائما بأن هذه الإدارة هي تحب مصلحتها فقط و لا يهتمها الفرد الذي يعتبر هو المحرك للنجاح و الثروة التي لا تزول إن أحسنا إستغلالها و توجيهها و فهمها.

-لا نستطيع الإستفادة من الخبرات الموجودة في هذه الإدارة، و لا نستطيع تطويرها و تمريرها للأجيال الشبانية الجديدة، و التي إندمجت مع تلك الإستراتيجيات السلبية الموجودة اليوم و سبب إنتمائه لهذه الجماعات هو لفرض مكانته و تحصين نفسه من المشاكل التي قد تحدث له في عمله.

-ليس هناك إنتماء فعلي لهذه الإدارة، و هذا ما يعرض الإدارة لإفشاء أسرارها و التي قد تباع و يستفاد منها جهات أخرى، و هذا ما يعيدنا للحديث عن إنعدام الثقة بين الموظف و الإدارة و إن واصلنا على هذه الحالة سوف يتعدى هذا المستوى و نصل إلى إنعدام الثقة بين الموظف و الدولة التي يعيش فيها، فعلى صناع القرار التفتن لهذه الحالات و هذه النتائج التي سوف تنعكس بالسلب على مجتمعنا الجزائري، و الذي قد يجده الطفيليون ثغرات يستطيعون من خلالها خلق الفوضى في المجتمع، و هذا ما يسعى إلى تحقيقه أعدائنا خارج الوطن و هو خلق الإستقرار في المجتمع الجزائري.

-وهذا يدل أيضا أن الفرد لم يتكيف و لم يتقبل الثقافة التنظيمية الموجودة في هذه الإدارة، لأن هذه الإدارة لم توفر الحماية اللازمة لهذا الموظف و هذا معناه أنها لم تفهم ما يريده هذا المورد البشري، و لا تسعى إلى الحفاظ على الطاقات المبدعة و الفعالة في هذه الإدارة، و التي كان من الواجب أن تسعى بكل الطرق للحفاظ على مواردها البشرية و التي سميت بالموارد لندرته الحقيقية و التي لا يمكن تعويضها إن ذهبت من هذه الإدارة، ففي الغرب مثلا يبحثون دائما على ما يجعل الموظف لا يفكر في تغيير تلك الإدارة حتى يتم الإستفادة من خبرته و طاقاته و إبداعاته لأطول مدة زمنية ممكنة، لأن فقدان مورد بشري هو فقدان الأرباح بالنسبة لهذه الإدارة و دخولها في مشاكل ما يجعلها تنفق أموالا أكثر لاستعادة إستقرارها الداخلي و فرض وجودها من جديد.

الجدول رقم 82: يمثل علاقة الدورات التكوينية و الزيادة في ساعات العمل بدون مقابل مالي
(نتائج السؤال رقم 20 مع السؤال رقم 52).

الدورات التكوينية		نعم		لا		المجموع الكلي	
الزيادة في ساعات العمل بدون مقابل	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار
نعم	03	30.00%	01	0.47%	04	1.80%	
لا	07	70.00%	209	99.53%	216	98.20%	
المجموع	10	100%	210	100%	220	100%	

أوضح لنا هذا الجدول أن نسبة 99.53 % أجمعوا بأنه لا توجد دورات تكوينية و لا يزيدون ساعات عمل بدون أجر (أي بدون مقابل)، بينما سجلنا 70.00 % من المبحوثين أكدوا على وجود دورات تكوينية ولا يزيدون ساعات إضافية للعمل بدون مقابل، و سجلنا أيضا نسبة 30.00 % من المبحوثين أجابوا بوجود دورات تكوينية و موافقون أن يضيفوا ساعات في العمل بدون مقابل مالي، بينما سجلنا نسبة 0.47 % لم يتحصلوا على دورات تكوينية و يقومون بأداء ساعات إضافية بدون مقابل.

ما يتم إستخلاصه من هذا الجدول، أن الدورات التكوينية تزيد من الولاء التنظيمي، بحيث كلما توفرت الدورات التكوينية فإنها تساهم في قيام الموظف بتأدية ساعات إضافية بدون مقابل، و انعدام هذه الدورات سوف يؤدي بالموظف إلى التفكير بأن القيام بساعات إضافية هو بمقابل مادي ليس بالمجان، و لاحظنا أيضا أن حتى بعض الموظفين الذين تحصلوا على دورات تكوينية أكدوا بأنهم لا يقومون بإضافة ساعات في العمل بالمجان و السبب هو سيطرة ذلك التفكير السلبي الناتج عن التنظيمات الغير الرسمية السلبية، إذن ما هو مستنتج أنه حتى و إن وجدت هذه التكوينات فسوف تولد نوع من الولاء المؤقت و الذي يجعل الموظف يقوم بإضافة ساعات عمل بدون مقابل و سرعان ما تعود المياه إلى مجاريها و يصبح الموظف لا يقوم بتلك الساعات الإضافية بالمجان و السبب هو الظروف المعيشية الصعبة التي يعيشها الموظف و عدم قدرته على تلبية الحاجات اليومية لأسرته (عدم تحقيق القدرة الشرائية)، و هنا نوضح شيء مهم و هو أن الدورات التكوينية لا تنجح بدون معالجة الحوافز المادية الفردية و الجماعية أولا، و إلا فإنها سوف تصبح حلا مؤقتا (أي قد تستفيد الإدارة منه في مدة قصيرة) سرعان ما يتحول إلى سلاح للمفاوضة يستعمله الموظف لتدعيم تلك الإستراتيجيات السلبية و هذا موضح في الجدول رقم 66.

الجدول رقم 83: يمثل معامل الارتباط، معامل التحديد و فيشر، لقياس الدورات التكوينية و تأثيرها على الزيادة في ساعات عمل إضافية بدون مقابل (نتائج السؤال رقم 20 مع السؤال رقم 52).
(هذا الجدول مستخرج عن طريق برنامج SPSS22 أنظر الملحق رقم: 28)

الإنحدار الخطي البسيط "Régression linéaire simple"					
معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	إختبار فيشر (F)	درجة الحرية (ddl1)	درجة الحرية (ddl2)	الدرجة المعنوية الإحصائية (sig.variation.)
0.460	0.212	58.601	1	218	0.000

بالرجوع إلى معامل الارتباط بين الدورات التكوينية (و التي تمثل مؤشر خاص بالمتغير المستقل) و الساعات الإضافية بدون مقابل مالي (و الذي يمثل مؤشر خاص بالمتغير التابع) و الذي يمثل ($R=0.460$) نجد أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة، و هذا ما يدل على وجود علاقة طردية، و هذا معناه: كلما وضعنا دورات تكوينية ناتجة عن إستراتيجيات الإدارة قصد تنمية مواردها البشرية بعد تلبية الحاجات الفيزيولوجية للموظف (بتطبيق الحوافز المادية الفردية و الجماعية) كلما أدى هذا إلى زرع نوع من الوعي الخاص للموظف و نغير في تفكيره إتجاه هذه الإدارة بحيث يصبح يقوم بساعات إضافية بدون مقابل و هو ما يعتبره كرد جميل لهذه الإدارة التي تفهم ما يريد، و إذا لم تحترم التسلسل في تطبيق الحوافز أي أهملنا الحوافز المادية و اهتمنا بالدورات التكوينية فتصبح هذه الأخيرة هي حل مؤقت للإدارة سرعان ما يزول مفعوله و تعود الإدارة إلى نقطة البداية، و كلما إنعدمت الدورات التكوينية فهذا سوف يعود بالسلب على الإدارة و معنى هذا أنه إذا قام بتأدية مهام خارج أوقات عمله فإنه لن يؤدي هذا بالمجان بل لابد من مقابل مادي و إلا فإنه لا يشتغل خارج أوقات عمله، و هذا ما يؤدي أيضا إلى عدم التوافق بين التكنولوجيات الموجودة اليوم و بين المعارف المحدودة الموجودة في هذا المورد البشري وهذا ما يؤدي أيضا إلى عدم مواكبة العصرنة، كما وضّح لنا نظام spss22 أن معامل التحديد ($R^2=0.212$) وضّح لنا أن الدورات التكوينية تؤثر بنسبة 21.20% على الزيادة في ساعات العمل بدون مقابل مادي، كما أنّ الدرجة المعنوية الإحصائية ($\text{sig}=0.000$) تشير أن النموذج ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

و ما أردنا قوله و الإشارة إليه أن الدورات التكوينية يكون لها تأثير على الموظفين و الذي يعود بالإيجاب على الإدارة و تطورها إذا احترمتنا ترتيب الحوافز، و التي يجب أن نبدأها بالحوافز المادية ليتم بعد ذلك التفكير في الإرتقاء إلى الحوافز المعنوية، و إلا فإن تلك الحوافز المعنوية كالدورات التكوينية تصبح سلاح يستعملها الفاعلون (الموظفون) كتدعيم لإستراتيجياتهم ضد الإدارة.

الجدول رقم 84: يمثل علاقة فكرة الإبداع في العمل و الزيادة في ساعات العمل بدون مقابل مالي (نتائج السؤال رقم 22 مع السؤال رقم 52).

فكرة الإبداع في العمل		نعم		لا		المجموع الكلي	
الزيادة في ساعات العمل بدون مقابل	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار
نعم	02	40.00%	02	0.93%	04	1.80%	04
لا	03	60.00%	213	99.07%	216	98.20%	216
المجموع	05	100%	215	100%	220	100%	220

تبين لنا من خلال هذا الجدول أن الإتجاه العام تمثل بنسبة 98.20% من الإجابات بأنهم لا يزيدون ساعات عمل بدون مقابل، بحيث تتخلل هذه النسبة نسبة 99.07% لا يملكون فكرة الإبداع و 60.00% لديهم فكرة الإبداع في العمل.

ما يبينه لنا هذا الجدول أن إنعدام فكرة الإبداع قد تؤدي بالفرد إلى التفكير المادي المحض، بحيث لاحظنا أن أغلبية الموظفين ليست لهم فكرة الإبداع مما أدى هذا إلى انعدام ثقافة إضافة ساعات عمل بدون مقابل من أجل خدمة هذا الوطن، وهذا ما لم يكن موجود لدى المجتمع الألماني بعد الحرب العالمية الثانية فكانوا يضيفون ساعات عمل من أجل تطور و ازدهار مجتمعهم و هنا نرى أهمية الحس بالمسؤولية من جهة و من جهة أخرى نرى ثمة الولاء الإجتماعي الذي صنع في أحلك الظروف المعنى الحقيقي للمواطنة الإجتماعية التي هي مُغَيبة في مجتمعنا اليوم و خاصة لدى شبابنا، فالفارق بيننا و بينهم هو عالم الأفكار الموجود في كلتا المجتمعين، فالأفكار هي التي صنعت الفارق، و الذي يجب علينا أن نأخذ به عين الاعتبار و نشغل بعالم الأفكار لتصحيح كل ما فات و صناعة مجتمع مبني على حب الوطن و الدفاع على حقوقه من خلال القيام بواجباته.

الجدول رقم 85: يمثل معامل الارتباط، معامل التحديد و فيشر، لقياس فكرة الإبداع في العمل و تأثيرها على الزيادة في ساعات عمل إضافية بدون مقابل (نتائج السؤال رقم 22 مع السؤال رقم 52).
(هذا الجدول مستخرج عن طريق برنامج SPSS22 أنظر الملحق رقم: 29)

الإنحدار الخطي البسيط "Régression linéaire simple"					
معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	إختبار فيشر (F)	درجة الحرية (ddl1)	درجة الحرية (ddl2)	الدرجة المعنوية الإحصائية (sig.variation.)
0.436	0.190	51.110	1	218	0.000

بالرجوع إلى معامل الارتباط بين وجود فكرة الإبداع (و التي تمثل مؤشر خاص بالمتغير المستقل) و الساعات الإضافية بدون مقابل مالي (و الذي يمثل مؤشر خاص بالمتغير التابع) و الذي يمثل ($R=0.436$) نجد أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة، و هذا ما يدل على وجود علاقة طردية، و هذا معناه: كلما جسدنا و ربينا في مواردنا البشرية مفهوم الإبداع و تحقيق هذا المفهوم على أرض الواقع كلما أدى هذا إلى بلورة فكرة القيام بساعات إضافية بدون مقابل (تطوعاً) خدمة للوطن ثم خدمة للإدارة و كل هذا لإرضاء الخالق، و كلما إنعدمت فكرة الإبداع فهذا سوف يعود بالسلب على الوطن عامة و على الإدارة خاصة، كما وضّح لنا نظام spss22 أن معامل التحديد ($R^2=0.212$) أن فكرة الإبداع تؤثر بنسبة 19.00% على الزيادة في ساعات العمل بدون مقابل مادي، و ما هو مستنتج أيضاً أن الدرجة المعنوية الإحصائية ($\text{sig}=0.000$) تشير أن النموذج ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم 86: يمثل علاقة إرضاء الله تعالى في العمل و الزيادة في ساعات العمل بدون مقابل مالي (نتائج السؤال رقم 24 مع السؤال رقم 52).

إرضاء الله تعالى في العمل		نعم		لا		المجموع الكلي	
الزيادة في ساعات العمل بدون مقابل	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار
نعم	02	100%	02	0.91%	04	1.80%	04
لا	00	0.00%	216	99.08%	216	98.20%	216
المجموع	02	100%	218	100%	220	100%	220

أوضح لنا هذا الجدول أن نسبة 99.08% أجمعوا بأنهم عندما يقومون بوظائفهم ليس لإرضاء الله تعالى و لا يزيدون ساعات عمل بدون أجر (أي بدون مقابل)، بينما سجلنا 0.91% من المبحوثين لهم فكرة القيام بالعمل لإرضاء الله تعالى و عدم الزيادة في ساعات العمل بدون مقابل. من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيام أغلبية الموظفين بالعمل ليس لإرضاء الله تعالى أثر في تفكيرهم و أصبحوا لا يقومون بعمل تطوعي أو يضيفوا ساعات عمل بدون مقابل، و هي فكرة جوهرية لابد أن نركز عليها و خاصة فيما يخص إبتعاد المورد البشري و أثناء قيامه بالعمل عن فكرة ذلك العمل هو موجه للخالق، و هنا نلاحظ طغيان الجانب المادي على حياة الأفراد، حيث و أصبح الفرد يفكر في لقمة العيش و كيف يتم تحصيلها و نسي الخالق و هذا بإقرار أغلبية الموظفين من خلال المقابلات المدرجة سابقا، و هذا الفعل سوف يؤثر حتى على المجتمع فبواسطة هذه العملية سوف يزول ذلك التعاون الذي كان سائد لدى أفراد المجتمع و يصبح الفرد يفكر في نفسه و عائلته فقط و هنا تطغى المصلحة الشخصية على المصلحة العامة، و نصل بذلك إلى بداية زوال الروابط الإجتماعية و هنا نشير إلى أننا وجد علينا دراسة المؤشرات في الميكرو و الماكرو و معنى هذا ندرس المؤشر كيف يؤثر داخل المنظمة (الميكرو) و خارج المنظمة أي في المجتمع (الماكرو)، و هذا ما أوضحه لنا هذا الجدول هو إخفاق المجتمع في إعداد أفراد يحبون وطنهم و يسهرون من أجل تحقيق أهداف الإدارة و التي تعني تحقيق الهدف المشترك و بذلك نحن نعمل من أجل إرضاء الخالق تعالى لأن الدنيا لا تهمننا بقدر ما يهمننا ما بعد الحياة و هنا نخلص إلى مقولة يابانية مهمة بحيث تقول الدولة اليابانية لأفراد شعبها و هي مخاطبة كل فرد فتقول: إن نجاحك هو نجاح لليابان، و فشلك هو فشل لليابان، و هنا نرى بأنهم ربطوا أهداف أفرادهم بالبلد ككل و استطاعوا بذلك تحقيق الولاء الإجتماعي و المواطنة الإجتماعية ليضمنوا إستمرارية المجتمع في ظل التحولات العالمية المشهودة اليوم.

و الجدول الموالي سوف يوضح لنا بدقة شدة العلاقة بين الفرد الذي يعمل من أجل إرضاء الخالق و ما ينتج عنه من قيامه بساعات إضافية في العمل و بدون مقابل، كل هذا لتفكيرهم في الآخرة و العمل بما يرضي الله سبحانه و تعالى، و هنا نلمس فعالية هذا المؤشر في تغيير تفكير أفراد الإدارة إن إستطعنا إدخاله في عقول و نفوس تلك الموارد البشرية، و هنا نناشد صناع القرار إلى التفكير في كيفية غرس هذه القيم و هذه الأفكار في منتجات الجزائر المستقبلية(أطفالنا) بتوعية الأسرة و توفير جو مناسب داخل هذه الأسرة و هذا لا يتأتى إلا بتوفير حياة مقبولة لأفراد المجتمع ثم يأتي دور المدرسة و دور الأنساق الموجودة في المجتمع كالمجتمع مدني، و يجب أيضا تحقيق المعنى الحقيقي للعدالة الإجتماعية.

و كما أشار دوركايم في مؤلفه الأشكال الأولية للحياة الدينية، إلى أن الدين هو نظام موحد و جامع للمعتقدات و الممارسات المتعلقة بالأشياء المقدسة، و هنا نقول بأن فكرة الدين عبادة يصبح لها صداها في نفوس الموظفين إن عرفنا كيف نجسد هذا المبدأ، و كيف نرسخ الفكر الديني و استرجاع قيمه و مبادئه، فلو تعمقنا جيدا في مراحل ديننا الإسلامي و ما فعله الرسول صلى الله عليه و سلم و خاصة عند ذهابه إلى المدينة هو وضعه لوثيقة سميت بوثيقة المدينة هذا كله لتحقيق المواطنة التي تعتمد على تساوي الحقوق و الواجبات بين المهاجرين و الأنصار و تطبيق العدالة و ترسيخ الهدف المشترك و هو الحفاظ على المجتمع الذي يعيش فيه دون النظر إلى العرق أو اللون، فوثيقة المدينة هي نموذج واضح لترسيخ مبدأ المواطنة و من هنا نرى أن المواطنة تشكلت من الدين، فهذه المواطنة يحكمها قانون متفق عليه يحترمه و يطبقه جميع أفراد المجتمع و يدركون جيدا حقوقهم و واجباتهم و يعيشون تحت ظل العدالة و الحق الصادرتين من ديننا الحنيف، فربى هذا المفهوم في نفوس المسلمين آنذاك معنى الولاء التنظيمي الذي يعمل لتحقيق الولاء الإجتماعي، و أدى أيضا لتحقيق المواطنة بمعنيها التنظيمي و الإجتماعي و بالتالي توحيد الأهداف و السير وراء تحقيقها و لب تلك الأهداف هو العمل بإتقان لإرضاء الله تعالى، و جوهر تجسيد المواطنة هو عندما نصل إلى صنع المواطنة فأني تهديد من الخارج أو أي مكيدة من الأعداء لتدمير البلاد، فإن الأفراد يزدون لحمة و تماسك و هذا هو العمل الرئيسي للمواطنة، فإن وجدت فإنك لا تستطيع تدمير المجتمع لأن أفرادهم يملكون معنى المواطنة.

الجدول رقم 87: يمثل معامل الارتباط، معامل التحديد و فيشر، لقياس إرضاء الله عزوجل في العمل و تأثيرها على الزيادة في ساعات عمل إضافية بدون مقابل (نتائج السؤال رقم 24 مع السؤال رقم 52).
(هذا الجدول مستخرج عن طريق برنامج SPSS22 أنظر الملحق رقم: 30)

الإنحدار الخطي البسيط "Régression linéaire simple"					
معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	إختبار فيشر (F)	درجة الحرية (ddl1)	درجة الحرية (ddl2)	الدرجة المعنوية الإحصائية (sig.variation.)
0.704	0.495	214.036	1	218	0.000

بالرجوع إلى معامل الارتباط بين فكرة إرضاء الله في العمل (و التي تمثل مؤشر خاص بالمتغير المستقل) و الساعات الإضافية بدون مقابل مالي (و الذي يمثل مؤشر خاص بالمتغير التابع) و الذي يمثل ($R=0.704$) نجد أن هناك علاقة ارتباط قوية، و هذا ما يدل على وجود علاقة طردية، و هذا معناه: كلما توفرت فكرة العمل من أجل إرضاء الخالق سبحانه و تعالى كلما أدى هذا إلى بلورة فكرة القيام بساعات إضافية بدون مقابل (تطوعا) خدمة للوطن ثم خدمة للإدارة و كل هذا لإرضاء الخالق، و كلما قلت فكرة العمل من أجل الخالق و خوفا منه فسوف نقلل من فكرة القيام بساعات إضافية بدون مقابل مالي، كما وضّح لنا نظام spss22 أن معامل التحديد ($R^2=0.495$) أن إرضاء الله في العمل تؤثر بنسبة 49.50% على الزيادة في ساعات العمل بدون مقابل مادي و تبقى ما نسبته 50.50% راجعة إلى عوامل أخرى لم يشملها هذا الجدول، و ما هو مستنتج أيضا أن الدرجة المعنوية الإحصائية ($\text{sig}=0.000$) تشير أن النموذج ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم 88: يمثل إعتزاز الموظف بانتمائه للإدارة (نتائج السؤال رقم 54).

إعتزاز الموظف بانتمائه للإدارة	التكرار	النسبة %
نعم	01	00.50%
لا	219	50.99%
المجموع	220	100%

من خلال هذا الجدول نجد أن نسبة 99.50% من المبحوثين أجابوا بعدم إعتزازهم بالإنتماء لإدارة أملاك الدولة لولاية المدية.

عندما نلاحظ جيدا نتائج هذا الجدول نجد أن الموظفين لا يملكون ذلك الحس باعتزازهم بالإنتماء لهذه الإدارة، و هذا أمر يوحي بالكثير من الأشياء التي تحلل على مستوى الميكرو (الإدارة) و على مستوى الماكرو (المجتمع)، فمن خلال تحدثنا على الميكرو فإننا نجد هذه النتائج توضح لنا بأن الموظفين لا يملكون معنى الولاء التنظيمي لهذه الإدارة و هذا ما ينجر عنه غياب المواطنة التنظيمية و غياب أيضا فكرة تقبل الثقافة التنظيمية، و هنا نلمس شيء مهم و هو غياب الثقة التي يجب أن تكون بين الموظف و الإدارة و سبب كل هذا هو عدم فهم هذا المورد البشري، و عدم وجود نظام حوافز يتماشى مع متطلبات الواقع المعاش، و هذا ما ينجر عنه تشكل مثلا إستراتيجيات الفاعلين السلبية التي لا تخدم مصالح الإدارة و تتشكل من خلالها معنى الرشوة مع ظهور تنظيمات غير رسمية متطورة أصبحت تبني أسرار الإدارة و تسيطر على مفهوم القيادة، فعندما يصبح الفرد لا يعتز بإنتمائه لنظام معين تتوقع منه أن يفعل كل شيء و من بين مخلفات ما قلناه ظاهرة السرقة التي بدأت تظهر من خلال بعض الموظفين، و هذه الظواهر تنتقل إلى الماكرو، أي إلى المجتمع بحيث ما دامت الإدارة هي جزء من المجتمع فإن مخرجاتها سوف تنصب كلها في المجتمع و ينتج عن كل ما قلناه إنعدام الولاء الإجتماعي، و الذي كان من الواجب أن نبدأه بتوفير ولاء تنظيمي يشجع و يساهم على تجسيد الولاء الإجتماعي و هنا نريد قول شيء مهم و هو الهدف الذي نريد الوصول إليه و كما وضحنا لنا بن عيسى المهدي في أطروحته، أن هدف الإدارة في المنظور السوسيولوجي هو تثبيت قيم جديدة للموظف أي تعمل على ترسيخ الثقافة التنظيمية التي تبني شخصية هذا الأخير سواء الفردية أو الإجتماعية و تنمي روح الإنتماء (تلك الثقافة التنظيمية تشكل لنا الولاء التنظيمي الذي يتحول بدوره إلى مواطنة تنظيمية) في مجموعة معينة⁽¹⁾، و هي بذلك تعدل في الثقافة الإجتماعية المكتسبة و تطورها

¹ - بن عيسى المهدي، ثقافة المؤسسة، أطروحة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، جامعة الجزائر (02)، الجزائر، 2004-

إلى ثقافة تحمل في طياتها معنى الولاء و المواطنة الإجتماعيتين و هذا ما نسعى و ما نريد تحقيقه و لكن هذا لن يتأتى إلا باحتواء الثقافة الإجتماعية للثقافة التنظيمية، هذا من جهة و من جهة أخرى و من خلال المقابلات التي أوضحت لنا أشياء مهمة و هي عدم وجود مواطنة إجتماعية بالمعنى الذي يجب أن تكون عليه و ما تحتاجه الدولة الجزائرية اليوم حتى تتخطى كل الأزمات و بواسطة طاقاتها المختلفة تعيد بناء نفسها، و لكن و ما هو موجود على أرض الواقع أثبت لنا أن من أسباب غياب المواطنة الإجتماعية هو عدم وجود مواطنة تنظيمية داخل هذه الإدارة و التي كان من الواجب تكوين مواطنة تنظيمية و التي بواسطتها سوف نساهم في تجسيد و بناء المواطنة الإجتماعية، و هذا أيضا نلمسه من خلال الهجرة الشرعية و الغير شرعية، و حالات الإغتراب المتعددة من إغتراب نفسي، إجتماعي، سياسي، ثقافي، و لو ذهبنا أكثر و تعمقنا في هذا المجتمع و وصلنا إلى جوهر القضية و هي الأسرة نجد أن ذلك الموظف الذي له عائلة ينقل تلك الحالة النفسية التي أصبح يعاني منها كعدم وجود ولاء و مواطنة تنظيميتين و التي ساهمت في غياب الولاء و المواطنة الإجتماعيتين، و التي ينقلها إلى أولاده بطريقة غير مباشرة، فعندما يذهب الموظف(ة) إلى منزله و يحكي ما يعيشه في الإدارة من مشاكل و عدم قدرته على توفير مستلزمات و متطلبات أسرته يكون الطفل الصغير أفكار مبنية تترسخ في ذاكرته على البلد الذي يعيش فيه من خلال ما يعانيه الأبوين من مشاكل مهنية أدت إلى إنعدام الولاء و المواطنة، فيصبح الأب أو الأم ناقل(ة) لأفكار تتحول بمرور الزمن إلى أفكار قاتلة تؤدي بهذا المنتج الذي كان من المفروض أن يكون فعالا في هذه الدولة و يستفيد المجتمع من قدراته و إبداعاته، إلى فرد يعيش حالة إغتراب و غير متقبل للواقع المعيشي و تتجسد فيه رغبة الهجرة و ترك الدولة الجزائرية و يفكر في بلدان متطورة التي تعرف المعنى الحقيقي للمورد البشري، فتجده تلك الدول منتجا جاهزا للاستفادة منه بدون تكوين طويل الأمد، لأنها تدرك جوهر القضية و تدرك كيف تدفع هذا الفرد الذي كان غير فعال إلى فرد فعال و كفء في بلد يبني جميع إستراتيجياته على الإستثمار في الموارد البشرية و لا يهتمهم جنسه أو لونه أو عقيدته، بل ما يهم هو ما يملكه هذا الفرد من قدرات و مهارات و إبداعات كامنة و التي يتم تفجيرها من خلال الفهم الجيد لهذه الموارد و هذا ما أوضحه لنا ميشال كروزي في كتابه 'état modeste état moderne' عندما قال: الجودة هي الموارد البشرية(1)، و هنا يجب الإشارة إلى شيء مهم أثبتته هذا الجدول هو يجب إستعمال إدارة التغيير في الأفكار حتى نرجع ذلك الفخر و الإعتزاز للإنتماء سواء على مستوى الماكرو أو الميكرو، لأنها قضية جوهرية تدخل في بناء الدولة و استقرارها، و بدون هذا الشعور بالإنتماء فإننا سوف نخسر الكثير في هذا المجتمع و المستفيد الوحيد هو تلك البلدان التي لا تريد

¹ -Michel CROZIER, Etat modeste Etat moderne(Stratégies pour un autre changement), Op. Cit.,p169.

الخير لبلد اسمه الجزائر، إذن يجب علينا التفكير في كيفية إسترجاع المكانة لهذا الموظف حتى يعكس ذلك الشعور الذي يحمل معنى الولاء لأطفاله التي تعتبر ذخيرة المجتمع الجزائري، و لو نلاحظ جيدا نجد أن كل البلدان المتطورة تسهر على الحفاظ على منتجاتها المستقبلية و على سبيل المثال لا للحصر فرنسا مثلا، فإن الدولة الفرنسية تعطي إهتماما كبيرا لأطفالها و تربيتهم داخل أسرهم فهي تراقب حتى كيفية التربية و تقدم كل الدعم للعائلات سواء مجانية الغذاء أو اللباس حتى تزرع في أطفالها ذلك الولاء و المواطنة الإجتماعيتين، لأنهم يمثلون الثروة التي لا تزول و بواسطتهم يعاد إنتاج أصحاب المهن و هذا ما يحافظ على تماسك المجتمع و تطوره، و هنا نقول أين نحن من كل ما قلناه؟

الجدول رقم 89: يمثل علاقة العدالة في تطبيق الترقية و إحساس الموظف عند نجاح الإدارة (نتائج السؤال رقم 18 مع السؤال رقم 55).

العدالة في تطبيق الترقية		نعم		لا		المجموع الكلي	
إحساس الموظف عند نجاح الإدارة		تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %
فخر و إعتزاز		01	5.00%	01	0.50%	02	90.00%
يزيدني ثقة في النفس		00	0.00%	00	0.00%	00	00.00%
لا يهمني الأمر		19	95.00%	199	99.50%	218	99.10%
المجموع		20	100%	200	100%	220	100%

أوضح لنا هذا الجدول أعلاه أن الإتجاه العام يتمثل في 99.10% من الإجابات بأنه لا يهمهم الأمر عند نجاح الإدارة و هذا الإتجاه تدعمه 99.50% من المبحوثين أجابوا عن عدم وجود عدالة في تطبيق الترقية مقابل لا يهمهم أمر نجاح الإدارة، و سجلنا أيضا في الإتجاه العام نسبة 0.90% أجابوا بأن نجاح الإدارة هو يمثل لهم فخر و اعتزاز.

ما سوف نركز عليه من خلال نتائج هذا الجدول هو تسجيل أكبر نسبة من الذين أجابوا بتطبيق العدالة في الترقية و الذين أجابوا بعدم تطبيق العدالة في الترقية بأن أمر نجاح الإدارة لا يهمهم، أي فشل أو نجاح هذه الأخيرة لا يعني لهم شيئا و هذا معناه أنهم في حالة إغتراب، و يوضح لنا كذلك إنعدام الولاء التنظيمي، فمن خلال هذا الجدول نلاحظ أن هناك علاقة بين عدم العدالة في الترقية و إحساس الموظف عند نجاح الإدارة، فهنا نقول كلما إنعدمت العدالة في الترقية جعل الموظف لا يهتم أمر الإدارة و لكن حتى نضبط كل ما قلناه جيدا لجأنا إلى إستعمال الجدول رقم 90 الموالي الذي يوضح لنا نوع العلاقة بين المتغيرين و شدتها.

الجدول رقم 90: يمثل معامل الارتباط، معامل التحديد و فيشر، لقياس العدالة في تطبيق الترقية و تأثيرها على إحساس الموظف إتجاه نجاح الإدارة(نتائج السؤال رقم 18 مع السؤال رقم 55).
(هذا الجدول مستخرج عن طريق برنامج SPSS22 أنظر الملحق رقم: 31)

الإنحدار الخطي البسيط "Régression linéaire simple"					
معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	إختبار فيشر (F)	درجة الحرية (ddl1)	درجة الحرية (ddl2)	الدرجة المعنوية الإحصائية (sig.variation.)
0.136	0.019	4.101	1	218	0.044

بالرجوع إلى معامل الارتباط بين العدالة في تطبيق الترقية(و التي تمثل مؤشر خاص بالمتغير المستقل) و إحساس الموظف بنجاح الإدارة(و الذي يمثل مؤشر خاص بالمتغير التابع) و الذي يمثل ($R=0.136$) نجد أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة جدا، و هذا ما يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة جدا، كلما إنعدمت العدالة التنظيمية في تطبيق الترقية فهذا سوف يعود بالسلب على إحساس الموظف إتجاه الإدارة و يدخله في مفهوم الإغتراب و تفقد الإدارة من خلال هذا الولاء التنظيمي و المواطنة التنظيمية، و أوضح لنا نظام spss22 أن معامل التحديد($R^2=0.019$) وضح لنا أن العدالة في الترقية تؤثر بنسبة 1.90% على إحساس الموظف عند نجاح الإدارة و تبقى ما نسبته 99.10% من التأثير راجع لمتغيرات أخرى لم يشملها هذا النموذج و هنا نستنتج أيضا شيء مهم و هو أن هناك عوامل أخرى تؤثر على إحساس الموظف إتجاه الإدارة أكثر من العدالة في الترقية يجب تحقيقها و النظر إليها حتى يصبح الموظف يعطي أهمية كبيرة للعدالة في الترقية، و لكن نقول بأن العدالة في الترقية تؤثر على هذا الإحساس و لكن بنسبة قليلة، كما أنَّ الدرجة المعنوية الإحصائية ($\text{sig}=0.044$) تشير أن النموذج ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم 91: يمثل علاقة إرضاء الله تعالى في العمل و إحساس الموظف أثناء نجاح الإدارة (نتائج السؤال رقم 24 مع السؤال رقم 55).

إرضاء الله في العمل		نعم		لا		المجموع الكلي	
إحساس الموظف عند نجاح الإدارة	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار
فخر و إعتزاز	02	100%	00	0.00%	02	90.00%	02
يزيدني ثقة في النفس	00	0.00%	00	0.00%	00	0.00%	00
لا يهمني الأمر	00	0.00%	218	100%	218	99.10%	218
المجموع	02	100%	218	100%	220	100%	220

أوضح لنا هذا الجدول أعلاه أن الإتجاه العام يتمثل في 99.10% من الإجابات بأنه لا يهتمهم الأمر عند نجاح الإدارة و هذا الإتجاه تدعم بـ 100.00% من المبحوثين أجابوا عن عدم وجود فكرة إرضاء الله في العمل ، و سجلنا أيضا في الإتجاه العام نسبة 0.90% أجابوا بأن نجاح الإدارة هو يمثل لهم فخر و اعتزاز و تدعم بـ 100.0% من المبحوثين أجابوا عن وجود فكرة إرضاء الله تعالى في العمل.

ما تم إستنتاجه من خلال هذا الجدول المركب أن فكرة الجانب الديني(العقادي) لها تأثير كبير و كبير جدا على جعل الموظف يشعر بالفخر و الإعتزاز عندما تحقق إدارته إنجازات و نجاحات، يعني فكرة العمل من أجل إرضاء الخالق تجعل الفرد يعمل بإخلاص ليس خوفا من أفراد بل خوفا من الخالق، و النتيجة هي تكون فكرة الولاء التنظيمي الناتجة عن فكرة الولاء و البراء للخالق تعالى، و لاحظنا أيضا أن الذين أجابوا بأنهم عندما يقومون بوظائفهم ليس من أجل الله أن أمر نجاح الإدارة أو حتى خسارتها لا يهتمهم لأنهم يعيشون حالة إغتراب، و المتسبب في هذه الحالة هي نظام الحوافز القائم، الذي جعل الفرد مادي، أصبح يبحث عن الماديات و نسي أن الخالق هو الرزاق العليم، فلاحظنا تطابق شديد أو نستطيع تسميته بالتطابق التام بين العمل من أجل الخالق أي العمل من أجل البعد الديني و بين إحساس الفرد إتجاه الإدارة سواء بالخسارة أو الربح، و هذا ما يجب الإستثمار فيه، أي على صناع القرار الإهتمام بهذه القضية جيدا إن أرادوا الحصول على الفعالية التنظيمية و ترسيخ مبدأ الولاء و المواطنة التنظيميتين من جهة، و من جهة أخرى تعديل في سلوكيات الإستراتيجيات الفاعلين السلبية الموجودة اليوم، و تغيير أفكارها التي تنعكس على أفعالها بحيث تتحول من الأفعال السلبية إلى الأفعال الإيجابية كل هذا هو ناتج عن البعد العقادي و ترسيخ معنى العمل عبادة، و قد فصلنا هذا جيدا في الجدولين رقم 70-86.

الجدول رقم 92: يمثل معامل الارتباط، معامل التحديد و فيشر، لقياس إرضاء الله عزوجل في العمل و تأثيرها على إحساس الموظف عند نجاح الإدارة(نتائج السؤال رقم 24 مع السؤال رقم 55).
(هذا الجدول مستخرج عن طريق برنامج SPSS22 أنظر الملحق رقم: 32)

الدرجة المعنوية الإحصائية (sig.variation.)	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)
0.00000	1.00	1.00

بالرجوع إلى معامل الارتباط بين فكرة إرضاء الله في العمل (و التي تمثل مؤشر خاص بالمتغير المستقل) و إحساس الموظف عند نجاح الإدارة (و الذي يمثل مؤشر خاص بالمتغير التابع)و الذي يمثل (R=1.00) نجد أن هناك علاقة ارتباط تامة، و هذا ما يدل على وجود علاقة طردية تامة، و هذا معناه: أن الجانب العقائدي (العمل من أجل إرضاء الله) يؤثر تأثيرا كبيرا و تاما على شعور الموظف إتجاه الإدارة سواء عند نجاح الإدارة أو فشلها و منه كلما كان إرضاء الله في العمل موجود كلما أدى هذا إلى الوعي و تعلق الموظف بالإدارة و كلما غاب مفهوم العمل من أجل إرضاء الخالق كلما غاب إحساس الموظف بالإدارة سواء حققت نجاحات أو أخفقت في مهامها، كما وضّح لنا نظام spss22 أن معامل التحديد (R²=1.000) أن إرضاء الله في العمل تؤثر بنسبة 100.00% على الزيادة في إحساس الموظف إتجاه الإدارة عند تحقيقها لنجاحات، و ما هو مستنتج أيضا أن الدرجة المعنوية الإحصائية (sig=0.00000) تشير أن النموذج ذو دلالة إحصائية كبيرة جدا عند مستوى الدلالة (α=0.05).

الجدول رقم 93: يمثل ولاء الموظف للإدارة التي يشتغل فيها (نتائج السؤال رقم 56).

ولاء الموظف للإدارة	التكرار	النسبة %
منعدم	214	97.30%
ضعيف	04	01.80%
متوسط	02	00.90%
قوي	00	100.00%
المجموع	220	100%

من خلال هذا الجدول البسيط تحصلنا على النتائج التالية و التي هي مبينة على النحو التالي:

لدينا 97.30% من المبحوثين أجابوا بأن ولائهم إتجاه إدارة أملاك الدولة بالمدية هو منعدم، و 1.80% من المبحوثين أجابوا بأن ولائهم إتجاه الإدارة التي يشتغلون فيها هو ضعيف، و 0.90% من المبحوثين كانت إجابتهم بأن ولائهم إتجاه إدارتهم هو متوسط، بينما و من خلال هذا الجدول لم يقر أي مبحوث على وجود ولاء قوي إتجاه هذه الإدارة.

عندما نقوم بتحليل هذا الجدول نجد أن أغلبية الموظفين ليس لهم ولاء إتجاه الإدارة التي يشتغلون فيها و هذا ما يؤكد أيضا تحاليل الجداول السابقة، و كما لا حظنا أيضا أن هناك بعض المؤشرات الخاصة بالحوافز المعنوية الفردية أثرت على معنى الولاء و ساهمت في إنعدام الولاء و في إضعافه و هذا ما سوف توضحه لنا الجداول اللاحقة، و لكن لو تمعنا جيدا في هذه النتائج التي تبدو بسيطة و لكنها تحمل معاني كبيرة تتعدى من الميكرو (الإدارة) إلى الماكرو (المجتمع)، فبانعدام الولاء التنظيمي الذي كان من المفروض و الواجب على الإدارة التفكير في كيفية صنعه و تجسيده في كيان الموظف، لأن إنعدامه هو إنعدام الثقة بين الإدارة و الموظف و التي يتجسد معناها في تلك الإستراتيجيات الفاعلين السلبية و الكثيرة و التي أصبحت تعيق أهداف الإدارة و أصبحت تسيطر على الوضع القائم في هذه الإدارة، و هذا ما يسبب تشكل البيروقراطية بالمعنى السلبي و ظهور الرشوة و ما شبه ذلك من ظواهر سلبية داخل الإدارة و التي كانت كمخرجات للمجتمع الجزائري حتى أصبح المواطن يرى بأن تقديم تلك الرشوة مثلا هو حق للموظف و أمر عادي و هذا ما يخالف عاداتنا و تقاليدنا و قيمنا، و هنا نقول حدث تغيير في مستوى الأفكار، فبدلا من إنتاج أفكار سليمة مبنية على الحق و على الضوابط الشرعية و الأخلاقية، أصبحنا ننتج

أفكار خاطئة و ميتة و مدمرة للقيم الإجتماعية المستمدة من ديننا الحنيف، و التي سوف تنقل إلى الأجيال القادمة لأنه و كما أوضحها لنا ملك بن نابي أن الفرد يمتاز بالإقتداء و التشبه (1)، فهنا نرى إعادة إنتاج تلك القيم الخاطئة التي تمحي لنا القيم الواجب توفرها في المجتمع و بهذا يحدث إبتعاد كبير عن ديننا و هذا ما دعم لنا إجابات المبحوثين أنهم لا يقومون بأداء وظائفهم من أجل إرضاء الخالق بل من أجل حاجات مادية يسعى إلى تحقيقها بثتى الطرق، و هنا نرى أهمية الولاء التنظيمي الذي يلعب دورا هاما في القضاء على تلك الأفكار الميتة و الخاطئة و المدمرة، فأهمية الولاء قد تتعدى المنظمة و تصل إلى المجتمع، فكما هو مستنتج أن الولاء التنظيمي يساهم في تجسيد الولاء الإجتماعي، فإن كانت لدينا نظرة إستشرافية حول هذا الأمر أكيد أننا سوف نسعى لتحقيق المواطنين الغائبين اليوم في مجتمعنا، و هذا ما نعتبره تهديد للمجتمع الجزائري بفقدان الهوية الجزائرية الأصيلة التي ضحى من أجلها شهدائنا الأبرار.

فغياب الولاء التنظيمي معناها أيضا غياب القيم التنظيمية التي أشار إليها كانز على أنها تلك المعتقدات التي يحملها الأفراد (الموظفون) و الجماعات المتعلقة بالأدوار و التقنيات التي تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافها(2)

فيجب على المدراء التفكير في كيفية صنع الولاء التنظيمي و جعل ذلك الفرد يكون له ولاء للمهنة التي يقوم بها و الذي أصبح عضوا مشاركا في تلك الإدارة، مما يزيده إلتراما بقيم و أخلاقيات المهنة، و هذا ما يجعل الموظف يقوم بمهنته بشكل صحيح و فعال و الذي يساهم في تحقيق أهداف هذه المهنة في إطار رسمي(3)

و هنا على صناع القرار التفكير في وضع إستراتيجيات تساهم في جعل الموظف يتمسك جيدا بقيم الإدارة و يسعى كل السعي إلى تحقيق أهدافها بكل الطرق و هنا نرى توافق الأهداف بين الإدارة و الموظف، فإن توصلنا إلى صنع و تجسيد هذا التوافق فإننا حتما نصنع ولاء تنظيمي تكون له الفعالية داخل المنظمة و خارجها.

¹ - مالك بن نابي، شروط النهضة، مرجع سابق، ص156.

² - عجل مسعودة، القيم التنظيمية و علاقتها بجودة التعليم العالي، مرجع سابق ، ص48.

³ - مدحت أبو النصر، مرجع سابق ، ص40.

الجدول رقم 94: يمثل معامل الارتباط و معامل التحديد و فيشر، لقياس مدى تأثير

الحوافز المعنوية الفردية على الولاء التنظيمي

(هذا الجدول مستخرج عن طريق برنامج SPSS22 أنظر الملحق رقم:33)

العلاقة بين المتغيرات	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	فيشر (F) المحسوبة	درجة الحرية (ddl1)	درجة الحرية (ddl2)	فيشر (F) الجدولة	الدرجة المعنوية الإحصائية
الحوافز المعنوية الفردية و تأثيرها على الولاء التنظيمي	0.424	0.180	47.712	1	218	3.841	0.000

من خلال هذا الجدول نستنتج أن الحوافز المعنوية الفردية تؤثر على الولاء التنظيمي تأثير ضعيف و هذا ما يثبته معامل الارتباط ($R=0.424$) و هذه النتيجة ناتجة عن تطبيق تأثير مؤشرات الحوافز المعنوية الفردية في مجموعها على مؤشرات الولاء التنظيمي في مجموعها، أي بين المتغير المستقل و المتغير التابع و توصلنا إلى أن العلاقة بينهما هي علاقة طردية ضعيفة، بحيث سجلنا معامل الارتباط وصل إلى 0.424.

كما أننا سجلنا معامل التحديد ($R^2=0.180$) بين الحوافز المعنوية الفردية و الولاء التنظيمي، و الذي من خلاله يمكن أن نقول أنه يمكن تفسير التغير الحاصل في المتغير التابع و الذي يمثل الولاء التنظيمي و الذي نسبته 18.00% من خلال المتغير المستقل و الذي يمثل الحوافز المعنوية الفردية، و تبقى ما نسبته 82.00% من التغير الحاصل في المتغير التابع يرجع لمتغيرات أخرى لم يشملها هذا النموذج الممثل في هذه العلاقة الموضحة في هذا الجدول. كما أوضح لنا الجدول أن قيمة فيشر المحسوبة ($F=47.712$) الخاصة بعلاقة الحوافز المعنوية الفردية الولاء التنظيمي هي أكبر من قيمة فيشر الجدولة ($F=3.8415$)، و هذا معناه أننا نقبل الفرضية البديلة و التي تقول: تساهم الحوافز المعنوية الفردية في تجسيد الولاء التنظيمي داخل إدارة أملاك الدولة بالمدينة، أي كلما إبتعدت إدارة أملاك الدولة بالمدينة عن تطبيق الحوافز المعنوية الفردية يؤدي هذا إلى زوال معنى الولاء التنظيمي داخل نفسية هذه الموارد البشرية، كما أن الدرجة المعنوية الإحصائية ($\text{sig}=0.000$) تشير أن النموذج ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، و بالتالي نرفض الفرض الصفري الذي ينفي العلاقة بين المتغيرين.

بعد الإجابة على الفرضية الثالثة الخاصة بالدراسة، بقي لنا أن نبين ترتيب المؤشرات الخاصة بالحوافز المعنوية الفردية التي تؤثر على الولاء التنظيمي و الذي يعكس لنا صورة الأداء الوظيفي، حتى تكون لنا نظرة تنبؤية في وضع إستراتيجيات هادفة لتدارك النقائص و توضيح الرؤية أمام صناع القرار، لهذا قمنا بإنشاء الجدول التالي:

الجدول رقم 95: يمثل معامل الارتباط لترتيب مؤشرات الحوافز المعنوية الفردية

و ذلك حسب تأثيرها على الولاء التنظيمي

معامل الارتباط (R)	ترتيب مؤشرات الحوافز المعنوية حسب تأثيرها على الولاء التنظيمي
0.502	إرضاء الله في العمل
0.320	فكرة الإبداع
0.249	العدالة في الترقية
0.229	الدورات التكوينية
لا يوجد إرتباط بينهما	جوائز التقديرية
لا يوجد إرتباط بينهما	الإنذار الشفهي أو الكتابي
لا يوجد إرتباط بينهما	وضع أسماء المهملين في قائمة سوداء

إذن: ما هو ملاحظ من خلال معامل الارتباط ، أن الذي يؤثر أكثر في الولاء التنظيمي هو الجانب الديني و العقائدي بقوة معامل الارتباط $R=0.502$ ثم تليها مباشرة فكرة الإبداع بمعامل الارتباط $R=0.320$ ، كما نجد المرتبة الثالثة هي مخصصة للعدالة في الترقية بمعامل إرتباط $R=0.249$ ، و في الأخير نجد الدورات التكوينية بمعامل الارتباط $R=0.229$ ، فنجد أن فكرة العمل من أجل إرضاء الخالق هي التي تحتل المرتبة الأولى في الزيادة في الولاء التنظيمي، و هنا يجب التفكير في كيفية جعل المورد البشري يفكر عند قيامه بمهامه يقوم بها من أجل إرضاء الله أي جعل الحافز المعنوي الفردي هو عقائدي، و بعدها نذهب إلى كيفية زرع الإبداع و جعله حافز معنوي آخر بعد الأول يسعى الفرد لتحقيقه، و كما لا ننسى أنه يجب تطبيق العدالة التنظيمية، و التي بواسطتها نجسد معنى الولاء التنظيمي، و بعد هذه الخطوة نهتم بالتكوين الذي يخدم أهداف الإدارة من جهة و يقوم مسار تلك الإستراتيجيات الفاعلين الموجودة من السلبي إلى الإيجابي، و ندخل بعض التعديلات في نظام الحوافز المعنوية بحيث ندرج الجوائز التقديرية كالأوسمة و الشهادات التقديرية، و عندها نبدأ نلمس تغير تفكير ذلك الموظف بحيث يصبح

الإنذار الشفهي أو الكتابي يؤثر في شخصيته و يقوم أدائه الوظيفي لأن ولائه بالإدارة موجود و مترسخ في كيانه، و عندها و إن طبقنا القائمة السوداء فإنها سوف تغير أيضا في تفكير المورد البشري، و تصبح هناك علاقة بين كل من الجوائز التقديرية و الإنذارات باختلاف أنواعها و حتى القائمة السوداء و المتغير التابع و المتمثل في الولاء التنظيمي، و هنا يجب أن نوضح شيء مهم أنه و تطبيقا لما جاء به إبراهيم ماسلو أننا لا نستطيع تسلق هرم الحاجات إلا إذا مررنا بالحوافز المادية لنصل إلى الحوافز المعنوية، و هذا ما هو ملاحظ في واقعنا اليوم، أي حتى نصل إلى تحقيق دور الحوافز المعنوية الفردية يجب المرور بقاعدة هرم الحاجات.

الإستنتاج:

من خلال عرض و تحليل نتائج الجداول الخاصة بالفرضية الثالثة، و التي شخصت و درست لنا مختلف المؤشرات الخاصة بالمتغير المستقل و الذي يمثل **الحوافز المعنوية الفردية** بشقيها **الإيجابي و السلبي**، و كذا دراسة العلاقة بين المتغير المستقل و التابع و هذا ما قمنا بتوضيحه من خلال عرض و تحليل الجداول من الرقم: 64 إلى غاية الرقم: 95، دون ننسى إستعمالنا برنامج spss22 الذي دعم لنا التحليلات السوسيولوجية و دعم لنا نتائج المقابلات و الملاحظات بالمشاركة، و وضع لنا العلاقة بالأرقام بين المتغيرين و التي إستعملنا فيها الإنحدار الخطي البسيط و المتعدد و الذي بين لنا نوع العلاقة (R) و معامل التحديد (R^2) و اختبار فيشر (F)، و التي خلصت لنا بالنتائج التالية:

فمن خلال الجدول رقم 94 إستنتجنا أن هناك **علاقة طردية ضعيفة بين الحوافز المعنوية الفردية و الولاء التنظيمي**، أي أن الحوافز المعنوية الفردية تؤثر على الولاء التنظيمي بشكل ضعيف و منه: **فالحوافز المعنوية الفردية تساهم في تجسيد الولاء التنظيمي داخل إدارة أملاك الدولة بالمدية و لكن هذا التأثير هو ضعيف**، و يبقى علينا أن نعرف كيف نستعمل هذه الحوافز ؟ و متى نستعملها؟، و هنا نرى الترابط و التكامل بين الحوافز المدروسة سابقا فكل الحوافز تكمل بعضها البعض، هذا معناه أن هناك تناغم بين هذه الحوافز.

يبين لنا الجدول رقم 95 ترتيب مؤشرات الحوافز المعنوية الفردية حسب تأثيرها على الولاء التنظيمي، حيث لاحظنا شيء مهم أن الذي جاء في المرتبة الأولى هو حافز إرضاء الله تعالى في العمل و الذي كان مستخلصة من أطروحة الدكتوراه التي إعتمدت عليها كدراسات سابقة و التي قام بها توماس ويزنر، فهذه نقطة مهمة إن عرفنا كيف نستثمر في هذا الحافز الذي لا يتحقق إلا عن طريق عمل مكثف و مدروس بلغة علمية من طرف صناع القرار و التي يجب عليها أن تفكر في كيفية غرس هذه القيم في الأسرة و المدرسة (الرجوع إلى التنشئة الإجتماعية) أو بطريقة أخرى يجب عليها تطبيق نظام حوافز جديد و هجين يشمل البيروقراطية في قوانينها و تقسيمها للعمل كما يشمل الطرف الآخر و هو دراسة و تحقيق أهداف الموارد البشرية بطريقة علمية مجسدة بواسطة قوانين، و الذي نبدؤه بتطبيق الحوافز المادية كما هي موضحة

في الفرضية الأولى و الثانية و التي تكون كأرضية صلبة لتجسيد و بناء الحافز الذي نريد الوصول إليه و هو العمل من أجل إرضاء الله تعالى و الذي و إن نجحنا في زراعته في نفوس الموظفين فإننا سوف نعالج الكثير من الظواهر التي تعيشها إدارة أملاك الدولة خاصة و الإدارات العمومية عامة، فبعدما يصل الفرد إلى تحقيق الذات و هي أعلى مرتبة في هرم إبرهام ماسلو و التي نصل إليها إلا بتطبيق علمي دقيق لنظام حوافز جديد هجين يضم إستراتيجية الإدارة و إستراتيجية الفاعلين و التي تجعل الموظف و بمرور الزمن و عندما يحقق كل ما يريده، يصبح يفكر تلقائيا فيما بعد الحياة و كون دولتنا هي دولة إسلامية و هذا ما نص عليه الدستور الجزائري فهذا حتما سوف يعود بالإيجاب على الإدارة و الموظف في نفس الوقت، فيصبح الفرد و بعدما حقق كل ما يريده و يرجوع الثقة بين الموظف و الإدارة و بين الموظف و الدولة الجزائرية يدخل مباشرة في إتجاه الوازع الديني، فإن الموظف يصبح لا يفكر في الحاجات أنه قد أشبعها و حققها و يصبح يفكر في إرضاء الخالق للفوز بالجنة و التي هي هدف كل مسلم حقيقي يبحث عن الآخرة، و بهذه الطريقة سوف يعالج المجتمع بطريقة بسيطة و تلقائية، و لكن لن يتحقق هذا بطريقة عشوائية بل على الدولة الجزائرية التفكير في كيفية إرجاع هذا الموظف يفكر في خالقه، و كما سجل لنا هذا الجدول ترتيب تأثير المؤشرات المعنوية الفردية فجاء بعد إرضاء الخالق تعالى فكرة الإبداع ثم تليها العدالة في الترقية و بعدها الدورات التكوينية، و هذا معناه أنه عندما يحقق الفرد كل حاجياته تأتي فكرة إرضاء الخالق و التي تساعد الفرد على تكوين فكرة الإبداع و الإبداع لصالح الإدارة و التي تخدم المجتمع و التي كانت إنطلاقتها هي إرضاء الخالق تعالى، ثم سجلنا في المرتبة الثالثة العدالة في الترقية و الدورات التكوينية اللتان كانتا متقاربتان جدا، فنقول بعد تحقيق العمل من أجل الخالق يأتي الإبداع ثم يليه بطبيعة الحال و للحفاظ على ذلك التناسق و الإنسجام بين أعضاء هذا النسق تحقيق و نشر العدالة في الترقية حتى يرى الموظفين أنهم سواسية أمام هذه الإدارة التي تنشر معاني العدالة، و بعدها تأتي مرحلة التكوين التي لا بد منها لتطور و ازدهار الإدارة و في هذه المرحلة تكون تلك الإستراتيجيات السلبية قد قَوِّم آدائها فتتحول من السلبية إلى الإيجابية، فعندها يصبح من الضروري مواكبة التكنولوجيات الحديثة بفضل التكوين و استعمال الوسيط التكنولوجي، بينما لاحظنا أن كل من الجوائز التقديرية و الإنذار الشفهي أو الكتابي و كذا كتابة أسماء المهملين في قائمة سوداء فهي غير محققة و لا تؤثر

على الولاء التنظيمي، لأن الموظف مازال لم يصل ليتأثر بهذه المؤشرات الخاصة بالحوافز المعنوية الفردية و التي لا تتحقق حتى نزرع في نفوس هذه الموارد معنى المواطنة التنظيمية و تقبل الثقافة التنظيمية و إعادة الثقة بين الإدارة و الموظف و تحقيق للموظف القدرة الشرائية و إشعاره بأنه عنصر فعال في هذا المجتمع، عندها سوف نلمس تحقق أهداف الجوائز التقديرية مثلاً و الإنذار و وضع أسماء المهملين في قائمة سوداء، وإذا بقي الأمر على حاله فإن ما قلناه لا يؤثر في هذه الموارد البشرية و حتى و إن طبقت فلا تضيف شيئاً و لا تغيّر شيئاً، بل على العكس فإنها سوف تزيد من تعقيد الأمور.

بين لنا الجدول رقم 64 و الذي شمل العدالة في الترقية، حيث أكد لنا عن عدم وجود عدالة في الترقية و هذا ما صرح به الموظفين، و توصلنا إلى شيء بالغ في الأهمية خلفته لنا عدم وجود العدالة في الترقية هو فقدان الثقة بين الإدارة و الموظف، و في هذه الحالة و حتى و إن وجدت عدالة في الترقية فإن الموظف يراها بأنها غير موجودة و الذي زاد الطين بلة هو المقدار الزهيد الذي يضاف عندما تكون ترقية في الأقدمية، و هنا نقول يجب الرجوع إلى نظرية بيتر بلاو و هي التساوي بين الحقوق و الواجبات لإسترجاع العدالة المفقودة اليوم في إدارتنا.

بين كذلك لنا الجدول رقم 65 أن الترقية المطبقة اليوم تؤثر على الأداء الوظيفي و السبب هو أن الترقية ما زالت تحسب بنظام قديم لا يتماشى مع واقع الموظفين، و لا يساهم في تحقيق القدرة الشرائية، و هذا ما جعل الترقية روتين تقوم به الإدارة و لكن دون وصولها إلى الهدف المنشود و المتمثل في زرع الحماس داخل الموظفين من أجل القيام بالأداء الفعال و المتميز و غرس معاني الولاء التنظيمي.

أما الجدول رقم 66 بين لنا أن الدورات التكوينية قليلة، و ما أثبتته المقابلات و الملاحظات و هو حتى و إن وجدت تلك التكوينات فإنها لن تزيد من الأداء الوظيفي و سوف تعزز بطريقة أخرى في قوة تلك الإستراتيجيات السلبية، و ما هو مستنتج هو وجوب إستعمال الوسيط التكنولوجي و العمل به للوصول إلى الإستغلال الأمثل لهذه التكوينات و خاصة في التكنولوجيات الحديثة، و لكن قبل الوصول إلى ما قلناه يجب تحقيق الحوافز المادية للوصول

إلى هذه النقطة، و قد بين لنا كذلك الجدول رقم 67 بأن التكوين في هذه المرحلة لا يزيد في الأداء و حتى و إن عملت الإدارة على وضع خطة تكوين فلا يجدي هذا نفعاً.

أما الجدول رقم 68 بين لنا أن أغلبية الموظفين ليس لديهم فكرة الإبداع في العمل و هناك جزءاً قليلاً من لديهم فكرة الإبداع و هم يمثلون الطبقة المتقنة و هذا ليس معناه أنهم يريدون الإبداع من أجل الإدارة و هذا ما أكدته الجدول رقم 69 لأن كل الموظفين أجمعوا أن هدفهم في العمل ليس تحقيق الإبداع في العمل، و لكن و حتى يتم الإبداع لابد من تلبية الحاجات الضرورية لهذا المورد البشري حتى نصل إلى تشغيل مفهوم الإبداع في عالم أفكار هذا الموظف، و يصبح بذلك حافظاً تسعى إلى تحقيقه هذه الموارد البشرية، و اكتشفنا أيضاً بأن هؤلاء الأفراد يجعلون العمل في الإدارة كمرحلة إنتقالية أو مرحلة عبور فقط حتى يكملوا دراساتهم و يكتسبوا نوع من الخبرة التي تدخل في سيرتهم الذاتية، والشيء الجوهرى الذي جعل الموظفين لا يملكون الإبداع هي الظروف المعيشية و عدم فهم الإدارة لمواردها البشرية من ناحية حاجياتها مما جعل هذا المورد البشري ليس له الوقت ليفكر في الإبداع لأنه ليس في حالة إستقرار، و حتى نصل إلى كلمة الإبداع يجب أن نستثمر في تلبية حاجيات هذا المورد البشري ثم نستثمر في هذا الموظف و الاعتراف بأنه يمثل الجودة التي وضحها لنا ميشال كروزي في كتابه المعروف باسم "ETAT MODESTE ETAT MODERNE".

استخلصنا أيضاً من خلال الجدول رقم 70 أن الموظفين لا يشتغلون من أجل الخالق تعالى و لا يطبقون مبدأ العمل عبادة، و السبب في ذلك هو نظام الحوافز القديم المطبق الذي جعلهم يبتعدون عن القيم و الأخلاق الواجب أن يتحلى بها الموظف الجزائري المسلم، و هذا ما جعلهم لا يتقنون العمل و يشكلون إستراتيجيات سلبية تسير ضد مصالح الإدارة، و دعم الجدول و رقم 71 ما قلناه بأن جل الموظفين أكدوا لنا بعدم وجود علاقة بالدين و الزيادة في الأداء ، و الذي من الصحيح على المسلم مضاعفة آدائه إرضاء للخالق، فهذا تقريبا منعدم ، و يجب على صناع القرار التفكير في كيفية إسترجاع هذا المؤشر الرئيسي و الفعال.

كما سجلنا في الجدول رقم 78 إنعدام الرغبة في التضحية من أجل الإدارة و هناك فرق بين التضحية و الرغبة في التضحية، فهم لا يملكون حتى الرغبة في التضحية و هذا ما يؤكد إلى إنعدام الولاء التنظيمي و الذي يعكس لنا الصورة الحقيقية للأداء الوظيفي، فكيف لفرد لا يملك الرغبة في التضحية أن يعمل بإتقان؟.

كما بين لنا الجدول رقم 79 أن عدم وجود عدالة تنظيمية في الترقية أدى إلى تفكير المورد البشري بأنه لا يزيد في ساعات العمل و لا يعمل بدون مقابل، كما سجلنا على مستوى الجدول رقم 81 أمر خطير و هو أن كل الموظفين يريدون تغيير الإدارة محل العمل و هذا دليل قاطع على عدم وجود ولاء تنظيمي، و ليس هناك ثقة بين الإدارة و الموظف و هذا ما يثبت ضعف نظام الحوافز القائم، و هذا دليل أيضا على أن المورد البشري لم يتكيف مع هذه الإدارة و بالتالي لم يتقبل الثقافة التنظيمية، فيجب من تعديل نظام الحوافز القائم.

بين لنا الجدول رقم 84 و 85 أنه كلما جسدنا و ربينا في مواردنا البشرية مفهوم الإبداع و سعينا إلى تحقيق هذا المفهوم على أرض الواقع كلما أدى هذا إلى بلورة فكرة القيام بساعات عمل إضافية بدون مقابل خدمة للوطن ، ثم خدمة للإدارة، و كلما انعدمت فكرة الإبداع فهذا سوف يعود بالسلب على الوطن عامة و الإدارة خاصة.

بين لنا أيضا الجدول رقم 86 و 87 أنه كلما توفرت فكرة العمل من أجل إرضاء الخالق تعالى، كلما أدى هذا إلى بلورة فكرة القيام بساعات عمل إضافية بدون مقابل، و كلما قلت فكرة العمل من أجل الخالق و خوفا منه، فإن فكرة القيام بساعات عمل إضافية بدون عمل سوف تنعدم، كما بين لنا الجدول رقم 88 أن الموظفين لا يعتزون بانتمائهم لهذه الإدارة و هذا ما يدل أيضا على عدم وجود ولاء تنظيمي.

سجلنا أيضا من خلال الجدولين رقم 89 و 90 أن هناك علاقة ضعيفة بين العدالة في الترقية و إحساس الموظف إتجاه نجاح الإدارة مما يدخله في حالة إغتراب وظيفي، و تفقد بذلك الإدارة الولاء التنظيمي و المواطنة التنظيمية الأساسيتين للزيادة في الأداء الوظيفي.

سجلنا و في نفس السياق، و من خلال الجدولين رقم 91 و 92 أن هناك علاقة طردية تامة بين الجانب العقائدي الذي يؤثر تأثيرا كبيرا و تاما على شعور الموظف إتجاه الإدارة سواء عند نجاحها أو فشلها و منه كلما كان إرضاء الله في العمل موجود كلما أدى هذا إلى الوعي و تعلق الموظف بالإدارة و العكس صحيح، كما سجلنا أن الولاء التنظيمي في الجدول رقم 93 يكاد يكون منعدم و الذي يعكس لنا غياب القيم التنظيمية و غياب الأداء الفعال.

الفصل التاسع: الحوافز المعنوية الجماعية و الفعالية التنظيمية

(عرض و تحليل نتائج الفرضية الرابعة)

الفرضية الرابعة:

كلما كان التطبيق الفعال للحوافز المعنوية الجماعية في إدارة أملاك الدولة بالمدية يقابله الزيادة في الفعالية التنظيمية

تمهيد
1- الحوافز المعنوية الجماعية الإيجابية و السلبية
1-1- الحوافز المعنوية الجماعية الإيجابية
1-2- الحوافز المعنوية الجماعية السلبية
2- الفعالية التنظيمية و علاقته بمؤشرات الحوافز المعنوية الجماعية
الاستنتاج

-تمهيد:

إن هذا الفصل هو تكملة للفصل السابق، و الذي من خلاله أجبنا على صدق الفرضية التي تقول بأن هناك علاقة بين المتغير المستقل و الذي كان يمثل الحوافز المعنوية الفردية و بين الولاء التنظيمي و الذي يمثل بدوره المتغير التابع، و خرجنا بنتيجة مهمة أنه حتى ينجح نظام الحوافز المعنوي الفردي لابد أن نطبق نظام الحوافز المادي، أي يجب معالجة الحوافز المادية بشقيها الفردي و الجماعي للوصول إلى الحوافز المعنوية، كما برهنا في الفرضية السابقة أن الولاء التنظيمي يكاد يكون منعدم و هذا أمر خطير في إدارة تريد الحفاظ على إستمراريتها، و من خلال هذه الفرضية نريد النظر إلى نوع العلاقة بين الحوافز المعنوية الجماعية و الفعالية التنظيمية إن وجدت طبعاً و سوف نرى ما هي المؤشرات التي تؤثر بقوة على الفعالية التنظيمية، و نعيد و نقول أن الفعالية التنظيمية في هذه الحالة هي تمثل المتغير التابع و الذي من خلاله نعرف و نقيس الأداء الوظيفي، فالفعالية التنظيمية هي الصورة الحقيقية للأداء الوظيفي، و إن كل ما نريده من خلال هذا الفصل هو تبيان حقيقة تأثير هذه الحوافز على الأداء، إذن دعونا نعرّج إلى هذا الفصل بدء بمؤشرات الحوافز المعنوية الجماعية و التي هي على النحو التالي:

1- الحوافز المعنوية الجماعية الإيجابية و السلبية:

1-1-الحوافز المعنوية الجماعية الإيجابية:

الجدول رقم 96: توفير الإدارة للعتاد و المواد اللازمة للعمل (أجهزة إعلام آلي، أوراق، طابعات، أقلام)

(نتائج السؤال رقم 39).

النسبة %	التكرار	توفير العتاد و المواد اللازمة للعمل
02.70%	06	نعم
97.30%	214	لا
100%	220	المجموع

يوضح لنا هذا الجدول، أن ما نسبته 97.30 % من المبحوثين أجمعوا أن الإدارة لا توفر العتاد اللازم للعمل، بينما سجلنا نسبة 02.70 % أجابوا بأن الإدارة توفر العتاد اللازم للعمل.

لو لاحظنا جيدا و تعمقنا في مكاتب هذه الإدارة، نجدها مطابقة للإجابات التي كانت تقول بأن الإدارة لا توفر العتاد و المواد اللازمة للعمل، بحيث و من خلال المقابلات التي أجريت مع الموظفين نلمس و خاصة في السنوات الأخيرة عدم قدرتها على توفير العتاد اللازم و المواد اللازمة لحسن سير العمل الجيد و تحقيق بذلك الفعالية التنظيمية المرجوة، فنجد على سبيل المثال و ليس للحصر أجهزة الإعلام الآلي هي قديمة مقارنة مع ما تقوم به هذه الإدارة من مهام كبيرة من جرد و تحديد للقيم الكرائية و التجارية و إعداد العقود الإدارية و إعداد كذلك تقارير التقييم، كما لاحظنا قلة المواد المستعملة كالأوراق و الأقلام، و هذا ما يعرقل الإدارة عن تحقيق أهدافها، إضافة إلى عدم وجود ولاء تنظيمي و تشكيل تنظيمات غير رسمية أدت إلى عدم وجود فعالية تنظيمية، فظروف العمل تؤثر على الفعالية التنظيمية، و هنا نقول إن كانت الإدارة لها نظرة إشرافية نحو التطوير فبعد الإهتمام بالموارد البشري يأتي بعدها الإهتمام بالعتاد و المواد الواجب توفيرها لنجاح العمل و تقديم أجود المهام، فعالم الأشياء الذي قال عليه مالك بن نابي يلعب دورا هاما في الفعالية التنظيمية و التي تعكس ما مدى تطور هذه الإدارة و ما مدى جودة الأداء الوظيفي و لكن كل ما قلناه يأتي بعد فهم الموارد البشرية و الإهتمام بها و تلبية حاجياتها و زرع فيها الولاء التنظيمي و تنمية معنى المواطنة التنظيمية، بعدها يصبح العتاد و التكنولوجيات أساسيات مساعدة لتطوير الأداء الفعال و خلق الميزة لتحقيق الجودة و الإستثمار في الجودة.

الجدول رقم 97: يمثل إشراك الموظفين في إتخاذ القرارات داخل الإدارة (نتائج السؤال رقم 40).

إشراك الموظفين في إتخاذ القرارات	التكرار	النسبة %
نعم	04	%01.80
لا	216	%98.20
المجموع	220	%100

يوضح لنا هذا الجدول، أن ما نسبته 98.20% من المبحوثين أجمعوا أن الإدارة لا تشركهم في إتخاذ القرارات، بينما سجلنا ما نسبته 1.80% قالوا بأن الإدارة تشركهم في إتخاذ القرارات.

من خلال هذا الجدول البسيط، نلاحظ أن أغلبية الموظفين أجمعوا بأن الإدارة لا تشركهم في إتخاذ القرارات، و السبب هو أن مدير أملاك الدولة لولاية المدية قد نظر و درس طبيعة الموظفين و وجد أنهم لا يفكرون في نجاح الإدارة بقدر ما يفكرون في مصالحهم الشخصية، و كما لاحظنا أيضا تهرب الموظفين من المسؤولية، فأصبحوا يأتون للعمل بدون وجود طاقة إبداعية أو وجود حماس للعمل، فالموظفين أصبحوا يشتغلون بجهد قليل و يحتمون داخل إستراتيجياتهم التي ينتمون إليها، و هذا كله نتيجة لعدم وجود نظام حوافز يتماشى مع أهداف هذه الموارد البشرية، فكما قال أحد الموظفين "قتلونا أو مخلوا فينا والوا، كيفاش تحوس نوقفوا مع هذي الإدارة، ميخلطوش فينا إخلونا هكذا"، و هذا نوع من الإغتراب يعيشه الموظفون داخل الإدارة، و حتى إن وجدت نية إشراك الموظفين في إتخاذ القرارات فإنهم سوف لن يفعلوا شيء جراء ما يعانونه من متاعب و مشاكل، و هذا كله من جراء غياب حقيقي للحوافز المادية الذي أدى إلى تدهور الأوضاع المعيشية لهذا الموظف و الذي هو مواطن جزائري، و هنا نريد التلميح إلى شيء مهم أشار إليه آلان توران في كتابه نقد الحداثة (critique de la modernité) حيث صرح أنه إذا لم تعالج إستراتيجيات الفاعلين و التي هي الآن تمثل شق سلبي بالنسبة لإدارة أملاك الدولة و بطرق سلمية فإن هذه الإستراتيجيات سوف تزيد من المقاومة لهذا التنظيم الرسمي و باستمرار (1)، و هذا ما أكدته آلان توران و هو أنه مهما كانت الإدارة أو المؤسسة تفرض سيطرتها و قوتها على الموارد البشرية، فإن الفاعلين سوف يتكثرون و تزداد قوتهم و يشكلون بما يسمى بالحركة الإجتماعية و هنا يتعدى صداها إلى خارج الإدارة و يصل تأثيرها إلى الرأي العام (2)، و نستخلص من هذا أن الإستراتيجيات السلبية الموجودة اليوم داخل الإدارة إذا لم تعالج و تفهم بحكمة فإن صداها سوف يصل إلى المجتمع و هنا سوف تتحول تلك الإستراتيجيات من داخل الإدارة إلى خارجها و تصبح تشكل حركة إجتماعية يفوق صداها النقابات و تؤثر

¹ - آلان توران، نقد الحداثة، تر أنور مغيث، المجلس الأعلى للثقافة، 1997، ص14.

² - نفس المرجع السابق، ص12.

على المجتمع عن طريق الرأي العام، و هنا نقول لصناع القرار أن يتجنبوا الوقوع و الوصول إلى ما قلناه فإنه سوف يترتب على ذلك فوضى في المجتمع سببها و انطلاقتها ذلك الموظف الذي لم يجد الإدارة التي تفهمه و تفهم حاجياته، و بمرور الزمن تتغير تلك الإستراتيجيات من داخل الإدارة إلى خارجها و عندها يصعب التحكم فيها و السيطرة عليها، و لتفادي ذلك يجب وضع إستراتيجية محكمة من قبل السلطة تعالج هذه النقائص و تحاول تحويل تلك الإستراتيجيات السلبية إلى إيجابية هادفة تشارك في صنع القرار الهادف الذي يعود بالإيجاب على تحقيق أهداف الإدارة و ضمان الإستمرارية لها و ضمان بذلك عدم تحول تلك الإستراتيجيات السلبية إلى حركات إجتماعية تدعو للتغيير و تسير في مسار الصراع الذي ترفضه الدولة الجزائرية، لأن هدف أي دولة هو ضمان إستقرارها و توازنها عبر الزمن.

الجدول رقم 98: يمثل الإشارك في إتخاذ القرارات لتحفيز المورد البشري على الأداء الفعال
(نتائج السؤال رقم 41).

الإشارك في إتخاذ القرارات و علاقته بالأداء الفعال	التكرار	النسبة %
نعم	02	00.90%
لا	218	99.10%
المجموع	220	100%

يوضح لنا هذا الجدول، أن ما نسبته 99.10% من المبحوثين أجمعوا أن الإشارك في إتخاذ القرارات لا يحفزهم على الأداء الفعال، و أن ما نسبته 0.90% من المبحوثين قالوا بأن إشاركهم في إتخاذ القرارات يحفزهم على الأداء الفعال.

من خلال هذا الجدول، نلاحظ أنه ليس هناك علاقة بين الإشارك في إتخاذ القرارات و الأداء الفعال، و هذا ما يبين لنا أن هذا الموظف لم يرتقي بعد إلى البحث عن إشباع الحاجات المعنوية الجماعية، فهو مازال في أسفل هرم إبرهام ماسلو، و مازال يفكر في كيفية تحقيق القدرة الشرائية، و هذا معناه أن الإدارة و بهذه الصورة التي هي عليها لا تستطيع تطبيق إدارة الجودة الشاملة و تطبيق حلقات الجودة التي أصبحت الإدارة اليابانية تشغل عليها و نجحت في تطبيقها، و عدم مشاركة الموظف في إتخاذ القرارات سوف يشكل فجوة بين الإدارة و الموظف و يزيد من تفعيل الإستراتيجيات السلبية و يزيد من قوتها، و هنا و بهذه الطريقة سوف نزيد من الفجوة أو كما تسمى بالحلقة المفرغة بين الإدارة و الموظفين، و هذا ما يعقد الأمور و يؤول دون تحقيق الإدارة لأهدافها و سوف نصل إلى ما قاله آلان توران بتشكيل حركات إجتماعية تؤثر على المجتمع ككل، و هنا يجب التفكير في كيفية جعل الموظفين يتقبلون فكرة إشاركهم في إتخاذ القرارات قبل إشاركهم في إتخاذها و يحفزهم بذلك على الأداء الفعال.

1-2- الحوافز المعنوية الجماعية السلبية:

الجدول رقم 99: يمثل توجيه إنذار شفهي جماعي (نتائج السؤال رقم 42).

النسبة %	التكرار	توجيه إنذار شفهي جماعي
10.90%	24	نعم
89.10%	196	لا
100%	220	المجموع

نستنتج من خلال هذا الجدول، أن ما نسبته 89.10% من المبحوثين لم توجه لهم إنذارات شفهي جماعية، و سجلنا أيضا ما نسبته 10.90% من المبحوثين وجه لهم إنذار شفهي جماعي.

من خلال هذا الجدول، نستخلص شيء مهم و هو أن الإدارة لا تهتم بتطبيق الحوافز المعنوية الجماعية و خاصة من الناحية السلبية و التي من المفروض هذه الحوافز سوف تقوم سلوك الموظفين و تصحح مسارهم و تزيدهم دافعية نحو العمل، و السبب و كما هو موضح أن كثرة هذه التنظيمات الغير الرسمية السلبية قد سيطرت على السير الحسن لهذه الإدارة، بينما سجلنا نسبة قليلة تعرضت لهذه الإنذارات الشفهية الجماعية و هذا شيء طبيعي و نعتبره شيء روتيني، لأن رئيس المصلحة أو المدير أو رئيس المفتشية في بعض الأحيان يضطر إلى استعمال مثل هذه التصرفات حتى يقوم الموظف بالإسراع في تأدية مهام أو إعداد تقرير أو ما شبه ذلك من الأعمال الروتينية، و لكن ما لحظناه أن تطبيق مثل هذه الإنذارات هو قليل، فقد يكون هذا خوف من الإدارة حتى تحافظ على السير المتوسط و حتى لا تقوم تلك الإستراتيجيات السلبية في توسيع الفجوة بينها و بين الإدارة و يبقى معدل العمل كما هو عليه و لا يزيد في النزول و بالتالي تفادي مشاكل قد يحدثها الموظف، أو أن الإدارة تعلم أن تطبيق مثل هذه الإنذارات لا يزيد و لا ينقص شيء، لأن الموظفين أصبحوا يملكون إستراتيجيات خاصة بهم يصعب خرقها، و في هذه الحالة يجب من وضع سياسات لدراسة و حل هذه النقاط التي و إن بقيت على هذا الحال لا تستطيع الإدارة تحقيق أهدافها، و هنا يجب تغيير التدابير و خلق تدابير تتماشى مع الواقع و هذا ما تحدث عنه ريمون بودون في كتابه موضع الفوضى و الذي تحدثنا عنه سابقا(*).

*- يمكنكم الرجوع إلى تحليل الجدول رقم 47 الموجود في الفصل الخاص بالفرضية الثانية، سوف تجد بالتفصيل حديث ريمون بودون على التدابير و تغيير التدابير عندما تكون هناك ردة فعل.

الجدول رقم 100: يمثل تأثير الإنذار الجماعي الشفهي على المعنويات في العمل (نتائج السؤال رقم 43).

النسبة %	التكرار	تأثير الإنذار الجماعي الشفهي على المعنويات في العمل
00.00%	00	زاد من معنوياتي في العمل
07.30%	16	أنقص من معنوياتي في العمل
92.70%	204	لا ينقص و لا يزيد في العمل
100%	220	المجموع

نستنتج من خلال هذا الجدول، أن ما نسبته 92.70% من المبحوثين عندما يتعرضوا لإنذار شفهي جماعي لا ينقص و لا يزيد في العمل شيئاً و سجلنا أيضاً نسبة 07.30% من المبحوثين عندما يقدم لهم إنذار شفهي جماعي فهذا سوف ينقص من معنوياتهم في العمل، بينما لم نسجل أي مبحث أجاب بأنه عندما يتعرض لإنذار شفهي جماعي يزيد من معنوياته في العمل.

هذا ما يوضح لنا شيء مهم و هو أن الإنذار الشفهي الجماعي و حسب أغلبية المبحوثين و حتى و إن وجد لا ينقص و لا يزيد في الأداء الوظيفي، هنا نفهم بأن هناك خلل وظيفي في هذه الإدارة، و السبب هو أن الموارد البشرية أصبحت تعيش إغتراب وظيفي و هذا ما تحدث عنه كارل ماركس و نتيجة هذا الإغتراب هو الجانب المادي، و عدم قدرة الموظف على مواكبة المعيشة الحالية أدى به إلى هذه الحالة فأصبح لا يهتم أمر الإنذارات، و حسب الملاحظة بالمشاركة كنا نلاحظ المدير و في الكثير من الحملات التقديرية لمكاتب المديرية، كان في بعض الأحيان يقدم لبعض الموظفين إنتقادات و إنذارات للقيام بمهام معنية و محددة و لكن رأينا أن هؤلاء الموظفين لا يكثرثون للوضع، و زيادة على ذلك نستنتج أن تلك الإستراتيجيات السلبية بدأت تتمركز و تسيطر على وضع الإدارة و أهداف الإدارة، و هنا نرى قوة تلك الإستراتيجيات على تسيير أمورنا على حساب التنظيم الرسمي، و هنا يجب علينا الرجوع إلى كتاب ميشال كروزي (l'acteur et le système) و كتاب آلان توران (critique de la modernité) لفهم هذه الإستراتيجيات و ما يمكن فعله في الإدارة (الميكرو) و المجتمع (الماكرو)، و هذا كله ناتج عن نظام الحوافز القائم و الذي أصبح من الضروري تعديله أو إقتراح نظام حوافز جديد ديناميكي يتماشى مع واقع تلك الإستراتيجيات القائمة، و تطبيق التساوي بين الحقوق و الواجبات التي وضحتها لنا جيداً بيتر بلاو، و هنا يجب على صناع القرار وضع إستراتيجيات إستعجالية

لتقييم و تقويم نظام الحوافز للزيادة في الأداء الوظيفي و خلق الولاء التنظيمي و صنع المواطنة التنظيمية و التي يتعدى صداها إلى خارج المجتمع بتجسيد و صنع الولاء الاجتماعي و تكريس مبدأ المواطنة الاجتماعية، و التي بدورها تنقلنا إلى مرحلة جديدة و هي مرحلة الإبداع و ما بعد الإبداع.

أما الذين تأثروا بالسلب من هذه الإنذارات الشفهية و الجماعية (أي أنقص من معنوياتهم في العمل)، فهؤلاء الموظفين و بقلة عددهم و بفضل التقنيات المساعدة و خاصة الملاحظة بالمشاركة فهؤلاء هم الطبقة الذين يقومون بأدوارهم على الرغم من أنها ناقصة و لكن مقارنة بأغلبية الموظفين فهم يصنفون بأن آدائهم متوسط و لكن عندما توجه لهم مثل هذه الإنذارات يتأثروا و خاصة من الناحية المعنوية فإنهم يقارنون أنفسهم مع الذين لا يشتغلون و لا توجه لهم إنذارات، فيقولون كيف نحن نشغل و يقومون بتوجيه لنا إنذارات شفهية مثلما قال أحدهم: **نخدموا أو مارناش ملاح أو نزيدوا نسمعوا الهدرة اللي تعيي و تهبط المورال**، و زيادة على كل ما قلناه، فهم يرو إلى الأجر المتدني و الأرباح التي تحققها هذه الإدارة و زيادة على ذلك يضيف لهم المسؤولون الإنذارات الشفهية التي في الكثير من الأحيان هي بعيدة عن العدالة التنظيمية، فهناك أفراد لا يشتغلون و لا يوجه لهم شيء و يتحصلون على كل الإمتيازات و خاصة في نقاط المردودية، هذا ما يجعل معنوياتهم تقل و تنزل إلى أضعف المستويات و هذا ما يعود بالسلب على الأداء الوظيفي.

ولكن الشيء المفقود و الذي يجب أن نسعى إلى تحقيقه و هو كيف نجعل الموظفين عندما تقدم لهم مثل هذه الإنذارات الشفهية الجماعية يزيد من آدائهم و ترفع من معنوياتهم في العمل؟ لأنهم يعتبرون ذلك هو تقويم لآدائهم، و يبين لهم مدى إنضباط المسؤولين و غيرتهم على هذا النسق الذي يشتغلون فيه، و يبين أيضا أن هذه الإدارة تسعى إلى تحقيق أهدافها و التي تنصب نحو الهدف المشترك لأفراد المجتمع ككل و هو الحفاظ على استقرار و تطور المجتمع الجزائري، إذن يجب علينا التفكير في كيفية تصحيح عالم أفكار الموظفين الذين يعيشون فيه بأفكار إبداعية و إيجابية تتقبل الإنتقادات و الإنذارات إن أخطئوا، لأن كل ما قلناه ينصب نحو المجتمع الجزائري ككل، و منه يجب على صناع القرار التفكير في وضع إصلاحات هدفها الموظفين و التي تنصب

في كيفية إصلاح عالم أفكار هذه الموارد البشرية بالقضاء على تلك الأفكار الميتة و القائلة و تعويضها بأفكار تحمل معنى الولاء و حب الوطن و تسعى إلى تحقيق المواطنة بصفة عامة، و لن يتأتى هذا إلا بدراسة علمية دقيقة لواقع هذه الموارد البشرية.

و ما نستنتج من خلال هذا الجدول البسيط أنه ليس هناك علاقة بين الإنذارات الشفهية الجماعية و الأداء الوظيفي، أي أن هذه الإنذارات و حتى و إن وجدت لا تؤثر في الأداء الوظيفي و بالتالي لا تلعب دورا هاما في تحقيق الوعي للموظف.

الجدول رقم 101: يمثل علاقة الخبرة المهنية بتأثير الإنذار الجماعي الشفهي على المعنويات في العمل.

عدد سنوات العمل		> 05 سنوات		≤ 05 سنوات		≤ 15 سنة و > 15 سنة		≤ 25 سنة		المجموع الكلي	
التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
00	%0.00	00	%0.00	00	%0.00	00	%0.00	00	%0.00	00	%0.00
08	%9.20	08	%9.64	00	%0.00	00	%0.00	00	%0.00	16	%7.30
79	%90.80	75	%90.36	35	%100	15	%100	204	%92.70	220	%100
87	%100	83	%100	35	%100	15	%100	220	%100	220	%100

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أعلاه أن إتجاهه العام يتمثل في 92.70% من الإجابات بأن الإنذار الجماعي الشفهي لا ينقص و لا يزيد من معنوياتهم في العمل، و سجلنا أيضا نسبة 7.30% من الإجابات أن الإنذار الجماعي الشفهي ينقص من معنوياتهم في العمل و هذين الإتجاهين العامين مدعمين بالإجابات التالية:

نستنتج أن ما نسبته 90.80% من المبحوثين عندما يتعرضوا لإنذار شفهي جماعي لا ينقص و لا يزيد في العمل شيئا و هم يملكون خبرة مهنية أقل تماما من 05 سنوات، و سجلنا أيضا نسبة 9.20% من المبحوثين ينقص الإنذار الجماعي الشفهي الموجه لهم من المعنويات و التي تنعكس بالسلب على الأداء و خبرتهم أقل تماما من 05 سنوات، و سجلنا أيضا نسبة 90.36% من المبحوثين عندما يتعرضوا لإنذار شفهي جماعي لا ينقص و لا يزيد في العمل شيئا و هم يملكون خبرة مهنية أكبر أو تساوي 05 سنوات و أقل تماما من 15 سنة، و سجلنا أيضا نسبة 9.64% من المبحوثين أنقص الإنذار الجماعي الشفهي الموجه لهم من المعنويات و التي تنعكس بالسلب على الأداء و خبرتهم أكبر أو تساوي 05 سنوات و أقل تماما من 15 سنة، بينما سجلنا و بارتفاع الخبرة المهنية (ارتفاع عدد سنوات العمل) ما يلي:

- نسبة 100.00% من المبحوثين عندما يتعرضوا لإنذار شفهي جماعي لا ينقص و لا يزيد في العمل شيئا و هم يملكون خبرة مهنية أكبر أو تساوي 15 سنوات و أقل تماما من 25 سنة، بينما لم نتحصل في هذا المستوى من الخبرة على أي موظف عندما تعرض إلى إنذار شفهي جماعي أدى ذلك إلى إنقاص من معنوياته في العمل أو زاد من معنوياته في العمل.

- نسبة 100.00% من المبحوثين عندما يتعرضوا لإنذار شفهي جماعي لا ينقص و لا يزيد في العمل شيئاً و هم يملكون خبرة مهنية أكبر أو تساوي 25 سنوات ، بينما لم نحصل في هذا المستوى من الخبرة على أي موظف عندما تعرض إلى إنذار شفهي جماعي أدى ذلك إلى إنقاص من معنوياته في العمل أو زاد من معنوياته في العمل.

من خلال عرض نتائج هذا الجدول المركب أردنا من خلاله أن نبين شيئاً مهماً و هو هل الخبرة المهنية تؤثر على المعنويات في العمل و خاصة عندما يتعرض الموظف لإنذار شفهي جماعي؟، فأجاب لنا هذا الجدول أن الخبرة في العمل تلعب دوراً هاماً في هذا الأمر، بحيث كلما زادت سنوات العمل كلما إنعدمت طبقة الموظفين الذين يتأثرون بالسلب من جراء هذه الإنذارات، و هذا ما يثبت لنا أن هذه الخبرة المهنية تزيد من تماسك و قوة التنظيمات الغير الرسمية (و التي هي على شكل إستراتيجيات الفاعلين السلبية) بحيث تصبح تلك الإنذارات لا تؤثر في هذه الجماعات و لا تخاف من الإدارة و قوانين الإدارة لأنها مسيطرة على الحلقات المفرغة و تعرف كيف تحافظ على هوامش الحرية لها و تستعملها كسلاح إستراتيجي للدفاع على كيائها و بقائها في هذه الإدارة هذا من جهة، و من جهة أخرى رأينا أن الموظفين و بأكبر نسبة والذين لا يملكون خبرة كبيرة كان لا يهمهم أمر هذه الإنذارات، و السبب هو كما وضحه السيد مالك بن نابي في كتابه شروط النهضة أن من طبيعة المرء و من قواعد التكيف للأفراد هو غريزة التشبه و الإقتداء⁽¹⁾، فمن خلال ما قاله ملك بن نابي نرى أن هذه الأفراد و منذ دخولها للإدارة إندمجت مع تلك الإستراتيجيات و تعلمت الدرس منها، و هنا نرى تأثير تلك الإستراتيجيات الكبير على الموظفين الجدد، و هنا نرى تكيف الموظفين الجدد مع الوضع المعاش داخل الإدارة و هذا ما جعلهم يتأثرون بالموظفين القدامى و يقتدون بهم و يتشبهون بهم، فعندما تتحاور مع موظف جديد تجد أنه يملك تاريخ هذه الإدارة و خباياها و السبب هو إحتكاكهم الجيد مع تلك الإستراتيجيات السلبية، و هنا نريد توضيح شيء خفي في هذه القضية و هو ما بينه لنا ألان توران في كتابه نقد الحداثة أن هذه الإستراتيجيات إذا لم تعالج بحكمة فإن صداها سوف يخرج إلى المجتمع عن طريق حركات إجتماعية تؤثر على الرأي العام و بهذه الطريقة فإنها لا تخدم مصالح النظام القائم، و منه يجب تقادي الوصول إلى هذه النقطة التي ينجر عنها فوضى في المجتمع و معالجة الوضع قبل طغيانه على المجتمع الجزائري.

¹ - مالك بن نابي، شروط النهضة، مرجع سابق، ص156.

2-الفعالية التنظيمية و علاقتها بمؤشرات الحوافز المعنوية الجماعية:

الجدول رقم 102: يمثل رأي الموظف حول تحقيق الإدارة لأهدافها (نتائج السؤال رقم 57).

النسبة %	التكرار	رأي الموظف حول تحقيق الإدارة لأهدافها
00.50%	01	تحقق أهدافها
59.00%	130	لا تحقق أهدافها
40.50%	89	لا أدري
100%	220	المجموع

نستنتج من خلال هذا الجدول، أن النسبة الكبيرة و التي تمثل 59.00% من المبحوثين يرون أن الإدارة لا تحقق أهدافها، و تليها نسبة 40.50% كانوا حياديين و أجابوا بأنهم لا يعلموا أن الإدارة تحقق أو لا تحقق أهدافها، بينما سجلنا نسبة 0.5% و التي من خلالها يرى الموظف أن الإدارة تحقق أهدافها.

ما يتم إستخلاصه من هذه النتائج المتحصل عليها أن أغلبية الموظفين يرون بأن الإدارة لا تحقق أهدافها و هذا راجع للأداء المتدني الذي يقومون به و يدركون تمام الإدراك أن الفعالية التنظيمية لا تتم إلا بواسطة أداء الموظفين، الذين يدركون تماما أهداف الإدارة بواسطة التعليمات التي ترسل إليهم من قبل المديرية العامة للأموال الوطنية و التي تترجم أهداف وزارة المالية و التي هي نابعة من إستراتيجية الدولة الجزائرية، أما الذين لا يدركون هل الإدارة تحقق أهدافها فهؤلاء الأفراد حقيقة إما يعيشون حالة إغتراب وظيفي، و لا يهتمهم أمر الإدارة و هذا دليل يؤكد عن عدم وجود الولاء التنظيمي لأنه إن كان موجود فحتما نصل إلى نتيجة مهمة و هي: أن كل الموظفين يدركون أهداف الإدارة و يدركون كذلك هل الإدارة تحقق أهدافها أو لا؟ فهؤلاء موظفين نقول بأنهم بعيدين كل البعد عن هذه الإدارة و إما هي إستراتيجيات الفاعلين إستعملوا هذه الإجابة حتى يظهروا لنا بأنهم ليسوا مرتبطين بهذه الإدارة و لا يهتمهم أمرها، فأمر الإدارة هل تحقق أهدافها أو لا هو ليس من إختصاصهم، و أما الفرد الذي يرى بأن الإدارة تحقق أهدافها فهذا راجع إلى أنه يقوم بأعماله المطلوبة منه و يرى بأنه يحقق أهداف الإدارة و كنتيجة لذلك فإن الإدارة تحقق أهدافها، أو أنه يرى من خلال المداخل الكبيرة التي تجنيها إدارة أملاك الدولة لولاية المدية بأنها تحقق أهدافها المسطرة، و إن كان يرى ذلك فإنه غير مطلع على التعليمات التي ترسل من قبل المدير العام للأموال الوطنية و الذي يحدد كل سنة الأرقام التي يجب على إدارات أملاك الدولة عبر التراب الوطني تحصيلها للوصول إلى الأهداف المسطرة من قبل الوزير و الذي بطبعه يتحدث عن إستراتيجية الدولة الجزائرية.

و كخلاصة مبدئية لهذا الجدول البسيط نرى بأن إدارة أملاك الدولة للمدية و بلسان موظفيها يرون بأنها بعيدة عن تحقيق أهدافها و هذا ما ينعكس على الفعالية التنظيمية بالسلب، و القاعدة الصحيحة تقول بأنه كلما كان الأفراد يملكون الولاء التنظيمي و يقومون بكل واجباتهم على أكمل وجه فإنهم يدركون تمام الإدراك بأن الإدارة تحقق أهدافها، فالأداء الفعال يساوي تحقيق الفعالية التنظيمية و التي تجسد لنا تحقيق أهداف الإدارة، و هنا يجب أن نفكر في كيفية جعل الموظف يسعى إلى تحقيق أهداف الإدارة و التي تمثل جزء من الهدف المشترك الكبير و المتمثل في تحقيق أهداف المجتمع الجزائري التي تنصب تحت تطوره و استقراره و ديمومته.

الجدول رقم 103: يمثل علاقة توفير العتاد اللازم للعمل و رأي الموظف حول تحقيق الإدارة لأهدافها (نتائج السؤال رقم 39 مع السؤال رقم 57).

توفير العتاد اللازم للعمل		نعم		لا		المجموع الكلي	
رأي الموظف حول تحقيق الإدارة لأهدافها		تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %
تحقق أهدافها		01	16.70%	00	0.00%	01	00.50%
لا تحقق أهدافها		03	50.00%	127	59.35%	130	59.00%
لا أدري		02	33.30%	87	40.65%	89	40.50%
المجموع		06	100%	214	100%	220	100%

سجلنا من خلال هذا الجدول المركب أن إتجاهه العام يتمثل في 59.00% من الإجابات أجابوا بأن الإدارة لا تحقق أهدافها، و تتدعم هذه الإجابة بـ 59.35% أجابوا بأن الإدارة لا توفر العتاد اللازم للعمل و نسبة 50% أجابوا بأن الإدارة توفر العتاد اللازم للعمل.

و سجلنا أيضا في الإتجاه العام نسبة 40.50% من الإجابات بأنهم لا يعرفون هل الإدارة تحقق أهدافها أم لا، و التي تدعم هذه الإجابة بـ 40.65% أجابوا بأن الإدارة لا توفر العتاد اللازم للعمل و نسبة 33.30% أجابوا بأنه في نفس المنوال العام بأن الإدارة توفر العتاد اللازم للعمل.

بينما سجلنا في السياق العام نسبة 00.50% من الإجابات بأن الإدارة تحقق أهدافها و التي تتدعم بنسبة 16.70% أجابوا بأن الإدارة توفر العتاد اللازم للعمل.

ما تم إستنتاجه من خلال هذه النتائج أنه ما يبدو للأشخاص الذين لا يعيشون الظاهرة أن سبب عدم تحقيق الإدارة لأهدافها هو راجع إلى عدم توفير الإدارة للعتاد اللازم للعمل من تكنولوجيات حديثة التي تعطي للأداء السرعة، و لكن من خلال المقابلات التي أجريت مع الموظفين و من خلال الملاحظات بالمشاركة أوضحت لنا أن سبب عدم تحقيق الإدارة

لأهدافها هو يكمن في المورد البشري بحد ذاته، إذ أنه صرح بأن أدائه متوسط و ضعيف و هذا راجع إلى أن الإدارة لم تفهم حاجيات هذا المورد البشري الذي و تحت هذه الظروف أقحمته على الدفاع عن حقوقه بشكل غير قانوني و هو تشكيل إستراتيجيات الفاعلين السلبية التي أصبحت تخدم مصالحها الخاصة و تسعى دون تحقيق أهداف الإدارة، لأن الإدارة لم تستعمل العدالة و لم تعمل بما جاء به بيتر بلاو و هو التساوي بين الحقوق و الواجبات أي تحقيق العدالة التنظيمية التي تولد لنا في الأخير معنى المواطنة التنظيمية التي بها نصنع الفارق في الأداء و بها ننتقل إلى مرحلة إلزامية إستعمال العتاد المناسب للعمل حتى يتم صنع الجودة و الإستثمار في الجودة بواسطة التكنولوجيات الحديثة التي تزيد من الأداء و فعاليتها، فلو أمعنا النظر نلاحظ أن الفعالية التنظيمية في هذه الحالة التي نحن فيها لا تتأثر بالعتاد اللازم للعمل، فإن كانت الإرادة متوفرة و الولاء التنظيمي موجود فهنا نصنع الفعالية التنظيمية و بعد تحقيق ما قلناه ننتقل إلى وجوب توفير التكنولوجيات الحديثة و العتاد اللازم لتسهيل عمل الموظفين و نضمن بذلك الزيادة في تحقيق أهداف الإدارة، و عندها نقول أن العتاد اللازم في العمل يضمن تحقيق الفعالية التنظيمية، و يصبح يساهم في تحقيق أهداف الإدارة، و لكن لا بد أن نغير في أفكار الموارد البشرية أولاً بفهم الموظفين لحاجياتهم و إعادة بناء و تجسيد الولاء التنظيمي الذي يصنع لنا المواطنة و هذا ما سوف يدفع الموظف للأداء الفعال و يصنع المعجزات حتى في غياب التكنولوجيات الحديثة، و لكن على الإدارة إن أرادت التطور و مواكبة العصرنة لا بد أن تقوم بتحديث الإدارة بالعتاد الجديد و الذي يتماشى مع العصرنة حتى تعطي للموظف السهولة لتقديم أداء فعال و جاد، إذن الشيء المهم هو توليد الرغبة في العمل و إتقان العمل، لأنه و خاصة ما يعيشه الموظف اليوم و حتى و إن كانت الإدارة توفر العتاد اللازم للعمل و توفر التكنولوجيات الحديثة فهذا لا يغير شيء في الأداء، لأن المورد البشري في قناعاته لا يعمل كما هو مطلوب منه لأنه يحس دائماً بأنه مظلوم و بان العدالة التنظيمية غائبة بدءاً بالأجر وصولاً إلى تقديره و احترامه، و لكن دعونا نمر إلى الجدول الموالي مباشرة و الذي من خلاله سوف نقيس بواسطة نظام spss هل هناك فعلاً علاقة بين المؤشرين، أي بين توفير الإدارة للعتاد اللازم للعمل و بين تحقيق الإدارة لأهدافها و هنا سوف نرى هل التحليل يسير مع الإنحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم 104: يمثل فيشر و الدرجة المعنوية الإحصائية، لقياس علاقة توفير العتاد اللازم للعمل و رأي الموظف حول تحقيق الإدارة لأهدافها (نتائج السؤال رقم 39 مع السؤال رقم 57).

(هذا الجدول مستخرج عن طريق برنامج SPSS22 أنظر الملحق رقم: 34)

اختبار فيشر (F)	درجة الحرية (ddl1)	درجة الحرية (ddl2)	الدرجة المعنوية الإحصائية (sig.variation.)
1.344	1	218	0.248

أوضح لنا الجدول أن قيمة فيشر المحسوبة ($F=1.344$) الخاصة بعلاقة توفير العتاد اللازم للعمل و رأي الموظف حول تحقيق الإدارة لأهدافها هي أصغر من قيمة فيشر المجدولة ($F=3.8415$)، و هذا معناه أنه ليست هناك علاقة بين المؤشرين أي نقبل الفرض الصفري الذي يقول لا توجد علاقة بين العتاد اللازم للعمل و رأي الموظف حول تحقيق الإدارة لأهدافها داخل إدارة أملاك الدولة بالمدينة، أي حتى و إن وفرت الإدارة العتاد اللازم للعمل فإنه لا يعمل على تحقيق أهداف الإدارة و السبب هو كما بيناه في تحليل الجدولين اللذان يحملان رقم 96 و 103، كما أن الدرجة المعنوية الإحصائية ($\text{sig}=0.248$) تشير أن النموذج ليس دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، و بالتالي نرفض الفرض البديل القائل بأن هناك علاقة بين العتاد اللازم للعمل و تحقيق الإدارة لأهدافها في الوقت الحالي الذي نعيشه، و منه يجب على صناع القرار قبل التفكير في عصرنه القطاع يجب تلبية حاجيات الموظفين الضرورية للحياة و خاصة الضروريات الموجودة في أسفل هرم إبراهيم ماسلو و بعدها و بعد الرقي في الحاجات يتم تحويل تلك الإستراتيجيات السلبية إلى إيجابية و بعدما نتحقق من ذلك نضع خطط لوضع برامج تكوينية للموظفين حتى نجعله قادر على التكيف مع العتاد الجديد و يبقى في الأخير عصرنه القطاع من أجل خلق الجودة و تسهيل العمل على الموظفين، و بعد كل هذا تصبح هناك علاقة بين المؤشرين أي يصبح العتاد يساهم في تحقيق و تجسيد أهداف الإدارة، و هذا ما يتطلب على الإدارة وضع دراسة تحليلية للوضع الحالي، و إذا لم نفعل ما قلناه فعندما يتم توفير العتاد اللازم فإنه لا يضيف شيئاً للأداء الذي ينعكس بالسلب على الفعالية التنظيمية و يؤول دون تحقيق الإدارة لأهدافها و بالتالي سوف تنفق الوزارة أموالاً طائلة على العتاد و لكن دون الوصول إلى بيت القصيد و هو تطوير الأداء و الزيادة فيه، و الإستثمار في الأداء للوصول إلى الفعالية المرجوة، و بالتالي ما فائدة التكنولوجيات الحديثة مع عدم وجود تقبل للثقافة التنظيمية داخل كيان المورد البشري؟.

الجدول رقم 105: يمثل إنجاز الإدارة للإستراتيجيات الموضوعة من قبل المديرية العامة للأملاك الوطنية(نتائج السؤال رقم 58).

النسبة %	التكرار	إنجاز الإدارة للإستراتيجيات الموضوعة من قبل المديرية العامة للأملاك الوطنية
00.00%	00	نعم
59.50%	131	لا
40.50%	89	لا أدري
100%	220	المجموع

نستنتج من خلال هذا الجدول، أن نسبة 59.50% من المبحوثين يرون أن الإدارة لا تتجزز الإستراتيجيات الموضوعة من قبل المديرية العامة للأملاك الوطنية، و تليها نسبة 40.50% كانوا حياديين و أجابوا بأنهم لا يعلموا هل الإدارة تحقق الإستراتيجيات الموضوعة من قبل المديرية العامة للأملاك الوطنية، بينما لم نسجل أي مبحوث أجاب على أن الإدارة تحقق الإستراتيجيات الموضوعة من قبل المديرية العامة.

إن هذه الإجابة تدقّق لنا ما جاء به في تحليل الجدول السابق و الذي يحمل رقم 104 من ناحية تحليل إجابة المبحوث الذي أجاب بأن الإدارة تحقق أهدافها و من خلال هذه الإجابة نرى بأنه على إطلاع على التعليمات التي ترسل من قبل الإدارة العامة للأملاك الوطنية و التي تحمل في طياتها الإستراتيجيات التي تحت إدارة أملاك الدولة على تحقيق مداخل للخرينة العمومية، فهو يعلم بان الإدارة لا تحقق تلك الإستراتيجيات و لكن يرى بأنها تحقق أهدافها و خاصة عندما تقوم بتحصيل أموال تصب في الخزينة، و نقول بأن أغلبية الموظفين يدركون بأن الإدارة لا تحقق إستراتيجيات الموضوعة من قبل المدير العام للأملاك الوطنية و التي تمثل في حد ذاتها إستراتيجيات الوزارة الوصية التي تنصب في توجهات صناع القرار، و هذا ما جعلهم يجيبون على السؤال السابق بأن الإدارة لا تحقق أهدافها، و مفتاح هذه القضية هو يكمن في آداء الموارد البشرية والتي يتحكم فيها تلك الإستراتيجيات السلبية التي أصبحت تملك خبرة داخل هذه الإدارة، و يبقى نفس التحليل بالنسبة للجدول رقم 104 الخاص بالذين أجابوا بأنهم لا يدركون بأن الإدارة تحقق إستراتيجيات المديرية العامة.

الجدول رقم 106: يمثل علاقة توفير العتاد اللازم للعمل و ما مدى تحقيق الإدارة لإستراتيجيات المديرية العامة للأملاك الوطنية(نتائج السؤال رقم 39 مع السؤال رقم 58).

توفير العتاد اللازم للعمل		نعم		لا		المجموع الكلي	
تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %
إنجاز الإدارة للإستراتيجيات الموضوعية من قبل المديرية العامة للأملاك الوطنية							
00	%0.00	00	%0.00	00	%0.00	00	%00.00
04	%66.70	127	%59.35	131	%59.50	131	%59.50
02	%33.30	87	%40.65	89	%40.50	89	%40.50
06	%100	214	%100	220	%100	220	%100
المجموع							

سجلنا من خلال هذا الجدول أن إتجاهه العام يتمثل في 59.50% من الإجابات أجابوا بأن الإدارة لا تنجز إستراتيجياتها الموضوعية من قبل المديرية العامة، و تدعم هذه الإجابة بـ 59.35% أجابوا بأن الإدارة لا توفر العتاد اللازم للعمل و نسبة 66.70% أجابوا بأن الإدارة توفر العتاد اللازم للعمل. و سجلنا أيضا في نفس الإتجاه العام نسبة 40.50% من الإجابات بأنهم لا يعرفون هل الإدارة تنجز إستراتيجياتها الموضوعية من قبل المديرية العامة، و التي تدعم هذه الإجابة بـ 40.65% أجابوا بأن الإدارة لا توفر العتاد اللازم للعمل و نسبة 33.30% أجابوا بأن و في نفس المنوال العام بأن الإدارة توفر العتاد اللازم للعمل.

إن أغلبية الموظفين يدركون تمام الإدراك بأن الإدارة لا تحقق تلك الإستراتيجيات المرسومة من قبل الوزارة الوصية و التي تم نشرها بواسطة المديرية العامة للأملاك الوطنية عن طريق تعليمات و مراسلات، و لكن ما يتم إستنتاجه أن الموارد البشرية في حالة مواجهة المديرية العامة بطريقة غير مباشرة، فعندما يطالبون بتحصيل مبلغ معين فإنهم و بواسطة إستراتيجياتهم السلبية ينقصون من الأداء الوظيفي تعمدًا حتى يكسرون تلك الإستراتيجيات الموضوعية من قبل الوزارة الوصية، و كأنهم يقولون نحن نتحكم في زمام الأمور و ليست الوزارة و المتمثلة في المديرية العامة للأملاك الوطنية و السبب في كل هذا هو عدم فهم حاجيات هذه الموارد البشرية، و أثبتوا بأنهم يشكلون قوة ضد هذا التنظيم الرسمي، و هنا نقول لصناع القرار الذين يدركون تمام الإدراك بأن الموظفين لا يقومون بتأدية مهامهم على أكمل وجه، و حتى و إن قاموا بمواجهتهم بقوة فهذا سوف يزيد من قوة هذه التنظيمات الغير الرسمية و يتعدى صداها إلى خارج هذا النسق و كما بينها جيدا ألان توران في كتابة نقد الحداثة و يشكلون بذلك حركات إجتماعية تفوق و تتعدى النقابات الموضوعية من قبل السلطة و التي تستعملها كصمام أمان، إلى التأثير على الرأي العام

و هذا ما يخلق أزمات و مشاكل في المجتمع يصعب حلها و تصبح خطر إذا دخل الدخلاء في هذه القضية و خاصة من خارج الجزائر الذين لا يحبون الخير لبلادنا، و يسعون و يخططون لخلق فوضى داخل مجتمعنا الجزائري.

إذن ما هو مستنتج أن العتاد اللازم توفيره من قبل الإدارة لا يؤثر على إستراتيجيات المديرية العامة و التي تطالب بها الإدارة بتحقيقها و خاصة في الوقت الحالي و هذا ما وضّحناه بالتحليل في الجدول رقم 103، و السبب الرئيسي و الجوهرى هو عرقلة تلك الإستراتيجيات السلبية لأهداف الإدارة المسطرة بواسطة إستراتيجيات المديرية العامة للأملاك الوطنية و تماشيا مع تعليمات الوزارة الوصية، إذن يجب من فك شفرة تلك الإستراتيجيات السلبية و تغيير أفكار الموظفين الميتة و القائلة بأفكار إبداعية و بعدها نمر إلى مرحلة العتاد و الإهتمام بالتكوينات لمواكبة التكنولوجيات الحديثة التي تستعمل لمساعدة هذا المورد البشري.

الجدول رقم 107: يمثل فيشر و الدرجة المعنوية الإحصائية، لقياس علاقة توفير العتاد اللازم للعمل و ما مدى تحقيق الإدارة لإستراتيجيات المديرية العامة للأملاك الوطنية
(نتائج السؤال رقم 39 مع السؤال رقم 58).

(هذا الجدول مستخرج عن طريق برنامج SPSS22 أنظر الملحق رقم: 35)

اختبار فيشر (F)	درجة الحرية (ddl1)	درجة الحرية (ddl2)	الدرجة المعنوية الإحصائية (sig.variation.)
0.129	1	218	0.720

أوضح لنا الجدول أن قيمة فيشر المحسوبة ($F=0.129$) الخاصة بعلاقة توفير العتاد اللازم للعمل و مدى تحقيق الإدارة لإستراتيجيات المديرية العامة للأملاك الوطنية هي أصغر من قيمة فيشر المجدولة ($F=3.8415$)، و هذا معناه أنه ليست هناك علاقة بين المؤشرين أي نقبل الفرض الصفري الذي يقول لا توجد علاقة بين العتاد اللازم للعمل و مدى تحقيق الإدارة لإستراتيجيات المديرية العامة للأملاك الوطنية، أي حتى و إن وفرت الإدارة العتاد اللازم للعمل فإنه لا يعمل على تحقيق تلك الإستراتيجيات الموضوعة من قبل المديرية العامة، و السبب هو كما بيناه في تحليل الجداول التي تحمل الأرقام التالية: 96 - 103 - 104 - 105 - 106، كما أن الدرجة المعنوية الإحصائية ($\text{sig}=0.720$) تشير أن النموذج ليس دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، و بالتالي نرفض الفرض البديل القائل بأن هناك علاقة بين العتاد اللازم للعمل و تحقيق الإدارة لإستراتيجيات المديرية العامة في الوقت الحالي الذي نعيشه، و هنا نلاحظ بأن الموظفين يسرون ضد توجهات المديرية العامة و هذا أمر سوف يزيد من الفجوة بين الموظفين و الإدارة، فلابد من صناع القرار تغيير تفكيرهم و التفكير في كيفية تغيير أفكار

الموارد البشرية السلبية إلى الإيجابية التي تخدم مصالح الإدارة و تسير وفق تحقيق إستراتيجيات الوزارة الوصية التي تسير تحت تعليمات فخامة رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة، فحان الأوان للإهتمام بهذه الموارد البشرية، التي تمثل طاقة للمجتمع الجزائري و فهم تطلعاتها و معالجة مشاكلها حتى نصل إلى غرس قيم جديدة و هي قيم تحمل في طياتها الولاء و المواطنة التنظيميتين و تجسيد تقبل الثقافة التنظيمية من قبل الموظفين و كل هذا من أجل صنع و بطريقة غير مباشرة في نفوس هذه الموارد البشرية المعنى لحقيقي للولاء و المواطنة الإجتماعيتين الغائبتين في نفوس الموظفين حتى يكون تكامل بين السلطة و الشعب، دون أن ننسى أن هؤلاء الموظفين يحملون في أسرارهم منتجات الجزائر المستقبلية، فأى إهتمام من قبل السلطة لهذه الشريحة الكبيرة هو إهتمام و بناء لرجال الغد فيحملون رسالة الشهداء الذين ضحّو بأرواحهم من أجل الجزائر الغالية على قلوبنا، و يحملون مشغل التضحية من أجل بلدنا الغالي علينا جميعا.

الجدول رقم 108: يمثل توفير الإدارة جو التعاون بين الزملاء في العمل(نتائج السؤال رقم 59).

النسبة %	التكرار	توفير الإدارة جو التعاون بين الزملاء في العمل
00.90%	02	نعم
73.10%	161	لا
26.00%	57	لا أدري
100%	220	المجموع

نستنتج من خلال هذا الجدول، أن نسبة 73.10% من المبحوثين يرون أن الإدارة لا توفر جو التعاون بين الزملاء، و تليها نسبة 00.90% كانوا قد أجابوا بأن الإدارة توفر جو التعاون بين الزملاء، بينما سجلنا نسبة 26.00% أجابوا بأنهم لا يعلموا هل الإدارة توفر جو التعاون أو لا؟.

عندما نتحدث على نتائج هذا الجدول، نجد أن أغلبية الموظفين قالوا بأن الإدارة لا توفر جو التعاون بين الزملاء، و هذا ما يتطلب على المسؤولين دراسة إدارة الجودة الشاملة و دراسة الإدارة اليابانية دراسة تحليلية لفهم هذا المؤشر جيدا و فهم كيف وصلوا إلى خلق حلقات الجودة، و هذا لم يتحقق بطريقة عشوائية و لكن تم عن طريق إستراتيجية وضعت من قبل الإدارة اليابانية تم فيها غرس قيم الولاء و المواطنة التنظيميتين المستمدتين من قيم المجتمع، لأن مجتمعهم كان متقبل للثقافة التنظيمية و لديهم مبدأ التنظيم في أسرارهم و مجتمعهم، فهي ثقافة غرست بمرور الزمن في هذا المجتمع الياباني، و هذا ما يجب أن نتعلمه منهم و هو توحيد الشعب في أفكاره و التي تكون أفكار هادفة و بناءة، فنقول على جو التعاون يجب أن يوجد في المجتمع قبل الإدارة، و إن

لم يكن موجود فعلى الإدارة أن تقوم بإسترجاع جسر التواصل مع الموارد البشرية بخلق الثقة المفقودة اليوم ولن نحصل على الثقة إلا بتحقيق حاجيات هذه الموارد البشرية و إشعار بأن هذا المورد البشري له قيمة كبيرة في هذا المجتمع، ثم تليها مرحلة تطبيق حلقات الجودة لخلق التعاون بين الإدارة و الموظفين، و هنا يجب توضيح شيء مهم و هو أن أفكار هذا المورد البشري هي غير سليمة بسبب نظام الحوافز القائم و بسبب الوضع الإجتماعي المعاش أدى إلى فساد أفكار هذه الموارد البشرية و التي أصبحت لا تفكر في تحقيق أهداف هذه الإدارة و التي تنصب نحو تحقيق أهداف المجتمع الجزائري من إستقرار و تطور، و تلك الأفكار المزروعة و التي تربت في نفوس الموظفين ترجمت إلى أفعال و هذه الأخيرة و كما قال السيد مالك بن نابي بأنها لا بد أن تصنع إضطرابات في الحياة الإجتماعية و شذوذا في سلوك الأفراد(1)، و هنا نرى تقارب بين ما قاله ألان توران و مالك بن نابي، فيجب علينا أخذ هذه الأمور بجدية و معالجتها قبل فوات الأوان، و على صناع القرار التنبؤ لما هو محتمل الوقوع و معالجة الحاضر بإعطاء أهمية و إشعار هذه المورد البشري بقيمته و تقويم نظام الحوافز و الذي بواسطته نستطيع التخلص من تلك الأفكار الفاسدة و الخاطئة و استبدالها مباشرة بأفكار تحمل في طياتها نية العمل و إتقان العمل و الإبداع.

الجدول رقم 109: يمثل علاقة توفير العتاد اللازم للعمل و توفير جو التعاون بين الزملاء في العمل
(نتائج السؤال رقم 39 مع السؤال رقم 59).

المجموع الكلي		لا		نعم		توفير العتاد اللازم للعمل
النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	توفير جو التعاون مع الزملاء في العمل
00.90%	02	0.93%	02	0.00%	00	نعم
73.20%	161	73.83%	158	50.00%	03	لا
25.90%	57	25.23%	54	50.00%	03	لا أدري
100%	220	100%	214	100.00%	06	المجموع

سجلنا من خلال هذا الجدول المركب أن نسبة 73.83% من المبحوثين أجابوا عن عدم توفير الإدارة للعتاد اللازم للعمل و أن هؤلاء الموظفين أجمعوا بأن الإدارة لا توفر لهم جو التعاون مع الزملاء في الإطار الرسمي، و سجلنا أيضا نسبة 25.23% من المبحوثين أجابوا عن عدم توفير الإدارة للعتاد اللازم للعمل و هم لا يدركون هل الإدارة توفر جو التعاون أم لا؟، و سجلنا أيضا نسبة 0.93% من المبحوثين أجابوا بأن الإدارة لا توفر لهم العتاد اللازم للعمل و لكن الإدارة تخلق جو التعاون مع الزملاء في الإطار الرسمي .

¹ - مالك بن نابي، شروط النهضة، مرجع سابق ، ص 65.

من خلال هذا الجدول نريد توضيح شيء مهم و هو أنه عندما يكون نظام الحوافز مطبق بلغة علمية و يتمشى مع الموارد البشرية، فإن توفير العتاد اللازم للعمل و خاصة التكنولوجيات الحديثة سوف تخلق و تساعد الإدارة على توفير جو عمل مناسبة و بالتالي سوف تخلق جو التعاون بين الموظفين، فحقيقة و ما هو معمول به في البلدان المتطورة فإن خلق التعاون يؤثر عليه العتاد الموجود و خاصة تلك التكنولوجيات الخاصة بالاتصالات الحديثة، فالعتاد يخلق فعلا جو التعاون و يساعد التعاون الإيجابي على تحقيق أهداف الإدارة، و على العكس فعندما لا يقدم للمورد البشري ما يريد و لا توجد دراسة علمية لواقع هذه الموارد البشرية، فهذا يعزز التعاون السلبي الذي ينشأ من قبل الإستراتيجيات الفاعلين و التي تسير عكس أهداف الإدارة، ففي هذه الحالة و مع الواقع الذي نعيشه و حسب الملاحظات بالمعايشة نجد أنه ليس هناك علاقة بين العتاد اللازم للعمل و جو التعاون الرسمي بين الموظفين، و حتى لم نتبعنا هذا تاريخيا أي منذ تاريخ قريب عندما كانت الجزائر في بحبوحة مالية و كانت الدولة الجزائرية تدعم ميزانيات التجهيز و هذا ما جعل الإدارة في تلك الفترات متشعبة بالعتاد لاحظنا أنه لم يعمل على خلق التعاون الإيجابي بين الموظفين، و هذا إستنتاج واضح أنه لا توجد علاقة بين العتاد و التعاون في هذه الإدارة، أو بمعنى آخر العتاد الموجود في الإدارة لم يساهم في خلق التعاون بين الموظفين، و بعبارة أخرى فإن ظروف العمل و التي تمثل جزء من الحوافز الجماعية المعنوية الإيجابية لا تساهم في التعاون بين الموظفين و التي تندرج ضمن متغير الفعالية التنظيمية، و هنا على صناع القرار التفكير في السبل الرئيسية و الأساسية لجعل مثل هذه الحوافز تعمل على التأثير على الفعالية التنظيمية و تخلق جو التعاون الإيجابي و الرسمي بين الأفراد، لأنه و صراحة و ما هو معاش اليوم داخل هذه الإدارة أن هناك تعاون بين الموظفين و لكن هذا التعاون هو يدخل ضمن إستراتيجيات التنظيمات الغير الرسمية و التي تراه الإدارة بأنه تعاون سلبي لأنه لا يتمشى مع أهداف الإدارة، و لكنه إيجابي بالنسبة لهذه الجماعات المشكلة لهذه الإستراتيجيات، و مواجهة هذا التعاون السلبي بالقوة من قبل الإدارة يخلق مشاكل و يزيد من الحلقة المفرغة بين الموظفين و الإدارة، و قد يتعدى هذا إلى المجتمع والتي بينها ألان توران عن طريق تجسيد و تنظيم حركات إجتماعية تؤثر على الرأي العام، مما يزيد هذه الحركات تمكين مكانتها في الإدارة و خارج الإدارة، و بعدها يصعب التحكم في مثل هذه الحركات الإجتماعية و خاصة إذا دخلت معها أيادي أجنبية لا تحب الخير للبلاد.

سوف نضع في الجدول الموالي حساب معامل فيشر (F) و الدرجة المعنوية الإحصائية حتى نتأكد إحصائياً هل هناك توافق بين التحليل السوسولوجي للواقع و نظام spss الذي يقيس لنا نوع العلاقة بين المؤشرين.

الجدول رقم 110: يمثل فيشر و الدرجة المعنوية الإحصائية، لقياس علاقة توفير العتاد اللازم للعمل و توفير جو التعاون بين زملاء العمل (نتائج السؤال رقم 39 مع السؤال رقم 59).
(هذا الجدول مستخرج عن طريق برنامج SPSS22 أنظر الملحق رقم: 36)

إختبار فيشر (F)	درجة الحرية (ddl1)	درجة الحرية (ddl2)	الدرجة المعنوية الإحصائية (sig.variation.)
0.018	1	218	0.895

أوضح لنا هذا الجدول أن قيمة فيشر المحسوبة ($F=0.018$) الخاصة بعلاقة توفير العتاد اللازم للعمل بمدى توفير الإدارة للجو التعاوني الرسمي بين الزملاء هي أصغر من قيمة فيشر المجدولة ($F=3.8415$)، و هذا معناه أنه ليست هناك علاقة بين المؤشرين أي نقبل الفرض الصفري الذي يقول لا توجد علاقة بين العتاد اللازم للعمل و مدى توفير الإدارة للجو التعاوني الرسمي بين الزملاء في العمل، و منه و حتى و إن وفرت الإدارة العتاد اللازم للعمل فإنه لا يعمل على تحقيق الجو التعاوني بين الأفراد و هذا ما أثبتناه في التحليل الخاص بالماضي القريب لهذه الإدارة، كما أن الدرجة المعنوية الإحصائية ($\text{sig}=0.895$) تشير أن النموذج ليس دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، و بالتالي نرفض الفرض البديل القائل بأن هناك علاقة بين العتاد اللازم للعمل و توفير الإدارة الجو التعاوني بين زملاء العمل في الوقت الحالي الذي نعيشه، و بالتالي فالإدارة و ما تسير عليه اليوم خلقت جو تعاوني سلبي لا يخدم أهدافها و هذا راجع لنظامها التحفيزي القديم المطبق.

الجدول رقم 111: يمثل علاقة الإشراك في إتخاذ القرارات و توفير جو التعاون بين الزملاء في العمل
(نتائج السؤال رقم 40 مع السؤال رقم 59).

الإشراك في إتخاذ القرارات		نعم		لا		المجموع الكلي	
تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %
00	%0.00	02	%0.92	02	%00.90	02	%00.90
00	%0.00	161	%74.54	161	%73.20	161	%73.20
04	%100	53	%24.54	57	%25.90	57	%25.90
04	%100	216	%100	220	%100	220	%100

سجلنا من خلال هذا الجدول المركب أن نسبة 74.54% من المبحوثين أجابوا عن عدم إشراكهم في إتخاذ القرارات و أجابوا أيضا عن عدم توفير الإدارة جو تعاوني رسمي بينهم، و سجلنا نسبة 24.54% من المبحوثين أجابوا عن عدم إشراكهم في إتخاذ القرارات و أنهم لا يعلموا هل الإدارة توفر جو التعاون الرسمي بينهم أم لا؟، بينما سجلنا نسبة 0.92% من المبحوثين أجابوا بعدم إشراكهم في إتخاذ القرارات و لكن قالوا بان الإدارة توفر جو التعاون بينهم، و سجلنا أيضا نسبة 100% من المبحوثين أجابوا بان الإدارة تشركهم في إتخاذ القرارات و لكنها لا توفر لهم جو التعاون بينهم.

عندما ندقق في هذا الجدول المركب و الذي من خلاله نريد معرفة العلاقة بين إشراك الموظفين في إتخاذ القرارات و هل هذا يساعد على خلق جو التعاون الرسمي و الإيجابي مع الموظفين؟، فبالإستناد إلى التقنيات المساعدة توصلنا إلى أنه ليس هناك علاقة بين الإشراك في إتخاذ القرارات و خلق جو التعاون بين الموظفين، لأننا لم نتوصل بعد إلى إشراك الموظفين في صنع القرار و إتخاذه فبمجرد العمل بهذه الطريقة فإن الإدارة تخلق بواسطة هذه العملية جو من التعاون الإيجابي بين الموظفين و يعزز أيضا الثقة بين الإدارة و الموظفين، و لكن ما زلنا بعيدين كل البعد عن هذه الوضعية التي يمكن تحقيقها لو إتبعنا الطرق العلمية و فكرنا في كيفية تقبل المورد البشري للثقافة التنظيمية و التي لا تتحقق إلا إذا فهمنا جيدا هذا المورد البشري و قمنا ببناءه بتغيير أفكاره السلبية إلى أفكار تحمل في طياتها حب العمل و حب الوطن، و التي بواسطتها نكسب الفرد الولاء بشقيه و نجسد من خلال كل ذلك المواطنة بشقيها حتى نستطيع غرس القيم التنظيمية و تقبل الثقافة التنظيمية عندها ندخل مرحلة أخرى في حياة هذا المورد البشري و هي إشراكه في إتخاذ القرارات و التي تساهم في بناء جو التعاون الرسمي و الإيجابي داخل هذا التنظيم و بالتالي سوف تتحول تلك الإستراتيجيات السلبية إلى إيجابية و تساهم

في استمرارية ذلك التعاون البناء الذي ينصب في طريق تحقيق أهداف الإدارة و الدولة الجزائرية، و هذا ما يتطلب عمل جدي و فعال بواسطة دراسات معمقة حول هذا الشأن للوصول إلى نتائج مرضية و مقنعة من الناحية العلمية.

ففي الوقت الذي نعيشه اليوم داخل هذه الإدارة و حتى و إن طبق الإشراف في إتخاذ القرارات فإنه لن يساهم في خلق جو التعاون المرجو من قبل الإدارة، بل نقول بأن تلك المساهمات في إتخاذ القرارات سوف تزيد من إختلال التوازن و فقدان الإدارة لسيطرتها على زمام أمور التسيير مما يجعلها لا تصل إلى تحقيق أهدافها المسطرة من قبل المديرية العامة للأماكن الوطنية و التي تنصب نحو أهداف الدولة الجزائرية، إذن يجب علينا التفكير في كيفية خلق جو تعاوني رسمي إيجابي ناتج عن طريق الإشراف في إتخاذ القرارات، و هنا ندخل مرحلة خلق حلقات الجودة و التي تتدرج ضمن إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M)، و نقول شيء مهم و هو كل شيء قابل للتجسيد و التحقيق لأننا نشتغل على واقع حقيقي نعلم مؤهلاته و مكوناته و نعلم جيدا نقاط قوته و ضعفه و لدينا الشيء المهم و هو أننا نستعمل مقاربات سوسيولوجية لدراسة واقعنا المعاش، و نستطيع تشكيل نظريات جزائية خاصة بنا من خلال الجمع و الأخذ من نظريات غربية ما يهمنا و ما نتناسب مع مواردنا البشرية، أما الآن سوف تجدون الجدول الموالي الذي يوضح بدقة رياضية بواسطة SPSS عدم وجود علاقة بين المؤشرين، أي بين الإشراف في إتخاذ القرارات و الذي يمثل جزء من مؤشرات الحوافز الجماعية المعنوية، و بين توفير جو التعاون الرسمي بين الموظفين و الذي يمثل جزء من مؤشرات الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم 112: يمثل فيشر و الدرجة المعنوية الإحصائية، لقياس علاقة الإشراف في إتخاذ القرارات و توفير جو التعاون بين زملاء العمل (نتائج السؤال رقم 40 مع السؤال رقم 59).
(هذا الجدول مستخرج عن طريق برنامج SPSS22 أنظر الملحق رقم: 37)

اختبار فيشر (F)	درجة الحرية (ddl1)	درجة الحرية (ddl2)	الدرجة المعنوية الإحصائية (sig.variation.)
0.340	1	218	0.561

أوضح لنا هذا الجدول أن قيمة فيشر المحسوبة ($F=0.340$) الخاصة بعلاقة الإشراف في إتخاذ القرارات بمدى توفير الإدارة للجو التعاوني الرسمي بين الزملاء هي أصغر من قيمة فيشر المجدولة ($F=3.8415$)، و هذا معناه أنه ليست هناك علاقة بين المؤشرين أي نقبل الفرض الصفري الذي يقول لا توجد علاقة بين إشراف الموظفين في إتخاذ القرارات و مدى توفير الإدارة للجو التعاوني الرسمي بين الزملاء في العمل، و منه و حتى و إن قامت الإدارة بإشراف الموظفين في إتخاذ القرارات فإنه لا يعمل على تحقيق الجو التعاوني بين الأفراد و هذا ما أثبتناه في التحليل الخاص بالجدول رقم 111، كما أن الدرجة المعنوية الإحصائية ($\text{sig}=0.561$) تشير أن النموذج ليس دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، و بالتالي نرفض الفرض البديل القائل بأن هناك علاقة بين الإشراف في إتخاذ القرارات و توفير الإدارة الجو التعاوني بين زملاء العمل في الوقت الحالي الذي نعيشه، و هنا نقول بأنه حان الأوان للتفكير في الطريقة التي يجب أن نتبعها حتى يصبح المورد البشري قابل لأن يتحمل مسؤوليته داخل الإدارة و معنى إشرافه في إتخاذ القرارات داخل الإدارة، و كيف نجعلها و بواسطة الإشراف في إتخاذ القرارات تساهم في خلق جو تعاوني إيجابي بين الموظفين لتحقيق أهداف الإدارة.

الجدول رقم 113: يمثل شعور الموظف مع زملائه و الإدارة أنهم يشكلون كتلة واحدة متحدة (نتائج السؤال رقم 60).

النسبة %	التكرار	شعور الموظف مع زملائه و الإدارة أنهم يشكلون كتلة واحدة متحدة
00.00%	00	نعم
100.00%	220	لا
100%	220	المجموع

نستنتج من خلال هذا الجدول، أن كل الموظفين بنسبة 100% أجابوا بأنهم لا يشعروا بأنهم مع الإدارة يشكلون كتلة واحدة متحدة.

بين لنا هذا الجدول أن الموظفين جميعهم لا يشعرون بأنهم يشكلون كتلة واحدة متحدة مع الإدارة، و هنا نستنتج و بطريقة غير مباشرة أن هذه الموارد البشرية و كأنها غير مندمجة مع الإدارة و غير متناسقة معها و هذا معناه أن هناك مشكلة ما أدت إلى هذا الوضع الغير طبيعي، و الذي لابد له من دراسة معمقة لمعالجة الوضع الراهن، و من خلال هذه الجدول يدعم لنا الإجابات السابقة و التحليلات السابقة أيضا، أن الموظفين فعلا يعيشون حالة صراع داخلي مع الإدارة و هذا ما يولد إستراتيجيات الفاعلين السلبية و تعزيزها و التي تمثل لهم مصدر قوة لفرض وجودهم و سيطرتهم على هذه الإدارة، و هنا نرى و نلمس فعلا حقيقة غياب الثقة التي يجب أن تكون بين الموظف و الإدارة و التي في غيابها سوف لن تصل الإدارة إلى تحقيق أهدافها، و عندما نتحدث عن الأهداف فإننا حتما نتحدث عن الفعالية التنظيمية، و هذا كله سببه الرئيسي و الجوهرى هو نظام الحوافز القديم و الذي لا يتماشى مع واقع مواردنا البشرية، و إذا دققنا في الأمر فإننا نتحدث عن الحوافز المادية بشقيها الفردي و الجماعي و بعض الحوافز المادية المعنوية الفردية، و أما و حسب الملاحظات بالمعايشة الحوافز المعنوية الجماعية بكل مؤشراتها في هذه الحالة لا تؤثر أو ليست هي السبب في عدم وجود ذلك الشعور بأنهم يشكلون مع الإدارة كتلة واحدة ملتزمة، واستنادا إلى نظرية الحاجات لإبرهام ماسلو نجد بأن تحليلنا مطابق لهذه النظرية و نقول إذن أن الحوافز المعنوية الجماعية لم يحن دورها للتأثير على هذا المورد البشري، فهو مازال في أسفل هرم إبرهام ماسلو، و نقول و رجوعا للتقنيات المستعملة في البحث أنه و حتى لو قامت الوزارة الوصية بالإهتمام و تطبيق الحوافز المعنوية الجماعية فإنها لن تؤثر في الفعالية التنظيمية و السبب هو موضح في تحليلنا هذا.

و منه و لو أردنا تحقيق التكامل بين الإدارة و الموظفين، يجب أن تسعى الإدارة إلى تحقيق اللحمة و التضامن و الإستقرار داخلها و هذا يتطلب من الإدارة و كما وضحها لنا السيد محمد عبد المحمود مرسى في كتابه علم الاجتماع عند تالكونت بارسونز بين نظريتي الفعل و النسق الاجتماعي حيث وضح لنا أن هذا الإستقرار و التماسك لا يتم و لا يكون إلا بتجديد ميكانزمات التكامل و باستمرار (1)، و من خلال هذا نقول انه حتى يكون فعلا تكامل بين الإدارة و الموظفين و يحققون اللحمة المرجوة، يجب على الإدارة فهم أهداف موظفيها و توفير لهم متطلبات الحياة و تساهم الإدارة في بناء هرم إبرهام ماسلو الخاص للموظفين حتى نصل إلى التكامل، و هذه المتطلبات و كما تعلمون هي متغيرة و متجددة، و هنا نقول أن نظام الحوافز القائم اليوم لابد له من ميكانزمات متجددة حتى نصل إلى التكامل المرجو.

¹ - محمد عبد المحمود مرسى، علم الاجتماع عند تالكونت بارسونز بين نظريتي الفعل و النسق الاجتماعي، ط1، كلية العلوم العربية بالقصيم ، ب.س، ص ص 12-13.

الجدول رقم 114: يمثل إدماج الموظف مع الإدارة (نتائج السؤال رقم 61).

النسبة %	التكرار	إندماج الموظف مع الإدارة
01.40%	03	نعم
98.60%	217	لا
100%	220	المجموع

نستنتج من خلال هذا الجدول، أن نسبة 98.60% من المبحوثين يقرون عن عدم إدماجهم مع الإدارة، بينما سجلنا نسبة 1.40% من المبحوثين أجابوا أن هناك إدماج بينهم و بين الإدارة.

عندما نتمعن في هذا الجدول نرى بأن الإندماج غير موجود بين الموظفين و الإدارة، و أما النسبة القليلة هي غير دالة و السبب أن الجدول السابق و الذي يحمل رقم 113 يبين أنه لا يوجد إدماج بين الموظفين و الإدارة، و هي كلها مؤشرات توضح لنا عن عدم وجود الفعالية التنظيمية و التي تعكس لنا المعنى الحقيقي للأداء الوظيفي، و سبب عدم وجود الإندماج و الذي يقيس لنا ما مدى توفر الفعالية التنظيمية هو عدم وجود دراسة علمية للحوافز التي يجب أن تطبق لتحقيق هذا الإندماج و الذي لا يتحقق بدون وجود ولاء تنظيمي، فكلما كان الولاء موجود كلما زاد الإندماج و التكامل بين الإدارة و الموظفين و كلما أدى هذا إلى غلق الفجوة الموجودة اليوم بين الموظفين و الإدارة و التي تعدى صداها من داخل الإدارة إلى المجتمع حيث غابت الثقة بين الموظفين و مجتمعهم، و من هنا نرى ماذا صنع لنا نظام الحوافز أو ما هي نتائجه فمن غياب الثقة بين الموظفين و الإدارة إلى غياب الثقة بين الموظفين و المجتمع، و هذا أمر خطير يجب أن يتقطن له صناع القرار، و التفكير في كيفية إسترجاع الثقة و الواجبة لضمان إستمرار كل من الإدارة و المجتمع، و هنا يجب أن نفهم هذا المورد و نلبي له حاجياته و نسعى إلى ترسيخ فيه المعنى الحقيقي للمواطنة التنظيمية و بالتالي إسترجاع الثقة بين الإدارة و الموظف، و التي تتعكس مباشرة على المجتمع و الدولة الجزائرية بحيث نعيد الثقة بين الموظف (الذي يمثل المواطن الجزائري) و الدولة الجزائرية، و هذا ما يجسد لنا المعنى الحقيقي للمواطنة الإجتماعية، و هنا نرى التداخل بين الميكرو و الماكرو و كيف الميكرو يؤثر على المجتمع، و كيف الماكرو يؤثر على الإدارة.

فكل ما قلناه يرجعنا إلى الحديث عن الحوافز، و عندما ندقق فيها جيدا نرى أن الحوافز المعنوية الجماعية و بكل مؤشراتها و في الوقت الراهن ليس لها دخل في عدم وجود هذا الإندماج بل هو ناتج عن حوافز أخرى سبق دراستها و التعمق فيها، فحتى نحققه لابد من رسم خريطة طريق للحوافز بأنواعها و ما هي الحوافز التي تؤثر بقوة و التي بحاجة إليها هذا الموظف و يجب

علينا توفيرها له حتى نحقق له الحياة التي يحلم بها، و بالتالي نضمن ترقيته في سلم الحاجات، و هذا أيضا ما يجعلنا نعالج تلك الإستراتيجيات السلبية و نحولها بلغة العلم إلى إستراتيجيات إيجابية تخدم مصالح الإدارة و تساهم في خلق الإندماج بين الموظفين و الإدارة و بين الجماعات الغير رسمية و الإدارة و التي تمثل الجانب الرسمي و هذا ما نسعى إلى تحقيقه للترقي بالإدارة الجزائرية.

الجدول رقم 115: يمثل توافق التكنولوجيات الحديثة مع الإدارة (نتائج السؤال رقم 62).

النسبة %	التكرار	توافق التكنولوجيات الحديثة مع الإدارة
%00.00	00	نعم
%100.00	220	لا
%100	220	المجموع

نستنتج من خلال هذا الجدول، أن نسبة 100.00% أجابوا و أجمعوا أنه ليس هناك توافق بين التكنولوجيات الحديثة و الإدارة.

هذا بين لنا حالة إدارة أملاك الدولة و حالة الإدارة الجزائرية بصفة عامة، فإن إدارة أملاك الدولة إلى يومنا هذا مازالت لم تجهز نفسها من حيث التكنولوجيات الحديثة فمازالت تعتمد على الأجهزة القديمة نوعا ما مقارنة مثلا مع قطاع العدل، فنجد مثلا على سبيل المثال و ليس للحصر أجهزة الإعلام الآلي من نوع p4 و سرعته 3 GHZ و ذاكرته الحية 1 GO و حتى القرص الصلب الذي يقوم بتخزين المعلومات ما زالت سعته قليلة، فمازلنا نجد قرص صلب يحمل 40GO، و زيادة على ذلك مازالت الإدارة لم تستعمل بعد الشبكة الداخلية من نوع LAN على الرغم من أن الإدارات اليوم يجب عليها العمل بالشبكات الداخلية و الشبكات من نوع INTRANET و العمل بالشبكة العنكبوتية (INTERNET) لأن هذه الإدارة يجب عليها العمل بكل التكنولوجيات الحديثة لأن عملهم كله له علاقة بالعقارات و هذا ما يتطلب برامج حديثة تشتغل بالإنترنت، و لكن الشيء الملاحظ هو غياب و فقر شديد من ناحية البرامج المستعملة و خاصة في حساب القيم التجارية و الكرائية للعقارات و كيفية حسابها مما جعل الموظفين دائما يقعون في أخطاء فادحة في الحساب، و زيادة على ذلك غياب برامج يقومون من خلالها تتبع معظم القضايا الموجودة على مستوى العدالة، و غياب التنسيق الإلكتروني بين الإدارة و الإدارات الأخرى و خاصة الولاية، و هنا يجب أيضا الإشارة إلى شيء مهم و هو عندما تقوم وزارة السكن و العمران بوضع تحريات عن المستفيدين من السكنات كبرامج عدل و برنامج LPP و LPA و حتى السكنات الإجتماعية لابد لهم من القيام بتحريات على هؤلاء المستفيدين، فتقوم إدارة أملاك

الدولة بوضع تحريات عميقة مازالت تقليدية هذا ما يرهق الموظفين و حتى أن هذه العمليات تشجع التنظيمات الغير الرسمية السلبية مما قد تحول تلك التحريات إلى الضعف و عدم الدقة، فنقول إذا أرادت الإدارة العامة للأملاك الوطنية رسم خريطة الطريق لنجاح إدارتها يجب عليها قبل الوصول إلى التكنولوجيات لا بد التفكير أولاً في الوسيط التكنولوجي و هو المورد البشري المؤهل و الذي يملك الخبرة و الكفاءة و يجب التفكير في كيفية جلب و الحفاظ على هذه الموارد البشرية النادرة و هذا لا يتأتى إلا بنظام حوافز قوي و فعال يتماشى مع متطلبات واقع الموظفين، وبعدها يتم الإهتمام بالتكوين حتى تتطور الإدارة و تصبح تتماشى مع هذه التكنولوجيات الحديثة، و على الإدارة العامة وضع أهل الاختصاص في المكان المناسب و الإعتماد على العلم في تسيير مواردها البشرية، فبعد تطبيق نظام حوافز فعال نبدأ نلمس تحسن في الأداء و هذا راجع لإستعادة الثقة المفقودة بين الموظفين و الإدارة و هذا ما يزرع فيهم معنى المواطنة التنظيمية و تقبل الثقافة التنظيمية و تحويل و بطريقة فيها نوع من الحكمة تلك الإستراتيجيات السلبية إلى الإيجابية وبعدها نمر مباشرة إلى المرحلة الثانية و هي تكوين هذا المورد البشري و بواسطة الوسيط التكنولوجي على التكنولوجيات الحديثة و إبرام إتفاقيات مع المؤسسات المعروفة عالمياً كمؤسسة CISCO و مؤسسة MICROSOFT و شركة HP العالمية، و بواسطة الوسطاء التكنولوجيين نتحكم في هذه التكنولوجيات قبل وصولها إلى الإدارة و بعدها و بعد وصول تلك التكنولوجيات يبدأ عمل الوسيط التكنولوجي و ندخل مرحلة التكوين الفعال على هذه التكنولوجيات الحديثة للزيادة في الأداء الوظيفي من جهة و تسهيل العمل على هذه الموارد البشرية من جهة أخرى.

و في نفس السياق، نريد توضيح شيء مهم و هو و في الوضع الحالي الذي تعيشه هذه الإدارة أنه و حتى و إن وجدت التكنولوجيات الحديثة فإن المورد البشري لن يندمج معها و لن يتقبلها و هذا معناه أن الإدارة سوف تصرف أموالاً كبيرة بدون الوصول إلى الأداء الفعال، و حتى و إن تحكم البعض من الموظفين في هذه التكنولوجيات فإنه سوف يستعملها كسلاح ضد الإدارة، و لتوضيح هذه القضية جيداً سوف نقص وقائع جرت في الماضي القريب أي منذ سنة 2005، فعند قدومي إلى هذه الإدارة في أواخر سنة 2004 كنت قد وعدتهم بوضع شبكة داخلية من نوع LAN و شرحت للمدير الخطة من هذه الشبكة و هي توصيل جميع أجهزة الإعلام الآلي المتوفرة في شبكة واحدة لتبادل الملفات و للطباعة في مختلف المكاتب و بعد وضع خطة عمل و رسم خريطة المكاتب توصلت إلى وجوب وضع 45 منفذ لهذه العملية و قدمت لهم سند طلبات يحتوي على العتاد الواجب توفيره لنا لنجاح العملية، و بعدها كانت هناك إستجابة من قبل المدير الولائي لهذه المديرية، و بعد نجاح العملية التي دامت قرابة الشهرين و مع قلة اللوازم التي تساعدني على العلمية، باشرت بتجربة العملية التي كانت ناجحة و بعدها قمت بوضع إجتماع مصغر

مع رئيس مصلحة المستخدمين و المدير لشرح لهم العملية و أهدافها و ضرورة إقامة تدريب لهذه الموارد البشرية على استعمال و تقبل هذه التكنولوجيات، و صرح عندها المدير بأنه يوكلني هذه المسؤولية و أعمل ما أراه سديد، فقامت بوضع برنامج عمل تكويني داخل الإدارة حيث قسمت الموظفين حسب رتبهم و تخصصهم و شرعت مباشرة في العملية التي باءت بالفشل، لأن تلك الإستراتيجيات السلبية لم تتوافق معي حول إستعمال تلك التكنولوجيات و بعد محاولات عديدة أدركت تمام الإدراك أن هؤلاء الموظفين ليست لديهم الرغبة في التطور و تقبل التكنولوجيات و السبب هو عدم فهم الإدارة لمواردها البشرية، و حتى أنني لم أستفد من أي تشجيع مادي أو معنوي بذلك العمل و من هذه النقطة نفهم جيداً سير الإدارة بأنها فعلاً لا تفكر في مواردها البشرية بل تفكر في مصلحتها الخاصة فقط و هذا ما زاد من الفجوة بين الموظفين و الإدارة و انعدام الثقة التي يجب أن تكون في نفسية الموظفين إتجاه إدارتهم.

الجدول رقم 116: يمثل رضا الموظف عن المهام (الواجبات) التي يقوم بها (نتائج السؤال رقم 63).

رضا الموظف عن المهام (الواجبات) التي يقوم بها	التكرار	النسبة %
نعم	00	%00.00
لا	220	%100.00
المجموع	220	%100

نستنتج من خلال هذا الجدول، أن نسبة 100.00% أجابوا بأنهم غير راضين عن المهام (الواجبات) التي يقومون بها.

من خلال هذه النتائج نرى بأن الموظفين و بإجماع غير راضين عن المهام (الواجبات) التي يقومون بها، و هنا نذهب مباشرة للحديث عن نظرية بيتر بلاو و هي التساوي بين الحقوق و الواجبات، فهنا نرى بأن الموظفين يدركون تمام الإدراك بأن العدالة في الحقوق و الواجبات هي منعدمة و هذا ما جعلهم يجيبون على هذا السؤال بـ "لا"، و هذا أيضاً ما ولد لنا تلك الإستراتيجيات السلبية التي تعرقل السير الحسن للإدارة، و هنا و من خلال الملاحظات بالمشاركة نرى بأن الواجبات أكبر من الحقوق و هذه الحقوق تمثل لنا نظام الحوافز الحالي و الذي لا يتماشى مع واقع هذه الموارد البشرية، و هذا ما جعلهم ينقصون من أدائهم و أصبحوا يتحكمون في الأداء و هنا نرى قوة تلك التنظيمات الغير الرسمية التي سيطرت على وضع الإدارة، و هنا نوضح شيئاً مهماً و هو لا يمكن أن نتعامل في الوقت الراهن مع تلك الإستراتيجيات السلبية بالقوة فهذا قد يزيد من الفجوة الموجودة بين الموظفين و الإدارة و قد يتحول الأمر من داخل الإدارة

إلى خارجها عن طريق حركات إجتماعية و هذه الأخيرة قد وضحتها لنا جيدا ألان توران في كتابه نقد الحضارة، و هنا لا سبيل لنا إلا بالرجوع إلى لغة العلم و الحكمة و التفكير جيدا في كيفية معالجة تلك الظاهرة و ربح تلك التنظيمات الغير الرسمية فيصف التنظيم الرسمي حتى نستطيع الولوج إلى إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) و تكوين بذلك حلقات الجودة المنعدمة في ساحة هذه الإدارة.

الجدول رقم 117: يمثل في حالة عدم الرضا عن الواجبات (نتائج السؤال رقم 64).

النسبة %	التكرار	عدم الرضا عن المهام (الواجبات) سببه
100.00%	220	الأجر
00.00%	00	أشياء أخرى
100%	220	المجموع

نستنتج من خلال هذا الجدول، أن نسبة 100.00% أجابوا بأنهم غير راضين عن المهام (الواجبات) التي يقومون بها و السبب هو الأجر.

هذه الإجابة الصريحة و الواضحة تبين لنا سبب عدم رضا الموظفين عن المهام و التي تمثل الواجبات التي يقوم بها الموظف و كما أجابوا جميعهم السبب هو تدني الأجر أو بعبارة أخرى لا وجود لعدالة تنظيمية بين الحقوق و الواجبات، فالواجبات أكبر من الحقوق التي ينالها الموظفون، و هذا ما أحدث لنا خلل وظيفي داخل هذه الإدارة و هذا ما جعل الأداء يتدنى و هذا ما استنتجناه من مؤشرات الفعالية التنظيمية، فإن إدارة أملاك الدولة و على الرغم من الأعمال التي تقوم بها فإنها بعيدة كل البعد عن الفعالية التنظيمية المرجوة منها و هذا سببه الأداء المتدني و المتحكم به من طرف تلك الإستراتيجيات السلبية و التي تحدث عنها ميشال كروزي و أوضحها في كتابه "l'acteur et le système"، إن يجب مراجعة الأجور و التي تدخل تحت ما يسمى بالحوافز المادية الفردية و جعلها تتماشى مع ما تقوم به هذه الإدارة من مهام موكلة إليها، و يجب علينا أن نشعر الموظف بقيمته و نشعره بأنه يمثل الجودة و هو المورد الذي يجب أن نهتم به و هو الذي يصنع الفارق.

و هذه الإجابة تبين لنا أن مؤشر الرضا الوظيفي ليس له علاقة بالحوافز المعنوية الجماعية و هذه الإجابة تؤكد على أن الحوافز المادية الفردية هي التي تؤثر بقوة على هذا المؤشر.

و أما الإجابة على السؤال رقم 65 فإن المبحوثين لم يجيبوا عليه بسبب أنهم أجابوا جميعهم على أن سبب عدم الرضا هو الأجر و ليس راجع لأسباب أخرى، و هنا نرى أن الموظفين في هذه الإدارة مازالوا في أسفل هرم إبراهيم ماسلو و لم يتدرجوا فيه بعد، و هنا يجب

أن نحفز هذا المورد البشري على تسلق هذا الهرم لتحقيق الذات و الوصول إلى الإبداع المكبوت داخل هذا المورد البشري، و لا يتأتى هذا إلا بأسلوب الفهم الجيد لأهداف هذه الموارد و محاولة تحقيقها بأطر علمية تجسد على أرض الواقع بصيغ قانونية، كل هذا للوصول إلى تغيير أفكار مواردنا و استبدالها بأفكار منتجة و مبدعة بعيدة عن الإستراتيجيات السلبية، التي تصنع الأداء الفعال و تعيد الثقة المفقودة بين الموظفين و الإدارة.

الجدول رقم 118: يمثل معامل فيشر و الدرجة المعنوية الإحصائية، لقياس العلاقة بين الحوافز المعنوية الجماعية و الفعالية التنظيمية

(هذا الجدول مستخرج عن طريق برنامج SPSS22 أنظر الملحق رقم:38)

العلاقة بين المتغيرات	فيشر (F) المحسوبة	درجة الحرية (ddl1)	درجة الحرية (ddl2)	فيشر (F) المجدولة	الدرجة المعنوية الإحصائية
الحوافز المعنوية الجماعية و تأثيرها على الفعالية التنظيمية	0.422	1	218	3.841	0.517

من خلال هذا الجدول نستنتج أن الحوافز المعنوية الجماعية لا تؤثر على الفعالية التنظيمية، و السبب هو أن فيشر المحسوبة أقل من فيشر المجدولة أي ($0.422 < 3.841$) كما أن الدرجة المعنوية الإحصائية ($\text{sig}=0.517$) تشير أن النموذج ليس دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، و بالتالي نرفض الفرض البديل الذي يؤكد أنه هناك علاقة بين الحوافز المعنوية الجماعية و الفعالية التنظيمية، و منه نقبل الفرض الصفري الذي يقول أنه لا توجد علاقة بين الحوافز المعنوية الجماعية و الفعالية التنظيمية.

ومنه نصل إلى أن الفرضية التي تقول كلما كان التطبيق الفعال للحوافز المعنوية الجماعية في إدارة أملاك الدولة بالمدية يقابله الزيادة في الفعالية التنظيمية، هو غير محقق و قد تم الإجابة عليه من خلال الجداول الخاصة بهذه الفرضية و وصلنا من خلال التحليل السوسيولوجي و ومن خلال فيشر و الدرجة المعنوية الإحصائية المستخلصة بواسطة نظام spss، ومنه نقول بأن الفعالية التنظيمية هي غير موجودة و التي تعكس الصورة الحقيقية لواقع الأداء الوظيفي و الذي سببه أنواع أخرى للحوافز و التي تؤثر فيه بقوة و كما بينها لنا سؤال الإستمارة رقم 64 بأن الأجر هو من يعد من أهم المؤشرات التي تؤثر على الفعالية التنظيمية و الذي هو مصنف ضمن الحوافز المادية الفردية، فهذا يجب معالجة هذه المشكلة و التي و إن بقيت على حالها سوف تتحول من داخل الإدارة إلى المجتمع و تشكل لنا حركات إجتماعية تطالب بحقوقها بشتى الطرق و يتعدى صداها النقابات و عندها قد يصعب على صناع القرار حل تلك

الحركات التي و إذا اندمجت مع تيارات خارجية (أيادي خارجية) فإنها سوف تحدث فوضى في المجتمع و عندها و رغم مجهادات الدولة الجزائري لتطوير البلاد فإننا سوف نكون مرغمين على أن نعود لنقطة البداية و التي يجب أن تحمل في طياتها أسلوب الحوار للوصول إلى الفهم الجيد لمقاصد هذه الموارد البشرية، فالوقت مازال لصالح صناع القرار لإتخاذ الإجراءات اللازمة و القرارات الصائبة لتفادي الوقوع في مثل هذه الأخطاء و الإنزلاقات و التي و في الوقت الحاضر لسنا بحاجة إليها لأنها سوف تزيد من غليان المجتمع الجزائري و تصعيد الخناق على الجبهة الإجتماعية، و هذا ما يتطلب وضع إستراتيجيات حكيمة تعالج واقع نظام الحوافز لإحداث قفزة نوعية يتخللها تغيير في عالم أفكار مواردنا البشرية و استرجاع الثقة المفقودة بين الموظف و الإدارة، و بين الموظف و الدولة الجزائرية.

الإستنتاج:

من خلال جداول هذه الفرضية التي درست و شخصت لنا مختلف المؤشرات الرئيسية للمتغير المستقل و الذي يمثل في هذه الفرضية الحوافز المعنوية الجماعية بشقيها الإيجابي و السلبي، و المتغير التابع و الذي يمثل في هذه الفرضية الفعالية التنظيمية، و من خلال دراسة العلاقة بين المتغيرين و هذا ما أوضحت لنا الجداول من الجدول رقم 96 إلى غاية الجدول رقم 118، دون أن ننسى أننا إستعملنا برنامج spss22 و الذي من خلاله توضحت لنا العلاقة بلغة الأرقام بين هاذين المتغيرين و هذا باستعمال الإنحدار الخطي البسيط و المتعدد الذي يبين لنا إختبار فيشر (F) و من خلال هذا الإختبار بين لنا أن الحوافز المعنوية الجماعية لا تؤثر على الفعالية التنظيمية، و بالتالي ليس هناك علاقة بين المتغيرين و هذا ما كشفه لنا الجدول رقم 118، حيث كشف لنا كل من فيشر و الدرجة المعنوية الإحصائية رفض الفرضية البديلة و قبول الفرضية الصفرية و التي تؤكد على عدم وجود علاقة بين المتغيرين، و هذا معناه أيضا أن الحوافز المعنوية الجماعية لا تؤثر على الأداء الوظيفي فوجودها أو عدم وجودها لا يؤثر في العلاقة و لا يجسد العلاقة بين المتغيرين، و هذا دليل قاطع أن الفعالية التنظيمية تؤثر عليها حوافز أخرى مثل الحوافز المادية الفردية و الجماعية و الحوافز المعنوية الفردية، و يجب هنا توضيح شيء مهم أن نظام الحوافز القائم اليوم في هذه الإدارة أنتج لنا بمرور الزمن بما نسيمها بإستراتيجيات الفاعلين السلبية التي أثرت على الفعالية التنظيمية، و هنا توضحت لنا الرؤية في مجال صنع خريطة طريق لوضع إقتراح نظام حوافز جديد، و الذي نبدأه بالحوافز المادية الفردية و الجماعية معا لنصل في المرحلة الثانية إلى تحقيق الحوافز المعنوية الفردية، لنصل في الأخير و إن إتبعنا هذا النظام الهجين للحوافز و الذي سوف نبينه بالتفصيل في الإقتراحات، و الذي من خلاله نعدل نظام الحوافز القديم و ندمجه مع متطلبات تقويم الإستراتيجيات السلبية للفاعلين و الذي ينحل لنا الولاء التنظيمي و المواطنة التنظيمية مما يؤدي بطبيعة الحال إلى رفع الأداء الوظيفي و تحسينه، و الذي ينعكس على الفعالية التنظيمية و هنا يجب أن نقول شيء مهم و هو حتى يتم تحقيق هذه الفرضية يجب إتباع هذا النظام الجديد و الهجين الذي نجد في طياته فهم دقيق و علمي لحاجيات هذا المورد و كيفية تفكيره، لنصل إلى تحقيق هذه الفرضية و يصبح عندها كل من الإشراف في إتخاذ القرارات و التعاون بين الموظفين حافز معنوي جماعي يساعد على تجسيد الفعالية التنظيمية و تصبح كنتيجة حتمية لكل ما قلناه.

و زيادة على ذلك، بين لنا الجدول رقم: 96 أن الإدارة لا توفر العتاد و المواد اللازمة للعمل لضمان السير الحسن للعمل، و هذا ما سوف يؤثر على الفعالية التنظيمية، فعلى الوزارة الوصية أن تقوم بتحديث حظيرة أجهزة الإعلام الآلي بأجهزة حديثة و برامج جديدة تتماشى مع التكنولوجيات الحديثة، فيجب على الإدارة الإهتمام بعالم الأشياء الذي تحدث عليه ملك بن نابي ، و لكن يجب الإهتمام بالموارد البشري قبل الحديث عن تحديث الإدارة حتى يكون هناك توافق بين العتاد و المورد البشري و نضمن بذلك تحقيق الفعالية التنظيمية، فبعد زرع الولاء التنظيمي و تنمية معنى المواطنة التنظيمية بعدها يصبح العتاد (التكنولوجيات) أساسيات مساعدة لتطوير الأداء الفعال و خلق الميزة لتحقيق الجودة في المورد البشري و الإستثمار في الجودة كما أشار إليها ميشال كروزي.

واستنتجنا أيضا من خلال الجدولين رقم: 97 و 98 أن الإدارة لا تشرك الموظفين في إتخاذ القرارات و السبب هو أن المورد البشري ما زال يفكر في كيفية تحقيق القدرة الشرائية ، و بما انه لا يتمتع بالولاء التنظيمي و عدم تقبله للثقافة التنظيمية جعل الإدارة لا تشركهم في إتخاذ القرارات وحتى و إن وجدت فإنها لا تفيد شيئا و لا تحقق أهداف الإدارة و خاصة مع وجود تلك الإستراتيجيات الكثيرة السلبية للفاعلين، و النتيجة هي عدم وجود علاقة بين إتخاذ القرارات و الأداء الوظيفي.

و من خلال كذلك الجدولين رقم 99 و 100 نستنتج أن الإدارة لا تهتم بتطبيق الحوافز المعنوية الجماعية و خاصة السلبية و التي من المفروض أنها تقوم بتقويم سلوك الموظفين و تصحح مسارهم و تزيدهم دافعية نحو العمل و إتقان العمل، و هذا ما يدل أيضا على أن نظام الحوافز القائم يحتوي على إختلالات يجب النظر فيها و إعادة النظر في هذا النظام القائم و معالجته بطرق موضوعية.

الإستنتاج العام

خاتمة

المراجع

الملاحق

- الإستنتاج العام:

نستنتج من خلال هذه الدراسة المتواضعة على أن الحوافز المادية هي متطابقة مع نتائج فريدريك تايلور و هي كلما زاد الأجر زاد الأداء، و الموظفون أصبحوا بحاجة ماسة للزيادة في الأجور لأنها أصبحت لا تتماشى مع متطلبات الحياة و هناك فجوة كبيرة بين ما يتقاضاه الموظف و أسعار المواد الأولية المعروضة في الأسواق، فأصبح الموظفون يفكرون فقط في كيفية مواجهة غلاء المعيشة و أهملوا بذلك كل الحوافز الأخرى و خاصة المعنوية الجماعية التي لم تتحقق في هذه الدراسة و التي انطبقت على نظرية إبرهام ماسلو للحاجات و التي أكدت هذه الدراسة توافقها مع هذه النظرية أيضا، فكما جاء في هذه النظرية بأن الموظف لا يستطيع الانتقال من الحاجات الفيزيولوجية إلى الحاجات الأخرى حتى يشبع تلك الحاجات أولا، و لو أحدثنا إسقاط على الإدارة الجزائرية عامة و إدارة أملاك الدولة خاصة فإن الموظف لم يشبع حتى اليوم الحاجات الفيزيولوجية و هذا راجع إلى عدم وجود قواعد حسابية للأجور و العلاوات تتماشى مع الواقع المعاش، فيجب من توفر إرادة سياسية.

و كما لا حظنا أن الدراسة الراهنة بينت توافق كبير مع الدراسات السابقة من حيث عدم كفاية الأجر و تلبية حاجات الموظفين، و لكن ما لمسناه في هذه الدراسة نوع من التفصيل في الحوافز حتى ندرك ما هي الحوافز التي تؤثر و لها علاقة في الأداء و هذا لم تتطرق إليه الدراسات السابقة و درست الموضوع من الناحية الكلية و لم تتعمق فيه، فلجأنا إلى التفصيل في الحوافز فدرسنا الحوافز الإيجابية فقط و تعمقنا في خصوصيتها بدراسة المؤشرات الخاصة بالحوافز الإيجابية المادية و المعنوية، الفردية و الجماعية، و تبين لنا على وجود علاقة طردية قوية جدا بين الحوافز الإيجابية المادية بشقيها الفردية و الجماعية و بين الأداء، بينما أثبتت الدراسة على عدم وجود علاقة بين الحوافز الإيجابية المعنوية الجماعية و بين الأداء، بينما الحوافز المعنوية الفردية فأثرت على الأداء بشكل ضعيف.

و إضافة لذلك، نستنتج أيضا أن الموظف الجزائري مازال لم يتطلع إلى التقدير و الإحترام و إلى تحقيق الذات، و السبب هو إنشغاله بكيفية إشباع حاجاته الفيزيولوجية من مأكّل و مشرب و مسكن، لذلك فهو يسعى إلى تحقيق تلك الحاجات التي لم تحقق بعد و من الأسباب هو الدخل الضعيف و الغير مدروس مع الواقع و هذا ما يجب على السلطة الجزائرية التقطن له و إعادة النظر في الأجور و دراستها و إعادة هيكلتها مع متطلبات الحياة، حتى يتم إشباع تلك الحاجات و عند إشباعها يصبح المورد البشري لا يفكر فيها و بذلك يرتقي بالبحث على تحقيق الحوافز الإيجابية المعنوية التي لا يولي لها الموظف إهتماما في وقتنا الحاضر.

في نفس السياق، لابد من الإهتمام أكثر بالحاجات المادية للفرد بتوفير سكنات وظيفية و علاج مجاني التي بدورها تساهم في رفع الروح المعنوية للموظفين حتى يقوموا بوظائفهم على أكمل وجه و هذا ما يدخل في الزيادة في الأداء الوظيفي، بينما الترقية و التكوين و شهادات التقدير لم تساهم في الزيادة في الأداء لأن الموظف لا يفكر فيها ما دام ليس لها علاقة بالجانب المادي الذي هو بحاجة ماسة إليه.

إن مثل هذه النتائج و إذا لم تولي السلطات العليا للبلاد أهمية في هذا الشأن فإن هذه الوضعية سوف تجر الموظفين إلى إشباع تلك الحاجات بطرق غير شرعية و بذلك سوف تظهر آفات إجتماعية إدارية مع توفر الشروط في ذلك كالتنظيم الغير الرسمي و يسيطر على التنظيم الرسمي لأن الواقع الجزائري مازال مبني على نظام القبليّة التي تحدث عنه إبن خلدون و ما يترجم لاحقا بظهور العصبية و بالتالي ظهور صرعات داخلية داخل هذا البناء و ينتقل هذا الصراع إلى المجتمع الذي يبحث عن الإستقرار و لا يحب التغيير، و تلك الطرق الغير شرعية كالرشوة و السرقة و بيع أسرار الإدارة التي تلعب دورا حساسا في الدولة.

إن الحوافز هي المحرك الأساسي للموظفين، فإذا أحسنا إستعمالها و تطبيقها بواسطة التخطيط التكتيكي و الإستراتيجي، و بذلك تلبية حاجيات الموظفين فحتما سوف يتحسن الأداء و تصبح هناك جودة في العمل و بذلك جودة في تحقيق أهداف الإدارة، و يجب أن تكون الحوافز تحتوي على الديناميكية و تسير حسب متطلبات الحياة و التطور التكنولوجي، و بإمكان الحوافز إذا خدمت أهداف الموظفين فإنك سوف تضمن الولاء للإدارة و كذا الثقة بين الموارد البشرية و بالتالي الحصول على لحمة موارد بشرية يسودها العمل و الإخلاص لهذه الإدارة.

يجب وضع برنامج عاجل و قائم على لغة العلم و المعرفة فيما يخص الحوافز و دراستها بمنهجية علمية واضحة من قبل الإدارة العامة للأملاك الوطنية و ترجمتها إلى مشاريع قابلة للتجسيد في الآجال القريبة و هذا بالعمل و التنسيق مع الوزارة الوصية و النقابات.

يجب إعطاء الأهمية و الأولوية للحوافز الموجهة للموظفين و خاصة الإيجابية لتحقيق إدارة التغيير و بذلك الوصول إلى تحقيق الجودة الشاملة.

فمن خلال هذه الدراسة و نتائجها و من خلال الإحتكاك الفعال مع موظفي هذه الإدارة، خلصنا إلى أهم النقاط الحساسة التي يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار و التي إن طبقت فإنها سوف تساهم في رفع الأداء و تعزيز سياسة الحوافز الإيجابية المطبقة في إدارة أملاك الدولة و التي هي على النحو التالي:

-الزيادة في الأجر و جعله يتماشى مع ما تقوم به هذه الإدارة من أدوار هامة و خاصة في إطار الإستثمار و التنمية للبلاد، و ذلك بجعل الأجر يحسب بطرق جديدة و معنى هذا وضع قواعد جديدة في حساب الأجر كإدخال ما تحصله إدارة أملاك الدولة من أموال جراء تحرير العقود و بيع الأراضي التابعة للدولة و كراء بعضها و كذا الإشراف على التحصيل الخاص بالمزاد العلني، و يمكن حتى أن تجعل السلطة هذه الإدارة مستقلة عن الوظيف العمومي خاصة من ناحية إعداد الأجر و العلاوات و كذا الترقيات.

-من خلال الواقع المعاش و المشاكل الكثيرة المحيطة بهذا المورد البشري، و مع ظهور الأمراض المزمنة كالضغط الدموي و الداء السكري من جراء ضغوط العمل أيضا، أصبح من الضروري إدخال مختص نفسي و أخصائي إجتماعي في الإدارة حتى يتم معالجة و ضبط الجو الداخلي في الإدارة و تبليغ إنشغالات الموظفين و ضغوطاتهم إلى الإدارة العليا للأملاك الوطنية، و هذا معناه التعديل في الهيكل التنظيمي لهذه الإدارة بإدراج مكتب: المختص النفسي و الإجتماعي، فهذا بالتأكيد يعتبر حافز للموظف نحو أداء أفضل.

-إنشاء مكتب المنازعات، هذا المكتب الذي يعتبر من الضروريات في الإدارة لحل كل نزاعات الموظفين داخل هذه الإدارة و تغيير في أماكن العمل و العمل على توجيه التنظيم الغير الرسمي إلى خدمة مصالح و أهداف التنظيم الرسمي، و هذا بتعديل في الهيكل التنظيمي و الذي يعمل في هذا المكتب يكون مختص في القانون أو إجتماعي، و الذي يقدم بدوره تقارير تفصيلية لكل

المشاكل و الحلول التي طبقت، كما يكون لهذا المكتب إتصال مباشر مع المدير و مع الإدارة العامة للأماكن الوطنية، حتى يصبح لها كل الحقائق على كل المديریات عبر التراب الوطني و بذلك يمكنها إيجاد الحلول و معرفة أسباب المشاكل المتكررة و القضاء عليها بتقديم إقتراحات قد تصل حتى إلى الوزارة.

-توفير مساكن وظيفية للموظفين باختلاف درجاتهم و يتم ذلك بإجراء تحقيقات معمقة مع طالب السكن الوظيفي، لأن الإدارة تملك الوساطة مع الوالي و مع السلطات العليا للبلاد، و مع المكانة التي تحتلها هذه الإدارة في إطار المشاريع الإستثمارية و التنمية و خاصة المشاريع السكنية فبإمكانها الحصول على سكنات تكون موجهة لموظفيها الذين هم بأمس الحاجة إليها و هي تعتبر حافز مهم جدا.

-إمكانية توفير العلاج المجاني و التكفل برعاية موظفيها حتى إن اقتضى الأمر العلاج في الخارج، أو إنشاء مكتب خاص يعمل فيه طبيب يكون طبيب تلك الإدارة فقط و هذا الطبيب يعالج الموظفين و عائلاتهم، و حتى إمكانية وضع مجانية الأدوية بعقد إتفاقيات بين وزارة المالية و وزارة الصحة و صندوق الضمان الإجتماعي.

-جعل تخطيط و برمجة في تغيير الموظفين لأماكن عملهم للقضاء على الروتين و هو يعتبر كتكوين مستمر للموظف حتى يصبح على إطلاع كامل لمصالح هذه الإدارة، و بالتالي نحصل على مورد بشري مؤهل لشغل أي منصب كان، و هذا يكون برضا الموظف و قناعته إن أراد التغيير في المنصب، و حتى هذه العملية قد تقضي أيضا على التنظيم الغير الرسمي الذي لا يتماشى مع أهداف الإدارة، و يعتبر كذلك تحفيزا للموظف على العمل بإعطائه نفس جديد داخل هذه الإدارة و كسر الروتين الممل الذي يدخل الموظف في إضطرابات قد تصل به إلى أمراض نفسية خطيرة أو أمراض مزمنة.

-إجراء بعثات تكوينية بالنسبة للموظفين المتفوقين في مسارهم الوظيفي لتشجيع الإبداع.

-عند تقييم الموظف يتم إبلاغه على العلامة المتحصل عليها من طرف رئيسه المباشر بحضور موظفي تلك المصلحة حتى تكون هناك الشفافية و الصراحة و بذلك تزيد المنافسة بين أفراد المصلحة الواحدة، و يتعرف كل موظف على التقييم الفعلي لآدائه و يتم بذلك تحسين الأداء، و هذا الشأن يتم عن طريق إجتماع بين الرئيس و المرؤوسين يتم الإدلاء بتقييم

المرووسين علنا مع ذكر الأسباب في ذلك، هذه الطريقة تزيد من تقدير و إحترام المرووسين لرئيسهم و يزيد بذلك الولاء للإدارة.

-الزيادة في عدد الموارد البشرية لأن الموارد البشرية المتاحة غير كافية مع متطلبات العمل و مع المهام الموكلة إليها، لأن إدارة أملاك الدولة لها مهام متعددة و متشعبة.
-ضرورة وضع ملابس خاصة بموظفي أملاك الدولة و هي بذلات رسمية شتوية و صيفية حتى يزيد من رسمية هذه الإدارة و نجاحها.

-إعادة الهيكل الداخلي التصميمي للإدارة بجعله نسق مفتوح بدل من وجود مكاتب مغلقة و جدران، هكذا سوف نقضي على كل الممارسات الغير الشرعية لأن الموظف يصبح أمام أعين مسؤوليه و لا يمكنه العمل على عرقلة مصالح المواطن و هنا يكون اللعب على المكشوف.

هذا الذي قلناه يمكن تسميته بنظام حوافز هجين بين البيروقراطية و بين إستراتيجية

الفاعلين، " le système des motivations hybride entre la bureaucratie et la stratégie des acteurs "

لأن كل هذه النتائج هي مستخلصة من النظام البيروقراطي المطبق و نتائجه على المورد البشري و كذا تلك الإستراتيجيات السلبية التي أصبحت تعيق أهداف الإدارة.

و منه إذا أردنا التطلع لبناء إدارة جزائرية قوية، يجب أن نسعى إلى تحقيق الولاء و المواطنة التنظيميتين و التي ينجر عنها تقبل الثقافة التنظيمية و هذا لن يتحقق إلا بتطبيق الفهم الجيد لحاجيات هذه الموارد البشرية و معرفة ترتيب تلك الحاجيات و بهذه الطريقة نضع الإستراتيجية المناسبة لهذه الظاهرة للخروج لتحقيق تلك النتائج التي نبنى بها إدارة جزائرية قوية الأركان حيث نتخطى تلك الإستراتيجيات السلبية التي كان يتحدث عنها ميشال كروزي إلى التفكير في كيفية صناعة إستراتيجيات جديدة للفاعلين تخدم مصالح و أهداف الإدارة و تتحد مع الإستراتيجيات السلبية المحولة بلغة العلم إلى إستراتيجيات إيجابية تسعى إلى الرقي و تقديم الأمثل لهذا النسق الفرعي الذي تنتمي إليه، و هكذا سوف نعالج نهائيا تلك الإستراتيجيات التي تحدث عنها ميشال كروزي، و نوقف تحول تلك الإستراتيجيات إلى حركات إجتماعية قد ينجر عنها مشاكل و اضطرابات على مستوى الماكرو (المجتمع) و بالتالي نقضي على تلك الأيادي الخارجية التي تبحث عن مثل هذه الحركات لخلق الفوضى في المجتمع الجزائري، و هكذا سوف نوضح توجه الجزائر و قوة التفكير الجزائري و كذا قوة النظام الجزائري القائم على العلم و البحث العلمي.

- خاتمة:

إن الحوافز تلعب دورا هاما في تفعيل الأداء و الزيادة في مردودية العمل الذي يعود بالإيجاب على تحقيق أهداف المنظمة، فكما لاحظنا ومن خلال النتائج المتوصل إليها و خاصة عندما دققنا في الحوافز الإيجابية و شخصنا فيها الحوافز الإيجابية الفردية و الجماعية بما تحتويه من مادية و معنوية و بعد وضع مؤشرات أصابت صلب الموضوع من خلال النتائج المتحصل عليها توصلنا إلى أن الموظف بمديرية أملاك الدولة مازال لم يشبع حاجاته الفيزيولوجية التي تتحقق بالحوافز المادية و هذا ما جعل الدراسة تتوافق و تتطابق مع نتائج نظرية تايلور، أي كلما زاد الأجر قابله الزيادة في الأداء، مما ينعكس بالإيجاب على أهداف الإدارة، إلا أن الحوافز الإيجابية المادية لم تشبع من طرف الموظفين إلى يومنا هذا مما يجعل الإدارة لا تحقق أهدافها كما هي مسطرة، فخرجوا من السلطات العليا بما فيها الإدارة العامة للأملاك الوطنية و وزارة المالية التدخل و وضع برامج تنمية خاصة بالموظفين و تخطيطات و دراسات علمية في هذا الشأن الذي إذا لم يعالج بجدية و سرعة فإنه سوف ينجر عنه صراعات داخلية وسط الموظفين مما تؤزم الحالة الوظيفية و بالتالي هذه الوضعيات قد تعرقل مسار تحقيق أهداف هذه الإدارة التي لها وزن في المجتمع، و هناك أمر يمكن أن يتطور و يخلق فوضى في المجتمع و هي الحركات الإجتماعية التي يكون مصدرها من تلك الإستراتيجيات السلبية الموجودة في الإدارة دون أن ننسى أن تلك الإستراتيجيات تملك الخبرة و المأهلات و تملك العقل و هي أيضا طبقة مثقفة تستطيع أن تخلق مشاكل في المجتمع و قد يصعب على السلطة التحكم فيها و هذا ما أوضحه لنا آلان توران في كتابه نقد الحداثة، إذن الموارد البشرية الخاصة بهذه الإدارة تنطبق عليهم النظرية التaylorية و هذا ما أثبتته نتائج الدراسة.

و فيما يخص الحوافز المعنوية الجماعية فهي في الوقت الراهن غير محققة و لن تتحقق إذا لم يحدث إشباع للحاجات الفيزيولوجية التي تتحقق بالحوافز المادية، و هذه النتائج تنطبق و تتماشى مع نظرية إبرهام ماسلو للحاجات بحيث و كما جاء في هذه النظرية أنه لا يمكن الإرتقاء إلى حاجة الأمن و الإستقرار إلا إذا تحقق إشباع للحاجات الفيزيولوجية و الوصول في الأخير إلى تحقيق الذات التي تسعى اليوم الولايات المتحدة الأمريكية إلى تحقيقه، لأن من طبيعة المورد البشري يبقى يبحث على كل الوسائل من أجل إشباع الحاجات الضرورية

من أكل و مسكن و التي تتطلب حوافز مادية سواء فردية أو جماعية، و إذا أحدث إشباع لهذه الحاجات فإنه حتما سوف لن يفكر فيها و تصبح له من الكماليات و عندها يرتقي إلى الحاجات الموجودة في هرم الحاجات آليا حتى يصل إلى تحقيق الذات، و بذلك يصبح يبحث عن الحوافز المعنوية ليشبعها و هذا الذي مازال لم يتحقق في الإدارة الجزائرية.

و مع وجوب توفر إرادة سياسية يجب التغيير من الثقافة التنظيمية بإدخال أساليب حديثة في التسيير و تكون عملية مبنية على نظريات في الاختصاص و الإهتمام بهذا المورد البشري الذي هو بمثابة الثروة التي تتطور و لا تزول بمرور الزمن عكس الثروات البطانية التي هي آيلة للزوال، فإذا أردنا الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة و إرادة التغيير يجب الإستثمار في الموارد البشرية من جهة و الإهتمام بالحوافز الإيجابية أولا بشقيها المادي و المعنوي و حتى يتم تحقيق الحوافز الإيجابية يجب أن نبدأ بتحقيق الحوافز المادية التي عند تحقيقها يرتقي تفكير الموظفين و تتغير ثقافتهم التنظيمية و يزيد تطلعهم بالنظر إلى الحوافز المعنوية و بذلك نصل إلى تفعيل هذه العملية و إحداث الفارق بين الإدارة التقليدية القديمة (التأيلورية) و الإدارة الحديثة المبنية على ثقافة تنظيمية سليمة تضمن تحقيق أهداف كل من الإدارة و الموظفين في نفس الوقت و تدخل فيها عناصر إحترام الوقت و الأداء الفعال الممزوج بالجودة من أجل ضمان إستمرارية أبنية الدولة و بالتالي تطور المجتمع الجزائري، في شتى المجالات بحيث تتوفر للموظف القدرة الشرائية التي تمكنه من تشجيع المنتج الجزائري و بذلك نضمن سير و سلامة الحلقة الإقتصادية، و تنتقل تلك الثقافة التنظيمية التي طبعت في الموظف إلى أسرته كاحترام الوقت، تقدير الآخرين حسن المعاملة و الإلتقان في العمل، و بذلك نغير التفكير القديم الذي كان سائدا بتفكير علمي و يصبح حتى أولاد (منتجات الغد) الموظفين يحترمون الوقت و الإلتقان في العمل المتوارث من طرف آبائهم، و تتحول تلك الثقافة التنظيمية إلى ثقافة إجتماعية متوارثة حديثا، و بالتالي نطبق إدارة التغيير التي تدخلنا إلى إدارة الجودة الشاملة.

إن مجال البحث المستمر و المترابط يضمن إستمرارية العلوم و التراكم المعرفي كما يمكن لهذه الدراسة أن تدعم و تعمم على الإدارات العمومية الجزائرية، حتى نصل إلى وضع مخططات إستراتيجية و قوانين للحوافز تتماشى مع الواقع الجزائري، و تخدم كل من الموظف و الإدارة في نفس الوقت و مع كل هذا و حتى نضمن إستمرارية المجتمع و تطوره و تقدمه و خلق التنمية

و الديناميكية و القضاء على البيروقراطية السلبية التي تحدث عليها ميشال كروزي و التي من أسبابها ضعف نظام الحوافز المطبق في الإدارات الجزائرية و إرجاع أصل هذه الكلمة إلى معناها الحقيقي كما تحدث عنها ماكس فيبر و كل هذا من أجل تقديم أفضل و أجود خدمة للمواطن و المجتمع الجزائري و الحفاظ بذلك على تماسك أبنية الدولة.

و في الأخير نقول أن هذه الأطروحة وضحت و شخّصت لنا واقع الحوافز و علاقتها بالأداء الوظيفي، حيث كشفت لنا من خلال المنهج الكمي و من خلال تقنية الإستمارة و التقنيات المساعدة كالملاحظة بالمشاركة و كذا المقابلات أن واقع نظام الحوافز القديم و الذي أصبح لا يتماشى مع واقع و أهداف الموارد البشرية شكل لنا إستراتيجيات الفاعلين الكثيرة و المعقدة و التي خلقت و شكلت حلقات مفرغة و هوامش حرية أثرت بالسلب الكبير على أهداف الإدارة من جهة و على الأداء الوظيفي و تقييمه أيضا و شكل بالمقابل ظواهر سلبية كالرشوة و البيروقراطية السلبية التي كانت من بين أهم نتائجها، فتوصلنا إلى نتيجة مهمة و هي يجب على صناع القرار وضع نظام حوافز هجين يحمل في طياته البيروقراطية الفيبيرية و إستراتيجية الفاعلين الكروزية للخروج بنظام قوي و فعال يضمن الإهتمام بالموارد البشرية و خلق الجودة التي تعني في الأخير هذا المورد البشري، و توصلنا إلى وضع إستراتيجية لهذا النظام و التي بدورها تختلف من مجتمع لآخر و تختلف أيضا بين قانون الوظيفة العمومية و قانون العمل، و يجب الإشارة إلى شيء مهم و بالغ في الأهمية و هو لا ننسى بأن هذا المورد البشري (الموظف) يملك داخل أسرته أطفال (منتجات المستقبل بالنسبة لدولة الجزائر) و كل تحسين لمستوى المعيشة بالنسبة للوالدين و كل إهتمام لنظام الحوافز المادية و المعنوية فإنه يعود على هذه المنتجات المستقبلية بالإيجاب و كل لامبالاة لهذا المورد البشري (الموظف) و عدم فهمه فإنها تعود بالسلب على هذه المنتجات المستقبلية التي يخرج منها الموظف و الطبيب و المستثمر و المدير و حتى الوزير و الرئيس، فيجب أن تكون هناك إرادة سياسية لفهم هذا المورد البشري جيدا الذي بواسطته نصنع و نستثمر في الجودة و نصنع به الحضارة التي تدوم بمرور الزمن و يتم بذلك معالجة أفكار هذه الموارد البشرية و تحويل تلك الأفكار السامة و القاتلة إلى أفكار مبدعة تغير نمط حياة و تفكيرها من السلبي إلى الإيجابي و عندها سوف نلمس و بتحقيق العدالة بكل معانيها و بتحقيق التساوي بين الحقوق و الواجبات كما وضحها بيتر بلاو سوف نصنع ثقافة تنظيمية قوية تطغى على الثقافة الإجتماعية السائدة و التي بدورها تساهم في صناعة المواطنين التنظيمية و الإجتماعية على حد سواء.

-الببليوغرافيا (Bibliography)(*):

-قائمة المراجع باللغة العربية:

-الكتب:

-مصحف القرآن الكريم.

- 1-إحسان محمد حسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
- 2-إحسان محمد حسن، النظريات الاجتماعية المعاصرة، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
- 3-أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، دراسة لسلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع، بدون سنة.
- 4-أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي و العشرين، كلية التجارة، مصر، 2000.
- 5-أحمد عرفة و سمية شلبي، فعاليات التنظيم و توحيد السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 6-أحمد ماهر، الإختبارات و استخدامها في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 7-آلان توران، نقد الحداثة، تر أنور مغيث، المجلس الأعلى للثقافة، 1997.
- 8-إميل دوركايم، في تقسيم العمل الاجتماعي، ط2، تر حافظ الجمالي، اللجنة العلمية اللبنانية لترجمة الروائع، بيروت، 1982.
- 9-أنتوني غيدنز، قواعد جديدة للمنهج في علم الاجتماع، تر محمد محي الدين، المجلس الأعلى للثقافة، مصر، 2000.
- 10-أ. براون، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ترجمة السيد محمد خيرى و آخرون، القاهرة، دار المعارف، 1968.
- 11-بلقاسم سلاطينية، حسان الجيلالي، أسس المناهج الاجتماعية، دار الفجر للنشر و التوزيع، الجزائر، 2012.
- 12-بوخرسة بوبكر، إقتراح نموذج تنظيمي مفتوح مقدمة في سوسيولوجيا التنظيمات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 13-بوفلجة غيات، فعالية التنظيمات (تشخيص و تطوير)، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع، 2003.
- 14- -----، مبادئ التسيير البشري، ط3، دار الغرب للنشر و التوزيع، الجزائر، 2008.
- 15-جاك هرمان، خطابات علم الاجتماع في النظرية الاجتماعية، ط1، تر العياشي عنصر، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2010.
- 16-جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية، 2003.

* -إستعملنا كلمة الببليوغرافيا لأنه و كما و ضحها لنا السيد أحمد حويتي أننا نستعملها عندما نريد الإشارة إلى المراجع التي اعتمدنا عليها فعلا في الأطروحة و تضم أيضا بعض المراجع التي إطلع عليها و لم نستخدمها في أطروحتنا و لكن لها علاقة بموضوع الدراسة، و كل هذا لتبقى الأمانة العلمية هي المبدأ الأساسي و الرئيسي، و نحن و من خلال هذه الأطروحة قد وضعنا بعض رسائل ماجستير لها علاقة بموضوعنا و قمنا بدراستها و لكن لم نستعملها في أطروحتنا موضوع الحال، بالإضافة إلى كتاب الدكتور السيد أحمد حويتي الذي أفادنا كثيرا و خاصة في الشق المنهجي التقني.

- 17- جورج فريدمان، بيار نافيل، رسالة في سوسيولوجيا العمل، ج2، تر حسين حيدر، منشورات عويدات، باريس، فرنسا، ب س.
- 18- جون فرانسوا دورتيه و جاك لوكانت، علم الاجتماع من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية- أعلام و تواريخ و تيارات، تر إلياس حسن، الطبعة الأولى، دار الفرق، دمشق، 2010.
- 19- جيرالد جيرنبرج و روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تر: محمد رفاعي رفاعي و إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004.
- 20- حريم حسين، السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
- 21- حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1999
- 22- حسين الساعاتي، تصميم البحوث الاجتماعية، نسق منهجي، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1982.
- 23- حويتي أحمد، دليل التوثيق في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
- 24- دانيال كلود إيشودميزون، بناء المعرفة السوسيولوجية، تر عبد الحميد قرفي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2010.
- 25- رايح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الإتصال، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، 2006
- 26- راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، كلية التجارة، مصر، 2001.
- 27- ريمون بودون، موضع الفوضى، تر منصور قاضي، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 1999.
- 28- زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قباء، مصر، 2001.
- 29- سعيد محمد المصري، التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2002.
- 30- سعيد يس عامر و علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، ط2، مركز وايد سرفيس للاستشارات و التطوير الإداري، مصر، 1998.
- 31- سهلية محمد عباس و علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، الأردن، 2000.
- 32- سيد أحمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي لتنظيم القدرات التنافسية، 2003.
- 33- شارلين هس بيير و باتريشيا ليفي، البحوث الكيفية في العلوم الاجتماعية، تر هناء الجوهري، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 2011.
- 34- شجاع بن متعب الحربي، الولاء و علاقته بالنمط القيادي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2001.
- 35- شوقي محمد فرج طريق، السلوك القيادي و فعالية الإدارة، دار غريب للنشر و التوزيع، 1994.
- 36- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- 37- طلعت إبراهيم لطفي و كمال الحميد الزيات، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب، القاهرة، بدون تاريخ.

- 38- طلعت إبراهيم لطفي، علم إجتماع التنظيم، مصر، دار غريب للنشر و التوزيع، 2007.
- 39- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، القاهرة، 2003.
- 40- عامر مصباح، علم الإجتماع الرواد و النظريات، ط1، دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع، برج الكيفان الجزائر، 2010.
- 41- عبد الرحمان أحمد محمد الهيجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، ط1، مركز الدراسات و البحوث، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 1998.
- 42- عبد الرحمن العيسوي، سيكلوجية العمل و العمال، دار الراتب الجامعية، بيروت، ب س.
- 43- عبد الرزاق أمين أبو شعر، العينات و تطبيقاتها في البحوث الإجتماعية، الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1997.
- 44- عبد الغفار حنفي و حسين القزاز، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 1996.
- 45- علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 46- علي عبد الهادي مسلم، تحليل و تصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 47- عمار بوحوش و محمود ذنبيات، منهج البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- 48- عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- 49- فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية. دار الكتاب المصرية، مصر، 1994.
- 50- فؤاد افرام البستاني، منجد الطلاب، ط1، دار المشرق، لبنان ، 1986.
- 51- قباري محمد إسماعيل، مناهج البحث في علم الاجتماع، منشأة المعارف الإسكندرية، بدون سنة.
- 52- قواري مريم، إدارة الإبداع و تأثيرها على الميزة التنافسية، المؤتمر العالمي الرابع حول الإبداع و التميز في منظمات الأعمال، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 29-30/04/2012.
- 53- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، ط2، لبنان، 2000.
- 54- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، ط3، دار الفكر للطباعة و التوزيع، عمان، 2004.
- 55- ماكس فيبر، الأخلاق البروتستانتية و روح الرأس مالية، تر محمد علي مقلد، مركز الإنماء القومي، لبنان، بدون سنة.
- 56- مالك بن نابي، شروط النهضة، تر عبر الصبور شاهين، دار الفكر المطبعة العلمية، دمشق، 1979.
- 57- -----، بين الرشاد و التيه، دار الفكر المطبعة العلمية، دمشق، 2002.
- 58- -----، في مهب المعركة، دار الفكر المطبعة العلمية، دمشق، 2002.
- 59- -----، مشكلة الأفكار في العالم الإسلامي، دار الفكر، دمشق، سوريا، 2002.
- 60- محسن محمد حامدات، قيم العمل و الإلتزام الوظيفي لدى المديرين و العاملين في المدارس، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.

- 61- محمد السويدي، مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984.
- 62- محمد الصيرفي، موسوعة السلوك التنظيمي (التحليل على مستوى المنظمات)، ج4، المكتب العربي الحديث.
- 63- محمد العبد، ملك بن نابي مفكر و رائد إصلاحي، ط1، دار القلم، دمشق، 2006.
- 64- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، بدون سنة.
- 65- محمد عبد المحمود مرسى، علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظريتي الفعل و النسق الاجتماعي، ط1، كلية العلوم العربية بالقصيم، بدون سنة.
- 66- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج، ط3، درا المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 67- محمد قاسم القريوتي، إدارة الأفراد، دون دار النشر، عمان، الأردن، 1990.
- 68- محمد محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي و التنظيم، ط1، دار المسيرة، الأردن 2009.
- 69- محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2002
- 70- مدحت محمد أبو النصر، تدعيم الولاء المؤسساتي، اتيرك للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2005.
- 71- -----، الإدارة بالحوافز، ط2، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، 2014.
- 72- المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، ط3، دار الفكر للطباعة و التوزيع، عمان، 2004.
- 73- مورييس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية- تدريبات علمية- ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون. ط2. الجزائر: دار القصة للنشر، 2006
- 74- موسى اللوزي، التطور التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.
- 75- -----، التطوير التنظيمي (مفاهيم أساسية حديثة)، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2003.
- 76- مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة -الهيكل و التصميم، دار وائل للنشر، الأردن، بدون سنة.
- 77- ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم و العمل. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 78- نائل عبد الحافظ عوامل، تطوير المنظمات (المفاهيم و الهياكل و الأساليب)، ط2، مركز أحمد ياسين الفني للطبع و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1995.
- 79- نظمي شحادة، محمد الباشا، محمد رسلان الجيوسي و رياض الحلبي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2000.
- 80- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية. ط1. الجزائر: دار الأمة، 2011.
- 81- الهمالى عبد الله عامر، أسلوب البحث العلمي و تقنيات البحث، دار المنار، طرابلس، ليبيا، 1986.

-الأطروحات و الرسائل الجامعية:

-أطروحات الدكتوراه:

- 1-بوهلال فطيمة، التوافق بين الخيار الإستراتيجي و الهيكل التنظيمي و تأثيره على فعالية المنظمة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر، الجزائر، 2015-2016.
- 2-بن عيسى المهدي، ثقافة المؤسسة، أطروحة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، جامعة الجزائر(02)، الجزائر، 2004-2005.
- 3-شريف الصديق، عقود العمل المؤقتة الدائمة بالتجدد و بناء هوية العامل، رسالة دكتوراه، قسم العلوم الإجتماعية، جامعة الجزائر02، الجزائر، 2013-2014.
- 4-صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من جهة نظر المديرين و المشرفين، رسالة دكتوراه، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة، 2004-2005.
- 5-ناصر قاسيمي، الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري، دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، رسالة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2004-2005.
- 6-نعمان عباسي، مقاربات علم الاجتماع بين التكامل و التعدد، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2010-2011.
- 7-Tomas Wisner, Motivation au travail dans les institutions publique et l'effet des facteurs culturels, Thèse Doctorat, université de Antilles,Frence,2016.

-الرسائل الجامعية:

- 01-أحمد إبراهيم عثمان، نظم الحوافز و أثرها على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان، 2003.
- 02-بلجوه خال، تصميم العمل و علاقته بالفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، جامعة سعد دحلب البلدية، الجزائر، 2011.
- 03-جاسم محمود الخالدي، أثر الحوافز على أداء العاملين في شركة نفط الكويت، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، 2009.
- 04-جمال كعبار، ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم علم النفس، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011.
- 05- جمال مقران، أنماط الدافعية و علاقتها بالرضا عن العمل، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005/2006.

- 06- الشريف محمد شريط، الإتصال التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم علم النفس، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009.
- 07- علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز و المكافآت و أثره على تحسين الأداء الوظيفي، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2007.
- 08- عبد الله عبد الرحمن النميان، الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، مذكرة ماجستير، جماعة نايف العربية، 1424هـ.
- 09- عبد المالك مجادة، أشكال العلاقات الإجتماعية و أثرها على ولاء العاملين بالمنظمة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم الإجتماع و الديمغرافيا، جامعة البليدة، 2010.
- 10- مشعل بن حمس بن مشعان العتيبي، دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.
- 11- مراد جمال، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار غنابة، الجزائر، 2011.
- 12- نور الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، قسنطينة، 2008.
- 13- الوافي الطاهر، التحفيز و آداء الممرضين، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2013.
- المجلات:**
- تقادة حكيمة، أهمية و دور حوافز العمل في المؤسسات الصناعية، مجلة فكر و مجتمع، طاكسيج. كوم للدراسات و النشر و التوزيع، العدد السادس عشر، 2013.
- خالد احمد صرايرية، الأداء الوظيفي لدى الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر رؤساء الأقسام، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 1-2، 2001.
- طلعت إبراهيم لطفي، المكانة المهنية و دوافع العمل: دراسة إجتماعية للعاملين في جامعة الملك سعود، مجلة كلية الآداب، جامعة الملك سعود، المجلد الحادي عشر، العدد الأول، 1984.
- الوثائق:**
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 38، المؤرخ في 14 غشت 1991، القرار المؤرخ في 04 يونيو 1991.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 10، المؤرخ في 02 مارس 1991، المرسوم التنفيذي رقم 91-65.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، المؤرخ في 16 يوليو 2006، الأمر 06-03.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 66، المؤرخ في 2017/11/12، مرسوم تنفيذي رقم 17-323.

-القواميس:

- إحسان محمد حسن. موسوعة علم الاجتماع، ط1، دار الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 1999.

-مصلح الصالح، قاموس مصطلحات العلوم الإجتماعية ط1. دار عالم الطباعة و النشر و التوزيع، 1999

-الموسوعة العربية، مؤسسة أعمال الموسوعة للنشر و التوزيع، المجلد الثاني، ط2. بدون سنة

-الأنترنت:

<https://www.youtube.com/watch?v=VSPAnizmcfY>

https://www.youtube.com/watch?v=7R_28a1Z8UQ

https://www.youtube.com/watch?v=JMw2e_qenfw

-المراجع باللغة الأجنبية:

Les livres :

1-Duncan.W.J, les grandes idées du management des classiques au modernes, traduction de l'américain par Monique Sperry, Ed Affnor gestion, paris,1990.

2-Grawitz (M), Méthodes des sciences sociales, Dalloz, Paris, 1976.

3-kaplan.R and Norton.D, the balanced scorecard measures that drive performance, harvaed business review, 1992.

4-Lewin.A.Y and Minton .J.W, Detemining organizational effectiveness, another look and an agenda for research, management science,32(05).

5-LUC VAN CAMPENHOND, RYMOND QUIVY, Manuel de recherche en science sociale- édition dunod,paris,2011.

6-Maurice Angers, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Edtion Casbah, Alger,1997.

7-Michel CROZIER, le phénomène bureaucratique, éditions du Seuil, 1963.

8-Michel CROZIER,Le Monde des employés du bureau, éditions du Seuil,paris, 1965.

9-Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG, l'acteur et le système, éditions du Seuil,paris, 1977.

10-Michel CROZIER, Etat modeste Etat moderne(Stratégies pour un autre changement), éditions fayard, 1987.

11-Miller D C & Form W H, Industrial Sociology: Work in Organizational life, N.Y: Her and Row, Publishers ,1980.

12-Raymond Boudon, méthode en sociologie, Puf Paris, 1969.

Les revues :

1-Maslow Abraham, Atheory of human motivation – the psychological review, vol 50 N04 ,1943.

2-Quinn .R.E and Rohrbangh.J , A Competing values approch to organisational effectiveness, public productivity review, 5(2),1981.

3-White. T, corporale culture and corporale success, md,vol 55,1995.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

(جامعة الجزائر 2)

بوزريعة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

إستمارة البحث تدور حول موضوع :

الحوافز و آداء الموارد البشرية

دراسة لتحضير أطروحة الدكتوراه نظام ل.م.د

تخصص علم إجتماع المنظمات و الموارد البشرية

ملاحظة:

أخي و أختي الموظف(ة)، زميلي و زميلتي المحترم(ة)، أرجوا منكم أن تقوموا بملاً هذه الإستمارة بتركيز تام و بكل صدق و ثقة و بلا تردد و بكل روح مسؤولية، و نحن نضع فيكم الثقة المطلقة و الموضوعية، و كما لا يخفى على سيادتكم أننا و بعد قيامنا معكم بمقابلات رسمية جماعية، أتى الآن دور الإستمارة كما شرحت لكم سابقا، حتى أضبط جيدا موضوع الحال و نكشف بلغة العلم كيف هي العلاقة بين الحوافز و الآداء الوظيفي.

و للإمانة، نحيطكم علما و نتعهد لكم بأن كل المعلومات التي سوف نتحصل عليها نستعملها إلا لأغراض البحث العلمي فقط دون المساس بالشخص عينه و هذا ما تلاحظونه بأننا لا يهمننا الاسم و اللقب، بل ما يهمننا هو وضعية هذا الموظف(ة) و حقيقة ما يعيشه و ماذا ينتظر من صناع القرار، لأنكم فعلا تعتبرون جزءا لا يتجزأ من هذا الوطن الذي هو الجزائر، و من خلال هذه الدراسة سوف نوضح واقعكم الإداري الذي هو شبيه بالعديد من الإدارات الجزائرية والتي هي موجودة تحت ما يسمى بقطاع الوظيفة العمومية.

لكم مني أسمى عبارات الإحترام، مع الشكر الخالص على حسن إهتمامكم و تعاونكم معنا.

تحت إشراف الدكتور:
شويمات كريم

إعداد الطالب :
ترمول محمد لطفي

السنة الجامعية : 2018/2017

-البيانات الشخصية:

- 1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- السن: من 20-30 ☐ من 31-40 ☐ من 41-50 ☐ من 51-60 ☐ أكثر من 60 ☐
- 3-المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
- 4-الحالة العائلية: أعزب(ة) ☐ متزوج(ة) ☐ مطلق(ة) ☐ أرمل(ة) ☐
- 5-الوضعية المهنية: مثبت ☐ متربص ☐ متعاقد ☐
- 6-عدد سنوات العمل: أقل تماما من 05سنوات ☐ أكبر أو تساوي 05 سنوات ☐
- و أقل تماما من 15 سنة ☐ أكبر أو تساوي 15 سنة ☐
- و أقل تماما من 25 سنة ☐ أكبر أو تساوي 25 سنة ☐

-الحوافز المادية الفردية الإيجابية و السلبية:

الأجـر:

- 7-ماهي قيمة الأجر الذي تتقاضاه شهريا؟
- من 10.000,00 دج إلى 20.000,00 دج ☐ من 20.001,00 دج إلى 30.000,00 دج ☐
- من 30.001,00 دج إلى 40.000,00 دج ☐ من 40.001,00 دج إلى 50.000,00 دج ☐
- من 50.001,00 دج إلى 60.000,00 دج ☐ أكثر من 60.001,00 دج ☐
- 8-هل أنت راض على أجرك مقابل ما تقوم به من أعمال؟ نعم ☐ لا ☐
- 9-الأجر الشهري من الناحية التسييرية هل؟ تتقاضاه في وقته ☐ يتأخر أحيانا ☐ يتأخر كثيرا ☐
- 10-هل الأجر الذي تتقاضاه يلبي لك القدرة الشرائية؟ نعم ☐ لا ☐
- 11-بارتفاع أجرك هل يرتفع مستواك في الأداء؟ نعم ☐ لا ☐

العلاوات الفردية:

- 12-هل تساهم العلاوات في رفع معنوياتك في العمل؟ نعم ☐ لا ☐
- 13-هل تعتقد أن العلاوات تتماشى مع جهدك المبذول؟ نعم ☐ لا ☐
- 14-إذا كانت هناك علاوات بمبالغ هامة، هل يرتفع أدائك الوظيفي؟ نعم ☐ لا ☐

المكافآت الفردية:

- 15-هل قدمت لك الإدارة مكافأة على أداء مميز قمت به؟ نعم ☐ لا ☐

الخصم من المرتب:

- 16-الخصم من المرتب: يبقي أدائك على حاله ☐ ينقص من أدائك ☐ أدائك ليس له علاقة بالخصم ☐

تخفيض الدرجة:

- 17-هل تعرضت يوما للإنزال في الدرجة جراء عقوبة إدارية؟ نعم ☐ لا ☐

-الحوافز المعنوية الفردية الإيجابية و السلبية:

الترقية:

18- هل توجد عدالة في تطبيق الترقية؟

☐	نعم	☐	لا
☐	نعم	☐	لا

19- هل الترقية تلعب دورا في آدائك؟

التكوين:

20- هناك دورات تكوينية تنظمها الإدارة؟

☐	نعم	☐	لا
☐	نعم	☐	لا

21- حسب رأيك الخاص هل التكوين في الوقت الحالي يزيد من الأداء الوظيفي؟ نعم

الإبداع يحفزك على تحقيق الذات:

22- هل لديك فكرة الإبداع في العمل؟

☐	نعم	☐	لا
☐	نعم	☐	لا

23- هل الإبداع في العمل هو الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه داخل مجال العمل؟ نعم

الجانب الديني و العقائدي:

24- هل عندما تقوم بوظيفتك تقوم بها إرضاءا لله عزوجل؟

☐	نعم	☐	لا
☐	نعم	☐	لا

25- هل الدين في الوقت الحالي يزيد من آدائك الوظيفي؟

جوائز التقدير كالأوسمة:

26- قدمت لك خلال مسارك المهني أوسمة؟

☐	نعم	☐	لا
☐	نعم	☐	لا

27- إذا كانت الإجابة بنعم فما هي نوع الأوسمة؟ وسام الشجاعة وسام الإستحقاق

☐	نعم	☐	لا
--------------------------	-----	--------------------------	----

28- هذه الأوسمة إن وجدت، هل تساهم في الزيادة في الأداء؟

توجيه إنذار شفهي أو توبيخ:

29- هل وجه لك إنذار شفهي أو كتابي؟

☐	نعم	☐	لا
☐	نعم	☐	لا

30- هل هذا الإنذار الشفهي أو الكتابي؟ زاد من الأداء أنقص الأداء ليس له علاقة بالأداء

نشر أسماء المهملين في قائمة سوداء:

31- هل توافق أن يضعوا إسمك ضمن قائمة المهملين (إن كنت مهملًا في العمل)؟ أوافق لا أوافق

☐	نعم	☐	لا
--------------------------	-----	--------------------------	----

32- فرضا أنك وجدت إسمك في قائمة المهملين هل؟

يكون هناك تأنيب الضمير على أنك مخطأ، ☐ و تقوم عملك، و تصححه و تسعى إلى تحسين صورتك ☐

لا يهتمني الأمر ☐

-الحوافز الجماعية المادية الإيجابية و السلبية:

سكنات وظيفية:

33-تحصلت على سكن وظيفي؟

نعم ☐ لا ☐

34-يمكن للسكنات الوظيفية (إن وجدت) أن تزيد فيك الرغبة في العمل؟

نعم ☐ لا ☐

العلاج المجاني و العلاوات الجماعية:

35-تلقيت علاج مجاني من قبل الإدارة؟

نعم ☐ لا ☐

36-هل تستفيد من العلاوات الجماعية؟

نعم ☐ لا ☐

الحرمان من الإمتيازات الجماعية المادية:

37-هل تعرضت لحرمانك من علاوات جماعية؟

نعم ☐ لا ☐

38- إذا حرمت من العلاوات الجماعية هل تنقص أو تزيد من آدائك؟ أزيد من أدائي

نقص الأداء ☐

-الحوافز الجماعية المعنوية الإيجابية و السلبية:

ظروف العمل:

39-هل الإدارة توفر العتاد و المواد اللازمة للعمل؟

نعم ☐ لا ☐

الإشراك في إتخاذ القرارات:

40-هل الإدارة تشركك في إتخاذ القرارات؟

نعم ☐ لا ☐

41-هل الإشراك في إتخاذ القرارات يحفزك على الأداء الفعال؟

نعم ☐ لا ☐

توجيه إنذار شفهي جماعي:

42-هل وجه لكم من طرف المسؤول الأول إنذار شفهي جماعي؟

نعم ☐ لا ☐

43-هل هذا الإنذار (إن وجد) ينقص أو يزيد من معنوياتك في العمل جراء تأنيب الضمير؟

زاد من معنوياتي في العمل ☐ أنقص من معنوياتي و أضعفني في العمل ☐ لا ينقص و لا يزيد في عملي ☐

-الآداء الوظيفي:

تبذل الجهد الكافي في العمل:

44-هل تبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد ؟

نعم ☐ لا ☐

الدافعية في العمل:

45-هل لديك الدافعية نحو العمل؟

نعم ☐ لا ☐

التكنولوجيا المستخدمة:

46-هل الإدارة مواكبة للعصرنة(تستعمل برامج و أجهزة حديثة في التسيير)؟

نعم ☐ لا ☐

47- التكنولوجيا المتوفرة هل ساهمت في سرعة إنجاز العمل؟

نعم ☐ لا ☐

أوقات العمل و التسبب:

48-هل توجه كامل جهـدك و وقتك للعمل؟

نعم ☐ لا ☐

49-أثناء دخولك إلى الإدارة هل تثبت في مكان عملك؟ أثبت دائما ☐ أثبت أحيانا ☐ لا أثبت ☐

50-كيف تصنف آدائك الوظيفي؟ ضعيف ☐ متوسط ☐ قوي ☐

-الولاء التنظيمي:

التضحية من أجل الإدارة:

51-هل لديك الرغبة الفعلية للتضحية من أجل إدارتك قولاً و فعلاً ؟ نعم ☐ لا ☐

الزيادة في وقت العمل من دون الزيادة في الأجر:

52-تستطيع أن تزيد ساعات عمل إضافية دون أن تتقاضى أجر إضافي؟ نعم ☐ لا ☐

التفكير في الانتقال إلى منظمة أخرى:

53-هل فكرت في تغيير الإدارة التي تشتغل فيها؟ نعم ☐ لا ☐

الشعور بالمواطنة التنظيمية:

54-هل تعزز بانتمائك لهذه الإدارة، و هل تحبها فعلاً؟ نعم ☐ لا ☐

55-ماذا يمثل لك نجاح إدارتك؟ فخر و إعتزاز ☐ يزيدني ثقة في النفس ☐ لا يهمني الأمر ☐

56-هل ولأنك إتجاه إدارتك هو؟ منعدم ☐ ضعيف ☐ متوسط ☐ قوي ☐

-الفعالية التنظيمية:

التحصيل:

57-حسب رأيك الخاص هل الإدارة اليوم تحقق أهدافها بالمعنى الحقيقي؟ نعم ☐ لا ☐ لا أدري ☐

58-هل الإدارة اليوم تنجز ما هو موضوع في إستراتيجيات المديرية العامة للأمن الوطني؟ نعم ☐ لا ☐ لا أدري ☐

التعاون و التكامل:

59-هل الإدارة توفر لك جو التعاون الرسمي بين زملائك ؟ نعم ☐ لا ☐ لا أدري ☐

60-هل تشعر بأنك مع زملائك والإدارة تشكلون كتلة واحدة ؟ نعم ☐ لا ☐

التكيف و التطور:

61-هل أنت مندمج مع هذه الإدارة؟ نعم ☐ لا ☐

62-هناك توافق مع التكنولوجيات الحديثة و الإدارة؟ نعم ☐ لا ☐

الرضا الوظيفي:

63-هل لديك كل الرضا عن المهام (الواجبات) التي تقوم بها ؟ نعم ☐ لا ☐

64-إذا كانت الإجابة بـ "لا" هل هذا راجع إلى الأجر أم شيء آخر؟ راجع للأجر ☐ لأشياء أخرى ☐

65-إذا كانت الإجابة "لأشياء أخرى"، فما هي هذه الأسباب:.....

.....

.....

"شكرا على صبركم معنا، و على خدمة العلم و البحث العلمي، لكم منا كامل الإحترام و التقدير"

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة المالية

المديرية العامة للأموال الوطنية

مديرية أموال الدولة لولاية المدية

مصلحة الشؤون العامة و الوسائل

مكتب:.....

بطاقة متابعة

رقم:...../2018

عرض حال حول الأعمال المنجزة خلا الأسبوع: الأول – الثاني- الثالث- الرابع

في يوم.....من الشهر.....السنة.....

السيد.....الرتبة.....

الأعمال المنجزة حسب الملفات:

مراجع الملفات و الأعمال المنجزة في ذلك الملف:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

المشاكل المعترضة:

.....

.....

.....

.....

مصادقة المسؤول المباشر

نقطة المردودية للأسبوع (من 01 إلى 05)

-الملحق رقم:03 (بطاقة التقييم الثلاثية)

المصلحة:.....
 اسم و لقب الموظف:.....
 الرتبة أو الوظيفة:.....
 السنة:.....الثلاثي:.....

تقييم و تنقيط لمنحة المردودية الثلاثية

العلامة الممنوحة من طرف		علامة مرقمة	معايير التقييم
المدير	المسؤول المباشر		
		01	معرفة العمل: -مستوى المعارف العامة
		01	-مستوى المعارف الخاصة (في التخصص)
		01	-القابلية لتطوير المعارف الجديدة
		01	-نظام منهجية
		04	المجموع:
		02	نوعية العمل: -الفعالية و السرعة في العمل
		02	-الدقة و العناية في تنفيذ العمل
		02	-القدرة و التقدير على إصدار الحكم
		06	المجموع:
		02	كيفية العمل النافع: -الإكراه الخاص الذي يخضع له العون
		02	-النشاط الإستثنائي الممارس خارج أوقات العمل القانونية
		02	-المثابرة و الإنتظام
		06	المجموع:
		01	صفات شخصية: -روح الإتصال و العلاقات البشرية
		01	-الموقف إزاء السلطة التدريجية
		01	-الضمير المهني
		01	-العلاقات مع الجمهور
		04	المجموع:
		المجموع من 20	
إمضاء المدير		إمضاء المسؤول الأول	

*Sortie4 [Document4] - IBM SPSS Statistics Viewer

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct Graphiques Utilitaires Fenêtre Aide

le salaire de ressources humaines -0,058 ,008 -0,437 -7,175 ,000 -0,074 -0,042

a. Variable dépendante : question n44

CROSSTABS

/TABLES=rendement44 BY salaire07

/FORMAT=AVALUE TABLES

/CELLS=COUNT

/COUNT ROUND CELL.

→ **Tableaux croisés**

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
question n44 * le salaire de ressources humaines	220	100,0%	0	0,0%	220	100,0%

Tableau croisé question n44 * le salaire de ressources humaines

Effectif

	le salaire de ressources humaines						Total
	10000.00-20000.00	20001.00-30000.00	30001.00-40000.00	40001.00-50000.00	50001.00-60000.00	plus de 60001.00	
question n44 oui	0	0	0	0	0	4	4
non	15	77	95	20	7	2	216
Total	15	77	95	20	7	6	220

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt Unicode:ON

FR 21:51 08/01/2018

*Sortie38 [Document38] - IBM SPSS Statistics Viewer

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct Graphiques Utilitaires Fenêtre Aide

Sortie

- Log
- Régression
 - Titre
 - Remarques
 - Variables introduites/éliminées
 - Récapitulatif des modèles
 - ANOVA
 - Coefficients

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT rendement44
/METHOD=ENTER salaire07.
  
```

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	le salaire de ressources humaines ^b		Introduire

a. Variable dépendante : question n44

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,701 ^a	,425	,415	,12072	,191	51,483	1	218	,000

a. Prédicteurs : (Constante), le salaire de ressources humaines

ANOVA^a

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt Unicode:ON H: 109, W: 377 pt

FR 21:11 09/01/2018

*Sortie8 [Document8] - IBM SPSS Statistics Viewer

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct Graphiques Utilitaires Fenêtre Aide

Sortie
Log
Tableaux croisés
Titre
Remarques
Récapitulatif de tr
Tableau croisé qu

/FORMAT=AVALUE TABLES
/CELLS=COUNT ROW COLUMN TOTAL
/COUNT ROUND CELL.

Tableaux croisés

Ligne(s):
question n45 [rendement45]

Colonne(s):
question n10 [mot_ind_phy10]

Couche 1 de 1
Précédent Suivant

Afficher les variables de couche dans les couches du tableau

Afficher les graphiques à barres en cluster

Supprimer les tableaux

OK Coller Réinitialiser Annuler Aide

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt Unicode: ON

FR 10:58 13/01/2018

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations			
	Valide		Manquant	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage
question n45 * question n10	220	100,0%	0	0,0%

Tableau croisé question n45 * question n10

			question n10		Total
			oui	non	
question n45	oui	Effectif	2	2	4
		% dans question n45	50,0%	50,0%	100,0%
		% dans question n10	100,0%	0,9%	1,8%
		% du total	0,9%	0,9%	1,8%
	non	Effectif	0	216	216
	% dans question n45	0,0%	100,0%	100,0%	
	% dans question n10	0,0%	99,1%	99,2%	
	% du total	0,0%	98,2%	98,2%	
Total	Effectif	2	218	220	
	% dans question n45	0,9%	99,1%	100,0%	
	% dans question n10	100,0%	100,0%	100,0%	
	% du total	0,9%	99,1%	100,0%	

*Sortie42 [Document42] - IBM SPSS Statistics Viewer

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct Graphiques Utilitaires Fenêtre Aide

REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT rendement45
/METHOD=ENTER mot_ind_phy10.
  
```

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	question n10 ^b		Introduire

a. Variable dépendante : question n45
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,704 ^a	,495	,493	,09534	,495	214,036	1	218	,000

a. Prédicteurs : (Constante), question n10

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt Unicode:ON H: 186, W: 823 pt

FR 22:44 09/01/2018

*Sortie2 [Document2] - IBM SPSS Statistics Viewer

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct Graphiques

Sortie

- Log
- Régression
- Titre
- Remarques
- Variables introduites/éliminées
- Récapitulatif des modèles
- ANOVA
- Coefficients

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	question n10, question n09, le salaire de ressources humaines, question n08 ^b		Introduire

a. Variable dépendante : question n47
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,521 ^a	,271	,258	,08196	,271	19,999	4	215	,000

a. Prédicteurs : (Constante), question n10, question n09, le salaire de ressources humaines, question n08

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1					

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt Unicode:ON

FR 19:06 13/01/2018

*Sortie7 [Document7] - IBM SPSS Statistics Viewer

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct Graphiques Utilitaires Fenêtre Aide

Tableaux croisés

Sortie
Log
Tableaux croisés
Titre
Remarques
Récapitulatif de tr
Tableau croisé qu

/FORMAT=AVALUE TABLES
/CELLS=COUNT ROW COLUMN TOTAL
/COUNT ROUND CELL.

Tableaux croisés

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations			
	Valide		Manquant	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage
question n48 * question n10	220	100,0%	0	0,0%

Tableau croisé question n48 * question n10

			question n10		Total
			oui	non	
question n48	oui	Effectif	2	1	3
		% dans question n48	66,7%	33,3%	100,0%
		% dans question n10	100,0%	0,5%	1,4%
		% du total	0,9%	0,5%	1,4%
non	Effectif	0	217	217	
		% dans question n48	0,0%	100,0%	100,0%
		% dans question n10	0,0%	99,5%	98,6%
		% du total	0,0%	98,6%	98,6%
Total	Effectif	2	218	220	
		% dans question n48	0,9%	99,1%	100,0%
		% dans question n10	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	0,9%	99,1%	100,0%

Tableaux croisés

Ligne(s):
question n48 [rendement48]

Colonne(s):
question n10 [mot_ind_phy10]

Couche 1 de 1

Précédent Suivant

☐ Afficher les variables de couche dans les couches du tableau

☐ Afficher les graphiques à barres en cluster

☐ Supprimer les tableaux

OK Coller Réinitialiser Annuler Aide

Démarrer

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt Unicode: ON

FR 10:56 13/01/2018

*Sortie1 [Document1] - IBM SPSS Statistics Viewer

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct Graphiques Utilitaires Fenêtre Aide

Sortie

- Log
- Fréquences
 - Titre
 - Remarques
 - Jeu de données actif
 - Statistiques
 - question n48
- Log
- Tableaux croisés
 - Titre
 - Remarques
 - Récapitulatif de traitement
 - Tableau croisé question n4
- Log
- Tableaux croisés
 - Titre
 - Remarques
 - Récapitulatif de traitement
 - Tableau croisé question n4
- Log
- Régression
 - Titre
 - Remarques
 - Corrélations
 - Variables introduites/éliminées
 - Récapitulatif des modèles
 - ANOVA
 - Coefficients

Corrélations

		question n48	question n10
Corrélation de Pearson	question n48	1,000	,815
	question n10	,815	1,000
Sig. (unilatéral)	question n48		,000
	question n10	,000	
N	question n48	220	220
	question n10	220	220

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	question n10 ^b		Introduire

a. Variable dépendante : question n48
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,815 ^a	,664	,662	,06757	,664	430,055	1	218	,000

a. Prédicteurs : (Constante), question n10

ANOVA^a

Régression linéaire

Dépendant : question n48 [rendement48]

Bloc 1 de 1

Variables indépendantes : question n10 [mot_ind_phy10]

Méthode : Entrez

Variable de filtrage : Règle...

Libellés d'observation :

Pondération WLS :

OK Coller Réinitialiser Annuler Aide

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt Unicode:ON H: 136, W: 814 pt

FR 00:48 13/01/2018

*Sortie6 [Document6] - IBM SPSS Statistics Viewer

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct Graphiques Utilitaires Fenêtre Aide

Sortie

- Log
- Tableaux croisés
 - Titre
 - Remarques
 - Récapitulatif de tr...
 - Tableau croisé qu...

Tableaux croisés

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations				N
	Valide		Manquant		
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	
question n49 * question n10	220	100,0%	0	0,0%	

Tableau croisé question n49 * question n10

			question n10		Total
			oui	non	
question n49	posi_touj	Effectif	1	73	74
		% dans question n49	1,4%	98,6%	100,0%
		% dans question n10	50,0%	33,5%	33,6%
		% du total	0,5%	33,2%	33,6%
	posi_defoi	Effectif	1	61	62
		% dans question n49	1,6%	98,4%	100,0%
		% dans question n10	50,0%	28,0%	28,2%
		% du total	0,5%	27,7%	28,2%
	non posi	Effectif	0	84	84
		% dans question n49	0,0%	100,0%	100,0%
		% dans question n10	0,0%	38,5%	38,2%
		% du total	0,0%	38,2%	38,2%
Total		Effectif	2	218	220
		% dans question n49	0,9%	99,1%	100,0%
		% dans question n10	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	0,9%	99,1%	100,0%

Tableaux croisés

Ligne(s): question n49 [rendement49]

Colonne(s): question n10 [mot_ind_phy10]

Couche 1 de 1

Précédent Suivant

Afficher les variables de couche dans les couches du table...

Afficher les graphiques à barres en cluster

Supprimer les tableaux

OK Coller Réinitialiser Annuler Aide

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt Unicode ON

FR 10:50 13/01/2018

*Sortie1 [Document1] - IBM SPSS Statistics Viewer

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing di...

Sortie

- Log
- Régression
 - Titre
 - Remarques
 - Jeu de données actif
 - Variables introduites/éliminées
 - Récapitulatif des modèles
 - ANOVA
 - Coefficients

/CRITERIA F(100) 1002(120)
/NOORIGIN
/DEPENDENT rendement49
/METHOD=ENTER mot_ind_phy10.

Régression

[Jeu_de_données1] D:\spss2018 motivation de lo

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	question n10 ^b		Introduire

a. Variable dépendante : question n49
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Régression linéaire

Dépendant : question n49 [rendement49]

Bloc 1 de 1

Variables indépendantes : question n10 [mot_ind_phy10]

Méthode : Entrez

Variable de filtrage : Règle...

Libellés d'observation :

Pondération WLS :

OK Coller Réinitialiser Annuler Aide

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,062 ^a	,004	-,001	,84849	,004	,834	1	218	,362

a. Prédicteurs : (Constante), question n10

ANOVA^a

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt Unicode:ON

FR 09:34 16/01/2018

*Sortie2 [Document2] - IBM SPSS Statistics Viewer

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct Graphiques Utilitaires Fenêtre Aide

Sortie

- Log
- Régression
 - Titre
 - Remarques
 - Variables introduites/éliminées
 - Récapitulatif des modèles
 - ANOVA
 - Coefficients

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	question n16, question n09, question n08, question n12, le salaire de ressources humaines, question n13, question n10 ^b		Introduire

a. Variable dépendante : question n44
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,772 ^a	,596	,582	,08654	,596	44,633	7	212	,000

a. Prédicteurs : (Constante), question n16, question n09, question n08, question n12, le salaire de ressources humaines, question n13, question n10

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	2,340	7	,334	44,633	,000 ^b

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt Unicode:ON H: 151, W: 814 pt 09:40 16/01/2018

*Sortie3 [Document3] - IBM SPSS Statistics Viewer

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct Graphiques Utilitaires Fenêtre Aide

Sortie

- Log
- Régression
 - Titre
 - Remarques
 - Variables introduites/éliminées
 - Récapitulatif des modèles
 - ANOVA
 - Coefficients

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	question n16, question n09, question n08, question n12, le salaire de ressources humaines, question n13, question n10 ^b		Introduire

a. Variable dépendante : question n45
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,739 ^a	,546	,531	,09171	,546	36,412	7	212	,000

a. Prédicteurs : (Constante), question n16, question n09, question n08, question n12, le salaire de ressources humaines, question n13, question n10

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	2,144	7	,306	36,412	,000 ^b

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt Unicode:ON H: 151, W: 814 pt 09:45 16/01/2018

*Sortie4 [Document4] - IBM SPSS Statistics Viewer

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct Graphiques Utilitaires Fenêtre Aide

Sortie

- Log
- Régression
 - Titre
 - Remarques
 - Variables introduites/éliminées
 - Récapitulatif des modèles
 - ANOVA
 - Coefficients

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	question n16, question n09, question n08, question n12, le salaire de ressources humaines, question n13, question n10 ^b		Introduire

a. Variable dépendante : question n47
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,533 ^a	,284	,260	,08181	,284	12,011	7	212	,000

a. Prédicteurs : (Constante), question n16, question n09, question n08, question n12, le salaire de ressources humaines, question n13, question n10

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	,563	7	,080	12,011	,000 ^b

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt Unicode:ON 09:49 16/01/2018

*Sortie5 [Document5] - IBM SPSS Statistics Viewer

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct Graphiques Utilitaires Fenêtre Aide

Sortie

- Log
- Régression
 - Titre
 - Remarques
 - Variables introduites/éliminées
 - Récapitulatif des modèles
 - ANOVA
 - Coefficients

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	question n16, question n09, question n08, question n12, le salaire de ressources humaines, question n13, question n10 ^b		Introduire

a. Variable dépendante : question n48
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,820 ^a	,673	,662	,06754	,673	62,385	7	212	,000

a. Prédicteurs : (Constante), question n16, question n09, question n08, question n12, le salaire de ressources humaines, question n13, question n10

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,992	7	,285	62,385	,000 ^b

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt Unicode:ON 09:51 16/01/2018

*Sortie6 [Document6] - IBM SPSS Statistics Viewer

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct Graphiques Utilitaires Fenêtre Aide

Sortie

- Log
- Régression
 - Titre
 - Remarques
 - Variables introduites/éliminées
 - Recapitulatif des modèles
 - ANOVA
 - Coefficients

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	question n16, question n09, question n08, question n12, le salaire de ressources humaines, question n13, question n10 ^b		Introduire

a. Variable dépendante : rendement2018

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Recapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,824 ^a	,678	,668	,06021	,678	63,878	7	212	,000

a. Prédicteurs : (Constante), question n16, question n09, question n08, question n12, le salaire de ressources humaines, question n13, question n10

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,621	7	,232	63,878	,000 ^b

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt Unicode:ON

FR 09:58 16/01/2018

*Sortie8 [Document8] - IBM SPSS Statistics Viewer

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct Graphiques Utilitaires Fenêtre Aide

Sortie
Log
Régression
Titre
Remarques
Variables introduites/éliminées
Récapitulatif des modèles
ANOVA
Coefficients

```

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT rendement2018
/METHOD=ENTER salaire07 mot_ind_phy08 mot_ind_phy10 mot_ind_phy09.
  
```

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	question n09, question n08, le salaire de ressources humaines, question n10 ^b		Introduire

a. Variable dépendante : rendement2018
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.818 ^a	.669	.663	.06061	.669	108,845	4	215	.000

a. Prédicteurs : (Constante), question n09, question n08, le salaire de ressources humaines, question n10

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt Unicode:ON | H: 136, W: 814 pt | 10:05 16/01/2018

*Sortie9 [Document9] - IBM SPSS Statistics Viewer

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct Graphiques Utilitaires Fenêtre Aide

Sortie
Log
Régression
Titre
Remarques
Variables introduites/éliminées
Récapitulatif des modèles
ANOVA
Coefficients

```

REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT rendement2018
/METHOD=ENTER mot_ind_phy12 mot_ind_phy13.
  
```

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	question n13, question n12 ^b		Introduire

a. Variable dépendante : rendement2018
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.434 ^a	.223	.037	.10251	.046	5,201	2	217	.006

a. Prédicteurs : (Constante), question n13, question n12

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt Unicode:ON | H: 136, W: 814 pt | 10:08 16/01/2018

*Sortie10 [Document10] - IBM SPSS Statistics Viewer

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct Graphiques Utilitaires Fenêtre Aide

Sortie
Log
Régression
Titre
Remarques
Variables introduites/éliminées
Récapitulatif des modèles
ANOVA
Coefficients

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	question n16 ^b		Introduire

a. Variable dépendante : rendement2018
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.201 ^a	.141	.027	.10302	.032	7,129	1	218	.008

a. Prédicteurs : (Constante), question n16

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	.076	1	.076	7,129	.008 ^b
	Résidus	2,314	218	.011		
	Total	2,389	219			

a. Variable dépendante : rendement2018
b. Prédicteurs : (Constante), question n16

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt Unicode:ON | H: 136, W: 814 pt | 10:10 16/01/2018

*Sortie2 [Document2] - IBM SPSS Statistics Viewer

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct Graphiques Utilitaires Fenêtre Aide

Sortie
Log
Tableaux croisés
Titre
Remarques
Récapitulatif de tr:
Tableau croisé qu

CROSSTABS

```

/TABLES=rendement44 BY mot_colle_phy33
/FORMAT=AVALUE TABLES
/CELLS=COUNT
/COUNT ROUND CELL.

```

➔ **Tableaux croisés**

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations			
	Valide		Manquant	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage
question n44 * question n33	220	100,0%	0	0,0%

Tableau croisé question n44 * question n33

Effectif

		question n33		Total
		oui	non	
question n44	oui	4	0	4
	non	3	213	216
Total		7	213	220

Tableaux croisés

Ligne(s):
question n44 [rendement44]

Colonne(s):
question n33 [mot_colle_phy33]

Couche 1 de 1

Précédent Suivant

☐ Afficher les variables de couche dans les couches du tableau

☐ Afficher les graphiques à barres en cluster

☐ Supprimer les tableaux

OK Coller Réinitialiser Annuler Aide

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt

Union de OM

FR 14:55 22/01/2018

*Sortie4 [Document4] - IBM SPSS Statistics Viewer

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct Graphiques Utilitaires Fenêtre Aide

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT rendement44
/METHOD=ENTER mot_colle_phy33.

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	question n33 ^b		Introduire

a. Variable dépendante : question n44
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,751 ^a	,563	,561	,08868	,563	281,418	1	218	,000

a. Prédicteurs : (Constante), question n33

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1					

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt Unicode ON

FR 15:27 22/01/2018

*Sortie5 [Document5] - IBM SPSS Statistics Viewer

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct

Sortie

- Log
- Régression
 - Titre
 - Remarques
 - Variables introduites/éliminées
 - Récapitulatif des modèles
 - ANOVA
 - Coefficients

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT rendement45
/METHOD=ENTER mot_colle_phy33.

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	question n33 ^b		Introduire

a. Variable dépendante : question n45
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Régression linéaire

Dépendant : question n45 (rendement45)

Bloc 1 de 1

Variables indépendantes : question n33 (mot_colle_phy33)

Méthode : Entrez

Variable de filtrage : Régle...

Libellés d'observation :

Pondération WLS :

OK Coller Réinitialiser Annuler Aide

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,750 ^a	,562	,561	,08868	,563	281,416	1	218	,000

a. Prédicteurs : (Constante), question n33

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1					

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt Unicode ON

FR 11:30 29/01/2018

*Sortie1 [Document1] - IBM SPSS Statistics Viewer

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing

Sortie

- Log
- Régression
 - Titre
 - Remarques
 - Jeu de données actif
 - Variables introduites/éliminées
 - Récapitulatif des modèles
 - ANOVA
 - Coefficients
- Log
- Tableaux croisés
 - Titre
 - Remarques
 - Récapitulatif de traitement
 - Tableau croisé question n4

/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA CHA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT rendement48
/METHOD=ENTER mot_colle_phy33.

Régression

[Jeu_de_données1] D:\spss2018 motivation de

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	question n33 ^b		Introduire

a. Variable dépendante : question n48
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Régression linéaire

Dépendant: question n48 [rendement48]

Variables indépendantes: question n33 [mot_colle_phy33]

Méthode: Entrez

OK Coller Réinitialiser Annuler Aide

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,649 ^a	,421	,418	,08868	,421	158,298	1	218	,000

a. Prédicteurs : (Constante), question n33

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt. L'icône ON

FR 14:41 29/01/2018

*Sortie4 [Document4] - IBM SPSS Statistics Viewer

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct Graphiques Utilitaires Fenêtre Aide

Sortie

- Log
- Régression
 - Titre
 - Remarques
 - Variables introduites/éliminées
 - Récapitulatif des modèles
 - ANOVA
 - Coefficients

REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA CHA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT rendement49
/METHOD=ENTER mot_colle_phy33.
  
```

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	question n33 ^b		Introduire

a. Variable dépendante : question n49
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Régression linéaire

Dépendant : question n49 [rendement49]

Bloc 1 de 1

Variables indépendantes : question n33 [mot_colle_phy33]

Méthode : Entrez

Variable de filtrage : Régle...

Libellés d'observation :

Pondération WLS :

OK Coller Réinitialiser Annuler Aide

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,071 ^a	,005	,000	,84797	,005	1,103	1	218	,295

a. Prédicteurs : (Constante), question n33

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt Unicode ON

FR 15:28 29/01/2018

*Sortie1 [Document1] - IBM SPSS Statistics Viewer

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct Graphiques Utilitaires Fenêtre Aide

Sortie

- Log
- Régression
 - Titre
 - Remarques
 - Jeu de données actif
 - Variables introduites/éliminées
 - Récapitulatif des modèles
 - ANOVA
 - Coefficients

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA CHAN
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT rendement47
/METHOD=ENTER mglocolo2019.

Régression

[Jeu_de_données1] D:\spss2018 motivation de

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	mglocolo2019 ^b		Introduire

a. Variable dépendante : question n47
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Régression linéaire

Dépendant : question n47 (rendement47)

Bloc 1 de 1

Variables indépendantes : mglocolo2019

Méthode : Entrez

Variable de filtrage : Règle...

Libellés d'observation :

Pondération WLS :

OK Coller Réinitialiser Annuler Aide

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,528 ^a	,279	,276	,08095	,279	84,425	1	218	,000

a. Prédicteurs : (Constante), mglocolo2019

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt Unicode ON H: 136 W: 814 nt

FR 21:18 29/01/2018

*Sortie2 [Document2] - IBM SPSS Statistics Viewer

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct Graphiques Utilitaires Fenêtre Aide

Sortie

- Log
- Régression
 - Titre
 - Remarques
 - Variables introduites/éliminées
 - Récapitulatif des modèles
 - ANOVA
 - Coefficients

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT rendement44
/METHOD=ENTER mglocolo2019.
  
```

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	mglocolo2019 ^b		Introduire

a. Variable dépendante : question n44
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.751 ^a	.563	.561	.08868	.563	281,418	1	218	.000

a. Prédicteurs : (Constante), mglocolo2019

ANOVA^a

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt Unicode ON H: 136 W: 814 n

FR 13:06 30/01/2018

*Sortie3 [Document3] - IBM SPSS Statistics Viewer

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct Graphiques Utilitaires Fenêtre Aide

Sortie

- Log
- Régression
 - Titre
 - Remarques
 - Variables introduites/éliminées
 - Récapitulatif des modèles
 - ANOVA
 - Coefficients

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT rendement45
/METHOD=ENTER mglocolo2019.
  
```

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	mglocolo2019 ^b		Introduire

a. Variable dépendante : question n45
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.751 ^a	.563	.561	.08868	.563	281,418	1	218	.000

a. Prédicteurs : (Constante), mglocolo2019

ANOVA^a

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt Unicode ON H: 136 W: 814 n

FR 13:10 30/01/2018

*Sortie4 [Document4] - IBM SPSS Statistics Viewer

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct Graphiques Utilitaires Fenêtre Aide

Sortie
Log
Régression
Titre
Remarques
Variables introduites/éliminées
Récapitulatif des modèles
ANOVA
Coefficients

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT rendement47
/METHOD=ENTER mglocolo2019.
    
```

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	mglocolo201 ^b		Introduire

a. Variable dépendante : question n47
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				Sig. Variation de F
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,528 ^a	,279	,276	,08095	,279	84,425	1	218	,000

a. Prédicteurs : (Constante), mglocolo2019

ANOVA^a

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt Unicode:ON L1-136 W: 814 nt 13:17 30/01/2018

*Sortie5 [Document5] - IBM SPSS Statistics Viewer

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct Graphiques Utilitaires Fenêtre Aide

Sortie
Log
Régression
Titre
Remarques
Variables introduites/éliminées
Récapitulatif des modèles
ANOVA
Coefficients

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT rendement48
/METHOD=ENTER mglocolo2019.
    
```

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	mglocolo201 ^b		Introduire

a. Variable dépendante : question n48
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				Sig. Variation de F
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,649 ^a	,421	,418	,08668	,421	158,298	1	218	,000

a. Prédicteurs : (Constante), mglocolo2019

ANOVA^a

Double-cliquez pour activer

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt Unicode:ON L1-186 W: 923 nt 13:19 30/01/2018

*Sortie7 [Document7] - IBM SPSS Statistics Viewer

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing dir

Sortie

- Log
- Régression
 - Titre
 - Remarques
 - Variables introduites/éliminées
 - Récapitulatif des modèles
 - ANOVA
 - Coefficients

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT rendement2018
/METHOD=ENTER mglocolo2019.

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	mglocolo2019 ^b		Introduire

a. Variable dépendante : rendement2018
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Régression linéaire

Dépendant: rendement2018

Bloc 1 de 1

Variables indépendantes: mglocolo2019

Méthode: Entrez

Variable de filtrage: Règle...

Libellés d'observation:

Pondération WLS:

OK Coller Réinitialiser Annuler Aide

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,782 ^a	,611	,610	,06526	,611	342,978	1	218	,000

a. Prédicteurs : (Constante), mglocolo2019

ANOVA^a

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt Unicode ON

FR 13:25 30/01/2018

*Sortie8 [Document8] - IBM SPSS Statistics Viewer

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct

Sortie Log Régression Titre Remarques Variables introduites/éliminées Récapitulatif des modèles ANOVA Coefficients

REGRESSION

```

/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT rendement2018
/METHOD=ENTER mot_colle_phy33.

```

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	question n33 ^b		Introduire

a. Variable dépendante : rendement2018
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.782 ^a	.611	.610	.06526	.611	342,978	1	218	.000

a. Prédicteurs : (Constante), question n33

ANOVA^a

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt Unicode.ON 13:56 30/01/2018

*Sortie13 [Document13] - IBM SPSS Statistics Viewer

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct Graphiques Utilitaires Fenêtre Aide

Sortie Log Régression Titre Remarques Statistiques descriptives Corrélations Variables introduites/éliminées Récapitulatif des modèles ANOVA Coefficients

REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT rendement2018
/METHOD=ENTER mot_colle_phy35.

```

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	question n35 ^b		Introduire

a. Variable dépendante : rendement2018
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.477 ^a	.227	.224	.09203	.227	64,112	1	218	.000

a. Prédicteurs : (Constante), question n35

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt Unicode.ON 14:46 30/01/2018

*Sortie11 [Document11] - IBM SPSS Statistics Viewer

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct Graphiques Utilitaires Fenêtre Aide

Log Régression Titre Remarques Variables introduites/éliminées Récapitulatif des modèles ANOVA Coefficients

REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT rendement2018
/METHOD=ENTER mot_colle_phy37.

```

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	question n37 ^b		Introduire

a. Variable dépendante : rendement2018
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.200	.109	.231	.06526	.611	41,978	1	218	.000

ANOVA^a

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt Unicode.ON 14:33 30/01/2018

*Sortie1 [Document1] - IBM SPSS Statistics Viewer

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct Graphiques Utilitaires

Tableaux croisés

Ligne(s): question n30 [mot_ind_mor_neg30]

Colonne(s): l'age de ressources humaines [age]

Couche 1 de 1

Précédent Suivant

Afficher les variables de couche dans les couches du tableau

Afficher les graphiques à barres en cluster

Supprimer les tableaux

OK Coller Réinitialiser Annuler Aide

GET

FILE='D:\spss2018 motivation de lotfi final\exercice2018.sav'.

DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.

FREQUENCIES VARIABLES=mot_ind_mor_neg31

/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

[Jeu_de_données1] D:\spss2018 motivation de lotfi final\exercice

Fréquences

Tableau croisé question n30 ' l'age de ressources humaines

Effectif

		l'age de ressources humaines				Total
		20-30	31-40	41-50	51-60	
question n30	rend_plus	0	0	0	2	2
	pas de relation	47	116	41	14	218
Total		47	116	41	16	220

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt Unicode ON

FR 10:12 13/02/2018

*Sortie3 [Document3] - IBM SPSS Statistics Viewer

Fichier Edition Affichage Insérer Format Analyse Graphiques Utilitaires Fenêtre

SansSerif 13,5 B I U

Sortie

- Log
- Régression
- Titre
- Remarques
- Récapitulatif des modèles

REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA C
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT fidelite_org52
/METHOD=ENTER mot_ind_mor18.
  
```

➔ **Régression**

Régression linéaire

Dépendant: question n52 [fidelite_org52]

Bloc 1 de 1

Précédent Suivant

Variables indépendantes:

question n18 [mot_ind_mor18]

Méthode: Entrez

Variable de filtrage: Règle...

Libellés d'observation:

Pondération WLS:

OK Coller Réinitialiser Annuler Aide

Statistiques... Tracés... Enregistrer... Options... Style... Bootstrap...

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,312 ^a	,097	,093	,12781	,097	23,381	1	217	,000

a. Prédicteurs : (Constante), question n18

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt Unicode:ON H: 28 W: 1097 pt

FR 10:28 14/02/2018

*Sortie2 [Document2] - IBM SPSS Statistics Viewer

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct Graphiques Utilitaires Fenêtre Aide

Sortie

- Log
- Régression
- Titre
- Remarques
- Variables introduites/éliminées
- Récapitulatif des modèles
- ANOVA
- Coefficients

REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT fidelite_org52
/METHOD=ENTER mot_ind_mor20.
  
```

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	question n20 ^b		Introduire

a. Variable dépendante : question n52
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Régression linéaire

Dépendant : question n52 [fidelite_org52]

Bloc 1 de 1

Précédent Suivant

Variables indépendantes : question n20 [mot_ind_mor20]

Méthode : Entrez

Variable de filtrage : Règle...

Libellés d'observation :

Pondération WLS :

OK Coller Réinitialiser Annuler Aide

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,460 ^a	,212	,208	,11916	,212	58,601	1	218	,000

a. Prédicteurs : (Constante), question n20

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt Unicode:ON H: 136 W: 814 pt

FR 21:56 14/02/2018

*Sortie2 [Document2] - IBM SPSS Statistics Viewer

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct Graphiques Utilitaires Fenêtre Aide

Sortie

- Log
- Régression
- Titre
- Remarques
- Variables introduites/éliminées
- Récapitulatif des modèles
- ANOVA
- Coefficients

REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA CHAN
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT fidelite_org52
/METHOD=ENTER mot_ind_mor24.
  
```

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	question n24 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : question n52
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Régression linéaire

Dépendant: question n52 [fidelite_org52]

Bloc 1 de 1

Précédent Suivant

Variables indépendantes: question n24 [mot_ind_mor24]

Méthode: Entrez

Variable de filtrage: Règle...

Libellés d'observation:

Pondération WLS:

OK Coller Réinitialiser Annuler Aide

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,704 ^a	,495	,493	,09534	,495	214,036	1	218	,000

a. Prédicteurs : (Constante), question n24

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt Unicode:ON H: 136 W: 814 pt

FR 19:54 16/02/2018

*Sortie3 [Document3] - IBM SPSS Statistics Viewer

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct

Sortie
Log
Régression
Titre
Remarques
Variables introduites/éliminées
Récapitulatif des modèles
ANOVA
Coefficients

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT fidelite_org55
/METHOD=ENTER mot_ind_mor18.

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	question n18 ^b		Introduire

a. Variable dépendante : question n55
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Régression linéaire

Dépendant : question n55 (fidelite_org55)

Bloc 1 de 1

Variables indépendantes : question n18 (mot_ind_mor18)

Méthode : Entrez

Variable de filtrage : Règle...

Libellés d'observation :

Pondération WLS :

OK Colier Réinitialiser Annuler Aide

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,136 ^a	,019	,014	,18935	,019	4,101	1	218	,044

a. Prédicteurs : (Constante), question n18

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1					

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt Unicode:ON H:186 W:823 nt

FR 11:00 19/02/2018

*Sortie2 [Document2] - IBM SPSS Statistics Viewer

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct Graphiques Utilitaires Fenêtre Aide

Sortie
Log
Régression
Titre
Remarques
Variables introduites/éliminées
Récapitulatif des modèles
ANOVA
Coefficients

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	question n24 ^b		Introduire

a. Variable dépendante : question n55
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	1,000 ^a	1,000	1,000	,00000

a. Prédicteurs : (Constante), question n24

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,927	1	7,927		^b
	Résidus	,000	218	,000		
	Total	7,927	219			

a. Variable dépendante : question n55

Régression linéaire

Dépendant : question n55 (fidelite_org55)

Bloc 1 de 1

Variables indépendantes : question n24 (mot_ind_mor24)

Méthode : Entrez

Variable de filtrage : Règle...

Libellés d'observation :

Pondération WLS :

OK Coller Réinitialiser Annuler Aide

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt Unicode:ON

FR 14:50 19/02/2018

*Sortie1 [Document1] - IBM SPSS Statistics Viewer

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct

Sortie

- Log
- Régression
 - Titre
 - Remarques
 - Jeu de données actif
 - Variables introduites/éliminées
 - Récapitulatif des modèles
 - ANOVA
 - Coefficients

/NOORIGIN
/DEPENDENT wal.org.glo.2018
/METHOD=ENTER mot.mor.ind.glo.2018.

Régression

[Jeu_de_données1] D:\spss2018 motivation de lot

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	mot.mor.ind.glo.2018 ^b		Introduire

a. Variable dépendante : wal.org.glo.2018
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Régression linéaire

Dépendant : wal.org.glo.2018

Bloc 1 de 1

Variables indépendantes : mot.mor.ind.glo.2018

Méthode : Entrez

Variable de filtrage : Règle...

Libellés d'observation :

Pondération WLS :

OK Coller Réinitialiser Annuler Aide

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,424 ^a	,180	,176	,02892	,180	47,712	1	218	,000

a. Prédicteurs : (Constante), mot.mor.ind.glo.2018

ANOVA^a

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt Unicode:ON H: 136 W: 814 nt

FR 14:27 22/02/2018

*Sortie4 [Document4] - IBM SPSS Statistics Viewer

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct Graphiques Utilitaires Fenêtre Aide

Sortie

- Log
- Régression
 - Titre
 - Remarques
 - Variables introduites/éliminées
 - Récapitulatif des modèles
 - ANOVA
 - Coefficients

REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT puissance_org57
/METHOD=ENTER mot_colle_mor39.
  
```

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	question n39 ^b		Introduire

a. Variable dépendante : question n57
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Régression linéaire

Dépendant : question n57 [puissance_org57]

Variables indépendantes : question n39 [mot_colle_mor39]

Méthode : Entrez

Variable de filtrage : Règle...

Libellés d'observation :

Pondération WLS :

OK Coller Réinitialiser Annuler Aide

Récapitulatif des modèles

Modèle	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
		Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,006	1,344	1	218	,248

ANOVA^a

Sommaire				

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt Unicode ON

FR 22:11 23/03/2018

*Sortie4 [Document4] - IBM SPSS Statistics Viewer

Fichier Édition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct Graphiques Utilitaires Fenêtre Aide

Sortie

- Log
- Régression
 - Titre
 - Remarques
 - Variables introduites/éliminées
 - Récapitulatif des modèles
 - ANOVA
 - Coefficients

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI (95) R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN (.05) POUT (.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT puissance_org58
/METHOD=ENTER mot_colle_mor39.
  
```

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	question n39 ^b		Introduire

a. Variable dépendante : question n58
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	Modifier les statistiques				
	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,001	,129	1	218	,720

ANOVA^a

Régression linéaire

Dépendant: question n58 (puissance_org58)

Bloc 1 de 1

Variables indépendantes: question n39 (mot_colle_mor39)

Méthode: Entrez

Variable de filtrage: Règle...

Libellés d'observation:

Pondération WLS:

OK Coller Réinitialiser Annuler Aide

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt Unicode:ON

FR 21:25 24/03/2018

*Sortie2 [Document2] - IBM SPSS Statistics Viewer

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct Graphiques Utilitaires Fenêtre Aide

Sortie

- Log
- Régression
 - Titre
 - Remarques
 - Variables introduites/éliminées
 - Récapitulatif des modèles
 - ANOVA
 - Coefficients

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT puissance_org59
/METHOD=ENTER mot_colle_mor39.

```

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	question n39 ^b		Introduire

a. Variable dépendante : question n59
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	Modifier les statistiques				
			Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,000 ^a	,000	,000	,018	1	218	,895

a. Prédicteurs : (Constante), question n39

ANOVA^a

Régression linéaire

Dépendant: question n59 [puissance_org59]

Bloc 1 de 1

Variables indépendantes: question n39 [mot_colle_mor39]

Méthode: Entrez

Variable de filtrage: Règle...

Libellés d'observation:

Pondération WLS:

OK Coller Réinitialiser Annuler Aide

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt Unicode ON

FR 11:39 26/03/2018

*Sortie1 [Document1] - IBM SPSS Statistics Viewer

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct Graphiques Utilitaires Fenêtre Aide

Sortie

- Log
- Régression
 - Titre
 - Remarques
 - Jeu de données actif
 - Variables introduites/éliminées
 - Récapitulatif des modèles
 - ANOVA
 - Coefficients

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT puissance_org59
/METHOD=ENTER mot_colle_mor40.
  
```

Régression

[Jeu_de_données1] D:\spas2018 motivation de lotfi final

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	question n40 ^b		Introduire

a. Variable dépendante : question n59
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Régression linéaire

Dépendant: question n59 [puissance_org59]

Bloc 1 de 1

Variables indépendantes: question n40 [mot_colle_mor40]

Méthode: Entrez

Variable de filtrage: Règle...

Libellés d'observation:

Pondération WLS:

OK Coller Réinitialiser Annuler Aide

Récapitulatif des modèles

Modèle	Modifier les statistiques				
	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,002	,340	1	218	,561

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt Unicode ON H: 136 LW: 814 pt

FR 20:41 26/03/2018

*Sortie1 [Document1] - IBM SPSS Statistics Viewer

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct Graphiques Utilitaires

Sortie

- Log
- Régression
 - Titre
 - Remarques
 - Jeu de données actif
 - Récapitulatif des modèles
 - Coefficients

```

GET
  FILE='D:\spss2018 motivation de lotfi final\exercice2018.sav'.
DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.
REGRESSION
  /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA CHANGE
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT effc.org.glo2018
  /METHOD=ENTER mot.mor.colec.glo2018.
  
```

Régression

[Jeu_de_données1] D:\spss2018 motivation de lotfi final\exercice2

Récapitulatif des modèles

Modèle	R-deux ajusté	Modifier les statistiques				Sig. Variation de F
		Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	
1	-,003	,002	,422	1	218	,517

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B	
	B	Ecart standard	Bêta				Borne inférieure	Borne supérieure
1								

Régression linéaire

Dépendant: effc.org.glo2018

Bloc 1 de 1

Précédent Suivant

Variables indépendantes: mot.mor.colec.glo2018

Méthode: Entrez

Variable de filtrage: Règle...

Libellés d'observation:

Pondération WLS:

OK Coller Réinitialiser Annuler Aide

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt Unicode ON H: 175.W.529.ct

FR 20:33 03/04/2018

وزير العدل يكشف عن 68 ألف حالة سنة 2017 ومطالب بتحقيق وطني

أرقام مجنونة للطلاق في الجزائر

كشف وزير العدل حافظ الأختام الطيب لوح أمس، بمجلس الأمة عن ارتفاع قياسي لمعدلات الطلاق في الجزائر، حيث ارتفعت من 57 ألف حالة طلاق سنة 2015 إلى 63 ألف حالة سنة 2016، لتستقر عند 68 ألف حالة سنة 2017، وهذا ما اعتبره الوزير بمثابة التهديد والزرلزال الذي يهدد الأسرة الجزائرية خاصة أن ارتفاع معدلات الطلاق لقرابة 70 ألف حالة سنويا يخلق كل عام عدا كبيرا من الأطفال شحيا الطلاق والإخلاقات الزوجية والذين يعانون من مشاكل وعقد وأراض نفسية تحول دون نجاحهم في الحياة.

شاعمة جعفري، الخلفات
الجنسية ومشاشة
جلسات الصلح
والفابيسوك من أكثر
المسببات
● 80 بالمائة من حالات
الطلاق تحدث في الأشهر
الأولى للزواج

جلسات الصلح تحولت إلى حصص
لتسريع الطلاق

وانتقدت السيدة شاعمة جعفري، واقع جلسات الصلح في المعاكم، والتي باتت حشوها عبارة عن جلسات شكلية لتسريع الطلاق من دون أن يكلف القضاء أنفسهم غناء البحث عن أسباب الخلاف بينهم في الأحكام واستدعائهم عائلة الزوجين من باب الصلح وتوسيع المشاورات والتريث في الحكم النهائي، وهذا ما تسبب حشوها في تشجار أرقام الطلاق بسبب غياب الصلح بين الزوجين في العائلة التي تحولت من عائلة كبيرة إلى عائلة نووية وشباب الصلح أيضا في المعاكم التي باتت عبارة عن مؤسسات لتوزيع شهادات الطلاق.

المرأة الجزائرية لا تطاف الطلاق

ومن بين أسباب انتشار معدلات الطلاق حسب السيدة جعفري، هو الاستقلالية المالية للمرأة الجزائرية التي باتت أكثر



المخالفات ونشأ الكراهية بتسيير الطلاق مطلبها للمطرحين، وحذرت المتحدثة من انتشار غير مسبق للغيقات الزوجية، بسبب موضوعة مواقع التواصل الاجتماعي فتجد الزوج يغازل مشات التفتيات ويكُون علاقات اختراعية مع النساء من مختلف الشرائح والأعمار وكذلك الأمر بالنسبة للزوجة وهذا ما يتسبب في غياب الأحيان في الغيقات الإلكترونية التي تطور إلى خيانات ولعبة تحدث بعد ذلك الفضيحة وينشأ الطلاق.

بمقام حوام

وفي هذا الإطار، نعت رئيسة المرصد الجزائري للأسرة السيدة شاعمة جعفري، في تصريح للشروق إلى ضرورة فتح تحقيق ومثلي لبحث أسباب ارتفاع الطلاق ما يهدد بتفجير الأسرة الجزائرية ويقضي على قيمة ومكانة الزواج، وشددت على ضرورة التشغيل في نصيب لجنة وطنية مشتركة تضم ممثلي الهيئات الرسمية وخبراء ومختصين لبحث أسباب انتشار الطلاق الزوجي في الجزائر وما يترتب عنه من شحيا بمئات الآلاف للأشخاص والنساء الذين يحتضنهم الشارع وتعرضهم لأفات الاجتماعية.

الزواج تحول إلى لعبة

وعن أسباب ارتفاع معدلات الطلاق في الجزائر، أكدت محدثتنا أن السبب الأول يعود إلى عدم نضج الشباب المقبلين على الزواج، حيث تحدث 80 بالمائة من حالات

الطلاق في الأشهر الأولى من الزواج بسبب الدهنيات العاطفية للزوجين عن الأسرة والزواج بتساوهم في الأحلام المزيعة وتقليدهم للأفلام التركية فيستغلون عند أول مشكل وأضاعت جعفري لها وقتها على العديد من حالات الطلاق لأزواج في بداية زواجهم بسبب غياب المسؤولية لدى الزوجين فتجد الفناء لشروط على زوجها أمور تعجزية وعندما يعجز الزوج عن تلبيتها تعتقده وتفضعه..

الإخلاقات والخيانات الزوجية
دمرت بيوتنا

وأضافت جعفري، أنها قامت بالعديد من الدراسات الميدانية لأسباب انتشار الطلاق في الجزائر، واستقبلت الكثير من النساء ضحايا الطلاق واكتشفت أن الخلافات الجنسية وعدم التوافق الجنسي بين الزوجين من أكثر مسببات الطلاق في الجزائر، فنتج عن ذلك مكبونات جنسية للزوجين وعدم الإشباع العاطفي بينهما فتتكرر الهوة وتزيد



جراة باعتقادها أنها قادرة على تسيير حياتها برعاية لبناتها دون الحاجة إلى رجل، فعند أي خلاف زوجي تجد المرأة في كثير من الأحيان هي من تطلب الخلع أو الطلاق دون اعتبار لأهلها وكلام الناس ونظرة المجتمع فعملها وشهادتها يعتبران بالنسبة إليها بمثابة الأمان، فتجدها بعد الطلاق تستأجر بيتا وتسكن بمفردها مع أولادها متعززة من زوجها وأهلها، على عكس ما كان في السابق أين كانت المرأة المطلقة تجلب العار والمذلة لأهلها فكانت منبوذة وهذا ما جعلها تفضل الصبر على زوجها بدل طلب الطلاق.

200 دينار زيادة في تأمين السيارات وزيادة معاملة في جويلية

زيادات تصل 5 دنانير في تسعيرة النقل الحضري والطاقسي هذا الأربعاء



سفيان، ع

وبعدا زيادة أخرى بنسبة 5 في المائة دخلت حيز التطبيق منذ 7 أيام، وستل الزيادة الأخيرة بنسب النسبة بداية من شهر جويلية القادم، وفي المحصلة، فإن الزيادة المسجلة على مراحل تقارب 1000 دينار.

غير بعيد على الزيادة في تسعيرة التأمين، سيكون المواطن على موعد مع زيادات جديدة في تسعيرة النقل الحضري والنقل بالطاقسي هذا الأربعاء، إذ دخلت وزارة النقل على خط نقابات الناقلين وأطرت العملية ولم تتركها للفوضى مثلما جرى في السنوات السابقة، وتكفلت لجنة خاصة مشتركة في تحديد التسعيرات الجديدة الخاصة بالنقل، مراعاة للزيادة التي عرفتها تسعيرة الوقود وتأثيرها على تسعيرة النقل

اعتمدت شركات التأمين العمومية والخاصة زيادات على تأمين السيارات عند سعر الضمان الإلزامي تحت باب المسؤولية المدنية بـ 5 في المائة، في وقت تسجل نسبة الزيادات المقررة بالنسبة للمسؤولية المدنية 20 في المائة، تطبيق بصفة تدريجية على 4 مراحل في كل بداية سداداسي، في وقت ستدخل الزيادات المقررة في تسعيرة النقل الحضري والنقل بالطاقسي والتي تتراوح بين دينارين إلى 5 دنانير حيز التنفيذ هذا الأربعاء.

الزيادات التي أقرتها شركات التأمين العمومية والخاصة، والتي اعتبرتها رمزية كونها لا تتعدى من

تقاذف للمسؤولية بين الوزارة والمنتجين والمواطن يدفع "الفاتورة"

حليب "الزوالية" للبيع في المزاد العلني!

● ديوان الحليب في قفص الاتهام.. مصانع "تهذب" "البودرة" وتجار يرفعون السعر

● وزارتا الفلاحة والتجارة "شاهد ما شاهدنا حاجة".. والسعر المقتن في خبر كان

أخذت أزمة الحليب، مؤخراً، "أبعاداً خطيرة"، تجلت في تخلي العشرات من المحلات التجارية عن بيع الحليب المدعم، مقابل قيام بعض المنتجين الخواص بإغراق الخواص بحليب الأكياس "الوسوم" بالحليب الكامل والذي أضحى يباع بـ 50 ديناراً، ما يشرح تساؤلات حول خلفية منح الأملان من البودرة المدعمة لمصانع تباع الحليب بأسعار مضاعفة تحت عديد الأعطية.

طوابير لا تنتهي

تجار يتخلون عن المدعم وآخرون يفرضون "الضاربة"

وفي وقت يسرد عدد من المستهلكين أنهم يدخلون يومياً في رحلة بحث "واسعة" عن مادة الحليب المدعم، في حين أنهم غالباً ما يجدون صعوبة في العثور عليه، مقابل توفر الأنواع الأخرى، ليؤكدوا أنه في ظل الأزمة، دخلت بمرصة الحليب عالم المضاربة، حيث قرر عديد أصحاب المحلات التجارية رفع سعر الحليب المدعم "بأغلب المتاجر إلى 30 ديناراً أي بمزاد 5 دنانير إضافية، ولم يعد يقتصر بشكل نمرة الحليب والشلاعب بأسعاره على بلدات وأحياء العاصمة فقط، حيث



تحقيق: سعيد باتول

الفضية دفعت "الشروق" إلى فتح تحقيق بغسوس أزمة الحليب التي بدأت ولم تلبث منذ أشهر، ففي الوقت الذي سجلت أزمات من نفس الصنف لكنها طالما كانت مؤقتة، وتم احتواؤها بشكل سريع من قبل وزارتي الفلاحة والتجارة، إلا أن الأزمة الأخيرة كشفت عجزاً فادحاً لدى هذين الوزارتين في تسيير الأزمة، واحتواء المشكل وتفعيل الرقابة، والتدقيق في وجهة "بودرة" الحليب.

في بداية هذا التحقيق ارتأينا التزول إلى الشارع ليس نض السوق، حيث توجهنا للعديد من البقالات التي كانت إلى أمد قريب تسوقه بوفرة، لتقطع بشكل لافت للانتباه،

في التجزئة والجملة.. وتقرير مفصل غدا على طاولة وزير التجارة

10 آلاف عون رقابة ينزلون إلى الأسواق لتحري الأسعار!

■ التجار: لا يمكن لوزارة التجارة التدخل في أسعار المواد غير المدعمة

■ زيادات تصل إلى 30 بالمائة.. وهذه الأسعار "الجديدة" لعديد المواد الغذائية

أوفدت وزارة التجارة أعوان الرقابة وقمع الغش، والمقدر عددهم بـ 10 آلاف عون، أسبوعا قبل بداية السنة الجديدة إلى أسواق الجملة والتجزئة لضبط أسعار المواد المدعمة منها الزيت والسكر والفريضة والخبز والحليب، ومنع أي زيادات عشوائية.

إيمان كيموش

ووقف هؤلاء الأعوان وفقا للتقرير الذي سيتم إيداعه على طاولة وزير التجارة على أي محاولات لاستغلال الزيادات الضمنية للمواد الأولية التي يتضمنها قانون المالية للسنة الجارية، لفرض زيادات على أسعار كافة المواد، ويواصل أعوان الرقابة جولتهم بالأسواق وإعداد تقارير يومية، منهم 800 عون بالعاصمة، وينتظر إيداع تقرير مفصل عن الأسعار والزيادات غدا على طاولة وزير التجارة محمد بن مراد.

وكشف مدير الرقابة وقمع الغش على مستوى ولاية الجزائر العياشي دهار، أن ما يتم إثارته حول زيادات أسعار المواد الاستهلاكية مجرد إشاعات وبالعكس، يقول المتحدث إن بعض المواد شهدت انخفاضا عكس ما يتم الترويج له، على غرار الخضر والفواكه مؤكدا أن سعر الكيلوغرام الواحد من البطاطا بـ 70 دينار يبقى معقولا، في انتظار انخفاضه بداية من الأسبوع المقبل بعد دخول معاصيل جديدة الأسواق، وكذلك الحال بالنسبة لبقيّة



بالشهار الأسعار لمنع أي تلاعبات.

بالمقابل، يعترف المسؤول نفسه بأنه لا يمكن فرض غرامة مالية على أصحاب محلات البقالة الذين رفعوا أسعار المواد الممنوعة من الاستيراد على غرار الشوكولاتة ومشققات الألبان، بحكم أن هذه الأخيرة تخضع للعرض والطلب. وفي السياق، يكشف رئيس الجمعية الوطنية للتجار والحرفيين الجزائريين الحاج الطاهر بولنوار عن زيادات تتراوح ما بين 25 و30 بالمائة في

أسعار كافة المواد المستوردة وغير المدعمة، وهذا ما يبرره عدد من التجار بزيادات قانون المالية لسنة 2018 في الوقود والنقل والرسوم الجمركية ومنع الاستيراد، في حين قال إن وزارة التجارة لا تملك أي صلاحيات للتدخل ومنع هذه الزيادات، بحكم عدم وجود قانون يحدد هامش ربح التاجر، وإنما تخضع العملية حسب قانوني العرض والطلب، مضيفا وحتى اللوائح الدولية لا تسمح بمنع الزيادات في الأسعار، فكل شيء يخضع للعرض والطلب والوفرة واستقرار التكوين.

هذا، وبمجرد بداية السنة الجديدة شهدت أسعار «البوروت» زيادات تتراوح ما بين 5 و10 دنانير والبن 20 دينارا والحين ما بين 15 و50 دينارا ومساحيق الغسيل بما لا يقل عن 30 دينارا والورق الصحي والحفاظات بما يتراوح ما بين 10 و30 دينارا، في حين تبقى عدد من المنتجات الممنوعة من الاستيراد مفعودة على غرار الشوكولاتة السويسرية وبعض أصناف الألبان ومواد التجميل أو «الكوسميتيك».

سعيد باتول

سيتم خلال الأسابيع القليلة المقبلة، فتح الأكتتاب والتسجيل في الصيغة السكنية الجديدة، الترقوي المدعم، على مستوى البلديات والدوائر، على أن تطلق الأشغال مباشرة بعد تحديد قوائم المستفيدين والمصادقة عليها من قبل الولاية. وحسب المعلومات المتوفرة لدى «الشروق»، فإن وزارة السكن والعمران والمدينة تكشف على وضع المساحات المرسومة للتفادي المنظم لعملية الانتساب وبناء وتباعد سكنات الصيغة الجديدة للترقوي المدعم، الذي سيصدر في الأسابيع القليلة المقبلة.

وحسب مصادر «الشروق»، فإن سعر المتر المربع من صيغة الترقوي المدعم، سيكون في حدود الخمسة ملايين سنتيم، على أن تتراوح مساحة السكنات ما بين 67 مترا مربعا و80 مترا مربعا، لسكنات ما بين ثلاث غرف وأربع غرف، وبنية حشائية فإن شقة مكونة من ثلاث غرف سيكون سعرها في حدود 350 مليون سنتيم، في حين تكلفة الشقق التي تتكون من 4 غرف، في حدود 400 مليون سنتيم مع احتساب كافة الرسوم، أما عن الشطر الأول من سعر المسكن فسيكون في حدود 20 بالمائة من السعر الإجمالي للسكن، فيما توزع بقية الأشرطة على أربع مراحل. وعن الفئة التي يحق لها الاستفادة من هذه الصيغة من السكنات، فتتمثل في الموظفين الذين يتقاضون أجورا تتراوح ما بين 24 ألف دينار و108 ألف دينار جزائري، سواء كان عاملا بالقطاعين العام أو الخاص، شريطة أن يكون طالب السكن لم يسبق له الاستفادة من أي سكن أو عقار أو إعانة من طرف الدولة.

350 و400 مليون

■ 70 مليونا إعانة.. لجان مختصة لتحديد القوائم

والأولوية لأصحاب الملفات القديمة

الجديد الذي يضيء كل الإجراءات المنظمة لهذه الصيغة، سيتم تخصيص حصص سكنية لصالح البلديات، وتحديد المرفق العشريين المشرفين على المشاريع، ومن ثم يتم إنشاء لجان مختصة لدراسة الملفات ونشر قوائم المستفيدين ومن ثم المصادقة عليها من طرف رؤساء الدوائر والولاية قبل الشروع في الإنجاز، على أن تعطى الأولوية للملفات المكتملة على مستوى مصالح السكن على مستوى البلديات ودواوين الترقية والتسيير العقاري.

وتمنح صيغة الترقوي المدعم لكل مكتب له الحق في الاستفادة من إعانة 70 مليون سنتيم التي تمنحها الدولة من طرف الصندوق الوطني للسكن، حيث تسلم مباشرة للمرفق العقاري، ناهيك عن إمكانية الحصول على إعانة مقدرة بـ 50 مليون سنتيم التي يسلمها الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية «أفنيوس»، بعد وصول نسبة تقدم الأشغال 10 بالمائة وتأكيد دفع الشطر الأول للاستفادة من هذه الصيغة.

وعند منح الصيغة للمرفق العقاري، وانطلاقا من أن إنجاز المشروع السكني هو استثمار للمرفق، سيكون بإمكان مؤسسات الإنجاز الاستفادة من سكنات أخرى أو محلات تجارية أسفل العمارات، وستكون هذه الأخيرة ملكا للمرفق مع حرية بيعها بسعر السوق، مقابل إلزامه باحترام آجال التسليم.

ومعلوم أن صيغة الترقوي المدعم تم بعثها في بعض الولايات سنة 2010، كصيغة بديلة عن السكن التساهمي، حيث ظلت العديد من المشاريع بعدة ولايات ليتم التخلي عنها من قبل وزير السكن الأسبق عبد المجد ثون، من أجل إعادة بحث صيغة

-إستمارة المقابلة (الخاصة بجميع الموظفين):

- 1-ما نوع الحوافز المطبقة في الإدارة؟
 - 2-هل الأجر يغطي لك القدرة الشرائية؟ و هل العلاوة تتماشى مع الجهد المبذول؟
 - 3-هل تفضل البقاء في هذه الإدارة؟ أم أنك تريد تغيير الإدارة إن أتاحت لك الفرصة؟
 - 4-إذا كنت تفضل البقاء لمــــــاذا؟
 - 5-هل تحب إدارتك التي تنتمي إليها؟
 - 6-حسب رأيك هل ترى بأن الإدارة تقوم بأداء مهامها على أكمل وجه؟
 - 7-كيف ترى أدائك الوظيفي؟
- ملاحظة:** إن السؤال رقم 01 لنعرف نوع الحوافز المطبقة، السؤال رقم 02 يقيس الحوافز المادية، السؤال رقم 03-04-05 نقيس بهم الولاء التنظيمي و الذي يعكس بطريقة غير مباشرة الأداء التنظيمي، السؤال رقم 06 يقيس لنا الفعالية التنظيمية حسب وجهة نظر الموظف، السؤال رقم 07 يبين لنا أداء المورد البشري.

-إستمارة المقابلة (الخاصة برؤساء المصالح و المفتشيات و التي نقيس بها الأداء و تقييم الأداء):

- 01-كيف يتم تقييم أداء الموظفــــــــــــن؟
 - 02-هل التقييم على أساس الكم أو النوع أو العلاقات الإجتماعية؟
 - 03-ما هو رأيك حول أداء الموظفــــــــــــن؟
 - 04-ما هي الأسباب التي جعلت الأداء ينخفض؟
- إستمارة المقابلة (الخاصة بالمواطنين و التي نقيس من خلالها الفعالية التنظيمية):**
- 01-هل تم تسوية ملفك الخاص؟
 - 02-ما هي مدة معالجة هذا الملف؟
 - 03-هل ترى بأن الإدارة تقوم بوظيفتها؟
 - 04-ماذا تريد أن تضيف حول هذا الأمر؟



* الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية *

وزارة المالية

المديرية العامة للأموال الوطنية

مديرية أموال الدولة

لولاية المدية

مصلحة الشؤون العامة والوسائل

رقم 2016/.....

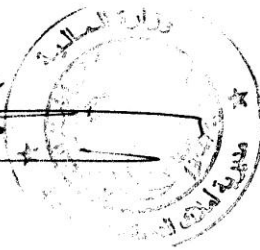
2016 28 ديسمبر

المدية في.....

ترخيص

أنا الممضي أسفله السيد مدير أموال الدولة لولاية المدية، أبدي موافقتي
للسيد ترمول محمد لطفي موظف لدى مصالح والمولود بتاريخ 1978/10/07
ببولوغين الجزائر، وذلك من أجل القيام بأطروحة الدكتوراة على مستوى المديرية .
سلم هذا الترخيص للمعني ببناء على طلبه وموافقة الإدارة للعمل به في حدود ما
يسمح به القانون .

عن الوزير وبتفويض منه
مدير أموال الدولة بالنيابة
بكري سعيد



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة المالية
مديرية المصروفات
لولاية حميدة

أر بيهة رقم: 22

الاسم واللقب: موسول محمد لطفي
الوظيفة: موظف
المكان المقصود: عين جويدي
تاريخ الذهاب: 01/01/2017 على الساعة
تاريخ الإياب: 01/01/2017 على الساعة
عدد الأشخاص في السيارة: 2
رقم السيارة: 2410 103 26
الساقي: أدار
سبب المهمة: المدينة في 15 جاني 2017

امضاء
عن المدير في كل يوم من
أول من مصلحة الشؤون المالية والإستراتيجية
جمودي مصطفى

ملاحظة: على السلطات المدنية والعسكرية أن تسمح لحامل هذا الأمر بالمرور مع تقديم له المساعدة والأمان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة المالية
مديرية المصروفات
لولاية حميدة

أر بيهة رقم: 55

الاسم واللقب: موسول محمد لطفي
الوظيفة: موظف
المكان المقصود: عين جويدي
تاريخ الذهاب: 01/01/2017 على الساعة
تاريخ الإياب: 01/01/2017 على الساعة
عدد الأشخاص في السيارة: 2
رقم السيارة: 2410 103 26
الساقي: أدار
سبب المهمة: المدينة في 22 جاني 2017

امضاء
عن المدير في كل يوم من
أول من مصلحة الشؤون المالية والإستراتيجية
جمودي مصطفى

ملاحظة: على السلطات المدنية والعسكرية أن تسمح لحامل هذا الأمر بالمرور مع تقديم له المساعدة والأمان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة المالية
مديرية المصروفات
لولاية حميدة

أر بيهة رقم: 74

الاسم واللقب: موسول محمد لطفي
الوظيفة: موظف
المكان المقصود: عين جويدي
تاريخ الذهاب: 01/01/2017 على الساعة
تاريخ الإياب: 01/01/2017 على الساعة
عدد الأشخاص في السيارة: 2
رقم السيارة: 3026 308 26
الساقي: أدار
سبب المهمة: المدينة في 26 جاني 2017

امضاء
عن المدير في كل يوم من
أول من مصلحة الشؤون المالية والإستراتيجية
جمودي مصطفى

ملاحظة: على السلطات المدنية والعسكرية أن تسمح لحامل هذا الأمر بالمرور مع تقديم له المساعدة والأمان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة المالية
مديرية المصروفات
لولاية حميدة

أر بيهة رقم: 105

الاسم واللقب: موسول محمد لطفي
الوظيفة: موظف
المكان المقصود: عين جويدي
تاريخ الذهاب: 01/01/2017 على الساعة
تاريخ الإياب: 01/01/2017 على الساعة
عدد الأشخاص في السيارة: 2
رقم السيارة: 3026 308 26
الساقي: أدار
سبب المهمة: المدينة في 07 جاني 2017

امضاء
عن المدير في كل يوم من
أول من مصلحة الشؤون المالية والإستراتيجية
جمودي مصطفى

ملاحظة: على السلطات المدنية والعسكرية أن تسمح لحامل هذا الأمر بالمرور مع تقديم له المساعدة والأمان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة المالية
مديرية المصروفات
لولاية حميدة

أر بيهة رقم: 190

الاسم واللقب: موسول محمد لطفي
الوظيفة: موظف
المكان المقصود: عين جويدي
تاريخ الذهاب: 01/01/2017 على الساعة
تاريخ الإياب: 01/01/2017 على الساعة
عدد الأشخاص في السيارة: 2
رقم السيارة: 2963 308 26
الساقي: أدار
سبب المهمة: المدينة في 08 جاني 2017

امضاء
عن المدير في كل يوم من
أول من مصلحة الشؤون المالية والإستراتيجية
جمودي مصطفى

ملاحظة: على السلطات المدنية والعسكرية أن تسمح لحامل هذا الأمر بالمرور مع تقديم له المساعدة والأمان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة المالية
مديرية المصروفات
لولاية حميدة

أر بيهة رقم: 178

الاسم واللقب: موسول محمد لطفي
الوظيفة: موظف
المكان المقصود: عين جويدي
تاريخ الذهاب: 01/01/2017 على الساعة
تاريخ الإياب: 01/01/2017 على الساعة
عدد الأشخاص في السيارة: 2
رقم السيارة: 3026 308 26
الساقي: أدار
سبب المهمة: المدينة في 03 جاني 2017

امضاء
عن المدير في كل يوم من
أول من مصلحة الشؤون المالية والإستراتيجية
جمودي مصطفى

ملاحظة: على السلطات المدنية والعسكرية أن تسمح لحامل هذا الأمر بالمرور مع تقديم له المساعدة والأمان

-الخريطة التنظيمية لمديرية أملاك الدولة بالمدينة:

