

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم: العلوم الإجتماعية

شعبة: علم الإجتماع



# فعالية الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي

دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب - غرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر

في تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ:

د. حميد قرليفة

إعداد الطالب:

عبد القادر قرادي

السنة الجامعية 1437-1438 هـ / 2016-2017 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# كلمة شكر وعرfan

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه الذي فتح علينا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى فله الحمد والشكر سبحانه الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع.  
ثم أتقدم بالشكر والعرfan للأستاذ المشرف " حميد قرليفة " الذي لم ييخل علينا بنصائحه القيمة، وتشجيعه و دعمه لي حتى انجاز هذه المذكرة، وكذلك نشكر الأستاذة "حواطي آمال" على مساعدتها لنا طوال فترة الدراسة، وكذلك نشكر الأستاذ "نورالدين بولعراس".

وإلى كل الأساتذة الكرام: قمانه محمد، طويل محمد، عكوشي عبد القادر، بونوة علي، دون أن أنسى الطاقم الإداري لقسم علم الاجتماع وعلى رأسه الأستاذ عويسي كمال، جزاهم الله عنا خير الجزاء.

ونشكر من أمد لنا المساعدة من العاملين في مؤسسة ألفا بايب بغارداية، خاصة محمد الشريف، عبد الرزاق الشرع.  
كما نشكر "العيد بلعور" على مساعدته وتشجيعه لنا طوال فترة انجاز المذكرة.  
نتقدم بالشكر الجزيل كل من قدم لنا يد العون والمساعدة في انجاز هذا البحث.

إيكم جميعا خالص الشكر والتقدير والاحترام

# الإهداء

إلى من قال الله في حقهما " وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا "

## الوالدين الكريمين.

إلى الإخوة و الأخوات :حسين ، حياة ، خضرة، مريم، إيمان.

إلى زوجتي الغالية و أبنائي: صلاح الدين، وفاء، سندس، محمد.

إلى مشايخي الذين ساعدوني و حرصوا على حفظي لكتاب الله

الشيخ: الحاج اقويدر مسعود ، والشيخ: براهيم عثمانى.

إلى كل الأصدقاء الأعزاء خاصة : بلقاسم، مصطفى، بوعلام، بوحفص، نذير،

يحيى رئيس مصلحة الأشعة المركزية بمستشفى سيدي أعجاز.

إلى كل طلبة قسم علم الاجتماع.

إلى كل هؤلاء .....أهدي هذا الجهد المتواضع.

# أخوكم عبد القادر

## فهرس المحتويات

كلمة شكر

الإهداء

قائمة الجداول والأشكال

مقدمة.....أ-ب

### الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة:

أولاً: أسباب اختيار الموضوع.....4

ثانياً: أهمية الدراسة.....4

ثالثاً: أهداف الدراسة.....4

رابعاً: الاشكالية.....5

خامساً: الفرضيات.....6

سادساً: تحديد المفاهيم.....7

سابعاً: الدراسات السابقة.....11

ثامناً: المقاربة السوسيولوجية.....18

### الفصل الثاني: الحوافز

تمهيد.....21

#### المبحث الأول: ماهية الحوافز

المطلب الأول: أهمية الحوافز.....21

المطلب الثاني. أهداف الحوافز.....المطلب الثاني. أهداف الحوافز.....23

المطلب الثالث. علاقة الدوافع بالحوافز.....المطلب الثالث. علاقة الدوافع بالحوافز.....24

المطلب الرابع. شروط نجاح فعالية الحوافز.....المطلب الرابع. شروط نجاح فعالية الحوافز.....27

المبحث الثاني: معايير منح الحوافز و مراحل تصميم نظامها و أنواعها و نظرياتها

المطلب الأول. المعايير التي على أساسها تمنح الحوافز.....المطلب الأول. المعايير التي على أساسها تمنح الحوافز.....29

المطلب الثاني. مراحل تصميم نظام الحوافز.....المطلب الثاني. مراحل تصميم نظام الحوافز.....30

المطلب الثالث. أنواع الحوافز.....المطلب الثالث. أنواع الحوافز.....32

المطلب الرابع. نظريات الحوافز.....المطلب الرابع. نظريات الحوافز.....51

خلاصة الفصل

## الفصل الثالث : الولاء التنظيمي

تمهيد .....تمهيد .....70

المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي

المطلب الأول. جوانب مهمة لفهم الولاء التنظيمي.....المطلب الأول. جوانب مهمة لفهم الولاء التنظيمي.....71

المطلب الثاني. مراحل تطور الولاء التنظيمي.....المطلب الثاني. مراحل تطور الولاء التنظيمي.....72

المطلب الثالث. أهمية الولاء التنظيمي.....المطلب الثالث. أهمية الولاء التنظيمي.....75

المطلب الرابع. أبعاد الولاء التنظيمي.....المطلب الرابع. أبعاد الولاء التنظيمي.....76

المطلب الخامس. العوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي.....المطلب الخامس. العوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي.....78

## المبحث الثاني: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي و مؤشرات و قياسه

- المطلب الأول. بعض النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.....82
- المطلب الثاني. مؤشرات الولاء التنظيمي.....86
- المطلب الثالث. قياس الولاء التنظيمي.....86
- المطلب الرابع. أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي.....89

خلاصة الفصل

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- تمهيد.....92

### المبحث الأول: الأسس المنهجية للدراسة

- المطلب الأول: مجالات الدراسة: .....93
- المطلب الثاني: المنهج المتبع .....100
- المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات .....101
- المطلب الرابع: كيفية اختيار العينة وخصائصها.....103
- المبحث الثاني: تحليل نتائج الفرضيات.....110
- المطلب الأول. تحليل بيانات الفرضية الأولى.....110
- المطلب الثاني. الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى.....120
- المطلب الثالث. تحليل بيانات الفرضية الثانية.....122

المطلب الرابع. الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية.....133

المطلب الخامس. الاستنتاج العام.....134

الخاتمة.....139

المراجع.....143

الملاحق



## قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان   | الرقم |
|--------|---|-------|
| 104    | توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو مهنية  | 1     |
| 105    | توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس  | 2     |
| 105    | توزيع أفراد العينة حسب متغير السن   | 3     |
| 106    | توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية  | 4     |
| 107    | توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي   | 5     |
| 107    | توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المنصب   | 6     |
| 108    | توزيع أفراد العينة حسب نوع التوظيف  | 7     |
| 109    | توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية   | 8     |
| 110    | العلاقة بين كفاية الأجر والرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة                        | 9     |
| 111    | العلاقة بين نوع التوظيف و الرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة                       | 10    |
| 112    | الحصول على مكافأة   | 11    |
| 113    | العلاقة بين الحصول على مكافأة و الشعور بالعدالة في توزيعها                            | 12    |
| 114    | ارتفاع الأجر عن طريق الترقية في الدرجة  | 13    |
| 114    | ارتفاع الأجر عن طريق الترقية في الصنف   | 14    |
| 115    | وسائل النقل   | 15    |
| 116    | العلاقة بين توزيع الأرباح و الاستعداد لبذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المؤسسة              | 16    |
| 117    | العلاقة بين ظروف و امكانيات العمل المادية و الرغبة في الاستمرار بالعمل هذه المؤسسة    | 17    |
| 118    | العلاقة بين كفاية الحوافز المادية و ارتباط المستقبل المهني بالمؤسسة                   | 18    |
| 122    | العلاقة بين تلقي العمال للتدريب و الاستعداد لبذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المؤسسة        | 19    |
| 123    | العلاقة بين تلقي التدريب و المحافظة على آلات و ممتلكات المؤسسة أثناء استعمالها        | 20    |
| 124    | معاملة المشرف   | 21    |
| 125    | العلاقة بين معاملة المشرف و اعتبار مشاكل العمل جزءا من مشاكلك الشخصية و تساعد في حلها | 22    |
| 126    | طبيعة العلاقة بين الزملاء في العمل و الرغبة في الاستمرار في المؤسسة                   | 23    |
| 128    | العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار و الرغبة في الاستمرار في المؤسسة                 | 24    |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 130 | العلاقة بين تبني المؤسسة لاقتراحك و الرغبة في الاستمرار في العمل بهذه المؤسسة              | 25 |
| 131 | العلاقة بين تلقي الشناء و الشكر من مسؤولك عند قيامك بعمل مبدع والالتزام بأداء العمل بكفاءة | 26 |
| 132 | الحوافز الفعالة التي تشجع على العمل  | 27 |

## قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل   | الرقم |
|--------|---|-------|
| 25     | شكل يبين نموذج عملية ظهور الدافع  | 1     |
| 26     | شكل يمثل العلاقة بين العلاقة بين الدوافع و الحوافز                        | 2     |
| 30     | شكل يبين خطوات تصميم نظام الحوافز   | 3     |
| 50     | شكل يبين مخطط لأنواع الحوافز  | 4     |
| 56     | شكل يمثل سلم ماسلو للحاجات  | 5     |
| 59     | شكل يبين عوامل الوقاية و عوامل الدفع                                      | 6     |
| 64     | شكل يبين نموذج "بورتر و لولر"   | 7     |
| 73     | شكل يبين مراحل تطور الولاء عند بوشنان                                     | 8     |
| 74     | شكل يبراحل تطور الولاء التنظيمي عند مودي و بورتر                          | 9     |
| 82     | شكل يبين العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي ( نموذج ستيرز)          | 10    |
| 84     | شكل يبين العوامل المساعدة في تفسير الولاء التنظيمي (نموذج مارش)           | 11    |
| 85     | شكل يبين العوامل المساعدة في تفسير الولاء التنظيمي (نموذج ديكوتيز و سمرز) | 12    |
| 98     | شكل يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFAPIPE"     | 13    |

مقدمة

تشهد المؤسسات اليوم تحولات و تغيرات كثيرة بسبب النمو الاقتصادي السريع و التطور التكنولوجي الهائل و العولمة ، و هذه التغيرات لم تحدث نتيجة لزيادة رأس المال أو استخدام التكنولوجيا في المنظمات فحسب، بل بالدرجة الأولى من خلال القوى البشرية العاملة في هذه المنظمات، فالعنصر البشري المؤهل والمدرب و الكفاء هو أهم عناصر الإنتاج، وهو أداة الإبداع الرئيسية، وأداة التغيير و التطوير و التحسين.

إن نجاح المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تحقيق الأهداف التنظيمية يتعلق بضمان الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية. و تزداد أهمية إدارة هذه الموارد البشرية في معركة الإنتاج، لكونها تتصل بدور العنصر البشري في العملية الإنتاجية، و هو أكثر عناصر الإنتاج تقلبا و تغييرا و أصعبها في التنبؤ بسلوكه و أفعاله في المستقبل أو في فهم محددات هذا السلوك. ذلك أن الأفراد لهم رغبات و حاجات تحكم تصرفاتهم و بالتالي تؤثر على مستويات أدائهم للعمل، و تحدد مساهمتهم في تحقيق الأهداف، لذلك فإن الرغبة في رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة تلقي مسؤولية كبيرة على إدارة الموارد البشرية لتوجيه طاقات الأفراد لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة.

إذ أصبح المورد البشري يشكل رأسمال حيوي للمؤسسة، مما يستدعي ضرورة تحفيزه بإشباع حاجاته و تلبية رغباته و تحقيق طموحاته لتوجيه جهوده نحو تحقيق أهداف المؤسسة و ضمان نجاحها و استمرارها.

و انطلاقا من أهمية الحوافز حيث تعتبر قوة محركة خارجية تستخدم لحث الفرد للرفع من مستوى أدائه من خلال اشباع حاجاته هذا من جهة، وحرص المؤسسات الحديثة على تعزيز شعور العامل بالانتماء إليها و كسب ولائه لها و الإخلاص في خدمتها، و تشجيعه لبذل كل جهده طواعية لتحقيق أهدافها التنظيمية من جهة أخرى. هذا ما دفعنا للقيام بهذه الدراسة من أجل معرفة مدى فعالية الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: الفا بايب (ALFA PIPE) بغاردية.

و على هذا الأساس قمنا بتقسيم الدراسة إلى أربعة فصول و هي:

**الفصل الأول:** خاص بالإطار المنهجي و قد احتوى على أسباب اختيار الموضوع، و أهمية و أهداف الدراسة، و طرح الإشكالية و صياغة الفرضيات، إضافة إلى تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة، ثم التطرق للدراسات السابقة و الاقتراب النظري.

**الفصل الثاني:** تناول ماهية الحوافز من خلال التطرق ل أهمية الحوافز، أهدافها، علاقة الدوافع بالحوافز و شروط نجاح الحوافز، ثم التطرق إلى معايير منح الحوافز و مراحل تصميم نظام الحوافز، و أنواع الحوافز و أخيرا عرضنا أهم النظريات المتعلقة بالحوافز.

**الفصل الثالث:** تناولنا ماهية الولاء التنظيمي من خلال التطرق إلى جوانب مهمة لفهم الولاء التنظيمي مراحل تطور الولاء التنظيمي، أهمية الولاء التنظيمي و أبعاده و العوامل المساعدة في تنميته، ثم عرضنا النماذج المفسرة للولاء التنظيمي، و مؤشرات و قياسه، وأسباب و مظاهر ضعف الولاء التنظيمي.

**الفصل الرابع:** خصص للدراسة الميدانية، بدءا بتحديد مجالات الدراسة، المنهج المتبع، أدوات جمع البيانات، كيفية اختيارها العينة و خصائصها، ثم تعرضنا إلى تحليل بيانات الفرضية الأولى ثم استنتاجها، ثم تطرقنا إلى تحليل بيانات الفرضية الثانية ثم استنتاجها، لنصل في الأخير إلى الاستنتاج العام ثم الخاتمة.

## الفصل الأول:

### الإطار المنهجي للدراسة:

❖ أولا: أسباب اختيار الموضوع

❖ ثانيا: أهمية الدراسة

❖ ثالثا: أهداف الدراسة

❖ رابعا: الإشكالية

❖ خامسا: الفرضيات

❖ سادسا: تحديد المفاهيم

❖ سابعا: الدراسات السابقة

❖ ثامنا: المقاربة السوسولوجية

أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

1- الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في دراسة موضوع الولاء التنظيمي.
- من خلال ملاحظتي للواقع أن العامل في المؤسسة الجزائرية، قليل الولاء لها في كثير من الأحيان، وبحكم أنني موظف في إحدى هذه المؤسسات العمومية لفترة لا بأس بها (خبرة عمل تزيد عن 16 سنة)، وحديثي مع أصدقائي الذين يعملون في عدة مؤسسات، وفي قطاعات مختلفة، عن الواقع الذي يعيشونه يومياً في مؤسساتهم فوجدت أن الولاء التنظيمي متدني أو غائب في تلك المؤسسات، و بالتدقيق في الكثير منها، مما حفّزني للقيام بدراسة ميدانية لهذا الموضوع .

2- الأسباب الموضوعية:

- ملائمة الموضوع مع تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل.
- ثانياً: أهمية الدراسة: تظهر أهمية الدراسة من خلال ما يلي:
- اعتبار موضوع الولاء التنظيمي موضوعاً مهماً نظراً للآثار الإيجابية التي تترتب عنه من زيادة إنتاجية العامل، إتقانه للعمل، استعدادده لبذل أقصى جهد لصالح تحقيق أهداف المؤسسة، بقاءه واستمراره في المؤسسة.
- التأكيد على أهمية الولاء التنظيمي كمدخل استراتيجي ضروري لتطوير المؤسسات الجزائرية، ومنها المؤسسة ميدان الدراسة، مما يمكنها من القيام بمهامها بكفاءة و فعالية.
- يعتبر موضوع الحوافز من أهم المواضيع التي تحتل مكانة هامة في نقاش مختلف نقابات العمال والحكومة وهذه هي الحقيقة والصراحة، وقد اكتسب هذه الأهمية بسبب تأثيره المباشر على ظروف العامل الاقتصادية والاجتماعية في واقعه اليومي.

ثالثاً: أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- محاولة معرفة أنواع الحوافز المادية والمعنوية المطبقة في المؤسسة ميدان الدراسة ALFA PIPE.
- محاولة معرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE
- محاولة التعرف على العلاقة الموجودة بين الحوافز و الولاء التنظيمي للعاملين في هذه المؤسسة، و اكتشاف أي الحوافز أكثر تأثيراً في كسب ولاء العمال، هذا من حيث وجهة نظر عمال المؤسسة ميدان الدراسة.
- محاولة الوقوف على معوقات تحقيق مستويات عالية من الولاء التنظيمي في هذه المؤسسة.
- محاولة معرفة الأسس التي يجب تبنى عليها سياسة الحوافز في المؤسسة محل الدراسة.



رابعاً. الإشكالية:

نتيجة للتطور الصناعي الذي شهده العالم في العصر الحديث و كبر حجم المؤسسات وكثرة عمالها تعقدت إدارة الموارد البشرية، وأصبحت الرهان الحقيقي الذي تعوّل عليه المؤسسات لتقدمها وازدهارها، نظراً لأهمية المورد البشري في نجاح أو فشل المؤسسة، لذا تأكّد للمسيّرِين أهمية الاستثمار في هذا المورد البشري لأنه مصدر قوة وإبداع للمؤسسة و استمرارها، وذلك بجذب الكفاءات و اليد العاملة الماهرة للمؤسسة ثم المحافظة عليهم من خلال تصميم نظام حوافز فعال و مميز بنوعيه: المادي و المعنوي، لإشباع حاجات هذه الكفاءات و تلبية رغباتهم لتضمن بقائهم واستمرارهم في المؤسسة.

إن السر في نجاح مؤسسة وإخفاق أخرى هو العنصر البشري أي نشاطهم و قدراتهم، أما الباقي فيمكن أن يشتري أو يتعلم أو ينقل، هذا خلاصة رأي أحد المسيّرِين الأمريكيين الناجحين في إحدى أكبر المؤسسات يثبت فيها أهمية تسيير رأس المال البشري.

فأهمية الحوافز تتمثل في أنها تشكل دافعا قويا للأفراد لتفجير قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية وتمييزهم، كونها تتيح للعاملين مزيدا من المزايا المادية والمعنوية مما يؤدي إلى تحسين ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية، فيشعر الفرد بالتكيف والاندماج في المؤسسة.

ولقد أثبتت التجربة اليابانية نجاحها في إدارة تنظيماتها، والسر في ذلك طبيعة البيئة اليابانية والمنطلقات الثقافية للمجتمع الياباني، التي تشجّع على الولاء التنظيمي، الذي له دور في استمرار المؤسسة ويؤثر على إنتاجها ويرفع من مستوى أدائها لتحقيق أهدافها، باعتبار أن بقاء ونجاح المؤسسة هو ضمان لبقاء ونجاح العامل أي هناك منفعة متبادلة بينه وبين المنظمة.

والولاء التنظيمي لا يأتي من فراغ، و لا يمكن الحصول عليه جاهزا، أو يفرض فرضا بوسائل الإكراه المختلفة، بل هو شعور يكتسب، لذلك على المؤسسات لكي تحصل على ولاء عمالها، أن تسخر كل إمكانياتها لتظفر به، حيث أن الفرد الذي يشعر بمستويات عالية من الولاء التنظيمي يكون على استعداد لبذل أقصى جهد ممكن طواعية لصالح تحقيق أهداف المؤسسة و الحفاظ على البناء العام للمؤسسة بغية استمرار النسق التنظيمي، ويتميز بدرجة انسجام وتكيف لأهدافه وقيمه مع قيم وأهداف المؤسسة، وسوف يكرس الفرد كامل طاقاته لنجاحها، ويشعر بالفخر للانتماء لهذه المؤسسة ونتيجة لذلك يتشكل لديه الالتزام التنظيمي. وكلما زاد شعور الأفراد بالولاء التنظيمي ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المؤسسة وتقدمها إيماناً منهم بأن أي تطور وتقدم للمؤسسة سينعكس ايجابيا عليهم.

وعليه فالمؤسسات الحديثة تسعى بكل إمكانياتها لخلق الولاء التنظيمي لدى عمالها، وتنفق المال و الجهد في سبيل تحقيقه.

ونظرا لأهمية موضوع الولاء التنظيمي كعنصر أساسي لنجاح المؤسسات فان الملاحظ في واقع المؤسسات الجزائرية، يرى أنها تعاني من تدني مستوى الولاء التنظيمي في كثير منها، إلى جانب وجود مظاهر سلبية مثل: دوران العمل، كثرة الغياب، اللامبالاة، تدني الروح المعنوية، قلة الجودة في المنتج الوطني، فأدت هذه المظاهر إلى ضعف الاقتصاد الوطني و معاناته، قلة الصادرات، العجز عن منافسة المنتج الأجنبي، عدم قدرة المؤسسات الجزائرية على فرض سيطرتها على الأسواق الوطنية و المحافظة على مكائنها فيها فضلا عن اقتحام الأسواق العالمية، إلا أن هناك بعض المؤسسات استطاعت أن تحقق مستوى مقبول من الولاء التنظيمي لدى عمالها و من بينها المؤسسة ميدان الدراسة.

ومن هذا المنطلق جاءت إشكالية الدراسة لبحث العلاقة بين الحوافز التي تمنحها مؤسسة الجزائرية لصناعة

الأنابيب (ALFAPIPE) بغرداية ومستوى الولاء التنظيمي لعمالها، ومنه نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

التساؤل الرئيسي: هل تسهم الحوافز التي تمنحها مؤسسة ALFA PIPE في تحقيق الولاء التنظيمي لعمالها؟

الأسئلة الجزئية:

1- هل للحوافز المادية المقدمة للعمال في مؤسسة ALFA PIPE دور في تحقيق الولاء التنظيمي؟

2- هل للحوافز المعنوية الممنوحة للعمال في مؤسسة ALFA PIPE دور في تحقيق الولاء التنظيمي؟

خامسا. الفرضيات:

للإجابة على تساؤلات الدراسة وضعنا الفرضيات التالية:

الفرضية العامة: تسهم الحوافز التي تمنحها مؤسسة ALFA PIPE للعمال في تحقيق الولاء التنظيمي لديهم.

الفرضيات الجزئية:

1- للحوافز المادية المقدمة للعمال في مؤسسة ALFA PIPE دور في تحقيق الولاء التنظيمي.

2- تسهم الحوافز المعنوية الممنوحة للعمال في مؤسسة ALFA PIPE في تحقيق الولاء التنظيمي.

سادسا. تحديد المفاهيم:

"قبل البدء في دراسة الموضوع، على الباحث أن يحدد المفاهيم الأساسية التي يستعملها في دراسته ويرجع الباحث أساسا إلى المفاهيم الواردة في عنوان موضوع بحثه، ثم إلى بعض المفاهيم المستترة (غير الظاهرة) في عنوان بحثه، ثم إلى بعض المفاهيم الواردة في إشكالية البحث، ثم إلى بعض المفاهيم الواردة في خطة البحث ثم إلى بعض المفاهيم التي تستخدم في محتوى البحث"<sup>1</sup>.

1- الحوافز:

عرف علي السلمي الحوافز «incentives» بأنها "مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الإنسان و التي تؤثر على سلوكه و تصرفاته"<sup>2</sup>.

وعرفها منير نوري الحوافز هي "عوامل خارجية تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه، أي بمعنى آخر فإن الحوافز هي: "مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته"<sup>3</sup>.

- وكذلك الحوافز هي "قوة محرّكة خارجية تستخدم لحث العامل على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والتميز. وبالتالي فإن للحوافز تأثيرا كبيرا ومباشرا على توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات وزيادة الانتاجية"<sup>4</sup>.

أما في دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم و العمل فيعرف ناصر قاسيمي الحوافز بأنها:

"نظام يحدده التنظيم لتشجيع العاملين على زيادة فعالية الأداء من خلال جملة من الحوافز المادية والمعنوية لرفع معنويات العاملين و توجيه سلوكهم نحو زيادة مستوى الأداء، فأما الحوافز المادية فتتمثل في الأجر والعلاوات والتكويين و الترقية المصاحبة بزيادة في الامتيازات المختلفة، وأما المعنوية فتتمثل في معاملة القائد والعلاقات الاجتماعية و الإنسانية القائمة، والعدالة في العمل و في توزيع الوسائل و توقيت العمل، والأخذ في الاعتبار الظروف الاجتماعية و النفسية للعاملين، وتقدير الجهود"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص74.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الافراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1985، ص300.

<sup>3</sup> منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 284-285.

<sup>4</sup> مدحت محمد ابو النصر، الادارة بالحوافز (أساليب التحفيز الوظيفي الفعال)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ط1،

2012، ص149.

<sup>5</sup> ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص60.

- المفهوم الإجرائي للحوافز: هي تلك العوامل و المؤثرات و الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لحث العاملين وتشجيعهم للرفع من مستوى أدائهم، و توجيه سلوكهم لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة، وتحقيق أهدافهم الخاصة من خلال إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم من جهة أخرى، وتنقسم الحوافز إلى نوعين: مادية و معنوية.
- 2- الحوافز المادية: تشمل الحوافز المادية إلى جانب الأجور والمرتبات أي صور نقدية أخرى مجمعة أو مجزأة على دفعات. يقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد المادية فقط دون غيرها، مثل الأجر الإضافي والعلاوات الدورية والاستثنائية والمنح بأنواعها والمكافآت التشجيعية<sup>1</sup>.
- المفهوم الإجرائي للحوافز المادية: هي الامتيازات المادية التي يحصل عليها العمال وتمثل في: الأجور المكافآت، المنح والعلاوات، الترقية، توفير الخدمات الاجتماعية في المؤسسة... الخ، والتي تشجعهم على بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة.
- 3- الحوافز المعنوية: هي التي تخاطب في الفرد حاجات نفسية و اجتماعية وذهنية، ويقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة، بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية، و أمام الإدارة تشكيلة من الحوافز المعنوية على رأسها الوظيفة المناسبة للفرد، والإثراء الوظيفي من خلال فرص الترقية و التقدم في العمل و التناوب والمشاركة في اتخاذ القرارات و مناخ الإشراف، مناخ الجماعة، صورة المنظمة، طبيعة العمل، فلسفة المنظمة اتجاه أفراد التنظيم، و التدريب و المهارات، و جداول العمل المرنة، والقيادة الفعالة للأفراد<sup>2</sup>.
- المفهوم الإجرائي للحوافز المعنوية: هي الامتيازات التي تمنح للعمال ولا تعتمد على المال، بل تعتمد على إشباع حاجات الأفراد المعنوية للرفع من معنوياتهم بما يتلائم مع مجهوداتهم و طموحاتهم، و تتمثل في: التدريب، الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرار، المعاملة الحسنة من طرف القائد، الشكر والثناء، الاعتراف و التقدير...

#### 4- الولاء التنظيمي:

لقد تعددت التعريفات التي تشرح مفهوم الولاء التنظيمي تبعاً لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها. فقد عرفه بعضهم بأنه " اقتران فعال بين الفرد والمنظمة، بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في

<sup>1</sup> منير نوري، مرجع سابق، ص 285.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 286.

خدمتها بغض النظر عن مقدار المردود الذي يحصلون عليه منها". وعرفه آخرون بأنه "عدم رغبة العاملين في ترك المنظمة التي يعملون فيها لغاية المكاسب سواء في الحوافر أو المكانة الاجتماعية أو الحرية المهنية".

وعرفه مودي (Mowday) بأنه "حالة يتمثل الفرد فيها بقيم وأهداف المنظمة، ويرغب في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه"<sup>1</sup>.

وعرفه بوشنان (Bochanan) "بإنجذاب الأفراد وتعلقهم بأهداف التنظيم وقيمه بغض النظر عما يقدمه لهم من قيم مادية"<sup>2</sup>.

- و ميّز بوشنان (Buchanan) بين ثلاثة مرتكزات رئيسية يقوم عليها الولاء التنظيمي:

أولاً: الإحساس بالانتماء (Identification): ويظهر في التعبير عن الفخر بالمنظمة، والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها.

ثانياً: المشاركة والمساهمة الفعالة (Involvement): من قبل الفرد النابعة من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.

ثالثاً: الإخلاص (Loyalty): والمعبر عنه برغبة الفرد الأكيدة بالاستمرار والعمل في المنظمة في كل الظروف"<sup>3</sup>.

- وعرفه شيلدون (Shelden)، على أنه التقويم الإيجابي للمنظمة، والنية للعمل من أجل تحقيق أهدافها"<sup>4</sup>.

- وعرفه بورتو وستيرز و ماودي (Porter، Steers، Mowday &) أنه إيمان قوي بأهداف المنظمة وقيمها، وقبول هذه الأهداف وتلك القيم، والرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة، والرغبة القوية للبقاء في المنظمة".

أما روبنز (Robbins) فعرف الولاء التنظيمي على أنه الحالة التي يكون فيها الموظف معروفاً من خلال منظمة معينة وأهدافها، ويرغب في الاستمرار في المنظمة".

وعرفه أورلي و جاتمان (Oreilly&Chatman) بأنه " الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة".

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، التنظيم الإداري (مبادئ وأساسياته)، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006م، ص 207.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 207.

<sup>3</sup> خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص 87.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 86.

كما عرفه الكايد بأنه: "استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المنظمة وقبول أهدافها"<sup>1</sup>.

ويرى بعض الباحثين أن الولاء التنظيمي إنما "يعبر عن مدى تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة التي يعمل فيها و مدى ارتباطه بها و التزامه بقيمها"<sup>2</sup>.

والولاء التنظيمي هو "استعداد الموظف على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، و الرغبة القوية في البقاء في التنظيم و القبول بالأهداف الرئيسية و قيم التنظيم"<sup>3</sup>.

و يعرف كذلك في دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم و العمل بأنه " هو حالة الاتساق والاندماج والنصرة والتضامن بين أعضاء التنظيم و التي تبرز من خلال التزام أعضائها بقيم الجماعة و أهدافها في مختلف الظروف الصعبة والعادية من أجل تحقيق المصلحة العامة و الشخصية بطريقة متكافئة. وكذلك هو " عهد يقطعه أعضاء الجماعة لتحقيق أهدافها بالحفاظ على القرب والنصرة والمحبة و الالتزام مع الجماعة في كل الظروف حتى في حالة قلة المردود "<sup>4</sup>.

هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الولاء التنظيمي للأفراد وهي"<sup>5</sup>:

- الاعتقاد القوي بقبول أهداف و قيم المنظمة.

- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.

- الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة "

يلاحظ من التعريفات السابقة أنها" تبحث في الولاء التنظيمي من اتجاهين: اتجاه تبادلي يجعل التنظيمات وأعضائها في علاقات متبادلة، فالتنظيم يطلب إلى أفراد الالتزام بقيمة وأهدافه، وتقديم أعلى كمية وأفضل نوعية ممكنة من الإنتاج، وكذلك بالولاء له وعدم تركه إلى تنظيمات أخرى بعد أن تكلف الكثير من المال والجهد والوقت لإعدادهم. وبالمقابل فإن العامل يطالب منظمته أن تساهم في إشباع حاجاته المختلفة، وأن توفر له

<sup>1</sup> خلف سليمان الرواشدة ، مرجع سابق، ص 87.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 207.

<sup>3</sup> محمد أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي (قيم وأخلاقيات الأعمال)، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2011، ص 149.

<sup>4</sup> ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 138.

<sup>5</sup> محمد أحمد سليمان - سوسن عبد الفتاح وهب، مرجع سابق، ص 150.

المكانة والأمن والاستقرار، في الوقت الذي تقع فيه على المؤسسة مسؤولية تقديم المغريات مصدر المساهمات، والمساهمات مدعاة لتقديم المغريات.

أما الاتجاه الثاني، فهو الاتجاه السلوكي والذي يرى أن هناك ارتباط فعال للأفراد بالمنظمة دون النظر بعين الاعتبار للعوامل المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحققها الأفراد نتيجة عملهم في التنظيمات، ذلك الارتباط الذي يمتاز بأدائهم الجيد وقلة تغييهم وبقائهم في التنظيم حتى سن التقاعد وزيادة الرضى الوظيفي والسلوك الإيجابي نحوه.

- **المفهوم الإجرائي للولاء التنظيمي:** هو تبني العامل لقيم و أهداف المؤسسة وشعوره بالتكيف والاندماج في المؤسسة، و الفخر للانتماء لها، و الوفاء و الإخلاص في خدمتها، واستعداده للبقاء فيها حتى سن التقاعد والسعي لبذل الجهد لتحقيق أهدافها التي من خلالها يحقق أهدافه.

#### 5- الفعالية: توضح التعريفات عن مصطلح الفعالية أنه يعني:

1- حسن اختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة.

2- القدرة على تحقيق النتيجة المقصودة طبقا لمعايير محددة سلفا.

3- تحقيق النتائج أو الوصول إلى الأهداف<sup>1</sup>.

- **المفهوم الإجرائي للفعالية:** نقصد بها تحقيق الحوافز لأهداف المؤسسة و ذلك بالوصول إلى تحقيق أعلى مستويات إنتاج ، إضافة إلى تحقيق أهداف العمال بتلبية رغباتهم وإشباع حاجاتهم .

#### سابعاً: الدراسات السابقة:

هي تلك الدراسات التي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي، و قد يوجد هذا النوع من الدراسات في المجالات أو في البحوث أو في الكتب أو في المخطوطات أو في المذكرات أو في الرسائل أو في الأطروحات الجامعية. شريطة أن يكون للدراسة موضوع و هدف و نتائج، و أما إذا وجدت فرضيات البحث والعينة والمنهج والأدوات، فالدراسة تصبح أكثر تفصيلاً و دقة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز (أساليب التحفيز الوظيفي الفعال)، مرجع سابق، ص 67.

<sup>2</sup> رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص 79.

وان البحوث السابقة تساهم في "تزويد الباحث بالجديد من الأفكار و الإجراءات التي يمكن أن يستفيد منها في بحثه. فقد تساعده البحوث السابقة في اختيار أداة ووسيلة أو تصميم أداة مشابهة لأدوات أخرى ناجحة استخدمت في تلك البحوث"<sup>1</sup>.

إن الاطلاع على هذه الدراسات السابقة يفيد الباحث في وضع خطة واضحة لموضوع بحثه وتفادي الأخطاء و الصعوبات التي وقعت فيها البحوث السابقة، ولهذا اعتمدنا في بحثنا على الدراسات التالية:

➤ الدراسة الأولى: من إعداد الطالب نور الدين بوالشرش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006/2005.

وقد طرح الباحث إشكالية بحثه بتساؤل رئيسي كالتالي:

- التساؤل الرئيسي:<sup>2</sup>

ما العلاقة بين الحوافز بمختلف أنواعها ومستوى أداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية؟

- التساؤلات الفرعية:

1- ما علاقة الحوافز المادية (الأجور، والمكافآت) بأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية؟

2- ما علاقة الحوافز المعنوية (الترقية، التدريب، الاتصال) على رفع الروح المعنوية للعاملين واستقرارهم في العمل؟

وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي كونه يناسب مثل هذه الدراسات، أما أدوات جمع

البيانات فقد استخدم الملاحظة والمقابلة وكذلك الاستمارة.

وأعتمد الباحث على العينة العشوائية الحصصية والمكونة من 84 عامل من فئات مختلفة: السلك الطبي، الشبه طبي إداريين، تقنيين، عمال مصالح.

نتائج الدراسة: تتمثل أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فيما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2012، ص 37.

<sup>2</sup> نور الدين بو الشرش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير منشورة في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005-2006، ص 7.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص ص 180-183.



- توصل إلى أن الحوافز المادية (الأجر و المكافآت) لها علاقة كبيرة بأداء العاملين فانخفاض الأجور في المؤسسة وعدم كفايتها وعدم توافقتها مع الجهد المبذول، وكذا عدم فاعلية نظام المكافآت الذي لا يستجيب لتطلعات العاملين هذه الوضعية أدت إلى انخفاض دافعتهم للعمل وكثرة التغيّبات مما انعكس سلبا على أدائهم في العمل.
- أما فيما يخص الحوافز المعنوية فقد توصل الباحث إلى ما يلي:
- إن الاختلال في نظام الترقية وأسس تطبيقها أدى بالشعور بالإحباط.
- عدم اهتمام المؤسسة بعملية التدريب أثر بدوره على كفاءة العاملين وبالتالي انعكس سلبا على مردود يتهم في العمل واستقرارهم فيه.
- إن عدم وجود منظومة اتصال فعال وعدم وجود مناخ تنظيمي ملائم أدى إلى انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.

#### - التعقيب على الدراسة السابقة:

تعتبر هذه الدراسة للطالب نور الدين بو الشرش مهمة لدراستنا، كون أن نتائجها تفيدنا بمزيد من الفهم والتحليل لموضوع بحثنا حيث تلتقي الدراستين في متغير الحوافز و تختلف في تناول الظاهرة المدروسة. فدراسة الطالب تناولت متغير الحوافز وتأثيره على الأداء في المؤسسة العمومية الخدمائية المتمثلة في القطاع الصحي، أما دراستنا فتناولت متغير الحوافز ودوره في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية (ALFAPIPE)، كما ان الدراستين تتشابهان في التساؤلين الجزئيين حيث اعتمدتا على تقسيم الحوافز إلى مادية ومعنوية و دراسة علاقتهما بالظاهرة المدروسة حسب كل موضوع، و خلصت الدراستان إلى أهمية وجود الحوافز خاصة الأجر المقبول و المكافآت و الترقية التدريب والإشراف والاتصال ودراسة دور كل حافز على مؤشرات الولاء التنظيمي بالنسبة لدراستنا، والأداء بالنسبة إلى هذه الدراسة السابقة. واستفدنا من الدراسة في عرض الموضوع من الجانب النظري و في وضع خطة البحث وتعديلها قبل الاستقرار على الفهرس النهائي لموضوع البحث.

➤ الدراسة الثانية: من إعداد الطالبة نسيم لرجان، نظام الحوافز وتأثيره على أداء الفرد داخل المؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم العمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بوزريعة، الجزائر 2010/2009.

وقد طرحت الباحثة إشكالية البحث على الشكل التالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نسيم لرجان، نظام الحوافز وتأثيره على أداء الفرد داخل المؤسسة، رسالة ماجستير منشورة في علم الاجتماع تخصص تنظيم العمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بوزريعة، الجزائر، 2010/2009، ص4.

ما مدى تأثير نظام الحوافز في أداء الفرد داخل المؤسسة؟  
و التساؤلات الفرعية كالآتي:

1- هل نظام الحوافز يؤدي إلى الرضا الوظيفي؟.

2- هل الضغط المهني يتأثر بهذا النظام؟.

3- وما علاقة الجو الاجتماعي و التنظيمي بهذا النظام؟.

وتضمنت الدراسة الفرضيات التالية:

1- لتطبيق نظام الحوافز الفعال اثر على الرضا الوظيفي لدى العمال.

2- نظام الحوافز المناسب يخفف من الضغط المهني لدى الفرد.

3- كلما كان الجو الاجتماعي والتنظيمي داخل المؤسسة ملائم أدى ذلك إلى تحفيز العمال على تحسين العمل.

**المنهج المتبع:** اعتمدت الباحثة في تناولها للموضوع على المنهج الكمي، واعتمدت الباحثة على الاستمارة كأداة لجمع البيانات و قد تضمنت 32 سؤال.

حاولت من خلال بحثها قياس نظام الحوافز من منطلق ثلاثة متغيرات و هي:

- متغير الضغط المهني.

- الرضا الوظيفي.

- الجو الاجتماعي و التنظيمي.

**العينة:**

قامت بتوزيع استمارة على كل أفراد مجتمع البحث، أي كل عمال مديرية الإقليمية لبريد الجزائر والتي كان عددهم 119 عامل.

**نتائج الدراسة:**<sup>1</sup>

إن أهم الاستنتاجات حول قياس متغير الرضا الوظيفي هو أن طبيعة المؤسسة ومقارنتها بالمؤسسات الأخرى تترك في البداية رضا لدى العامل. كما أن نوعية الحوافز (زيادة في الأجر، تقديم نسبة من الأرباح الدعم المالي منح الإنتاج) كلها حوافز نجدها تترك رضا وظيفي لدى المبحوثين خاصة، وأنهم يعترفون أن المؤسسة قدمت لهم حوافز والتي يمكن أن نجسدها في العلاوات والترقية .

إن الضغط المهني الذي يشعر به العامل يمكن أن نجده يتجسد في عاملين أساسيين هما:

<sup>1</sup> نسيم لرجان، مرجع سابق، ص 226-227.

الضغط المهني الذي يرتبط بالعمل و الظروف الخاصة بالعامل .

أما الضغط الذي يرتبط بالمشرف المباشر على العمل، فالأخير يتوقف على طبيعة المشرف في حد ذاته.

إن الجو الاجتماعي و التنظيمي داخل المؤسسة ملائم بالفعل لتحفيز العمال على تحسين العمل، وعليه فوجود علاقات اجتماعية بين العمال تساعد العامل وتعطي له الأرضية اللازمة والملائمة لأداء العمل على أحسن وجه، وهنا نرى أن الجو التنظيمي داخل المؤسسة يرتبط ارتباطا وثيقا بنظام الحوافز.

### - التعقيب على الدراسة السابقة:

أما الدراسة الثانية للطلبة لرحان نسيمة، تتشابه مع دراستنا في المتغير المستقل الحوافز وتختلف الدراستين في بحث الظاهرة المدروسة، حيث درست الطالبة تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي و الضغط المهني وتأثير جو العمل الاجتماعي و التنظيمي على تحسين العمل، أما دراستنا فدرست فعالية الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي عن طريق ربط مؤشرات الحوافز بمؤشرات الولاء التنظيمي، وخلصت دراسة الطالبة إلى إن الحوافز تحقق الرضا الوظيفي وتخفف الضغط المهني عن طريق ظروف العمل الملائمة والإشراف الجيد، و أن الجو الاجتماعي والتنظيمي يحفز على تحسين العمل. أما دراستنا فخلصت إلى أن التنوع في الحوافز و تنفيذها بعدالة و إنصاف وفي وقتها المناسب و بوضوح وآليات مفهومة للجميع من أجر مقبول و مكافآت ومشاركة للأرباح و توفير النقل و الخدمات الاجتماعية والترقية والإشراف الفعال و التدريب والاتصال الفعال..، وقيمة كل حافز على حدى له دور في تحقيق الولاء التنظيمي المتمثل في إبداء الفرد رغبة في البقاء و الاستمرار بالمؤسسة، والاستعداد لبذل جهده طواعية لتحقيق أهدافها، و الالتزام بأداء العمل بكفاءة، والمحافظة على ممتلكات المؤسسة.

➤ الدراسة الثالثة: مذكرة من إعداد الطالبة ليلى السايب، الولاء التنظيمي وعلاقته بالضغط المهني، رسالة ماجستير

في علم النفس العمل و التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2010/2009.

وقد جاءت تساؤلات الدراسة كالاتي:<sup>1</sup>

- هل توجد علاقة بين الولاء التنظيمي والضغط المهني عند أعوان الحماية المدنية؟

- هل توجد علاقة بين الولاء التنظيمي والخصائص الشخصية لأفراد العينة؟

وجاءت الفرضية العامة الأولى للدراسة كما يلي:

توجد علاقة بين الولاء التنظيمي والضغط المهني.

<sup>1</sup> ليلى السايب، الولاء التنظيمي وعلاقته بالضغط المهني، رسالة ماجستير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم

الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2010/2009، ص ص 7- 8.

و الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة بين الولاء العاطفي والضغط المهني.
- توجد علاقة بين الولاء المستمر والضغط المهني.
- توجد علاقة بين الولاء المعياري والضغط المهني.

الفرضية العامة الثانية:

توجد علاقة بين الولاء التنظيمي والخصائص الشخصية لأفراد الدراسة.

والفرضية الجزئية:

- توجد علاقة بين الولاء التنظيمي والسن.
- توجد علاقة بين الولاء التنظيمي والأقدمية.
- توجد علاقة بين الولاء التنظيمي والمستوى التعليمي.

**المنهج المتبع:** اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي إضافة إلى المنهج التحليلي.

**أما العينة:** اختارت الباحثة الاعتماد على العينة القصدية المكونة من 150 مبحوث بحيث استبعدت الأفراد المكلفين بالأعمال الإدارية.

**نتائج الدراسة:**<sup>1</sup>

بالنسبة للفرضية العامة الأولى: بينت النتائج وجود علاقة سلبية بين الولاء العاطفي والضغط المهني، ويرجع السبب في ذلك أنه كلما تمتع أفراد العينة بارتباط نفسي و تمسك كبير بالمنظمة و قبول أهدافها وإيمان قوي بما تسعى إلى تحقيقه كلما قل إحساسهم بالضغط المهني فهم يعتقدون بأن المنظمة جديرة بالولاء والوفاء .  
الفرضية الثانية فقد أوضحت النتائج وجود علاقة بين الولاء المستمر والضغط المهني، و هذا راجع لإدراك أفراد العينة للتكاليف المترتبة عن تركهم للمنظمة، وفقدانهم لعدة امتيازات مثل خطط المعاشات والعلاقات مع الأفراد.

في حين أن نتائج الفرضية الثالثة فقد كشفت علاقة سلبية بين الولاء المعياري و الضغط المهني أي كلما زاد الولاء المعياري لدى أعوان الحماية المدنية قل إحساسهم بالضغط المهني، و يرجع السبب في ذلك بتأثر أعوان الحماية المدنية بالقيم الاجتماعية و الثقافية والدينية مما يجعلهم يتمسكون بمبادئ المنظمة و السعي لتحقيق أهدافها، و هذا هو الشيء الاخلاقي في أعمالهم، مما يجعلهم يعملون في راحة دون الإحساس بالضغط المهني.

<sup>1</sup> ليلي السايب، مرجع سابق، ص 103-105.

وفي ما يتعلق بنتائج الفرضية الرابعة و الخامسة فقد بينت النتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي وخصائص أفراد العينة سواء السن أو الأقدمية، بمعنى أن الولاء التنظيمي لا يتأثر بسن أعوان الحماية المدنية و هذا لوعيهم و إدراكهم لحجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم فالسن لا يلعب دورا كبيرا في ذلك، وأما عدد سنوات الخبرة لا تؤثر و هذا راجع لطبيعة الخدمة ذات الطابع الإنساني فهي تحتم و تفرض على عون الحماية التفاعل و الاستجابة لهذه الخدمة و لو كان عون الحماية جديدا في الميدان فهو مستعد لبذل الطاقة والجهد والوفاء للتنظيم.

وأما نتائج الفرضية السادسة الخاصة بعلاقة الولاء التنظيمي بالمستوى التعليمي فقد أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بينهما، كون تمتع أعوان الحماية المدنية بمستوى تعليمي معين يجعلهم أكثر وعيا لأهمية المهام التي يقومون بها ويجعلهم يقدرّون المنظمة التي ينتمون إليها وبذل كل ما في وسعهم من جهد وإخلاص لها. واستنتجت الباحثة من خلال ذلك تحقق الفرضية العامة الأولى التي تشير إلى وجود علاقة بين الولاء التنظيمي والضغط المهني في حين لم تتحقق الفرضية الثانية التي نصت على وجود علاقة بين الولاء التنظيمي و الخصائص الشخصية للأفراد.

#### -التعقيب على الدراسة السابقة:

أما الدراسة الثالثة للطالبة ليلي سايب، تتشابه مع دراستنا في تناول متغير الولاء التنظيمي، فدراسة الطالبة استعملته كمتغير مستقل ودرست درجة تأثيره على الضغط المهني في منظمة الحماية المدنية، فالباحثة ركزت على فئة الأعوان المباشرين للخدمة واستبعدت فئات أخرى مثل الأعوان المتدربين للإدارة وكذلك الإداريين من الدراسة واستعملت العينة القصدية، علما أن لهؤلاء دور بارز في عملية الاتصال الذي يمثل الجهاز العصبي في التنظيم لنقل المعلومات إلى مختلف المستويات في الهيكل التنظيمي والتنسيق بين الوحدات والفرق وتحقيق الانسجام و التعاون بينهم، أما دراستنا استخدمت متغير الولاء التنظيمي كظاهرة مدروسة (أي متغير تابع) وبحثت في فعالية الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي داخل مؤسسة اقتصادية ALFAPIPE واعتمدنا على عينة عشوائية طبقية. فأما الطالبة فقسمت الولاء التنظيمي إلى عاطفي ومستمر ومعيارى ودرست علاقة كل نوع بالضغط المهني، أما دراستنا فقسمت الحوافز إلى مادية و معنوية ودرست علاقة كل نوع بالولاء التنظيمي.

ثامنا: المقاربة السوسولوجية:

ينبغي على الباحث بعد جمع البيانات وتحليلها إحصائياً، إلى تفسيرها سوسولوجياً وذلك بالاعتماد على إطار نظري ومحاولة استخدام مفاهيمه ومصطلحاته، وتعرف المقاربة Approach بأنها "منحنى أو منظومة التحليل السوسولوجي واتجاهاته"<sup>1</sup>.

وعليه فقد اعتمدنا في بحثنا على المقاربة البنائية الوظيفية Functional Structural Approach لـ تالكوت بارسونز حيث "يستند هذا التحليل إلى فكرة الكل الذي يتألف من أجزاء، ويقوم كل جزء منها بأداء دوره و هو معتمد في هذا الأداء على غيره من الأجزاء. و من تم يقوم التساند الوظيفي فيما بين الأجزاء أو بين مجموع الأجزاء و النسق الكلي"<sup>2</sup>.

"ترتكز هذه المقاربة على محورين: الأول بنائي ويتضمن عرض وتفسير مكونات البناء الاجتماعي الذي يتكون من نظم (اجتماعية، سياسية، اقتصادية...)، وكل نظام يتكون من أنساق، والتي بدورها تتألف من أنماط تشكل السلوك الاجتماعي. والمحور الثاني: وظيفي، و فيه تقوم المقاربة على دراسة الوظائف الاجتماعية للظواهر والوقائع وما لها من تبعات وآثار وما ينتج عنها من معطيات في كل نسق خلال علاقته بالأنساق الأخرى"<sup>3</sup>.

ويمكن دراسة فعالية الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي بالاعتماد على المتطلبات الوظيفية التي خلص إليها بارسونز حيث يرى "أن أي نسق، وعلى أي مستوى، يجب أن يفي بأربعة متطلبات إذا كان يريد البقاء والمقاربة البنائية الوظيفية يجب أن تغطيها، ويسميتها 'بالمستلزمات الوظيفية' Functional Prerequisites وهي كما يلي:

- 1- وظيفة التكيف: و فيها أن كل نسق لا بد أن يتكيف مع بيئته.
- 2- وظيفة تحقيق الهدف: و فيها أن النسق لا بد له من أدوات يحرك بها مصادره ليحقق أهدافه و يصل إلى درجة الإشباع.
- 3- وظيفة الاندماج والتكامل: إن عليه أن يحافظ على التواءم والانسجام بين مكوناته.
- 4- وظيفة ثبات المعايير: وقوامها أن تؤكد قيم المجتمع وأن تضمن أنها معروفة من قبل الأعضاء، وأن ثمة حافزا لهؤلاء كي يقبلوا هذه القيم، وأن يخضعوا لمتطلباتها ومستلزماتها"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عبد الغني عماد، منهجية البحث في علم الاجتماع، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، ط1، 2007، ص102.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 103.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص104.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص106.

هذه المتطلبات الوظيفية التي وضعها بارسونز ينبغي على المنظمات أن توفرها من أجل بقائها واستمرارها .  
 "ومن أجل المحافظة على التعاون واستمراره يرى بارسونز أنه على إدارة التنظيم، أن تلجأ إلى ثلاث أساليب، منها تقديم المكافآت على الأداء الجيد كحوافز، أو توقيع الجزاءات لمن لا يتعاون، أو تسخير آليات علاجية بتوفير مجموعة من الإجراءات يمكن من خلالها القضاء على العوائق التي تعترض التعاون"<sup>1</sup>.  
 ما نعنيه بالتكيف هو الاندماج الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه لدى عمالها وبالتالي يكتفون أهدافهم مع أهداف المؤسسة و هذا في البيئة الداخلية للنسق التنظيمي للمؤسسة، وباعتبار المؤسسة نسق مفتوح تؤثر وتتأثر بالحيث الخارجي أي النسق العام و هو المجتمع الكلي كما يشير إلى ذلك بارسونز، فإن المؤسسة تتكيف مع البيئة الخارجية للنسق التنظيمي من مجتمع وزبائن ومنافسين، وعن وظيفة تحقيق الهدف فهذا المفهوم الذي ينتمي إلى الأطروحة (النظرية) الوظيفية البنائية فقد يقابله في دراستنا الولاء التنظيمي، وهو الوصول إلى استعداد العمال أن يبذلوا أقصى جهدهم وطاقاتهم لتحقيق أهداف المؤسسة والرغبة في الاستمرار والبقاء في المؤسسة والإخلاص والوفاء لها من جهة، وبالمقابل حصول هؤلاء العمال على الحوافز المادية والمعنوية لإشباع حاجاتهم و تلبية رغباتهم من جهة أخرى، واعتقادهم بأن أهدافهم تتحقق بتحقيق أهداف المؤسسة.  
 أما عن وظيفة الاندماج والتكامل هي أن المؤسسة تقدم المكافآت وسائر الحوافز المادية والمعنوية لكافة أفراد الأنساق الفرعية (المصالح الموجودة بالمؤسسة) المكونة للنسق التنظيمي للمؤسسة، لتحافظ على الانسجام والتعاون بين مكونات النسق التنظيمي للمؤسسة.  
 وبالنسبة لوظيفة ثبات المعايير فان المؤسسة تستخدم الحوافز لكي تركز وترسخ وتثبت القيم التنظيمية السائدة في النسق التنظيمي للمؤسسة ويقبل بها أفراد التنظيم و يحافظوا عليها، ومن أهم هذه القيم الولاء التنظيمي.

<sup>1</sup> رابع كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، مطبعة سيرتا كوبي، قسنطينة، 2006، ص160.

## الفصل الثاني:

### مدخل نظري حول الحوافز

#### تمهيد

- ❖ المبحث الأول: ماهية الحوافز.
  - ❖ المطلب الأول. أهمية الحوافز.
  - ❖ المطلب الثاني. أهداف الحوافز.
  - ❖ المطلب الثالث. علاقة الدوافع بالحوافز.
  - ❖ المطلب الرابع. شروط نجاح فعالية الحوافز.
  - ❖ المبحث الثاني: معايير منح الحوافز و مراحل تصميم نظامها وأنواعها ونظرياتها.
  - ❖ المطلب الأول. المعايير التي على أساسها تمنح الحوافز.
  - ❖ المطلب الثاني. مراحل تصميم نظام الحوافز.
  - ❖ المطلب الثالث. أنواع الحوافز.
  - ❖ المطلب الرابع. نظريات الحوافز.
- خلاصة الفصل .



تمهيد:

إن المؤسسات الناجحة تهدف باستمرار إلى تشجيع المنافسة بين العاملين و تمييز الأفراد ذوي الأداء المتميز و تحفيز ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم و إبراز هوية المنظمة في الأداء المتميز، واستمرار هذا التميز و تطوير الأداء، و هذه الأهداف يمكن تحقيقها من خلال وظيفة تحفيز فعالة. ذلك أن التأثير على اتجاهات الأفراد في التنظيم و إثارة دوافعهم و توجيه سلوكهم في الاتجاه المطلوب يعتبر التحدي الأساسي نحو بناء الأفراد في المنظمات الحديثة للوصول إلى مساهمة فعليه للفرد لأداء عمله.

المبحث الأول: ماهية الحوافز

المطلب الأول: أهمية الحوافز

إن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، أي جعل كل فرد في التنظيم يقوم بعمله كما هو مطلوب منه و بإتقان، يجب أن تستعمل الحوافز بمختلف أنواعها كوسيلة لتحقيق ذلك، والتي تعزز شعور الفرد بالإنتماء للمؤسسة وتجعله يبذل أقصى جهده لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هناك حافز على ذلك، فالخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن نفترض أن الأفراد سيقومون تلقائياً بالأعمال على خير وجه وبكفاءة، فجعل الأفراد يعملون برغبة وحماس هي مشكلة كبيرة تعالج فقط من خلال مدخل التحفيز. وتكمن أهمية الحوافز في أن العامل ( أيا كان مجال عمله ) يلزمه أن يكون متحمساً لأداء العمل وراغباً فيه وهذا لا يتأتى إلا باستخدام الحوافز حيث أنه يمكن أن يوقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام و زيادة الإنتاجية<sup>1</sup>.

إن أهمية الحوافز تظهر في النتائج التي تحققها للمؤسسة، ومن أهم هذه النتائج ما ذكره أحمد ماهر<sup>2</sup>:

- 1- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، و جودة إنتاج، و مبيعات، و أرباح.
- 2- تخفيض الفاقد في العمل، من أمثلته تخفيض التكاليف، وتخفيض كميات الخامات، و تخفيض الفاقد في الموارد البشرية، و أي موارد أخرى.

3- إشباع احتياجات العاملين، بشتى أنواعها، و على الأخص ما يمس التقدير و الاحترام و الشعور بالمكانة.

4- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية، كلية الدراسات

العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007، ص10.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط2، 2013، ص349.

5- تنمية روح التعاون بين العاملين، و تنمية روح الفريق والتضامن.

6- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.

7- جذب العاملين إلى المؤسسة و رفع روح الولاء و الانتماء".

أما عبد المعطي محمد عساف فيرى أن أهمية الحوافز تتمثل في ما يلي:

**أولاً:** المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية مما يحقق هدفاً إنسانياً مهماً في حد ذاته، وغرضاً رئيسياً له أهميته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد، وتعزيز انتمائهم الوظيفي، وعلاقاتهم مع المؤسسة وإدارتها، ومع أنفسهم.

**ثانياً:** المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين، وتنسيق أولوياتها، وتعزيز التناسق بينها، بما ينسجم وأهداف المؤسسة وتطلعاتها، وسياساتها، وقدرتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.

**ثالثاً:** المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه.

**رابعاً:** تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى وجودها في صفوف العاملين.

**خامساً:** المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المؤسسة أو سياساتها، و تعزيز قدراتهم و ميولهم التكيفية معها. (تفادي التفسيرات الخاطئة و سوء الفهم و العداوة و السلبية بين إدارة المؤسسة و العاملين).

**سادساً:** تنمية الطاقات الإبداعية والإبتكارية لدى العاملين بما يضمن بالنتيجة ازدهار المؤسسة و تفوقها.

**سابعاً:** المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المؤسسة إلى إنجازها، وتشعر أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين<sup>1</sup>.

وتعد الحوافز من أهم عوامل الاستقطاب التي تجذب الأفراد للالتحاق بالمؤسسة، وبالتالي تجلب الحوافز اليد العاملة الماهرة التي تمتاز بالكفاءة و هي التي تحتاجها أي مؤسسة لتكوّن رأس المال البشري الذي تعتمد عليه لتحقيق أهدافها وتطورها و استمرارها، و بالمقابل فإن أي فرد بطبعه شديد الميل إلى تفضيل العمل لدى المؤسسة التي تمنحه مكافآت متميزة و تتمنّ جهوده بحوافز مادية و معنوية.

<sup>1</sup> عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري "التنظيمي" في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن ، ط1،

### المطلب الثاني: أهداف الحوافز

"لعل الشيء المهم من تقسيمات الحوافز، وترتيبها، هو البحث عن أحسنها ملائمة و استجابة لطبيعة الأفراد في المؤسسة، واستعمالها في الوقت المناسب. كما تجدر الإشارة هنا إلى الفهم الجيد و الكافي لمختلف هذه المحفزات وكيفية تطبيقها، والأهداف المرجوة منها. فالحوافز الجماعية مثلا تعمل على تحقيق عدة أهداف منها:

1. الارتباط و الانسجام، والتوافق الجماعي.
2. الملائمة مع ظروف العمل.
3. تنمية الشعور بالمشاركة.
4. الشعور بالتضامن و التكافل الاجتماعي.

كما أن الترقية المفيدة كحافز في المؤسسة تستوجب مبررات أو أسباب منها:

1. مكافأة الفرد على القيام بواجباته، و تحمل المسؤولية بكفاءة و انضباط طول الخدمة، تشجيع المجددين والممتازين على مضاعفة جهودهم ، واستمرارهم في خدمة المؤسسة، وإخلاصهم الشخصي، و غيرتهم على مصلحة العمل.
2. تحقيق مصلحة العمل: حيث تتطلب المناصب العليا، كفاءة أعلى، و انضباط أكثر في مجال الحضور، و طاقات أكبر في الابتكار و الإتقان.
3. إتاحة الفرصة للترقية: لجميع العمال، أو لجميع من تتوفر فيهم شروط محددة للمناصب المفتوحة، للرفع من المعنويات لدى العمال، و تحسين النشاط.

والحوافز بمختلف أنواعها، تهدف من وراء استعمالها إلى ربط حاجات الفرد بحاجات المؤسسة، و ذلك عكس المفهوم التقليدي الذي هو تكييف الفرد لمتطلبات المؤسسة، انطلاقا من اختلاف أنماط الناس عن بعضها اختلاف الدوافع بين الأفراد، و للفرد الواحد في أزمنة مختلفة.

لأن المشكلة الأولى في كل الحياة التنظيمية، حسب تعبير ارغيريس وباككي "ARGYRIS و BAKKE" هي كيف نجمع عددا من الأفراد، كل له قدراته ومعتقداته، ونجعلهم يتعاونون في النشاط بشكل يحقق نجاح المؤسسة، ورضاهم في نفس الوقت"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ناصر داددي عدون ، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص ص78-79.

**المطلب الثالث: علاقة الدوافع بالحوافز:** هناك عدة تعاريف للدوافع نذكر منها:

"إن سلوك الإنسان هو باستمرار سلوك هادف و مدفوع بقوة أو طاقة داخلية (داخل الإنسان) من أجل إشباع حاجة أو حاجات معينة و قد أطلق على هذه القوة أو الطاقة الداخلية مسمى دافع"<sup>1</sup>.

-الدافع: هو شعور داخلي يحرك و ينشط السلوك الإنساني لتحقيق رغباته و حاجاته"<sup>2</sup>.

والدافع يعني حاجة يسعى الفرد إلى إشباعها، أي أننا ننظر إلى الدافع باعتباره قوة داخلية تتبع من نفس الفرد وتوجهه للتصرف و السلوك في اتجاه معين و بقوة محددة"<sup>3</sup>.

الدافعية" هي القوة الداخلية التي تجعل الإنسان يتصرف و يتحرك، و يشعر بها دون أن يلمسها و هي المحرك الأساسي للوصول إلى حاجة أو رغبة معينة. و عدم إشباعها يولد حالة من القلق والتوتر، و وراء كل دافع حاجة غير مشبعة تعمل على تحريكه"<sup>4</sup>.

وتعرف الدافعية حسب دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل بأنها: "شعور داخلي و طاقة داخلية لدى الفرد تترجم في الرغبة في تحقيق هدف ما داخل التنظيم. أو هي مستوى الحماس لدى الفرد الذي يستنفر و يوجه جهوده من أجل تحقيق حافز أو مجموعة من الحوافز تلي لديه رغبة أو تشبع له حاجة معينة"<sup>5</sup>.

من كل ذلك يتضح أن الدافع هو " الحاجات و الرغبات و التصورات التي تؤدي إلى سلوك محدد ظاهري للوصول إلى هدف، فعندما تشبع الحاجات أو الرغبات يزيد استقرار الفرد و يقل التوتر و يحصل التوازن في سلوكه، و النموذج التالي يوضح عملية ظهور الدافع"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص73.

<sup>2</sup> حسين ناجي عارف، السلوك التنظيمي، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص36.

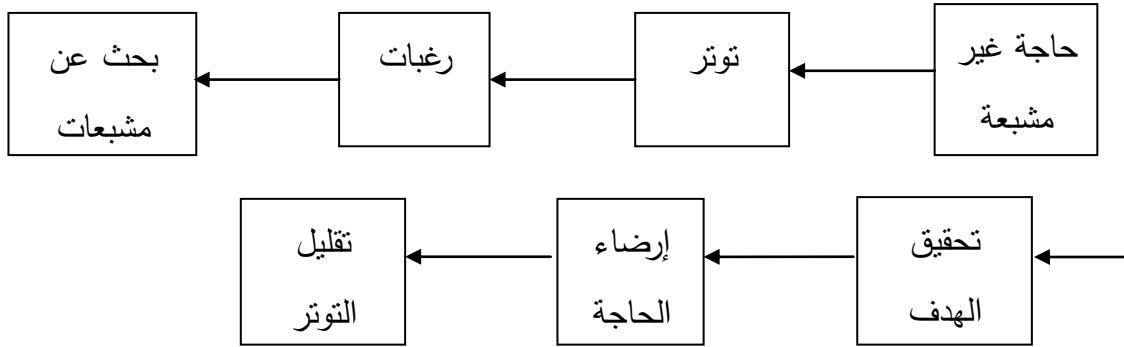
<sup>3</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر و التوزيع، الاردن، ط4، 2013، ص104.

<sup>4</sup> عبد العزيز خواجه، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر و التوزيع، و هران، 2005، ص191.

<sup>5</sup> ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص65.

<sup>6</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر و التوزيع، الاردن، ط3، 2011، ص166.

الشكل رقم (01) يبين نموذج عملية ظهور الدافع



المصدر: سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 166.

"إن الدوافع هي قوى داخلية تحرك العامل لمزيد من العمل، أما الحوافز، فهي المؤثرات الخارجية التي تشجع العامل أو تحفزه لأداء أفضل"<sup>1</sup>.

"ومن هنا تأتي التفرقة بين الدافع الى العمل من ناحية و بين الحافز على العمل من ناحية أخرى، ذلك أن الدافع (Motive) شيء ينبع من نفس الفرد و يثير فيه الرغبة في العمل، أي هو دفعة من الداخل أو قوة داخلية تعمل في نفس الإنسان وتدفعه للبحث عن شيء محدد، و بالتالي توجه تصرفاته وسلوكه في اتجاه ذلك الشيء أو الهدف، وأهم تلك الدوافع هي الحاجات الإنسانية باختلاف أنواعها التي تنبع من شعور الإنسان بالحاجة إلى شيء معين فتخلق تلك الحاجة رغبة محددة في الحصول على ذلك الشيء فيسعى إلى البحث عما يشبع تلك الحاجة.

أما الحافز على العمل فهو شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها. و على ذلك فالعامل الذي يشعر بالحاجة إلى النقود يدفعه ذلك الشعور إلى البحث عن عمل و يكون تفضيله لعمل على آخر هو بقدرة زيادة الأجر(الحافز) في حالة عن الأخرى، إذ يتجه الفرد نحو ذلك الحافز الذي يحقق أقصى إشباع ممكن لحاجاته .

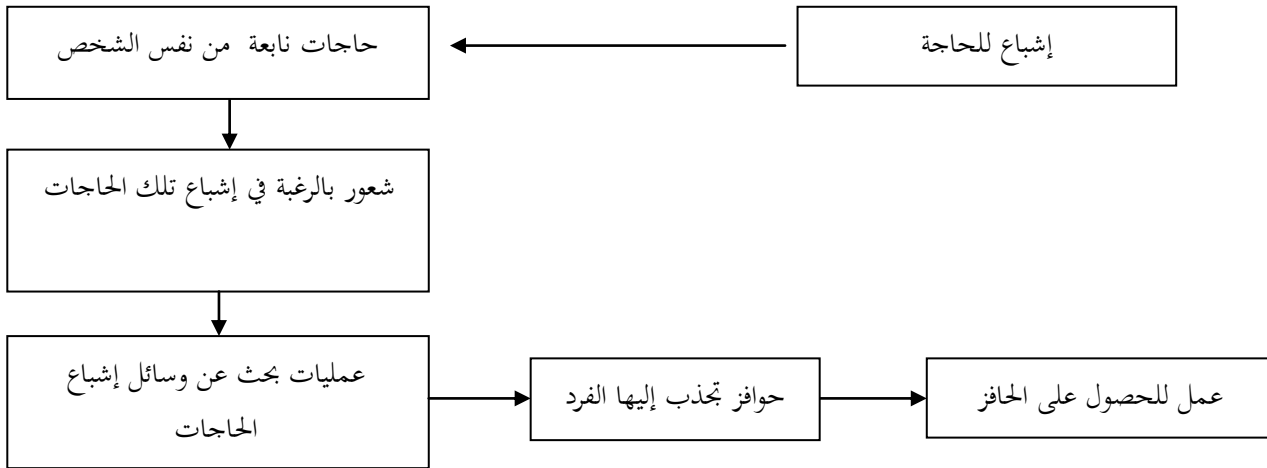
إذن الظروف أو العوامل التي تدفع الفرد الى التصرف في اتجاه أو آخر، تقلل أو تزيد من سرعة هذا النشاط أو التصرف، أو التي تمنع و تحد من بعض أوجه نشاط الفرد يطلق عليها اسم "الحوافز" Incentives"<sup>2</sup>.

و يمكن أن نلخص العلاقة بين الدوافع و الحوافز في الشكل التالي :

<sup>1</sup> حسين ناجي عارف، مرجع سابق، ص 41.

<sup>2</sup> علي السلمي، مرجع سابق، ص 299.

الشكل رقم (02) يمثل العلاقة بين الدوافع و الحوافز



المصدر: علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص300.

و كلما كان التوافق بين الدافع إلى العمل و الحافز إلى العمل الموجود في بيئة العمل مكتملا كلما كانت فعالية الحوافز في إثارة أنواع السلوك المطلوبة أكبر. أي أننا نستطيع أن نخلص إلى أن التوافق بين الحاجات التي يشعر بها الأفراد (دوافع العمل) و بين وسائل إشباع تلك الحاجات ( الحوافز التي تهيئها الإدارة ) هو الذي يحدد:

- حالة الفرد المعنوية.

- درجة رضاؤه عن عمله.

- انتاجيته (اذا فرض توفر عامل المقدرة)<sup>1</sup>.

ان الدوافع قوة محركة داخلية تحث الفرد على القيام بسلوك معين لتحقيق هدف معين..أي أن الدوافع هي تعبير عن حاجات يريد بها الفرد و يسعى الى اشباعها، بينما الحوافز هي قوة محركة خارجية تستخدم لحث الفرد على بذل الجهد و القيام بعمل بالشكل المطلوب و المتميز<sup>2</sup>.

- و مما سبق نجد أن الحوافز والتي تعتبر مثيرات خارجية تنبه و تثير الدوافع التي هي عبارة عن محركات داخلية تدفع الفرد للاستجابة إلى هذه المؤثرات الخارجية لأجل إشباع حاجاته، وتوجه سلوكه من أجل تحسين أدائه وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

وكذلك نستطيع القول بأن معرفة دوافع الأفراد يعتبر الأساس في اختيار و تحديد أنواع الحوافز خلال عملية تصميم نظام الحوافز الذي تتبناه إدارة المؤسسة، وتعوّل عليه لإشباع حاجات و رغبات عمالها وبالتالي تخلق

<sup>1</sup> علي السلمي، مرجع سابق، ص 300-301.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز (أساليب التحفيز الوظيفي الفعال)، مرجع سابق، ص 107.

الولاء التنظيمي لديهم، مما يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة، وتحقيق أهدافهم من جهة أخرى.

### المطلب الرابع: شروط نجاح فعالية الحوافز:

هناك شروط و مبادئ يجب على إدارة المؤسسة أن تأخذها في الحسبان عند تصميم و تنفيذ نظام الحوافز ليكون أكثر فعالية، إذا أرادت أن تحقق من وراء الحوافز نتائج وانجازات لنجاح العمل في المؤسسة من جهة و تحقيق ولاء العاملين من جهة أخرى.

في الواقع أنه لا يوجد نظام مثالي للحوافز يصلح للتطبيق في كل المؤسسات و في كل الأحوال، و إنما يوجد نظام خاص لكل مؤسسة، تراعي فيه ظروفها و إمكانياتها و مهارة و قدرات العاملين فيها. ومن أهم هذه الشروط ما يلي<sup>1</sup>:

- **البساطة:** بمعنى أن يكون النظام مختصراً، واضحاً و مفهوماً، و ذلك في بنوده و صياغته و حساباته.
- **التحديد:** و يقصد به أن يكون أنواع السلوك التي سيتم تحفيزها مشروحة. فلا يكفي أن نقول ( ينتج أكثر أو يؤدي إلى تخفيض التكاليف أو تقليل الحوادث). فيجب أن يكون هذا أكثر وضوحاً من خلال شرح تفصيلي لما هو متوقع من أنواع مختلفة من التصرف.
- **يمكن تحقيقه:** يجب أن يكون احتمال التوصل إليه و تحقيق التصرف و السلوك الذي سيتم تحفيزه أمراً وارداً.
- **يمكن قياسه:** و يجب أن تكون التصرفات و السلوك و أيضاً العوائد قابلة للقياس بسهولة.
- **معايير الأداء:** و يقصد به أن يتم وضع معايير للأداء و السلوك أو مؤشرات الإنجاز و الأهداف.
- **ربط الحافز بالأداء:** لا بد أن يشعر الأفراد بأن جهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز و أن تكون هذه العلاقة واضحة و مفهومة.
- **التفاوت:** لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز، و إلا فقدت قيمتها الحافزة و الاختلاف لا بد أن يعتمد على مقدار الأداء الذي أنتجه الفرد.
- **العدالة:** يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم، و عدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء.
- **الكفاية:** يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين، و يمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 365-366.

- **التغطية الكاملة للأداء:** و يعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإجابة في الأداء، من حيث زيادة الكمية، والجودة، و تخفيض التكاليف، و تخفيض الحوادث، و فتح الأسواق، و عقد الصفقات، و تمثيل المؤسسة، و تقديم أفكار جديدة، و غيرها من أنواع مختلفة للأداء.
- **المشاركة:** إن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز، يمكن أن يزيد من اقتناعهم به و تحمسهم له و المحافظة عليه.
- **التنوع:** يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها، حتى تكون مثيرة و مرضية لكافة الاحتياجات، فمنها المادي و منها المعنوي، و فيها خطابات الشكر، و الرحلات، و الحفلات، و الشيكات و غيرها.
- **الجدوى:** يجب أن يكون لنظام الحوافز منفعة للمنظمة في شكل زيادة إرادتها أو نواتجها، و يتم التحقق من ذلك بمقارنة المنظمة قبل و بعد النظام، و إلا أصبحت الحوافز نفقات جارية و ليست إنفاقا استثماريا.
- **كل العاملين:** يجب أن يشمل النظام في وضعه الكامل كل العاملين في المنظمة.
- **الاستقرار والمرونة:** لا يجب تعديل النظام من فترة لأخرى حتى يتفهمه العاملون، و لكن اذا استدعى الأمر (كتغيير نظام العمل ووسائل الإنتاج و نوع الإنتاج مثلا) وحب أن يتم تغييره.
- **العلانية:** يجب أن يكون نظام الحوافز معلنا، لكي يزيد من ثقة العاملين فيه، و عدم جموح التوقعات بالنسبة للحوافز.
- **تدريب المشرفين:** لا بد من تعليم و تدريب مديري الإدارات و رؤساء الأقسام و المشرفين و الملاحظين على إجراءات النظام، و الرد على التساؤلات التي قد تدور حوله و كيفية مساندة النظام.
- **نظام التسجيل:** يجب أن يكون هناك نظام سليم لتسجيل أنماط و أنواع و مستويات الأداء كما تحدث في الواقع، و دون تحيز، و بدقة عالية، حتى يمكن حساب الحوافز بدقة و موضوعية .
- **عائلي:** كلما تم إشراك المنزل في الحوافز كلما كان أفضل، و بعض المنظمات ترسل للأسرة هدايا وخطابات تهنئة و منشورات ترويجية للنظام، أو تدعوهم لحفلات توزيع الجوائز.
- **بداية قوية:** و ذلك بمساندة من الإدارة العليا، و استخدام شعارات قوية، و برامج دعائية، و منشورات ترويجية، و اتصالات قوية مع العمال، و ذلك لإعطاء الدفعة الأولى القوية للنظام.



- نهاية قوية: ويتم ذلك بإخراج الحفلات الخاصة بتوزيع الجوائز و الحوافز بشكل تمثيلي قوي، ويتضمن وجود فقرات و كلمات، و مرطبات، و مأكولات، و دعاية قوية، و إخراج جيد<sup>1</sup>.
- " أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين و الإدارة معا، إذ لا بد أن يحدّد مسار الحوافز بحيث يؤدي إلى تحقيق أهداف العاملين و أهداف المؤسسة معا، وهذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهداف العاملين و الإدارة.
- كما لا بد للمؤسسة أن تحدد الوقت الملائم الذي تستخدم فيه الحافز و خاصة الحوافز المادية التي لا بد أن تكون في مواعيد محددة و متقاربة.
- أن تضمن استمرارية الحوافز وذلك لخلق الشعور بالطمأنينة، وتوقع استمرارية قيام المؤسسة بإشباع تلك الحاجات، و ضمان ذلك مستقبلا و أن تضمن الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز<sup>2</sup>.
- " أن تواكب المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي تمر بها الدولة والتي قد تؤثر في حاجات الأفراد ودوافعهم وتوقعاتهم<sup>3</sup>.

### المبحث الثاني: معايير منح الحوافز و مراحل تصميم نظامها و أنواعها و نظرياتها

#### المطلب الأول: المعايير التي على أساسها تمنح الحوافز

1. "الأداء Performance: يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي و ربما الأوحد لدى البعض، وفي بعض الحالات. و هو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة أو وفرة في وقت العمل، أو وفرة في التكاليف، أو وفرة في أي مورد آخر. ويعتبر الأداء فوق العادي (التميز في الأداء) أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.
2. المجهود Effort: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل، و ذلك لأنه غير ملموس و واضح، كما في أداء وظائف الخدمات، و الأعمال الحكومية، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث، مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات، وبالتالي فان العبرة أحيانا بالمحاولة و ليس بالنتيجة. ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء لصعوبة قياسه و عدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 367.

<sup>2</sup> نور الدين بو الشرش، مرجع سابق، ص 58.

<sup>3</sup> عارف بن ماطل الجريد، مرجع سابق، ص 38.

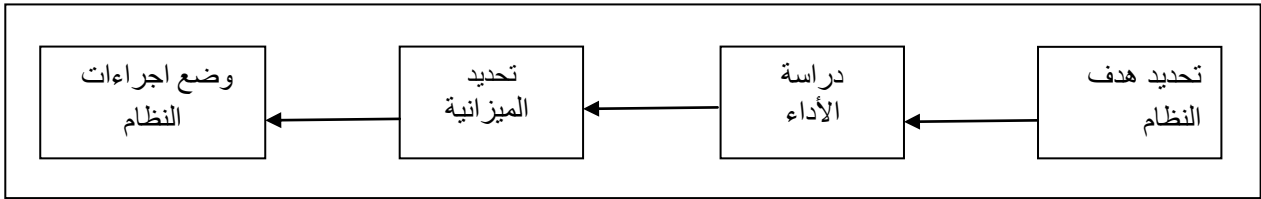
3. الأقدمية Seniority: و يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، و هي تشير إلى حد ما إلى الولاء و الانتماء، و الذي يجب مكافأته بشكل ما، و هي تأتي في شكل علاوات في الغالب.

4. المهارة Skills: بعض المنظمات تعوض و تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو رخص أو براءات، أو إجازات، أو دورات تدريبية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز

لكي تتمكن الإدارة من تصميم نظام جيد للحوافز يجب أن تمر بمراحل و خطوات عملية، وهذه المراحل هي:<sup>2</sup>

#### شكل رقم (03) يبين خطوات تصميم نظام الحوافز



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 368.

#### أولاً: تحديد هدف النظام:

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة و على من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيداً، و يحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز. ولتحقيق هذا الهدف العام (سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز) فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة القطاعية، والإدارات والمصانع و المراكز و الفروع و الأقسام). و لذلك فإن نظام الحوافز الشامل الكامل، يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله. فعلى النظام أن يغطي كل المستويات، و كل الوحدات بقدر الإمكان.

#### ثانياً: دراسة الأداء:

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد، و توصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.

إن تحديد و توصيف الأداء الفعلي يستدعي ما يلي:

1. وجود وظائف ذات تصميم سليم: بما عبء كامل للعمل. فلا المهام أكثر و لا هي أقل مما يجب. وأن الوظيفة محددة، وواضحة و مفهومة المعالم، و ذات بدايات و نهايات معلومة، و ذات عمليات ونواتج واضحة.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 350-351.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 368-369.

2. وجود عدد سليم للعاملين: فلا الأعداد أقل و لا هي أكثر مما يجب.
3. وجود طرق عمل سليمة: و يعني هذا وجود لوائح و خطوات كاملة للعمل، و أساليب للأداء و للاتصال.
4. وجود ظروف عمل ملائمة: و يعني هذا أن مكان العمل يسهل الأداء، و ذلك من حيث التجهيزات، والأدوات، و الإضاءة، و الحرارة، و التهوية، و المواصلات و غيرها.
5. وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل: فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس أي سيطرة عليه. ويفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء، أو مؤشرات إنجاز، و هي قد تأخذ الشكل التالي:

- كمية العمل: مثل عدد الوحدات المنتجة..،

- جودة العمل: مثل عدد الوحدات المعيبة، عدد الوحدات السليمة.

- التدرج والترتيب: و يقصد بالتدرج أن يتم القياس بنوع تقديري (ممتاز، جيد، ضعيف...). أما الترتيب فهو يعني وضع أداء الأفراد محاً التقييم على مقياس يفاضل بينهم (الأول، الثاني، الثالث...)<sup>1</sup>.

ثالثاً: تحديد ميزانية الحوافز:

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام و يجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

- قيمة الحوافز و الجوائز (المكافآت، و العلاوات، و الرحلات، والهدايا،... و غيرها).
- التكاليف الادارية مثل (تكاليف تصميم النظام،.. و تعديله، و اجتماعاته، و تدريب المديرين على النظام)
- تكاليف الترويج مثل النشرات، والكتيبات التعريفية، والملصقات، والمراسلات، وخطابات الشكر والحفلات).

**ولكن كيف يتم تحديد حجم ميزانية الحوافز:** يمكن التفريق هنا بين نوعين من ميزانيات الحوافز:

1. ميزانية ثابتة: و فيها يتحدد مبلغ ثابت و معروف مسبقاً.
2. ميزانية مرنة: و يعني أن تكون الميزانية متغيرة، و غير محددة سلفاً، و ذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج<sup>2</sup>.

رابعاً: وضع إجراءات النظام:

و هنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات، و إجراءات متسلسلة، و فيما يلي أهم الإجراءات:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 369-370.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 371-372.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 372-373.

1. تحديد الأدوار: و هنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة مرؤوسيه، و تسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز، و استخدام نماذج محددة لهذا الغرض، و رفع تقارير إلى جهات محددة لاعتماد أو إقرار أو الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينين.
2. الاجتماعات: قد يحتاج الأمر إلى اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز.
3. توقيت تقديم الحوافز: هل هي شهرية، أو ربع سنوية، أم نصف سنوية، أم سنوية؟ أم أنها تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة؟ و هل تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد و دخول المدارس؟
4. نوع الحوافز: هناك لائحة تحدد نوع الحوافز لكل أنواع الأداء.
5. النماذج: و تشمل سجلات قياس و تسجيل الأداء الفعلي، و نماذج اقتراح صرف و تقديم حوافز معينة".

### المطلب الثالث: أنواع الحوافز

- هناك عدة تقسيمات للحوافز إلا أن أكثر التقسيمات اعتمادا هي الحوافز المادية و الحوافز المعنوية<sup>1</sup>، وهذا التصنيف حسب طبيعة الحافز<sup>2</sup>.
- أولا: حسب أثر الحافز : و يوجد نوعان هما: الحوافز الايجابية و الحوافز السلبية<sup>3</sup>، حيث الحافز الايجابي يسهل أو ينمي بعض أنواع التصرفات، بينما الحافز السلبي: يمنع بعض أنواع التصرفات<sup>4</sup>.
- ❖ الحوافز الايجابية: و هي المرتبطة بتقديمات مادية و معنوية<sup>5</sup>.
- ❖ الحوافز السلبية : تتضمن حوافز العقاب أو التهديد من أجل توجيه سلوك الفرد و يستخدم فيها عدة أساليب منها: التوبيخ، تخفيض الأجر، حجب الحوافز المادية، التنزيل الوظيفي<sup>6</sup>، التهديد بالفصل من العمل، أو الحرمان من إجازة، أو النقل لمكان آخر غير مرغوب فيه، .. الخ<sup>7</sup>.
- ثانيا: حسب المستفيدين منها: وتنقسم إلى نوعين هما فردية و جماعية.

<sup>1</sup> منير نوري، مرجع سابق، ص 285.

<sup>2</sup> عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص 77.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 77.

<sup>4</sup> علي السلمي، مرجع سابق، ص 301.

<sup>5</sup> كامل برب، الاتجاهات الحديثة في الإدارة و تحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، بيروت، ط 3، 2010، ص 298.

<sup>6</sup> عبد العزيز خواجه، مرجع سابق، ص 199.

<sup>7</sup> عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص 77.

❖ **الحوافز الفردية:** وهي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، فتخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة لأفضل أستاذ، أو إعطاء هدية للطالب الأول في القسم أو في الكلية، كل ذلك يدخل في فئة الحوافز الفردية. فالحوافز الفردية توجه للفرد، و ليس للجماعة و من شأنها زيادة التنافس الايجابي بين الأفراد، سعياً للوصول للحوافز المادية و المعنوية. و قد يكون للحوافز الفردية آثار جانبية كعدم التعاون بين الأفراد و غياب روح الفريق، و هو ما ينبه إلى ضرورة اللجوء لأسلوب الحوافز الجماعية<sup>1</sup>.

❖ **الحوافز الجماعية:** تهدف الحوافز الجماعية إلى تشجيع روح الفريق، و التعاون بين العاملين بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع عمل الزملاء، لان في ذلك إضرار بالأهداف الرئيسية للعمل. ويدخل في هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن شعبة في وزارة، أو فرع مؤسسة أو بنك، أو كلية في جامعة و هكذا. فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق و روح التعاون بين العاملين بدل التنافس الذي يصل إلى حد التناقض أحياناً<sup>2</sup>.

**ثالثاً: حسب طبيعة الحافز:** و تنقسم الى نوعين مادية و معنوية، و سنركز في هذه الدراسة على هذا التصنيف لأننا "نجدته تقسيماً شائعاً للحوافز"<sup>3</sup>.

#### أ) الحوافز المادية:

يقصد بالحوافز المادية تلك التي تشبع حاجات الإنسان المادية مثل الحاجة إلى الأكل و الملابس و المأوى و غيرها و تشمل الحوافز التالية:

- الأجر.
- ضمان واستقرار العمل.
- ظروف وإمكانيات العمل المادية.
- ساعات العمل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> حسين ناجي عارف، مرجع سابق، ص42.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص43.

<sup>3</sup> علي السلمي، مرجع سابق، ص301.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص ص301-302.

والحوافز المادية "تعتبر أساسية في الدول النامية نظرا لفقرها و الحاجات المتعددة لسكانها من مأكل وملبس ومسكن.."<sup>1</sup>. و يمكن أن تتخذ الحوافز المادية، صورة الزيادة في الأجر، أو التحسن في ظروف العمل المادية، وكذلك يمكن أن تتخذ الحوافز صورة تخصيص نسبة معينة من الأرباح للعاملين، أو تخصيص نسبة من الوفورات المتأتية من تقليل كلفة الإنتاج للعاملين، أو نسبة من قيمة ربح المبيعات إلى غير ذلك من وسائل، أو أجور إضافية أفضل بعد تحقيق الموظف للحد الأدنى من المقرر للعمل"<sup>2</sup>. و لكن في الوقت نفسه فان الفرد يريد من هذه الحوافز قدرتها على تأمين حاجاته الأساسية، و تشمل الأجور و ملحقاتها، و ديمومة العمل، والظروف المادية للعمل"<sup>3</sup>.

وكذلك تعرف الحوافز المادية بأنها " استخدام النقود كحافز أساسي لتحقيق المزيد من الإنتاج و تعتبر الحوافز النقدية بشكل عام حوافز فاعلة حيث تستخدمها النقابات في مساومتها مع الإدارة كإستراتيجية لتحقيق مكاسب إضافية"<sup>4</sup>.

و أهم الحوافز المادية:

### 1. الأجر:

تمثل الأجور واحدا من أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة، وتختلف أنظمة دفع الأجور في المؤسسات كما تختلف طرق دفع الأجور في المؤسسة الواحدة بالنسبة لأنواع مختلفة من الأفراد، أو أنواع مختلفة من العمل، ويعتبر الأجر الذي يحصل عليه أي عامل محصلة تفاعل عدد كبير من العوامل منها: - طبيعة العمل ودرجة صعوبته أو أهميته، أقدمية العامل، مستوى الأداء الفردي للعامل، القواعد القانونية العامة التي تنظم عملية دفع الأجور"<sup>5</sup>.

يعرف الأجر *Salaire* في دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم و العمل بأنه:"المقابل الذي يحصل عليه العاملون مقابل جهود و انجازات فكرية أو عضلية يؤديونها لصالح المنظمة"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> عبد العزيز خواجه، مرجع سابق، ص 199.

<sup>2</sup> حسين ناجي عارف مرجع سابق، ص 41.

<sup>3</sup> منير نوري، مرجع سابق، ص 285-286.

<sup>4</sup> كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم و أسس) سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ط 3، ص 134.

<sup>5</sup> علي السلمي، مرجع سابق، ص 303.

<sup>6</sup> ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 8.

والراتب أو الأجرة فهو يتيح تحقيق الكثير من الحاجات الأساسية و ذلك بربط الإنتاج به<sup>1</sup>.

والأجر هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به ، وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل<sup>2</sup>.

- ويقدم حماد محمد شطا في هذا السياق تعريفا للأجر كما يلي:

"الأجر أو المرتب هو نصيب العامل أو الموظف في الدخل لقومي، يتحدد بما يضمن مستوى لائقا من الحياة طبقا للمستوى الاقتصادي و الحضاري لبلد ما، و يتفاوت هذا الأجر أو المرتب بمقدار ما يسهم به العامل في تكوين هذا الدخل القومي. فيحاول صاحب هذا التعريف ربط الأجر بعناصر مثل مستوى معيشة الأفراد في المجتمع، و هو المستوى الذي يتغير من مجتمع إلى آخر و من زمن إلى آخر، و كذلك بما يقدمه الأجير من جهد في الاقتصاد الوطني الذي يعتبر جزءا من الدخل الوطني ككل"<sup>3</sup>.

والعمل والأجر اليوم لم يبقيا كما كانا في أزمنة قديمة، بل أصبحا يرتبطان ارتباطا وثيقا بالعقود التي يربطها العمال مع أصحاب العمل. و العقد برغم ما يتميز به من الفردية مع صاحب العمل إلا أنه لا يخلو من ميزات الالتزام الجماعي الوطني و أحيانا الدولي.

و يزداد العقد توجهها إلى أن يصبح نوعا من عقد المشاركة بين صاحب العمل و العمال و إلى ضمان موارد الدخل للعمال، بقواعد أكثر وضوحا و دقة، و بتدخل عدة جهات على رأسها النقابات و الحكومات<sup>4</sup>.

كما يمكن للمؤسسة عن طريق الأجر، جذب الإطارات ذات الكفاءة و اليد العاملة الماهرة للعمل فيها و المحافظة عليهم، ورفع الإنتاج عن طريق ربط الأجر بالإنتاج مباشرة، و بالتالي تعتبر سياسة الأجور وسيلة تحفيزية مهمة تضمن إشباع الحاجات الأساسية للعمال بحيث تغطي الجوانب الضرورية في الحياة اليومية لتحقيق العيش الكريم.

-توجد طريقتين رئيسيتين لحساب الأجور هما:

الأجر على أساس الزمن، و الأجر على أساس الإنتاج.

<sup>1</sup> عبد العزيز خواجه، مرجع سابق، ص 199.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 324.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 46-47.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 47-48.

## 1-1 الأجر على أساس الوقت (الأجر الزمني)<sup>1</sup>:

يتم احتساب الأجر في هذا النظام على أساس المدة الزمنية التي يقضيها الفرد في عمله. و قد يتحدد الدفع في هذه الحالة إما بالساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر، و هنا لا يرتبط الأجر بكمية أو جودة الإنتاج التي أنجزها الفرد. و تعتبر هذه الطريقة هي أقدم و أكثر الطرق شيوعا في غالبية المؤسسات و الأجهزة الحكومية. و هناك حالات معينة تصلح لتطبيق هذه الطريقة دون غيرها:

✓ في حالة الوظائف أو الأعمال التي يصعب قياس إنتاجها بوحدات كمية ملموسة، مثال أعمال الصيانة المتنوعة أو الكتابية.

✓ في حالة عدم وضوح العلاقة بين كمية الإنتاج و الجهد المبذول (كالعامل على خط التجميع حيث تكون سرعته محكومة بسرعة الماكينة التي يعمل عليها و ليس للعامل سيطرة عليها).

✓ في حالة ما اذا كان الإنتاج غير منتظم كحدوث أعطال بصفة مستمرة، و لا دخل للفرد فيها.

✓ في حالة حاجة العمل إلى عناية واهتمام خاص (أهمية الجودة عن الكمية).

✓ في حالة تفضيل كل من الإدارة والعاملين لهذا النظام.

**مزاياه:** سهل التطبيق، و لا يحتاج إلى مجهودات حسابية كبيرة، يعمل على تقوية روح الفريق و التضامن بين أفراد المجموعة. ثبات دخل الفرد و عدم تعرضه للتقلبات.

**عيوبه:** لا يشجع على روح الابتكار والمبادرة، و لا يحقق الحافز أمام العاملين لزيادة إنتاجيتهم.

طريقة الدفع على أساس الزمن يجب أن يصاحبها إشراف و رقابة دقيقة، و إلا فان العمال سيركزون على الزمن و يهملون عامل الكمية المنتجة، و كذلك ينبغي مكافأة العامل الأعلى إنتاجية، و إلا انه لا يأخذ حقه إذا قورن بالعامل الأقل إنتاجية، و منه فإنه يميل إلى عدم بذل أقصى ما عنده من جهد.

## 1-2 الأجر على أساس الإنتاج أو القطعة<sup>2</sup>:

هذا النظام شائع الاستخدام في تحديد أجور عمال الإنتاج في الصناعة، و في ضوء هذا النظام يتوقف أجر العامل على إنتاجيته فالخاصية الأساسية للدفع، على أساس كمية الإنتاج في زمن العمل المطلوب تأديته تحدد له قيمة نقدية معينة يحصل عليها الفرد إذا أتم العمل، أي أن الفرد و ليس صاحب العمل، يتحصل على المكاسب أو تلحق به الخسائر و ذلك تبعا للاختلافات في الكمية المنتجة.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 344-345.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 346-347.



و يعتقد البعض أن نظام الدفع على أساس الإنتاج، و الذي بمقتضاه يتناسب الأجر الذي يتحصل عليه كل فرد مع كمية إنتاجه، تكون أكثر إرضاء من وجهة نظر صاحب العمل، كما قد يبدو أكثر عدالة من وجهة نظر العمال.

**عيوبه:** لا تناسب كل الأعمال أو الوظائف، صعوبة تحديد المعايير أو المستويات القياسية للإنتاج الذي يحاسب الفرد على أساسها، قد تصبح غير مرضية إذا أسيء استخدامها، فقد يندفع الأفراد في سبيل زيادة أجورهم إلى الدرجة التي قد تؤثر على حالتهم الصحية، أو تؤدي إلى زيادة حوادث العمل، أو قد تلحق الضرر بالمعدات والآلات و المواد الخام المستخدمة، كما يعاب على هذه الطريقة أنها لا توجه اهتماما كافيا إلى مركز العامل في المؤسسة و أهميته و سلوكه التنظيمي، و غير ذلك من العوامل المؤثرة في بيئة العمل. و يصلح تطبيق هذا النظام في الحالات الآتية:

- حالة الأعمال التي يسهل قياس إنتاجها بوحدات رقمية.
- حالة الإنتاج النمطي ذي المواصفات النمطية.
- حالة الإنتاج الذي يمكن من ربط مجهود الفرد وكمية إنتاجه.
- في حالة عدم وجود نظام رقابة و إشراف فعال من جانب الإدارة.

### 2- المكافأة:

المكافأة" وهو المبلغ المقدم للعامل نتيجة عمل متميز يقوم به أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج"<sup>1</sup>. هذه الأنواع من الزيادات في الأجور يمكن تصورها كحوافز على زيادة الإنتاج حيث تتوفر فيها الشروط الأساسية الآتية:

- الحافز مرتبط بطريقة الأداء أو الإنتاج.
  - الحافز يتفق مع رغبة الفرد في زيادة دخله بزيادة الإنتاج.
  - هناك ضمان في الحصول على المكافأة (أو الأجر التشجيعي) إذا زاد الإنتاج أو تحقق الهدف.
  - سرعة دفع المكافأة أو الأجر الحافز بمجرد تحقق الزيادة في الإنتاج.
- نخلص من ذلك إلى أن المهمة الحقيقية لإدارة المؤسسة هي في رسم برنامج للمكافآت (أو الأجور التشجيعية) تتوفر فيه الشروط الأربعة السابقة، و ذلك هو السبيل السليم إلى تحقيق زيادات في الإنتاج ومستوى الكفاءة الإنتاجية تتناسب مع ما يحصل عليه الأفراد من زيادات في الأجور"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد العزيز خواجه، مرجع سابق، ص 200.

<sup>2</sup> علي السلمي، مرجع سابق، ص 309-310.

### 3-العلاوة: Merit Increase

ويجب التفريق بين عدة أنواع من العلاوات، من أهمها:

- علاوة الأقدمية.
- علاوة الكفاءة.
- علاوة الإستثنائية.
- أما علاوة الأقدمية، فهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المؤسسة، وتعبير عن إخلاصه.
- وعلاوة الكفاءة، هي عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناء على إنتاجية الفرد في عمله، و هي تمنح بعد فترة عام تقريبا، وحين يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية.
- و العلاوة الاستثنائية تمنح بسبب وجود أداء و جهود متميز(و ربما خارق) يستلزم التعويض الاستثنائي.
- وكل العلاوات تتميز بأن تأثيرها تراكمي، أي أنه حين يحصل عليها الفرد، تصبح حقا مكتسبا له، وتضاف الى الأمد على عوائد المستقبل<sup>1</sup>.

### 4 - الزيادات العامة في الأجور:

هي تلك الزيادات التي يحصل عليها الجميع في نفس الوقت ولا يتوقع منها أن تؤدي إلى أي زيادة في الإنتاج، حيث أنها لا ترتبط إطلاقا بمقدار أو جودة العمل الذي يقوم به الفرد، و كمثل على ذلك إعادة النظر في شبكة الأجور مثل رفع الحد الأدنى للأجور في المؤسسات<sup>2</sup>.

### 5- الزيادات في الأجور مقابل الزيادة في نفقات المعيشة:

و هذه الزيادات تعاني من نفس عيب الزيادة السابقة وهو عدم الارتباط بالإنتاج وكمية وجودة العمل الذي يقوم به الفرد. فعلاوة الزيادة في القدرة الشرائية ونفقات المعيشة يحصل عليها الجميع بغض النظر عن الكفاءة الإنتاجية<sup>3</sup>.

### 6- المشاركة في الأرباح: Profit Sharin

ويستفيد منها عادة غالبية العاملين في المؤسسة. وهي عبارة عن استقطاع نسبة من أرباح المؤسسة، ثم توزيعها على العاملين، و يتم التوزيع حسب الأجر أو الدرجة أو المستوى

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 357.

<sup>2</sup> علي السلمي، مرجع سابق، ص 308.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 309.

التنظيمي، أو كفاءة الأداء، أو أكثر من أساس واحد. و يتم التوزيع نقدا مرة واحدة أو تقسيمها على عدة دورات في السنة.

و يعيب على استخدام هذا النظام وجود علاقة واهية بين أداء كل فرد منفردا و بين الأداء الكلي، و الأرباح الخاصة بالمؤسسة. فلا يعني أن المؤسسة قد ربحت كثيرا أن كل فرد قد أدى دوره بالشكل المرسوم له.

و مما يزيد الأمر سوءا أن كثيرا من نظم المشاركة في الأرباح يساوي بين العاملين (في المستوى التنظيمي الواحد) في حجم الأرباح التي يحصلون عليها، و ذلك بالرغم من اختلاف كفاءة أدائهم.

أما مزايا هذا النظام فهو ينمي مشاعر الانتماء و العضوية للمؤسسة، ويرفع الحماس لأهدافها، كما قد يرفع من الإحساس بأهمية التعاون و المشاركة<sup>1</sup>.

و بالتالي تساهم المشاركة في الأرباح في تعزيز شعور العامل بالانتماء و الاندماج التنظيمي.

#### 7- ملكية العاملين لأسهم المؤسسة:

يمكن اعتبار ملكية العاملين لأسهم المؤسسة هي أكثر الطرق مثالية لتقريب المشاركة في الناتج و الأداء النهائي للمؤسسة. و في هذه الطريقة من حق العاملين امتلاك مؤسستهم بنسبة محدودة<sup>2</sup>.

"وتميل بعض المؤسسات إلى وضع أنظمة تتيح للعاملين الحق في الاختيار بين الحصول على نصيبهم من الأرباح، أو الوفر في التكاليف، أو العلاوات، أو المكافآت، وذلك في شكل مادي، وبين شراء حصص (أي أسهم) في رأسمال الشركة"<sup>3</sup>.

#### 8- ظروف و إمكانيات العمل:

تشكل الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل (الآلات و المعدات، ومكان العمل، التهوية، الإنارة، نظافة مكان العمل، الضوضاء و ما إلى ذلك من الظروف التي تسود جو العمل) عاملا مؤثرا على كفاءة الأفراد في العمل ورغبتهم فيه إلى حد كبير.

فكلما كانت تلك الظروف مهيأة لعمل أحسن، كان استعداد الأفراد للعمل أحسن.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 361-362.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز (أساليب التحفيز الوظيفي الفعال)، مرجع سابق، ص 160.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 363.

فالمبالغة في إعداد أماكن العمل إعداد فنيا و صحيحا لا تكفي في حد ذاتها لحفز العمال على الإجداد في العمل إلا إذا كان هناك توافق بين الحاجة التي يشعر بها الفرد و بين الحافز الذي يقدمه جو العمل "1.

### ب) الحوافز المعنوية:

و هي التي لا تعتمد على المال للتحفيز، إنما تركز على معايير أساسها الاحترام و التقدير للعنصر البشري"2.

إن حاجات الإنسان متعددة و بالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع ماديا والبعض الأخر يشبع معنويا، إذن هناك حاجات لدى الإنسان لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية. والحوافز المعنوية هي الحوافز التي تحقق إشباع حاجات العامل النفسية و الاجتماعية والذاتية فتزيد من شعور العامل بالرقى في عمله و تحقيق ولاء التنظيمي، والتعاون بين زملاءه.

والحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية، و تختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقا للظروف التي تمر بها المؤسسة، لهذا فان لها أن تختار من الحوافز المعنوية ما يناسب ظروفها"3.

- أما علي السلمي فيعرف الحوافز المعنوية على أنها " تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية كالحاجة إلى الأصدقاء و الانتماء إلى جماعة، والحاجة إلى التقدير والثناء على جهوده وغير ذلك. وتشمل تلك الطائفة من الحوافز ما يلي:

- فرص الترقية و التقدم.
  - علاقات الزمالة و الصداقة مع مجموعات العاملين.
  - الإشراف و الرئاسة المشجعة.
  - الاعتراف بأهمية الفرد و تقدير جهوده في العمل.
  - سياسات الإدارة و نظرتها إلى العاملين"4.
- ومن أهم الحوافز المعنوية:

<sup>1</sup> علي السلمي، مرجع سابق، ص 311.

<sup>2</sup> عبد العزيز خواجة، مرجع سابق، ص 200.

<sup>3</sup> عارف بن ماطل الجريد، مرجع سابق، ص 16-17.

<sup>4</sup> علي السلمي، مرجع سابق، ص 302.

1- الترقية:

تعرف الترقية حسب دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل بأنها: " حالة نقل العامل أو الموظف من رتبته المهنية الحالية إلى رتبة مهنية أعلى منها و أحسن منها من حيث السلطات و المهام و المسؤوليات والحوافز والامتيازات، وعادة ما تمنح الترقية حسب الأقدمية أو الامتحانات المهنية أو شهادات مهنية أو علمية أعلى من سابقتها، و أحيانا تقدم بعد دورات تدريبية الهدف منها تحفيز العاملين و زيادة فعاليتهم و زيادة مستوى التأطير في المؤسسة"<sup>1</sup>.

"و من بين الحوافز المعنوية الهامة، التي ترافقها عادة حوافز مادية، نجد عملية الترقية في المناصب، و التي تمثل انتقال موظف أو عامل من منصبه الحالي إلى منصب أعلى من حيث الصلاحيات و المسؤوليات (حافز معنوي) أو الحقوق و الواجبات (حافز مادي)"<sup>2</sup>.

- تمثل الترقية أحد حوافز العمل المادية إلى جانب كونها حافز معنوي يدفع العامل إلى تحسين مستوى أدائه كما تعتبر من بين الاهتمامات الأولى بالنسبة للعامل، حيث تسمح بالوصول إلى مكانة أرقى في العمل والحصول على امتيازات مادية و معنوية.

- "إن فاعلية الترقية كحافز على العمل تتوقف على درجة ارتباط الترقية بإنتاجية الأفراد و مستويات أدائهم بحيث تكون أكثر إنتاجية و كفاءة من تلك المؤسسات التي تتحدد فيها الترقيات على أساس العلاقة العائلية والشخصية أو عوامل المحاباة و الصداقة، و تقوم تلك الفكرة على افتراض أساسي هو أن الترقية مرغوب فيها من قبل الأفراد و على ذلك فهم يعمدون إلى تحسين إنتاجهم و رفع مستوى أدائهم أملا في الحصول على الترقية"<sup>3</sup>.

2- التدريب:

تهتم المؤسسات بالتدريب، لأن ما ينفق فيه، يمثل استثمارا في الموارد البشرية قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التدريب في زيادة المعارف و المهارات، الأمر

<sup>1</sup> ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص 35.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص ص 77-78.

<sup>3</sup> علي السلمي، مرجع سابق، ص 315.

الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية و قدرة الفرد على العمل. ويسعى التدريب إلى زيادة مهارات الأفراد لأداء عمل محدد<sup>1</sup>.

و يعرف التدريب في دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم و العمل على أنه "العملية التي يتم من خلالها مرافقة شخص لشخص آخر أكثر منه كفاءة و خبرة لمساعدته على مواجهة المشاكل الطارئة في العمل وذلك بغرض الرفع من كفاءته و استثمار استعداداته و تطوير قدراته و إلغاء كل الحواجز النفسية و التقنية والعملية التي يمكن أن تقف في وجه اندماجه في المهام الجديدة"<sup>2</sup>.

تعد عملية التدريب وتطوير العاملين من بين أهم العمليات والنشاطات التي تؤذيها إدارة الموارد البشرية وهذه الأهمية تتمثل في تلبية احتياجات العاملين من المعارف والمهارات اللازمة للنمو والتطور في الأعمال المختلفة، كما يساهم التدريب في تلبية احتياجات المنظمة لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي من خلال قوة اليد العاملة المؤهلة والكفوءة. فالتدريب هو إكساب الأفراد العاملين المعرفة و المعلومات النظرية والمهارات العملية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية<sup>3</sup>.

يرتبط مستوى التدريب و الاستيعاب للشخص بالعديد من العوامل و في مقدمتها ما يحصله العامل من الرضا المادي أو النفسي، و هي عناصر ترتبط بقوة الحوافز الذي تدفعه<sup>4</sup>.

ويقيم التدريب، كأى وظيفة أو مهمة إدارية، و ذلك بتحديد مدى فاعليته إذ ليست العبرة بوجود تدريب، أو هيئة قائمة على تنفيذه بل العبرة في تحقيق أهدافه<sup>5</sup>.

من الضروري أن يرافق فترة التدريب مكافآت تشجيعية مادية أو معنوية تجعل العاملين يشعرون بأهمية التدريب.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 453.

<sup>2</sup> ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 35.

<sup>3</sup> سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 185-186.

<sup>4</sup> ناصر دادى عدون، مرجع سابق، ص 149.

<sup>5</sup> منير نوري، مرجع سابق، ص 266.

3-الاتصال:

يتوقف نجاح المنظمة ليس فقط على كفاءة أفرادها و إنما أيضا على التعاون القائم بينهم و تحقيق العمل الجماعي، ويمثل هذا الدور الذي يقوم به الاتصال في بناء و تشغيل الهيكل لجماعة العمل من خلال الإدارة<sup>1</sup>.  
يمثل الاتصال الشريان الذي يغذي المنظمة بالمعلومات، حيث يتم تبادل الآراء و الأفكار و المعلومات والمقترحات و الأوامر و الإرشادات و الخطط و السياسات و القرارات و غيرها بين أجزاء المنظمة المختلفة والتي لا تستطيع أي منظمة أن تعمل بدونها<sup>2</sup>.

فالالاتصال " هو تبادل المعلومات و الفهم من شخص لآخر، إنها طريقة لإيصال الأفكار و الآراء و الحقائق والمشاعر والقيم للآخرين بغرض التأثير على سلوكهم. و من بين التعاريف التي تؤكد على المنظور السلوكي للاتصال، التعريف الذي قدمه بريسيون و هاوكينز (Hawkins و prestion) فيقولان "الاتصال هي العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المنظمات و بواسطة تبادل المعلومات لتحقيق الأهداف التنظيمية"<sup>3</sup>.

يضاف إلى ذلك أن الاتصال " هو الذي يحدد الترابط التنظيمي، أي يحدد تماسك العناصر التنظيمية، عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها"<sup>4</sup>.

ان الاتصال يلعب دورا هاما في تحفيز العاملين، فإذا وفرت المؤسسة نظام اتصال فعال يربط بين مختلف مستويات الهيكل التنظيمي و يزود العمال بالمعلومات في وقتها، فإن ذلك يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة من جهة، و يحقق الانسجام و التكيف والتعاون بين العاملين في المؤسسة، ويشعرهم بأهميتهم فيها، و يشبع حاجاتهم من جهة أخرى.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي و عبد السلام أبو قحف و محمد بلال ، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، ط1، 2002، ص 77.

<sup>2</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص 249.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 251.

<sup>4</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط6، 2013، ص 237.

#### 4- المشاركة في اتخاذ القرار:

و هذا الحافز "يعتمد إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار مهما كان مركزهم الوظيفي، و المشاركة من طرف المرؤوسين يجعل القرار مقبولا لديهم باعتباره حصيلة تفكيرهم مع الرئيس لهذا يتم تنفيذه بشكل أحسن و يتحمل كل من الرئيس و المرؤوس نتائج و مسؤولية هذا القرار كما ينمي قدراتهم.

وأهم أساليب اللجوء للمشاركة عقد الاجتماعات و المقابلات الشخصية والاتصال الهاتفي والاستفسار الكلامي... وأفضلها أسلوب الاجتماع لأنه يتم بشكل مباشر مع تشجيع العمال في إبداء الرأي"<sup>1</sup>.

تتجسد فلسفة المشاركة بهذا المفهوم بوضوح في التجربة اليابانية التي حققت بالاستناد إليها نتائج باهرة على مستوى الإنتاجية، و على مستوى علاقات العمل.

و من أهم النتائج التي تترتب على هذا النموذج:

➤ ترشيد عملية اتخاذ القرارات، لأن تجميع الآراء و الاجتهادات و المعلومات من قبل جميع الأفراد، و تفاعلها، يمكن رجل القرار من تشكيل صورة واضحة و كاملة للمشكلة التي يكون بصددتها، و بذلك يأتي قراره حولها رشيدا و دقيقا و قابلا لتنفيذه بصورة فعالة.

صحيح أن القرارات الرشيدة قد لا تصدر بصورة سريعة و حاسمة مما يؤخر إصدارها في معظم الأحيان، إلا أنه يمكن تعويض هذا التأخير في إصدار القرارات بأن المشاركة ستمكن من تنفيذ القرارات بصورة سريعة، وأنه يمكن ملاحظة ذلك في التمييز بين مقولتين:

المقولة الأولى: للمدرسة الأمريكية، حيث تقول في نقد المشاركة اليابانية، أن اليابانيين إذا أرادوا اتخاذ قرار ما، فيلزمهم دهرًا لاتخاذها.

المقولة الثانية: للمدرسة اليابانية، حيث ترد على ذلك بالقول، إذا كان يلزمنا دهرًا لاتخاذ قراراتنا فإننا سننفذها بسرعة لأن جميع العاملين يكونون ملمين بأبعادها، أما الأمريكيان فيتخذون القرارات بسرعة و يلزمهم دهرًا لتنفيذها لأن العاملين غير عارفين بها، و لا يمكن تنفيذها بفعالية إلا إذا عرفوا أبعادها.

➤ إن المشاركة تتفق مع الميل النفسي للأفراد ليعملوا من خلال ما يقرره لأنفسهم، و ليس من خلال ما يطلبه أو يفرضه الآخرون، و بذلك تأتي أعمالهم معبرة عن درجة عالية من الرضا و الالتزام .

➤ لقد أصبحت المشاركة ملحة و ضرورية نتيجة التعقيد و التوسع و النضج في المنظمات، حيث أن هذا التعقيد خلق ظروفًا جديدة، و مشاكل جديدة، تحتاج إلى إيجاد حلول دقيقة و كاملة و حاسمة.

<sup>1</sup> عبد العزيز خواجه، مرجع سابق، ص ص 91-92.



➤ ان المشاركة تقلص فرص التنافس غير الشريف، و تعمل على ازالة الأحقاد و تنقية صفوف العاملين من هذه الظواهر التي تكون في كثير من نتائجها سببا في تمزيق المنظمة و عدم فعاليتها. ويتعزز هذا الوضع إذا ما كانت المشاركة شاملة، و إذا امتدت إلى المشاركة في الأرباح، و بخاصة اذا ما قامت على قاعدة التساوي بين العاملين في مقدار ما يحصلون عليه من مكافآت طالما أنهم متساوين في عدد ساعات العمل التي يعملونها، وهذا ما تأخذ به المدرسة اليابانية على خلاف المدرسة الأمريكية التي تميز بين المكافآت المعطاة للعاملين على أساس إنجاز كل منهم، مما يحدث نوعا من التنافس التنافسي الذي يؤدي على المدى البعيد إلى عدم الاستقرار الوظيفي"<sup>1</sup>.

ومنه نستنتج أن حافز المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي الى تبني العمال لهذه القرارات لأنها من صنعهم و اقتراحهم، و هذا ما يعزز التزامهم التنظيمي، و بالتالي بذل ما في وسعهم من جهد لتنفيذ هذه القرارات وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

#### 5- ضمان العمل واستقراره:

يساعد الاستقرار في رفع معنويات العامل و إنتاجيته"<sup>2</sup>. "فالعامل في حاجة إلى الإحساس بأنه في مأمن من مخاطر فقدان العمل، و في مأمن عن أسباب الحوادث والإصابات الحاصلة بسبب العمل، إضافة إلى ما يتعلق بالتقاعد. ويعتبر هذا العامل من أقوى العوامل، فالعامل حين يشعر بالأمن يشعر بالمتعة و الحرية و الاستقلالية و يحفز في بلوغ أهداف المنظمة"<sup>3</sup>.

يعتبر ضمان العمل مدى الحياة بالنسبة للعامل من أهم الحوافز و له التأثير البالغ على السلوك التنظيمي للعمال، كما هو واقع الحال بالنسبة للمؤسسات اليابانية، وبالتالي الرفع من مستوى أدائهم، لأن العمل الدائم حتى سن التقاعد يضمن دخلا ثابتا للفرد يكفل له حياة كريمة.

<sup>1</sup> عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص 79-81.

<sup>2</sup> عبد العزيز خواجة، مرجع سابق، ص 201.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 197.

## 6- العلاقات مع صحبة العمل:

الإنسان اجتماعي بطبيعته يكره العزلة والانفراد<sup>1</sup>، لذلك من "الضروري أن تتوفر للعامل صحبة عمل متألفة و منسجمة لكي تساهم في إشباع حاجاته الاجتماعية، كما تساهم أيضا في تقوية روح الفريق والتعاون"<sup>2</sup>.

## 7- إشراك العمال في الإدارة:

بأن يكون للعامل صوتاً في مجلس الإدارة، فيساهم في تسيير المنظمة من خلال رسم سياساتها و قراراتها وهذا الإسهام في المشاركة يشعر العامل بأهميته و بالمسؤولية مما يشعره أن الخطط الموضوعة هي خططه وسياسته و برنامجه، و يبذل جهداً أكثر لتحقيق أهداف المنظمة<sup>3</sup>.

## 8- الاعتراف بجهود العاملين:

وتتجلى أهمية هذا الحافز في كونه يدل على اعتراف الإدارة بأهمية العامل، وتقدير ما يبذله من جهد في عمله لإثبات كفاءته، وكلما زاد حرص الإدارة على الاعتراف بأهمية العامل كلما أدى ذلك إلى توحيد الجهود للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وفي نفس الوقت تحقيق رضا العاملين، و يتخذ هذا الاهتمام عدة مظاهر من بينها: الثناء والمدح الشفهي أمام الزملاء، تسجيل أسماء العاملين الممتازين في سجلات خاصة تسليم درجات التقدير والكفاءة، فالاعتراف بجهود العاملين يدفعهم إلى الاستمرار في تحقيق معدلات الأداء المستهدفة ويجعلهم يشعرون بأهمية دورهم<sup>4</sup>.

## 9- المدح والثناء والتقدير:

ويتمثل في التقدير والاحترام وعبارات الثناء، و يجب أن تتم في موضعها، فإذا كانت مكررة بشكل كبير فقدت مغزاهها الفعلي، كما قد يصحبها تقدير ملموس كالترقية مثلاً أو منحة مالية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 125.

<sup>2</sup> حواس عبد الرزاق، دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية، رسالة ماجستير منشورة في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006/2005، ص 33.

<sup>3</sup> عبد العزيز خواجه، مرجع سابق، ص 200.

<sup>4</sup> علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 51.

<sup>5</sup> عبد العزيز خواجه، مرجع سابق، ص 198.

### 10- توسيع العمل:

و هو إضافة مهام جديدة لعمل الفرد في نطاق تخصصه من أجل إخراجهم من الملل و محاربة الروتينية، و قد دلت الدراسات على الأهمية الكبرى لهذا الحافز.

### 11- إغناء العمل و اثراته:

إضافة مهام قريبة من تخصص العامل كإشراكه في بعض القرارات مما يرفع من معنوياته.

### 12- تحديد ساعات العمل:

تحديد الساعات يحدّد بقدرة العامل و الزيادة عنها يجر إلى التعب و الإرهاق، مما يضعف من روحه المعنوية ولهذا و يجب تحليل كافة الوظائف لتحديد الساعات الخاصة بكل واحدة، مع مراعاة فترات الراحة أو تنظيم ساعات العمل اليومي<sup>1</sup>.

### 13- القيادة الفعالة:

يعرفها علي السلمي " بأنها السلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته و إقناعهم بان تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم". أما روبرت اوينز (Robert Oens) فيعرفها بأنها " السلوك الذي يمارسه القائد الفعال على أفراد المجموعة العاملة معه بهدف تحسين نوعية العمل و الإنتاج في المنظمة". وعليه فإن القائد الفعال يوازن بين حاجات المنظمة من خلال الاهتمام بالعمل و الإنتاج و حاجات العاملين بإشباع حاجاتهم و تحقيق الرضا الوظيفي لهم. وبالتالي فان النمط القيادي الفعال هو الذي يبدي اهتماما عاليا بالإنتاج و بالأفراد على حد سواء، لأن الاهتمام بالعمل و الإنتاج على حساب العاملين و جني الثمار على المدى القصير يؤدي إلى نتائج سلبية على المدى الطويل، كالإعراب عن التذمر و الشكوى و التأخير عن العمل والغياب وعدم الرضا الوظيفي و دوران العمل. كما أن الاهتمام بالأفراد على حساب العمل و الإنتاج قد يفقد المنظمة صفتها المؤسسية<sup>2</sup>.

إن فعالية القيادة تولد عدة نتائج تخدم المنظمة، من أهمها:

- ارتفاع الرضا عن العمل لدى العامل.

- تحسين الأداء الكلي للمنظمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد العزيز خواجة، مرجع سابق، ص 201.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 274-275.

<sup>3</sup> عبد العزيز خواجة، مرجع سابق، ص 68-70.

14- حوافز الخدمات الاجتماعية:

وهي تعويضات و حوافز غير مباشرة لأن الأفراد يحصلون عليها بغض النظر عن العمل الذي يقومون به، مما يشعرهم أن مصالحهم و مشاكلهم تأخذ بعين الاعتبار، والحوافز الاجتماعية توفرها المؤسسة، دون مقابل أو بمقابل بسيط<sup>1</sup>.

و هناك عدة أنواع أهمها:

أ) خدمات توفير السكن:

تقدم بعض المؤسسات خدمات و مزايا ترغب من خلالها مساعدة العاملين على مواجهة المشاكل المعيشية و ذلك لتوفير مناخ من الاستقرار في حياتهم، مما قد يعود بالنفع على العمل. وهناك العديد من هذه التسهيلات من أهمها، مساعدة العاملين فيما يخص الإسكان، حيث تلجأ المؤسسة إلى تقديم الخدمات الإسكانية، و من أمثلتها بناء مجمعات سكنية، أو منح العامل بدلا للسكن، أو مساعدة العاملين على تملك سكنات (بالتقسيط من المرتب)<sup>2</sup>.

ب) خدمات النقل:

وتتضمن خدمات المواصلات، و ذلك بتوفير حافلات أو سيارات لنقلهم من وإلى العمل. كما تتضمن إمكانية شراء السيارات للعاملين<sup>3</sup>.

ج) خدمات منح الإعانات والقروض:

تقدم المؤسسات خدمات خاصة أهمها القروض، و التي قد تغطي احتياجات معينة مثل: الزواج والتأثيث، وشراء السلع المعمرة. كما قد تنشأ المؤسسة تعاونية لتوفير السلع الاستهلاكية للعاملين بها، و ذلك بتخفيضات أو بتسهيلات في السداد<sup>4</sup>.

منح الإعانات في حالات: المرض، أو الولادة، أو ختان، أو العمرة، أو كبش العيد كما تفعل بعض المؤسسات.

د) خدمات غذائية:

و يمتد الأمر إلى خدمات التغذية من خلال توفير المطاعم و الوجبات التي تضمن صحة جيدة للعاملين<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> عبد العزيز خواجه، مرجع سابق، ص 201.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 380.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 380.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 380.

<sup>5</sup> نفس المرجع، ص 380.

لأن توفير وجبات غذائية بمقر العمل على غرار بعض المؤسسات كالمستشفيات و مقرات الأمن و الدرك والجيش... وغيرها يؤدي تحفيز العاملين و زيادة نشاطهم، و رغبتهم في العمل.

(و) الخدمات الصحية:

تقدم بعض المؤسسات أنواعا مختلفة من الخدمات الصحية، سواء داخل مباني المؤسسة أو خارجها و سواء بتغطية تأمينية أو بتكلفة جارية تقدمها، وترى المؤسسات أن هذه الخدمات تضمن توافر مستوى جيد من الصحة العامة للعاملين بها. و يتم ذلك من خلال الكشف الدوري، و الإحالة إلى المتخصصين، و زيارة العاملين للعيادات في حالة المرض، أو الشك في وجود مرض، وإجراء التحاليل والفحوص و الأشعة والاختبارات. وقد يتضمن ذلك تقديم الأدوية، و إجراء العمليات، و تقديم الأجهزة والنظارات، و علاج الأسنان والسمع، و غيرها من الخدمات الطبية الخاصة<sup>1</sup>.

(ي) الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية:

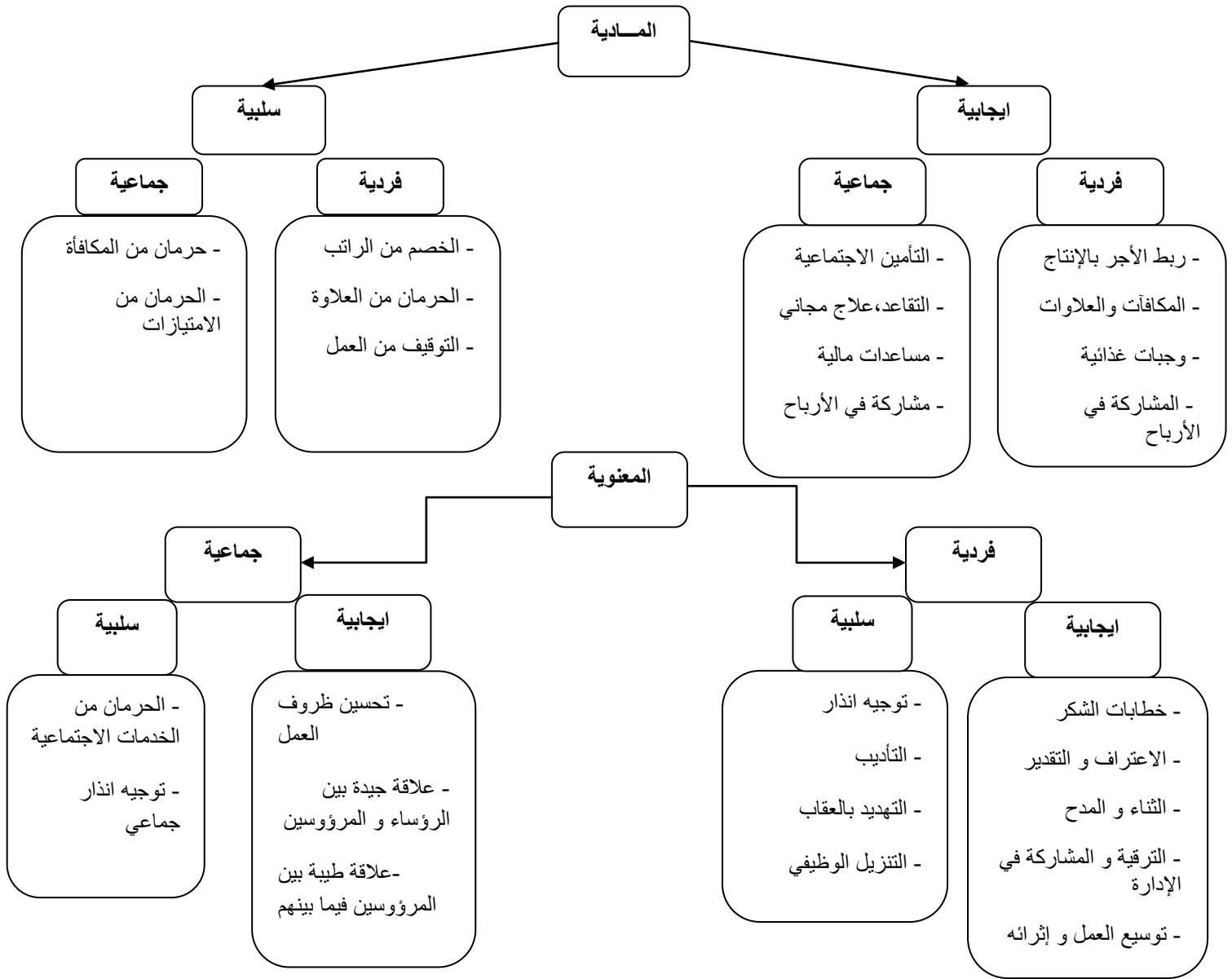
تميل بعض المؤسسات إلى رعاية عاملها اجتماعيا و ثقافيا و ترفيهيا و ذلك من خلال إنشاء نادي للمؤسسة، يقدم خدمات اجتماعية و ثقافية و رياضية و ترفيهية متكاملة، و تكوين فرق في المجالات الرياضية المختلفة، لممارسة الألعاب، و الاشتراك في المسابقات، و ذلك لما لها من تأثير اجتماعي، و جسمي، و صحي و نفسي على العاملين. و قد تشجع المؤسسات الأنشطة الثقافية في شكل محاضرات، و ندوات ثقافية و دينية. كما قد تشجع إصدار مجلات يقوم العاملون بتحريرها. و تشجيع الرحلات الثقافية و الترفيهية و السياحية لما فيه من أثر اجتماعي و ترويحي جيد للعاملين.

وقد يمتد الأمر إلى تنظيم رحلات للحج و العمرة<sup>2</sup>. مما يساهم في تحفيز العاملين و تعزيز شعورهم بالاندماج و الانتماء للمؤسسة.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 379.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 380-381.

الشكل رقم (04): يبين مخطط لأنواع الحوافز



المصدر: سلسلة محاضرات للأستاذة آمال حواطي في مقياس علم النفس الاجتماعي للعمل، السنة الثالثة علم

اجتماع تخصص تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة غرداية،

.2015/2014

المطلب الرابع: نظريات الحوافز

هناك العديد من النظريات التي قدمت في هذه الجوانب، على طول تاريخ الفكر الإداري منها ما تمت الاستفادة منه بشكل محدود، و منها ما يستعمل إلى اليوم في تسيير الموارد البشرية.<sup>1</sup> و رغم تعدد نظريات الحوافز إلا أننا سنستعرض أهمها:

**1) نظرية الإدارة العلمية (النظرية الكلاسيكية): ل فريدريك تايلور (1856-1915)**

إن بداية الحركة العلمية تقترن باسم **فريدريك تايلور**، حيث يعتبر المنظر الرئيسي لأفكار هذه الحركة ولقد اهتم تايلور خلال عمله بإنتاج أقصى حد ممكن من خلال مجموعات العمل التي يشرف عليها. فلم يكن مرتاح لنظام الأجر حسب القطعة، السائدة في المصنع، لاعتقاده أن هذا النظام لا يقوم على تقدير سلم لطاقة العامل الإنتاجية، بل مبني على سجلات إنتاج سابقة، و هو نظام أو مبدأ يرغبون الحفاظ عليه لأنه يجعلهم أصحاب المبادرة بتحديد كمية الإنتاج<sup>2</sup>.

- مع بداية هذا القرن ظهرت حركة الإدارة العلمية لرائدها **تايلور**، مع أن جذور مبادئ الإدارة ظهرت في بعض الكتابات السابقة له، إلا انه يعتبر أول من أرسى تطبيق الأسس العلمية لدراسة أداء العامل.

أصبح **تايلور** مشرفاً على أحد الأقسام الصناعية، ووجد أن العمال يبذلون أقصى طاقتهم لزيادة الإنتاجية ولكنهم يفتقدون الدافع إلى ذلك. و جد تايلور أيضاً أن الأجر لبعض العمال كان تدفع على أساس القطعة وأن أصحاب الأعمال اعتمدوا على تخفيض معدل أجر القطعة مع الزيادات في الإنتاج، و بالتالي فإن سلبية العامل أصبحت أكثر حدة وفقاً لسياسة الدفع بالقطعة قياساً بالدفع النقدي. أما المشكلة الأساسية التي واجهها تايلور في أبحاثه فهي تحديد ما يجب أن ينتجه العامل يومياً و يعتبر مقبولاً اقتصادياً من وجهة نظر العامل والإدارة، حيث كانت السياسة المتبعة عملياً في قياس الإنتاجية سياسة عشوائية<sup>3</sup>.

ولقد قامت فروض دراسات **تايلور** على الأسس التالية<sup>4</sup>:

- إن أهم ما يطلبه العامل من صاحب العمل هو زيادة الأجر، وأهم ما يطلبه صاحب العمل من العامل هو زيادة الإنتاج و نقص التكلفة.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 79.

<sup>2</sup> منير نوري، مرجع سابق، ص 52.

<sup>3</sup> كامل بربر، مرجع سابق، ص ص 17-18.

<sup>4</sup> محمود السيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، لبنان، 1985، ص 39.

- لا بد أن يؤدي نظام الادارة في المصنع الى الارتياح و الرضا لدى كل من العامل و صاحب العمل.
- لقد ركز تايلور على تلبية حاجة واحدة فقط من مجموع حاجات الفرد و التي استخدمها في تنشيط الرغبة للعمل، ألا و هي الحاجة للأموال المادية، و لما كان تايلور قد اعتمد المنهج العلمي في العمل الإداري فقد تعامل مع الكم المنتج و دفع الأفراد إلى زيادة الإنتاجية من خلال زيادة الأجر كحالة ترغيبية لبذل المزيد من الجهد. و لقد أطلق تايلور على مثل هذا التعامل الإداري مصطلح "المبادأة و الحافز" فإذا أراد القائد الإداري أن يقدم التابعين (المرووسين) مبادرات و مبادرات، وإن فعلوا ذلك فعلى الادارة أن تقدم لهم الحافز والتعويض المناسبين، وأطلق على دراسة تايلور هذه بـ "الادارة العلمية"، ذلك أنه شرع يدرس أعمال تحميل الفحم الحجري في عربة النقل وفق أساليب رياضية كمية هندسية. و من الأمور التي حازت على اهتمامه هي تصميم و تحديد العمل واختيار الأفراد المناسبين و احتساب كمية المنقول من المواد و عملية تحميله من قبل الفرد الواحد و خلال اليوم الواحد أيضاً. و قد نتج عن اهتمامه هذا أن ازدادت إنتاجية العمل من 12 طن في اليوم إلى 47 طن، و بالضرورة زادت أجور العمال بنسب معقولة أيضاً<sup>1</sup>.
- تتلخص فلسفة تايلور في: "إن العنصر المهم الوحيد في الإدارة العلمية هو فكرة المهمة (العمل)، إن عمل كل فرد يجب أن تخططه الإدارة مسبقاً و لو ليوم واحد، و أن يستلم كل شخص تعليمات كاملة بصورة مكتوبة تصف بالتفصيل المهمة المطلوب إنجازها و الأساليب التي يجب استخدامها، فالمهمة لا تحدد العمل المطلوب فقط، بل و الطريقة التي يجب استخدامها و الزمن المسموح به لإنجازها"<sup>2</sup>.
- و لقد رأى تايلور أن الأسس التي يجب أن تتبعها الإدارة الناجحة في المصنع هي<sup>3</sup> :
- دراسة الزمن و الحركة لمعرفة كل خطوة من خطوات العمل و معدل الزمن اللازم لها حيث يترتب على ذلك معرفة الحركات أو الخطوات الضرورية اللازمة للعمل و معرفة الحركات الطائشة التي لا لزوم لها.
- توزيع المسؤولية المتعلقة بالعمل و بخطواته و الخاصة بخطوات العمل للمشرفين.
- وضع الأدوات المناسبة للعمل.
- عمل قوائم بواجبات كل وظيفة.
- إنشاء أقسام خاصة بتخطيط العمل لتلافي وجود عقبات.
- <sup>1</sup> شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص 94-95.
- <sup>2</sup> كامل بربر، مرجع سابق، ص19.
- <sup>3</sup> محمود السيد أبو النيل، مرجع سابق، ص ص40-41.



- استخدام الوسائل الحديثة لتوفير الوقت و اقتصاد الحركات.
- تشجيع العامل بالحوافز المادية كلما انتهى من جزء من أجزاء العمل.
- و كذلك من إسهامات تايلور":
- تحديث طريقة اختيار العمال و استخدام كافة وسائل التدريب و التطوير لتحسين أدائهم.
- توثيق العلاقات و التعاون بين الإدارة و العمال لضمان إنجاز الأداء طبقا للطريقة العلمية<sup>1</sup>.
- و من أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية ما يلي:
- اهتمامه الزائد بتحسين العمل و بخطواته و بالحوافز المادية.
- لم يشر للحوافز من تقدير واهتمام بالعامل و مكانته<sup>2</sup>.
- إن العنصر الإنساني لا يتعدى كونه عاملا إنتاجيا مساعدا لآلة حيث أن الكفاءة في الإنجاز و زيادة الأرباح هي نتيجة لتصميم العمل، و بذلك تفقد النظرية العلمية رؤيتها للفرد كشخص أو كإنسان.
- إن خطط الحوافز جميعها كانت موجهة نحو الفرد متجاهلة الجماعات و ذلك لعدم تفهمها للسلوك الجماعي رغم أن الدراسات المختلفة أشارت إلى أن العمل الجماعي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية<sup>3</sup>.
- أغفلت أن الإنسان له جوانب نفسية و اجتماعية و بيئية لا يقل تأثيرها في إنتاجيته عن تأثير الحافز المادي<sup>4</sup>.
- إن الفرض الخاص بأن الفرد رجل اقتصادي هدفه تحقيق أقصى المكاسب المادية قد سقط نهائيا مع نتائج المدارس السلوكية و العلاقات الإنسانية.
- أهملت هذه المدرسة وجود التنظيمات غير الرسمية في المؤسسات بل و قاومتها من خلال الأنظمة وعلاقات العمل، فالمؤسسة بنظرهم هي وحدة ميكانيكية آلية تسعى فقط إلى تحقيق مصالحها الخاصة<sup>5</sup>.

## (2) نظرية العلاقات الإنسانية: التون مايو (I.MAYO):

قد نمت هذه النظرية في أعقاب النظريات السابقة و كرد فعل لمعالجتها لمشاكل العمل و التنظيم، فهي في الحقيقة حركة تصحيحية للمفاهيم و المبادئ التقليدية فيما يتعلق بطبيعة العاملين و كيفية الاستفادة من طاقاتهم

<sup>1</sup> كامل بربر، مرجع سابق، ص 20.

<sup>2</sup> محمود السيد أبو النيل، مرجع سابق، ص 41.

<sup>3</sup> كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 50.

<sup>4</sup> سلمان العميان، مرجع سابق، ص 40.

<sup>5</sup> كامل بربر، مرجع سابق، ص 31.

وجهودهم، كما أخذت في اعتبارها أهمية التنظيم غير الرسمي. وعليه فقد حددت العلاقات الإنسانية أهم المتغيرات التي تؤثر في السلوك الإنساني و هي القيادة و الاتصالات والمشاركة.

فنظرية العلاقات الإنسانية تنظر إلى المنظمة كمجتمع إنساني و إن الإدارة المسؤولة عن تحقيق نتائج معينة تعتمد على العلاقات الإنسانية كأسلوب في كيفية التنسيق بين جهود الأفراد و خلق جو ملائم يحفزهم على العمل بشكل تعاوني بناء يحقق أهداف التنظيم من ناحية و يشبع رغبات الأفراد المتنوعة من جانب آخر.

و نخلص إلى القول بأن العلاقات الإنسانية تهدف إلى ما يلي:

- حفز الأفراد إلى العمل بأعلى كفاءة ممكنة.
- حفز الأفراد على التعاون المثمر و البناء في تحقيق أهداف مشتركة.
- إشباع رغبات العمال و احتياجاتهم الاقتصادية و الاجتماعية و النفسية<sup>1</sup>.

و يعتبر البروفسور التون مايو الرائد الأساسي لهذه الحركة، فقد قاد فريقا من علماء جامعة هارفارد في دراسات هوثورن الميدانية الشهيرة في مصنع هوثورن- فرع شركة ويسترن الكترينك الأمريكية الشهيرة و التي استمرت حوالي ثماني سنوات(1924-1932)<sup>2</sup>.

و قد حدد الهدف الأولي لهذه التجربة بدراسة مدى تأثير ظروف العمل و خاصة ظروف الإضاءة على إنتاجية العمال، الا أنه مع مرور بعض الوقت على هذه التجربة في ظل الفرض السابق أصبحت التجارب تستهدف تحليل طرق مجموعة العمل و التعاون داخل الجماعات و معرفة مدى تأثيرها على الإنتاجية. أظهرت تجارب الهاوثورن بالإضافة إلى ما للعوامل المتعلقة بظروف العمل المادية من تأثير على الإنتاجية، أن هناك عوامل أخرى تؤثر أيضا على إنتاجية العاملين و هي مجموعة العوامل الاجتماعية التي تم مراعاتها خلال التجارب، فالاهتمام المتزايد من قبل الإدارة و المشرفين و إشراكهم في التجارب حققت الاستجابة المباشرة لهذه العوامل، وشكلت مدخلا حقيقيا لزيادة الإنتاجية عن طريق التفهم و الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مكان العمل<sup>3</sup>.

❖ **نتائج مساهمات التون مايو:** أهم نتائج هذه الدراسات ما يلي:

- أن المؤسسة نظام اجتماعي، بالإضافة إلى كونها نظام إداري، و أن هذا النظام الاجتماعي يحدد أدوارا و معايير لسلوك الفرد قد تختلف عن أدوار و معايير التنظيم الرسمي للمؤسسة.

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 51-52..

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 52.

<sup>3</sup> كامل بربر، مرجع سابق، ص 37-38.

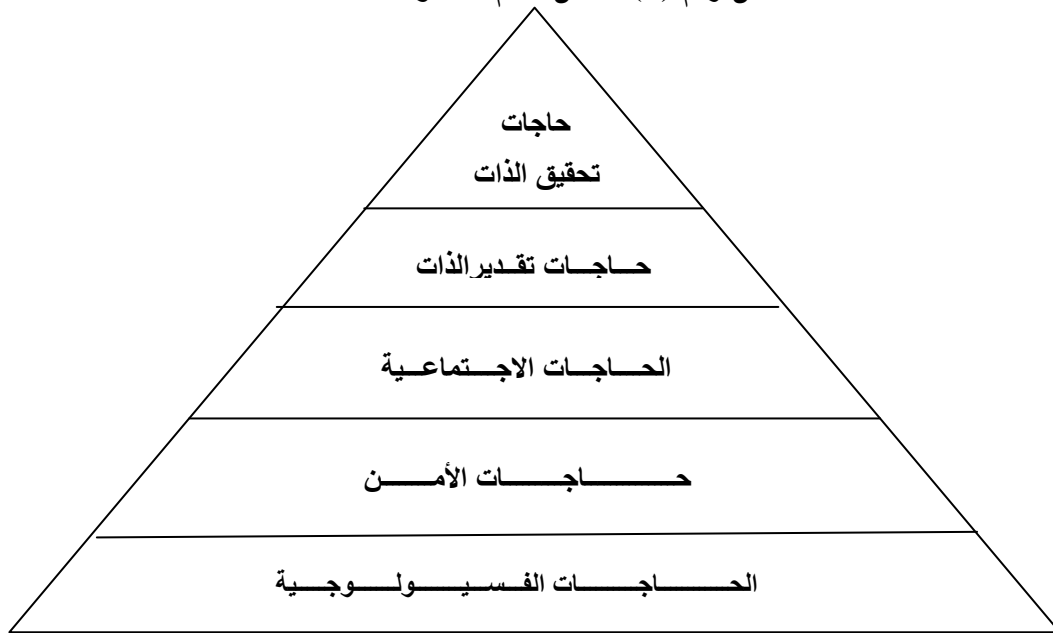
- لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل حوافز مادية فقط فالحوافز المعنوية لها دورها أيضا في إثارة دوافع الأفراد.
- تلعب الجماعة غير الرسمية في المؤسسة دورا بارزا في تحديد اتجاهات الأفراد و أدائهم.
- يجب التركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي و المشاركة كنمط للقيادة الإدارية.
- ربطت حركة العلاقات الإنسانية بشكل عام بين رضا الفرد العامل و إنتاجيته، كما ركزت على نظام فعال للتواصل بين مستويات المؤسسة المختلفة لتبادل المعلومات.
- يحتاج مديرو المؤسسات إلى مهارات اجتماعية بقدر حاجتهم إلى مهارات فنية.
- يمكن حفز العاملين في المؤسسة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية و الاجتماعية<sup>1</sup>.
- أهم الانتقادات التي وجهت لنظرية العلاقات الإنسانية هي:
- ركزت نظرية العلاقات الإنسانية بشكل مفرط على أهمية العنصر الإنساني الأمر الذي حال دون توصلها إلى نظرية شاملة ومتكاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي. (فقد افترضت أن التنظيم وحدة اجتماعية مكونة من وحدات صغيرة تتفاعل فيما بينها وأن تلك الوحدات متماثلة و متفقة في الهدف والغاية. وهذا افتراض غير صحيح لأن هناك اختلاف في القيم و الغايات بين أفراد المجموعة الصغيرة نفسها وبالتالي تنعكس هذه الاختلافات بين المجموعات في تعاونها مع بعضها).
- إن العلاقات الإنسانية ركزت على ضرورة إنشاء جماعات عمل و إتاحة الفرصة لها للتفاعل في جو عمل ملائم، إلا أن وجود مثل هذه الجماعات في مثل هذا الجو لا يغير شيئا من الجهد الذي يبذله العامل كما أنها لا تغير من طبيعة ذلك العمل.
- إن تركيز العلاقات الإنسانية على مجموعات العمل و افتراضها بأنها تعمل بتعاون و تفاهم و أن مناخ العمل الداخلي هو مصدر الرضا للعاملين و مطالبتهما بأن يتخلى الإداريون عن بعض سلطاتهم، فهي بذلك تغفل واقع العمل الفعلي بوجود صراعات و منافسات بين الأفراد والتي تعتبر مصدرا للابتكار و التطور كما و أنها تغفل نزعة الإنسان الفطرية في حب السلطة و التسلط و أنه بطبيعته يسعى إليها و يتمسك بها.
- إن العلاقات الإنسانية تركز على الحوافز غير المادية و بالتالي فهي تقلل من أهمية الحوافز و المكافآت المادية و بذلك فإنها تفتقر عنصرا مهما في تفسير السلوك الإنساني والتنظيمي.

<sup>1</sup> كامل بربر، مرجع سابق، ص 39.

- أغفلت حركة العلاقات الإنسانية وجود خلافات رئيسية بين الإداريين و العاملين تنجم عن طبيعة عمل كل منهما و تؤدي بالضرورة إلى تضرب مصالحهما<sup>1</sup>.
  - تجاهلت هذه المدرسة التنظيم الرسمي معتبر أن التنظيم غير الرسمي هو أساس الهيكل التنظيمي، لذا فان إلغاء دور التنظيم الرسمي يعني عدم وجود مؤسسة قائمة<sup>2</sup>.
- (3) نظرية الحاجات: "ابراهيم ماسلو":

طوّر ماسلو نظريته في سلم الحاجات في بداية 1935، إذ يوضح بأن هناك خمس مجموعات من الحاجات لدى الأفراد تندرج من الحاجات الدنيا(الأساسية) التي سماها بالحاجات الفسيولوجية إلى الحاجات المتعلقة بالأمان و من ثم الحاجات الاجتماعية و من ثم حاجات التقدير، و أخيرا حاجات تأكيد الذات (للتطور والنمو) و الشكل التالي يوضح سلم ماسلو للحاجات.

شكل رقم (5): يمثل سلم ماسلو للحاجات



المصدر: سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 169.

و هذه الحاجات مرتبة ترتيبا تصاعديا من القاعدة كما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 55-56.

<sup>2</sup> كامل بربر، مرجع سابق، ص 40.

<sup>3</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص 108-109.

### 1- الحاجات الفسيولوجية:

و تمثل الحاجات الأساسية للإنسان، و بالتالي فإنها تعطى المرتبة الأولى في سلم الحاجات الذي اقترحه ماسلو و تشمل هذه الحاجات الهواء، و الماء و الغذاء و الكساء و المأوى التي تعتبر أساسية و حيوية لبقاء الإنسان حيا. وهذه الحاجات تستحوذ اهتمام الإنسان و تفكيره و تغطي على الحاجات الأخرى إذا لم تكن (الحاجات الفسيولوجية) مشبعة. و لكن بمجرد إشباعها لدرجة كافية، فان حاجة أخرى سرعان ما تظهر ويبدأ الإنسان في التركيز على تلك الحاجة الجديدة.

و يمكن للمدير المساعدة في تلبية هذه الحاجات من خلال الرواتب العادلة، و الظروف البيئية الصحية للعمل.

### 2- حاجات الأمان و السلامة و الاستقرار:

وتتضمن حماية الفرد من الأخطار الجسمية و الصحية و البدنية ، و الحماية من الأخطار الاقتصادية و المالية و يمكن للمدير أن يلعب دورا في ضمان و توفير ظروف عمل آمنة، و استقرار العمل، و برامج المزايا و المنافع الإضافية.

### 3- الحاجات الاجتماعية (حاجات الانتماء):

تنبع هذه الحاجات من كون الانسان اجتماعي بطبيعته، و يعيش ضمن جماعات و يتفاعل و يتعامل معها. و تشمل هذه الحاجات على حاجة الانسان الى الانتماء، و الارتباط و التعاطف، و الحب، و الرغبة في التقارب و المشاركة الوجدانية.

و يمكن للمدير أن يساعد في تلبية هذه الحاجات بتوفير جماعات عمل مستقرة، و تسهيل التفاعلات، و السماح بإيجاد و تكوين العلاقات و الروابط.

### 4- حاجات الاحترام و التقدير:

و تشمل رغبة الفرد في قبوله من الجماعة، و الشعور بالأهمية و التقدير و الاحترام من قبل الآخرين، و تأكيد احترام الذات. و تحقيق هذه الحاجات هام لكونه يبعث لدى الفرد شعورا بالثقة بالنفس واحتراما لذاته و قدراته. ويستطيع المدير المساعدة على ذلك من خلال الاعتراف بالأداء الجيد، و تعيين مهام و مسؤوليات هامة للفرد و زيادة المسؤوليات، و تغيير مسمى الوظيفة.

### 5- حاجات تحقيق الذات:

و تمثل أعلى مراحل الإشباع عند ماسلو. و هي كما يشير ماسلو تعبر عن حاجة الفرد المتزايدة لأن يكون ما هو قادر على الوصول إليه بناء على قدراته و كفاءاته، أو هي تعبير عن رغبة الفرد للتعبير عن ذاته و الوصول إلى تحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه، إنها ترتبط بحاجة الإنسان إلى أن يحقق الصورة التي يتخيلها لنفسه، و إشباع هذه

الحاجات يعتبر أقصى ما يصبو إليه الإنسان. ولكن الإنسان لا يسعى لإشباع تلك الحاجة إلا بعد أن يؤمن إشباع حاجاته الأربع السابقة.

و لقد وجهت بعض الانتقادات و التحفظات لنظرية ماسلو من بينها<sup>1</sup>:

- ليس من الضروري انتقال الفرد من حاجة منخفضة إلى حاجة أعلى منها مباشرة بنفس الترتيب الذي وضعه ماسلو (فقد يسعى الفرد لإشباع حاجته لإثبات الذات قبل إشباع حاجته العاطفية كما هو عند العلماء- أي بمعنى أن هناك جدل حول ترتيب هذه الحاجات في سلم).

- يختلف الأفراد في أسلوب إدراكهم لحاجاتهم المختلفة، و كذلك في الأوزان أو القيم التي يعطونها لها.

- يختلف الأفراد فيما بينهم في صور إشباعهم لحاجاتهم و في القدر الذي يكفي لإشباعها.

- البيئة تلعب دورا هاما في تهيئة الفرص اللازمة لإشباع الحاجات.

- بمرور الزمن يختلف ترتيب الأفراد لحاجاتهم.

- تلعب الجماعة التي ينتمي إليها الفرد دورا هاما في تحديد حاجاته و في ترتيب تلك الحاجات".

#### 4) نظرية العاملين: ل "فريدريك هرزبرغ"

قام بتطوير هذه النظرية فريدريك هرزبرغ وجماعته باستخدام أسلوب المقابلات مع مائتي شخص من مهندسين ومحاسبين<sup>2</sup>.

- "واقترح هرزبرغ مجموعتين من عوامل العمل التي تؤثر على سلوك الفرد في التنظيم وهي: عوامل وقائية وعوامل دافعة.

✓ فالعوامل الوقائية: تنتمي إلى محتويات العمل و بيئته، و تعمل للمحافظة على العامل من عدم الرضا عن

عمله. وتمثل هذه العوامل بالسياسات التنظيمية و العلاقات التبادلية مع الرؤساء و الأقران والمرؤوسين

وعوره بالأمان والاستقرار في العمل و عدالة الراتب... الخ. فإذا شعر العامل أن سياسة التنظيم متوازنة وأن

الرواتب عادلة مقارنة بالتنظيمات الأخرى و أن علاقاته طيبة مع الآخرين فانه لا يصل إلى مستوى عدم

الرضا. إلا أن هذه العوامل ليست كافية لتحوز على رضا العامل وتحفزه إلى مستوى أعلى من الانجاز.

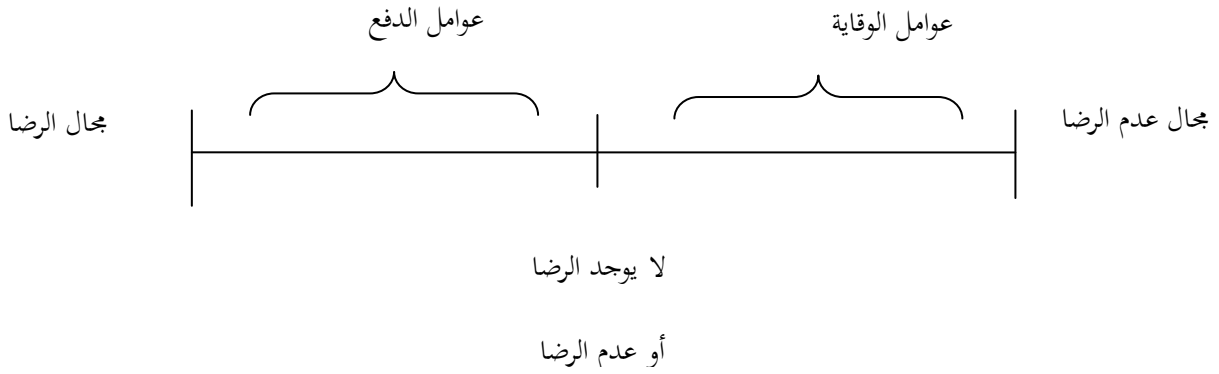
<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص 109-110.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 286.

✓ و لذلك فان هناك نوع آخر من العوامل تختص بحفز الأفراد: و تتمثل في الانجاز و المسؤولية و التقدير ووجود فرص التقدم... الخ. و هذه عوامل تنتمي إلى محتويات العمل أو الوظيفة، فإذا ما توفرت للفرد فإنها تحفزه و تجعله راضيا عن عمله.

ويرى هيرزبرغ أنه إذا استطاع التنظيم تطعيم العمل بهذه العوامل من المسؤولية و فرص الترقية و الانجاز و غيرها فان العامل سيقوم بتأدية مهمته بشكل أفضل<sup>1</sup>.

### الشكل رقم (6) يبين عوامل الوقاية و عوامل الدفع .



المصدر: كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 128.

➤ "خضعت هذه النظرية إلى النقد و الذي تركز على منهجية الدراسة:

لقد اعتمد هيرزبرغ في المقابلة مع أفراد العينة على طريقة ذكر الأحداث المهمة إيجابا و سلبا، بمعنى طلب من المستجيبين ذكر الأحداث التي حققت لهم الرضا أو عدم الرضا. و منطق النقد هنا يقول بأن الناس يميلون الى إلقاء اللوم على العوامل البيئية المحيطة كالإدارة و المشرفين مثلا كسبب لفشلهم، بينما يعززون النجاح في العمل و الرضا إلى انجازهم الشخصي و ما حققوه من أداء. و قد يكون هذا السبب في أن الباحثين الآخرين الذين لم يتبعوا منهجية هيرزبرغ في دراستهم و جدوا أن العوامل الصحية كانت قوية و مؤثرة في مجال الرضا و عدم الرضا.

كذلك تفترض هذه النظرية وجود علاقة إيجابية بين الإنتاجية و درجة الرضا، بمعنى أن الإنتاجية تتأثر مباشرة بدرجة رضا الفرد. و لكن أظهرت دراسات أخرى أن هذه العلاقة ليست بالضرورة دائما موجودة أي أن هناك الكثير من الأفراد لديهم رضا وظيفي مرتفع لكن إنتاجيتهم منخفضة، و العكس صحيح. و من جهة

<sup>1</sup> محمد كامل المغربي، مرجع سابق، ص 127

أخرى، وجدت بعض الحالات التي أكدت نجاح نظرية هيرزبرغ في التطبيق العملي. مثال شركة Imperial Chemical Industries.<sup>1</sup>

### (5) نظرية الحاجة للانجاز "لماكلياند":

ركز ماكلياند على ثلاث حاجات أساسية لدى الأفراد العاملين و هي:

1. الحاجة إلى الانجاز.

2. الحاجة إلى الانتماء.

3. الحاجة للسلطة.

- إن الحاجة للانجاز هي حاجة الفرد للتمكن من العمل الذي يؤديه و كفاءته فيه، إضافة إلى بحثه المستمر عن المهام المتحدية و الصعبة. ولقد أشارت بعض الدراسات إلى أن هذه الحاجة يمكن تنميتها من خلال البرامج التدريبية.

- و تشير الحاجة للانتماء إلى رغبة الفرد في إقامة علاقات و تفاعلات اجتماعية، حيث أن الفرد يبحث عن الوظائف المتضمنة هذه العلاقات.

- أما الحاجة إلى السلطة فتشير إلى رغبة الفرد في السيطرة و التحكم بالآخرين و تحمل المسؤوليات والمهام المتحدية، فهو أي الفرد يمتلك القدرة على قيادة الآخرين و السيطرة عليهم.

إن تشخيص هذه الحاجات الثلاث يتيح الفرصة للمنظمة لتمييز الأفراد و إتباع الأساليب المختلفة لإشباع حاجاتهم و في الغالب يتمتع الأفراد الذين يمتلكون الحاجة للانجاز بقدرات عالية، و يفضلون المهام المتحدية، في حين أن الذين تكون حاجاتهم الاجتماعية واضحة غالباً ما يقيمون العلاقات الإنسانية، كما أن الأفراد الذين تكون لديهم رغبة بالسلطة يتطلعون للمواقع الإدارية و القيادية<sup>2</sup>.

### (6) نظرية التوقع : ل " فيكتور فروم " (VICTOR – FROOM):

تعتبر هذه النظرية الصيغة الصحيحة و التكوين السليم للدافعية التي تأخذ في اعتبارها الفروقات الفردية. فهي النظرية التي قدمها فيكتور فروم و تركز على الافتراض بأن الدافعية تبدأ برغبة الفرد للحصول على شيء ما سواء كان ذلك مادياً أو معنوياً. و لذلك فإن الإنسان عند التحاقه بالعمل يتوقع أنه يحصل على مردود مادي أو

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق، صص 288-289

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، صص 171-172.



معنوي يشبع حاجات هامة لديه في مقابل ما يتطلبه التنظيم منه في بذل قصارى جهوده لإنجاز عمله. ويرى فروم

أن الرابطة بين أهداف الفرد و أهداف التنظيم تقوم على الافتراضات التالية:

أ) أن العلاقة بين الأهداف الفردية والتنظيمية تحكمها ثلاثة متغيرات رئيسية:

1. الجهد الذي يبذله الفرد و يتمثل بساعات العمل مثلا.

2. مستوى الأداء الناتج عن الجهد المبذول و يتمثل بكمية الإنتاج مثلا.

3. المردود المادي أو المعنوي، (سلبا أو ايجابا) الذي يترتب على تحقيق هذا المستوى من الأداء و يتمثل بالأجر

و بتقدير الزملاء و الرؤساء و بالمكافآت و الترقية.

ب) - إن قوة الدافع للقيام بالعمل هي حصيلة العوامل الثلاثة التالية:

1. درجة الارتباط بين مستوى الأداء المحقق و الجهد الذي يبذله الفرد. وقد انطلق على هذه العلاقة (درجة توقع

ارتباط العاملين) لفظ "التوقع".

2. درجة الارتباط بين مستوى الأداء المحقق و المردود الذي يحصل عليه الفرد من العمل و يطلق عليها لفظ

"تكافؤ". و تتحدد درجة التكافؤ نتيجة تفاعل ناحيتين:

- مدى منفعة هذه المردودات للفرد، فكلما لبت حاجات هامة أكثر (منفعة) لدى الفرد كلما زادت قيمتها.

- احتمال تحقيق الفرد لتلك المردودات نتيجة أدائه للعمل. و تزداد درجة الاحتمال كلما كان العمل هو الطريق

الوحيد للحصول على المردودات.

3. العلاقة التي يدركها الفرد لملائمة العمل (بعد أدائه) و المردود المطلوب تحقيقه، و يطلق عليها لقب "الوسيلة أو

الأداة". و هذا يعني تقدير مدى احتمالية جدوى العمل، بعد القيام به، كوسيلة للحصول على الهدف المرغوب"<sup>1</sup>

➤ أما الانتقادات التي و جهت لهذه النظرية، أنها لا تشير إلى ديناميكية عملية الحفز"<sup>2</sup>.

- لا تحدد النظرية ما هي العوائد(النتائج) بالنسبة لفرد معين و في موقف معين"<sup>3</sup>.

## 7) نظرية (y.x) : ل" دوغلاس ماغريغور "

أجرى دوغلاس ماغريغور العديد من البحوث و الدراسات حول الدافعية و السلوك في المؤسسات، و ناشد

المديرين إلى التعاطي بإيجابية مع الأفراد و احتياجاتهم خاصة الاجتماعية منها. من أهم إسهاماته التي ظهرت في

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص ص 128-129.

<sup>2</sup> حسين ناجي عارف، مرجع سابق، ص 39.

<sup>3</sup> حسين حرتم، مرجع سابق، ص 118.

كتابه " الوجه الإنساني للمنظمة" تفرقت بين نظريتين أساسيتين للسلوك الإنساني في العمل، الأولى نظرية X والثانية نظرية Y<sup>1</sup>.

• عناصر نظرية X<sup>2</sup>:

- 1- الإنسان كسول بطبعه ولا يحب العمل.
- 2- يجب استخدام نوع من الشدة أو الحزم " بمعنى السلطة الرسمية" مع المرؤوسين لإنجاز العمل.
- 3- الإنسان يتهرب من المسؤولية ويفضل أن يوجه في عمله بدلا من اعتماده على نفسه.
- 4- الإنسان يفكر بطريقة اقتصادية رشيدة ويسعى إلى تحقيق أعلى المكاسب الاقتصادية وبالتالي فالدافع المادي هو الدافع الوحيد الذي يحرك الإنسان.

• عناصر نظرية Y<sup>3</sup>:

- يجب استثمار الجهد العضلي و الذهني للأفراد، لأن ذلك مسألة طبيعية لذا و جب توفير الراحة و اللهو.
  - التهديد بالعقاب ليس الوسيلة الوحيدة ، فلدى كل فرد استعداد للتوجيه و الرقابة الذاتية لخدمة الأهداف التي يلتزم بها.
  - تنفيذ الأهداف مرتبط بالحوافز و المكافآت المتعلقة بها.
  - الفرد يتعلم و يتمرد و له القدرة على تحمل المسؤولية و البحث.
  - يملك الأفراد القدرة على التخيل و المبادرة والابتكار في حل مشاكلهم التنظيمية.
  - المجتمع الصناعي لم يستفد بما فيه الكفاية من القدرات الذهنية لأفراده".
- نلاحظ من خلال عناصر كل من النظريتين X و Y أنهما تختلفان في العديد من أجزائها:

- 1- "فمن جهة تعتبر نظرية X أن الإنسان يعتبر ككائن يجب مراقبته، و حثه على العمل، باستعمال الحوافز المادية، و بذلك فهو أقرب إنسان المدرسة التقليدية في الإدارة، و هي النظرة التي أثبتت تداعياها و اختفائها شيئا فشيئا من الوجود و خاصة في المؤسسات و المجتمعات الغربية، أين ظهرت طرق متعددة في حث، و دفع الأفراد إلى التعاون و تحقيق رضائهم، سواء بتحسين ظروف العمل و محيطه، أو بوضع أنظمة

<sup>1</sup> كامل بربر، مرجع سابق، ص44.

<sup>2</sup> ناصر داداي عدون، مرجع سابق، ص ص 85-86.

<sup>3</sup> عبد العزيز خواجة، مرجع سابق، ص ص 59-60.

للمشاركة و الحوار، ومنها حلقات النوعية أو الجودة التي ظهرت في اليابان، لتنتقل إلى مختلف أنحاء العالم في ظرف قصير في الثمانينات، وأعطت نتائج مقبولة في مجال التعاون و تحسين مردودية المؤسسة.

2- ونجد من جهة أخرى أن نظرية Y أقرب إلى الحالة الواقعية، وأقرب إلى اعتبار الإنسان ككائن عاقل تسييره طاقاته العقلية، بتأثير من جوانب اجتماعية نفسية وليس مجرد آلة تتأثر بالحوافز المادية. بل بالعكس أن تطور تكوين الإنسان، وما شهده من تحسن في ظروفه المعيشية، واتجاه المؤسسات إلى تضخم عدد إداريها من جهة، وتطلب مختلف الأعمال حتى التنفيذية منها، نوعاً من العمل الذهني والتقنيات الأكثر تطوراً جعل العامل و المؤطر في المؤسسة أكثر أهمية وأكثر أثراً في مسيرة المؤسسة، وأكثر اتجاهها إلى تحقيق حاجات ورغبات ذات جوانب اجتماعية نفسية، بعد تغطية حاجاته الفيزيولوجية الضرورية.

- ورغم ما يشتهه الواقع من تغيرات في اعتبار الفرد في العمل، واستعمال طرق تحفيز أكثر عقلانية وتطابقاً مع وضعيته منذ عقود زمنية، كما سبقت الإشارة إليه في استعمال حوافز المشاركة في التسيير والمساهمة في رأس المال، فرغم هذا لا يزال المديرين في المؤسسات، وخاصة البيروقراطية في تنظيمها، يعملون على اعتبار العامل ذا دوافع مادية ويمارسون في مراقبته وتوجيهه، نفس الممارسات التي كانت في بداية القرن الماضي في أمريكا وغيرها، حسب المدرسة التقليدية في الإدارة. وهو ما نجد في المؤسسات بالمجتمعات في الدول النامية مثل الجزائر.

وهذا ما يستدعي إعادة النظر في طرق إدارة الموارد البشرية والتحفيز و ملاءمتها مع سلوك الفرد، والعمل أكثر على فهم منطلقات سلوك الأفراد في المؤسسات وذلك من خلال البحث في الخلفيات الثقافية والاجتماعية للأفراد وللمجتمع الذي ينتمون إليه<sup>1</sup>.

## 8) نموذج "بورتر ولولر":

طوّر بورتر و لولر عام 1968 نموذج فروم و قد ربطا الرضا بكل من الانجاز والعائد. فهم يضعون حلقة وسيطة بين الانجاز والرضا و هي العوائد كما يظهر في الشكل رقم (07).

و بموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الانجاز أو الجهد المبذول. فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الانجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة، فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد. أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد أنه يستحقه، فستحدث حالة عدم رضا و يوقف الدافعية للاستمرار في الجهد. لذلك فإن من

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص ص 86-87.

أبرز ما أضافه نموذج بورتر و لولر إلى نظرية فروم هو المفهوم الذي يشتمل عليه نموذجهما بأن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل و رضاه، و أن القناعة و الرضا تتحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها و ما يعتقد الفرد.

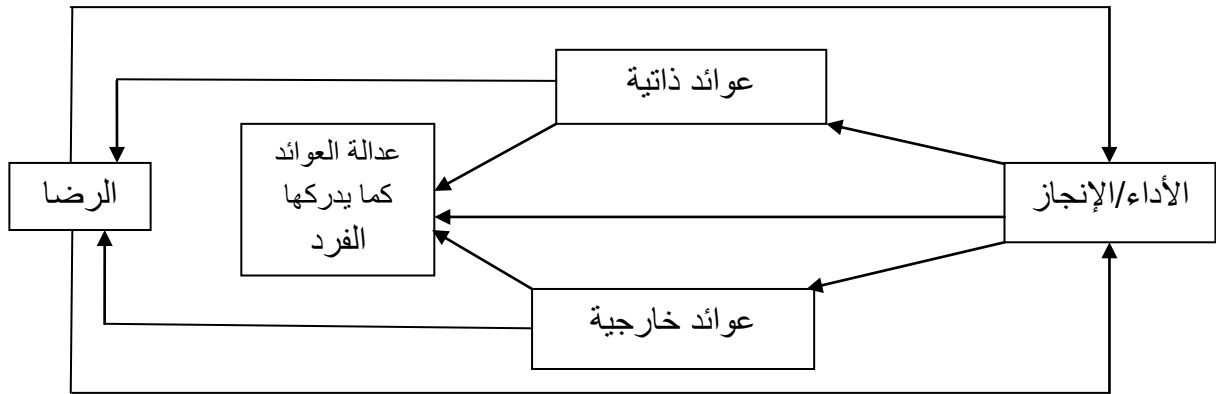
وقد بين بورتر و لولر أن هناك نوعين من العوائد:

عوائد ذاتية: و هي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الانجاز المتوقع، و هذه تشبع الحاجات العليا عند الفرد.

عوائد خارجية: و هي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لاشباع حاجاته الدنيا كالترقية و الأجور و الأمن الوظيفي.

يوضح نموذج بورتر و لولر التداخل بين عملية الحفز و الانجاز و الإشباع/الرضا. و هذا يعني أنه يتعين على الإداريين ضرورة إدراك أن تكون أهداف المرؤوسين متوسطة الصعوبة و متفقة مع قدراتهم و مهاراتهم، و ربط نظام الحفز مع الحاجات الفعلية للمرؤوسين و العمل على إشباعها<sup>1</sup>.

شكل رقم(07): يبين نموذج "بورتر و لولر"



المصدر: محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 295.

➤ و على الرغم من أن النموذج عملي، و يوضح العلاقة بين الدافعية و الأداء إلا أن صعوبة تطبيقه حد من شيوعه و انتشاره<sup>2</sup>.

### 9) نظرية التعزيز:

من أهم رواد هذه النظرية في مجال السلوك التنظيمي سكينر (Skinner) و محور هذه النظرية العلاقة بين المثير و الاستجابة. و ترى أن سلوك الإنسان على نحو معين هو استجابة لمثير خارجي، و الفرد يستجيب للعوائد. و السلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمر و يتكرر، بينما السلوك الذي لا يعزز سيتوقف و لا يتكرر. وإذا

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 294-295.

<sup>2</sup> حسين حرتم، مرجع سابق، ص 119-120.

ما كانت نتيجة السلوك تشكل خبرة سارة و ايجابية للفرد زادت احتمالات تكرار هذا السلوك مستقبلا. والعكس صحيح إذا ما نتج عن السلوك تجربة سيئة و سلبية فانه من المحتمل أن يضمحل السلوك و يتجنبه الفرد مستقبلا. و تتفاوت فاعلية المثير في إحداث السلوك المرغوب فيه عند الأفراد حسب عدد مرات التعزيز التي تصاحب ذلك السلوك، و على قوة التأثير الذي يتركه و على اقتران التعزيز بالاستجابة. و من وجهة نظر **سكنر** فان المكافآت هي المعززات التي تهدف إلى استمرار إثارة السلوك الايجابي عند الأفراد. و لكن ما يعتبر معززا عند فرد قد يكون غير ذلك عند فرد آخر.

اعتمد **سكنر** على أسلوب تعديل السلوك التنظيمي في نظرية التعزيز و الذي يتركز على المبادئ التالية: أن الأفراد يسلكون الطرق التي يرون أنها تؤدي بهم إلى تحقيق مكاسب شخصية  
 ❖ أن السلوك الإنساني يمكن تشكيله و تحديده من خلال التحكم بالمكاسب و العوائد.  
 ومن أهم الانتقادات الموجهة إلى هذه النظرية هو: اعتبار أن السلوك الإنساني يحدد من قبل مشيرات خارجية و تجاهل دور الحاجات الداخلية و قيم الفرد و اتجاهاته في عملية الحفز"<sup>1</sup>.

### 10) نموذج العدالة أو المساواة:

يقوم هذا النموذج على فكرة أن بداخل أي مؤسسة عملية تبادل بين المنظمة و عمالها من خلال:  
 ❖ العامل يقدم مساهمات تسمى "مدخلات" تأخذ أشكالا متعددة مثل الجهد المبذول و الخبرة ومهارة العامل و المؤهلات العلمية...  
 ❖ مقابل ذلك تقدم المنظمة هي الأخرى مساهمات تسمى "مخرجات" تأخذ أشكالا مادية و معنوية مثل الرواتب والأجور والمكافآت والمشاركة في اتخاذ القرار...  
 فإذا لم تتساوى المخرجات مع المدخلات يشعر العمال بعدم الرضا و العدالة و الإنصاف، و إذا تعادلت المخرجات مع المدخلات تمت حالة العدالة. فمصدر الدافعية في هذه النظرية يتم في إدراك مقدار العدالة بين المساهمات التي تقدمها المنظمة مقابل ما يحصل عليه العامل من تعويضات"<sup>2</sup>.

### 11) نظرية Z : ل وليم أوتشي :

وضع **وليم أوتشي William Ouchi** نظرية Z في بداية الثمانينات (1981). ولقد لاحظ في دراسته تفوق المؤسسات اليابانية في أمريكا على المؤسسات الأمريكية بالرغم من تفوق الأخيرة في عناصر الإنتاج من رأس المال

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص 297-298.

<sup>2</sup> عبد العزيز خواجة، مرجع سابق، ص 208.

وعدد العاملين.. الخ. وقد عزا اوتشي سر التفوق الياباني إلى الأسلوب الإداري في المنظمات اليابانية لذلك يرى انه يتعين على المؤسسات الأمريكية لحل مشكلة الإنتاجية التعلم من اليابانيين كيفية إدارة العنصر البشري. فالإدارة اليابانية تدور حول فلسفة مؤداها خلق العامل السعيد في عمله.

يرى اوتشي أن نظرية Z تقوم على ثلاثة أعمدة:

أ) الثقة: تعتمد المنظمات اليابانية مبدأ الثقة من منطق أن الثقة و الإنتاجية عنصران تربطهما علاقة طردية بمعنى أنه كلما زادت الثقة بالعامل زادت إنتاجيته. وتنمو هذه الثقة من المصارحة و المشاركة و التعاون بين العاملين على كافة المستويات الإدارية، وكذلك بين المنظمات و النقابات العمالية و المؤسسات الحكومية.

ب) الألفة و المودة: يتميز المجتمع الياباني بالتماسك الاجتماعي و ما يتضمنه من علاقات اجتماعية ومودة متبادلة بين أعضاء الأسرة الواحدة. و انعكس ذلك على المنظمات اليابانية حيث ينظر العامل الياباني إلى صاحب المنظمة باعتباره رب أسرة يعمل في كنفه، في جو من الألفة و المودة تسوده العلاقات الإنسانية المبنية على الاحترام المتبادل و التقدير و الانسجام.

ج) الحذق أو المهارة: وتعني مهارة الإشراف حيث يتوجب على المشرف التعرف على أحوال العاملين وأنماط سلوكهم و مهاراتهم مما يمكنه من تكوين فرق عمل متجانسة تحت إشرافه تكون قادرة على التعاون وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية. كما تمكنه هذه المعرفة من بث روح التعاون و الثقة بين رؤوسيه<sup>1</sup>.

ومن جهة أخرى تتمثل السمات الرئيسية لنظرية (Z) في الآتي<sup>2</sup>:

- الوظيفة طويلة الأمد.
- المسارات الوظيفية معتدلة التخصص.
- القرارات بالمشاركة.
- المسؤولية فردية.
- التقييم غير رسمي مع عدم اللجوء إلى التقييم الدوري.
- إتباع أسلوب الترقية البطيئة.
- الاهتمام الشمولي بالعاملين".

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 57-58.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 59.

- لقد بيّن أوتشي " أن إتباع المعايير اليابانية في تصميم المنظمات يستوجب خلق البيئة المناسبة لهذا النوع من التنظيم والبدء بتطبيقه في المستويات الإدارية العليا أولاً حتى تكون القدوة الحسنة لباقي المستويات الإدارية. تميزت الإدارة اليابانية بتجربة ذات طابع فريد، فعندما توظف العامل باعتباره موظفاً دائماً فإن الإدارة تعتمد إلى تطوير نوع من الرقابة الذاتية التي تعتمد مبدأ الولاء الاجتماعي و تبني فلسفة المنظمة التي يعمل فيها. وبالرغم من أن عملية تطوير الولاء الاجتماعي و تبني فلسفة المنظمة عملية بطيئة، فإن نتائجها تتبدى في هياكل تنظيمية تتميز بالمرونة و اللامركزية و تدني درجة الرسمية، على خلاف النظم البيروقراطية التي تفرضها النظريات الإدارية الغربية"<sup>1</sup>.

#### خلاصة النظريات:

على ضوء استعراض هذه النظريات السابقة يمكن القول أنه وعلى الرغم من توفر المعرفة حول المنظمات فإن الرغبة في الحصول على بناء نظري متكامل لدراسة المنظمات بما فيها من سلوكيات لم تتحقق بعد ولا تزال ملحة. فالوضع الحالي المعرفي هو وجود عدة نظريات وليس نظرية واحدة. و أن التعدد في هذه النظريات يعود إلى أسباب متعددة منها:

- اختلاف الظروف السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية التي أنتجت هذه النظريات.
- اختلاف الأصول العلمية والاهتمامات و الخبرات لأصحاب تلك النظريات.
- تباين طرق البحث و أساليب جمع المعلومات عن ظاهرة المنظمة.
- تعقد ظاهرة المنظمة بما فيها من تغيرات مادية وسلوكية"<sup>2</sup>.

قد أثبتت هذه النظريات ضرورة الاهتمام بموضوع التحفيز كونه يؤدي إلى توفير مناخ من انسجام العلاقات وتناغمها بين الإدارة و الموارد البشرية، كما يزيد من التزام هذه الموارد في تحقيق مستويات الأداء المطلوبة منهم"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 59.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 67.

<sup>3</sup> كامل بربر، مرجع سابق، ص 302.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق تتضح لنا أهمية الحوافز بمختلف أنواعها المادية والمعنوية، لذلك على مسؤولي المؤسسات الاهتمام بتصميم نظام حوافز فعال يستجيب لتطلعات العمال و طموحاتهم في إشباع حاجاتهم المتنوعة والمختلفة، مع مراعات الفروق الفردية بينهم في حدود الإمكانيات المتاحة بغية توجيههم لبذل أقصى جهدهم وطاقاتهم لتحقيق أهداف المؤسسة. وكذلك تستفيد المؤسسة من وراء تطبيقها لحوافز فعالة من الحفاظ على اليد العاملة المؤهلة و الكفاءات التي لديها و كسب رغبتهم في البقاء و الاستمرار بالمؤسسة بالإضافة إلى استقطاب كفاءات جديدة من وراء النظرة و الصورة التي تأخذ عن المؤسسة في البيئة الخارجية وسمعتها في المجتمع، و فرض مكانة لها في الأسواق الداخلية و الخارجية.



## الفصل الثالث:

### مدخل نظري حول الولاء التنظيمي

تمهيد

- ❖ المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي
- ❖ المطلب الأول. جوانب مهمة لفهم الولاء التنظيمي
- ❖ المطلب الثاني. مراحل تطور الولاء التنظيمي
- ❖ المطلب الثالث. أهمية الولاء التنظيمي
- ❖ المطلب الرابع. أبعاد الولاء التنظيمي
- ❖ المطلب الخامس. العوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي
- ❖ المبحث الثاني: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي و مؤشرات

وقياسه

- ❖ المطلب الأول. بعض النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
- ❖ المطلب الثاني. مؤشرات الولاء التنظيمي
- ❖ المطلب الثالث. قياس الولاء التنظيمي
- ❖ المطلب الرابع. أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي.

خلاصة الفصل.

## تمهيد:

إن العصر الذي نعيشه هو عصر النهضة و التطور في مختلف المجالات، و أساس هذه النهضة هو وجود التنظيمات بجميع أنواعها و التي تهدف إلى تقديم السلع أو الخدمات و إشباع حاجات الأفراد، و يعتبر العنصر البشري أهم عنصر في الوصول إلى هذه التقدم و التطور بما يبذله من جهد، يساهم في رفع مستوى كفاءة المؤسسة من خلال الأداء المبدع و المتميز. لأن لكل مؤسسة هدف يسعى لتحقيقه أفراد يولونها ولائهم التنظيمي و يبذلون جهدهم لتحقيقه، و يحصلون منها بالمقابل على حوافز مما يشبع احتياجاتهم فتغدو العلاقة بينهم و بينها علاقة تبادل و تكامل، و لذلك فإن مصلحة أي مؤسسة تكمن في الاحتفاظ بالعاملين لديها وترغيبهم لاستمرار بقائهم فيها. ونظرا لأهمية هذا الموضوع سنحاول في هذا الفصل التطرق للجوانب النظرية للولاء التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي.

المطلب الأول: جوانب مهمة لفهم الولاء التنظيمي

هناك بعض الجوانب المهمة لفهم الولاء التنظيمي ودراسته دراسة جيدة بشكل يساعد إدارة المنظمة على تطوير نماذج تساهم في زيادة آثاره الإيجابية الهادفة إلى زيادة الإنتاجية، والاستمرار في البقاء والنجاح، وهي تتمثل في:

1- عندما يظهر لدى الفرد العامل مستوى عال من الولاء التنظيمي تجاه الأفراد العاملين معه وتجاه المنظمة التي يعمل بها بشكل يؤدي إلى حدوث تفاعل إيجابي بينه وبين بيئة العمل بما في ذلك الأفراد، فإن هذا التفاعل لا يترتب عليه انصهار كل صفات الفرد واتجاهاته وقيمه إلا ضمن حدود معينة، بحيث يعمل هذا التفاعل على تهذيب وتلاشي بعض القيم والصفات والأنماط السلوكية غير المحببة والتي لها تأثير كبير على عمل الفرد داخل بيئة عمله، إن رغبة الفرد واستعداده للتنازل عن بعض القيم والأنماط السلوكية التي قد يكون لها تأثير غير إيجابي على عمله سببها إيمان هذا الفرد وعقيدته ومبادئه الثابتة وإخلاصه للمنظمة التي يعمل فيها، في حالة تحقيق هذه الدرجة من التفاعل، والتي يشعر الفرد فيها بأن أهدافه ستتحقق من خلال عمله وإخلاصه وجده لتحقيق أهداف المنظمة فإن ذلك دليل على تمتع بيئة العمل بدرجة عالية من الولاء التنظيمي.

2- إن الولاء التنظيمي ومفهومه وطبيعته تركز على اتجاه واحد، يعد حالة يتحقق فيها التكامل والتوافق بين الفرد والمنظمة، الأمر الذي يترتب عليه التفاعل الإيجابي نتيجة للطموح الوظيفي، ورغبة الأفراد في تحقيق النمو والتقدم والعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

3- الولاء لا يفرض فرضاً على الأفراد العاملين بل هو حالة من الاندماج والتكامل بين الأهداف الموحدة للمجموعة والمنظمة<sup>1</sup>، من كل ما سبق نستنتج أن هناك (05) مقومات أساسية للولاء التنظيمي هي:

- قبول أهداف التنظيم وقيمه الأساسية.
- بذل مستوى عال من الجهد لتحقيق أهداف التنظيم.
- درجة عالية من الانغماس في التنظيم والولاء له.
- الرغبة الشديدة في البقاء في التنظيم فترة طويلة.
- الميل لتقييم التنظيم تقييماً إيجابياً<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر، الأردن، ط4، 2010م، ص120.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص208.

### المطلب الثاني: مراحل تطور الولاء التنظيمي

لقد بين بوشنان (Bochanan) في بحثه الخاص بتطور ولاء المديرين لتنظيمات العمل عام 1974 أن الولاء التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:

**1- مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والاختبار، ويكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها، وتكييف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات التنظيم، وإدراك ما يتوقع منه، وإظهار مدى خبراته ومهاراته في أدائه.

ويرى بوشنان أن الخبرات التالية تظهر خلال هذه المرحلة وهي:

- تحديات العمل.
- تضارب الولاء.
- وضوح الدور.
- ظهور الجماعة المتلاحمة.
- إدراك التوقعات.
- نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم.
- الشعور بالصدمة.

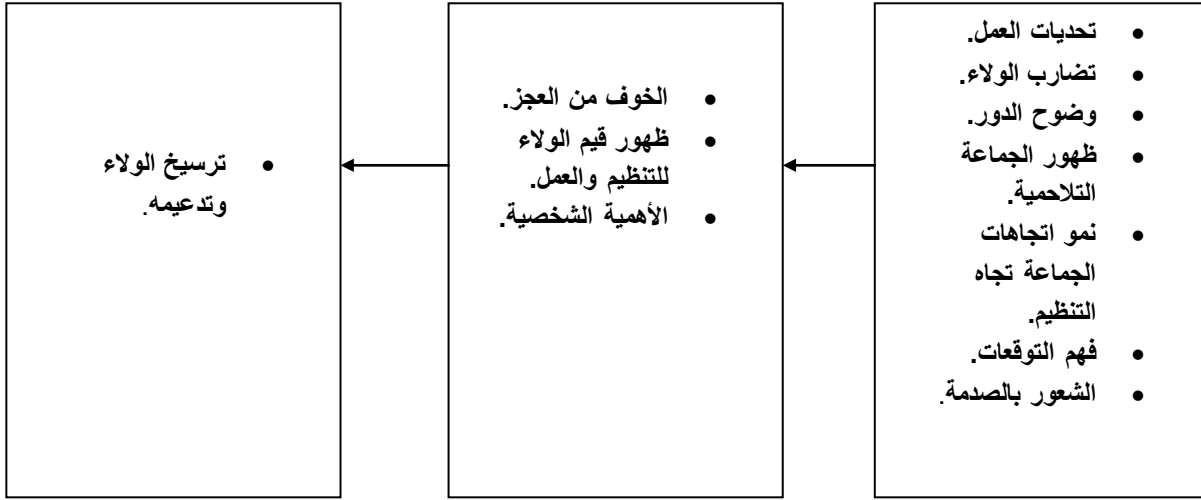
**2- مرحلة العمل والإنجاز:** وتتراوح مدتها ما بين عامين إلى أربعة أعوام تلي مرحلة التجربة، حيث يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز. وتتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية:

- الأهمية الشخصية.
- التخوف من العجز.
- وضوح الولاء للتنظيم.

**3- مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك. حيث تتقوى اتجاهات ولاءه التي تكونت في المرحلتين السابقتين وتنتقل من مرحلة التكون إلى مرحلة النضج<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 208-209.

شكل رقم (8) مراحل تطور الولاء عند بوشنان



المرحلة الثالثة

( الثقة والتنظيم )

المرحلة الثانية

( العمل والإنجاز )

المرحلة الأولى

( فترة التجربة )

المصدر: زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 209.

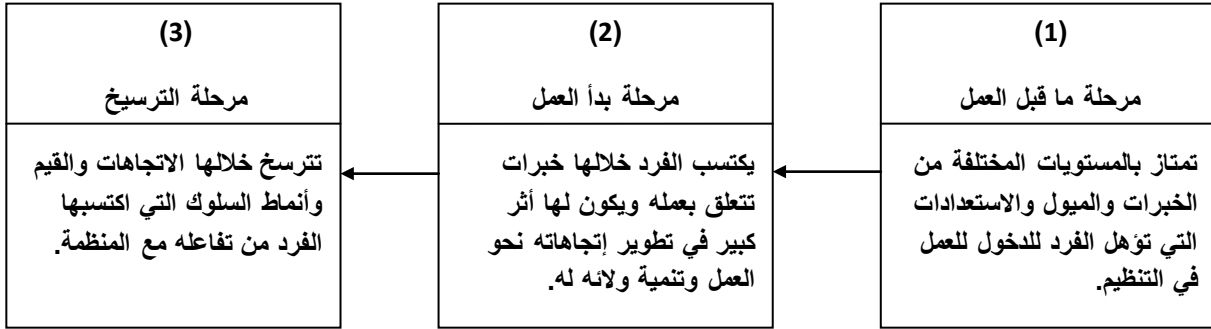
كما بين كل من مودي (Mowdy) وبورتر (Porter) في دراستهما عام 1982 أن تكوين الولاء

التنظيمي للعاملين في تنظيماتهم وتطوره يمر بثلاث مراحل زمنية متتابعة هي:

- 1- **مرحلة ما قبل العمل:** وهي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول للعمل في التنظيم. تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وعن توقعاته بالنسبة للعمل ومعرفته للظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل.
- 2- **مرحلة البدء في العمل:** وهي التي يكتسب الفرد من خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وبخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى والتي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولائه له والانخراط كعضوا في التنظيم.
- 3- **مرحلة الترسخ:** وتتأثر مما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولائه وانخراطه الاجتماعي. وتتمت في اتجاهاته وقيمه وأمط السلوك التي يكتسبها من تفاعله مع المنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 210.

شكل رقم (09) مراحل تطور الولاء التنظيمي عند مودي وبورتر



المصدر: زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص210.

في حين أشار ولس ولافان (Welsch & Lavan) إلى أن ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها وولاء لها يمر بمرحلتين هما<sup>1</sup>:

**1- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل فيها (Entry Organization):** وفي أغلب الحالات يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغبته وأهدافه، وتلبي طموحه.

**2- مرحلة الالتزام التنظيمي (Organisational Commitment):** وفي هذه المرحلة يكون الفرد حريصا على بذل الجهود الصادقة من أجل تحقيق النجاح للمنظمة والنهوض بها، إذ أنه يشعر بالانتماء الحقيقي للمنظمة، والرغبة الأكيدة للبقاء فيها<sup>1</sup>.

أما أورلي وجاتمان فقد بينا أن هناك ثلاث مراحل يمر بها الولاء التنظيمي للفرد وهي<sup>1</sup>:

**1- مرحلة الإدغان أو الالتزام (Compliance):** ويكون هذا في بداية انضمام الفرد للمنظمة، بحيث يبني على المكاسب التي يحصل عليها الفرد نتيجة انضمامه للمنظمة. لذا فهو يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلبون منه مقابل الحصول على المكاسب المختلفة من المنظمة.

**2- مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمنظمة (Identification):** في هذه المرحلة تكون رغبة الفرد في الاستمرار والبقاء في المنظمة، هي السبب في تقبله لسلطة الآخرين وتأثيرهم. ذلك أن بقاءه في المنظمة يشبع حاجته للانتماء، مما يؤدي إلى شعوره بالفخر لكونه عضوا في المنظمة.

<sup>1</sup> خلف سليمان الرواشدة، مرجع سابق، ص91.

**3- مرحلة التبني (Adoption):** وفي هذه المرحلة تتشابه أهداف الفرد وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة فيبدأ الفرد بتبني أهداف وقيم المنظمة نتيجة لشعوره بأن في تحقيق أهداف التنظيم تحقيقاً لأهدافه، وأن دفاعه عن قيم المنظمة هو دفاع عن قيمه شخصياً<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أهمية الولاء التنظيمي

لقد حظي موضوع الولاء التنظيمي باهتمام واضح من قبل الباحثين والدارسين في مجال العلوم الاجتماعية في العصر الحديث، لما له من علاقة إيجابية بإنتاجية المؤسسة، فهو يعبر عن اتجاه الفرد نحو منظمته واعتزازه بها واستعداده للدفاع عنها، وعن سمعتها بسبب إيمانه القوي بأهدافها وقيمتها، مما يدفعه إلى بذل جهود إضافية في العمل محاولاً أن يكون عنصر قوة في بقائها ومنافستها للمؤسسات الأخرى.

وقد أشار العديد من علماء الإدارة والباحثين إلى أهمية الولاء التنظيمي على مستوى الفرد أو الإدارة نظراً لارتباط الولاء التنظيمي بعوامل عدة ذات أثر كبير على الأفراد أو المنظمة على حد سواء:

فالولاء التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد ونشاطاته، كالتحول الوظيفي، والغياب، والفاعلية في العمل، كما أنه ذو علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي للأفراد، والتوتر الوظيفي، والاستقلالية وتحمل المسؤولية في العمل، وصراع الأدوار وهو مرتبط كذلك بالسمات الشخصية للموظف: كالعمر، والجنس، والحاجة إلى الإنجاز ما يسهل إمكانية التنبؤ بهذه القضايا الهامة في مجال العمل.

إن ارتفاع درجة الولاء التنظيمي للأفراد العاملين يقلل من معدل دورانهم في العمل، ويحسن مستوى أدائهم وقد يمتد تأثير الولاء التنظيمي إلى الحياة الخاصة للأفراد خارج نطاق العمل حيث يشعر الموظف ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجة عالية من الرضا، والسعادة، والارتباط العائلي.

- إن الولاء التنظيمي عنصر أساسي لقياس مدى التوافق بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها فالأفراد ذو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون إلى تأييد ودعم قيم المنظمة، والبقاء فيها لفترة أطول. إضافة إلى تأثير الولاء التنظيمي للفرد على حياته المهنية بانعكاسه على تقدمه الوظيفي، والنتائج عن جديته في العمل واجتهاده لتحقيق أهداف المنظمة مما يسارع في ترقيته وتقدمه وظيفياً.

<sup>1</sup> خلف سليمان الرواشدة، مرجع سابق، ص 91.

وقد أظهر دراسات الولاء التنظيمي أن ارتفاع مستوى الولاء يؤثر إيجابيا على المنظمة: بزيادة الإنتاجية والتقليل من المصروفات والتكاليف بسبب انخفاض نسبة غياب الأفراد العاملين وتأخرهم عن العمل، أو انتقالهم إلى منظمات أخرى.

كما أن الولاء التنظيمي المرتفع يحافظ على مستوى مرتفع من الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة، كون الجميع يعمل لتحقيق أهداف تعد بالنسبة لهم في غاية الأهمية، بالإضافة إلى تسهيل مهمة المنظمة في اختيار عاملين جدد ذوي مهارات عالية، بسبب رغبة الكثيرين بالعمل فيها لما تتمتع به من سمعة طيبة على لسان العاملين فيها.

- إن الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المرتفع يساهمون في النمو الاقتصادي، وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلدانهم، إضافة إلى ما يحصل عليه الفرد من ميزات وظيفية أكثر<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع: أبعاد الولاء التنظيمي

تناولت الدراسات الأولى التي أجريت حول الولاء التنظيمي هذا المفهوم بشكل عام دون النظر إلى الأبعاد المختلفة التي يتكون منها. لكن الدراسات اللاحقة أظهرت أن هناك عدة أبعاد للولاء التنظيمي، تعود لأسباب حددها ريتشرز (Reichers) من أهمها: أن المنظمة مكونة من عدة فئات تشمل الموظفين التنفيذيين، والعملاء أو المستفيدين، والإدارة العليا ثم المواطنين بشكل عام. وكل فئة لها أهدافها الخاصة وليس من الضرورة اشتراك هذه الفئات في هدف واحد.

كما أن المنظمة تحتوي في داخلها على تكتلات لكل منها اهتمامات مشتركة، بحيث تحاول كل كتلة الحصول على منافعها الخاصة دون الآخرين. ورغم اتفاق كل الباحثين في موضوع الولاء التنظيمي على تعدد أبعاده، إلا أننا نجد اختلافهم في تحديد هذه الأبعاد. فيحدد كل من: ستاو وسالنيك أبعاد الولاء التنظيمي ببعدين هما:

**1- الولاء الاتجاهي:** ويعني الأمور التي تؤدي إلى تطابق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة، بحيث تزداد رغبته في البقاء والاستمرار في المنظمة.

**2- الولاء السلوكي:** ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة، بسبب سلوكه السابق فالجهد الذي بذله الفرد و الوقت الذي قضاه في المنظمة يجعلانه يتمسك بكونه عضوا فيها<sup>2</sup>.

أما كيدرورن فيحدد بعدين للولاء التنظيمي على النحو التالي:

<sup>1</sup> خلف سليمان الرواشدة، مرجع سابق، ص 92-93.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 88.



**1-الولاء الأدبي (الأخلاقي):** ويقصد به تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة باعتبارها تمثل قيمه وأهدافه.

**2-الولاء المحسوب:** ويقصد به تبني الفرد الاستمرار في العمل داخل المنظمة برغم وجود عمل بديل في منظمة أخرى وبمزايا أفضل.

وميز ماير و آلن و سميث بين ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي هي:

**1- المكون العاطفي (المؤثر):** ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من: درجة استقلالية وأهمية، وتنوع المهارات المطلوبة ، وقرب المشرفين. كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة، في مجريات صناعة القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه بصورة شخصية.

وقد أثبت العديد من الدراسات أن المتغيرات المشار إليها سابقا تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي ايجابي يكافئ العاملين في المنظمة، مما يؤثر بدوره بصورة إيجابية على مستوى الولاء التنظيمي، مع وجود علاقة إيجابية بين السن والعمر الوظيفي من جهة ودرجة الولاء العاطفي لدى الموظف من جهة أخرى.

**2- المكون الأخلاقي ( المعيارى ) ( Normative Component):**

ويقصد به شعور الموظف بالالتزام نحو الاستمرار بالعمل في المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي في وضع الأهداف والتخطيط والرسم السياسات العامة للتنظيم، علاوة على تحديد كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل.

**3- المكون المستمر (Continuous Component):**

ويعني أن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تحدد بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر مع التنظيم، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى. ويتأثر تقييم الموظف لأهمية البقاء مع التنظيم بمجموعة من العوامل من أهمها: تقدم السن، وطول العمر الوظيفي، حيث يعدان مؤشرين رئيسيين لوجود الرغبة لدى الموظف في الاستمرار بعمله، فاستثمار الفرد جزءا من حياته في المنظمة، يعني أن أي تفريط أو تساهل من قبله في هذا الاستثمار سيكون بمثابة خسارة له، خاصة إذا كان سيبدأ بعمل جديد لا علاقة له بعمله في المنظمة.

كما أن فقدان الفرد لزملاء العمل وما أقامه معهم من علاقات خلال عمله في المنظمة يعد خسارة أيضا لهذا الفرد، وكذلك فإن اختلاف نظام التقاعد من جهة لأخرى قد يعني خسارة للفرد يجب تجنبها. ويعد تقدم السن أو

العمر الوظيفي أيضا عاملا مشجعا للارتباط بالمنظمة لتضائل فرص العمل في منظمات أو أماكن أخرى وأخيرا فإن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد يزيد من انتماء الفرد للمنظمة ورغبته بالبقاء فيها<sup>1</sup>.

وقد أشار بعض المهتمين والباحثين في مجال الإدارة أمثال: **أورلي و جاتمان ، وماير و ألين 1993** إلى وجود رؤيتين للولاء التنظيمي تسيطران على أدبيات هذا الموضوع وهما: الرؤية الفكرية أو النظرية، والرؤية السلوكية. فالرؤية الفكرية تنظر للولاء التنظيمي على أنه وجهة نظر تظهر مدى جودة العلاقة بين الموظف والمنظمة التي يعمل فيها. وحسب وجهة النظر هذه فإن ارتفاع درجة الولاء التنظيمي لدى الفرد تعني: إيمانه العميق بأهداف وقيم المنظمة واستعداده لبذل جهد كبير في سبيل المنظمة، بالإضافة إلى رغبته الأكيدة في البقاء عضوا فيها. أما الرؤية السلوكية فنص على أن الفرد يبذل جهده للحفاظ على كل شيء ذي قيمة له، كالنقود، أو الوقت والذي يخسره نتيجة تركه للمنظمة، لذا فإنه يحاول الحفاظ على كل التصرفات التي تضمن له استمرارية هذه الأشياء القيمة. وعليه فإن الولاء التنظيمي وفقا للرؤية السلوكية يتكون من ثلاثة عناصر هي: العنصر الوجداني، والعنصر الاستمراري، والعنصر المعياري<sup>2</sup>.

#### المطلب الخامس: العوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي

يعتبر البحث في مفهوم الولاء التنظيمي من حيث التكوين والتطور، عملية ذات أبعاد متشابكة ومتداخلة، فقد تعددت اتجاهات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول مفهوم العوامل التي تساعد على تكوين الولاء التنظيمي داخل التنظيم. وقد ساهم في الكتابة بهذا الموضوع الكثير من الكتاب، إلا أن دراسات **روبرت مارش و ماناري** تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشارا فيها إلى العوامل المساعدة على تكوين وتشكيل الولاء التنظيمي:

**أولا: السياسات:** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الولاء التنظيمي<sup>3</sup>.

وقد أشار **ريتشارد سيترز** في نموذج عن الولاء التنظيمي عام 1977 إلى عوامل تكوين الولاء التنظيمي ودورها في تشكيل السلوك التنظيمي للأفراد العاملين الناتج عن المدخلات التالية:

<sup>1</sup> خلف سليمان الرواشدة، مرجع سابق، ص 89-90.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 90.

<sup>3</sup> موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 126.

المكانة في التنظيم، الاستقلالية في العمل، الرضا عن العمل، العلاقات الاجتماعية، القيادة، المناخ، الرغبة في الانجاز، الصفات الشخصية، درجة المشاركة في العمل، نظام الحوافر، تحديد الأدوار.

فإذا كانت هذه المدخلات متوفرة في التنظيم بحيث تتمتع البيئة التنظيمية بمناخ تنظيمي صحي، فإن عملية تكوين الولاء التنظيمي حاصلة، وسيندفع الأفراد تلقائياً للعمل بهدف الحصول على مخرجات الولاء التنظيمي المتمثلة في:

- سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات البيئية.
- سلوك ايجابي تجاه التنظيم.
- تدني نسبة الغياب وارتفاع نسبة الحضور.
- تقليل نسبة الدوران الوظيفي.
- زيادة الشعور بالاستقرار الوظيفي.
- ارتفاع الروح المعنوية.
- ارتفاع معدلات الأداء<sup>1</sup>.

**ثانياً: وضوح الأهداف و تحديد الأدوار:** لقد أظهرت الدراسات أن الولاء للتنظيم يزداد كلما كانت أهدافه واضحة يستطيع الأفراد فهمها و تمثلها والسعي لتحقيقها. وكلما كانت الأهداف واضحة و الأدوار محددة أمكن تجنب الصراع الذي يحدث نتيجة غموض ادوار العاملين<sup>2</sup>.

**ثالثاً: العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:** تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة كما يراها دايفن هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف. وهنا يمكن استنتاج ثلاثة محاور مهمة تقوم عليها عملية المشاركة وهي:

- 1- تنطوي المشاركة للمساهمة في تحقيق أهداف التنظيم على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام الأسس العلمية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفعالة، أكثر من مجرد الاعتماد على المشاركة الفعلية أو المشاركة غير الفعالة.
- 2- أنها تعمل على زيادة حافزية الأفراد وتدفعهم للعمل، وذلك بإعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة ولإطلاق الطاقات والمبادرات والابتكارات الرامية إلى تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 127.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 212.

3- تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية.

وقد أوضحت الدراسات، أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء التنظيمي، وتجعل الأفراد يرتبطون بيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه المنظمة من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة وبروح معنوية عالية<sup>1</sup>.

**رابعاً: المناخ التنظيمي:** يعبر مفهوم المناخ التنظيمي عن الخصائص المختلفة التي تميز البيئة في التنظيم و التي تشمل نواحي التنظيم الرسمي، وحاجات العاملين و طبيعة الاتصالات التنظيمية، و أساليب الإشراف السائدة وسلوك الجماعات و غيرها من العوامل التي يدركها أفراد التنظيم فتؤثر في سلوكهم و في كل السلوك التنظيمي. ويعرفه ريتشارد ستيرز بأنه: البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتعرف العاملون عليها من خلال تجاربهم و أثرها في سلوكهم. إن تمتع العاملين بجو يسوده الوفاق و الوئام و التسامح و التعاون و العدالة و المساواة للوصول إلى الأهداف المشتركة يعزز الثقة بالعاملين و يرفع روحهم المعنوية و يزيد درجة رضاهم الوظيفي ويعزز شعورهم بالولاء للمنظمة.

أما المنظمات ذو البيئات المتسلطة و المثبطة لمعنويات العاملين أو التي تتصف باللامبالاة و عدم الحيوية فيها تنظيمات تشجع على تسرب العاملين و لا تنمي فيهم قيم الولاء التنظيمي. و لذلك فان من الضروري الاهتمام بالبيئة التنظيمية و تحقيق التوافق بين الانجاز و تحقيق الأهداف من جهة و العناية بالإنسان من جهة أخرى من أجل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين<sup>2</sup>.

#### خامساً: نظام الحوافز:

للحوافز دور فاعل في تعزيز العلاقات فيما بين التنظيم و العاملين فيه، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم. و هذه الحوافز تكون مادية أو معنوية، يتوقف تأثيرها على قدرتها في إثارة الدافعية للأفراد و تعزيز حماسهم و ثقتهم بالتنظيم و ولائهم له. كما يتوقف تأثيرها على نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها و التي تراعي أهداف التنظيم و أهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء.

من ذلك نجد أن الحوافز تسهم في تحقيق مصلحتين هما:

✓ حث الأفراد على إتمام العمل المطلوب بكفاءة.

✓ إشباع حاجات الأفراد و تحقيق رغباتهم ضمن الإمكانيات المتاحة.

<sup>1</sup> موسى اللوزي، مرجع سابق، ص ص 129-130..

<sup>2</sup> زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 214.

إن نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد و التحاقهم بالتنظيم و إشباع حاجاتهم و يعزز من استمرارهم في العمل، و يثير المنافسة فيهم و بذل الجهد لتحسين أدائهم و الإبداع فيه، و يوفر لهم المناخ التنظيمي الايجابي ويشعرهم بالرضا و الثقة و يرفع من روحهم المعنوية و يقوي ولائهم للتنظيم"<sup>1</sup>.

#### سادسا: العمل على بناء ثقافة مؤسسة:

إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة وبين الأفراد العاملين، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، كل ذلك سترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة، وزيادة الولاء لها. وهذا ما تميزت به الإدارة في اليابان التي استطاعت أن تشكل قوة هائلة نتيجة للتماسك والاحترام والثقة المتبادلة"<sup>2</sup>.

#### سابعا: نمط القيادة:

إن الدور الكبير الذي يجب على الإدارة القيام به هو إقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية. فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة.

وقد تناول الباحثون مفهوم القيادة في كثير من الكتابات والأبحاث نظرا لأهميته كمدخل في تنمية الولاء التنظيمي لدى الأفراد في منظمات العمل، فقد عرفها البعض بأنها " ذلك النشاط الذي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف"، كما تم تعريفها بأنها " ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريقة تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف". وبناء على ذلك فإن مسؤولية القيادة لها أهمية عالية في حياة المنظمات واستمراريتها، فعليها مسؤولية اختيار الأهداف وتنمية ولاء الأفراد وانتمائهم وبناء الثقة وتحقيق الأهداف. والقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعمل على زيادة درجات الولاء التنظيمي لدى الأفراد، ويدعم اعتقادهم بأهمية التنظيم، ويبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد المبدع، وينمي فيهم الرغبة في المحافظة على العلاقات التنظيمية الجيدة، والعمل على تطوير التنظيم والأفراد من حيث الاحترام ومراعاة المشاعر وزيادة رغبتهم بالعمل...إلخ.

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 213.

<sup>2</sup> موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 131.

هذه هي أهم العوامل المساعدة على تنمية الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين، وهي عبارة عن كل متكامل مترابط مع بعضه، فكل عامل له نسبة ومساهمة معينة في تحقيق الولاء التنظيمي، لدى يمكن اعتبار هذه العوامل أساسيات في التطوير التنظيمي تساهم في استمرار المنظمة وبقائها<sup>1</sup>.

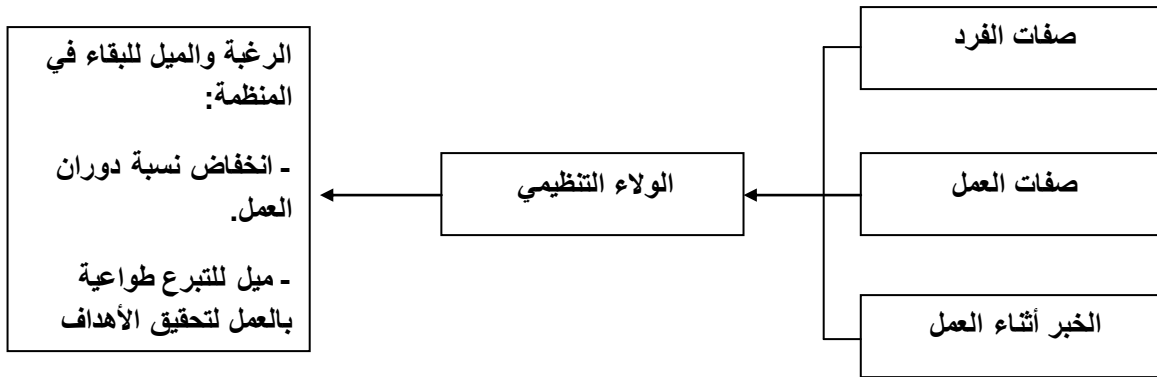
### المبحث الثاني: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي و مؤشرات وقياسه.

#### المطلب الأول: بعض النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

ظهرت مجموعة من النماذج التي توضح العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي لدى الأفراد، من أهمها:  
أولاً: نموذج ستيرز (Steers):

أشار ستيرز إلى ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر في تكوين الولاء التنظيمي لدي الفرد، وهي: صفات الفرد، و صفات العمل، والخبرة أثناء العمل. كما هي موضحة في الشكل الموالي.

#### الشكل رقم (10) العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي ( نموذج ستيرز)



المصدر: خلف سليمان الرواشدة، مرجع سابق، ص94.

وفيما يلي عرض بإيجاز لتأثير كل من العوامل السابقة في الولاء التنظيمي للفرد:

**1- الصفات الشخصية والولاء التنظيمي:** تشمل الصفات الشخصية: السن، التعليم، مدة الخدمة، الجنس والحالة الاجتماعية، فقد أظهرت نتائج غالبية الدراسات التي أجريت حول علاقة الولاء التنظيمي بالسن وجود علاقة إيجابية ذات دالة إحصائية بين الولاء التنظيمي للفرد وتقدمه في العمر. إذ أن التقدم في العمر يعمل على زيادة الولاء التنظيمي للفرد.

<sup>1</sup> موسى اللوزي، مرجع سابق، ص132.

أما فيما يتعلق بالتعليم فقد تبيننت النتائج حيث دلت نتائج بعض الدراسات على أن زيادة عدد سنوات التعليم تؤدي إلى زيادة مستوى الولاء التنظيمي للفرد، في حين أظهرت دراسات أخرى أن العلاقة بين مستوى التعليم والولاء التنظيمي سلبية.

وأظهرت بعض الدراسات أن لا علاقة دالة بين مستوى التعليم والولاء التنظيمي للفرد.

أما فيما يتعلق بتأثير المرتبة الوظيفية وسنوات الخدمة على الولاء التنظيمي للفرد، فتقول الآراء المدعومة بنتائج غالبية الدراسات التي أجريت في هذا المجال بأن الولاء التنظيمي للفرد يزداد بارتفاع مرتبته الوظيفية وزيادة خدمته في العمل.

بينما تقول آراء أخرى بعدم وجود أثر لسنوات الخدمة في الولاء التنظيمي للفرد. كما أثبتت الدراسات أن الإناث أكثر ولاءً للتنظيم من الذكور، وقد فسر هذا بأن فرص المرأة في الحصول على عمل في منظمات أخرى أقل من الرجال وبالتالي فهي تحاول أن تؤدي عملاً جيداً في منظماتها. وفيما يخص الحالة الاجتماعية فإن المتزوجين أكثر ولاءً لعمليهم من غير المتزوجين.

**2- صفات العمل والولاء التنظيمي:** تتمثل خصائص العمل الذي يؤديه الفرد أياً كان موقعه في التنظيم والتي تؤثر على ولاءه التنظيمي بجوانب عدة، في درجة مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به، ودرجة إحساس الفرد بأهمية نتائج العمل نفسه، ومعرفة الشخص بمسؤوليته المباشرة عن تلك النتائج، حيث يرتفع الولاء التنظيمي للفرد بزيادة درجة استقلاليته، وحرية في أداء العمل دونما ضغط أو إجبار، وكلما شعر بأهمية العمل الذي يؤديه، وأحس بالتحدي في العمل، وكلما اختلط بالآخرين بشكل تعاوني، وأن الولاء التنظيمي للفرد ينخفض في حالات صراع الدور، وغموض الدور، وعدم تفويض السلطة التي تتناسب وحجم المسؤولية<sup>1</sup>.

**3- الخبرة في العمل والولاء التنظيمي:** إن الخبرة التي يكتسبها الفرد تلعب دوراً مؤثراً في ولاءه التنظيمي فالأفراد يلتحقون بمنظمات العمل بخبرات وقدرات متفاوتة، ورغبات وأهداف محددة، يعمل كل منهم من أجل تحقيقها، فقرار الانضمام للمنظمة ينطوي على توقعات معينة تتمثل في مكان عمل ملائم يساعد على استثمار، ما يملكون من طاقات، وإشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم. ومساهمة المنظمة بفاعلية لتحقيق تلك التوقعات يزيد من درجة الولاء التنظيمي للفرد.

وعلى العكس من ذلك فإن إخفاق المنظمة في توفير الفرص والتسهيلات اللازمة في هذا المجال يؤثر بصورة سلبية على انتماء الفرد لمنظمتها وولائه لها.

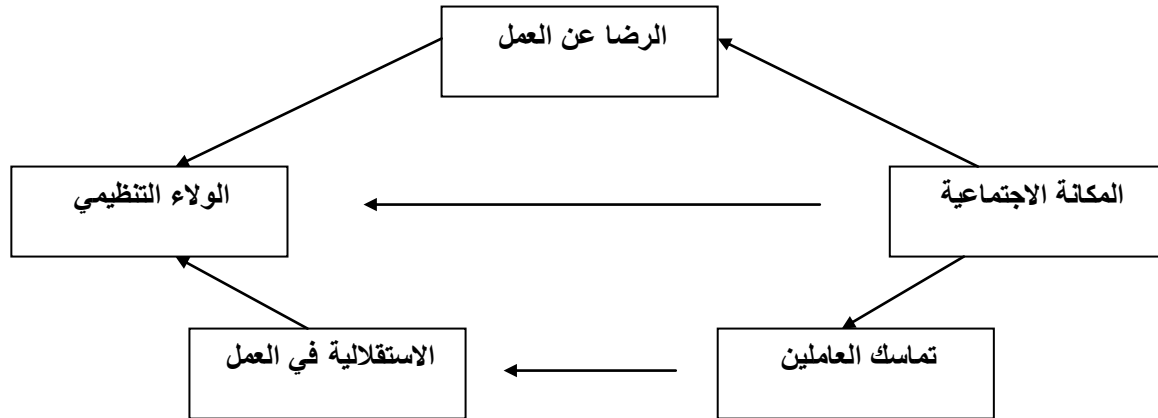
<sup>1</sup> خلف سليمان الرواشدة، مرجع سابق، ص 94-98.

وقد أجريت دراسات عدة حول العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض العوامل التنظيمية منها ما قام به كل من: ولش و لافان، ومارش و ماناري، وموتاز، أظهرت نتائجها وجود علاقة دالة بين الولاء التنظيمي وكل من نمط القيادة وتماسك جماعة العمل وتعاونها، والاستقلالية في العمل، وسمعة المنظمة، ومكافآت العمل بأبعادها المختلفة: الاجتماعية والتنظيمية، وما يتعلق منها بالمهام المطلوبة من الأفراد، والرضا الوظيفي، وسياسات المنظمة، والأمن الوظيفي، وظروف العمل المادية"<sup>1</sup>.

ثانيا. نموذج مارش و ماناري (March & Mannari, 1977):

كما وضع كل من مارش و ماناري نمودجا يبين العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي من وجهة نظرهما، ويوضح الشكل التالي العلاقة بين هذه العوامل و الولاء التنظيمي.

الشكل ( 11 ) العوامل المساعدة في تفسير الولاء التنظيمي(نموذج مارش)



المصدر: خلف سليمان الرواشدة، مرجع سابق، ص 96.

يلاحظ من الشكل السابق أن العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المنظمة تتمثل بالمكانة الاجتماعية، والرضا عن العمل وتماسك جماعة العمل، والاستقلالية في العمل"<sup>2</sup>.

ثالثا. نموذج ديكوتيز و سمرز (Decotis & Summers):

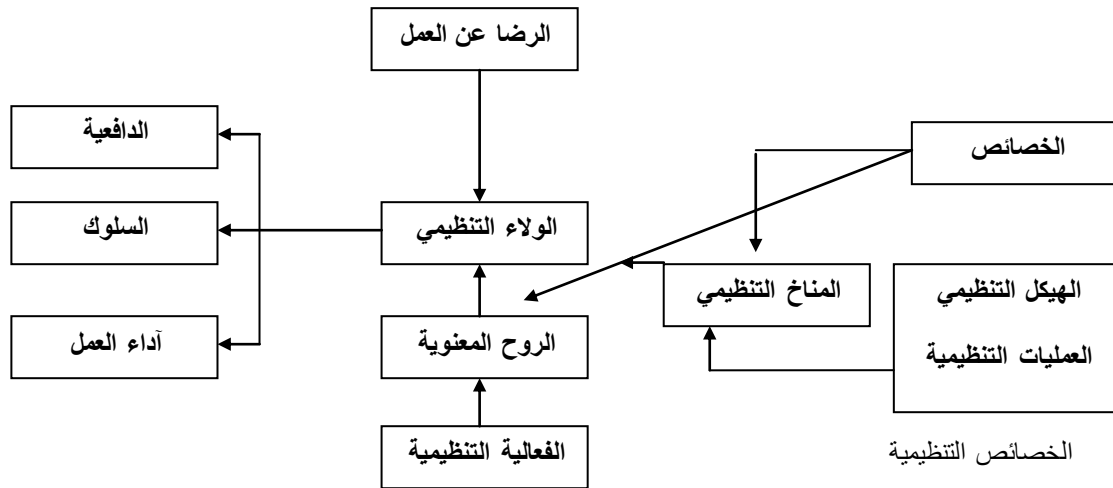
أما نموذج ديكوتيز و سمرز فقد حددا العوامل المساعدة في تفسير عملية ولاء الأفراد لمنظماتهم كما هو موضح في الشكل الموالي.

<sup>1</sup> خلف سليمان الرواشدة، مرجع سابق، ص ص 95-96.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 96.



شكل (12) يمثل العوامل المساعدة في تفسير الولاء التنظيمي (نموذج ديكتونيز و سمرز)



المصدر : خلف سليمان الرواشدة، مرجع سابق، ص 97.

من الشكل رقم (12) يمكن القول بأن تفاعل الخصائص الشخصية للأفراد مع مكونات المناخ التنظيمي وخصائصه في المنظمة يؤدي إلى تحديد الفعالية التنظيمية ومستوى الروح المعنوية لدى الأفراد، ورضاهم عن العمل حيث تؤدي هذه العوامل مجتمعة إلى تحديد مستوى ولاء الأفراد للمنظمة، والذي يحدد بدوره درجة دافعيتهم للعمل، ونوعية سلوكهم، الشخصي والتنظيمي، وأدائهم لعملهم كماً ونوعاً.

❖ من كل ما سبق نستطيع القول بأن على إدارة المنظمة إدراك العوامل التي تؤثر في مستوى الولاء التنظيمي للعاملين سلباً أو إيجاباً، وأن تعمل على استثمار هذه العوامل لزيادة درجة ولاء العاملين للمنظمة. إذ يتطلب ذلك دراسة الخصائص الشخصية للأفراد العاملين، والتركيز على الجوانب الإيجابية في هذه الخصائص، والتي تعمل على زيادة درجة ولائهم التنظيمي، كالعامل على رفع مستواهم التعليمي، من خلال التنمية المهنية والتدريب، ومساعدتهم للحصول على مؤهلات أعلى، والعمل على ترقية المستحقين، وتوفير العدالة التنظيمية من أجل استقرارهم الذي يعزز الروح المعنوية لديهم، ورضاهم عن العمل، وشعورهم بالأمن.

كما أن على إدارة المنظمة العمل على توفير فرص الاستقلالية في العمل، وتفويض السلطة للعاملين بالقدر الذي يتناسب مع مسؤولياتهم الوظيفية، وتحديد الأهداف والأدوار بوضوح، وأن تكون الأهداف مثيرة للتحدي بما

ينسجم مع حاجات وقدرات الأفراد العاملين، والعمل كذلك على بناء علاقات إنسانية إيجابية مع الأفراد العاملين وفيما بينهم أيضاً، وتوفير ظروف العمل المادية المناسبة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مؤشرات الولاء التنظيمي

يمكن رصد بعض مؤشرات (Indicators) الولاء التنظيمي كالتالي:

- درجة توحيد العاملين مع المنظمة.
- درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
- درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة و عمليات المنظمة.
- درجة الاستعداد للتضحية من أجل المنظمة.
- الحديث عن المنظمة بكل الخير بواسطة العاملين.
- الدفاع عن المنظمة من أي نقد أو هجوم.
- عدم التفكير في الانتقال إلى منظمة أخرى.
- ارتفاع معنويات العاملين.
- التركيز على حل المشكلات وليس الشكوى الدائمة منها.
- تفضيل المصلحة العام للمنظمة على المصلحة الخاصة في كثير من الأحيان.
- انخفاض شكاوى العملاء<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: قياس الولاء التنظيمي

أولاً: وسائل قياس الولاء التنظيمي:

تستخدم الكثير من المنظمات أساليب مباشرة وغير مباشرة للتعرف على الاتجاهات النفسية للعاملين ومستويات ولائهم عن الجوانب المختلفة في المنظمة، إن وسائل قياس الولاء قد تختلف في بعض الأحيان اختلافاً بسيطاً باختلاف مداخل دراسته، كما أن حجم المجتمع المراد دراسته قد يتحكم بالوسيلة المستخدمة في الدراسة. فمن الأساليب المستخدمة في هذا المجال، أخذ رأي العاملين بسياسات العمل، والتعرف على مشاعرهم من خلال الاجتماعات وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن مشاعرهم، أو بالرجوع إلى رؤسائهم المباشرين في ذلك. إلا أن هذه الأساليب وإن تفيد أحياناً في التحسس السريع لمشاعر العاملين، لكن تبقى مسألة استخلاص بيانات دقيقة

<sup>1</sup> خلف سليمان الرواشدة، مرجع سابق، ص 97.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، مرجع سابق، ص 51.

وشاملة عن مشاعرهم وولائهم قابلة للنقاش فالانطباعات صادقة عن الولاء، فعادة ما يحجم بعض العاملين عن ابلاغ رؤسائهم أو اطلاعهم على الجوانب السلبية في العمل. وهذا لا يعني أن عملية قياس ولاء العاملين عملية بسيطة. وبذلك فإنه يمكن تصنيف وسائل قياس الولاء بما يلي:

**(1) المقاييس الموضوعية:** وهي من الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام في هذا المجال، فتستخدم لقياس الولاء من خلال الآثار السلوكية، وهذا النوع يغلب عليه الطابع الموضوعي، حيث يحلل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة ولاء العاملين، وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك. مثلاً رغبة الفرد في البقاء في المنظمة أم لا أداء العاملين، الغيابات عن العمل ودوران العمل. تسببه في عطل الآلات والمعدات، والتخريب المتعمد في المواد المستخدمة بالإنتاج، كثرة حوادث العمل... إلخ، ومن خلال رصد الظواهر أعلاه نستطيع التعرف على درجة الولاء الموجودة في المنظمة من عدمه.

وتفيد هذه المقاييس السلوكية في التنبيه على المشكلات الخاصة بالولاء التنظيمي التي قد تحدث، لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى الأساليب الممكنة لعلاجها"<sup>1</sup>.

**(2) المقاييس الذاتية:** هذا النوع من المقاييس يقيس ولاء العاملين مباشرة بأساليب تقديرية وذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة في محاولة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة ولاءهم لمنظمتهم، ويعد هذا النوع من المقاييس أكثر فائدة وقدرة على تشخيص وجود الولاء سلبي أو إيجابياً وخير وسيلة لتطبيق هذه الطريقة هي قائمة الاستبيان، وهي من أكثر الطرق في قياس العلوم السلوكية، وتتضمن توجيه مجموعة أسئلة إلى الشخص أو الأشخاص المعنيين لمعرفة اتجاهاتهم وميولهم اتجاه المنظمة وذلك بأسلوبين:

✓ إما أن يتم توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد، ويطلب منهم تحديد مستوى ولاءهم، ومدى حبهم للعمل، وأبرز ما في هذه الطريقة سهولتها وإمكانية إجراء مقارنات.

✓ ليس هناك سؤال واحد عن مستوى ولاء الفرد بل هناك أسئلة عديدة تدور حول فقرات عديدة تتعلق بالعمل والبيئة والأشياء والأشخاص، وتنظم هذه الأسئلة على نحو الذي يخدم أهداف البحث ويتلاءم مع مستويات الأفراد الذين يتم استطلاع آرائهم، ومن خلال الإجابة على الأسئلة يمكن أن يتحدد ولاء الفرد"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 220.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 221.

ثانياً: فوائد قياس الولاء التنظيمي:

- بالرغم من أن قياس الولاء التنظيمي يحمل المنظمة تكاليف وجهوداً شاقة، إلا أنه يحقق فوائد كبيرة للمنظمة<sup>1</sup> تساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية، وهناك من الفوائد ما يعود على الأفراد، ومنها يعود على المنظمة بالدرجة الأولى، ومنها ما يعود على المجتمع بشكل عام.
- ومما لا شك فيه أن جميع المنظمات تعمل بشكل يساعد على تحقيق مستويات معيشية جيدة لأفرادها العاملين، ولكي تستطيع هذه المنظمات الوصول إلى هذا الهدف لا بد للقائمين عليها من أن يتابعوا تقويم نشاطها من وقت لآخر للتعرف على ما قد تحققه لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية من ناحية، وعلى قوة الترابط بين أفرادها من ناحية أخرى. ونظراً للارتباط القائم بين ما قد تحققه المنظمات لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية وبين ولائهم لها فإنه يمكن عن طريق قياس مدى ولاء الأفراد لمنظماتهم تقدير نجاح هذه المنظمات أو فشلها.
- وبذلك يجب على الإدارة الحكيمة قبل أن تبدأ في رسم السياسات واتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الولاء بين العاملين، أن تجمع البيانات والمعلومات حول مؤشرات واتجاهات ومحددات الولاء. فعملية قياس الولاء تعتبر ظاهرة إدارية واعية وهادفة تبني المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة، ومن هذه الفوائد:
- 1- يقدم قياس الولاء التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي، وهذا يمكن المنظمة من أن تعمل على تحديد موقعها واتجاهها قياساً إلى فترة سابقة من الوقت.
  - 2- تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء. لذلك يترتب على الإدارة الجيدة التعرف على المشاعر والأحاسيس والاحتياجات حتى تستطيع قياس ومعرفة ما يتمتع به الأفراد من ولاء لهذه المنظمة.
  - 3- إن قياس الولاء التنظيمي هو بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس ومعرفة مشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.
  - 4- إن البحوث الإنسانية خاصة المتعلقة ببحث الولاء التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة والأفراد، كون الأفراد يتولد عندهم الشعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم، مما ينعكس بأثر إيجابي على المنظمة وعلى الأفراد.

<sup>1</sup> موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 139.

5- تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل، حيث يعتبر قياس الولاء أداة لتشخيص النقاط التي قد تؤثر في رفع أو خفض ولاء العاملين للتنظيم"<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع: أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي

##### أولاً: أسباب ضعف الولاء التنظيمي:

يرجع ضعف الولاء التنظيمي في المؤسسات لجملة من الأسباب من أهمها":

- تقصير الإدارة في فهم مدى اقناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في هذا المجتمع.
- عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب وقدراته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته ينعكس على درجة ولاءه.
- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث أن شعور الفرد بأن منظمته لا توليه اهتمامها ولا تعمل على رعايته تخلق عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق.
- فرص الترقى والتقدم: وقوف إدارة المنظمة أمام فرص التقدم والترقية وعدم إتاحتها بصورة عادلة أمام العاملين من شأنها أحداث حالة الإحباط وتحطم الروح المعنوية عندهم"<sup>2</sup>.

##### ثانياً: مظاهر ضعف الولاء التنظيمي:

أما مظاهر عدم الانتماء والشعور بضعف الولاء في عموم المنظمة يأخذ أشكالاً مختلفة من فرد لآخر أو من جماعة لأخرى، ومنها:

- ضعف الميل للعمل والشعور باللامبالاة وعدم شعور الفرد بقيمة ذلك العمل وضعف الشعور بالاستقرار والاطمئنان.
- ازدياد ظاهرة الغياب والتمارض وعدم احترام مواعيد العمل وكثرة حوادثه، ضعف علاقات الاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين وظهور حالات الاستياء والتذمر وكثرة الشكاوي.
- تعالي القيادة الإدارية للمنظمة وابتعادها عن العاملين وانخفاض الروح المعنوية بينهم"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 140.

<sup>2</sup> شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 282.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 283.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق طرحه في هذا الفصل يمكن القول أن المؤسسات الناجحة تدعم ولاء الأفراد العاملين بها وترغبهم في البقاء والاستمرار فيها، وتطالبهم بالإخلاص في خدمتها، واستمرارية دعمها و مساندتها والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لنجاحها و تطورها، لأن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يؤدي أيضا إلى تحقيق أهدافهم. ثم إنه لا يمكن الحصول على الولاء التنظيمي جاهزا، أو يفرض فرضا بوسائل الإكراه المختلفة، ولا يتم ولا يفقد في ليلة وضحاها، بل هو حصيلة جهود متواصلة من طرف ادارة المؤسسات الحديثة لأنه السلوك الأنسب من أجل ترقيتها و نجاحها، ولما له من آثار ايجابية للعامل و المؤسسة على حد سواء.

## الفصل الرابع:

### الدراسة الميدانية

- ❖ تمهيد.
- ❖ المبحث الأول: الأسس المنهجية للدراسة
- ❖ المطلب الأول: مجالات الدراسة:
- ❖ المطلب الثاني: المنهج المتبع
- ❖ المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات
- ❖ المطلب الرابع: كيفية اختيار العينة وخصائصها
- ❖ المبحث الثاني: تحليل نتائج الفرضيات
- ❖ المطلب الأول: تحليل بيانات الفرضية الأولى
- ❖ المطلب الثاني: الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى
- ❖ المطلب الثالث: تحليل بيانات الفرضية الثانية
- ❖ المطلب الرابع: الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية
- ❖ المطلب الخامس: الاستنتاج العام

## تمهيد:

بعد الانتهاء من عرض الإطار النظري وكذا المنهجي، نحاول في هذا الفصل تحليل المعطيات الميدانية بغرض اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلات إشكالية البحث، حيث تعد مرحلة تفريغ وتحليل وتفسير البيانات من إحدى الركائز الأساسية في البحث السوسولوجي لذلك سنقدم في هذا الفصل نتائج استغلال استمارات البحث مع ربط النتائج بالفصول النظرية التي جاءت معنا. فرضيتها العامة تبرز فعالية الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العمال، و ذلك من خلال إجابات الباحثين بمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغارداية.



## المبحث الأول: الأسس المنهجية للدراسة

### المطلب الأول: مجالات الدراسة:

**أولاً: المجال المكاني:** أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE بـ غارداية الكائن مقرها بالمنطقة الصناعية، بلدية بنورة على طريق غارداية - النوميّرات. وهي من المؤسسات الصناعيّة الكبرى الرائدة في هذه الولاية بشكل خاص والجنوب الجزائري الكبير بشكل عام.

### **1- تقديم عام لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغارداية "ALFA PIPE":**

تعتبر مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب من المؤسسات العمومية الإقتصادية المساهمة في التنمية الوطنية والمحلية، حيث أنّ نشاطها يتجلى في تغطية السوق الداخليّة وتلبية حاجات المؤسسات بأساليب تكنولوجية حديثة محدّدة، وتوسّعي أيضا إلى تصدير منتوجها للحصول على مكانة إقتصادية عالمية وجلبت العملة الصّعبة وسنتطرق في الفصل إلى التعريف بالمؤسسة.

### **1-1 التطور التاريخي للمؤسسة:**

تعتبر صناعة الحديد والصلب من أهمّ الصناعات التي تساهم في التنمية الإقتصادية، ومن بين المؤسسات التي تعتمد على صناعة الحديد والصلب المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغارداية التي أنشأت سنة 1974م حيث قامت "الشركة الألمانية" بمساعدة المؤسسة لفترة طويلة دامت 10 سنوات بعد تسليمها مفاتيح المشروع وخلال هذه السنوات طرأت عليها تغييرات تحدّدها في مايلي:

- 05 نوفمبر 1983م تمّ إعادة هيكلّة الوحدة وهذا حسب القرار الصّادر في الجريدة الرسمية رقم 16 بتاريخ 08 نوفمبر 1983م بمرسوم 627/83.

- في سنة 1986م، تمّ إنشاء ورشة التّغليف بالزّفت في إطار توسيع نشاطها.

- وفي سنة 1989م إنقسمت إلى وحدتين هما:

- وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية "ISP" التي تشمل حوالي 390 عاملا.

- وحدة الخدمات المختلفة "UPD" التي تشمل حوالي 350 عاملا.

وفي سنة 1991م تمّ ضمّ الوحدتين من جديد نظراً لفشل تسيير وحدة الخدمات المختلفة "UPD" بسبب الخطأ في الدّراسة التّقنية لورشة التّغليف الداخليّ بالإسمنت للأنابيب النّاقلة للمياه، حيث أعيدت الوحدة إلى حالتها السّابقة، وأصبحت تسمّى وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية "TUBESSPIRAL".

وفي سنة 1992م تمّ إنشاء ورشة جديدة للتّغليف الدّاخلية والخارجية للأنايب بمادة البوليتلان "POLLYTHYLENE" من أجل التطور والتّحسين في جودة المنتجات.

- ما بين 1994-1997م شهدت وحدة الأنايب الحلزونية والخدمات القاعدية ركودًا في الإنتاج بسبب إنخفاض قيمة الدينار وضغط المنافسين بحيث أصبحت قيمة الأنبوب جاهزًا تساوي قيمة مادته الأولى، ممّا أدّى بالمؤسسة إلى تفضيل شراءه جاهزًا من الخارج، وهذا أدّى بها إلى تقديم التّقاعد المبكّر للعمّال وتقليص في مدّة العمل والعقود بقصد تسريح العمّال بطريقة غير مباشرة، وذلك لقلّة العمل ممّا أدّى إلى تدخل الدّولة بإصدار قرار يلزم المؤسسات المستهلكة بالشراء من المؤسسات المحليّة قصد تحسين وضعيتها.

- وفي 08 فيفري 1998م أعيدت هيكلة الأنايب واحتفظت بنفس التسمية إلى غاية 2000م.

- وفي 15 أكتوبر 2000م بعد إعادة هيكلة الأنايب أصبحت مؤسسة عمومية إقتصادية تحتلّ إسم مؤسسة الأنايب النّاقلة للغاز "PIPE GAZ" ومديرية مستقلّة ماليًا إداريًا تابعة لمجمّع الأنايب " GROOPE ANABIB".

- وفي 20 جانفي 2001م تحصّلت مؤسسة الأنايب على شهادة الجودة العالمية "ISO.9001" وعلى شهادة المعهد الأمريكي البترولي "APIGI".

- وفي سنة 20 جانفي 2002م تمّ إدخال مشروع جديد لمراقبة التّوعية "NDT" يعمل بالأشعة الصّينية أشعة X.

- وفي 15 أوت 2006م فكرت مؤسسة "PIPE GAZ" في مشروع دمج الشركتين "PIPE GAZ" ومؤسسة "ALFA TVS" بالحجّار لزيادة رأس مالها.

- وفي سنة 2007م تمّ دمج المؤسستين معًا وأصبحت تحمل إسم "PIPE GAZ".

## 1-2 تعريف مؤسسة "ALFA PIPE"، أهميتها وأهدافها:

### أولاً: تعريف للمؤسسة:

أنشأت وحدة الأنايب الحلزونية سنة 1974م وهي من أقدم المؤسسات العمومية الإقتصادية الجزائرية برأس مال قدره 700.000.000 دينار جزائري، حيث قامت الشركة الألمانية "HOCH" بإنجاز هذا المشروع بكافة هياكله بالمنطقة الصّناعية بنورة التي تبعد بـ 8 كلم من مدينة غارداية، وتبلغ مساحة المؤسسة 24 هكتار وتعدّ أكبر وحدة إنتاج على مستوى ولاية غارداية.

- وفي إطار التّحوّلات الاقتصادية تمّ دمج شركة "PIPE GAZ" بنورة "غارداية"، ومؤسسة "ALFA TVS" بالحجّار "عّابة" تحت إسم "الجزائرية لصناعة الأنايب" "ALFA PIPE" برأس مال قدره 2.500.000.000.00 دينار جزائري، وتشغل حاليًا 807 عاملاً.

ثانياً: أهمية المؤسسة:

تلعب المؤسسة دوراً إقتصادياً على مستوى مختلف المؤسسات المحلية والوطنية أو حتى الدولية، مما جعلها تكسب أهمية إقتصادية كبيرة تتمثل فيما يلي:

- تساهم في تمويل أكبر مشاريع سونطراك مثل: "G01- G02- GK1"
- تساهم كذلك في تمويل مشروع قرقار لنقل المياه الصالحة للشرب، ومشروع "GZ2" لنقل البترول من حوض الحمراء إلى أرزيو.
- تدعم عدد كبير من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة والري، وقطاع المحروقات، كما أنّها تتعامل مع كل من سونطراك وسونالغاز.
- تقوم المؤسسة حالياً بتشغيل حوالي 807 عامل، مما يعني تقليل حجم كبير من البطالة الموجودة بالمنطقة، وهذا التشغيل يشمل جميع المناصب كالمسائقين، والأمن الداخلي، العمّال، المهندسون، المسيرين، هذا كلّ على الصّعيد المحلي.
- أمّا على الصّعيد الدولي تلعب دوراً فعّالاً في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة للمنتجات الوطنية للمؤسسة خصوصاً بعد حصولها على شهادة الإيزو "ISO.9001".
- ساهمت كذلك في فكّ العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة وعلى وجه الخصوص منطقة غارداية، وساعدها موقعها الإستراتيجي القريب من مناطق البترول كحاسي مسعود، وحاسي رمل، وعين أميناس، على زيادة فعاليتها.

ثالثاً: أهداف المؤسسة:

تتمثل أهدافها في العناصر التالية:

- المساهمة في تنمية الإستثمارات في المنطقة وذلك بفكّ العزلة عنها.
- الإحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل إكتساب الخبرة والتكنولوجيا الجديدة.
- محاولة كسب مستثمرين أجنب من خلال التعريف بالمؤسسة.
- تغطية مختلف الحاجات الوطنية للمؤسسات: "سونطراك، سونالغاز، البناء، الري".
- إيجاد أسواق داخلية وخارجية لتصريف المنتجات للحصول على المادة الأولية.
- المشاركة في المشاريع الوطنية الكبرى.
- تلبية طلبات المستهلكين كما ونوعاً في الوقت المناسب.
- توفير العملة الصعبة عن طريق بيع المنتج لعملاء أجنب.

- تسعى إلى التغيير والتطوير في كافة المجالات لضمان بقائها واستمراريتها.
- تقوم بجميع الأساليب والتقنيات الجديدة في إطار عملها.
- تقوم بتطوير التقنيات الجديدة في إطار عملها.

### 1- نشاط المؤسسة:

أهم نشاط للمؤسسة يتمثل في إنتاج الأنابيب المصنوعة من الحديد والصلب بغرض نقل البترول والغاز الطبيعي والماء وكل الموانع تحت ضغط عالي، بحيث تبلغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في الحالات العادية 100000 طن سنويًا، وتنتج المؤسسة أنابيب يتراوح قطرها ما بين 406 إلى 1825 ملم، وهذا القطر يميزها عن بقية المؤسسات الأخرى الأم تساهم بـ: 70% من إنتاج المجتمع، كما أنها تسعى دائمًا لتغطية السوق الداخلي وتلبية احتياجات أكبر القطاعات: "سونطراك، سونالغاز، مديرية الري"، كما أننا نجد أنشطة مختلفة منها:

- بيع مشتقات الحديد للتجار والخواص والمقاولين.
  - بيع منتجات الأنابيب المربعة، الطاولة الممزوجة والتوايا.
  - صناعة الأنابيب الخاصة بنقل البترول، الغاز، الماء، وأيضا جميع الموانع ذات الضغط العالي.
  - تتمثل المواد الأولية التي تقوم المؤسسة باستعمالها على شكل لفافات حديدية والتي تقوم بشرائها من مصنع الحجار "SIDER" أو تستوردها من الخارج كألمانيا واليابان وفرنسا، ويصل وزن اللفافات الحديدية حوالي 20 طن، وتعمل المؤسسة بأربع خطوات إنتاجية "A.B.C.D" بمعدل 24/24 ساعة من خلال ثلاث فرق عمل في اليوم، حيث أنها تعمل باستمرار حتى في أيام العطل والأعياد الدينية والوطنية.
- يوجد ورشتين لصناعة الأنابيب:

- الورشة الأولى: خاصة بتحويل المادة الأولية "LESBOBINES" أنبوب حلزوني بالتلحيم الإلكتروني الداخلي والخارجي.

- الورشة الثانية: خاصة بالتغليف حسب استعمالات كل أنبوب:

- أنابيب موجهة لنقل البترول يتم تغليفها من الخارج فقط.
- أنابيب الغاز يتم تغليفها من الداخل والخارج.
- أنابيب المياه تظلي من الداخل ضد الصدأ.

2 - المتعاملون مع المؤسسة:

أ) العملاء:

العمل الرئيسي للمؤسسة والذي يحتل المرتبة الأولى بنسبة 90 % هي المؤسسة الوطنية سونطراك، بالإضافة إلى مؤسسات أخرى كسونالغاز ومؤسسات توزيع المياه حيث أن شهادة "iso9001" جعلتها تكسب عملاء من خارج الوطن مثل شركة "BRITUSH PETROLUM" التي تشرف على إنجاز مشروع عين صالح لنقل الغاز والشركة الأمريكية "BICTEL".

ب) الموردون:

يمثلون أهم العناصر بالنسبة للمؤسسة وهم المصادر التي تجلب منها المادة الأولية وكل مستلزمات العملية الإنتاجية، كما أن المؤسسة تقوم بعملية اختيار الموردون المناسبون على أساس معلومات مختلفة كالسعر، شروط الدفع، وقت التموين، كما أنّها تتعامل مع الموردون داخليون وخارجيون.

ج) المنافسون:

تعتبر مؤسسة "ALFATUS" الجزائرية للأنايب هي المنافسة الوحيدة على المستوى الوطني، أما على المستوى العالمي تجد مؤسسة "BENDER" الألمانية من أهم المنافسين.

د) الوسطاء:

هم عناصر الربط المستهلكين والمنتجين سواء كان هذا المنتج تجارة جملة أو تجزئة أو وكلاء.

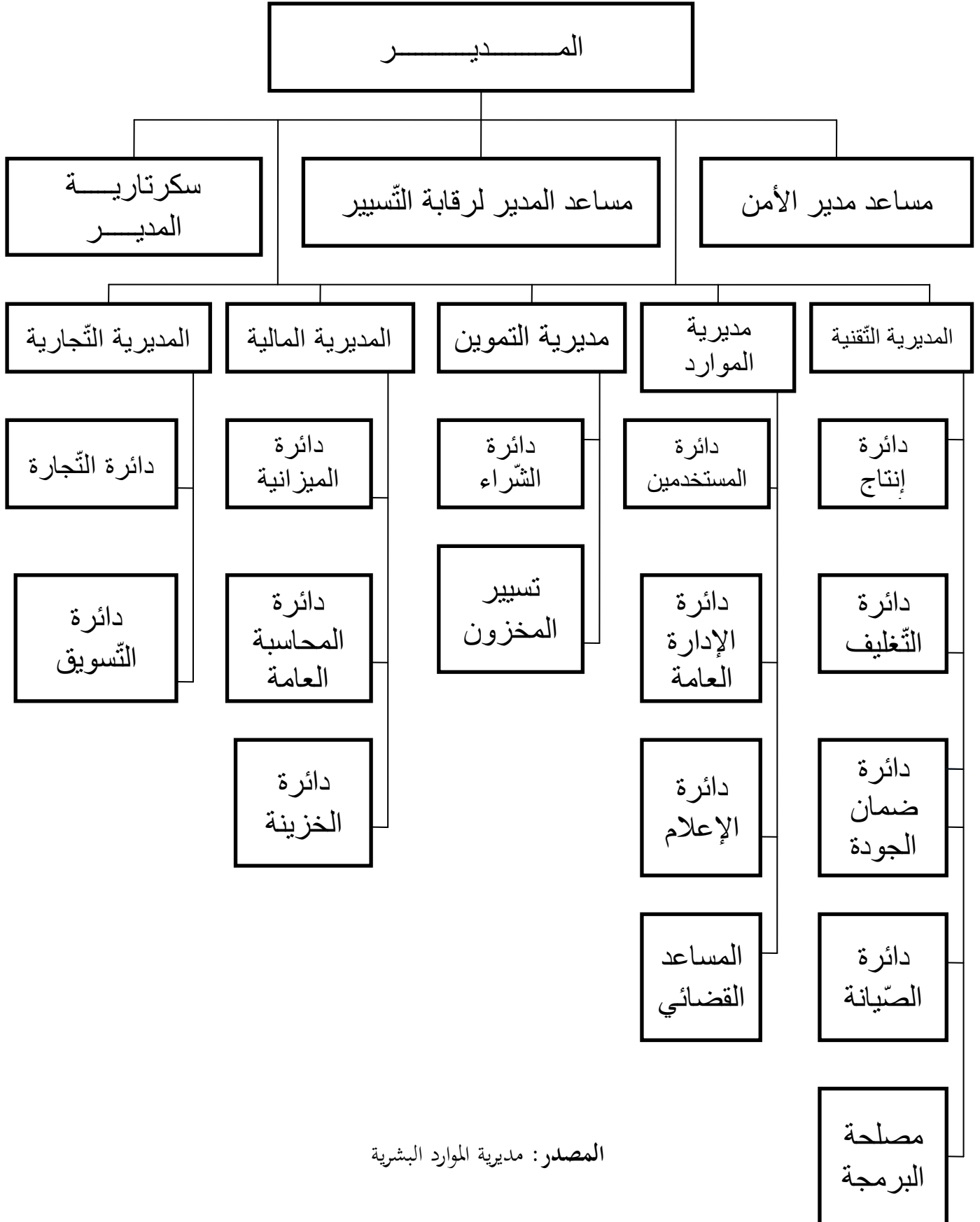
و) الحكومة:

وهي المسؤولية عن فرض التشريعات والقوانين المتعلقة بنشاط المؤسسة، ونجد من بين هذه المسؤوليات فرض الضرائب وتحديد الأسعار وقوانين الإستيراد والتصدير، كما أن الدولة تفرض على المؤسسة شراء موادها الأولية من شركة "SIDAR" من أجل تنمية الصناعة المحلية.

1-3 دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي:

تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذلك المهام، وهذا من أجل الوصول إلى الأهداف السابقة، وكذلك من أجل المساعدة في الرقابة والتنظيم والسير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة، ومحاولة التنسيق بين الوظائف للبلوغ إلى الأهداف بأقل التكاليف. سنحاول من خلال دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة والوضّح في الشكل التالي:

الشكل رقم (13): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFAPIPE"



المصدر: مديرية الموارد البشرية

- 1- **المدير العام:** يمثل أعلى سلطة في المؤسسة، حيث يقوم بالإشراف على المديرين التابعين لها، كما يقوم بإصدار الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات من أجل تحقيق وتنمية وتطوير المؤسسات.
- 2- **السكرتارية:** هي ذلك الجهاز من العاملين المنظم والمساعد الأيمن للمدير والمسؤولين في إنجاز وأداء أعمالهم الوظيفية والتي تقدم مساعدات وخدمات للإدارة سواء فنية أو مكتبية، وتقوم بمعاونة تلك الوحدات الإدارية، وتعتبر القلب النابض الذي يمد كافة الأجهزة بما يلزمها من معطيات وبيانات، ومراقبة المديرين الأخرى وتتبع الانحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار.
- 3- **مساعد الأمن الصناعي:** مهمته تولى كل ما يخص الأمن الداخلي والخارجي للمؤسسة، كما أنه يقوم بإعطاء التعليمات للعمال لتفادي الحوادث المحتمل وقوعها، وتوعيتهم بمختلف إجراءات الوقاية، بالإضافة إلى إقامة دوريات مراقبة يومية حول الورشات والمصالح لضمان سير نشاط على أحسن الظروف.
- 4- **مساعد المدير لرقابة التسيير:** مهمته السهر على مراقبة ومتابعة مختلف العمليات لمديريات المؤسسة ويحرص على تطبيق جميع الأوامر والقرارات بكل صرامة وجددية، وذلك من خلال الرّبط والتنسيق بين المهام المختلفة لجميع المديرين ومصالحها، بالإضافة إلى متابعة العمل.
- 5- **المديريات:** يوجد خمس مديريات وهي على التوالي:
  - **المديرية التقنية:** وتعدّ الرّكيزة الأساسية الإنتاجية، إذ تقوم بوضع البرامج الإنتاجية إنطلاقاً من تحديد معايير الإنتاج والمدة اللازمة لعمليات الإنتاج، وهي تحرص على تقديم مختلف الخصائص والمواصفات المتعلقة بالإستثمارات الجديدة، وتضم الدوائر والمصالح التالية: دائرة صنع الأنابيب، دائرة ضمان الجودة، دائرة التغليف، دائرة الصيانة، مصلحة البرمجة.
  - **مديرية الموارد البشرية:** تتولّى هذه المديرية السهر على مصالح المستخدمين، سواء من حيث التوظيف والتدريب، والتأهيل، والتحفيز، والترقية، وتوزيع الأجور، والمكافآت، والعطل، وتوفير التأمين الشامل لهم، والوظيفة الإجتماعية إتجاه الصّمان الاجتماعي وذلك على أساس معلومات المديرية من مختلف الإدارات الأخرى كما تضم ثلاثة دوائر وهي: دائرة المستخدمين، دائرة التسيير، دائرة الإعلام الآلي مساعد قضائي.
  - **المديرية المالية:** تعد من أهم المديريات لدى المؤسسة وذلك لأنّ عملها حسّاس نوعاً ما مقارنة مع باقي المديريات، إذ تهتمّ بمختلف عمليات المالية والمحاسبية وذلك بتحليل الحسابات ومراقبة مختلف التصريجات من رقم العمّال لمعرفة الصّرائب واجبة الدّفع، كما تهتمّ بإعداد مختلف الدفاتر والسجلات المحاسبية، إضافة إلى

- القيام بإعداد مختلف الميزانيات ومراقبتها ، وهذا كله بهدف تحديد الوضعية أو الحالة المالية العامة للمؤسسة ومتابعة سير النشاط، وهي تضم: إدارة الميزانية والمراقبة، دائرة المحاسبة العامة، دائرة الخزينة.
- **المديرية التجارية:** تعتبر همزة وصل بين الشركة والزبائن حيث تقوم بتلقي كافة الطلبات والعروض المقدمة لدراستها، كما تهتم بكل الإجراءات صرف المنتج وتعمل على تلبية أكبر عدد ممكن من الطلبات وتضم: دائرة التجارة، دائرة التسويق.
- **مديرية التّموين:** تعتبر هذه المديرية وسيطاً بين المؤسسة والمورد، فيقوم بإعداد برنامج التّموين إتما عن طريق جلب الإحتياجات المختلفة للمؤسسة من الدّاخل أو عن طريق الإستيراد، إضافة إلى حرصها على التخزين الأمثل وتوفير ما تحتاجه المؤسسة من مواد أولية ولوازم بالكمّية المطلوبة وأقل سعر وفي الوقت المناسب وتضم: دائرة الشّراء، دائرة تسيير المخزون.

#### ثانيا: المجال البشري:

يتكون مجتمع الدراسة من 807 عامل يشتغلون في مستويات ادارية مختلفة (إطارات، عمال تحكم، عمال تنفيذ).

#### ثالثا: المجال الزمني:

بعد تحديد موضوع الدراسة كانت الانطلاقة الفعلية لعملية البحث شهر جانفي 2017، أما الدراسة الميدانية بالمؤسسة فكانت ابتداء من 2017 /02/06 حيث وزعنا استمارات البحث على أفراد العينة، ثم قمنا بجمعها يوم 2017/03/16، حيث تم استرجاع بعض الاستمارات بصعوبة، ثم قمنا بفحص و قراءة الاستمارات، ثم بعدها تم تفرغ البيانات وتحليلها ثم استخراج النتائج.

#### المطلب الثاني: المنهج المتبع:

المنهج " يعني مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم. إنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة، والمناهج أو طرق البحث عن الحقيقة تختلف باختلاف المواضيع" <sup>1</sup>.

والمنهج أيا كان نوعه هو " الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى الحقيقة" <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط5، 2009، ص99.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص102.



والمنهج كما يعرفه موريس أنجرس "مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف"<sup>1</sup>.

ويعرف المنهج كذلك "بأنه عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه. وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث، إذ هو الذي ينيّر الطريق، ويساعد الباحث في ضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفروض البحث"<sup>2</sup>.

- إن موضوع البحث هو الذي يفرض على الباحث اختيار المنهج المناسب، وعلى هذا الأساس اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، ويعتمد هذا المنهج "على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً. فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى"<sup>3</sup>.

وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد استخدمنا هذا المنهج لنبرز فعالية الحوافز ومساهمتها في تحقيق ظاهرة الولاء التنظيمي، ومعرفة طبيعة هذه العلاقة بينهما.

#### المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات:

إن استعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات و تقنيات مناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات والمعطيات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها، ويوظفها من أجل التحقق من فرضيات دراسته. فبالنسبة لدراستنا هذه فقد اعتمدنا في جمع البيانات على الأدوات المنهجية التالية:

#### ➤ الملاحظة:

تعتبر إحدى أهم تقنيات جمع البيانات المستعملة في البحوث الميدانية، والملاحظة "هي أن يكون الباحث شاهداً على ضروب السلوك الاجتماعية للأفراد أو المجموعات في أماكن نشاطهم ذاتها أو في أماكن إقامتهم من دون أن يغير كيفية حدوثها. إنها (أي الملاحظة) تهدف إلى جمع وتسجيل كل جوانب الحياة الاجتماعية التي يشاهدها هذا الشاهد من نوع خاص وهو الملاحظ الذي عليه أن يخالط الأشخاص ويدرسهم، ويحضر إلى

<sup>1</sup> موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي (وآخرون)، دار القصة للنشر، الجزائر 2004، ص 98.

<sup>2</sup> رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص 104-105.

<sup>3</sup> عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مرجع سابق، ص 138.

الأفعال والحركات التي تنتج عن أفعالهم تلك، ويستمتع إلى تبادل الكلام فيما بينهم...وعليه أن يكون في حالة انتباه ويلجأ إلى استخدام حواسه، لاسيما البصر والسمع، وقدرة على تذكر مختلف خصائص الوضع"<sup>1</sup>.

#### شبكة الملاحظة: حول الولاء التنظيمي

إذا كنا في حاجة إلى أداة دقيقة جدا، بمعنى أنها قليلة الليونة، مثلما هو الشأن عندما نريد قياس الظواهر، فنقوم بإعداد شبكة للملاحظة"<sup>2</sup>.

- ماذا لاحظت؟ لاحظت أن الكثير من العمال، الذين يعملون في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بغارداية، في مراتب تنظيمية متفاوتة- من الإطار و المشرف، إلى عون التحكم والتنفيذ - إلا و يمدحون مؤسستهم و يذكرونها بفخر خارج أوقات العمل، و نادرا أن سجلت المؤسسة عاملا تخلى عن هذه المؤسسة بعد التحاقه بها أي انه يشعر بالانتماء التنظيمي(للعلم أن المؤسسة - ميدان الدراسة - لها سمعة حسنة على الصّعيد الدولي و تمتاز منتجاتها بالجودة حسب المعايير العالمية وقد حصلت على شهادة الإيزو " ISO9001" من طرف OMS في سنة 2008، وشهادتي API Q1، و 5LAPI من طرف المعهد الأمريكي للبترول سنة 2015 .

- كيف لاحظت؟ وذلك من خلال محالطتي، واحتكاكي، وتفاعلي مع أعضاء من مجتمع البحث، قمت بالملاحظة، ثم تسجيل المعطيات التي تمت ملاحظتها، فكنت كشاهد عيان عن جوانب مختلفة من الظاهرة التي أريد دراستها. حيث أن " الملاحظة المباشرة لا تقتصر على المعطيات التي يمكن مشاهدتها و على الأفعال، بل تصغي أيضا للأقوال التي تصدر عن الأفراد خلال أفعالهم الاجتماعية. إنها تسجل الكلمات التي يستعملها الأشخاص محل الملاحظة من أجل معرفة مميزاتهم والوضعيات والأشياء التي لهم علاقة بها "<sup>3</sup>.

- متى لاحظت؟ منذ اللحظات الأولى التي بدأت فيها أفكر في موضوع البحث جوان 2016 (أي بعد نهاية الدراسة في السنة الأولى ماستر).

- مما حفزني لاختيار ظاهرة الولاء التنظيمي كموضوع بحث، في إعداد مذكرة الماستر.

<sup>1</sup> سعيد سبعون، مرجع سابق، ص86.

<sup>2</sup> موريس انجرس، مرجع سابق، ص237.

<sup>3</sup> سعيد سبعون، مرجع سابق، ص86.

➤ الاستمارة:

"تعتبر الاستمارة تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة، ذلك أن صيغ الإجابات تحدد مسبقاً، هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية، وإقامة مقارنات كمية"<sup>1</sup>. وهي كذلك عبارة عن "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية، أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"<sup>2</sup>.

وقد احتوت استمارة بحثنا على أسئلة مختلفة ومتنوعة تتعلق بموضوع الدراسة، ضمت 50 سؤال، وقد تم تقسيمها إلى 04 محاور كما يلي:

**المحور الأول:** أسئلة من 1 إلى 07 تتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين من أجل وصف العينة ومعرفة خصائصها.

**المحور الثاني:** وهو يتعلق بالحوافز المادية و يتضمن 13 سؤال من 08 إلى 20.

**المحور الثالث:** وهو يتعلق بالحوافز المعنوية و يتضمن 15 سؤال من 21 إلى 35.

**المحور الرابع:** وهو يتعلق بالمتغير التابع: الولاء التنظيمي و يتضمن 15 سؤال من 36 إلى 50.

**المطلب الرابع: كيفية اختيار العينة و خصائصها**

**أولاً : كيفية اختيار العينة**

العينة "هي تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث و يجرى عليها الاختبار أو التحقق. على اعتبار أن الباحث لا يستطيع موضوعياً التحقق من كل مجتمع البحث نظراً إلى الخصائص التي يتميز بها هذا المجتمع"<sup>3</sup>.

يتكون مجتمع الدراسة من 807 عامل، موزعين كالاتي: 216 إطار، 403 عون تحكم، 188 عون

تنفيذ، و بهذا فقد اعتمدنا في اختيار العينة على العينة الطبقية التي "تتمثل في تقسيم مجتمع البحث الذي نريد دراسته إلى مجتمعات بحث فرعية تسمى بالطبقات، ثم نسحب عشوائياً عينة من كل طبقة، و يمثل مجموع العينات التي تم اختيارها العينة النهائية التي ستخضع للتحليل"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> سعيد سبعون، مرجع سابق، ص155.

<sup>2</sup> رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص108.

<sup>3</sup> سعيد سبعون، مرجع سابق، ص135.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص142.

لهذا قمنا بتقسيم مجتمع البحث إلى ثلاث طبقات على أساس طبيعة المنصب (نوع الوظيفة) كما يلي:  
إطار، عون تحكم، عون تنفيذ، ثم نحسب عينة عشوائية من كل طبقة، و يمثل مجموع العينات الثلاث العينة النهائية لمجتمع البحث.

- و عشوائيا قد تم سحب 10% من عينة مجتمع البحث الكلي للدراسة.  
إذن: يصبح عدد أفراد العينة الخاضعة للدراسة هو:

$$81 \approx 80,7 = \frac{807 \times 10}{100} = \alpha \left\{ \begin{array}{l} 100\% \leftarrow 807 \\ 10\% \leftarrow \alpha \end{array} \right.$$

و منه عدد أفراد العينة الإجمالية هو : 81 مبحوث. أما عدد أفراد العينة من كل طبقة فهو:

$$\text{بالنسبة للإطارات: } 22 \approx 21,6 = \frac{10 \times 216}{100}$$

$$\text{بالنسبة لـ عون تحكم: } 40 \approx 40,3 = \frac{10 \times 403}{100}$$

$$\text{بالنسبة لـ عون تنفيذ: } 19 \approx 18,8 = \frac{10 \times 188}{100}$$

- تضم العينة إذن: 22 إطار، 40 عون تحكم، 19 عون تنفيذ.

الجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة السوسيو مهنية:

| تصنيف الفئة السوسيو مهنية | عدد العمال | حجم العينة العشوائية المختارة من كل طبقة |
|---------------------------|------------|--|
| إطار                      | 216        | 22                                       |
| عون تحكم                  | 403        | 40                                       |
| عون تنفيذ                 | 188        | 19                                       |
| المجموع                   | 807        | 81                                       |

ثانيا: خصائص العينة:

جدول رقم (2): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

| النسبة المئوية | التكرار | الجنس   |
|----------------|---------|---------|
| 79 %           | 64      | ذكور    |
| 21 %           | 17      | إناث    |
| 100 %          | 81      | المجموع |

من خلال هذا الجدول البسيط الذي يمثل توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس نلاحظ أن نسبة الذكور هي النسبة الغالبة حيث تمثل 79% من المبحوثين في المقابل من ذلك نجد نسبة الإناث تمثل 21% من المبحوثين أغلبهن يعملن في المهام الإدارية، و هذا راجع لطبيعة العمل و ظروفه داخل المصنع الذي يتطلب جهدا بدنيا، بالإضافة ضمان الاستمرارية في العمل بتطبيق مناوبة بين الليل و النهار فهناك 03 فرق عمل تعمل بنظام 24/24 ساعة، و كذلك لموقع المؤسسة التي تبعد نوعا ما عن أماكن السكن.

جدول رقم (3): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

| النسبة المئوية | التكرار | العمر      |
|----------------|---------|------------|
| 39,5 %         | 32      | [30-20]    |
| 48,1 %         | 39      | [40-30]    |
| 9,9 %          | 8       | [50-40]    |
| 2,5 %          | 2       | [50 فأكثر] |
| 100 %          | 81      | المجموع    |

من خلال معطيات هذا الجدول يتضح أن توزيع المبحوثين وفقا لمتغير السن نجد أن أعلى نسبة تمثلت في العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين [40-30] سنة بنسبة 48,1 % تليها فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين [30-20] سنة بنسبة 39,5 % ثم الفئة العمرية [50-40] سنة بنسبة 9,9 % و أخيرا نجد الفئة العمرية [50 سنة فأكثر] وهي فئة ضئيلة جدا و ذلك بنسبة 2,5 %.

و يدل ذلك على أن أغلبية العمال من الشباب من الفئة العمرية [40-30] سنة و [30-20] سنة ، و هذا طبيعي نظرا لأن المجتمع الجزائري حاليا غالبيته من الشباب. و كذلك لتعويض العمال الذين أحيلوا على التقاعد

في الفترة الأخيرة خاصة بعد البلبلية التي أحدثتها مؤخرا نص قانون التقاعد الجديد. و لذلك نستطيع القول أن هذه الفئة تشكل قوة فعالة بالنظر إلى ما تمثله بالنسبة للموارد البشرية و نظرا لما تتميز به من حيوية وقدرة على الإنتاج و الإبداع ، بالإضافة إلى طموحاتها المستقبلية بحيث لو تم استغلالها الاستغلال الأمثل وتحفيزها ماديا و معنويا لأمكن تحقيق الأهداف الطموحة للمؤسسة.

أما فئة العمال من [40-50] سنة و [50] سنة فأكثر فهي تمثل أصحاب الكفاءة و الخبرة الذين شهدوا مختلف التغيرات الهيكلية التي عرفتها المؤسسة، مما يستدعي من المؤسسة الاستفادة من خبرتهم و كفاءتهم.

جدول رقم (4): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية

| النسبة المئوية | التكرار | الحالة العائلية |
|----------------|---------|-----------------|
| 37 %           | 30      | أعزب            |
| 63 %           | 51      | متزوج           |
| 100%           | 81      | المجموع         |

نلاحظ من الجدول أن أغلب أفراد العينة متزوجين بنسبة 63 % من المبحوثين بالمقابل نجد أن نسبة العزاب تمثل 37 % ، و يظهر ارتفاع نسبة المتزوجين رغم أن نسبة العمال الذين تقل أعمارهم عن الثلاثين سنة تقدر بـ 39,5 % كما هو مبين في الجدول 03، و يدل ذلك على تحسن في الجانب المادي للعمال مما يزيد من استقرارهم الاجتماعي، لأن ارتباطهم الأسري يجعلهم أكثر ارتباطا بالمؤسسة التي تمثل مصدر رزقهم لذلك فهم أشد حرصا على استمرارها.

جدول رقم (5): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

| النسبة المئوية | التكرار | المستوى التعليمي |
|----------------|---------|------------------|
| 11,1%          | 9       | متوسط            |
| 29,6%          | 24      | ثانوي            |
| 59,3%          | 48      | جامعي            |
| 100,0%         | 81      | المجموع          |

يتضح من خلال البيانات الموضحة في الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين هي ذوو المستوى الجامعي حيث تمثل 59,3% تليها فئة العمال ذوو المستوى الثانوي بنسبة 29,6% و أخيرا نجد أن فئة العمال ذوو المستوى المتوسط تمثل نسبة 11,1%.

يغلب على أفراد العينة المستوى الجامعي و هذا راجع لطبيعة التوظيف في المؤسسة حيث تعتمد بشكل أساسي على العمال ذوي المستوى الجامعي حيث تستقطبهم لتضع أمامهم فرصة الاستفادة من قدراتهم العلمية والعمل على تطويرها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، مما يسهل على إدارة المؤسسة إحداث و مسايرة التغييرات على مستوى التنظيم بما يتماشى مع التغييرات الحاصلة في ظل التحولات التكنولوجية الحديثة في وسائل الإنتاج.

جدول رقم (6): يبين توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المنصب الحالي

| النسبة المئوية | التكرار | المنصب الحالي |
|----------------|---------|---------------|
| 23,5%          | 19      | عون تنفيذ     |
| 49,4%          | 40      | عون تحكم      |
| 27,2%          | 22      | إطار          |
| 100%           | 81      | المجموع       |

إن ما يلاحظ من خلال الجدول أن غالبية العمال هم من الفئة السوسيو مهنية عون تحكم و التي تمثل نسبة 49,4% تليها على التوالي كل من فئة الإطارات و فئة عون تنفيذ بنسبة 27,2% و 23,5% على التوالي .

ويرجع هذا الى أن إدارة مؤسسة الفا بايب تعتمد على فئة أعوان التحكم في عمليات الإنتاج لتحقيق أهدافها و تلبية طلبات زبائنهم و ذلك بنسبة 49,4%، أما بالنسبة لفئة عون تنفيذ فتقتصر مهامها في أعمال المساندة و التنظيف داخل ورشات الإنتاج و محيطها الخارجي. أما فئة الإطارات فهي التي تشرف على المصالح والأقسام التقنية و الإدارية و تقوم بالمراقبة والتنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية، ومعالجة أي حبل يحدث في عمليات الإنتاج.

جدول رقم (7): يبين توزيع أفراد العينة حسب نوع التوظيف

| نوع التوظيف | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------|---------|----------------|
| عقد دائم    | 64      | 79 %           |
| عقد مؤقت    | 17      | 21 %           |
| المجموع     | 81      | 100%           |

من خلال معطيات هذا الجدول يتضح أن أغلبية المبحوثين يشتغلون في المؤسسة ب عقد دائم و ذلك بنسبة 79% بالمقابل نجد نسبة 21 % من العمال تم توظيفهم عن طريق عقد مؤقت . وهذا راجع الى أن المؤسسة في البداية تقوم بتوظيف العمال عن طريق عقد مؤقت لكن بمرور الوقت تثبت عددا منهم ب عقد دائم مّمن يظهرون كفاءة في مناصبهم، و يعتبرون ركائز للمؤسسة بما يملكون من خبرة و ذلك بنسبة 79% ولا تتخلى عنهم في كل الظروف، بينما العدد الآخر من العمال يتم توظيفهم عن طريق عقد مؤقت بنسبة 21% حسب حجم المشاريع التي حصلت عليها المؤسسة و المدة الكافية لتلبية طلبات الزبائن و تسليمهم المنتج و تستغني عنهم في نهاية المشروع بعد نهاية العقد، فالمؤسسة تطبق العقلانية في التوظيف ولا تتقل كاهلها بسياسة التوظيف الواسع الغير مفيد للمؤسسة في كل الأوقات.



جدول رقم (8): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

| الأقدمية       | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|---------|----------------|
| أقل من 5 سنوات | 35      | 43,2 %         |
| [5-10] سنة     | 34      | 42 %           |
| [10-15] سنة    | 8       | 9,9 %          |
| [15-20] سنة    | 2       | 2,5 %          |
| 20 سنة فأكثر   | 2       | 2,5 %          |
| المجموع        | 81      | 100 %          |

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا أن النسبة الأكبر من الباحثين ذوو الأقدمية أقل من 5 سنوات وفئة العمال من [5-10] سنة على التوالي يمثلان نسبة 43,2 % و 42 % بالمقابل نجد فئة العمال ذوو أقدمية من [10-15] سنة يمثلون نسبة 9,9 % في حين أننا نجد على التوالي فئة العمال ذوو الأقدمية من [15-20] سنة و فئة 20 سنة فأكثر يمثلان نسبة 2,5 % لكل فئة.

يلاحظ من هذه النتائج أن العمال ذوي الخبرة في المؤسسة يقل عددهم و ذلك راجع إلى السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة التي تعمل على تجديد مواردها البشرية من ذوي الكفاءات العلمية الفتية تماشياً مع روح العصر الذي يعرف تطوراً علمياً سريعاً، و يظهر ذلك في أن أغلبية الباحثين هم من الشباب كون المؤسسة قامت بعمليات توظيف معتبرة في السنوات الأخيرة كما ذكرنا سابقاً في الجدول (3) بالإضافة إلى ضرورة تجديد مناصب العمال الذين أحيلوا على التقاعد و هو ما يفسر النسب العالية لكل من فئة العمال أقل من 5 سنوات بنسبة 43,2 % و فئة العمال الذين لهم أقدمية من [5-10] سنة بنسبة 42 %، وكذلك لاعتماد المؤسسة على التوظيف المؤقت لبعض المناصب في المؤسسة حسب حجم المشروع و الصنفية التي حصلت عليها. و نجد أن العمال الذين لهم أقدمية من [15-20] سنة و فئة 20 سنة فأكثر يمثلان نسبة ضئيلة وهي 2,5 % لكل فئة و هذا ما يجعلهم يملكون خبرة وكفاءة لا يستهان بها نظراً لأنهم عايشوا مختلف التغيرات التي شهدتها المؤسسة.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الفرضيات

المطلب الأول: تحليل بيانات الفرضية الأولى: "الحوافز المادية و الولاء التنظيمي"

جدول رقم (09): يبين العلاقة بين كفاية الأجر و الرغبة في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة

| المجموع |    | لا أرغب |         | أرغب   |         | الرغبة في الاستمرار |
|---------|----|---------|---------|--------|---------|---------------------|
|         |    | النسبة  | التكرار | النسبة | التكرار |                     |
| 100%    | 59 | % 8.5   | 5       | %91.5  | 54      | كفاية الأجر<br>يكفي |
| 100%    | 22 | % 31.8  | 7       | %68.2  | 15      | لا يكفي             |
| 100%    | 81 | % 14.8  | 12      | %85.2  | 69      | المجموع             |

من خلال نتائج الجدول و حسب الاتجاه العام تبين أن نسبة 85.2% من المبحوثين صرحوا أنهم يرغبون في الاستمرار بالمؤسسة تدعمها في ذلك نسبة 91.5% من الذين صرحوا أن الأجر الذي يتحصلون عليه يكفي لسد حاجياتهم في مقابل نسبة 68.2% من الذين يرون أن الأجر لا يكفي لسد حاجياتهم. و هذا مقارنة بنسبة 14.8% من المبحوثين صرحوا أنهم لا يرغبون في الاستمرار بالمؤسسة تدعمها في ذلك نسبة 31.8% من المبحوثين صرحوا أن الأجر الذي يتقاضونه لا يكفي لسد حاجياتهم في مقابل نسبة 8.5% من الذين يرون أن الأجر يكفي لسد حاجياتهم.

نستنتج من خلال الجدول أن أغلبية العمال صرحوا أنهم يرغبون في الاستمرار بالمؤسسة تدعمها في ذلك نسبة 91.5% من الذين صرحوا أن الأجر الذي يتحصلون عليه يكفي لسد حاجياتهم ، و هذا يعكس مدى اهتمام المؤسسة بمنح أجور مناسبة و كافية لعمالها، على اعتبار أن الأجر هو من أهم الحوافز المادية، لهذا فإن المؤسسات الناجحة تهتم بتصميم نظام أجور يتماشى و الأعمال المؤكدة لكل منصب و يتماشى مع متطلبات البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة ليتكيف العمال مع واقع البلد و مستوى المعيشة، فتقوم المؤسسة بتحسين أوضاع عمالها الاجتماعية و المعيشية و ذلك بإشباع حاجاتهم المادية عن طريق رفع الأجور و بالتالي زيادة الرغبة في العمل و الرفع من روحهم المعنوية و ربط العامل بمؤسسته مما يزيد من انتمائه و ولاءه لها و ترغيبه للبقاء

والاستمرار في العمل بها. علما أن الأجور في المؤسسات العمومية الاقتصادية تضبطها و تحددتها الاتفاقيات الجماعية المبرمة بين إدارة مؤسسة و ممثلي العمال حسب قانون 11/90 المؤرخ في 21/04/1990 والمتعلق بـ علاقات العمل، المعدل و المتمم<sup>1</sup>، حيث أن هذه الاتفاقيات الجماعية في مجال الأجور، تضبط الأجور القاعدية و النظام التعويضي الذي يشمل كافة المنح و المكافآت الممنوحة للعمال المعنيين، و يختلف الأمر عن سياسة الأجور في المؤسسات التابعة لقطاع الوظيف العمومي حيث تكون الأجور محددة و مضبوطة بمراسيم تنظيمية.

جدول رقم (10) : يبين العلاقة بين نوع التوظيف والرغبة في الاستمرار في المؤسسة

| المجموع |    | لا أرغب في الاستمرار |         | أرغب في الاستمرار |         | الرغبة في الاستمرار<br>نوع التوظيف |
|---------|----|----------------------|---------|-------------------|---------|------------------------------------|
|         |    | النسبة               | التكرار | النسبة            | التكرار |                                    |
| 100,0%  | 64 | % 14,1               | 9       | %85, 9            | 55      | عقد دائم                           |
| 100,0%  | 17 | % 17,6               | 3       | %82, 4            | 14      | عقد مؤقت                           |
| 100,0%  | 81 | % 14,8               | 12      | %85, 2            | 69      | المجموع                            |

من خلال نتائج الجدول و حسب الاتجاه العام تبين أن 85,2 % من المبحوثين صرحوا أنهم يرغبون في الاستمرار في العمل بهذه المؤسسة تدعمها في ذلك على التوالي نسبة 85,9 % لفئة العمال الذين وظفوا عن طريق عقد دائم و نسبة 82,4 % من ذوي عقد مؤقت. و هذا مقارنة بنسبة 14,8 % من العمال صرحوا أنهم لا يرغبون في الاستمرار في هذه المؤسسة تدعمها في ذلك على التوالي نسبة 17,6 % من ذوي عقد مؤقت و نسبة 14,1 % من ذوي عقد دائم .

نلاحظ من معطيات الجدول أن غالبية العمال صرحوا أنهم يرغبون في الاستمرار بالمؤسسة و ذلك بنسبة 85,2 % تدعمها في ذلك نسبة 85,9 % ممن يشتغلون بعقد دائم و هذا طبيعي لأن التوظيف بعقد دائم يعتبر محققا مهما لارتباط العامل بمؤسسته، فضمن العمل مدى الحياة يعطي راحة و اطمئنان و استقرار مادي للفرد و تطوير نمط معيشته على ضوء الأجور الثابتة والمستقرة التي يتقاضاها في عمله، و يخلق أجواء نفسية

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية العدد رقم 17 سنة 1990.

مستقرة لدى العامل و يزيد من شعوره بالانتماء لمؤسسته، فضلا عن الآثار الايجابية التي يتركها الانتماء للنسق التنظيمي في تحقيق المؤسسة لأهدافها.

وأما نسبة 82,4 % من أفراد العينة ذوي العقد المؤقت ممن صرحوا أنهم يرغبون في الاستمرار فهذا إما لأنهم يطمحون أن يثبتوا بعقد دائم في المستقبل أو أنهم يحصلون على أجر مرتفع و لا يريدون التفريط فيه.

جدول رقم ( 11 ) : هل سبق وأن تحصلت على مكافأة

| هل سبق وأن تحصلت على مكافأة | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------------------|---------|----------------|
| تحصلت على مكافأة            | 70      | 86.4%          |
| لم أتحصل على مكافأة         | 11      | 13.6%          |
| المجموع                     | 81      | 100%           |

من خلال المعلومات المتحصل عليها من هذا الجدول تبين لنا أن نسبة 86.4% من المبحوثين تحصلوا على مكافأة في مقابل نسبة 13.6 % من المبحوثين أجابوا أنهم لم يتحصلوا على مكافأة.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من العاملين تحصلوا على مكافآت، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تهتم بتشجيع عمالها لزيادة الانتاج و ذلك بمنحهم مختلف المكافآت سعيا منها لإشباع حاجاتهم المادية لينعكس ذلك على مردوديتهم في العمل، و بعد اتصالنا بموظف من مصلحة الأجور تبين أن هناك نوعين من المكافآت التي يتم صرفها للعمال شهريا، مكافأة المردود الفردي PRI وتحدد قيمتها هذه حسب النقطة التي يتحصل عليها كل عامل من تقييم المشرف المباشر له، ومكافأة المردود الجماعي PRC التي تصرف لكل العمال.

أما نسبة 13.6% الذين أجابوا أنهم لم يتحصلوا على مكافأة كونهم معاقبين و لم يتحلوا بالانضباط في العمل حسب تقرير مشرفهم المباشر فيحرمون منها لفترة معينة، ثم يعاد صرفها لهم بصفة منتظمة.

جدول رقم ( 12 ) : يبين العلاقة بين الحصول على مكافأة و الشعور بالعدالة في توزيعها

| المجموع |       | لا أشعر بالعدالة |       | أشعر بالعدالة |       | الشعور بالعدالة<br>الحصول على<br>مكافأة |
|---------|-------|------------------|-------|---------------|-------|---|
| نسبة    | تكرار | نسبة             | تكرار | نسبة          | تكرار |   |
| % 100   | 70    | % 32.9           | 23    | % 67.1        | 47    | حصلت على مكافأة                         |
| % 100   | 11    | %63.6            | 7     | %36.4         | 04    | لم أحصل على مكافأة                      |
| % 100   | 81    | % 37             | 30    | %63           | 51    | المجموع                                 |

من خلال الجدول و حسب الاتجاه العام للنتائج الذي تمثله نسبة 63 % من المبحوثين أجابوا أنهم يشعرون بالعدالة في توزيع المكافآت بينهم و بين زملائهم يدعمها في ذلك نسبة 67,1 % من الذين صرحوا أنهم تحصلوا على مكافأة مقابل نسبة 36,4 % من الذين أجابوا أنهم لم يحصلوا على مكافأة. و هذا مقارنة بنسبة 37 % من المبحوثين صرحوا أنهم لا يشعرون بالعدالة في توزيع المكافآت بينهم و بين زملائهم يدعمها في ذلك نسبة 63,6 % من الذين لم يحصلوا على مكافأة مقابل نسبة 32,9 % من الذين تحصلوا على مكافأة.

من معطيات الجدول أعلاه نجد أن أغلبية العمال بنسبة 63 % يشعرون أن هناك عدالة في توزيع المكافآت و هذا راجع أن المؤسسة تعتمد على نظام توزيع المكافآت واضح لجميع أفراد النسق التنظيمي و يطبق بشكل جيد و أن المشرفين يقومون بتقييم منصف لمؤوسيتهم مما يساهم في تحقيق رضاهم عن العمل و يؤدي الى زيادة انتمائهم للمؤسسة و ولائهم لها.

أما نسبة 32,9 % من العمال الذين صرحوا أنهم لا يشعرون بالعدالة في توزيع المكافأة بالرغم أنهم تحصلوا على مكافأة، و هذا أمر وارد لأن بعض المشرفين قد يخطئ في عملية تقييم أداء الأفراد.

جدول رقم (13) : يبين ارتفاع الأجر عن طريق الترقية في الدرجة

| هل تحصلت على ترقية في الدرجة | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------------------|---------|----------------|
| تحصلت على ترقية في الدرجة    | 61      | 75.3%          |
| لم أتحصل على ترقية في الدرجة | 20      | 24.7%          |
| المجموع                      | 81      | 100%           |

من خلال نتائج الجدول نجد أن أغلبية الباحثين بنسبة 75.3 % قد ارتفع أجرهم عن طريق ترقية في الدرجة و ذلك في مقابل نسبة 24.7 % من الباحثين أجابوا أنهم لم يتحصلوا على ترقية في الدرجة.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن أغلبية العمال قد تحصلوا على ترقية في الدرجة وبالتالي زيادة في الأجر و ذلك بنسبة 75.3% مما يدل على أن المؤسسة تحرص على تحفيز عاملها ماديا وفق ما هو معمول به في المؤسسة، و أما نسبة 24.7% من الباحثين الذين صرحوا أنهم لم يتلقوا ترقية في الدرجة، و هذا راجع لأن هؤلاء عمال جدد التحوا بالمؤسسة في آخر عملية توظيف لتعويض العمال الذين أحيلوا على التقاعد المسبق مؤخرا، و لأن الترقية في الدرجة حسب نظام الترقية المعمول به في المؤسسة يشترط خبرة أكثر من سنة للاستفادة من هذه الترقية.

جدول رقم (14) : يبين ارتفاع الأجر عن طريق الترقية في الصنف

| هل تحصلت على ترقية في الصنف | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------------------|---------|----------------|
| تحصلت على ترقية في الصنف    | 32      | 39.5%          |
| لم أتحصل على ترقية في الصنف | 49      | 60.5%          |
| المجموع                     | 81      | 100%           |

من خلال نتائج الجدول تبين أن أغلبية الباحثين بنسبة 39.5 % صرحوا أنهم لم يتحصلوا على ترقية في الصنف و هذا مقارنة بنسبة 60.5% من الباحثين تحصلوا على ترقية في الصنف.

من معطيات الجدول نلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال لم يتلقوا ترقية في الصنف و ذلك بنسبة 60.5% وهذا راجع لأن إدارة المؤسسة تعتمد على نظام ترقية في الصنف صارم و يتقيد بحرفية في التنفيذ إذ أن شرط الأقدمية أكثر من 05 سنوات في نفس المنصب هو الأساس المطبق للحصول على ترقية في الصنف بالمؤسسة هذا حسب تصريح أحد الموظفين في إدارة الموارد البشرية، و لأن أغلبية العمال من الشباب وقد اشرنا

إلى ذلك في الجدول رقم (3) حيث يمثلون نسبة 39.5% من الفئة العمرية [20-29]، و لهم سنوات خبرة قليلة كما يوضحه الجدول رقم (08). فطبيعي إذن أن تكون الترقية في الصنف بالمؤسسة ضعيفة مما يضعف تأثيرها التحفيزي على العمال.

- إن إغناء العمل و إثراءه بالترقية في المنصب يشكل حافزا هاما للفرد، و يزيد من شعوره بالمسؤولية، ويجعله مستعدا لبذل مزيدا من الجهد و العطاء لأجل تحقيق أهداف المؤسسة.

-و إن " إضافة مهام جديدة لعمل الفرد في نطاق تخصصه من أجل إخراجهم من الملل و محاربة الروتينية، وقد دلت الدراسات على الأهمية الكبرى لهذا الحافز"<sup>1</sup>.

جدول رقم ( 15 ) :يبين توفر وسائل نقل العمال

| النسبة المئوية | التكرار | توفر وسائل نقل العمال |
|----------------|---------|-----------------------|
| % 98,8         | 80      | نعم                   |
| % 1,2          | 1       | لا                    |
| % 100          | 81      | المجموع               |

من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلبية العمال وذلك بنسبة 98,8% صرحوا أنهم استفادوا من وسائل النقل التي توفرها المؤسسة، و هذا راجع الى أن المؤسسة تحفز عمالها عن طريق توفير وسائل نقل خاصة للمؤسسة و يستفيد من خدماتها كل العمال دون استثناء عن طريق تخصيص حافلات، و بأعداد كافية، و في كل الاتجاهات.

<sup>1</sup> عبد العزيز خواجه، مرجع سابق، ص201.

جدول رقم ( 16 ) :يبين العلاقة بين توزيع الأرباح والاستعداد لبذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المؤسسة

| المجموع |         | غير مستعد |         | مستعد  |         | الاستعداد لبذل الجهد<br>توزيع الأرباح |
|---------|---------|-----------|---------|--------|---------|---------------------------------------|
|         |         | النسبة    | التكرار | النسبة | التكرار |                                       |
| النسبة  | التكرار | النسبة    | التكرار | النسبة | التكرار |                                       |
| % 100   | 76      | %7.9      | 6       | %92.1  | 70      | توزع الأرباح                          |
| % 100   | 5       | % 60      | 3       | %40    | 2       | لا توزع الأرباح                       |
| % 100   | 81      | %11.1     | 9       | % 88.9 | 72      | المجموع                               |

من خلال الجدول أعلاه و حسب الاتجاه العام للنتائج تبين أن نسبة 88.9 % من المبحوثين أجابوا أنهم مستعدون لبذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المؤسسة تدعمها في ذلك نسبة 92.1% من الذين أجابوا أن المؤسسة توزع الأرباح على العمال تليها نسبة 40% من الذين أجابوا أن المؤسسة لا توزع الأرباح على العمال. و هذا مقارنة بنسبة 11.1% من المبحوثين أجابوا أنهم غير مستعدين لبذل أقصى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة تدعمها في ذلك نسبة 60 % من الذين يرون أن المؤسسة لا توزع الأرباح على العمال تليها نسبة 7.9% من الذين أجابوا أن المؤسسة توزع الأرباح على العمال.

من معطيات الجدول نلاحظ أن أغلبية العمال بنسبة 88.9 % أجابوا أنهم مستعدون لبذل أقصى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة يدعمها في ذلك نسبة 92.1% ممن أجابوا أن المؤسسة تقوم بتوزيع جزء من الأرباح على عمالها، وذلك باعتبار هذه الطريقة من أنجع السبل في كسب ولاء العمال حيث يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة وأنها ملك لهم وليسوا عمالا فقط لديها هذا ما ينمي لديهم الشعور بالمسؤولية ويجعلهم يبذلون كل طاقتهم لتحقيق أهداف المؤسسة من أجل كسب أكبر ربح ممكن، ففي هذه الطريقة معادلة تخدمهم بشكل كبير، فكلما زاد ربح المؤسسة زاد معها ربحهم، لذلك فإن اعتماد المؤسسة على هذه الطريقة يعد من الأساليب الحديثة في تحفيز العمال لأنها تشجعهم على تفادي اللامبالاة والإسراف في الوقت وبذل أقصى جهد ممكن لأجل نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها بزيادة الإنتاج، وتحقيق أهدافهم أيضا بإشباع حاجاتهم المادية بفضل توزيع الأرباح سنويا فيزيد شعور العامل بالانتماء و الولاء لمؤسسته.



جدول رقم ( 17 ) : يبين العلاقة بين ظروف وإمكانيات العمل المادية والرغبة في الاستمرار في العمل بهذه المؤسسة حتى سن التقاعد

| المجموع |         | لا أرغب |         | أرغب   |         | الرغبة في الاستمرار<br>ظروف<br>و إمكانيات العمل<br>المادية |
|---------|---------|---------|---------|--------|---------|--|
| النسبة  | التكرار | النسبة  | التكرار | النسبة | التكرار |  |
| % 100   | 58      | % 10,3  | 6       | 52     | %89,7   | (مناسبة)   |
| % 100   | 23      | % 26,1  | 6       | 17     | %73,9   | (غير مناسبة)   |
| % 100   | 81      | % 14,8  | 12      | 69     | %85,2   | المجموع  |

من خلال الجدول أعلاه و حسب الاتجاه العام للنتائج تبين أن نسبة 85,2% من الباحثين صرحوا أنهم يرغبون في الاستمرار بالمؤسسة يدعمها في ذلك نسبة 89,7% من الذين يرون أن ظروف و إمكانيات العمل المادية مناسبة تليها نسبة 73,9% من الذين يرون أن ظروف و إمكانيات العمل المادية غير مناسبة. وهذا مقارنة بنسبة 14,8% من الباحثين صرحوا أنهم لا يرغبون في الاستمرار بالمؤسسة يدعمها في ذلك نسبة 26,1% الذين أجابوا أن ظروف و إمكانيات العمل المادية غير مناسبة في مقابل نسبة 10,3% من الذين أجابوا بأن ظروف وإمكانيات العمل المادية مناسبة.

من معطيات الجدول نلاحظ أن أغلبية العمال يرغبون في الاستمرار بالمؤسسة يدعمها في ذلك نسبة 89,7% من العمال الذين صرحوا أن ظروف و إمكانيات العمل المادية مناسبة و هذا راجع أن المؤسسة توفر ظروف عمل مريحة، وهو الشيء الذي يؤكد على أن إدارة المؤسسة تحاول إتباع أساليب تحد من تعرض عمالها للخطر، باعتبار أن نوعية عملهم وطبيعته يحتوي على الكثير من الأخطار بسبب احتكاكهم الدائم برافعات من الحجم الكبير، و أنابيب حديدية تنقل من ورشة إلى أخرى، فنظرا للطبيعة الخاصة لنشاطات الصناعات الحديدية و التلحيم الكهربائي فإن للوقاية الصحية والأمن أهمية بالغة في مجموع منشآت وتجهيزات المؤسسة، حيث تشكل الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل (توفير الآلات و المعدات، التهوية، الإنارة، نظافة

مكان العمل ، وما إلى ذلك من الظروف التي تسود جو العمل ) عاملا مؤثرا على كفاءة الأفراد في العمل ورغبتهم فيه إلى حد كبير .

فكلما كانت تلك الظروف مهیأة أحسن للعمل ، كان استعداد الأفراد للعمل أحسن، فالحافز الذي يقدمه جو العمل يشجع العمال على الاستمرار في النسق التنظيمي و الولاء للمؤسسة .

جدول رقم (18) :يبين العلاقة كفاية الحوافز المادية و ارتباط المستقبل المهني بالمؤسسة

| المجموع |         | غير مرتبط |         | مرتبط  |         | ارتباط المستقبل المهني بالمؤسسة |
|---------|---------|-----------|---------|--------|---------|---------------------------------|
| النسبة  | التكرار | النسبة    | التكرار | النسبة | التكرار |                                 |
| 100%    | 55      | %23.6     | 13      | %76.4  | 42      | كفاية المادية                   |
| 100%    | 26      | %53.8     | 14      | %46.2  | 12      | كفاية غير كافية                 |
| 100%    | 81      | %33.3     | 27      | %66.7  | 54      | المجموع                         |

من خلال الجدول أعلاه و حسب الاتجاه العام للنتائج تبين أن نسبة 66.7% من الباحثين يرون أن مستقبلهم المهني مرتبط بهذه المؤسسة تدعمها في ذلك نسبة 76.4% من الذين صرحوا أن الحوافز المادية المقدمة لهم كافية في مقابل نسبة 46.2% من الذين يرون أن الحوافز المادية غير كافية. و هذا مقارنة بنسبة 33.3% من الباحثين يرون أن مستقبلهم المهني غير مرتبط بهذه المؤسسة تدعمها في ذلك نسبة 53.8% من الباحثين الذين صرحوا أن الحوافز غير كافية في مقابل نسبة 23.6% من الذين صرحوا أن الحوافز المادية المقدمة لهم كافية.

من معطيات الجدول نلاحظ أن أغلبية العمال بنسبة 66.7% يرون أن مستقبلهم المهني مرتبط بهذه المؤسسة تدعمها في ذلك نسبة 76.4% من الذين صرحوا أن الحوافز المادية المقدمة لهم كافية ، و هذا راجع إلى أن المؤسسة تهتم بتحسين الظروف الاجتماعية والمعيشية لعمالها و تدرك أهمية الحوافز المادية (أجر مرتفع نسبيا مقارنة بمؤسسات أخرى على مستوى المنطقة، ومكافآت و ترقية ،وتوفير وسائل نقل وظروف عمل مادية مناسبة) وتأثيرها على سلوك العامل مما يجعله يشعر بأن مستقبله المهني مرتبط بهذه المؤسسة. ولقد ركز تايلور على تلبية حاجة واحدة فقط من مجموع حاجات الفرد و التي استخدمها في تنشيط الرغبة للعمل ألا و هي

الحاجة للأمور المادية، و لما كان تايلور قد اعتمد المنهج العلمي في العمل الإداري، فقد تعامل مع الكم المنتج ودفع الأفراد إلى زيادة الإنتاجية من خلال زيادة الأجر كحالة ترغيبية لبذل المزيد من الجهد. ولقد أطلق تايلور على مثل هذا التعامل الإداري مصطلح "المبادأة و الحافز" فإذا أراد القائد الإداري أن يقدم التابعين (المؤوسين) مبادرات و مبادرات، وإن فعلوا ذلك فعلى الإدارة أن تقدم لهم الحافز و التعويض المناسبين، و أطلق على دراسة تايلور هذه بـ "الادارة العلمية"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 94.

المطلب الثاني: الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى

من خلال تحليل نتائج جداول الفرضية الأولى نجد أن:

- نستنتج من خلال الجدول رقم (09) أن أغلبية العمال الذين يرغبون في الاستمرار بالمؤسسة صرحوا أن الأجر الذي يتحصلون عليه يكفي لسد حاجياتهم ، و هذا يعكس مدى اهتمام المؤسسة بمنح أجور مناسبة و كافية لعمالها لضمان بقائهم و استمرارهم، على اعتبار أن الأجر هو من أهم الحوافز المادية. و ان التوظيف بعقد دائم يعتبر محققاً مهما لارتباط العامل بمؤسسته كما يشير الى ذلك الجدول رقم (10).
- من معطيات الجدول رقم (11) نجد أن أغلبية العاملين تحصلوا على مكافآت، وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بتشجيع عمالها لزيادة الإنتاج و ذلك بتحفيزهم ماديا - كتطبيق لنظرية الإدارة العلمية لتايلور- من خلال منحهم مكافآت فردية وجماعية لإشباع حاجاتهم المادية، و يتم صرفها للعمال بأوقات محفزة أيضا حيث يحصلون عليها شهريا. و كذلك ان نظام المكافآت المعتمد يستجيب لتطلعات العمال حيث نجد أن أغلبية العمال يشعرون أن هناك عدالة في توزيع المكافآت كما يشير الى ذلك الجدول رقم (12).
- نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (13) أن أغلبية العمال تلقوا ترقية في الدرجات و بالتالي زيادة في الأجر حسب شروط الاستفادة من هذه الترقية و هي امتلاك خبرة أكثر من سنة. أما الحصول على الترقية في الصنف، فمن خلال معطيات الجدول رقم (14) نلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال لم يتلقوا ترقية في الصنف و هذا راجع لأن إدارة المؤسسة تعتمد على نظام ترقية في الصنف صارم و يتقيد بحرفية في التنفيذ إذ أن شرط الأقدمية أكثر من 05 سنوات في نفس المنصب هو الأساس المطبق للحصول على ترقية في الصنف بالمؤسسة.
- أما في ما يخص توفير وسائل النقل للعمال فمن خلال الجدول رقم (15) يتضح لنا أن أغلبية العمال صرحوا أنهم استفادوا من وسائل النقل التي توفرها المؤسسة.
- من معطيات الجدول رقم (16) نلاحظ أن أغلبية العمال الذين أجابوا أنهم مستعدون لبذل أقصى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة صرحوا أنهم استفادوا من توزيع الأرباح السنوية.
- ان ظروف و امكانيات العمل المادية داخل المؤسسة ملائمة كما يبين ذلك الجدول رقم (17) حيث نجد أن أغلبية العمال الذين يرغبون في الاستمرار بالمؤسسة صرحوا أن ظروف و امكانيات العمل المادية مناسبة، وهذا يدل على أن المؤسسة توفر ظروف عمل مريحة، و تحاول إتباع أساليب تحد من تعرض عمالها للخطر.
- من معطيات الجدول رقم (18) نجد أن أغلبية العمال الذين أجابوا أن مستقبلهم المهني مرتبط بهذه المؤسسة صرحوا أن الحوافز المادية المقدمة لهم كافية ، و هذا يدل على أن المؤسسة تهتم بتحسين الظروف الاجتماعية

والمعيشية لعمالها و تدرك أهمية الحوافز المادية وتأثيرها على سلوك العامل مما يجعله يشعر بأن مستقبله المهني مرتبط بهذه المؤسسة.

من خلال ما سبق من النتائج نستنتج أن ادراك المؤسسة لأهمية الحوافز المادية بالنسبة للأفراد وسعيها لإشباع حاجاتهم المادية وتحسين ظروفهم الاجتماعية و المعيشية من أجر مرتفع، ومكافآت، وترقية، وتوفير وسائل نقل كافية و ظروف عمل مادية مناسبة، و توزيع الأرباح على العمال، كل هذه الحوافز المادية أدت إلى تحقيق الولاء التنظيمي لدى عمالها.

وعلى هذا الأساس فان للحوافز المادية دور في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العمال، وهذا ما يؤكد صحة فرضيتنا الأولى.

المطلب الثالث: تحليل بيانات الفرضية الثانية:

جدول رقم (19): يبين العلاقة بين تلقي التدريب و الاستعداد لبذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المؤسسة

| المجموع |    | غير مستعد |         | مستعد  |         | الاستعداد لبذل الجهد |
|---------|----|-----------|---------|--------|---------|----------------------|
|         |    | النسبة    | التكرار | النسبة | التكرار |                      |
| 100%    | 68 | % 8.8     | 6       | %91.2  | 62      | تلقيت                |
| 100%    | 13 | %23.1     | 3       | %76.9  | 10      | لم اتلق              |
| 100%    | 81 | %11.1     | 9       | %88.9  | 72      | المجموع              |

من خلال نتائج الجدول و حسب الاتجاه العام تبين لنا أن نسبة 88.9% من المبحوثين صرحوا أنهم مستعدون لبذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المؤسسة يدعمها في ذلك نسبة 91.2% من المبحوثين الذين تلقوا تدريب في مقابل نسبة 76.9% من الذين لم يتلقوا تدريب. و هذا مقارنة بنسبة 11.1% من المبحوثين صرحوا أنهم غير مستعدين لبذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المؤسسة يدعمها في ذلك نسبة 23.1% من الذين لم يتلقوا تدريب.

نلاحظ من معطيات الجدول أن أغلبية العمال صرحوا أنهم مستعدين لبذل أقصى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة يدعمها في ذلك نسبة 91.2% من العمال الذين تلقوا تدريب، و هذا يبرز اهتمام المؤسسة بحافز التدريب الذي يحقق أهداف المؤسسة من جهة و يشبع حاجات الأفراد من جهة أخرى.

ويعتبر سعي المؤسسة إلى تطوير قدرات العامل عن طريق دورات تكوينية من بين أهم العوامل المساعدة على استقرار العامل ضمن نسق المؤسسة و استعداده لبذل أقصى جهده لتحقيق أهدافها مما يزيد من انتمائه و ولائه التنظيمي.

- يلقي التدريب اهتماما متزايدا من طرف المؤسسات المعاصرة باعتبارها الوسيلة الأفضل لإعداد و تنمية قدرات العمال و تحسين أدائهم.

و"تهتم المؤسسات بالتدريب، لأن ما ينفق فيه، يمثل استثماراً في الموارد البشرية قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التدريب في زيادة المعارف والمهارات الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية و قدرة الفرد على العمل. ويسعى التدريب إلى زيادة مهارات الأفراد لأداء عمل محدد"<sup>1</sup>.  
جدول رقم ( 20 ) :يبين العلاقة بين تلقي التدريب و المحافظة على الآلات و ممتلكات المؤسسة أثناء

استعمالها

| المجموع |         | لا أحافظ على الآلات<br>والممتلكات |         | أحافظ على الآلات<br>والممتلكات |         | المحافظة على الآلات و ممتلكات<br>المؤسسة | تلقي التدريب |
|---------|---------|-----------------------------------|---------|--------------------------------|---------|--|--------------|
| النسبة  | التكرار | النسبة                            | التكرار | النسبة                         | التكرار |  |              |
| % 100,0 | 68      | %8.8                              | 6       | %91.2                          | 62      | تلقيت                                    |              |
| % 100,0 | 13      | % 53.8                            | 7       | % 46.2                         | 6       | لم أتلق                                  |              |
| % 100,0 | 81      | %16                               | 13      | % 84                           | 68      | المجموع                                  |              |

من خلال نتائج الجدول و حسب الاتجاه العام تبين لنا أن نسبة 84 % من المبحوثين صرحوا أنهم يحافظون على آلات و ممتلكات المؤسسة أثناء استعمالها تدعمها في ذلك نسبة 91.2% من المبحوثين الذين تلقوا تدريب تليها نسبة 46.2 % من المبحوثين الذين لم يتلقوا تدريب. في مقابل 16% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يحافظون على آلات و ممتلكات المؤسسة أثناء استعمالها تدعمها نسبة 53.8% من الذين المبحوثين الذين لم يتلقوا تدريب تليها نسبة 8.8% من الذين تلقوا تدريب.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن أغلبية العمال صرحوا أنهم يحافظون على آلات و ممتلكات المؤسسة و ذلك بنسبة 84 % و هذا راجع لأن تحفيز المؤسسة لعمالها عن طريق التدريب يزيد من معرفة الأفراد للعمل المطلوب منهم و أداءه بأفضل وجه و بالطريقة الصحيحة و الخطوات اللازمة و تفادي الأخطاء و تقليل الأعطال. هذا ما تطمح اليه ادارة المؤسسة بتخفيض مصاريف صيانة و اصلاح آلات الإنتاج، و بالتالي تحقيق التكامل بين أنساق المؤسسة،. فالتدريب يسهل للمؤسسة الوصول الى أهدافها، و يزيد من ارتباط

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص453.

العامل بعمله و تكيفه مع بيئته و يحقق الانسجام و التعاون بينه و بين زملائه في العمل، و لمواكبة تغيرات البيئة المحيطة باعتبار المؤسسة نسق مفتوح يواكب التغيرات و يتماشى مع متطلبات واقع العمل.

و إن من عوامل استقرار العامل مدى قدرته على التحكم في وظيفته و عمله لأن ذلك مما يجعله يثق في إمكانياته و يساعده على حل كل المشكلات التي تعترض طريقه أثناء ممارسة عمله، وبالتالي المحافظة على آلات و ممتلكات المؤسسة أثناء استعمالها و استغلالها في عمليات الإنتاج بطريقة جيدة و بعقلانية لتبقى هذه الآلات و الممتلكات في أحسن حالة.

جدول رقم ( 21 ) : يبين معاملة المشرف

| النسبة المئوية | التكرار | معاملة المشرف |
|----------------|---------|---------------|
| 88.9%          | 72      | جيدة          |
| 11.1%          | 9       | سيئة          |
| 100 %          | 81      | المجموع       |

من معطيات الجدول نجد أغلبية الباحثين بنسبة 88.9% صرحوا أنهم يجدون معاملة جيدة من المشرف المباشر في مقابل نسبة 11.1% صرحوا أنهم يحصلون على معاملة سيئة ، و هذا راجع الى إدراك المؤسسة لأهمية هذا الحافز المعنوي و تأثيره في سلوك الأفراد مما ينعكس ايجابيا على سير العمل وإطاعة الأوامر وتنفيذها بكفاءة و ترغيبهم في العمل، ويرفع من روحهم المعنوية و ينمي شعورهم بالانتماء للمؤسسة.

و الإشراف الجيد يشبع حاجة الأفراد الى الاحترام و التقدير، و يرغبهم في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة ويزيد من أدائهم ويشعرهم بأنهم أفراد لهم مكانتهم وأنهم محل اهتمام، ويزيد من درجة ولاءهم لمؤسستهم. كما أن وجود علاقات انسانية بين الرؤساء و المرؤوسين يدل على حرص ادارة المؤسسة على توفير جو من التفاهم والتعاون بين الأفراد العاملين. وهذا ما تشير اليه مدرسة العلاقات الإنسانية، و ما ذهب اليه التون مايو بالاهتمام بالجانب الإنساني للعامل والتعامل معه على انه إنسان و ليس آلة، لأن العلاقات الجيدة القائمة على الثقة و الاحترام بين العمال و الإدارة تجعل العمال أكثر رضا عن العمل مما يزيد من شعورهم بالانتماء و الولاء للمؤسسة.



جدول رقم ( 22 ) :يبين العلاقة بين معاملة المشرف و إعتبار مشاكل المؤسسة جزءا من مشاكلك الشخصية وتساعد في حلها

| المجموع |         | لا أعتبرها جزءا من مشاكلي |         | أعتبرها جزءا من مشاكلي |         | إعتبار مشاكل المؤسسة جزءا من مشاكلك |
|---------|---------|---------------------------|---------|------------------------|---------|-------------------------------------|
| النسبة  | التكرار | النسبة                    | التكرار | النسبة                 | التكرار |                                     |
| % 100   | 72      | % 33.3                    | 24      | %66.7                  | 48      | معاملة جيدة                         |
| % 100   | 9       | %88.9                     | 8       | %11.1                  | 1       | معاملة سيئة                         |
| % 100   | 81      | % 39.5                    | 32      | % 60.5                 | 49      | المجموع                             |

من خلال الجدول و حسب الاتجاه العام للنتائج تبين أن نسبة 60.5 % من المبحوثين صرحوا أنهم يعتبرون أن مشاكل المؤسسة جزءا من مشاكلهم و يساعدون في حلها تدعمها في ذلك نسبة 66.7 % من الذين يرون أن معاملة المشرف لهم جيدة مقابل نسبة 11.1 % .

و هذا مقارنة بنسبة 39.5 % من المبحوثين صرحوا أنهم لا يعتبرون مشاكل العمل جزءا من مشاكلهم يدعمها في ذلك نسبة 88.9 % من الذين يرون أن معاملة المشرف لهم سيئة في مقابل 33.3 % الذين يرون أن معاملة المشرف لهم جيدة.

نلاحظ من نتائج الجدول أن الانطباع السائد لدى اغلب العاملين أنهم يعتبرون مشاكل العمل جزءا من مشاكلهم ويساعدون في حلها باعتبار أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها سينعكس ايجابا عليهم بتحقيق أهدافهم أيضا، والحافز في تحقيق ذلك هو المعاملة الحسنة التي يتلقونها من المشرف الذي يبدي اهتمامه و تفهمه ومساندته لمؤوسيه كما يبين ذلك الجدول رقم ( 21 ) فيحقق رضاهم عن العمل و يزيد من ولائهم لمؤسستهم.

ان للمعاملة الحسنة للمشرف في العمل تأثيرا بارزا على سلوكيات العاملين، فنظرية العلاقات الإنسانية تنظر إلى المنظمة كمجتمع إنساني و إن الإدارة المسؤولة عن تحقيق نتائج معينة تعتمد على العلاقات الإنسانية كأسلوب في كيفية التنسيق بين جهود الأفراد و خلق جو ملائم يحفزهم على العمل بشكل تعاوني ببناء يحقق أهداف التنظيم من ناحية، و يشبع حاجات الأفراد من جانب آخر، مما يزيد من ارتباط العامل بعمله ويجعله يهتم بمشاكل العمل و يساعد في حلها بكل ما يملك من خبرة و مؤهلات مما يدل على ارتباط الأفراد بمؤسستهم كما أن نمط القيادة

هنا يلعب دورا في تحقيق الانسجام و التعاون داخل نسق المؤسسة، فالقيادة الفعالة هي التي تستطيع حل مشاكل العمل و تحاول تفادي أسبابها.

جدول رقم (23) : يبين طبيعة العلاقة بين الزملاء في العمل و الرغبة في الاستمرار في المؤسسة

| المجموع |         | لا أرغب في الاستمرار |         | أرغب في الاستمرار |         | العلاقة بالزملاء في العمل |
|---------|---------|----------------------|---------|-------------------|---------|---------------------------|
| النسبة  | التكرار | النسبة               | التكرار | النسبة            | التكرار |                           |
| % 100,0 | 71      | %12.7                | 9       | %87.3             | 62      | علاقة جيدة                |
| % 100,0 | 10      | % 30                 | 3       | %70               | 7       | علاقة سيئة                |
| % 100,0 | 81      | %14.8                | 12      | % 85.2            | 69      | المجموع                   |

من خلال المعطيات المتحصل عليها من هذا الجدول و حسب الاتجاه العام للنتائج يتبين ان نسبة 85.2 % من المبحوثين صرحوا أنهم يرغبون في الاستمرار في العمل بالمؤسسة تدعمها في ذلك نسبة 87.3 % من الذين صرحوا أن علاقتهم بزملائهم في العمل جيدة في المقابل من ذلك نجد نسبة 70% من الذين يرون أن علاقتهم بزملائهم في العمل غير جيدة.

و هذا مقارنة بنسبة 14.8 % من المبحوثين صرحوا أنهم لا يرغبون في الاستمرار في العمل بالمؤسسة تدعمها في ذلك نسبة 30 % من الذين صرحوا أن علاقتهم بزملائهم في سيئة في مقابل نسبة 12.7 % من الذين يرون أن علاقتهم بزملائهم في العمل سيئة.

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ ان أغلبية العمال يرغبون في الاستمرار بالعمل في المؤسسة بنسبة 85.2 % يدعمها في ذلك نسبة 87.3% من العمال الذين صرحوا أنهم يملكون علاقات جيدة مع زملائهم في العمل، مما حفّزهم للاستمرار بالمؤسسة و عدم التفريط في هذه العلاقات الاجتماعية التي تعتبر مكسبا لهم، حيث " أن الإنسان اجتماعي بطبيعته يكره العزلة و الانفراد"<sup>1</sup>، لذلك من "الضروري أن تتوفر للعامل صحة

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص125.

عمل متآلفة و منسجمة لكي تسهم في إشباع حاجاته الاجتماعية، كما تساهم أيضا في تقوية روح الفريق و التعاون"<sup>1</sup>.

وكما رتب ماسلو الحاجات في سلمه ترتيبا تصاعديا من القاعدة الى القمة و رتب الحاجات الاجتماعية (حاجات الانتماء) في المرتبة الثالثة بعد اشباع الحاجات الفسيولوجية و الحاجة الى الأمن و ذكر أن هذه الحاجات "تنبع من كون الإنسان اجتماعي بطبيعته، و يعيش ضمن جماعات و يتفاعل و يتعامل معها. وتشتمل هذه الحاجات على حاجة الإنسان إلى الانتماء، و الارتباط و التعاطف، و الحب، و الرغبة في التقارب والمشاركة الوجدانية. و يمكن للمدير أن يساعد في تلبية هذه الحاجات بتوفير جماعات عمل مستقرة، و تسهيل التفاعلات، و السماح بإيجاد وتكوين العلاقات و الروابط"<sup>2</sup>.

و هذا ما جعل أغلب العمال يبدون رغبة في الاستمرار ضمن نسق المؤسسة، و يؤكد على الدور الذي تلعبه صحبة العمل من حث الأفراد على البقاء في المؤسسة و الاستمرار فيها وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد في آن واحد.

<sup>1</sup> حواس عبد الرزاق، مرجع سابق، ص33.

<sup>2</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص108-109.

جدول رقم (24): يبين العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار و الرغبة في الاستمرار بالمؤسسة

| المجموع |    | لا أرغب |         | أرغب   |         | الرغبة في الإستمرار      |
|---------|----|---------|---------|--------|---------|--------------------------|
|         |    | النسبة  | التكرار | النسبة | التكرار | المشاركة في اتخاذ القرار |
| % 100   | 32 | %3.1    | 1       | %96.9  | 31      | أشارك                    |
| % 100   | 49 | % 22.4  | 11      | %77.6  | 38      | لا (أشارك)               |
| % 100   | 81 | %14.8   | 12      | % 85.2 | 69      | المجموع                  |

من خلال نتائج الجدول أعلاه و حسب الاتجاه العام للنتائج تبين أن 85,2 % من المبحوثين صرحوا يرغبون في الاستمرار بالمؤسسة تدعمها في ذلك نسبة 96,9 % من الذين صرحوا أنهم يشاركون في اتخاذ القرار تليها نسبة 77,6 % من الذين أجابوا أنهم لا يشاركون في اتخاذ القرار. و هذا مقارنة بنسبة 14,8 % من الذين صرحوا أنهم لا يرغبون في الاستمرار بالمؤسسة تدعمها في ذلك نسبة 22,4 % من الذين لا يشاركون في اتخاذ القرار.

من الجدول نلاحظ أن أغلبية العمال بنسبة 85,2 % صرحوا أنهم يرغبون في الاستمرار بالمؤسسة تدعمها في ذلك نسبة 96,9 % من الذين أجابوا أنهم يشاركون في اتخاذ القرار، و هذا راجع لأن مشاركة العامل في اتخاذ القرار يشعره بالمسؤولية و الانتماء للتنظيم الذي يعمل فيه مما ينمي لديه الرغبة في التعاون والاندماج في مواقف جماعة العمل، ويشجعه للمساهمة في تحقيق أهداف التنظيم وتحمل المسؤولية في ذلك، لأن هذا القرار من صنعه أو على الأقل شارك في صياغته، فمشاركة العامل في صنع القرارات يشعره بأهميته وأنه عضو فعال له مكانته في النسق التنظيمي، مما يؤدي إلى الوفاء و الإخلاص في العمل. كما أن تدريب العمال على المشاركة في اتخاذ القرارات يساهم في إعداد قادة وإطارات جدد للمستقبل وتنمية قدراتهم باستمرار، وتعزيز الثقة المتبادلة بين الرؤساء و المرؤوسين في بيئة العمل، مما يشعرهم بالاندماج والانتماء للمؤسسة و يزيد من رغبتهم في البقاء والاستمرار فيها.

حيث أن المشاركة في اتخاذ القرار لها نتائج إيجابية للمؤسسة من ترشيد في اتخاذ القرارات، لأن تجميع الآراء و الاجتهادات والمعلومات من قبل جميع الأفراد، تمكن صاحب القرار من تشكيل صورة واضحة و كاملة للمشكلة التي تواجهه، و بذلك يأتي قراره رشيدا و صحيحا و قابلا لتنفيذه بصورة فعالة في الميدان.

ان حافز المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي الى تبني العمال لهذه القرارات لأنها من صنعهم واقتراحهم، وهذا ما يعزز التزامهم التنظيمي، و بالتالي بذل ما في وسعهم من جهد لتنفيذ هذه القرارات و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

و"نتهج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع و الاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكرامتهم و أهميتهم في تحقيق الأهداف و ضرورة إشراكهم في اتخاذ القرارات من أجل حفزهم على التعاون"<sup>1</sup>. و تفسّر نسبة 77,6 % من المبحوثين الذين يرغبون في الاستمرار بالمؤسسة رغم أنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات، فهذا يعني أنه رغم غياب حافز المشاركة في اتخاذ القرار لأغلبية العمال، إلا أن مغريات الحوافز السابقة الذكر من مادية (كالأجر المرتفع نسبيا مقارنة بالمؤسسات المجاورة، و توزيع الأرباح سنويا، ومكافآت فردية وجماعية ، ترقية، وظروف عمل مادية مناسبة، توفر وسائل نقل خاصة للعمال) ومعنوية مثل (فرصة التدريب، المعاملة الجيدة للمشرف، صحة العمل) عوض نقص حافز المشاركة في اتخاذ القرار، فعبر أغلبية العمال عن رغبتهم في البقاء والاستمرار في هذه المؤسسة.

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص212.

جدول رقم ( 25 ) :يبين العلاقة بين تبني المؤسسة للاقتراحات و الرغبة في الاستمرار في العمل بهذه

المؤسسة حتى بلوغ سن التقاعد

| المجموع |  | لا أرغب |         | أرغب   |         | الرغبة في الاستمرار<br>تبني المؤسسة للاقتراحات |
|---------|--|---------|---------|--------|---------|--|
|         |  | النسبة  | التكرار | النسبة | التكرار |  |
| %       |  | 100,0   | 38      | 10.5   | 4       | تبنى الاقتراح                                  |
| %       |  | 100,0   | 43      | 18.6   | 8       | لا تبني الاقتراح                               |
| %       |  | 100,0   | 81      | 14.8   | 12      | المجموع  |
|         |  |         |         | 89.5   | 34      |  |
|         |  |         |         | 81.4   | 35      |  |
|         |  |         |         | 85.2   | 69      |  |

من خلال الجدول أعلاه و حسب الاتجاه للنتائج الذي تمثله نسبة 85.2 % من المبحوثين صرحوا أنهم يرغبون في الاستمرار بالمؤسسة يدعمها في ذلك نسبة 89.5% من الذين أجابوا ان المؤسسة تبني اقتراحهم في حال تقديمهم لفكرة جيدة. و هذا مقارنة بنسبة 14.8 % من المبحوثين الذين لا يرغبون في الاستمرار في المؤسسة تدعمها في نسبة 18.6% من الذين يرون ان المؤسسة لا تبني اقتراحهم.

من معطيات الجدول نجد ان أغلبية العمال الذين يرغبون في الاستمرار بالمؤسسة صرحوا أن المؤسسة تبني اقتراحهم في حال تقديمهم لفكرة جيدة و ذلك بنسبة 89.5 %، و هذا ما يؤكد على أن حافز المشاركة في اتخاذ القرار و لو بطريقة غير مباشرة يشجع الأفراد على التفكير المبدع، و يزيد من رغبتهم في البقاء والاستمرار في المؤسسة، و تشير نتائج هذا الجدول أيضا أن المؤسسة تسير بالبراغماتية أي أنها لا تشرك العمال في اتخاذ القرار رسميا في الاجتماعات الدورية للمؤسسة، وتخص بالاستدعاء للقيادات و المشرفين و رؤساء المصالح و الأقسام فقط، فهذا نمط تسييرها، ولكن تستفيد من أي فكرة تصلها و لو من ايسر عامل مكلف بالنظافة.

جدول رقم ( 26 ) :يبين العلاقة بين تلقي الثناء والشكر من مسؤولك عند قيامك بعمل مبدع و الالتزام بأداء العمل بكفاءة كما هو مطلوب منك

| المجموع |    | لا ألتزم |         | ألتزم  |         | الالتزام بأداء العمل بكفاءة<br>تلقي الثناء و الشكر<br>من مسؤولك |
|---------|----|----------|---------|--------|---------|---|
|         |    | النسبة   | التكرار | النسبة | التكرار |   |
| % 100   | 47 | % 0      | 0       | %100   | 47      | أتلقي ثناء و شكرا   |
| % 100   | 34 | % 8.8    | 3       | %91.2  | 31      | لا أتلقي ثناء و شكرا  |
| % 100   | 81 | % 3.7    | 3       | %96.3  | 78      | المجموع   |

من خلال الجدول و حسب الاتجاه العام للنتائج تبين أن نسبة 96.3% من المبحوثين صرحوا أنهم يلتزمون بأداء عملهم بكفاءة كما هو مطلوب منهم تدعمها في ذلك نسبة 100 % من الذين صرحوا أنهم يتلقون ثناء و شكرا من مسؤولهم عند إبداعهم في عملهم في مقابل نسبة 91.2% من الذين لا يتلقون ثناء و شكرا عند إبداعهم في عملهم. و هذا مقارنة بنسبة 3.7 % من المبحوثين الذين لا يلتزمون بأداء أعمالهم بكفاءة كما هو مطلوب منهم تدعمها في ذلك نسبة 8.8 % من الذين لا يتلقون ثناء و شكرا من مسؤولهم عند قيامهم بعمل مبدع.

نستنتج أن غالبية العمال الذين يلتزمون بأداء أعمالهم بكفاءة كما هو مطلوب منهم كانت نسبتهم 96.3% يدعمها في ذلك نسبة 100% من العمال الذين صرحوا أنهم يتلقون ثناء و شكرا من مسؤوليهم. وتتجلى أهمية هذا الحافز في كونه يدل على اعتراف الإدارة بأهمية العامل، وتقدير ما يبذله من جهد في عمله لإثبات كفاءته، " وكلما زاد حرص الإدارة على الاعتراف بأهمية العامل كلما أدى ذلك إلى توحيد الجهود للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، و في نفس الوقت تحقيق رضا العاملين، ويتخذ هذا الاهتمام عدة مظاهر من بينها: الثناء والمدح الشفهي أمام الزملاء، تسجيل أسماء العاملين الممتازين في سجلات خاصة تسليم درجات التقدير والكفاءة، فالاعتراف بجهود العاملين يدفعهم إلى الاستمرار في تحقيق معدلات الأداء المستهدفة و يجعلهم يشعرون بأهمية دورهم "1.

<sup>1</sup> علاء خليل محمد العكش، مرجع سابق، ص51.

وأما نسبة 91.2% من العمال الذين صرحوا أنهم يلتزمون بأداء أعمالهم بكفاءة كما هو مطلوب منهم رغم أنهم لا يتلقون ثناءا وشكرا من مسؤوليهم، فهذا بدافع الضمير المهني الذي يتسمون به و روح المسؤولية تجاه مؤسساتهم التي تعتبر مصدر رزقهم بغض النظر عن ثناء رؤسائهم في العمل، لأن واجبهم الديني يفرض عليهم إتقان العمل و أكل الرزق الحلال حسب تصريح بعض العمال.

جدول رقم ( 27 ) : الحوافز الفعالة للتشجيع على العمل

| النسبة المئوية | التكرار | الحوافز                |
|----------------|---------|------------------------|
| 23.5 %         | 19      | المادية                |
| 12.3 %         | 10      | المعنوية               |
| 64,2 %         | 52      | المادية والمعنوية معاً |
| 100 %          | 81      | المجموع                |

من خلال هذا الجدول و حسب الاتجاه العام للنتائج تبين أن نسبة 64,2 % من الباحثين صرحوا أنهم يفضلون الحوافز بنوعها المادية و المعنوية للتشجيع على العمل، مقارنة بنسبة 23.5 % من الباحثين يفضلون الحوافز المادية في حين 12.3% من الباحثين يفضلون الحوافز المعنوية.

يفضّل أغلبية العمال بنسبة 64,2 % لنوعي الحوافز المادية و المعنوية معا للتشجيع على العمل، وهذا ما يدل على وعي الباحثين بأهمية وجود كل من الحافزين في بيئة العمل، فالعامل له حاجات و رغبات مادية و أخرى معنوية يسعى لإشباعها. وان العمال اعتبروا كلا من نوعي الحوافز المادية والمعنوية مرتبطان ببعضهما فلا يمكن الاستغناء عن أحدهما. من جهة أخرى نرجع احتلال الحوافز المادية للمرتبة الثانية في التفضيل وخاصة بالنسبة للعمال من الفئة العمرية [40 – 49] سنة و الفئة العمرية [50 سنة فأكثر، إلى حاجتهم الملحة في إشباع احتياجاتهم المادية المتزايدة باستمرار و تحسين مستواهم المعيشي نظرا لالتزاماتهم العائلية (كبر حجم عائلتهم وكثرة طلبات أسرهم ، أو وجود عاطلين عن العمل في الأسرة)، أو وجود مريض في يحتاج الى نفقات معتبرة.



المطلب الرابع: الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية

من خلال تحليل نتائج جداول الفرضية الثانية نجد:

- نجد من معطيات الجدول رقم (19) أن أغلبية العمال الذين صرحوا أنهم مستعدين لبذل أقصى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة صرحوا أنهم تلقوا تدريب، و هذا يبرز اهتمام المؤسسة بحفز التدريب الذي يحقق أهداف المؤسسة من جهة و يشبع حاجات الأفراد من جهة أخرى، ويعتبر سعي المؤسسة إلى تطوير قدرات العاملين بها عن طريق دورات تكوينية من بين أهم العوامل المساعدة على استقرارهم ضمن نسق المؤسسة وارتباطهم بها و استعدادهم لبذل أقصى جهدهم لتحقيق أهدافها، مما يزيد من انتمائهم و ولائهم التنظيمي.
- وكما يوضح الجدول رقم (20) أن أغلبية العمال يحافظون على آلات و ممتلكات المؤسسة أثناء استعمالها و هذا يدل على أن تحفيز المؤسسة لعمالها عن طريق التدريب يزيد من معرفة الأفراد للعمل المطلوب منهم و أداءه بأفضل وجه وبالطريقة الصحيحة و الخطوات اللازمة، وتفادي الأخطاء و تقليل الأعطال.
- ان الانطباع السائد لدى اغلب العاملين أنهم يعتبرون مشاكل العمل جزءا من مشاكلهم ويساعدون في حلها باعتبار أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها سينعكس إيجابا عليهم بتحقيق أهدافهم أيضا وهذا ما نجده في الجدول رقم (22) و الحافز لتحقيق ذلك هو المعاملة الحسنة التي يتلقونها من المشرف الذي يبدي اهتمامه و مساندته لمروؤسيه واستماعه لشكاويهم و تقديره لظروفهم كما يبين ذلك الجدول رقم (21) فيشبع حاجتهم الى الاحترام و التقدير و يزيد من ولائهم لمؤسستهم.
- ان أغلبية العمال الذين يرغبون في الاستمرار بالعمل في المؤسسة صرحوا أنهم يملكون علاقات جيدة مع زملائهم في العمل مما حفّزهم للاستمرار بالمؤسسة وعدم التفريط في هذه العلاقات الاجتماعية التي تعتبر مكسبا لهم وهذا ما يبينه الجدول رقم (23).
- و الملاحظ أنه رغم غياب حافز المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة لأغلبية العمال، إلا أن اغلب المبحوثين صرحوا أنهم يرغبون في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة كما ورد في الجدول رقم (24)، وهذا راجع إلى مغريات الحوافز السابقة الذكر.
- و من نتائج الجدول رقم (26) نجد أن غالبية العمال الذين يلتزمون بأداء أعمالهم بكفاءة كما هو مطلوب منهم صرحوا أنهم يتلقون ثناء و شكرا من مسؤوليهم.
- و انطلاقا مما سبق نستنتج أنه كلما اهتمت المؤسسة بتقديم حوافز معنوية لعمالها زادت من انتماء و ثقة العمال بمؤسستهم و رغبتهم البقاء و الاستمرار فيها ومنه تحقيق الولاء التنظيمي لديهم، و هذا ما يؤكد صحة فرضيتنا الثانية.

المطلب الخامس: الاستنتاج العام

وبناءً على ما سبق ذكره في عرض و تحليل النتائج الجزئية للفرضية الأولى و الثانية التي توصلنا إليها من هذه الدراسة تبين لنا أن مؤسسة الفا بايب تمنح لعمالها حوافر مختلفة: مادية ومعنوية ، ويتم ذلك على أساس ما يبذله العامل من جهد و كفاءة في عمله . حيث تركز المؤسسة في الحوافر المادية على ما يلي:

- تهتم المؤسسة بمنح أجور مناسبة و كافية لعمالها لضمان بقائهم و استمرارهم بها كما يبين ذلك الجدول رقم (09)، على اعتبار أن الأجر هو من أهم الحوافر المادية. و ان التوظيف بعقد دائم يعتبر محفزاً مهماً لارتباط العامل بمؤسسته كما يشير الى ذلك الجدول رقم (10).
- تهتم المؤسسة بتحفيز عمالها عن طريق منحهم مكافآت فردية وجماعية و يتم صرفها للعمال بأوقات محفزة أيضاً حيث يحصلون عليها شهرياً كما يظهر ذلك في الجدول رقم (11)، وإن نظام المكافآت يستجيب إلى حد ما لتطلعات العمال كما يشير إلى ذلك الجدول رقم (12)، حيث نجد أن أغلبية العمال يشعرون أن هناك عدالة في توزيع المكافآت.
- توفر المؤسسة فرصاً للترقية في الدرجة (سنوياً) حيث أن أغلبية العمال تلقوا ترقية في الدرجات و بالتالي زيادة في الأجر حسب شروط الاستفادة من هذه الترقية و هي امتلاك خبرة أكثر من سنة، مما يدل على أن المؤسسة تحرص على تحفيز عمالها مادياً و معنوياً وفق ما هو معمول به في المؤسسة كما يشير إلى ذلك الجدول رقم (13). أما الحصول على الترقية في الصنف، فمن خلال معطيات الجدول رقم (14) نجد أن نسبة كبيرة من العمال لم يتلقوا ترقية في الصنف و هذا راجع لأن إدارة المؤسسة تعتمد على نظام ترقية في الصنف صارم و يتقيد بحرفية في التنفيذ و يشترط أقدمية أكثر من 05 سنوات في نفس المنصب للحصول على ترقية في الصنف بالمؤسسة.
- تحفز المؤسسة عمالها كذلك عن طريق توفير وسائل نقل لكل العمال كما ورد في الجدول رقم (15) الذي يبين أن أغلبية العمال استفادوا من وسائل النقل التي توفرها المؤسسة.
- اعتماد المؤسسة على مبدأ المشاركة في الأرباح مع العمال والذي يعتبر من أنجع السبل في كسب ولاء العمال و ينمي لديهم الشعور بالمسؤولية و يجعلهم يبذلون كل طاقتهم لتحقيق أهداف المؤسسة من أجل كسب أكبر ربح ممكن، ففي هذه الطريقة معادلة تحفزهم كثيراً كما يبين ذلك الجدول رقم (16).
- تقوم المؤسسة بتوفير ظروف عمل مادية مريحة للعمال تحفزهم لأداء عملهم كما يبين ذلك الجدول رقم (17) حيث تشكل الظروف المادية المحيطة بالعمل عاملاً مؤثراً على كفاءة الأفراد في العمل و رغبتهم فيه إلى حد كبير فالحافز الذي يقدمه جو العمل يشجع العمال على الاستمرار في النسق التنظيمي والولاء للمؤسسة.

- كما أن المؤسسة تهتم بتقديم حوافز مادية كافية لعمالها مما جعلهم يعتبرون أن مستقبلهم المهني مرتبط بهذه المؤسسة، كما يبين ذلك الجدول رقم (18)، وأهم الحوافز المادية هو الأجر .

أما بالنسبة للحوافز المعنوية:

- تهتم المؤسسة بحفز التدريب الذي يحقق أهداف المؤسسة من جهة و يشبع حاجات الأفراد من جهة أخرى، حيث نجد من نتائج الجدول رقم (19) أن أغلبية العمال الذين صرحوا أنهم مستعدين لبذل أقصى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة صرحوا أنهم تلقوا تدريب. فالتدريب يزيد من انتماء العمال لمؤسستهم و ولائهم لها، ويجعلهم يحافظون على آلات وممتلكات المؤسسة أثناء استعمالها، لأن التدريب يزيد من معرفة الأفراد للعمل المطلوب منهم وأداءه بأفضل وجه وبالطريقة الصحيحة، وتفادي الأخطاء، كما يوضح ذلك الجدول رقم(20).

- ان الانطباع السائد لدى اغلب العاملين أنهم يعتبرون مشاكل العمل جزءا من مشاكلهم ويساعدون في حلها باعتبار أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها سينعكس إيجابا عليهم بتحقيق أهدافهم أيضا وهذا ما نجده في الجدول رقم (22) والحافز لتحقيق ذلك هو المعاملة الحسنة التي يتلقونها من المشرف الذي يبدي اهتمامه ومساندته لمؤوسيه كما يبين ذلك الجدول رقم ( 21) فيشبع حاجتهم الى الاحترام و التقدير و يزيد من ولائهم لمؤسستهم.

- ان أغلبية العمال الذين يرغبون في الاستمرار بالعمل في المؤسسة صرحوا أنهم يملكون علاقات جيدة مع زملائهم في العمل مما حفّزهم للاستمرار بالمؤسسة وعدم التفريط في هذه العلاقات التي تعتبر مكسبا لهم وهذا ما يبينه الجدول رقم (23).

- رغم غياب حافز المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة لأغلبية العمال، إلا أن اغلب الباحثين صرحوا أنهم يرغبون في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة، وهذا راجع إلى مغريات الحوافز السابقة الذكر، و هذا يبينه الجدول رقم (24).

- ونجد أن الجدول رقم (26) يوضح أن أغلبية العمال الذين يلتزمون بأداء أعمالهم بكفاءة كما هو مطلوب منهم صرحوا أنهم يتلقون ثناء و شكرا من مسؤوليهم. وتتجلى أهمية هذا الحافز في كونه يدل على اعتراف الإدارة بأهمية العامل، وتقدير ما يبذله من جهد في عمله لإثبات كفاءته.

- يفضل أغلبية العمال لنوعي الحوافز المادية و المعنوية معا لتشجيعهم على العمل كما يبين الجدول رقم (27) و هذا ما يدل على وعي الباحثين بأهمية كل من الحافزين في بيئة العمل، فالعامل له حاجات و رغبات مادية

وأخرى معنوية يسعى لإشباعها. وان العمال اعتبروا كلا من نوعي الحوافز المادية والمعنوية مرتبطان ببعضهما فلا يمكن الاستغناء عن أحدهما.

وانطلاقا مما سبق نستنتج أنه كلما حرصت المؤسسة على تحفيز عمالها ماديا و معنويا و ذلك عن طريق تصميم نظام حوافز فعال و متنوع وواضح مع مراعاة العدالة في التوزيع، كلما زادت من انتماء العمال لمؤسستهم ورغبتهم في البقاء و الاستمرار فيها و استعدادهم لبذل جهودهم لتحقيق أهدافها و منه تحقيق الولاء التنظيمي لديهم، و هذا ما يؤكد صحة فرضيتنا العامة.

التوصيات:

- استنادا إلى ما تضمنته نتائج الدراسة يمكننا اقتراح جملة من التوصيات والاقتراحات التي رأينا أنها ستساهم إيجابيا في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العمال كما يلي:
- التنوع في أشكال الحوافز الممنوحة وذلك بعد دراسة وتصنيف لحاجات العمال، فلكل مؤسسة خصوصيتها و إمكانياتها.
  - أن تهتم المؤسسات بتطوير و تحديث نظام الحوافز لديها، فحاجات الأفراد تختلف من وقت لآخر وتختلف درجة أهميتها أيضا، لذلك على المؤسسة دائما أن تغير في نظام حوافزها حسب هذه الحاجات، وهذا ما يعبر عنه بمرونة نظام الحوافز فنفس الحافز لا يصلح في كل وقت ولكل الأفراد.
  - الاهتمام أكثر بإظهار الشكر والعرفان للعمال المتميزين وذلك بتكريمهم علنا أمام زملائهم، فهذا كفيل بتعزيز ثقة العامل بنفسه وتحسيسه بأهميته، مما يؤدي إلى خلق نوع من المنافسة الحميدة التي تدفع العمال الآخرين للقيام بأعمال متميزة يشكرون عليها هم كذلك.
  - توخي العدالة في توزيع الحوافز، فالعدالة تشعر العامل براحة تؤدي به إلى إتقان عمله، أما إذا غابت العدالة فالعامل يشعر أن من حقه التهاون و اللامبالاة بأهداف المؤسسة كأنه نوع من الثأر على المحسوبية و المحاباة التي يعامل بها، فالمشكلة هنا تصبح ليس في وجود الحوافز من عدمها، و لكن في كيفية تسيير هذه الحوافز المتاحة للمؤسسة.
  - الاهتمام أكثر بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات حيث أن المشاركة تؤدي إلى ترشيد القرارات، لأن تجميع الآراء و الاجتهادات والمعلومات من قبل جميع الأفراد، تمكن صاحب القرار من تشكيل صورة واضحة وكاملة للمشكلة التي يواجهها، وبذلك يأتي قراره حولها رشيدا و قابلا للتنفيذ بصورة فعالة، وكذلك إن حافز المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تبني العمال لهذه القرارات لأنها من صنعهم و اقتراحهم وهذا ما يعزز التزامهم التنظيمي، وبالتالي بذل ما في وسعهم من جهد لتنفيذ هذه القرارات وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.
  - مكافأة صاحب الفكرة المتميزة لتشجيع العمال على الإبداع و الابتكار.
  - تكوين و تدريب قادة المستقبل عن طريق مناقشة و مشاركة العامل قبل اتخاذ القرارات.
  - وضوح نظام الحوافز للعمال، وتحديد السلوكات اللازمة للحصول على الحافز.
  - أخذ ثقافة المؤسسة وإمكانياتها في الاعتبار عند تصميم نظام الحوافز، لذلك يجب على إدارة المؤسسة إشراك خبراء و متخصصين في هذا المجال لتنجح في ذلك.

الغائبة

إن المنظمات الحديثة تحرص على تنمية الولاء التنظيمي لدى عمالها لضمان نجاحها و استمرارها، لذا فإنها تسخر كل إمكانياتها لدعم ولاء الأفراد العاملين بها، و ترغّبهم في البقاء والاستمرار فيها ، وتطالبهم بالإخلاص في خدمتها، و استمرارية دعمها و مساندتها، والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لنجاحها وتطورها، و تقنعهم بأن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يؤدي أيضا إلى تحقيق أهدافهم و إشباع حاجاتهم.

لذا فإن عملية تقوية ولاء الأفراد لمنظماتهم أمر شاق تتحمل إدارات المنظمات في سبيله جهودا وتكاليف للوصول إلى مستوى ملائم منه. ولا يقوم الفرد بمنح ولاءه لمنظمتة، ما لم يعتنق ويؤمن إيمانا قويا بأهداف وقيم منظمتة، وكذلك استعداده لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة ورغبته القوية في المحافظة على استمرار عضويته فيها.

تعتبر الإدارة القائمة على الولاء التنظيمي هي الإدارة الهادفة لإعطاء العاملين أكبر قيمة ممكنة، باعتبار أنها نموذج إداري جديد يختلف عن النماذج السائدة القائمة على الربح، لأن الربح ليس هو الهدف المباشر للمنظمة الحريصة على الولاء التنظيمي، وإنما الهدف هو كسب ولاء العاملين أولا ثم تحقيق الربح ثانيا كتحصيل حاصل.

فالولاء التنظيمي هو منهج و طريقة حياة بالنسبة للمؤسسات التي تسعى لتأسيس قاعدة صلبة من العاملين المخلصين، لذا فإن معدلات الاحتفاظ بالعاملين ليست أرقاما فارغة، بل المعيار الذي يكشف مستوى أداء هذه المؤسسة، ويعتبر تسرب العمال علامة فشل خطيرة ، و هو دليل على عدم اهتمام المؤسسة بالعاملين لديها. فهروب العاملين بلا شك سوف يقلل أرباح المؤسسة حتى اذا استطاعت تعويض ما فقدت من عمال وتعويضهم بأخرين جدد، فليس هذا بديلا ناجحا في كل وقت نظرا لما أنفقته من أموال لاستقطابهم ثم تدريبهم، وكذلك ما يملكون من خبرة سنوات العمل، مع أن التحكم في البشر غير ممكن، ولكن يمكن كسب ولائهم، ولن يعطيك الناس أقصى ما يستطيعون إلا إذا وجدوا مقابلا مجزيا من الحوافز يدفعهم نحو بذل أكبر جهد في عملهم، في مقابل حصولهم على ما يضمن تحقيق رغباتهم وإشباع حاجاتهم المتعددة ويستجيب لطموحاتهم وتطلعاتهم.

إن رعاية العاملين و كسب ولائهم ضرورة لنمو المنظمات الناجحة وتماسكها، ولهذا العملية خطوات محددة تبدأ بتطوير إدارة المنظمة لسياسة اجتذاب العاملين ، ثم تعيين أفضلهم ، مع الاهتمام بتصميم نظام حوافز فعال واضح يستجيب لتطلعات العمال يعتمد على الشفافية و الإنصاف، بمنح العمال أجور مناسبة و مرضية، مع ضمان العمل مدى الحياة، و صرف مكافآت فردية حسب تقييم المشرف لكفاءة كل عامل و مكافآت جماعية ومشاركتهم في الأرباح سنويا، و توفير ظروف عمل مادية مناسبة و مريحة ترغّب في العمل، وخدمات اجتماعية ترعى شؤون العمال وتساندهم في مناسباتهم الخاصة، و ضمان النقل لكل العمال، ومنحهم فرص للترقية مع

توحي العدالة في ذلك، بالإضافة إلى تدريبهم وتكوينهم للتحكم أكثر في مجال عملهم و تقليل الأخطاء وكذلك إشراكهم في عمليات صنع القرارات و تدريبهم على ذلك لإعداد قادة المستقبل وتشجيعهم على ابداء رأيهم والتعبير عنه بكل حرية، و اختيار أفضل فكرة و مكافأة صاحبها، والاعتماد على أساليب إشراف جيدة قائمة على العلاقات الإنسانية وتفهم ظروف العامل واستماع لانشغالاته ومشاكله والاعتماد على الثناء و الشكر للعمال المتميزين علنا أمام الزملاء لبعث روح المنافسة الحميدة بين العمال، وتوفر أنظمة اتصال فعالة بين العمال والإدارة، مع وجود حكمة ومرونة في تسيير هذه الحوافز وتحديثها بين الحين والآخر حسب اختلاف احتياجات الأفراد، لتؤدي دورها في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العمال، كل ذلك سينعكس إيجابا على التنظيم و يعزز شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة ويرغبهم في البقاء والاستمرار في العمل بهذه المؤسسة و يجعلهم مستعدين لبذل أقصى جهدهم لتحقيق أهدافها التي عن طريقها سيحققون أهدافهم أيضا بإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، فنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها هو نجاح لهم في تحقيق أهدافهم فيستخرون أنفسهم لخدمتها طواعية، وكلما زاد شعور العاملين بالولاء التنظيمي ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المؤسسة وازدهارها إيمانا منهم بأنه سيعود عليهم بالخير والازدهار. وخير دليل ومثال على ذلك في هذا الزمان ما حققته التجربة اليابانية من نجاح لمؤسساتها خاصة و المجتمع الياباني عامة والسر كما نعلم هو في ولاء العامل الياباني لمؤسسته والحرص على نجاحها واستمرارها، فما أحوج المؤسسات الجزائرية اليوم لهذا المثال الواقعي لدولة فقيرة من المواد الأولية و أغلب أراضيها جبال وجزر ولكنها وصلت إلى القمة وأصبحت دولة غنية ومزدهرة و تملك قوة اقتصادية عالمية اجتاحت أغلب الأسواق العالمية بما فيها الأمريكية، فحان الوقت لوعي وإدراك مسيري مؤسساتنا و نحن في قاع أزمة خانقة عصفت باقتصادنا خاصة بعد انهيار أسعار المحروقات. إن بلوغ النجاح لمؤسساتنا و من ثم الإقلاع الفعلي لاقتصادنا وازدهار مجتمعتنا ليس فقط في ضخ الأموال و لا استيراد الآلات و لا سن القوانين الجامدة، بل في تسيير أهم ثروة لا تنفذ و لا تنضب و لا تجف، هي في المورد البشري، بما يتميز به من موهبة و رغبة في العمل لأنه مصدر قوة و إبداع للمؤسسة، والاستثمار الحقيقي هو في هذا المورد البشري، أما الموارد الأخرى من أموال ومعدات و آلات فهي عوامل مساعدة، فالفرد بتخطيطه وحسن تديره واستخدامه لهذه الموارد الأخرى يحقق الكفاءة و يرفع من مستوى أداء المؤسسات لتحقيق أهدافها، وأخذنا مؤسسة ألفا بايب بغرداية كمثال متواضع في واقعنا بهذه الولاية رغم تقصيرها في بعض الجوانب مما يستوجب إعادة النظر في نظام الترقية في الصنف، وكذلك إعطاء فرصة للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرار كما ورد في النتائج. مؤسسة ألفا بايب بغرداية وما تمتلكه من سمعة وطنية و دولية حيث تحصلت المؤسسة على شهادة الجودة العالمية "ISO.9001" وعلى شهادة المعهد الأمريكي



البترولي "APIGI" في 20 جانفي 2001م، زيادة إلى ذكر عمالها لها بفخر خارج المؤسسة و إظهار رغبتهم - أثناء حديثهم- البقاء و الاستمرار فيها، والتباهي بما تمنحه لهم من حوافر مختلفة مادية ومعنوية، مما ساهم في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بهذه المؤسسة ميدان الدراسة.

ومن خلال هذا الدراسة نتمنى أن نكون قد وقّفتنا -بالرغم من اعترافنا بالتقصير- و لو بشيء يسير في البحث عن سبب فشل كثير من مؤسساتنا أو خيبتها في النهوض بالتنمية المنتظرة طويلا. راجين من الله تعالى التوفيق والسداد و أن يجعل عملنا هذا في ميزان الحسنات.

قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: الكتب

- 1- أنجريس موريس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي (وآخرون)، دار القصة للنشر، الجزائر 2004.
- 2- بوحوش عمار و الذنبيات محمد محمود ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط5، 2009.
- 3- زرواتي رشيد ، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004.
- 4- سبعون سعيد ، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر، الجزائر، 2012.
- 5- عماد عبد الغني ، منهجية البحث في علم الاجتماع، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، ط1، 2007.
- 6- أبو النصر مدحت محمد ، الإدارة بالحوافز (أساليب التحفيز الوظيفي الفعال)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ط1، 2012.
- 7- أبو النصر مدحت محمد ، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2005.
- 8- أبو النيل محمود السيد ، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، لبنان، 1985.
- 9- الرواشدة خلف سليمان ، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.
- 10- السلمي علي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1985.
- 11- العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط6، 2013.
- 12- اللوزي موسى ، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر، الأردن، ط4، 2010.
- 13- المغربي كامل محمد ، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس) سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر و التوزيع، الأردن، ط3، 2004.
- 14- بربر كامل ، الاتجاهات الحديثة في الإدارة و تحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، بيروت، ط3، 2010.

## قائمة المصادر و المراجع

- 15- جواد ناجي شوقي ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2010.
- 16- حريم حسين ، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط4، 2013.
- 17- حنفي عبد الغفار و أبو قحف عبد السلام وبلال محمد ، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، ط1، 2002.
- 18- دادي عدون ناصر ، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 19- سليمان أحمد محمد و وهب سوسن عبد الفتاح ، الرضا والولاء الوظيفي (قيم وأخلاقيات الأعمال)، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2011.
- 20- عباس محمد سهيلة ، إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط3، 2011.
- 21- عبد الباقي صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية ، 2002.
- 22- عبوي زيد منير، التنظيم الإداري (مبادئ وأساسياته)، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006.
- 23- عساف عبد المعطي محمد ، السلوك الإداري"التنظيمي"في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2013.
- 24- كعباش رايح ، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، مطبعة سيرتاكوي، قسنطينة، 2006.
- 25- ماهر أحمد ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط2، 2013.
- 26- ناجي عارف حسين، السلوك التنظيمي، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2010.
- 27- نوري منير ، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- ثانيا: الرسائل الجامعية
- 1- الجريد بن ماطل عارف ، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007.

## قائمة المصادر و المراجع

- 2-السايب ليلي، **الولاء التنظيمي وعلاقته بالضغط المهني**، رسالة ماجستير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2010/2009.
- 3-العكش خليل محمد علاء ، **نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي**، رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- 4-بو الشرش نور الدين ، **الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية**، رسالة ماجستير منشورة في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006-2005.
- 5-حواس عبد الرزاق، **دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية**، رسالة ماجستير منشورة في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006/2005.
- 6-لرجان نسيمة ، **نظام الحوافز وتأثيره على أداء الفرد داخل المؤسسة**، رسالة ماجستير منشورة في علم الاجتماع تخصص تنظيم العمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بوزريعة، الجزائر، 2010/2009.

### ثالثا: القواميس

- 1-قاسمي ناصر، **دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

### رابعا: المحاضرات

- 1- سلسلة محاضرات الأستاذة آمال حواطي في مقياس علم النفس الاجتماعي للعمل، السنة الثالثة علم اجتماع تخصص تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة غرداية، 2015/2014.

### خامسا: الوثائق الرسمية:

- 1- الجمهورية الجزائرية، الجريدة الرسمية العدد 17، قانون رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990.

السلامة الحقيقية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة رقم

استمارة بحث حول:

فعالية الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي

دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية لصناعة للأنايب - غرداية

أنا طالب في جامعة غرداية، وفي إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة للإجابة على أسئلتها بدقة وعناية وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة مع الإجابة على الأسئلة المفتوحة. ونتعهد لكم بأن المعلومات التي تدلون بها ستكون موضع سرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

وفي الأخير نشكركم على حسن تعاونكم معنا مسبقا خدمة للبحث العلمي.

السنة الجامعية: 2016-2017

## I. بيانات شخصية:

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. السن: [30-20] ، [40-30] ، [50-40] ، [50 فأكثر]
3. الحالة العائلية: أعزب  متزوج  مطلق
4. المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
5. طبيعة المنصب الحالي: - عون تنفيذ  - عون تحكم  - إطار
6. نوع التوظيف: عقد دائم  عقد مؤقت
7. الأقدمية في المؤسسة: أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنة  10-15 سنة  15-20 سنة  20 سنة فأكثر

## II. بيانات خاصة بالحوافز المادية:

8. هل الأجر الذي تتحصل عليه يكفي لسد حاجياتك؟  
- نعم  - لا
- \* إذا كانت الإجابة بـ لا لماذا؟  
.....
9. هل ارتفع أجرك منذ التحاقك بالمؤسسة؟  
- نعم  - لا
- \* إذا كانت الإجابة بنعم كيف ارتفع أجرك؟  
- ترقية في الدرجة  - ترقية في الصنف
10. هل تحصلت على مكافأة؟  
- نعم  - لا
- \* إذا كان الجواب نعم هل ترى أن هذه المكافأة تشجعك على إتقان العمل؟  
- نعم  - لا
11. هل تشعر بعدالة توزيع المكافآت بينك وبين زملائك في العمل؟ - نعم  - لا



\* إذا كنت الإجابة بـ لا لماذا؟ .....

12. هل توزع المؤسسة الأرباح على العمال؟

- نعم  - لا

\* إذا كانت الإجابة بنعم كيف توزع هذه الأرباح؟ .....

13. هل ظروف وإمكانيات العمل المادية مناسبة؟

- مناسبة  - غير مناسبة

14. هل توفر المؤسسة وسائل النقل للعمال؟

- نعم  - لا

15. هل هناك حوادث عمل داخل المؤسسة؟

- نعم  - لا

\* إذا كانت الإجابة بنعم هل يتم التكفل بك من طرف المؤسسة؟

- نعم  - لا

16. هل يوجد بالمؤسسة مكتب للخدمات الاجتماعية للعمال؟

- نعم  - لا

\* إذا كانت الإجابة بنعم ما نوع الخدمات التي يقدمها؟

- تقديم قروض للعمال في المناسبات  - كافيتيريا وإطعام سريع  - مساعدة المريض من أهل العامل   
- رحلات ترفيهية للعمال وأهلهم  - تقديم عمرة للعمال عن طريق القرعة  - دورات رياضية   
- ختان جماعي لأطفال العمال في حفل خاص مع تقديم هدايا  - خدمات طبية داخل المؤسسة بالإضافة إلى سيارة إسعاف

- أخرى. أذكرها .....

17. هل تحصلت على ترقية في مؤسستك:

- تحصلت  - لم أتحصل

\* إذا كانت الإجابة بـ لا لماذا؟ .....

18. على أي أساس تتم الترقية في المؤسسة:

- الجهد والأداء  - الأقدمية

..... أخرى. أذكر

19. هل ترى أن نظام الترقية الذي تعتمده المؤسسة يرضي العمال؟

- يرضي  - لا يرضي

..... 20. ما رأيك في الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة للعمال؟

### III. بيانات خاصة بالحوافز المعنوية:

21. هل المؤسسة تهتم بعملية تدريب العمال؟

- نعم  - لا

22. هل تلقيت تدريباً من قبل؟ - تلقيت  - لم أتلق

\* في حالة الإجابة بنعم هل كان ذلك:

- داخل المؤسسة  - خارج المؤسسة

..... 23. على أي أساس يتم اختيار العمال للتدريب؟

24. هل هناك قنوات اتصال مفتوحة بين العمال والإدارة؟

- نعم  - لا

\* في حالة الإجابة بنعم: هل قنوات الاتصال هذه؟

- فعالة  - غير فعالة

25. هل علاقتك بزملائك في العمل جيدة؟

- نعم  - لا

26. كيف هي معاملة المشرف لك في العمل:

- جيدة  - سيئة

27. هل سبق و أن شاركت في اتخاذ القرارات التي تهم المؤسسة؟

-أشارك  - لم أشارك

28. هل تناقش إدارة المؤسسة مشاكل العمل مع العمال قبل اتخاذ القرارات؟

- نعم  - لا

29. هل تتبنى إدارة المؤسسة اقتراحك في حالة تقديمك لفكرة جيدة؟

- نعم  - لا

\* كيف يشجعك ذلك في زيادة الإنتاج؟ .....

30. هل تتلقى ثناءً وشكراً من مسؤولك عند تميزك وقيامك بعمل مبدع؟

- نعم  - لا

31. هل تقدم المؤسسة شهادات تقديرية أو حفلات تكريمية للعمال المميزين؟

- نعم  - لا

32. هل تشعر بالاستياء عندما تبذل جهداً كبيراً ولا تجد اهتماماً من طرف مسؤولك؟

- نعم  - لا

\* في حالة الإجابة بنعم لماذا؟ .....

33. هل ما تقدمه المؤسسة من حوافز معنوية يلبي رغبات العمال؟

- نعم  - لا

34. أي الحوافز تراها فعالة لتشجيعك على العمل؟

-المادية  -المعنوية  -المادية والمعنوية معاً

35. ما هو رأيك في الحوافز التي تقدمها المؤسسة؟ .....

#### IV . الولاء التنظيمي:

36. هل ترغب الاستمرار في العمل بهذه المؤسسة حتى بلوغ سن التقاعد؟

- أرغب  - لا أرغب

\* إذا كان الجواب نعم لماذا؟

37. هل أنت مستعد لبذل قصارى جهدك لتحقيق أهداف المؤسسة؟

- مستعد  - غير مستعد

38. هل تشعر بالفخر للانتماء لهذه المؤسسة؟

- نعم  - لا

39. هل ترى أن مستقبلك المهني مرتبط بهذه المؤسسة؟

- نعم  - لا

40. كيف تذكر مؤسستك خارج العمل؟

41. هل تنجز العمل المكلف به يوماً دون تأخير؟

- نعم  - لا

42. هل تلتزم بأداء العمل بكفاءة كما هو مطلوب منك؟

- نعم  - لا

43. هل تسعى المؤسسة للحفاظ على الكفاءات؟

- نعم  - لا

44. هل تحب أن تكون مميزاً ومبدعاً في عملك؟

- نعم  - لا

\* في حالة الإجابة بنعم لماذا؟

45. هل تعتبر أن مشاكل المؤسسة جزءاً من مشاكلك الشخصية وتساعد في حلها؟

- نعم  - لا

46. هل ترى أن استماع إدارة المؤسسة لشكاوى العمال يشجع على العمل؟

- نعم  - لا

47. هل تلتزم بالحضور إلى العمل في الوقت المحدد؟

- نعم  - لا

48. هل تمكث في العمل حتى وقت انتهاء العمل؟

- نعم  - لا

49. هل تحافظ على الآلات وممتلكات المؤسسة أثناء استعمالها؟

- نعم  - لا

50. هل تعتقد أن حصولك على حوافز مادية ومعنوية يؤدي إلى شعورك بالولاء التنظيمي؟

- نعم  - لا



الجمهورية الجزائرية  
الديمقراطية الشعبية

# الجريدة الرسمية

اتفاقات دولية، قوانين، مراسيم  
قرارات وآراء، مقررات، منشور، إعلانات وبلاعات

| الإدارة والتحرير<br>الأمانة العامة للحكومة<br>الطبع والإشتراكات<br>المطبعة الرسمية   | الجزائر  | تونس                     | الإشتراك سنوي                                  |
|--|--|--------------------------|--|
|  | خارج الجزائر                                       | الجزائر المغرب موريطانيا |  |
|  | سنة  | سنة                      |  |
| 7 و 9 و 13 شارع عبد القادر بن مبارك - الجزائر<br>الهاتف 65.18.15 إلى 17 ج ب 50 - 3200 الجزائر<br>Télex : BS 180 IMPOF DZ   | 300 د.ج<br>550 د.ج<br>تزداد عليها نفقات<br>الارسال | 100 د.ج<br>200 د.ج       | النسخة الاصلية.....<br>النسخة الاصلية وترجمتها |
| <p>ثمن النسخة الاصلية 2,50 د.ج ثمن النسخة الاصلية وترجمتها 5,00 د.ج ثمن العدد للسنين السابقة : حسب التسعيرة. وتسلم الفهارس مجاناً للمشتركين. المطلوب منهم ارسال لفائف الورق الأخيرة عند تجديد اشتراكاتهم والاعلام بمطالبتهم. يؤدي عن تغيير العنوان 3,00 د.ج ثمن النشر على اساس 20 د.ج للسطر.</p> |  |                          |  |

## فهرس

## قوانين

قانون رقم 90 - 11 مؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 ابريل سنة 1990

ص 562

يتعلق بعلاقات العمل.

## قوانين

- وبمقتضى القانون رقم 88 - 04 المؤرخ في 22 جمادى الاولى عام 1408 الموافق 12 يناير سنة 1988، المعدل والمتمم للأمر رقم 75 - 59 المؤرخ في 26 سبتمبر سنة 1975، المتضمن القانون التجاري، والذي يحدد القواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية الاقتصادية.

- وبمقتضى القانون رقم 88 - 06 المؤرخ في 22 جمادى الاولى عام 1408 الموافق 12 يناير سنة 1988، المتعلق بنظام البنوك والقرض.

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 02 المؤرخ في 10 رجب عام 1410 الموافق 6 فبراير سنة 1990، المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية للعمل وتسويتها وممارسة حق الاضراب،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 03 المؤرخ في 10 رجب عام 1410 الموافق 6 فبراير سنة 1990، المتعلق بمفتشية العمل،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 04 المؤرخ في 10 رجب عام 1410 الموافق 6 فبراير سنة 1990، المتعلق بالنزاعات الفردية للعمل،

- وبناء على ما اقره المجلس الشعبي الوطني،

يصدر القانون التالي نصه :

### الباب الاول

#### الهدف ومجال التطبيق

**المادة الأولى:** يحكم هذا القانون العلاقات الفردية والجماعية في العمل بين العمال الاجراء والمستخدمين.

**المادة 2:** يعتبر عمالا اجراء، في مفهوم هذا القانون، كل الاشخاص الذين يؤدون عملا يدويا أو فكريا مقابل مرتب، في اطار التنظيم، ولحساب شخص آخر، طبيعي أو معنوي عمومي أو خاص، يدعى "المستخدم".

**المادة 3:** يخضع المستخدمون المدنيون والعسكريون التابعون للدفاع الوطني والقضاة والموظفون والاعوان المتعاقدون في الهيئات والادارات العمومية في الدولة والولايات والبلديات ومستخدمو المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري، لاحكام تشريعية وتنظيمية خاصة.

قانون رقم 90 - 11 مؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 ابريل سنة 1990 يتعلق بعلاقات العمل

ان رئيس الجمهورية

- بناء على الدستور، لاسيما المواد 52 و53 و54 و113 و115 و117 منه،

- وبمقتضى الامر رقم 66 - 156 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966، المعدل والمتمم، المتضمن قانون العقوبات،

- وبمقتضى الامر رقم 71 - 74 المؤرخ في 28 رمضان عام 1391 الموافق 16 نوفمبر سنة 1971، المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات،

- وبمقتضى الامر رقم 75 - 31 المؤرخ في 17 ربيع الثاني عام 1395 الموافق 29 ابريل سنة 1975، المتعلق بالشروط العامة للعمل في القطاع الخاص،

- وبمقتضى القانون رقم 78 - 12 المؤرخ في اول رمضان عام 1398 الموافق 5 غشت سنة 1978، المتضمن القانون الاساسي العام للعامل،

- وبمقتضى القانون رقم 81 - 03 المؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1401 الموافق 21 فبراير سنة 1981، الذي يحدد المدة القانونية للعمل،

- وبمقتضى القانون رقم 81 - 08 المؤرخ في 24 شعبان عام 1401 الموافق 27 يونيو سنة 1981، المتعلق بالعدل السنوية،

- وبمقتضى القانون رقم 82 - 06 المؤرخ في 3 جمادى الاولى عام 1402 الموافق 27 فبراير سنة 1982، المتعلق بعلاقات العمل الفردية،

- وبمقتضى القانون رقم 88 - 01 المؤرخ في 22 جمادى الاولى عام 1408 الموافق 12 يناير سنة 1988، المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية،

- وبمقتضى القانون رقم 88 - 02 المؤرخ في 22 جمادى الاولى عام 1408 الموافق 12 يناير سنة 1988، المتعلق بالتخطيط،

### الفصل الثالث

#### الاتفاقية الجماعية الخاصة بالمؤسسة والاتفاقيات التي تعلوها درجة

المادة 121 : يمكن كل هيئة مستخدمة أن تتوفر على اتفاقية جماعية للمؤسسة أو تكون طرفا في اتفاقية جماعية تعلوها درجة.

المادة 122 : تعتبر الاتفاقيات الجماعية التي تتجاوز إطار الهيئة المستخدمة من درجة أعلى بمجرد ما تتفاوض في شأنها وتبرمها التنظيمات النقابية للعمال والمستخدمين المعترف بتمثيلها في مجال التطبيق القطاعي أو المهني أو الاقليمي لتلك الاتفاقيات.

### الفصل الرابع

#### التفاوض في الاتفاقيات الجماعية

المادة 123 : يكون التفاوض في الاتفاقيات الجماعية بناء على طلب أحد الطرفين المذكورين في المادة 114 أعلاه، وتقوم به لجان متساوية الاعضاء للتفاوض تتكون من عدد مساو من الممثلين النقابيين للعمال وعدد من المستخدمين ينتدبهم أولئك الذين يمثلونهم.

ويختص كل واحد من الطرفين في التفاوض بتعيين من يمثلونه.

المادة 124 : يمكن أن يمثل كل واحد من الطرفين في الاتفاقيات الجماعية للمؤسسة عدد يتراوح من ثلاثة (03) الى سبعة (07) أعضاء.

أما في الاتفاقيات من درجة أعلى، لا يمكن أن يتجاوز عدد ممثلي كل طرف أحد عشر (11) عضوا.

المادة 125 : يعين كل واحد من الطرفين في التفاوض لسير المفاوضات الجماعية، رئيسا يعبر عن رأي أغلبية أعضاء الوفد الذي يقوده ويصبح ناطقه الرسمي.

### الفصل الخامس

#### تنفيذ الاتفاقيات الجماعية

المادة 126 : يقدم طرف التفاوض الجماعي أو الطرف الأكثر استعجالا منهما الاتفاقية الجماعية فور إبرامها، قصد تسجيلها فقط، الى مفتشية العمل وكتابة ضبط المحكمة الموجودتين في الاماكن التالية :

- في مكان مقر الهيئة المستخدمة، إذا تعلق الامر باتفاقية جماعية للمؤسسة،

المادة 118 : تفرض على المؤسسة المستخدمة الاحكام الاكثر نفعا الواردة في مختلف الاتفاقيات الجماعية التي اكتتبت بها هذه الهيئة أو انضمت اليها وتطبق على عمالها، الا اذا كانت هناك احكام ارفع مضمونة في عقود العمل المبرمة مع المستخدم.

المادة 119 : يجب على الهيئات المستخدمة أن تقوم باشهار كل الاتفاقيات الجماعية التي تكون طرفا فيها في اوساط جماعات العمال المعنيين وتوضع نسخة من الاتفاقيات الجماعية، دوما، تحت تصرف العمال وفي موضع مميز في كل مكان عمل.

### الفصل الثاني

#### محتوى الاتفاقيات الجماعية

المادة 120: تعالج الاتفاقيات الجماعية التي تبرم حسب الشروط التي يحددها هذا القانون، شروط التشغيل والعمل ويمكنها أن تعالج خصوصا العناصر التالية :

- 1 - التصنيف المهني،
- 2 - مقاييس العمل، بما فيها ساعات العمل وتوزيعها،
- 3 - الاجور الاساسية الدنيا المطابقة،
- 4 - التعويضات المرتبطة بالاقدمية والساعات الاضافية وظروف العمل، بما فيها تعويض المنطقة.
- 5 - المكافآت المرتبطة بالانتاجية ونتائج العمل،
- 6 - كفاءات مكافأة فئات العمال المعنيين على المردود،
- 7 - تحديد النفقات المصرفية،
- 8 - فترة التجريب والاشعار المسبق،
- 9 - مدة العمل الفعلي التي تضمن مناصب العمل ذات التبعات الصعبة أو التي تتضمن فترات توقف عن النشاط.

10 - التغيرات الخاصة،

- 11 - اجراءات المصالحة في حالة وقوع نزاع جماعي في العمل،
- 12 - الحد الادنى من الخدمة في حالة الاضراب،
- 13 - ممارسة الحق النقابي،
- 14 - مدة الاتفاقية وكفاءات تمزيدها أو مراجعتها أو نقضها.