



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي

دراسة ميدانية على عمال مؤسسة مطاحن سيدي رغيس
- أم البواقي -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع الإدارة والعمل

إشراف الأستاذ :

- د/نبيل حليلو

إعداد الطالب :

- جودي دهان

السنة الجامعية: 2017/2018



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
الإطار النظري	
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
15	1.1 تحديد إشكالية الدراسة وصياغتها
17	2.1 أهمية وأهداف الدراسة
19	3.1 تحديد مفاهيم الدراسة
23	4.1 الدراسات السابقة
30	5.1 التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثاني: العرض النظري للحوافز	
34	1.2 النظريات المفسرة للحوافز
49	2.2 خصائص نظام الحوافز الفعال
50	3.2 أنواع الحوافز
54	4.2 قواعد نظام الحوافز
55	5.2 العوامل التي تساعد على تحفيز العاملين
56	6.2 معوقات التحفيز
الفصل الثالث: العرض النظري للولاء التنظيمي .	
58	1.3 النظريات المفسرة للولاء التنظيمي
68	2.3 خصائص الولاء التنظيمي
69	3.3 أبعاد الولاء التنظيمي

70	4.3 مراحل الولاء التنظيمي
71	5.3 العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي
73	6.3 آثار الولاء التنظيمي
الإطار المنهجي	
الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة .	
77	1.4 مجالات الدراسة
82	2.4 أدوات جمع البيانات
84	3.4 منهج الدراسة
الفصل الخامس : تحليل وتفسير البيانات	
86	1.5 تحليل وتفسير البيانات
110	2.5 نتائج الدراسة
113	خاتمة
115	قائمة المراجع
الملاحق	

قائمة الجداول		
الرقم	عنوان الجدول	صفحة
01	يبين أساليب استجابة المؤسسة للحاجات المحددة في سلم ماسلو .	42
02	يبين توزيع الموارد البشرية حسب الوظائف .	81
03	يبين توزيع مجتمع البحث حسب الجنس .	86
04	يبين توزيع مجتمع البحث حسب السن .	87
05	يبين المستوى التعليمي لمجتمع البحث .	88
06	يبين الأقدمية في العمل .	89
07	يبين الحالة المدنية لمجتمع البحث .	89
08	يبين كفاية الأجر المتحصل عليه .	92

93	يبين تناسب الأجر مع الجهد .	09
94	يبين تشجيع الأجر المتحصل عليه في الحفاظ على مصب العمل .	10
95	يبين منح المؤسسة القروض للعمال .	11
96	يبين عدالة نظام الترقيات .	12
97	يبين الاستفادة من الأرباح السنوية .	13
98	يبين عدالة نظام المكافآت المادية .	14
99	يبين المساعدات التي تمنحها المؤسسة للعمال في مناسبات معينة .	15
100	يبين التعويض المالي في حالة القيام بأعمال إضافية .	16
101	يبين احتجاج العمال في حال تأخر تسديد الأجور .	17
102	يبين قبول التكليف بمهام فردية .	18
103	يبين عبارات الثناء والتشجيع من قبل المسؤول المباشر في العمل .	19
104	يبين تكريم العمال في مناسبات معينة نتيجة إخلاصهم في عملهم .	20
105	يبين رضا العمال عن ما يقدمونه من عمل .	21
106	يبين فرص إبداء الرأي في القرارات المتعلقة بالعمل من قبل المسؤول .	22
107	يبين تعاون العمال في انجاز الأعمال داخل المؤسسة .	23
108	يبين الافتخار بالانتماء للمؤسسة.	24
109	يبين ترك المؤسسة في حال وجود البديل .	25
قائمة الأشكال		
عنوان الشكل		
86	يوضح توزيع مجتمع البحث حسب الجنس .	01
87	يوضح توزيع مجتمع البحث حسب السن .	02
88	يوضح المستوى التعليمي لمجتمع البحث .	03
90	يوضح الأقدمية في العمل .	04
91	يوضح الحالة المدنية لمجتمع البحث .	05
قائمة الملاحق		

عنوان الملحق	
01	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن سيدي رغييس . أم البواقي .
02	يوضح تعداد عمال مطاحن سيدي رغييس . أم البواقي . لشهر مارس 2018 .
03	الاستمارة قبل التحكيم .
04	الاستمارة بعد التحكيم .
05	يبين قائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة .
06	يوضح كيفية حساب الصدف الظاهري للاستمارة .

مقدمة

مقدمة:

تعتبر المؤسسة نظاما مفتوح لما له من مقومات تحدد له ذلك، فهي محل تأثير وتأثير بما يوجد في البيئة الخارجية من متغيرات حاصلة سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية، ظرفية أو دائمة، فالمؤسسات الناجحة هي التي تتكيف مع هذه التغيرات وتكيف بيئتها الداخلية لتواكب ذلك، وبهذا الصدد فهي تسهر على حسن انتقاء أفرادها وتدريبهم وتحفيزهم، ليظهر ذلك في أدائهم الفعلي داخل المؤسسة، فهي تسعى إلى الريادة وجودة مخرجاتها وبلوغ أعلى درجات المنافسة، ولكي تبلغ التنظيمات ذلك عليها الاهتمام بموردها البشري لأنه الأداة الوحيدة لتحقيق الأهداف .

ولذلك نجد السلوك الإنساني في أي مؤسسة يتحدد بما هو موجود وسائد فيها من ثقافة وقيم واتجاهات تضبط وتحدد أنماط السلوك وتوجهه، وللوقوف على ذلك بالشكل الايجابي كرسن التنظيمات المعاصرة جهودها لدراسة عملية التحفيز وأهميتها كبرنامج وكأداة إدارية لها القدرة في دفع الأفراد بالشكل الذي يخدم الأهداف العامة والخاصة، وفي نفس الوقت مراعاة رضا الفرد وولائه، وقياس مستوياته، لأن له أثر كبير على الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة .

فالولاء التنظيمي متغير حيوي ومهم بلوغه في المؤسسات، حيث يتأثر بالعديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى، من بينها نظام الحوافز المتبع لأنه يرتبط بنفسية العامل لما تقدمه له المؤسسة من إجراءات ومساعدات لسد حاجاته، وهذا ما يخلق لدى الأفراد الاستقرار الوظيفي وبروز الولاء التنظيمي لديهم، وفي محاولة منا لتسليط الضوء في هذه الدراسة للكشف عن طبيعة العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي ، حيث جاءت دراستنا مقسمة إلى جانبين، الجانب الأول ويشمل الإطار النظري وهو مقسم إلى ثلاثة فصول .

أوردنا **الفصل الأول** موضوع الدراسة من حيث تحديد الإشكالية وصياغتها وإثارة تساؤلات الدراسة، وأهمية الموضوع والأهداف المرجوة منه، ويشتمل الفصل على أهم المفاهيم الرئيسية وأخرى متداخلة معها، وعرض الدراسات السابقة التي تم استثمارها في جميع مسارات البحث، ومن ثم تقييمها .

أما **الفصل الثاني** فقد خصصناه لمتغير الحوافز، حيث تضمن النظريات الكلاسيكية والحديثة المفسرة للحوافز، مع الوقوف على أهم خصائص نظام الحوافز الفعال وربطها بأنواع الحوافز، وإبراز قواعد نظام الحوافز والعوامل التي تساعد على تحفيز العاملين، ومن ثم معوقات عملية التحفيز .

وفيما يتعلق **بالفصل الثالث** فقد احتوى على التراث النظري لمتغير الولاء التنظيمي، والوقوف على أهم عناصره من خلال النظريات المفسرة له، وتحديد خصائص وأبعاد ومراحل الولاء التنظيمي، كما للولاء التنظيمي آثار لها صدى على الفرد والمؤسسة .

بينما الجانب الثاني يشمل الإطار المنهجي للدراسة وهو مقسم إلى فصلين، حيث خصص **الفصل الرابع** للإجراءات المنهجية المتبعة في البحث من مجالات الدراسة، والمنهج المتبع في دراستنا، والأداة المستخدمة لجمع البيانات .

أما **الفصل الخامس** فقد عرضنا فيه تحليل البيانات وتفسيرها ومن ثم استخلاص النتائج .

الإطار النظري

للدراصة

الفصل الأول

موضوع الدراسة

1.1 تحديد إشكالية الدراسة وصياغتها

2.1 أهمية وأهداف الدراسة

3.1 تحديد مفاهيم الدراسة

4.1 الدراسات السابقة

5.1 التعقيب على الدراسات السابقة

1.1 تحديد إشكالية الدراسة وصياغتها :

يعكس تطور الفكر الإداري في بدايات القرن الماضي الاهتمام بالإننتاجية والكم بأقصى سرعة ممكنة وبأقل التكاليف دون الاهتمام بكل الفواعل داخل المؤسسات ومن بينها المورد البشري الذي عرف الاهتمام به إلا في ثلاثينيات القرن العشرين، كرسامال فكري لا يمكن الاستغناء عنه أو إهماله في أي حال من الأحوال، لأن المؤسسات المعاصرة أدركت أهمية هذا المورد لأنه الوسيلة الوحيدة لتطوير هذه المؤسسات وتحقيق أهدافها .

يعد العنصر البشري في الوسط المؤسساتي عنصر مهم بل أساسي من عناصر التطوير التنظيمي، إذا ما وجد المناخ الجيد الذي يحفزه ويدفعه للعمل بكل أريحية وإتقان وإبداع ، فالأفراد يتأثرون بما هو موجود من ثقافة تسيير وبيئة عمل داخلية وكذا البيئة الخارجية وما تحمله من العديد من المتغيرات كالمنافسة والسعي للريادة والمحافظة على الصورة الجيدة للمؤسسة، وهذا ما تسعى كل إدارة مؤسسة من بلوغه ، لكن في المقابل تواجه هذه الإدارات العديد من المشاكل التي تحول دون تحقيق مستوى عال من الأداء وانخفاض الإنتاجية وبروز العديد من الأمراض الإدارية كالتغيب عن العمل وعدم الاستقرار فيه وعدم الرضا وانخفاض درجات الولاء .

فالمؤسسات تسعى للحد من السلوكات السلبية التي تعوق تحقيق الأهداف التنظيمية المسطر لها، بمجموعة من القوانين والتي تضبط وتحدد سلوك الأفراد العاملين بها، لكن هذا لا يكفي بل وضعت برنامج مختلفة لتحفيز الأفراد يتماشى مع القانون العام والداخلي للمؤسسة، بحيث يعبر هذا البرنامج على السياسة التي تعتمدها لدفع أفرادها للعمل بأقصى جهودهم و تثمين تلك الجهود ماديا كمنح القروض وتقاسم الأرباح ونظام الترقية في العمل أو معنويا من خلال تقديم الدعم المعنوي لهم بعبارات الثناء والتشجيع وإعطائهم فرص إبداء الرأي والتكريمات على الاجتهاد في العمل وبث التعاون والعمل الجماعي لدى العمال لكسبهم لصالحها وهذا من خلال توفير العوامل المناسبة لتحقيق ذلك، ولضمان أداء الفرد بشكل متقن وبكل كفاءة ومهارة، ونيل رضا وولاء المورد البشري .

يعد الولاء التنظيمي مرتبط بالحالة النفسية للأفراد العاملين ويتجسد في سلوكياتهم ومدى تقبلهم للعمل داخل المؤسسة وتبني ثقافتها وقيمها، وبالتالي الاستعداد والعمل من أجل تحقيق أهدافها، وهذا ما تسعى إليه الإدارات الواعية لخلق ولاء أفرادها، فأى اضطراب داخلي يؤثر على إنتاجيتها ومكانتها في السوق، حيث نجد المؤسسة تتعامل مع عمالها وموظفيها بنظام حوافز يربط بين المادي والمعنوي من أجل تحقيق مكسب للمؤسسة وهو ولاء أفرادها لها .

فموضوع الولاء من المواضيع الأساسية في علم الإدارة وقليلة هي المؤسسات الناجحة التي وصلت بموردها البشري إلى بث الولاء التنظيمي في هذا المورد، حيث يرتبط الولاء التنظيمي بالعديد من المتغيرات كالرضا ونظام التحفيز، هذا الأخير الذي له علاقة في صنع الولاء إذا ما بني بالأسس العلمية الصحيحة والدالة والمناهج الإدارية الدقيقة وكيفية التوزيع والعدالة فيه ، من هنا تتبلور هذه العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي لما له من مؤشرات تظهر في سلوك الأفراد الذين يتمتعون بدرجات متباينة من الولاء اتجاه المؤسسة محل الدراسة .

وجوهر إشكالية هذه الدراسة هو البحث عن العلاقة بين موضوع الحوافز ببعدها المادي والمعنوي بموضوع آخر وهو الولاء التنظيمي لما له من دلالات سلوكية ومؤشرات تعبر عنه من خلال نظام الحوافز ، وهذا ما يقودنا إلى طرح تساؤل يلخص ما تطرقنا إليه في إشكاليتنا هذه وهو التساؤل الرئيس : كيف تساهم الحوافز المادية والمعنوية من تحقيق الولاء التنظيمي ؟

تندرج تحت السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

❖ كيف تساهم الحوافز المادية في تحقيق الولاء التنظيمي ؟

وسنبحث عن هذا من خلال المؤشرات التالية :

- الأجر والمكافآت .

- الأرباح .

- الأعمال الإضافية .

- الترقية .

- العدالة في نظام المكافآت .

❖ كيف تساهم الحوافز المعنوية في تحقيق الولاء التنظيمي ؟

وسنبحث عن هذا من خلال المؤشرات التالية :

- الثناء والتشجيع .

- التكريمات .

- الرضا عن العمل .

- إبداء الرأي .

- التعاون مع الزملاء .

- الافتخار بالمؤسسة .

2.1 أهمية وأهداف الدراسة :

لكل سلوك سبب وهدف حسب ماكس فيبر ، وكل باحث ما قام بدراسة إلا وكان ورائها هدف سواء للاستطلاع أو كشف الحقائق أو الفضول العلمي أو لتحصيل درجة علمية ، ومن هذا المنطلق نجد لكل باحث خصوصيات في دراسته لأنه هو المعني بها فأسباب بحثه وأهدافه تختلف عن منطلقات وأهداف غيره وتتفاوت أهميته .

1.2.1 أهمية الدراسة :

إن موضوع الحوافز قديم قدم الفكر الإداري بينما موضوع الولاء التنظيمي وسعي المؤسسات لبلوغه إلا في ثلاثينيات وأربعينيات القرن الماضي ، لأن المؤسسات المعاصرة وفي ظل المنافسة والتغيرات في الهياكل والبنى وتطور التكنولوجيا أو جبت التغيير في المورد البشري كأحد ركائز التغيير التنظيمي، هذه المحطات (الهياكل والبنى و التكنولوجيا المورد البشري) كانت محل اهتمام الباحثين والدارسين في مختلف الميادين كعم الاجتماع

وعلم النفس، وعلوم الإدارة والتنظيم، وتوصلوا إلى التأثيرات المتبادلة بين هذه المتغيرات في إطار نسقي تنظيمي يبين أهمية المورد البشري ودوره في المؤسسات.

تتبع أهمية الدراسة في الرابطة والعلاقة بين الحوافز والسعي لخلق الولاء، لأن التحفيز مرتبط بالأداء وأحد العوامل المحددة له، في حين أن الولاء التنظيمي هو ترجمة لسلوكيات تظهر لنا من خلال قيام الموظف بالأعمال المكلف بها .

ولذا أهمية هذه الدراسة تتمثل في ديناميكيته وحيوية متغيراتها داخل الأوساط التنظيمية، وبالتالي فتحقيق المؤسسات للولاء التنظيمي لأفراده يجعل منه سمة من سمات التنظيم المعاصر، وعليه فالوقوف عند هذا الموضوع بات من الضروري التطرق إليه في كل زمان وكل تنظيم .

2.2.1 أهداف الدراسة :

بغض النظر إلى ما يسعى إليه الباحث هو بلوغ شهادة علمية، هذا لا يعني انه ينفرد بذلك الهدف وإنما يضع العديد من الأهداف يسعى إلى تحقيقها وتفتح له مجال البحث والاستطلاع .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الحوافز بالولاء التنظيمي لدى العمال الدائمين بمؤسسة مطاحن سيدي رغبس - أم البواقي - من خلال مساهمة الحوافز المادية في تحقيق الولاء التنظيمي، وكذا مساهمة الحوافز المعنوية في تحقيق الولاء التنظيمي .

وفي محاولة منا لإبراز أهمية نظام الحوافز داخل المؤسسة محل الدراسة ، فنظام الحوافز الفعال يؤثر على الأفراد العاملين في أي مؤسسة وينضح هذا التأثير في سلوكياتهم وأفعالهم، وفي هذه الوقفة البحثية وليس لافتقار الدراسات في هذا الموضوع وإنما الوقوف على ما هو موجود في حدود معرفتنا .

3.1 تحديد مفاهيم الدراسة :

1.3.1 مفهوم الحوافز:

لقد تعددت التعاريف التي توضح التحفيز واختلفت زواياها حسب اتجاهات وميول الدارسين والباحثين لهذا الموضوع ، وسنعرض بعضها على النحو التالي :

تعرف الحوافز على إنها " العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية " ¹.

يشير هذا التعريف إلى أن الحوافز ما هي إلا عوامل لها قدرة التأثير في نوازع الفرد الداخلية لإشباع حاجاته المختلفة وبالتالي تحديد نمط سلوك الأفراد العاملين .

وتعرف الحوافز بأنها : " مجموعة من المثيرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية " ²

يبين التعريف السابق أن الحوافز هي تلك العوامل والمثيرات الخارجية وهنا يشترك هذا التعريف مع الذي قبله في أن الحوافز هي عوامل خارجية تثير الفرد وتدفعه للقيام بما كلف به على أحسن وجه .

وبرى برلسون ونستايئر أن الحوافز " هي ممارسة المدير لوظيفة التأثير في مجموعة الدوافع والرغبات والحاجات والتمنيات والقوى المماثلة لدى المرؤوسين لغرض إشباعها وبدرجات معينة ، ودفع الأفراد من خلال ذلك الإشباع إلى المشاركة في أعمال المؤسسة وتحقيق الإنجاز أعلى من الأداء " ³.

من خلال هذا التعريف الذي قدمه برلسون ونستايئر حيث أضافا العنصر الذي يقوم بعملية التحفيز وبالتالي هي وظيفة تأثير من قبل المناجزة على نواقص وتمنيات المرؤوسين واستغلالهم الاستغلال الأمثل من اجل تقديم الأفضل وفي نفس الوقت يتم إشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية والنفسية .

¹ نوري منير : تسيير الموارد البشرية ، ط 2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2014 ، ص 284 .

² الهيتي عبد الرحيم : إدارة الموارد البشرية ، ط 2 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2003 ، ص 25 .

³ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود : نظرية المنظمة ، ط 5 ، دار المسيرة ، عمان . الأردن ، 2014 ، ص 254 .

من التعريفات السابقة والتي يشترك جميعها على أن الحوافز هي مجموعة المؤثرات والعوامل التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد لإشباع حاجاته ورفع أدائه .

ومن هذا المنطلق يمكن للباحث أن يضع التعريف الإجرائي الذي يرى انه مناسب ويخدم موضوع بحثه على النحو التالي : الحوافز هي مجموع العوامل والمؤثرات الخارجية المادية والمعنوية التي تؤثر على نوازع ودوافع العامل والموظف لإشباع حاجاته .

يشترك مفهوم الحوافز بالعديد من المفاهيم الأخرى ومن بينها الدوافع ، "[...] فهي عوامل داخلية لا يمكن قياسها أو رؤيتها بشكل مباشر ، وإنما يمكن معرفتها من خلال الآثار المقترنة بأنماط السلوك الإنساني والمؤثرة فيه " ¹ .

تعد الدوافع أحد مقومات علم النفس الاجتماعي للعمل ولقد أورد لها المختصون والدارسون العديد من التعريفات نذكر منها :

"هي حالة داخلية جسمية أو نفسية أو فكرية تثير السلوك في ظروف معينة وتواصله حتى تصل إلى غايتها " ² .

يشير هذا التعريف إلى أن الدافع عامل داخلي جسي أو نفسي أو فكري يثير سلوك الفرد، فدافع الطالب هو الرغبة في النجاح كعامل داخلي وبالتالي تحقيق الهدف وهو الحصول على درجات أعلى وانجاز المذكرة والحصول على الدبلوم .

ويعرف الدافع على انه " القوة التي تدفع الفرد لسلوك هادف يؤدي إلى علاج التوتر الناشئ عن وجود نقص في إشباع حاجة إنسانية أو أكثر " ³ .

فالافتقار لحاجة ما يحرك الدافع لبلوغ هدف الإشباع ويؤدي هذا الإشباع إلى نقص وخفض التوتر، والأساس في الدافع أن يكون داخلي حتى يتم تحريكه أو استثارته عن طريق مثير معين والمثير هو الحافز .

¹ المرجع السابق ، ص 252.

² جابر نصر الدين ولوكيا الهاشمي : مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي ، ط 2 ، مخر التطبيقات النفسية والتربوية ، جامعة منتوري . قسنطينة ، 2006 ، ص 29 .

³ محمد إسماعيل بلال : السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، دون طبعة ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2008 ، ص 85.

إن التطرق إلى مفهوم الحوافز ومفهوم الدوافع يقودنا إلى إبراز العلاقة بينهما والتي نوضح على النحو التالي :

"[...] فالفارق الأساسي بين الدوافع والحوافز، هو أن **الدوافع** قوة تتحرك داخل النفس وتوجه سلوك الفرد بهدف إشباع حاجة داخلية تحتل الأسبقية من حيث الإلحاح وأنه ذو طبيعة شخصية متفاوتة من فرد لآخر، أما **الحافز** فهو مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها وهو نابع عن المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة [...]"¹.

يرتبط كل من مفهوم الحافز بمفهوم الدافع، فالحافز قوة أو عامل خارجي بيئي تجذب الفرد نحوها للحصول عليها وبالتالي فالحافز هو المحرك للدافع وإثارته لبلوغ رغبة غير مشبعة لتحقيق هدف ، فالحوافز هي إغراءات - مادية أو معنوية - يمكن إدراكها وهي أكثر تنسيقاً من الدوافع .

2.3.1 الولاء التنظيمي :

اختلفت وجهات النظر لدى الباحثين والدارسين والمهتمين بموضوع الولاء التنظيمي لأنه مربوط بموضوعات إدارية أخرى كالرضا والالتزام، هذا الارتباط جعله محل لبس وغموض لدى هؤلاء الدارسين، حيث يوجد من يعتبره نفسه الالتزام التنظيمي ، ولهذا سنحاول فك الغموض على المصطلحين ومحاولة إبراز العلاقة بينهما .

يعرف الالتزام التنظيمي : " بأنه درجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمؤسسة "².

ويعرف كذلك : " بأنه درجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستقرار فيها "³.

من خلال هذين التعريفين يعتبر الالتزام التنظيمي ما هو إلا التزام قانوني في حدود التشريعات السائدة والوظيفة المشغولة فهو ارتباط رسمي في أداء المهام في حين أن الالتزام التنظيمي أوسع نطاقاً من الالتزام، قد يكون الفرد ملتزم في حدود وليس لديه ولاء، في حين

¹ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص 254.

² صلاح الدين عبد الباقي : مبادئ السلوك التنظيمي ، دون طبعة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 315.

³ فاروق السيد محمد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ط 2 ، دار المسيرة ، الأردن ، 2009 ، ص 285.

أن الفرد الذي يتبنى أهداف المؤسسة والسعي إلى تحقيقها ولديه ولاء تنظيمي فهو يتمتع بدرجة عالية من الالتزام الطوعي .

من خلال محاولة منا إبراز العلاقة بين الولاء التنظيمي والالتزام التنظيمي وفصل التداخل بين المصطلحين يمكننا تسليط الضوء على بعض تعريفات الولاء التنظيمي على النحو التالي :

يعرفه رونالد ريغو : "بأنه تلك المشاعر التي يحملها الفرد اتجاه المؤسسة التي يزاوّل بها عمله وكل الاتجاهات التي يحملها نحوها وترتبط بقبوله الكامل لأهدافها وقيمها مع استعداده التام لبذل المجهودات لتحقيق كل ذلك " ¹ .

يوضح هذا التعريف بأن الولاء التنظيمي ما هو إلا حالة من المشاعر التي يحملها الفرد اتجاه مؤسسته وقبوله التام لأهدافها وهو على استعداد لتحقيق تلك الأهداف . ويعرف كذلك بأنه : "ذلك الشعور الذي يترجمه الموظف اتجاه مؤسسته بسلوكاته الإيجابية وأدائه الفعال في بيئة العمل، سعياً منه تحقيق أهدافها وتفوقها واستمرارية رادتها بين باقي المؤسسات " ² .

ويعرف كذلك : "الولاء التنظيمي لا يمثل واقعا ملموسا يمكن تمييزها ماديا ، بل هو مفهوم مطلق لا يمكن الاستدلال عليه إلا ببعض المظاهر والآثار المترتبة عنه وبالتالي لا يمكن فرضه أو إرغام العاملين على تبنيه بالإكراه أو العقاب، كما لا يمكن الحصول عليه جاهزا كنمط مهني يحمل صورة القوالب الجاهزة " ³ .

من خلال هذين التعريفين فالولاء التنظيمي حالة شخصية تظهر من خلال الأداء والسلوكيات الصادرة من الأفراد ، فهو موضوع ليس مادي وإنما ترجمة للسلوك، ولا يمكن الحصول عليه كممارسة هكذا وإنما تبلغه المؤسسات التي تدرك أن تحقيق أهدافها مبني

¹ رونالد ريغو : المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي ، ترجمة : فارس حلمي ، دار الشروق ، عمان ، الأردن ، 1999، ص35.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية ، مصر، 2008، ص 222.

³ المرجع نفسه ، ص 222.

على خلق الولاء للأفراد من خلال تفاعل العديد من العوامل الشخصية والإجراءات العامة للتنظيم فهو حصيلة الإدارة السلوكية الجيدة التي تعمل وسط بيئة تنظيمية محكمة .
من خلال التعريفات يمكن أن نعرف الولاء التنظيمي على انه : سعي الموظف لتحقيق أهداف المنظمة والبقاء فيها والتضحية من أجلها .

4.1 الدراسات السابقة :

يعتبر البحث سلسلة مترابطة الأجزاء ، ولا بد أن يستعين الباحث فيها بكافة الأبحاث والدراسات التي تناولت نفس الظاهرة التي تم اختيارها من طرف الباحث، فالدراسة السابقة هي كل الدراسات والأبحاث والأطروحات والرسائل الجامعية التي تناولت نفس الظاهرة التي يتناولها الباحث¹.

وللدراسات السابقة أو المشابهة دور حيوي بالنسبة للبحوث فهي تمد الباحث بالفروض وتوضيح المفاهيم وتمكنه من اختيار الحقائق المتعلقة بموضوع البحث، وتمكن الباحث من وضع دراسته بين نتائج الدراسات السابقة ويستطيع عن طريق المقارنات أن يكشف أوجه الاتفاق والاختلاف².

لقد تم الاعتماد في بحثنا هذا على أربعة دراسات مشابهة حيث كانت دراستين محليتين تحملان متغير الحوافز ودرستين عربيتين تحملان متغير الولاء التنظيمي، هذه الدراسات التي سنوجزها بالطرح على النحو التالي :

1.4.1 الدراسة الأولى :

وهي دراسة جوادي حمزة³ بعنوان: الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية بمطاحن الهضاب العليا .

¹ بلقاسم سلاطينة و حسان الجيلاني : منهجية العلوم الاجتماعية ، دار الهدى ، الجزائر ، 2004 ، ص 113 .

² حسن عبد الحميد رشوان : أصول البحث الاجتماعي ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 225 .

³ جوادي حمزة : الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية ، (بحث غير منشور) ، رسالة لنيل شهادة : الماجستير ، إشراف : رابح العايب ، قسم علم النفس ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري - قسنطينة ، الجزائر ، 2006 .

وكانت هذه الدراسة موزعة على خمسة فصول، حيث تناول الباحث في **الفصل الأول** والموسم بالإطار المنهجي للدراسة العناصر الآتي ذكرها، منطلقاً من إشكالية دراسته كسؤال رئيس لها : هل توفير الحوافز بنوعها المادي والمعنوي تساهم في رفع الروح المعنوية وصاغ الفرضية العامة مفادها : أن توفير الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعمال وبالتالي يقلل من تدمرهم وتغيبهم وتركهم للعمل ، تتدرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الجزئية التالية : توفير الحوافز المادية يؤدي إلى رفع الروح المعنوية، العلاقة الحسنة بين العمال تساهم في رفع الروح المعنوية، نظام الإشراف الديمقراطي يساهم في رفع الروح المعنوية، الحفاظ على مناصب العمل يؤدي إلى رفع الروح المعنوية، وان شروط العمل الفنية والمهنية والتقنية الملائمة تساهم في رفع الروح المعنوية، حيث أراد الباحث بلوغ الهدفين التاليين: هدف نظري يتمثل في الوصول إلى حقائق علمية وذلك من خلال التطرق لبعض وجهات النظر لبعض الباحثين في هذا الميدان، في حين كان الهدف الثاني هدف تطبيقي يتمثل في تطبيق ما ورد في الجانب التطبيقي بواسطة توصيات واقتراحات حتى يستفيد منها المشرفين على إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسات .

عالج الباحث في **الفصل الثاني** متغير الحوافز والنظريات الكلاسيكية والحديثة المفسرة له مبرزاً أهمية نظام الحوافز , أهدافه .

أما في **الفصل الثالث** تطرق إلى متغير الروح المعنوية من مفهوم وأهمية وفوائدها في المؤسسة وكيفية قياسها وطرق تعزيزها وتقويتها .

عرض الباحث في **الفصل الرابع** الحوافز وأثرها على الروح المعنوية، بينما **الفصل الخامس** عرض الإطار المنهجي للدراسة مبيناً فيه اعتماده على المنهج الوصفي والاستعانة بالملاحظة والمقابلة والاستمارة ومختلف الوثائق كأدوات للدراسة. حيث حدد مجتمع بحثه الكلي بـ 338 عامل، معتمداً على العينة الطبقية ونسبة 20% كان مجتمع الدراسة 68 عامل. أجرى الباحث دراسته بشركة مطاحن الهضاب العليا بولاية سطيف، تم

البحث عبر مرحلتين المرحلة الأولى : من 2005/02/13 إلى 2005/03/30 والمرحلة الثانية : 2005/04/20 إلى 2005/05/25.

وفي ختام فصول هذه الدراسة استرسل الباحث في **الفصل السادس** والأخير إلى البعد الأمبريقي إلى ظاهرة الحوافز وعلاقتها وأثرها على الروح المعنوية. وفيه قام بتحليل وتفسير البيانات وصياغة نتائج هذا البحث، ومن بين هذه النتائج نذكر: أن الأجور التي يتقاضاها العمال غير كافية ولا تسد جميع حاجاتهم ومنه فعدم الكفاية في مستويات المعيشة يؤدي بالعمال إلى الشعور بالإحباط وانخفاض الروح المعنوية، بالإضافة إلى أن أغلبية العمال يبذلون جهود كبيرة لا يقابلها أجور عادلة فإن نسبة كبيرة منهم لم يستفيدوا في زيادة في الأجور وهذا ما نشر حالة من التذمر والتوتر بين العمال حيث أن نسبة 76.47% من العمال غير راضين على أجورهم، وهذا ما يزيد من سخطهم ويخفض معنوياتهم، تعتمد المؤسسة على التحفيز المادي السلبي المتمثل في العقاب والتهديد لتحقيق أهدافها ومصالحها حيث أن نسبة 64.71% من العمال طبقت عليهم عقوبات لارتكابهم مخالفات وهذا يؤثر على معنوياتهم، ومن بين النتائج كذلك أن العمال تربطهم علاقات طيبة نتيجة تشابه أوضاعهم الاقتصادية والمهنية والاجتماعية وحجم للاختلاط ببعض البعض إلى درجة أن أغلبية العمال لا يريدون تغيير فوج عملهم وهذا ما يزيد من تعاونهم ورفع معنوياتهم، وبالنسبة للعلاوات الفردية والجماعية فإن المؤسسة لا تعتمد عليها كأحد طرق التحفيز وذلك لأن معظم العمال المستجوبون لم يتحصلوا على علاوات فردية أو جماعية .

2.4.1 الدراسة الثانية :

ممثلة في دراسة عبد العزيز شنيق¹ معنونة: **بالحوافز والفعالية التنظيمية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة** . حيث جاءت الدراسة موزعة على سبعة فصول، عرض الباحث في **الفصل الأول** وهو الإطار التصوري والنظري للدراسة وبين فيه إشكالية دراسته التي تمحورت حول الفرضية التالية : كلما زادت الحوافز الاقتصادية، كلما أدى ذلك إلى زيادة

¹ عبد العزيز شنيق : الحوافز والفعالية التنظيمية، (بحث غير منشور)، رسالة لنيل شهادة : الماجستير، إشراف : إسماعيل قيرة ، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية ، جامعة 20 أوت 55 ، سكيكدة ، الجزائر ، 2008.

جهود الأفراد وإنتاجهم في العمل المطلوب منهم، وتدرج تحت هذه الفرضية التساؤلات التالية:

- أي الحوافز المادية أكثر تأثيرا على معدل الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية المعاصرة ؟

- ما هي أهم الحوافز التي تدفع الفرد للعمل بشكل يتلاءم مع تحقيق الأهداف ؟

- هل هناك علاقة بين الحوافز المعنوية وبين الإنتاجية ؟

- إلى أي مدى يساهم ارتفاع الروح المعنوية وتحقيق قدر من الإشباع الوظيفي في تخفيض معدلات الغياب ؟

وفي هذا الفصل صاغ الباحث مجموعة من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها من خلال دراسته، وهذه الأهداف تسعى إلى تحديد عناصر ومكونات كل من الحوافز المادية والمعنوية

والتعرف على حقيق نظام الحوافز المعمول به في مؤسساتنا الجزائرية وفهم طبيعة العلاقات بين الحوافز المادية والفعالية التنظيمية .

أما **الفصل الثاني** حاول الباحث عرض المداخل النظرية لدراسة الحوافز والتأكيد على أهمية ودور الحوافز في تنشيط أداء العاملين .

في حين **الفصل الثالث** خصص للفعالية التنظيمية، من حيث العوامل المؤثرة فيها والمداخل النظرية التي عالج موضوع الفعالية التنظيمية وأساليب قياسها .

الفصل الرابع خصص للبعد الأمبريقي والذي تضمن على مجموعة من الدراسات السابقة حول موضوع الحوافز والفعالية التنظيمية .

أما **الفصل الخامس** فقد خصص للإجراءات المنهجية للدراسة وقد بين فيه الباحث مجالات الدراسة، حيث كان مجالها المكاني المؤسسة المينائية لمدينة سكيكدة ومجالها الزمني الممتد من 15 أوت إلى غاية 15 سبتمبر 2007. أما مجالها البشري وهم 103 مفردة من أصل 1034 عامل، لأن الباحث استخدم العينة العشوائية البسيطة وبنسبة 10%

على حد تعبيره، واستخدم الباحث في دراسته هذه المنهج الوصفي، معتمداً على أدوات جمع البيانات التالية: الملاحظة والمقابلة والاستمارة والسجلات والوثائق التي وفرتها المؤسسة محل الدراسة للباحث .

وخصص **الفصل السادس** لتحليل البيانات وفقاً لمحاور الاستمارة، بينما الفصل السابع بين فيه الباحث مناقشة النتائج في ضوء فروضها والدراسات السابقة وخرجت الدراسة بالنتيجة العامة التالية: أن توفير المؤسسة للحوافز المادية أو المعنوية يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال شعور الفرد بارتفاع روحه المعنوية وشعوره بالاستقرار وتعاونه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، الأمر الذي انعكس إيجابياً على ارتباط العامل بالمؤسسة وعدم التفكير بمغادرتها .

3.4.1 الدراسة الثالثة :

وهي دراسة بدر محمد الجريسي¹، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، حيث جاءت دراسة الجريسي موزعة على خمس فصول .

حيث عنون **الفصل الأول** بمشكلة الدراسة وأبعادها، عارضاً فيه مشكلة دراسته والتساؤلات المندرجة تحتها وأهداف الدراسة وضبط المفاهيم، حيث كانت إشكالية الباحث منطلقة من التساؤل الرئيسي ما علاقة الروح المعنوية بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي، وتندرج تحت هذا السؤال العام الأسئلة الفرعية التالية :

- ما مستوى الروح المعنوية لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي ؟
- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي ؟
- ما درجة الارتباط بين مستوى الروح المعنوية ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في مجلس الشورى السعودي ؟

¹ بدر محمد الجريسي : الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، (بحث غير منشور)، رسالة لنيل شهادة : الماجستير ، إشراف : محمد سيد حمزاوي ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2008.

- ما سبل رفع الروح المعنوية لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى لبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية ؟

تبنى الباحث مجموعة من الأهداف كان هدفها الرئيس هو التعرف على علاقة الروح المعنوية بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية :

- بيان مستوى الروح المعنوية لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم .
- بيان مستوى الولاء التنظيمي بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم .
- التعرف على درجة ارتباط الروح المعنوية ودرجة الولاء التنظيمي لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي .

- بيان سبل رفع الروح المعنوية لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم .

أما **الفصل الثاني** والذي سماه الخلفية النظرية للدراسة، حيث عرض فيه الباحث التراث النظري لمتغيري الدراسة وهما الروح المعنوية والولاء التنظيمي وتبيان العلاقة بينهما، مبرزا الدراسات السابقة في هذا الفصل .

في حين **الفصل الثالث** احتوى الإجراءات المنهجية للدراسة التي اعتمدها فيها الباحث على المنهج الوصفي والاستمارة كأداة رئيسية في البحث، وفيما يخص مجالات الدراسة فإن المجال البشري مكون من المجتمع الكلي للعاملين من مجلس الشورى السعودي والبالغ عددهم 575 وتم اختيار 235 بطريق عشوائية، والحدود المكانية للدراسة كانت بمجلس الشورى السعودي بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وحدد مجالها الزمني بعام 2010 الذي تم فيه تطبيق أداة الدراسة وجمع وتحليل بياناتها .

تناول الباحث في **الفصل الرابع** عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة دراستها وفي

الفصل الخامس نتائج الدراسة وتوصياتها ومن أهم هذه النتائج ذلك :

- مستوى الروح المعنوية لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي مرتفع .

- مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي مرتفع .
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين مستوى الروح المعنوية لدى العاملين في مجلس الشورى السعودي كلما زادت درجة ولائهم التنظيمي .

4.4.1 الدراسة الرابعة :

وهي دراسة محمد صلاح الدين أبو العلا¹ الموسومة بـ **ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي** وهي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة .

طرح أبو العلا دراسته في ثمانية فصول حيث طرح في **الفصل الأول** وهو الإطار العام للدراسة مشكلة دراسته ومتغيراتها وفروضها والأهداف التي تبناها، حيث تمحورت اشكاليته على السؤال الرئيس التالي: ما أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي للمدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة ؟ انطلاقاً من هذا السؤال وضع الباحث الفرضيات التالية :

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية 0.005 بين مستوى ضغوط العمل وبين درجة الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الباحثين حول مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية : العمر، الحالة الاجتماعية المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي، الدرجة الوظيفية، الرتبة، الراتب، السكن .
- ولبلوغ هذه الفرضيات حدد الباحث الأهداف التالية :
- التعرف على مستويات ضغوط العمل لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة .
- التعرف على درجة الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة .
- التعرف على العلاقة بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة .

¹ محمد صلاح الدين أبو العلا: ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي ، (بحث غير منشور)، مذكرة لنيل شهادة : الماجستير في إدارة العمال، إشراف : رشدي عبد اللطيف وادي : قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2009.

- التعرف على فروق المتوسطات في ضغط العمل والولاء التنظيمي للعاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية .

أما **الفصل الثاني** استعرض الباحث فيه متغير ضغوط العمل من مفهوم وأنواع والآثار المترتبة على ضغوط العمل وإدراج بعض النماذج من ضغوط العمل ، **والفصل الثالث** عرض الباحث متغير الولاء التنظيمي. وفي **الفصل الرابع** تطرق الباحث الى وزارة الداخلية دورها ورسالتها وهيكلتها وواقعها، في حين خصص **الفصل الخامس** لدراسات السابقة التي ألت بمتغيرات بحثه هذا والتعقيب عليها .

في حين بيّن الباحث في **الفصل السادس** المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي الذي رآه مناسباً لدراسته، معتمداً على أسلوب المسح الشامل للمدراء العاملين في وزارة الداخلية وعددهم 415 مدير.

خص الباحث **الفصل السابع** لتحليل وتفسير نتائج الدراسة في حين كان **الفصل الثامن** لعرض التوصيات والنتائج، ومن بين أهم النتائج التي خلصت بها الدراسة نذكر :
- أن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المدراء ظهر بوجه عام ضعيف، حيث بلغ الوزن النسبي 53.13% وأن عبء العمل هو أكثر العوامل تأثيراً على الضغوط ثم صراع الدور ثم الثقافة التنظيمية .

- وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى المدراء بنسبة 82.49% .

5.1 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرضنا للدراسات السابقة في العنصر السابق سنقوم بتقييم هذه الدراسات على النحو التالي :

يبدو واضحاً من خلال عنوان الدراسة **الدراسة الأولى**، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، حيث نجد موضوع الدراسة بطريقة جيدة ومدروسة، إلا أنه لم يحدد مكان دراسته إلا بعد الرجوع إلى مجالات الدراسة، صاغ الباحث أربعة فرضيات كان الأنسب له لو صاغها في فرضيتين فقط يحتفظ بالفرضية الأولى ويضيف توفير الحوافز

المادية يساهم في رفع الروح المعنوية، وتبقى الفرضيات التي صرح فيها عن العلاقة والإشراف والحفاظ على مناصب العمل، وشروط وظروف العمل، تظهر كمؤشرات تظهر في الفرضيتين السابقتين لاحقاً، لكن ما يعاب عليه يفضل العمل بالمنهج الشبه تجريبي لا المنهج الوصفي، لأنه انطلق من الأثر الذي تخلفه الحوافز على الفعالية التنظيمية وبالتالي كان من الأجدر قياس الفعالية التنظيمية قبل وبعد الإشباع بالحوافز .

وفي نهاية بحثه وضع الباحث خاتمة عامة، حيث أدرج فيها النتائج العامة للدراسة ومدى تحقق الفرضيات والتوصيات، في حين أن البحث العلمي لا توجد فيه خاتمة عامة ولا خاصة، وما تطرق إليه يكون فصل الإجراءات المنهجية. إلا أن نتائج هذه الدراسة أثبتت صدق الفرضيات التي وضعها الباحث في اشكاليته .

أما الدراسة الثانية تطرق الباحث في هذه الدراسة إلى موضوع الحوافز والفعالية التنظيمية، وحاول إبراز هذا الموضوع من خلال سبعة فصول، وهنا يلاحظ إسهاب نظري في عرض هذا الموضوع الذي يجعل منه متشعب الزوايا، وهذا ما جعل الباحث يقع في العديد من الهفوات المنهجية والطرح النظري، حيث كان له أن يدمج الفصل الرابع والخامس ودمج الفصل السادس مع السابع .

كان من الأجدر بالباحث أن يستغني على السؤال الثالث، إلى أي مدى يساهم ارتفاع الروح المعنوية وتحقيق قدر من الإشباع الوظيفي في تخفيض معدلات الغياب، لأن الإجابة على هذا السؤال تكون ضمن السؤالين السابقين، وعنوان الدراسة هو البحث عن موضوع الفعالية التنظيمية من خلال الحوافز المادية والمعنوية .

لم تظهر أدوات جمع البيانات في تحليلاته كما حددها في مجالات الدراسة، بحيث وفق الباحث في اختيار العينة التطبيقية التي تتلائم ومجتمع الدراسة، وعليه وفق الباحث في بلوغ نتائج مقبولة .

في حين كانت الدراسة الثالثة والتي وفق الباحث في صياغة عنوان بحثه وتحديد وصياغة إشكالية هذا البحث، وما يعاب عليه أن التساؤلات الفرعية التي صاغها واسعة

الدراسة وبالتالي يصعب عليه التحكم في مسار البحث، كان الجدير له أن يكتفي بثلاثة أسئلة هي كفيلة لإبراز العلاقة بين الروح المعنوية والولاء التنظيمي.

لم يبين الباحث عينة دراسته، بحيث توصل إلى وجود علاقة بين الروح المعنوية و مستوى الولاء التنظيمي .

وفيما يخص الدراسة الرابعة والتي انطلق الباحث من السؤال الرئيس لإشكاليته والمتمثل في: ما أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي؟، وهذا السؤال يتطلب القياس البعدي والقبلي لضغوط العمل ومن ثم قياس درجة الولاء التنظيمي وهذا يصلح مع المنهج التجريبي لا المنهج الوصفي كما حدده الباحث، حيث كان من الأنسب له أن يكون سؤاله ضغوط العمل وعلاقته بالولاء التنظيمي .

كما أن تناول دراسة بهذه المتغيرات لا يمكن عرضه في ثمانية فصول، بحيث هذا الحشو النظري يخل بالوزن العلمي للبحث .

في حين خلصت الدراسة إلى وجود درجة ولاء عالية لدى المدراء بنسبة 82.49%. بالرغم من وجود نقائص في هذه الدراسات هذا لا يعني بأنها غير محل استفادة أو الإنقاص من قيمتها وإنما لمقارنتها بالدراسة الحالية وإبراز أوجه التشابه والاختلاف، حيث تم الاعتماد على هذه الدراسات في الجانب النظري للدراسة الحالية، من خلال تحديد متغيرات البحث ووضع خطة مناسبة لذلك، فالدراسة الحالية وان تشابهت مع الدراسات السابقة في المنهج فهي تختلف في الزمان والبيئة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة .

وفي ضوء هذه الدراسات تم تحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها وصولاً إلى صياغة نتائج دراستنا ومقارنتها لخلق المفارقات البحثية بينها وبين الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

العرض النظري للحوافز

1.2 النظريات المفسرة للحوافز

2.2 خصائص نظام الحوافز الفعال

3.2 أنواع الحوافز

4.2 قواعد نظام الحوافز

5.2 العوامل التي تساعد على تحفيز العاملين

6.2 معوقات التحفيز

1.2 النظريات المفسرة للحوافز:

هناك الكثير من النظريات التي توالى عبر مسار تطور الفكر الإداري لتفسير العديد من الظواهر الإدارية من بينها انجاز وفهم وتفسير عملية التحفيز ، وذلك عبر المداخل الإدارية منها القديمة والحديثة حيث كانت الافتراضات تتباين وأحيانا يكمل بعضها بعضا وأثناء عرض هذه المداخل سنحاول تقديم أهم النظريات التي استهدفت موضوع التحفيز بالطرح العلمي والتحليل الدال ، والتي سنعرضها على النحو التالي :

1.1.2 المدخل التقليدي :

يتكون المدخل التقليدي في الإدارة من مجموعة من النظريات وتعرف هذه النظريات بالمدرسة الكلاسيكية باعتبارها بدايات إتباع المنهج العلمي التجريبي في الإدارة حيث تعاملت مع موضوع الإدارة كعلم. وتشمل هذه المدرسة نظريات فرعية تشترك في الافتراضات الأساسية ، وان كانت تختلف في المنهجية المتبعة ، وفي مستوى التحليل ، وسنتناول نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور (Frederick W Taylor) ، ونظرية التكوين الإداري لهنري فايول (henry fayol) ، والنظرية البيروقراطية لماكس فيبر (Max Weber) ¹ باعتبارها ركائز المدخل التقليدي والتي سنعرضها على النحو التالي :

1.1.1.2 نظرية الإدارة العلمية Theory Scientific Management لفريدريك ونسلو

تايلور Frederick W. Taylor : لاحظ تايلور تدني معدل الإنتاجية ، وعدم ملائمة الأدوات المستخدمة في الإنتاج ، وعدم وجود نظام ثابت ومعروف لتغذية الآلات على خطوط الإنتاج . وللتأكد من صحة هذه الافتراضات قام بعدة تجارب منها ، تجربة رفع الكتل المعدنية وتجربة ملء الأدوات المستخدمة في بالإنتاج، وتجربة تغذية الآلات . وعلى ضوء هذه التجارب قام تايلور بنشر كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" و الذي يتضمن المبادئ الأساسية الواجب على المديرين العمل وفقا لها وهي :

¹ محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة والتنظيم ، ط 4 ، دار وائل ، الأردن ، 2015 ، ص (76،75).

- ضرورة استبدال الطرق التقليدية في العمل والقائمة على التخمين لتحديد معدل الإنتاجية بطرق علمية تعتمد على الدراسة العلمية لكل خطوات العمل .
- ضرورة أن تتحمل الإدارة مسؤولية اختيار العاملين وتدريبهم على الطرق المناسبة لأداء العمال .
- ضرورة تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية .
- ضرورة توزيع المسؤولية عن العمل بين الإدارة والعمال بحيث تقوم الإدارة بعملية التخطيط و الإشراف ، بينما يقوم العمال بالتنفيذ¹ .

2.1.1.2 هنري فايول والمبادئ التنظيمية henry fayol

- يختلف هنري فايول عن تايلور في الخلفية العلمية ، فهو لم يبدأ حياته العملية عاملا ، بل مديرا في أحد الشركات في بلده فرنسا ، وقد تعلم من خبرته أن هناك مبادئ إدارية يجب مراعاتها للحصول على إنتاج أفضل ، وحدد فايول أربعة عشر مبدأ اعتبر أن تطبيقها أساسا مهما لزيادة الإنتاج وهذه المبادئ هي :
- تقسم العمل على أساس التخصص واعتبار ذلك آلية لازمة لزيادة الإنتاج وإتقانه .
 - توازن السلطات والمسؤوليات وعدم الإخلال بهذا التوازن .
 - الانضباط والالتزام مما يعني احترام الموظفين للقواعد والتعليمات .
 - وحدة الأمر .
 - أولوية المصلحة العامة على المصالح الفردية .
 - ضرورة دفع أجور عادلة للعاملين .
 - إتباع درجة منسبة من المركزية واللامركزية.
 - التسلسل الرئاسي بما يضمن ربط كل مستوى إداري بمستوى إداري أعلى .
 - التمسك بالنظام كأساس للعمل و التعامل مع الناس² .

¹ المرجع السابق ، ص (76-78).

² المرجع نفسه ، (78،79) .

- ضرورة الاستقرار الوظيفي للعاملين من خلال التخطيط للقوى العاملة .
- تشجيع المبادرة الفردية .
- تشجيع روح الفريق ¹.

3.1.1.2 ماكس فيبر والنظرية البيروقراطية Max Weber :

البيروقراطية بناء من الموظفين الرسميين والإجراءات والمهام المرتبطة بنسق معين للإدارة مثل الدولة أو التنظيمات الرسمية على سبيل المثال ، والبيروقراطية بناء اجتماعي يتكون من التدرج الهرمي للمكانات والأدوار ، وتتسم بوجود مجموعة من القواعد والإجراءات الواضحة التي تنظم أفعال أعضائها ، وتتطلب نظاما دقيقا من حيث التخصص وتقسيم العمل ² .

تزامنت تجارب فردريك تايلور مع دراسات عالم الاجتماع ماكس فيبر الذي كان أستاذا في الجامعات الألمانية ، حيث كان يبحث عن جواب يفسر سبب تخلف ألمانيا في بداية القرن العشرين عن الدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية . ومن خلال دراساته وزياراته للدول المختلفة توصل إلى تصور نظرية عامة حول تطور المجتمعات ، حيث قسم المجتمعات حسب مؤهلات شاغلي الوظائف القيادية فيها إلى ثلاث مراحل هي ³:

- مرحلة السلطة التقليدية Traditionnel Authority

- مرحلة السلطة الكارزمية Charismatic Authority

- مرحلة السلطة القانونية Legal Authority .

النموذج البيروقراطي حسب لماكس فيبر يعتبر من النظم الرشيدة التي يمكن استخدامها في تحقيق السيطرة على الأفراد في الأعمال الكبيرة ، فهو يوفر الدقة والاستقرار والانضباط المحكم ويمكن الاعتماد عليه في مجال تحقيق نتائج جيدة في المؤسسة ، فإن تطبيق هذا النموذج في المؤسسات سيحقق فوائد عديدة كالدقة في العمل ، والوضوح ، والتنبؤ والاستمرار

¹ المرجع السابق ، ص 79

² طلعت إبراهيم لظفي : علم اجتماع التنظيم ، دون طبعة ، دار غريب ، القاهرة ، 2007 ، ص 98 .

³ محمد قاسم القريوتي ، المرجع السابق ، ص 79 .

، والمعرفة الكاملة بالوثائق والمستندات ، والخضوع الكامل للرؤساء ، وتخفيض الكلفة البشرية والمادية للعمل إلى جانب تقليل الاحتكاك بين العاملين وبالتالي تقليل للصراعات والمشاكل الخاصة بالعمل¹ ، وهذا نتاج لمجموعة من الخصائص التي تميز هذا النموذج وهي :

- تقسيم العمل والتخصص .
- التسلسل الرئاسي .
- وضوح خطوط السلطة .
- إتباع نظام الجدارة في تعيين التسلسل الرئاسي .
- اعتبار الإدارة مهنة تحتاج للتأهيل والتدريب .
- وجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل .
- الاهتمام بالتوثيق وتنظيم السجلات .
- الرسمية في علاقات العمل داخليا و خارجيا .
- الاهتمام بدفع أجور وتعويضات عادلة للعاملين² .

يلاحظ من خلال النظريات الرئيسية السابقة أنها تركز على أهمية الوصول إلى مبادئ إدارية كآلية لتحقيق الزيادة الإنتاجية وهذا مرده إلى الفترة التي برزت فيها ، حيث كانت الأولوية لزيادة الإنتاج ، وكان العمال يفتقرون للتدريب وكانت الأجور والحوافز الاقتصادية تحتل الأهمية الأكبر³ .

ترى النظريات الكلاسيكية تحت مفهوم **الرجل الاقتصادي** أن الإنسان كائن اقتصادي يسعى لتعظيم العائد المادي ، ويظهر ذلك من خلال تركيز تاييلور للحصول على إنتاجية عالية ، حيث استخدم نظام العمل بالقطعة أي الأجر التفاضلي ، وهذا ما تجسد عند هنري لورانس غانت و الخرائط التي عرفت باسمه .

¹ مؤيد سعيد السالم : تنظيم المنظمات دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، عالم الكتاب الحديث ، الأردن، 2002، ص 74.

² محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص 80 .

³ المرجع نفسه ، ص (80،81).

2.1.2 مدخل العلاقات الإنسانية

"إن مفهوم الرجل الاقتصادي تم استبداله بمفهوم الرجل الاجتماعي أو الرجل الإداري والذي يرى أن أداء الفرد لا يرتبط فقط بزيادة عوائده المادية بل بتحسين شروط العمل والعلاقات الإنسانية ، وقد بدأت هذه الأبحاث بدراسات الهاوثورن [...] والتي أوضحت أن المكافآت غير الاقتصادية مثل بناء فرق العمل والاهتمام بالعلاقات والحاجات الاجتماعية هي أكثر أهمية من الأموال كمحفزات للسلوك في العمل"¹.

فيما بين عامي 1927- 1932 قام جورج التون مايو بمساعدة ديكسون وفريترز روتلسبرجر بمجموعة من التجارب عرفت باسم تجارب الهاثورن منها تجارب الإضاءة وتجارب غرفة التجميع ، تجارب الحوافز ، تجارب المقابلات وتجارب البناء الاجتماعي ، حيث كان الهدف الرئيس من هذه التجارب هو معرفة المشاكل التي تعاني منها المؤسسة ومن ثم معالجتها مثل : انخفاض في معدل إنتاج المؤسسة ، ارتفاع معدل الغياب بين العمال سوء العلاقات وغيرها من مشاكل إدارية أخرى².

لقد تناولت هذه التجارب مجموعة من المواضيع مثل : ظروف العمل ، الأجور فترات الراحة ، التحفيز ، هذا الأخير الذي كان محل الدراسة حيث بينت تجارب الهاوثورن أن الحوافز المادية ليست الدافع الأساسي لزيادة الإنتاج وخاصة إذا كانت من نوع الحوافز الفردية ، ولكن أهميتها في تحفيز العاملين تكون أكبر إذا كانت من نوع الحوافز الاجتماعية وتفسير ذلك حسب هذه المدرسة أن الإنسان كائن اجتماعي لا يمكنه تحقيق ذاته إلا من خلال العمل مع الجماعة ، فزيادة إنتاجية العامل ورضاه الوظيفي لا يرتبطان بالأجر والحوافز المادية فقط ، وإنما هناك حاجات سيكولوجية اجتماعية التي تحفز العامل ، كحاجة إقامة العلاقات مع الآخرين ، والمشاركة في اتخاذ القرارات فاعلم يشعر بشخصيته ويشبع حاجاته الاجتماعية من خلال شعوره بالانتماء إلى الجماعة ، كما أكدت تجارب الهاوثورن

¹ صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي : الإدارة والأعمال ، ط2 ، دار وائل ، الأردن ، 2008 ، ص 492 .

² بغول زهير : الوجيز في الفكر الإداري ، دون طبعة ، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية - جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2011 ، ص 98.

أن زيادة الإنتاج والرضا والولاء التنظيمي يتطلب توفر خطوط اتصالات واضحة ومعلومة ومفتوحة لجميع العاملين بالمؤسسة¹.

لقد أسهمت حركة العلاقات الإنسانية في بلورة مفاهيم جديدة أثارت العديد من الانتقادات الموجهة إلى المدرسة الكلاسيكية واهتماماتها بالجوانب المادية في الأداء الإنساني ، كما أثرت المتغيرات التي أبرزتها حركة العلاقات الإنسانية لمايو في الفكر الإداري . ومن أهم الجوانب التي أكدها مايو ما يلي :

- البحث عن السبل المثلى في خلق التكامل والتفاعل الهادف بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي .

- أثر الحوافز المادية والمعنوية الكبيرة في زيادة إنتاجية الفرد والجماعة .

- الآثار التي تتركها جماعة العمل كنسق اجتماعي من العلاقات غير الرسمية في إطار العمل وخاصة أثرها على الإنتاجية وفي تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها .

- العلاقات التنظيمية بين المستويات العليا والدنيا وأنماط التفاعل القائم بينهما .

- الاهتمام بالقيادة الجماعية والمشاركة في اتخاذ القرارات من حيث دورها في تحقيق أهداف المؤسسة .

- بناء فلسفة جديدة من الاتصالات بين أفراد التنظيم ، واضحة في الاعتبار الأبعاد التنظيمي الرسمية وغير الرسمية².

يركز مدخل العلاقات الإنسانية على العوامل الاجتماعية وكذا ظروف العمل المحيطة لحفز الأفراد واهتموا بإنسانية الإنسان لا الجانب المادي ، لأن الأفراد لا يعملون بمعزل عن الجماعة وإبراز أهمية التنظيم الغير رسمي في تكملة التنظيم الرسمي .

¹ المرجع السابق ، ص 99.

² خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص 77.

3.1.2 مدخل الموارد البشرية (السلوكي):

في سياق هذا المدخل فإن مفهوم الفرد المتكامل أصبح هو السائد بدلا من مفهومي الرجل الاقتصادي أو الرجل الاجتماعي ، حيث ينظر إلى الفرد على أنه نظام متكامل معقد وأن عملية تحفيزه يجب أن تتم من خلال تعامل شمولي مع كافة أجزاء ومكونات هذا النظام وأن العوامل المؤثرة في تحفيزه هي كثيرة وليست اقتصادية أو اجتماعية فقط ¹.

ومن بين هذه النظريات التي تنطوي تحت مدخل الموارد البشرية أو النظريات السلوكية في تصنيف بعض المراجع نذكر :

1.3.1.2 نظريات المحتوى (محتوى التحفيز):

تركز هذه النظريات على تحليل الحاجات الفردية الإنسانية سواء ما كان منها ماديا ،جسديا أو نفسيا وسنعرض أهم الأفكار الواردة في إطار البعض من هذه النظريات الأساسية :

1.1.3.1.2 نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو والتعديلات اللاحقة لها :

يتأثر السلوك الإنساني بالحاجات التي يريد الفرد إشباعها . فهي محور أساسي لتوجيه سلوكه الذاتي ، وتتفاوت الحاجات في درجة تأثيرها في السلوك الذاتي للفرد من خلال أهميتها النسبية ، وقدم ابراهام ماسلو 1943 نظرية الهرم أو سلم الحاجات والتي عرضها على النحو التالي :

- الحاجات الفسيولوجية : وتتضمن الحاجات الجسمانية والأساسية للحياة وحفظ النوع مثل الحاجة للطعام والماء والهواء والجنس والنوم وتأتي أسفل السلم الهرمي وتشكل قاعدته الأساسية ، باعتبارها الحاجات الرئيسية لضمان بقاء العنصر البشري .

- حاجات الأمان : وتعتبر عن حاجات الفرد للأمن والطمأنينة وتجنب المخاطر ولا تتضمن هذه المخاطر المادية للفرد بل تتناول الجوانب المتعلقة بالأمن النفسي والمعنوي واستقراره وتأتي في

الحلقة الثانية من السلم²

¹ صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي ، مرجع سابق ، ص 499.

² خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص138.

- الحاجات الاجتماعية : وتتضمن الشعور بالمودة والألفة والمحبة مع الآخرين وتبادل المشاعر الاجتماعية والإنسانية معهم وتكوين الأصدقاء والزملاء والتعبير عن التوافق مع الجماعة .

- الحاجة للتقدير : وتتضمن حاجات الفرد للشعور بأنه موضع اعتزاز واحترام وتقدير الآخرين واعترافهم له بمكانة اجتماعية معينة ، وتتبع هذه الحاجات عادة من خلال شعوره ذاتيا بضرورة الحصول على احترام الآخرين .

- حاجة تحقيق الذات : تعبر هذه الحاجات عن رغبة الفرد في تكوين كيان متميز ومستقل له ، من خلال مواهبه وقدراته وأماناته ويشير إلى مدى استعداده للتعبير عن ذلك ، وتشكل هذه أعلى السلم الهرمي للحاجات ¹.

وتأتي قوة تأثير هذه الحاجات ، بشكل عام من خلال ما يلي :

* **مستوى الإشباع أو درجة الحرمان** : حيث كلما زادت درجة عدم الإشباع أو الحرمان الذي يشعر به الفرد لحاجة معينة ازدادت قوة البحث على السبل الكفيلة بإشباعها واعتبارها الموجه الرئيس للسلوك الفردي .

* **قوة المؤثر** : كلما زادت درجة إثارة الفرد من خلال المنبهات أو المثيرات الخارجية كلما زادت سبل البحث على الإشباع ، حيث أن بعض الحاجات غالبا ما تكون كامنة في ذات الفرد ، إلا إذا تأثرت بمتغيرات خارجية ساعدت على تنشيطها أو تحريكها ².

¹ المرجع السابق ، ص 139.

² المرجع نفسه ص 140.

جدول رقم -01- يبين أساليب استجابة المنظمة للحاجات المحددة في سلم ماسلو .

الحاجة	الوسائل التحفيزية
الحاجات الفسيولوجية	<ul style="list-style-type: none"> - أنظمة الدفع والجور . - برامج التغذية والإطعام . - برامج وخدمات الإسكان .
حاجات الأمن	<ul style="list-style-type: none"> - العلاوات والمزايا العينية . - الرواتب التقاعدية وبرامج العناية بالأطفال . - بالإضافة إلى البرامج الصحية .
الحاجات الاجتماعية	<ul style="list-style-type: none"> - فترات الاستراحة . - الفرق الرياضية وتشكيل فرق العمل . - السفرات العائلية .
حاجات الاحترام والتقدير	<ul style="list-style-type: none"> - نوعية المكتب وتأثيره - الدفع كمركز للموقع - المسؤولية و الاستقلالية
حاجات تحقيق الذات	<ul style="list-style-type: none"> - المواقع القيادية - الصلاحيات والاستقلالية - الوظيفية المتحدية - المهارات العلمية -

نقلا عن نوري منير : تسيير الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 290.

2.1.3.1.2 نظرية هول ونيوكين والتعديلات اللاحقة لنظرية ماسلو :

"وفي دراسة أخرى قام بها كل من هول ونيوكين 1968 لمدة خمس سنوات ، حيث وجدنا انه كلما تقدم المدراء في العمل في المؤسسة ، قلت الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان وتطورت الحاجات الأخرى (الانتماء ، التقدير ، تحقيق الذات) التي تتصدر الأهمية وبمكانة بارزة¹.

¹ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود ، المرجع السابق ، ص (258،257).

3.1.3.1.2 نظرية ماكلياند في الحاجات ودورها في التحفيز :

جدد ماكلياند سنة 1973 ثلاث أنواع من الحاجات الأساسية هي : الحاجة للقوة والحاجة للانتماء والحاجة للإنجاز ، حيث أجرى العديد من البحوث لدراسة آثارها في التحفيز وهذه الحاجات هي :

الحاجة للقوة : فالأفراد الذين يحتاجون إلى التمتع بالقوة يهتمون كثيرا بممارسات تجاه الآخرين مما يعني أنهم يفتشون عن مواقع القيادة ، وهم يتسمون بقوة الشخصية واللباقة والإصدار والقدرة على فرض الرأي [...] .

الحاجة للانتماء : الأفراد الذين يحتاجون للانتماء لدرجة عالية يشعرون بالسعادة عندما يحبهم الآخرون ويسعون لتقادي الإبعاد أو الرفض من الجماعات التي ينتمون إليها ، ولذلك فإنهم مهتمون باستمرار وجود علاقات اجتماعية متينة مع الآخرين ويرغبون في مساعدتهم والتخفيف من حدة مشكلاتهم والتفاعل معهم وفهمهم عن قرب .

الحاجة للإنجاز : الأفراد الذين يحتاجون لتحقيق الإنجاز يسعون دائما لبلوغ النجاح ولتقادي حالات الفشل ، كما أنهم يحددون لأنفسهم أهدافا معتدلة (بين الصعوبة والسهولة) [...] وهم يفضلون تحمل المسؤولية في إنجاز المهمات والحصول على المعلومات عن الإنجاز المحقق (التغذية العكسية) وتتعكس على تصرفاتهم وسلوكياتهم والرغبة في العمل لساعات طويلة¹ .

من خلال هذه الحاجات التي حددها ماكلياند من حاجة للقوة وحاجة الانتماء والحاجة للإنجاز ، فتتحقق العامل لهذه الحاجات أو السعي لبلوغها تصبح له حافزا للتقدم في العمل ومواصلته ، وبالتالي خلق سلسلة علاقات اجتماعية والبحث عن السلطة .

¹ المرجع السابق ، ص258.

4.1.3.1.2 نظرية العاملين لفريدريك هرزبرغ (العنصرين الاثنين)*:

ولقد خلصت الدراسة في بنائها الفكري عن وجود عاملين اثنين يحددان مصدر الرضا

لدى الفرد وهما :

العوامل الوقائية : وهي العوامل التي ترتبط بالبيئة الوظيفية ، والتي تحول دون تحقيق الرضا لدى الأفراد ، فهي تحجب مشاعر عدم الرضا ولكنها لا تحقق الرضا بذاتها ، وتتمثل هذه العوامل بظروف العمل ، الرواتب والأجور ، وسياسات المؤسسة ، والعلاقة بالمشرفين والرؤساء والزمان الوظيفي ، والمكانة الاجتماعية .

العوامل الدافعة : وهي العوامل التي يشعر الفرد من خلال إشباعها بدرجة كم الرضا لأنها تسهم في زيادة اندفاعه للعمل ، وهي تتمثل بعوامل التقدم والترقية والمسؤولية والتقدير ، والشعور بالإنجاز والاحترام ؛ أي أنها تعبر عن محتوى وطبيعة الوظيفة نفسها ، ومن شأن هذه العوامل أن تسهم في تحقيق الرضا لدى الأفراد¹.

وباعتبار أن الرضا احد متغيرات الولاء التنظيمي ، وبالتالي عدم تحقيق العوامل الوقائية لا يحقق الولاء لدى الأفراد من رواتب وأجور وسياسات المنظمة وثقافتها وهويتها كبناء نسقي وظيفي والعوامل الدافعة هي التي يظهر من خلالها الرضا والولاء لأنها تحفز الأفراد برفع الأداء والانجاز ...

¹ المرجع السابق ، ص 259.

*قام فريدريك هرزبرغ وزميلاه موسنر وشنايدرمان خلال الخمسينيات من القرن الماضي بدراسة ميدانية عن الرضا كمحرك لسلوك الأفراد واندفاعهم للعمل ، وقد سميت هذه النظرية بـ (نظرية العاملين) ، حيث نشرت نتائجها في مؤلف : *the Mitivation to Work* عام 1959 ، ولقد تناولت دراستهم العديد من الأفراد (200 محاسب ومهندس) وفي مستويات مختلفة ووحدات متباينة بغية التعرف على المتغيرات التي تحقق الرضا حيث كانت المقابلات تدور حول المناسبات التي كانوا فيها راضين ومحفزين والمناسبات التي كانوا فيها متذمرين ومحبطين .

5.1.3.1.2 نظريات عملية التحفيز :

"ركزت نظريات عملية التحفيز على كيفية حدوث التحفيز وليس على مدخلات التحفيز ورأت هذه النظريات أن التحفيز مرتبط بعملية اختيار الأفراد لسلوكيات وتصرفات معينة لإشباع حاجاتهم الإنسانية .

ومن ابرز نظريات عملية التحفيز نجد نظرية الإنصاف أو نظرية العدالة لآدمز ، نظرية التوقع ليفيكتور فروم ونظرية تحديد الأهداف لغاري لاتهام و أدوين لوك :

1.5.1.3.1.2 نظرية الإنصاف أو العدالة* لسيستي آدمز :

[...] بنت هذه النظرية موقفها على نظرية المقارنة الاجتماعية Social comparaisn theory التي طورها فستجر سنة 1954 والذي وجد عند الأفراد لتقييم آرائهم ومواقفهم واختيار أفراد يملكون قدرات وآراء مماثلة ويقارنون أنفسهم بهم .

انطلق آدمز من مبدأ نظرية فستجر للمقارنة بين الأفراد وأطلق نظرية الإنصاف التي تقول أن الأفراد يقارنون معدل مدخلاتهم ومخرجات سواهم من الأفراد ليكونوا شعورا معيناً اتجاه الإنصاف (العدالة) أو عدمه [...] ¹ .

فهذه النظرية تبين أن هناك علاقة بين أداء الفرد وشعوره بالعدالة التي يتبناه كحافز للأداء ، وطبيعة الفرد تميل إلى مقارنة أدائه بأداء غيره من الزملاء والحافز الذي ستعمله مع الحافز الذي يستعمله غيره ، فإذا وجد هناك عدالة في هذه الحوافز فإن مستواه يزيد وكذا أدائه ورضاه وبالتالي يكون له ولاء إزاء هذه العدالة ، وتزداد دافعيته والعكس يحصل عند غياب العدالة وبالتالي تقليل المجهود وتغيير مستوى الأداء أو الانسحاب من المؤسسة والبحث عن مكان عمل آخر يحقق له العدالة [يتصرف] ² .

فالإنصاف و اللاعدالة فقد تحصل بحسب هذه النظرية في الحالتين التاليتين :

* يقصد بالعدالة أو الإنصاف التوازن الذي يجب أن يحصل بين المدخلات التي يحملها كل فرد إلى الوظيفة والمخرجات التي يتحصل عليها من الوظيفة من الوظيفة بالمقابل مقارنة مع مدخلات ومخرجات أفراد آخرين .

¹ حسن إبراهيم بلوط : المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2005. ص (386،387).

² نوري منير ، مرجع سبق ذكره ، ص 296.

- عندما يكون معدل مدخلاتنا ومخرجاتنا أقل من معدل مدخلات ومخرجات الآخرين .
- عندما يكون معدل مدخلاتنا ومخرجاتنا أكثر من معدل مدخلات ومخرجات الآخرين الذين هم موضوع المقارنة .

فالهدف من وراء نظرية الإنصاف حصول الأفراد في المؤسسات على عدالة التوزيع للموارد والفرص ، التعويضات والمهام بحيث يرفض معظم الأفراد أي زيادة أو نقصان فيها ، وهناك أسباب عديدة وراء مطلب الأفراد للتوزيع المؤسساتي العادل أهمها ما يلي :

- شعور الأفراد باللاعادلة يؤدي إلى شعورهم بالغبن والارتباك بحيث أن عدالة التوزيع وحدها تخفف من معاناة ذلك الشعور .

- محاولة الأفراد ممارسة العمل بإنصاف قد ينتج عن شعور مسبق لديهم بأن إنصافهم قد يقابله إنصاف المؤسسات لديهم .

- الإنصاف أو العدالة يحقق الاندماج* والطموح الذي يسعى وراءه معظم أفراد المؤسسة .

- يعتقد الأفراد أن الإنصاف أو العدالة تولد الراحة ، فالأفراد يرتاحون للمؤسسات التي تتعامل معهم بعدالة ، يتدمرون من المؤسسات التي تستبعد العدالة¹

2.5.1.3.1.2 نظرية التوقع فكتور فروم :

تعد نظرية فروم 1964 وتعديلاتها لاحقا من قبل هاوس وهبة 1972 من النظريات الحديثة في الدوافع والفكرة الأساسية في هذه النظرية هي أن الأفراد يبذلون الجهد لإنجاز تلك الأعمال التي تؤدي إلى النتائج العوائد².

حيث ركزت على التحفيز من خلال ثلاث عوامل هي :

* هو صورة من صور النشاط التعاوني بين أفراد المؤسسة والاستعداد الذي يساهم في نجاح المؤسسة ويحقق رضا وإشباع للأفراد .

¹ حسن ابراهيم بلوط ، مرجع سابق ، ص (388،389)

² صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي ، مرجع سابق ، ص 499.

التوقع * : ويقصد بها توقع نتائج مرغوبة عندما يبذل الفرد جهدا ماثبرا مكافئا ويسمى هذا (توقع الجهد ، الأداء) .

المنافع ** : وهي اعتقاد الافراد بأن الاداء الناجح ستتبعه مكافآت مناسبة وتسمى هذه الحالة (توقع الاداء ، المنافع) .

القيمة *** : وتمثل تقييم الفرد للمنافع المتوقع حصولها على انجاز العمل أو المهمة .

إن هذه العناصر الثلاث هي المحدد الرئيس لتحفيز الفرد واندفاعه نحو الانجاز والعمل بأفضل ما عنده ¹ .

يجب على الإدارة أن تقوم بدورها في تعظيم التوقعات التي يتبناها الأفراد من خلال الآتي :

- إن تعظيم التوقع يأتي من خلال تمكين الأفراد وجعلهم قادرين على مستوى الأداء المرغوب من خلال الاختيار السليم لأفراد والتدريب المستمر ودعم جهودهم في العمل .

- تعظيم المنافع والعوائد يتم من خلال بناء الثقة لدى الأفراد ومعرفتهم للمكافآت التي ستمنح مقابل كل أداء يتحقق ، وتبنى الثقة من خلال الصدق بالتعامل والوفاء بالوعد من قبل الإدارة وإشاعة ثقافة روح التعامل الصادق والواضح في المواقف المختلفة .

- تعظيم القيمة وذلك بمساعدة الأفراد على فهم القيمة الحقيقية للمكافآت المختلفة وكذلك النتائج المختلفة للأداء عن طريق تحديد احتياجات الأفراد وتحليلها وفهمها وتكييف المكافآت لكي تتلائم مع احتياجات الأفراد ² .

3.5.1.3.1.2 نظرية تحديد الأهداف :

قام بتطوير هذه النظرية أدوين لوك وغاري لاتهام حيث أن وضع الأهداف يجذب الانتباه ويحدد المجهود ويقوي من الإصرار على العمل ويحث بالتالي الأفراد إلى تطوير

*اعتقاد الفرد بأن العمل الماثبر سيعطي نتائج وأداء عالي .

**اعتقاد الفرد بحصول منافع متنوعة عند انجاز المهام .

***هي التقييم الذي يحدد الفرد للنتائج الناجمة عن انجاز عمل ما .

¹ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص (260،261).

² صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي ، مرجع سابق ، ص(499،500).

الاستراتيجيات التي تحقق تلك الأهداف ، فالأهداف التي وضعت بعناية وأديرت بدقة هي أهداف محفزة للأفراد كونها توجه الأفراد نحو الأداء وتوضح لهم توقعات ومعايير انجاز الأداء¹.

ومن جهة أخرى وجد لوك ورفقائه أن من مصلحة المديرين أن يعملوا مع قادة فرق عمل على وضع أهداف مؤسسية سليمة وذات اتجاهات صحيحة ، كما أن دراسات أخرى برهنت عن أهمية ونتائج وضع الأهداف المحددة وذات تحديات واضحة في تحفيز الأفراد على العمل بجدية وثبات لإنجازها ، فالأهداف المحددة والقابلة للقياس وغير بعيدة المنال تؤدي إلي مستويات عالية من الأفراد مقارنة بالأهداف العادية أو ما يسمى بأهداف "عمل القدر المستطاع"².

6.1.3.1.2 نظرية تقوية التحفيز (التعزيز):

إن نظرية التعزيز على عكس المجموعتين السابقتين (المحتوى والمسار- عملية التحفيز-) ، تركز على البيئة الخارجية والنتائج أو العواقب الناجمة من هذه البيئة وأثرها على الفرد ، ولعل أهم افتراض تقوم عليه هذه النظرية هو ما يسمى بقانون الأثر* والتعزيز**.

حددت هذه النظرية أربعة أنواع لتقوية السلوك وتعزيزه أو إخفاقه وهي كالاتي :

-**التعزيز الايجابي** : زيادة أو تقوية احتمال تكرار السلوك الايجابي المرغوب به عن طريق تقديم مكافأة مناسبة سارة للعامل مثال ذلك الإشادة بالعامل أو الموظف الذي يصل إلى مكان العمل في الوقت المحدد دائماً.

-**التعزيز السلبي** : يقصد به تقوية السلوك المتجنب للمواقف والعواقب غير المرغوبة أو غير السارة مثال ذلك أن يعمل الفرد من أجل تجنب الانتقاء من قبل المشرف في العمل³.

¹ حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سابق ، ص 393.

² المرجع نفسه ، ص 393.

*قانون ينص على أن السلوك الذي تعقبه نتائج سارة سوف يتكرر مستقبلاً والعكس صحيح .

**حالة تتسبب في تكرار أو عدم تكرار سلوك معين .

³ صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي ، مرجع سابق ، ص 501.

العقوبة : العمل على دعم تشجيع السلوكات غير المرغوبة التي يترتب عليها نتائج أو عواقب غير سارة بشكل عقوبات من أجل عدم تكرار هذا السلوك.

- **الإزالة (الانطفاء) :** ويقصد بها إزالة السلوكيات غير المرغوبة عن طريق عدم تشجيعها أو العمل على عدم ترويجها ودعمها عن طريق تقديم العواقب السارة لها مثل ذلك عندما يحاول احد المدراء إيقاف سلوك معين من احد العاملين عن طريق اللقاء بزملائه ونصحهم عدم تشجيعه على هذا السلوك¹.

2.2 خصائص نظام الحوافز الفعال

حتى يكون نظام الحوافز أكثر فاعلية يجب أن يتسم ببعض الخصائص من أهمها :

- **القابلية للقياس :** يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده .

- **إمكانية التطبيق :** ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام .

- **الوضوح والبساطة :** لابد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه ، وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه .

- **التحفيز :** يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود .

- **المشاركة :** يفضل أن يشارك العمال في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم ، بما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه .

- **تحديد معدلات الأداء :** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء ، ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات².

¹ المرجع السابق ، ص 501.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي وعبد العزيز بن سلطان العنقري : إدارة الموارد البشرية ، د.ط ، دار المريخ ، المملكة العربية السعودية ، 2015 ، ص 360.

- **القبول** : يتسم نظام الحوافز الفعال بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه ، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة .
- **الملائمة** : تنقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها ، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية ، والأعمار و الحاجات الإنسانية ، والكميات والأرقام والجودة ... وغيرها من معايير تحدد مقدار الحوافز .
- **المرونة** : يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن لا ينبغي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك .
- **الجدوى التنظيمية** : يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو إنتاج أعمالها ، ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام .
- **التوقيت المناسب** : تتعلق فاعلية تقديم الحوافز بالتوقيت ، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث التصرف أو الفعل¹.

3.2 أنواع الحوافز :

للحوافز تقسيمات عديدة ومتداخلة مع بعضها البعض، وبناء نظام حوافز فعال إلا من أجل خلق الولاء المؤسسي للأفراد ونيل رضاهم وزيادة دافعيتهم للعمل :

1.3.2 من حيث طبيعتها أو قيمتها :

1.1.3.2 حوافز مادية : " الحافز ذو الطابع المادي النقدي أو الاقتصادي ، و الحوافز المادية تشمل كل الطرق المتعلقة بدفع مادي ، فالعامل إذا أنتج أكثر يحصل على كسب أكبر والتقصير يصيبه بالحرمان و تكون الحوافز المادية إيجابية لمنح المكافآت و إعطاء العلاوات وسلبية كالحرمان منها².

¹ المرجع السابق ، ص 361.

² علي جوادى : التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسات الرياضية . دراسة ميدانية لنوادي القسم الممتاز ، (بحث غير منشور) ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية ، إشراف :عمار رواب ، معهد علوم الطبيعة والحياة ، قسم التربية البدنية والرياضية ،المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي ، سوق أهراس ، الجزائر ، 2012، ص 35.

- و تكون مباشرة كالأجر الإضافي والأرباح في نهاية الدورة وغير مباشرة كالتهذبة و الإسكان والمواصلات والقروض والعلاج ، و للحوافز المادية أشكال ووسائل مختلفة منها :
- الأجر : كلما كان مرتفعا كلما تتوقع المؤسسة من الموظف الأفضل .
- المكافآت : التي يتلقاها العامل نتيجة أداء جيد، أو نتيجة لإدخال التجديد و الابتكار .
- المشاركة في الأرباح .
- التأمين الصحي ، السكن ، المواصلات ، الضمان الاجتماعي¹ .

2.1.3.2 حوافز معنوية : هي التي تساعد الإنسان و تحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية و الاجتماعية ، فتزيد من شعور العامل بالبرقي في عمله و ولاءه له ، و تحقق التعاون بين الزملاء² .

و هناك أشكال متنوعة للحوافز المعنوية مثل :

الوظيفة المناسبة و هي سبيل الموظف لإبراز طاقاته و إمكانياته والإثراء الوظيفي كتوزيع الواجبات والمسؤوليات وازديادها بحيث تسمح للفرد بتطوير مهاراته من خلال دوران العمل ، المشاركة في اتخاذ القرارات وسياسة الباب المفتوح لتقديم المقترحات والانشغالات والعمل بنظام الترقيية مع المزج بين الأقدمية و الجدارة و الاستحقاق³ .

بالإضافة إلى الأشكال السابقة نذكر :

- الأمن الوظيفي أو الاستقرار الوظيفي .
- علاقات الاحترام المتبادلة بين الرؤساء و المرؤوسين .
- ثقافة مشجعة على التعاون و الإبداع و الابتكار ، بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير⁴ .

¹ المرجع السابق ، ص (36،35).

² موسى سلامة اللوزي : اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو الحوافز ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، مجلد 22 ، العدد 6، عمادة البحث العلمي ، الجامعة الأردنية ، عمان ، 1995 ، ص 277.

³ علي جوادي ، مرجع سابق ، ص (36،37).

⁴ حسن ابراهيم بلوط ، مرجع سابق ، ص (397،398).

2.3.2 من حيث أثرها أو فاعليتها :

1.2.3.2 حوافز ايجابية : وهي المرتبطة بتقديمات مادية ومعنوية وتعتبر من أفضل

الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تشجعهم وتحثهم على إحداث

سلوك مرغوب فيه و من بين هذه الأساليب :

- عدالة الأجور والترقية .

- ثبات العمل و استقرار العامل في عمله .

- الدورات التدريبية .

- توفير الجو المناسب للعمل .

1.2.3.1 حوافز سلبية : و هي المرتبطة بتصحيح السلوكيات السلبية لضمان عدم تكرارها ،

فالحوافز السلبية تحدث توازنا في عملية التحفيز ، فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على

الأداء الجيد و الممتاز فهم يعاقبون على الأداء الضعيف و منها : الإنذار ، الردع ، الخصم

من الراتب و الحرمان من العلاوة و الترقية .

و يرى الكثير من الإداريين أن العقاب أو التهديد لتحقيق الطاعة و الولاء من قبل

العاملين ، وهذا قد يكون مفيدا أكثر من غيره من الوسائل ، و حافظا قويا لتقييم الفرد لسلوكه و

لكن قد يكون العقاب سببا لخوف الفرد لدرجة لا يمكنه الاستجابة بطريقة إيجابية للتعليمات و

المقترحات ، و تنمو لديه اتجاهات غير ملائمة من العمل¹.

3.3.2 من حيث عدد الأطراف :

1.3.3.2 حوافز فردية : تختص بالمجهود الفردي للأفراد و لا تشمل الجماعات كأن تمنح

مكافأة مالية لأحسن و أفضل موظف ، أو توجيه خطاب شكر لكل فرد حقق قدرا عالي من

الأداء ، و هذا النوع من الحوافز يخلق جوا من التنافس و التسابق داخل أفراد المجموعة مما

¹ علي جوادي ، مرجع سابق ،ص(38،39).

يدفعهم للمزيد من الأداء الجيد ، و قد تؤثر سلبا في تقليلها للعمل التعاوني أو العمل بروح الفريق مما ينبه إلى ضرورة استخدام الجماعية أيضا¹.

2.3.3.2 حوافز جماعية : تركز على العمل الجماعي ، فالحوافز الجماعية تشجع و تنمي روح التعاون و العمل بروح الفريق ؛ إذ يحرص كل فرد على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملائه بل يتكامل معه ، و تحقق هذه الحوافز عدة أهداف كإشباع حاجة الانتماء و الولاء و زيادة التعاون بين الأفراد ...².

4.3.2 من حيث ارتباطها :

1.4.3.2 حوافز خارجية : " هي حوافز نابعة من داخل الإدارة و ليست من داخل الفرد و تشكل قيما ذات أهمية لدى طرفي العمل الأساسيين : الرئيس و المرؤوسين ، و من أمثلة هذا النوع من الحوافز داخل العمل : الترقية و الأجر المدفوع للغياب المبرر و المكافآت و التقدير الشفهي " .

2.4.3.2 حوافز داخلية : " هي حوافز ناتجة بصورة طبيعية خلال أداء الأفراد لوظائفهم ، و من الأمثلة على هذا النوع من الحوافز شعور الأفراد بالتفوق و التنافس و التطوير الذاتي و الرقابة الذاتية " ³.

إضافة إلى أنواع الحوافز السالفة الذكر فقد حدد باتون في محاولة منه عام 1961 تشخيص أهم أنواع الحوافز التي يمكن أن يستخدمها المدير في تحفيز المرؤوسين نحو الأداء الأفضل و التوصل إلى المجموعة التالية :

-**عصر التحدي في العمل أو الوظيفة :** تتعكس قابلية المدير هنا في تعظيم التحدي بما يحدده من غرض و نطاق المسؤوليات الوظيفية ، والصلاحيات ، وما يتوقعه من الفرد شاغل الوظيفة وجعل الفرد يؤمن بقيمة عمله اليومي في المؤسسة ⁴.

¹ المرجع نفسه ، ص(40،41)

² المرجع نفسه، ص41.

³ حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سابق ، ص 401.

⁴ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود ، مرجع سابق ، 266.

- المركز الوظيفي (المكان و الموقع) : لقد تزايدت أهمية المركز الذي يشغله الفرد في المؤسسة المعاصرة من خلال العديد من المتغيرات المقترحة لذلك ، منها الوظيفة في المؤسسة مثل حجم المكتب أو الغرفة ، وجود السكرتير ، السيارة الخاصة و العضوية في النوادي و الجمعيات المهنية¹.
- السعي لتحقيق المستوى القيادي في المؤسسة : على الرغم من أن القيادة أو السلطة في المؤسسة يتفاعلان إلا أن هناك اتجاهًا واضحًا لدى العديد من العاملين في المؤسسات المعاصرة بالرغبة في الوصول للمراكز القيادية بالمقارنة مع الآخرين.
- المنافسة : و تعني إتاحة الفرص المناسبة للمرؤوسين للمنافسة في المجالات المختلفة في العمل ، لا سيما و أن الطموحات و التطلعات الفردية غالبًا ما تسعى لتحقيق المكاسب .
- الخوف : و تعني ظاهرة خوف الموظف أو العامل من الانجاز الخاطئ إذ يقوده لفقدان العمل أو الوظيفة أو العلاوات السنوية أو الترقية و التقدم في العمل .
- المكافآت المالية (المال) : بالرغم من وضع هذا الحافز نهاية هذه الحوافز لكنه ليس أقل أثرًا، كما أن المكافأة المالية غالبًا ما تعكس جوانب من أهمية مركز الفرد أو موقعه في الوظيفة في المنظمة ، مما يعني تفاعل هذا الحافز مع غيره من باقي الحوافز التي تقدم للمرؤوسين في مجالات العمل المختلفة² .

¹ المرجع السابق ، ص 266

² خضير كاظم حمود الفريجات وأنعام الشهابي وموسى سلامة اللوزي : السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، دار إثراء ، عمان . الأردن ، 2009، ص 116.

4.2 قواعد نظام الحوافز الفعال :

يبنى نظام الحوافز على عدة قواعد يجب الاهتمام بتأسيسها حتى يحقق النظام فاعليته المنشودة و بالتالي فالإدارات الناجحة هي التي تسعى إلى تحقيق هذه القواعد و نذكرها على النحو التالي :

- **وضوح الهدف و الغاية:** يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير و ، كذلك المدى البعيد بحيث تسعى جميع الأطراف (الفرد ، الجماعة ، المنظمة) إلى تحقيقه .
- **المساواة و العدالة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة و من ثم فلكل فرد الحق أن يتقاضى نصيبا متساويا من الحوافز ما دام قد التزم بالأسس و المعايير المحددة ، و يتمثل اتفاق المساهمين على تقسم أرباح الشركة بالتساوي .
- **تمييز الأداء:** يعد تمييز الأداء من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز ، إذ يجب أن تزيد كمية الأداء و جودته أو تتخفض تكلفة الإنتاج أو دقته حتى يتم حساب الحوافز .
- **القوة و المجهود :** يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز و مع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج ، إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل الأساليب و المجهود المبذول .
- **الحاجة و الرغبة :** يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم و رغباتهم ، و كلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حاجته فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم ، و تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية العليا .
- **المهارة و الابتكار:** تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكار أو حلول ابتكارية لمشكلات العمل و الإدارة ¹ .

¹ عبد الفتاح المغربي وعبد العزيز بن سلطان العنقري ، مرجع سابق ، ص (358,359).

5.2 العوامل التي تساعد على تحفيز العاملين :

- شعور العامل أنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة نجاحها نجاحه و فشلها فشله ، فالمؤسسة التي يعمل فيها جزء من وجوده و جزء من كيانه ، فإذا استطاع المدير أن يوصل تلك المفاهيم إلى العاملين معه فسيكون قد وضع يده على أكبر حافز لهم فهم لا يعملون لصالح المدير بل لصالح المؤسسة ككل و المدير فرد منها .
- اقتناع كل عامل انه عضو مهم في المؤسسة و لا يمكن الاستغناء عنه مهما كان عمله بسيطاً ، فإذا اقتنع العامل بذلك سيكون له دافعا كبيرا لتحسين أدائه والابتكار فيه [...] .
- وجود مساحة للاختيار و ذلك بالمشاركة و إتاحة الفرصة للعاملين بإدلاء الرأي حول المواضيع المطروحة للنقاش و وضع البدائل و اختيار الحل الجماعي [بتصرف]¹.
- و المدير الناجح هو الذي يضع في باله جملة من العوامل لتحفيز عامليه و يتقنها على أرض الواقع من قبيل :
- تلبية الاحتياجات المعيشية والذاتية للعاملين والشكر والشاذ و المكافأة لمجهود العاملين .
- إتاحة الفرصة لمساهمة العاملين في اتخاذ القرار .
- تحقيق الضمان الوظيفي وتطبيق نظام فاعل ومناسب للأجور والعلاوات وتطبيق نظام للنواب و العقاب - بالعدل -
- السماح للعاملين بالتعبير التلقائي عن مشاعرهم وآرائهم وعدم تسفيهه أو إنقاص آرائهم و مقترحاتهم² .

¹ عادل ثابت : سيكولوجية الإدارة المعاصرة ، دار أسامة ، الأردن ، 2008، ص(102،103).

² محمد محمد الشافعي : من مهارات الإدارة الحديثة ، الجزء الثاني ، مركز المحروسة ، القاهرة ، 2008، ص(88،89).

6.2 معوقات التحفيز :

توجد العديد من الحوافز التي تمول دون تحقيق نظام حوافز فعال و دال للأداء و

عاكس للقدرات و الكفاءات و يراعي كل المتغيرات و من بين هذه المعوقات نذكر :

- عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة .
- عدم المتابعة للعاملين للتعرف على أصنافهم .
- قلة التدريب على العمل و قلة التوجيه لتصحيح الأخطاء .
- عدم وجود قنوات اتصال بين المديرين و العاملين¹.
- كثرة التغيير في القيادات و خاصة إذا كان لكل منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه .
- عدم اكتراث الإدارة بتقييم العاملين .
- تعدد القيادات و تضارب أوامرها و قراراتها .
- حالات سوء التفاهم بين المسؤولين و الإدارة .
- شعور العاملين بالقلق لوجود موعد محدد لإتمام العمل .
- كثرة الإجراءات الشكلية عديمة الفائدة و التي يمكن تجاوزها².

¹ عادل ثابت ، مرجع سابق ،ص103.

² محمد محمد الشافعي ، مرجع سابق ، ص88.

الفصل الثالث

العرض النظري للولاء التنظيمي

1.3 النظريات المفسرة للولاء التنظيمي

2.3 خصائص الولاء التنظيمي

3.3 أبعاد الولاء التنظيمي

4.3 مراحل الولاء التنظيمي

5.3 العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

6.3 آثار الولاء التنظيمي

1.3 النظريات المفسرة للولاء التنظيمي :

تطرقنا في الفصل السابق في العرض النظري لمتغير الحوافز إلى مجموعة من النظريات والمقاربات التي من شأنها تعزيز نظام الحوافز ودفع الأفراد لأداء جيد، هذه النظريات تصلح لدراسة المتغير الثاني؛ ألا وهو الولاء التنظيمي.

تعد النظريات الكلاسيكية مبعدة للولاء التنظيمي وطاردة له وهذا ناتج عن جوهر الأفكار المطروحة في هذه النظريات من رقابة مشددة ورتيبة تضيق على الأفراد مساحات أدائهم حيث تعتبر هذه النظريات وخاصة الإدارة العلمية لتايلور أن الإنسان آلة حتى وان ظهر بعض الاهتمام بالعمال فهو لا يتعدى صيانة تلك الآلات لأن الهدف الأساسي هو رفع الإنتاجية وما تشير إليه بيروقراطية فيبر من التطبيق الحرفي للقوانين والاعتماد على النظام الرسمي، حيث ساد النظام البيروقراطي الجمود وعدم المرونة والروتين في العمل ومقاومة التغيير، في حين مدرسة العمليات الإدارية لفايول تجاهلت المشاكل الدينامية للأعمال الإدارية وكيفية حلها وتجاهلت العامل الإنساني وسلوك الأفراد والجماعات وتأثيرها على العمل الإداري وعلى المؤسسة ككل.

وفي المقابل سعت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى الاهتمام بالجوانب الإنسانية وظروف العمل، وهذا ما تمخض عن دراسات الهاوثورن والفريق البحثي لمايو بالولايات المتحدة الأمريكية فلأفراد لا يعملون كأفراد وإنما كجماعات تحكمهم روابط اجتماعية وإنسانية في إطار ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي، فمدرسة العلاقات الإنسانية تؤكد على العلاقات الإنسانية الاجتماعية والظروف المحيطة من أهم العوامل التي تؤدي للولاء التنظيمي.

ومن بين النظريات السلوكية نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو والتعديلات اللاحقة لها حيث أن تحقيق أكبر قدر من الحاجات للأفراد داخل التنظيم يزيد من ولائهم والسعي إلى تقديم الأفضل، فكلما تقدم الفرد في السن وزادت معه القدرة على الصعود في سلم الحاجات زاد ولاؤه للتنظيم لأنه تجاوز الحاجات الفسيولوجية والسعي لحاجات أخرى أعلى في سلم الحاجات.

ومن بين النظريات التي ركزت على عملية التحفيز وكيفية حدوثه نظرية التوقع ونظرية العدالة، ونظرية وضع الأهداف، وبالتالي فعملية الإسقاط النظري لموضوع الولاء التنظيمي على هذه النظريات نجد أن :

العدالة في توزيع المهام والأجور والعلاوات وغيرها تزيد وترفع مستوى الولاء لدى الأفراد لأن طبيعة الفرد في التنظيم يقارن بين مدخلاته ومخرجات غيره فإذا وجد عدالة التوزيع زاد رضاه وولائه إلى المؤسسة والعكس يؤدي إلى تسيبه وعدم رضاه والبحث عن عمل آخر في مكان آخر .

وكذلك وضوح الهدف حافز لفرد لأن نسب الأخطاء قليلة لأن الهدف واضح حتى وإن كان فيه المغامرات والتحديات، فالنجاح مربوط بوضوح الهدف وبالتالي العمل على الهدف الموقن تحقيقه يزيد من أداء الفرد ويرفع معنوياته وهذا يخلق له حب البقاء والاجتهاد أكثر . وكذلك يمكن إضافة نظريات أخرى نتبعها بالعرض والتحليل وهي أكثر حداثة من سببقاتها مثل نظرية x و y لدوغلاس ماجريجور ونظرية التناقض بين الفرد والتنظيم لكريس أرجيرس ونظرية الاندماج لوايت باك وكريس أرجيرس هي كلها مقتربات حديثة سنحاول إسقاطها على الموضوع .

1.1.3 نظرية x و y Douglas Magrigror 1906-1964 :

يعتبر دوغلاس ماجريجور من أنصار فلسفة -البشرية الصناعية - والذي يقول : أن وراء أي قرار أو فعل إداري توجد مجموعة من الافتراضات عن الطبيعة البشرية بمعنى أن الإدارة تتعامل مع عمالها على أساس ما تعتقده موجودا فيهم من خصائص إنسانية ويصنف ماجريجور هذه الافتراضات في كتابه الموسوم " الوجه الإنساني للمنظمة " الصادر عام 1960 إلى مجموعتين متميزتين عن بعضهما البعض ، الأولى أسماها x والثانية أسماها y¹.

¹ بغول زهير مرجع سابق ، ص (138،139)

فأما نظرية x فقد رأى ماجريجور أنها تفترض بأن العامل العادي كسول، ويكره العمل وراثيا ولا يتمتع بالذكاء، وليس لديه الطموح الكافي ويتجنب المسؤولية ويرغب في أن يقود الغير ومثل هذا العامل هو إنسان أناني كونه يهتم بنفسه فقط ولا يبالي بمصلحة الجماعة أو المؤسسة، وان الحاجات التي يريد إشباعها هي الحاجات الفسيولوجية ونظيرتها الأمنية فقط وبسبب هذه الظروف يجب أن يجبر على العمل، وتضبط تصرفاته ويوجه سلوكه إذا كانت الإدارة ترغب في تحقيق أهدافها¹.

ورغم ذلك فقد كان ماجريجور مقتنعا بوجود بعض الظواهر في العمل لا يمكن لهذه النظرية تفسيرها، فقد تساءل عن ارتفاع الإنتاج في بعض المؤسسات التي تستخدم الحد الأدنى من الإكراه وأدوات الرقابة في العمل، وللاجابة على هذا التساؤل قدم ماجريجور نظرية y التي تتناقض تماما نظريته الأولى. فهي تفترض أن الإنسان نشيط وطموح ويتمتع بالذكاء، ويريد أن يعمل ويحب العمل إذا توفرت الشروط الملائمة، كون العمل بالنسبة له رغبة طبيعية مثلها في ذلك مثل اللعب والراحة، كما أنه يتمتع بالقدرة على المبادأة والإبداع ويرغب في تحمل المسؤولية ومشاركة الجماعة في تحقيق أهدافها وأن الحاجات التي يريد إشباعها لا تقتصر على الحاجات الفسيولوجية فقط ولكنها تمتد لتشمل الحاجات الاجتماعية والسيكولوجية كالتقدير والاحترام وإثبات الذات، فإنه ليس في حاجة لأن يرغم على العمل أو يراقب بإحكام، كونه يملك رقابة ذاتية بإمكانه استعمالها إذا أحسنت الإدارة معاملته².

وعلى هذا الأساس ويرى ماجريجور أن على الإدارة أن تعمل على توفير الظروف التي تجعل الأفراد العاملين يعكسون قدراتهم في نماذج السلوك التي يظهرونها في العمل وأنه يجب إعداد المؤسسة بشكل تكون فضاء تمكن الأفراد من تحقيق رغباتهم إذا هم أسهموا في تحقيق الأهداف التنظيمية³.

¹ المرجع السابق، ص (138، 139)

² المرجع نفسه، ص 139

³ علي الشراوي: العملية الإدارية - وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 83.

انطلق ماجريجور في هذه النظرية من النقائص التي وجدت في النظريات الكلاسيكية والتي اسماها x ذاكرة بعض السلبيات التي وجدت لدى الأفراد وكذا الإدارة والتنظيمات من قبيل الرقابة ووحدة الأمر والاهتمام بالجانب الاقتصادي والعمل الفردي والخضوع للمركزية في التسيير .

ولقد جاء ماجريجور بنقيصتها y بحيث أن الإنسان ايجابي ولا يحب الرقابة ويملك روح الجماعة والرقابة الذاتية ويحب العمل، ولا يرغب في إعطاء الأوامر، وبالتالي التنظيمات الناجحة هي التي تملك هذه المقومات لدى طاقمها الإداري والفني مادام الهدف واحد وبالتالي نجد الولاء التنظيمي مرتفع في هذه المؤسسات ، لأن خطوة واحدة يقوم بها المناجرة تكون وكأنها حلم الجميع ونستند بمثال شركة بولت الفرنسية لصناعة البسكويت حيث كانت في فترة معينة تمتلك العديد من المشرفين والمراقبين ونظام يمتاز بالرتابة وإعطاء الأوامر، على حد قول احد العمال كنا جنود، وبعد تغيير المدير، جاء المدير الجديد بأسلوب تسييري أفضل بحيث أصبح العمال هم الأساس والقرارات تعود إليهم وبالتالي ارتفع ولائهم للمؤسسة وتضاعفت إنتاجيتهم .

2.1.3 نظرية Z* z : the theory

والفلسفة التي تقوم عليها هذه النظرية مفادها ضرورة إحداث نوع من التكيف الاجتماعي داخل المؤسسة من خلال نقل وتطبيق القيم السائدة داخل الأسرة اليابانية إلى داخل المؤسسة اليابانية والتي تتصف بخاصية الاستقرار والإيمان بأهمية العمل والجهد الجماعي الذي يخضع فيه سلوك الفرد لسلوك أعضاء الجماعة في كيان اجتماعي منسجم مع نفسه¹.

تتميز نظرية Z بمجموعة من الخصائص منها :

- الاستخدام طويل الأجل - التوظيف مدى الحياة -.
- اتخاذ القرار بالمشاركة والإجماع .
- الترقية والتقدم ببطء.
- رقابة صريحة ضمنية أي الرقابة الذاتية.
- الاهتمام بالعمال وعائلاتهم وأسره².

فنظرية Z يتم من خلالها التقييم مرة أو مرتين سنويا، ويتم التركيز فيها على الأداء أكثر منه على العلاقات غير الرسمية، أما الشكل التنظيمي فيكون أقرب ما يكون إلى نمط التنظيم الأدھوقراطي حيث تقل المستويات الإدارية وتتصف بدرجة أقل من الرسمية، ويتم تقنين السلوك لضمان الولاء التنظيمي على المدى الطويل ، من خلال نمط العمل الجماعي الذي هو الأسلوب المتبع في اتخاذ القرارات³.

إن نظرية Z كنظرية مشجعة للأفراد لبذل أكبر قدر من الاجتهاد والعمل دون أي ضغط أو أمر، بل الأفراد هم الذين يحددون موقعهم داخل الجماعة لأنهم وجدوا الاستقرار الوظيفي وهذا يؤدي إلى الولاء التنظيمي والالتزام بالأعمال التي يقومون بها ...

* Zaibatsu مصطلح جاء به وليام أوشي ويعني العائلة - المنظمات العائلية - هذا المصطلح الياباني أطلقه أستاذ إدارة الأعمال وليام أوشي سنة 1981 بجامعة كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية .

1 بغول زهير، مرجع سابق، ص 172 .

2 رعد حسن الصرن : دليل تطور الفكر الإداري ، دون طبعة ، دار علاء الدين ، دمشق - سورية ، 2010 ، ص 91.

3 محمد قاسم القويوتي ، مرجع سابق ، ص 192.

3.1.3 نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم C . Argyris :

يعتبر ارجيرس* من أكثر الكتاب انتقادا للنظرية الكلاسيكية في التنظيم وفي ذلك يقول: أن هناك تناقضا أساسيا بين مقومات الشخصية الناضجة من ناحية، وبين متطلبات ومبادئ التنظيم الكلاسيكية من ناحية أخرى، فالنظرية الكلاسيكية من خلال مبادئها والمعروفة بالتخصص وتقسيم العمل ووحدة الأمر ونطاق الإشراف، تؤدي لجعل الشخصية الناضجة شخصية سلبية وتابعة لاستغلال إلا القليل من قدراتها وتتسم بقصر النظر في رؤيتها للأمور .

إن مثل هذا التناقض بين الشخصية الناضجة ومتطلبات التنظيم الكلاسيكي تتضح كلما قام التنظيم على المبادئ السابقة بشكل غير مرن وهذا يؤدي إلى انخفاض المستوى التنظيمي للفرد [...] وهذه النظرية تقوم بمحاولة تفسير السلوك الإنساني في التنظيمات المختلفة واعتبار هذا التفسير هو مقدمة للتنبؤ بالسلوك الإنساني والتحكم فيه¹.

دعى كريس ارجيرس إلى ضرورة التعامل المرن مع الأفراد من قبل القادة والمناجزة وفي هذا المقرب ينصح كريس ارجيرس المسيرين بضرورة طرح الأسئلة التي تقتضي إجابات من قبل المرؤوسين في الأوقات الهادئة والفترات التي يسودها التناغم بين أفراد التنظيم لأجل مراجعة آرائهم ومواقفهم بخصوص علاقتهم اتجاه مرؤوسيه . ولقد خلص بحث كريس أرجيرس إلى استخلاص ثلاث مؤشرات من شأنها التأثير على الجماعات أو فرق العمل :

- العلاقة الأساسية داخل التنظيم هي التي تركز على الجانب الإنساني والتي تسعى إلى تحقيق أهداف التنظيم، وهنا لاحظ ارجيرس أن المشرفين يركزون أغلب جهودهم على تحقيق أهداف التنظيم دون التعمق في العلاقات بين المستخدمين .

¹ رعد حسن الصرن ، مرجع سابق ، ص 67.

* ولد كريس ارجيرس عام 1923 في الولايات المتحدة الأمريكية ، اشتغل أستاذا للإدارة بجامعة هارفارد وإدارة المؤسسات ، متخصص في علم النفس الصناعي ، عمل ارجيرس على تطوير طريقة (منهج) بالبحث حول التدخل في الوسط الصناعي وقد نشر عدة مؤلفات حول الإدارة Management ومنها كتابه الشخصية والتنظيم الذي صدر عام 1957 .

- يزداد مستوى عقلانية التنظيم بانخفاض أو التقليل من العواطف أو الانفعالات خلال إجراءات العمل .

- أن السلطة والرقابة ضرورية ومقبولة داخل المؤسسات ،إذا لا مجال لاستيعابها وارتباطها بالتسلسل الهرمي للأبنية والمستويات التنظيمية ¹.

انطلاقاً من هذه المؤشرات قام ارجيرس بتقديم نقد حقيقي للفعالية داخل المؤسسة، وقد لاحظ أن أغلب المدراء يعتقدون بأن التنظيم الفعال؛ هو ذلك التنظيم الذي يسعى إلى تحقيق الأهداف التي حددها لنفسه، ويرى ارجيرس بأن مثل هذه النظرة للتنظيم الفعال ضيقة لأن التنظيم الفعال هو ذلك التنظيم الذي يستخدم كل موارده خاصة الموارد البشرية أو الطاقة البشرية والتي تتكون أساساً من الطاقة السيكولوجية هذه الأخيرة يمكن تعزيزها في مناخ من الثقة والتعاون ².

وحسب كريس ارجيرس فإن التنظيم يكون على مستوى عال من الفعالية إذا ما مكن أفراد من تحقيق النجاح السيكولوجي ، ولكي تتحقق ذلك على كل تنظيم أن يعطي كل عضو من أعضائه الفرصة لتطوير فعاليته الشخصية وتطوير مهاراته وقدراته، والأمر هنا يحتاج شرطان أساسيان هما :

- تبادل الاحترام بين أفراد التنظيم، واحترام الكفاءات وأهميتها من خلال تحديد التحديات التي يجب رفعها .

- على المؤسسة أن تعطي الأفضلية للكفاءة، فطريقة عمل المؤسسات يجب أن تتغير بحيث تسمح للأفراد بتحقيق النجاح السيكولوجي .

ولتطوير النجاح السيكولوجي ركز ارجيرس على المبادئ التالية :

- توسيع وإثراء العمل عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة التصور الخاص بالعمل .

¹ Jean Michel Plane :**Théorie des Organisation** ,2^eedition ,Danger Parise ,2003,p43

²Ibid, p44

- اللامركزية في التسيير مع تحسيس الأفراد بدورهم في الجوانب الاقتصادية للتنظيم واستمراره .
 - تغيير قيم وسلوك المسيرين بحيث يتم توجيهها أكثر نحو الثقة والتسيير العقلاني .
 - تطوير أنظمة التقييم، ومكافأة المستخدمين، كما يجب توجيه هؤلاء وتشجيعهم للمساهمة في الحفاظ على النظام الداخلي¹ .
 - ولكي يحقق الفرد استقراره النفسي وتجاوز حالات الهبوط الناجمة عن التنظيمات الرسمية فإنه يحاول الاستجابة لهذا الموقف وظروفه المختلفة باستخدام الأساليب التالية :
 - ترك المنظمة .
 - ارتقاء السلم الإداري والوصول إلى مراكز قيادية للتخلص من ضغوط التنظيم الرسمي
 - الرضا بالأمر الواقع فيكيف نفسه ويتجه إلى اللامبالاة وعدم الاهتمام بشيء .
 - الاهتمام الكبير بالمكافآت المادية على حساب المكافآت الإنسانية .
 - تشكيل تنظيمات غير رسمية جديدة أو الانضمام إلى أخرى قائمة² .
- من خلال هذا المقترح سعى كريس ارجيرس إلى ضرورة التعامل المرن والعمل الجماعي لتحقيق الانسجام والتلاؤم وتقليل حدة الصراع والتوتر أو التناقض بين الفرد والمؤسسة، لأن السعي لتحقيق هذا المقترح قائم على العلاقات الإنسانية وروح التعاون والمشاركة وتقبل المبادرة والتسيير العقلاني من قبل المناجرة وعدم تركيز الرقابة حتى تصل إلى الرتبة واللامركزية، والسعي إلى جعل هدف المؤسسة من أهداف المؤسسة ، كل هذه السلوكيات إذا ما تجسدت على أرض الواقع تزيد من الولاء العاطفي وهذا نتيجة التوافق بين الأهداف الجزئية والكلية وكذا الولاء الاستمراري والولاء المعياري، وإذا غابت هذه التعاملات الإدارية التي رأى ارجيرس أن تكون داخل التنظيمات هنا يحصل الملل والضجر، نتيجة الركافة في التسيير ورتابة الرقابة والإنفراد بالقرار وهذا ما اتصفت به النظريات الكلاسيكية في الفكر الإداري .

¹Opicit p45

² مؤيد سعيد السالم ، مرجع سابق ،ص (100،99).

4.1.3 نظرية الانصهار أو الاندماج لـ وايت باك وكريس ارجيرس :

تقوم هذه النظرية على فكرة أساسية مفادها أن المشكلة الأساسية في حياة جميع المنظمات هي كيف يمكن لمجموعة من الأفراد مختلفين في القدرات والاستعدادات أن يندمجوا في نشاط تعاوني يساهم في نجاح المؤسسة ويحقق رضا وإشباعاً للأفراد، وعلى هذا الأساس اتجهت نظرية الاندماج إلى الناحية الاجتماعية النفسية، وركزت اهتمامها على الطرائق والأساليب التي تناسب كل من الفرد والمؤسسة، وتقوم هذه النظرية على العناصر التالية :

- المنظمة: وهي حشد من الأفراد الذين يلتزمون ويحلون المشكلات معا على مدى فترة من الزمن وفي حالة اعتماد متبادل بينهم، وهم يستخدمون موارد أساسية مادية وطبيعية بغية تحقيق أهداف المؤسسة والفرد، وذلك عن طريق السلوك المنظم وجوهر المؤسسة نشاط أو سلوك حركي ينطوي على سلوك رسمي وغير رسمي، وينظر إلى التنظيم على أنه نظام مفتوح وليس مغلقا ، وان الدوافع تأتي من الخارج مثلما تأتي من الداخل¹.

- الفرد: يتكون الفرد من مجموعة من الأجزاء المركبة التي تعتمد كل منها على الآخر وهي تتفاعل مع بعضها البعض لتكون الشخصية الإنسانية ولدى الفرد ثلاث أنواع من القدرات هي قدرات فسيولوجية وقدرات نفسية وأخرى اجتماعية، وهذه القدرات تحركها دوافع تعبر عنها حاجات يشعر بها، وبالتالي فهي تعمل على أن يسلك الفرد سلوكا معيناً يشبع بها حاجاته [...].

- الاندماج: يأتي الاندماج من خلال قيام كل من المؤسسة والفرد من التعبير عن نفسه وتحقيق أهداف معينة يسعى إليها؛ أن هناك نوعان للسلوك :

- سلوك المؤسسة: وبموجبه يصبح الأفراد عملاء في التنظيم الرسمي ويسمى بالسلوك الاجتماعي الرسمي الذي يسعى إلى تحقيق أهداف التنظيم وقد يسمى بالسلوك الغير رسمي إذا كان الفرد فيه عميلاً في المجموعة غير الرسمية².

¹ رعد حسن الصرن ، مرجع سابق ،ص(69،70)

² المرجع نفسه ، ص70.

- السلوك الشخصي (سلوك الفرد) :وبموجبه يحقق الفرد ذاته ، حيث يحاول أن يستخدم جوانب من المنظمة وفق المجموعة غير الرسمية لتحقيق أهدافه . ويتم الاندماج من خلال مزج السلوكين معا(السلوك المؤسسي والسلوك الشخصي) وفق التالي :
- اندماج الواجبات الرسمية مع الواجبات غير الرسمية (نشاط).
- اندماج الوظيفة الرسمية مع السلوك غير الرسمي (الدور).
- اندماج المركز الرسمي مع المركز غير الرسمي (المكانة)¹.

من خلال هذا المقترح الذي قدمه كريس ارجيرس وبأك حول الاندماج والانصهار فالتنظيم الناجح هو الذي يحقق أهدافه ويشبع حاجات أفرادهِ ، حيث لا يحدث الاندماج إلا إذا تحققت أهداف الفرد والمؤسسة ، وحسب هذا المقترح يمكننا القول أن الولاء التنظيمي ما هو إلا نتاج للاندماج والانصهار، فالولاء التنظيمي يحدث إذا كانت المؤسسة تملك اندماجا ممتازا بينها وبين أفرادها وبين الأفراد أنفسهم ويظهر الاندماج في حل المشكلات والعمل الجماعي والاشتراك في وضع الأهداف وبالتالي تتساوى التوقعات بينهما ، من حيث ما يتوقعه الفرد من المؤسسة ، وما تتوقعه المؤسسة من الفرد .

¹ المرجع السابق ، ص (70،71).

2.3 خصائص الولاء التنظيمي :

- من الخصائص التي يمتاز بها الولاء التنظيمي ومن بين هذه الخصائص نذكر :
- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة ورغبته الشديدة في البقاء فيها ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
 - يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية لمحيط العمل.
 - يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بالحيوية والنشاط .
 - يعتبر مستوى الولاء التنظيمي لدى الفرد الموظف ثابت نسبيا لأنه قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه .
 - يستغرق الولاء التنظيمي وقتا طويلا ، لأنه يتجسد في سلوكيات العامل داخل المؤسسة كالمواظبة على الحضور والالتزام بالمهام والحماس والدافعية في العمل والإخلاص والتميز في الأداء والرغبة في المؤسسة وعدم تركها .
 - الولاء التنظيمي يصنع ويكتسب وليس فطرة في الفرد العامل داخل التنظيم .
 - الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة ، ولكن يستدل عليه من خلال سلوكيات العاملين وتصرفاتهم في المؤسسة والتي تجسد مدى ولائهم .
 - أنه يفقد خاصية الثبات ، بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه .
- الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية داخل المؤسسة¹.

¹ محمد صلاح الدين أبو العلا ، مرجع سابق ، ص(38،39).

3.3 أبعاد الولاء التنظيمي :

تختلف صور ولاء الأفراد للمؤسسات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له ،وعلى العموم تشير الدراسات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي وبتصنيفات عدة ،أما أكثر التصنيفات قبولاً لأبعاد الولاء التنظيمي فهو ما يراه ماير وزملاؤه ،حيث حددوا ثلاث أبعاد هي :

1.3.3 الولاء الاستمراري: ويشير إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمؤسسة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المؤسسة فإنه تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل(خطط المعاشات، والصدقة الحميمة لبعض الأصدقاء) وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور مثل هؤلاء الأفراد يقال عليهم : أن درجة ولائهم الاستمراري عالية .

2.3.3 الولاء العاطفي: ويعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في مؤسسة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف، وأحياناً تمر بعض المؤسسات بفترات تغيير جوهرية قد تتغير فيها بعض أهداف وقيم المؤسسة وهنا يسأل الفرد نفسه، إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة ، فإذا كانت الإجابة بنعم فإنه يستمر بالمؤسسة أما إذا وجد انه سيصعب عليه التكيف، فسيترك المؤسسة¹.

3.3.3 الولاء المعياري (الأخلاقي): وهو يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المؤسسة بسبب ضغوط الآخرين ، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الولاء المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقول الآخرون لو ترك العمل في المؤسسة، فهو لا يسبب قلقاً لمؤسسته أو يترك انطباعاً سيئاً لدى زملائه بسبب تركه للعمل، فهو ولاء أدبي حتى ولو كان على حساب نفسه².

¹ جيرالد جرينبرج وروبرت بارون : إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني ، ط7، دار المريخ ،المملكة العربية السعودية ،2004، ص(216،217).

² المرجع نفسه ، ص 217.

4.3 مراحل الولاء التنظيمي :

يمر الولاء التنظيمي بمجموعة من المراحل، اختلفت رؤى الباحثين والعلماء واعتمدنا في بحثنا هذا على المراحل التالية :

1.4.3 المرحلة الأولى : وتمثل مرحلة التجربة وتبدأ قبل دخول الموظف إلى العمل وتعتمد على ما يتوفر لدى الموظف من خبرات سابقة وتوقعات وقيم واتجاهات و أفكار وطبيعة البيئة الاجتماعية للموظف، وتمتد هذه المرحلة لمدة عام واحد ويكون خلال هذه الفترة خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، و في هذه المرحلة يسعى الموظف إلى تحقيق المن و الحصول على القبول من التنظيم و بذل جهد للتعلم و التعايش مع بيئة العمل الجديدة .

2.4.3 المرحلة الثانية : فهي مرحلة العمل والانجاز وهي الفترة اللاحقة للفترة التجريبية و تمتد من سنتين إلى أربع سنوات، ويسعى الفرد خلالها لإثبات ذاته من خلال عمله، و التأكيد على الانجاز الذي حققه وتتميز هذه المرحلة ببعض الخبرات منها : كالخوف من العجز وظهور قيم الولاء التنظيمي وبروز الأهمية الشخصية¹.

3.4.3 المرحلة الثالثة: مرحلة الثقة في التنظيم، وتعتمد عملية دعم الولاء في هذه المرحلة على استثمارات الموظف في التنظيم وتقييم عملية التوازن بين الجهود والتكاليف والإغراءات المعطاة للموظف، وتزداد في هذه المرحلة الاتجاهات التي يعبر عن زيادة مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظف حتى يصل مرحلة النضوج، حيث تبدأ تقريبا من العام الخامس للموظف وتمتد مع الموظف طوال فترة عمله في المؤسسة².

وهناك من يقسمها إلى :

1.4.3 مرحلة ما قبل العمل: وهي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول للعمل في التنظيم، تلك المؤهلات النجمة عن خصائص الفرد وعن توقعاته للعمل ومعرفته للظروف الأخرى التي تتحكم في قراره بقبول العمل .

¹ بدر محمد الجريسي ، مرجع سابق ، ص (61،62).

² المرجع نفسه ،ص62.

2.4.3 مرحلة البدء في العمل: وتمثل هذه المرحلة فترة خبرات العمل المتعلقة ببداية العمل والمتمثلة بالأشهر الأولى، حيث تلعب هذه الخبرات في تطوير الاتجاهات المتعلقة بالعمل وزيادة الولاء والعضوية المهنية .

3.4.3 مرحلة الترسخ:

وفيها تنمو اتجاهات الفرد وقيمه وولائه نحو التنظيم، وتظهر لديه الأنماط السلوكية التي يكتسبها من تفاعله مع المؤسسة وتدعم انتماءه الاجتماعي¹ .

5.3 العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي: يتم تنمية وتقوية الولاء التنظيمي داخل

المؤسسات بمجموعة من العوامل، ما يلي :

1.5.3 المساعدة في إشباع الحاجات الإنساني للعاملين في التنظيم :

"يسعى كل عامل للبحث عن مجموعة من الحاجات التي تهمة في التنظيم والموجودة به، فهو بالتالي يسعى لتحقيق حاجاته المختلفة [...] بالإضافة إلى سعيه للانتماء إلى الجماعة وتحقيق ذاته من خلالها وهنا تظهر قدرة التنظيم في إشباع هذه الحاجات فالتضارب بين ما هو متوقع وما هو موجود قد يحول دون تحقيق و إشباع حاجات الفرد والموظف قد يتوقف عن عمله ويبحث عن عمل آخر لإشباع حاجاته" [يتصرف].

2.5.3 وضوح الأدوار والأهداف :

" كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الولاء عند العاملين فوضوح الأهداف يجعلها سهلة الفهم ومرنة التحقيق ، وبالنسبة لتحديد الأدوار كنظام قيمي يقسم العمل ويحدد الحقوق والواجبات يعمل على خلق الولاء لدى العاملين لأنه يترتب عليه الاستقرار وتجنب الصراع ، وفي حالة غموض الدور تتداخل الصلاحيات وتعم الفوضى وعدم الاستقرار وارتفاع مستوى وحدة الصراع داخل التنظيم"² .

3.5.3 العمل على إيجاد نظام مناسب من الحوافز: تطرقنا في الفصل السابق لسياسات التحفيز

وأنواع الحوافز، فالمؤسسة المعاصرة والناجحة هي التي تزوج بين سياساتها التحفيزية بين

¹ المرجع السابق، ص (62،63).

² محمد صلاح الدين أبو العلا ، مرجع سابق، ص(46،47).

المادي والمعنوي والفردى والجماعي، وهنا يزداد الولاء التنظيمي لأن العامل تطابق له ما هو موجود مع ما هو متوقع¹.

4.5.3 زيادة إشراك العاملين :

تعرف المشاركة على أنها "إشراك عقلي وانفعالي للفرد داخل الجماعة من خلال موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في الأهداف الجماعية وأن يشترك في المسؤولية عنها، ولقد بينت الدراسات إن إشراك العاملين في التنظيم يزيد من درجة الولاء لديهم [...]

5.5.3 الاهتمام بتحسين المناخ :

المناخ التنظيمي هو الجو السائد للبيئة الداخلية يمتاز بدرجة من الثبات النسبي والاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها فتعكس على سلوكهم وقيمهم واتجاهاتهم، وأن التنظيمات والعاملين على حد سواء يسعون إلى إيجاد مناخ تنظيمي جيد لكلا الطرفين.

فالمؤسسة ذات المناخ العكر من تسلط وأمر ونهي وتحبيط للمعنويات والتي تتصف بعدم المسؤولية فهي تدفع العاملين للتسرب وتقلل من درجة الولاء لديهم إن وجد، وبالتالي فالمناخ التنظيمي السليم والجيد يحقق الأهداف وفرض الولاء التنظيمي على أفراد المؤسسة .

6.5.3 العمل على بناء ثقافة مؤسسية :

وتعني هذه العبارة انه يجب إيجاد وخلق أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعها، ثم النظر إليهم والتعامل معهم على أنهم أعضاء في أسرة واحدة هي التنظيم، والتي سيسعى المسئول إلى خلق وترسيخ قيم متميزة للأداء عند أعضائها من خلال التدريب الكافي والمناسب وتوفير القدر اللازم من الاحترام بين أفراد هذه الأسرة الواحدة².

¹ المرجع السابق ، ص 47.

² المرجع نفسه ، ص 48.

6.3 آثار الولاء التنظيمي ونتائجه :

للولاء التنظيمي آثار متباينة تمس الفرد والمؤسسة، وفيما يلي عرض لهذه الآثار على النحو التالي :

1.6.3 آثار الولاء بالنسبة للفرد: ومن بين هذه الآثار التي تمس الفرد سواء داخل المؤسسة أو خارجها نذكر النقاط التالية :

1.1.6.3 الرضا الوظيفي: الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمؤسسة كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي، ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف المؤسسة ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهدا لتحقيق هذه الأهداف نوقد اعتبر الرضا الوظيفي عاملا هاما في تطوير الولاء التنظيمي في المراحل الأولى من التوظيف .

2.1.6.3 السلوك الإبداعي: الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الولاء لمؤسساتهم التي يعملون فيها يمتازون بإنجاز متميز، ويرون أن الفرد لديه الولاء التنظيمي العالي يكون أكثر حماسا

للعمل وأكثر التزاما بأهداف التنظيم - فالولاء التنظيمي من مقومات الإبداع.

3.1.6.3 حياة الموظف الخاصة: تنعكس آثار الولاء التنظيمي على حياة الأفراد الخاصة خارج نطاق العمل، حيث يتميز الفرد ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة والرضا خارج أوقات العمل .

4.1.6.3 التقدم المهني: فالموظف ذو الولاء المرتفع يكون مجدا في عمله وبالتالي يكون أسرع ترقيا وتقدما في المراتب الوظيفية¹.

5.1.6.3 احترام أخلاقيات الإدارة والمؤسسة والأخلاقيات المهنية والالتزام بها: تحرص المؤسسات الناجحة على وجود أخلاقيات ايجابية تحكم مختلف التعاملات داخل المنظمة، سواء بين

¹ بدر محمد الجريسي ، مرجع سابق ، ص (84-86) .

العامل والمؤسسة أو بين العاملين أنفسهم ،فكلما شعر العامل بولاء تنظيمي مرتفع تجاه المؤسسة كلما كان أقرب للالتزام بهذه الأخلاقيات ¹ .

2.6.3 آثار الولاء التنظيمي بالنسبة للمؤسسة :

تسعى المؤسسات لخلق الولاء لأفرادها لأن آثار الولاء التنظيمي توحد الأهداف وبلوغها ومن بين هذه الآثار نذكر :

1.2.6.3 ارتفاع نسبة الإنتاجية: فالأفراد الذي تتوفر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي في ثبات عملهم يمتازون بالولاء الوظيفي الجيد وحماسهم للعمل والالتزام بأهداف التنظيم وهذا ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية .

2.2.6.3 الحد من تسرب الموظفين: وللتسرب نتائج عديدة منها التكاليف المرتفعة وتعطيل الأداء وبالتالي يتعطل الأداء من ناحيتين: **فالأول** ينجم عن فقدان كفاءة العاملين قبيل تركهم لأعمالهم **والثاني** عن كلفة شغور الوظيفة وتعطيل العمل وكلفة البحث عن البديل، وهذا يؤدي إلى خفض المعنويات وزيادة عبء العمل على الموظفين في التنظيم [بتصرف].

3.2.6.3 خفض نسبة الغياب: إن شعور العامل بالولاء التنظيمي يجعله محب لعمله كنتيجة طبيعية لارتباطه بالتنظيم ورغبته في البقاء فيه وبالتالي يحرص على التواجد المستمر لمنع تعطل الأعمال .

4.2.6.3 اتخاذ القرار الصحيح: إن قوى الولاء تساهم في اتخاذ القرار الصحيح للمؤسسة والذي يخدم مصالحها ويحقق أهدافها إذا كان القرار من منظور الأهداف العامة وذات المستوى العالي والمدى الطويل ،ويؤدي الولاء إلى تحفيز الموظفين حتى عندما يتوقعون مكافآت.

5.2.6.3 سهولة استقطاب الكفاءات للمؤسسة: إن القرار المبدئي من قبل الفرد للانضمام إلى تنظيم معين ،إنما يربط بما يميل إليه الفرد من ولاء ورضا، لأن المؤسسة التي يشعر أفرادها بولاء مرتفع تصبح سمعتها جيدة مما يرغب الكفاءات في الانضمام لها ² .

¹ المرجع السابق ، ص 86.

² المرجع نفسه ، ص (87-89).

الإطار المنهجي

للدراصة

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

1.4 مجملات الدراسة

2.4 أدوات جمع البيانات

3.4 منهج الدراسة

1.4 مجالات الدراسة :

1.1.4 المجال المكاني : تمت هذه الدراسة بمؤسسة مطاحن سيدي رغييس - أم البواقي - والتي تقع شمال شرق ولاية أم البواقي بمنطقة النشاط الصناعي **BP 75** بمحاذاة الطريق الوطني رقم 10- 04000 ، الرابط بين ولاية أم البواقي وعنابة، سوق أهراس وقالمة، وكذا الطريق الرابط بين دائرة عين البيضاء بولاية أم البواقي، هي شركة ذات رأس مال اجتماعي 560.000.000 دج .

طبقا للمرسوم رقم 89/65 ، حيث تم من خلاله تجميع كل المطاحن الموروثة على العهد الاستعماري ووضعت تحت إشراف هذه الشركة، انبثقت عن المؤسسة الأم SN SEMPAC في 27 نوفمبر 1982 بمرسوم تنفيذي رقم 375/82 خمس مؤسسات جهوية وهي :

- الرياض تيارت .
- الرياض سيدي بلعباس .
- الرياض الجزائر العاصمة .
- الرياض سطيف .
- الرياض قسنطينة .

إن مؤسسة مطاحن سيدي رغييس هي مؤسسة فرعية عن مؤسسة رياض قسنطينة التي حولت إلى مؤسسة عمومية اقتصادية E.P.E بتاريخ 18 ماي 1990، طبقا لقانون استقلالية المؤسسات. المادة الثانية من قوانين المؤسسة الموثقة بعقد في 29 جويلية 1995 يسمح لها بتأسيس المؤسسات الفرعية، المر الذي تم بموجبه إنشاء 11 مؤسسة فرعية ابتداء من 01 جانفي 1998، وهذه المؤسسات هي :

- مطاحن الأوراس - باتنة -
- مطاحن الساحل - سكيكدة -
- مطاحن سيدي راشد - قسنطينة -

- مطاحن مرمورة - قالمة -
- مطاحن الحروش - الحروش -
- مطاحن لعوينات - لعوينات -
- مطاحن بني هارون - ميله -
- مطاحن سيدي رغييس - أم البواقي -
- مطاحن سييوس - عنابة -
- المخبر المركزي - قسنطينة -
- مصنع الخميرة - بوشقوف -

تتخصص المؤسسة في إنتاج أنواع السميد والدقيق وهي تنقسم إلى وحدتين إنتاجيتين :
الوحدة الإنتاجية الأولى متخصصة في إنتاج الدقيق وأنواعه والوحدة الإنتاجية الثانية متخصصة في إنتاج السميد وأنواعه، وتتكون المؤسسة من المديرية العامة والتي تحتوي على عدة مديريات ودوائر ومصالح تسير شؤونها كالمديرية العامة والتي يشرف عليها الرئيس أو المدير العام وبمساعده في ذلك: الأمانة العامة، الدائرة القانونية، مساعد المدير المكلف بالأمن ومراجع الحسابات.

كما أن المديرية العامة تتكون من عدة مديريات ونيابة مديريات وهي: مديرية الوحدة الإنتاجية الأولى ومديرية الوحدة الإنتاجية الثانية، مديرية الطاقات البشرية، مديرية المحاسبة والمالية، مديرية التجارة ونيابة مديرية النقل (للإطلاع أكثر أنظر الملحق رقم : 01) .

تتمتع المؤسسة بقدرات إنتاجية نوضحها على النحو التالي :

- طاقة التحويل:
- . القمح الصلب : 3800 قنطار يوميا .
- . القمح اللين : 2000 قنطار يوميا .
- طاقة التخزين :
- . المادة الأولية 500.000 قنطار .

- المواد التامة الصنع :

. السميد العادي : 3400 قنطار .

. السميد الممتاز : 1200 قنطار .

. السميد صنف 3 : 600 قنطار .

في حين تتوزع منتوجات المؤسسة على النحو التالي :

. سميد ممتاز مكيف 25 كلغ .

. سميد ممتاز مكيف 10 كلغ .

. سميد عادي 25 كلغ .

. سميد 3SF مكيف 25 كلغ .

. دقيق خبز 25 كلغ .

. دقيق خبز مكيف 50 كلغ .

. دقيق خبز مكيف 25 كلغ .

. دقيق خبز مكيف 05 كلغ .

. دقيق خبز مكيف 01 كلغ .

. دقيق ممتاز مكيف 01 كلغ .

. نخالة .

2.1.4 المجال الزمني:

وهي المدة التي أجريت فيها الدراسة حيث تمت عبر ثلاث مراحل نوجزها على النحو

التالي:

- المرحلة الأولى:

امتدت هذه المرحلة من نهاية شهر جوان من العام الماضي 2017 إلى غاية شهر فيفري 2018 حيث تم جمع المراجع والاطلاع على الدراسات التي تخدم الموضوع وفي هذه المرحلة تم إنهاء الجانب النظري وتوزيع الاستمارة على المحكمين وكان ذلك يوم الأحد 18 مارس 2018 وإعادة جمعها يوم الثلاثاء 18 مارس.

- المرحلة الثانية :

وهي المرحلة الممتدة من 22 مارس إلى غاية 08 أبريل 2018، حيث تم في هذه المرحلة تعديل الاستمارة والقيام بزيارة استطلاعية إلى مؤسسة مطاحن سيدي رغييس - أم البواقي - في يوم الثلاثاء 03 أبريل 2018 ومقابلة مدير المؤسسة والحصول على الموافقة بإجراء الدراسة الميدانية والحصول على المعلومات والوثائق اللازمة حتى يتسنى لنا اختيار مجتمع البحث . وفي هذه المرحلة تم توزيع الاستمارات يوم الأربعاء 04 أبريل وجمعها يومي الخميس والأحد 08/05 أبريل .

- المرحلة الثالثة :

وتم في هذه المرحلة تحليل الجداول واستخلاص النتائج وامتدت من 28 أبريل إلى غاية 20 ماي 2018 .

3.1.4 المجال البشري : (مجتمع البحث)

تملك المؤسسة 140 عامل كطاقة بشرية موزعة حسب الجدول رقم - 02 - التالي :

النسبة المئوية	العدد	التعيين
%1.42	02	الإطارات المسيرة
% 4.2	06	الإطارات السامية
%25.72	36	الإطارات
%30.72	43	التحكم
%37.85	53	التنفيذ
%100	140	المجموع

يتكون مجتمع الدراسة من 85 مفردة وهم العمال الدائمين بمؤسسة مطاحن سيدي رغيث - أم البواقي - من أصل 140 عامل وهذا حسب تعداد العمال لشهر مارس ، وتم استثناء 55 غير دائمين (عمال بعقد محدد المدة)، وبالتالي فالعمال الغير دائمين ليس لديهم استقرار وظيفي وهم لا يخدمون موضوع البحث - الولاء التنظيمي - (أنظر الملحق رقم 02) .

بعد توزيع الاستثمارات تم الحصول على 72 استمارة بنسبة 84.70 % من أصل 85 استمارة وعشرة استمارات لم يتم الحصول عليها، وتم الحصول على استمارتين فارغتين واستمارة تم استبعادها لأن إجابتها توحى أن صاحبها غير مثبت .

2.4 أدوات جمع البيانات :

تعتبر أدوات جمع المعلومات من أهم العناصر في عملية البحث العلمي، وتحدد هذه الأدوات حسب الغرض الذي يستعمل كل نوع منها، وقد يستخدم الباحث أكثر من أداة لجمع المعلومات حول مشكلة الدراسة¹.

وباعتبار أن أدوات جمع البيانات هي الوسيلة التي تعتمد عليها كل العلوم في جمع المعطيات والحقائق حول الظاهرة المدروسة ، فهي ذات أهمية كبيرة في البحث العلمي ومن هذا المنطلق فإن من أهم الأدوات التي أعتمد عليها في هذه الدراسة تتمثل في :

1.2.4 الاستمارة :

"تعتبر الاستمارة تقنية مباشرة لتجميع المعطيات الكمية من الميدان باستخدام وثيقة الأسئلة التي يتم ملؤها من طرف المبحوثين كأداة لتجميع المعطيات"².

فمن خلالها يمكن الحصول على البيانات من عدد كبير من المبحوثين في اقل وقت ممكن ولا تحتاج إلى عدد كبير من جامعي البيانات لأن الإجابة على الأسئلة لا تتطلب إلا المبحوث وحده وأداة الباحث³.

ولقد استخدمنا هذه الأداة لأنها الأنسب لخدمة موضوع الدراسة الحالية ، فقد وجهت مباشرة إلى المبحوثين ممثلين في جميع العمال الدائمين بمؤسسة مطاحن سيدي رغيس - أم البواقي - لأن موضوع الولاء التنظيمي مرتبط بالعديد من المتغيرات ومن بينها الاستقرار الوظيفي وهو ما يتميز به العمال الدائمين ، حيث تم توزيع 85 استمارة، احتوت على 24 سؤالاً وقد تضمنت ثلاث محاور ممثلة في المحور الأول - البيانات الشخصية - المحور الثاني - مساهمة الحوافز المادية في تحقيق الولاء التنظيمي - أما المحور الثالث فقد تضمن - مساهمة الحوافز المعنوية في تحقيق الولاء التنظيمي - (انظر الملحق رقم: 03 و04) وهذا من أجل التوصل إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة عن موضوع الدراسة وبلوغ النتائج

¹ جودة عزة عطوي : أساليب البحث وطرقه الإحصائية ، دار الثقافة ، عمان ، 2009 .

² لمياء مرتاض نفوسي : ديناميكية البحث في العلوم الإنسانية ، دون طبعة ، دار هومة ، الجزائر ، 2015 ، ص 141 .

³ جمال محمد أبو شنب : قواعد البحث العلمي والاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2008 ، ص 150 .

النهائية عن العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي في مؤسسة مطاحن سيدي رغييس - أم البواقي -

2.2.4 صدق الاستمارة :

لحساب الصدق تم الاعتماد على الصدق الظاهري، حيث تم توزيع الاستمارة على مجموعة من المحكمين - أساتذة من التخصص - وقدر عددهم بخمس أساتذة (أنظر الملحق رقم:05) وذلك لتحكيم الأداة من حيث العبارات وتعديل المقترح، وبعد استرجاع الاستمارات تم حساب صدقها بمعادلة لوشي التالية :

$$ص ب = \frac{ع م نعم - ع م لا}{ن}$$

حيث ص ب = صدق البند .

ع م نعم = عدد المحكمين الذين قالوا أن البند يقيس .

ع م لا = عدد المحكمين الذين قالوه أن البند لا يقيس .

ن = عدد المحكمين .

أما لحساب الصدق الكلي للاستمارة فتم بالقانون التالي :

$$ص م = \frac{مج ص ب}{ن}$$

ص م = صدق المحكمين .

ن = عدد المحكمين .

مج ص ب = مجموع صدق البنود .

ومنه :

$$ص ب = \frac{21}{24} = 0.87$$

لقد تحقق الصدق الظاهري للاستمارة حيث كان معامل الصدق يساوي 0.87 وهو معامل مقبول (أنظر الملحق رقم : 06) .

3.4 منهج الدراسة :

فالمنهج عموماً هو الطريق و السبيل إلى بلوغ الهدف بطريقة مدروسة ومخطط لها. إن كل باحث يتبع خلال دراسته منهج معين أو مناهج ملائمة، وإن اختيار المنهج يختلف من باحث لآخر وحسب طبيعة الموضوع والأهداف المرجوة من الدراسة، من هذا المنطلق فالدراسة الحالية تتلائم و"المنهج الوصفي" والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة ، كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفاً وكماً¹. فالمنهج الوصفي له جدارة كشف العلاقة بين المتغيرات وإبراز الرابط بينهما فالاعتماد على المنهج الوصفي يكشف العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية بالولاء التنظيمي لمؤسسة مطاحن سيدي رغيص - أم البواقي - ولقد استخدم هذا المنهج من شقين يتمثل الشق الأول في تحديد الظاهرة كيفياً من خلال صياغة الإشكالية والتساؤلات الفرعية وجمع التراث النظري لإثراء الموضوع وتحليل البيانات وتفسير نتائج الدراسة، أما الشق الثاني كان منطلقه كمي من خلال الاستعانة بالجدول الإحصائية .

¹ يوسف طباحة : منهجية البحث تقنيات ومناهج ، دار الهدى ، لبنان ، 2007 ، ص 319 .

الفصل الخامس

تحليل وتفسير البيانات

1.5 تحليل وتفسير البيانات

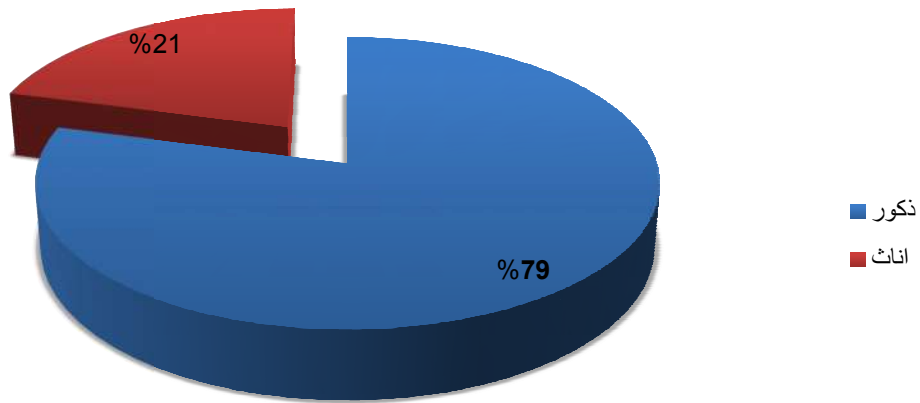
2.5 نتائج الدراسة

1.5 تحليل وتفسير البيانات :

1.1.5 تحليل وتفسير البيانات الشخصية :

جدول رقم - 03 - يبين توزيع مجتمع البحث حسب الجنس .

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
79.16 %	57	ذكر
20.84 %	15	أنثى
100 %	72	المجموع



الشكل رقم - 01 - يوضح توزيع مجتمع البحث حسب الجنس .

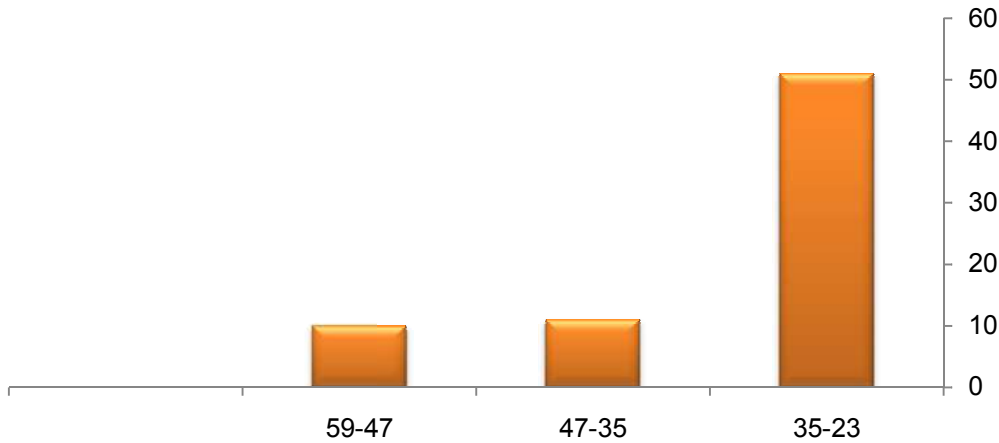
من خلال الجدول رقم (03) أعلاه والشكل رقم (01) نلاحظ التباين بين الجنسين والتفاضل بينهما وهذا راجع إلى طبيعة العمل في مؤسسة مطاحن سيدي رغييس - أم البواقي - حيث أن نسبة الذكور 79.16% في حين أن نسبة الإناث 20.84% من مجتمع الدراسة إناث وهي نسبة قليلة مقارنة بالنسبة الأولى .

حيث يعد متغير الجنس عامل هام يؤثر على متغيرات البحث وخاصة الولاء التنظيمي، ومن خلال الملاحظة عند توزيع الاستثمارات فتواجد الإناث كان في الإدارة

والأمانات والمخبر والمراقبة لعملية سير الإنتاج، هذا لخصوصية العمل الإداري، فهي وظائف تختلف على الأعمال التي تحتاج إلى القوة العضلية كالشحن والتفريغ والنقل والصيانة وغيرها .

جدول رقم - 04 - يبين توزيع مجتمع البحث حسب السن .

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
%70.85	51] 35 – 23]
%15.27	11] 47 – 35]
%13.88	10]59 – 47]
%100	72	المجموع



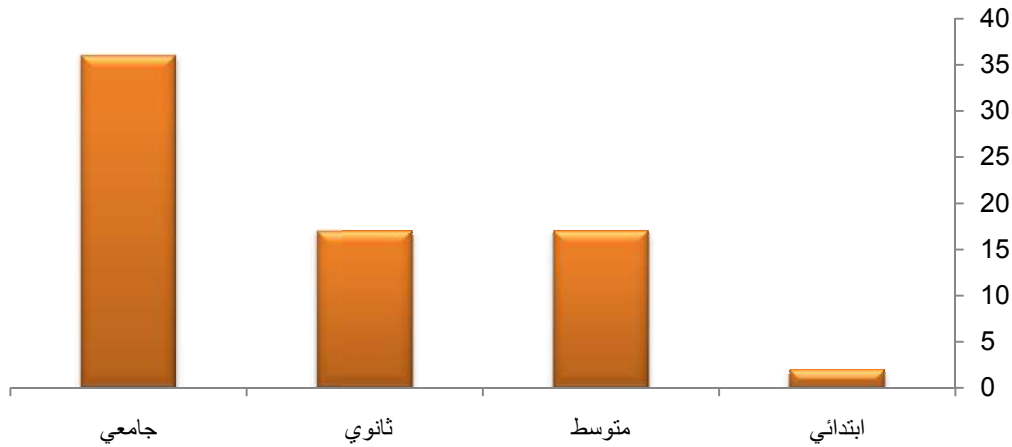
الشكل رقم - 02 - يوضح توزيع مجتمع البحث حسب الجنس .

يتضح من خلال الجدول رقم: 02 أعلاه أن أعمار مفردات مجتمع البحث متباينة بين ثلاث فئات لكل فئة خصائص ومميزات تختلف عن غيرها حيث نجد نسبة %70.85 تتراوح أعمارهم ما بين 23 إلى 34 بعدد عمال يقدر بـ 51 عامل وتعد هذه الفئة المرحلة الشبابية والتي تتميز بالطاقة والاندفاعية للعمل، حيث أن هذه الفئة السوسيو مهنية تقع في المرحلة الثانية والثالثة وهي مرحلة العمل والانجاز ومرحلة الثقة في التنظيم، فهذه القوة

البشرية إذا ما وجهت وكونت وحفزت بالطريقة السليمة كانت سند المؤسسة في زيادة الإنتاجية والقدرة على الإبداع، في حين أن الفئة والثالثة بنسبة 29% والتي تتراوح أعمارهم بين 35 إلى 59 تمتاز بالأقدمية والخبرة الميدانية وهي التي لها قدرة التوجيه والإرشاد للفئة الأولى ، وهذا التكامل يحقق التعاون الجماعي ويقوي روح الفريق .

جدول رقم - 05 - يبين المستوى التعليمي لمجتمع البحث .

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى
2.78 %	2	ابتدائي
23.61 %	17	متوسط
23.61 %	17	ثانوي
50 %	36	جامعي
100 %	72	المجموع



الشكل رقم - 03 - يوضح المستوى التعليمي لمجتمع البحث .

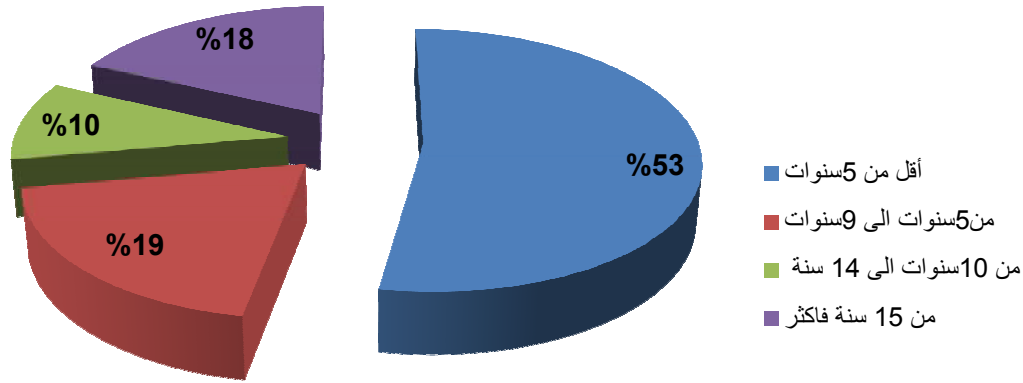
نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) وما يوضحه الشكل رقم (03) أن نسبة 50% من مجتمع الدراسة بعدد 36 مفردة هم عاملي شهادات جامعية وهذا مكسب للمؤسسة، فاكتماب المهارات النظرية في مستوى تعليمي جامعي وصقله في الميدان يزيد من التحكم في هذه الطاقة البشرية الواعية لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وبالتالي سهولة تسييرها .

في حين نسبة 47.23% مقسمة بالتساوي على المستويين المتوسط والثانوي وهي مستويات لا بأس بها للتعامل وفهم الأوامر واللوائح والقوانين والتعليمات، في حين المستويات التعليمية الدنيا هم عمال تم تثبيتهم في بدايات تأسيس المؤسسة .

ومن خلال هذه الإحصائيات فالمستوى الجامعي يملكه العديد من الكوادر والإطارات الإدارية في مؤسسة مطاحن سيدي رغييس في حين ان المستوى الابتدائي والمتوسط والعمال حاملي المستوى الثانوي هم عمال تنفيذ وتحكم وارتفاع المستوى التعليمي وهو نتائج للسياسة المنتهجة في المؤسسة .

جدول رقم - 06 - يبين الأقدمية في العمل .

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية
52.78 %	38	أقل من 5 سنوات
19.44 %	14	من 5 سنوات إلى 9 سنوات
9.73 %	7	من 10 سنوات الى 14 سنة
18.05 %	13	من 15 سنة فأكثر
100 %	72	المجموع



الشكل رقم - 04 - يوضح الأقدمية في العمل .

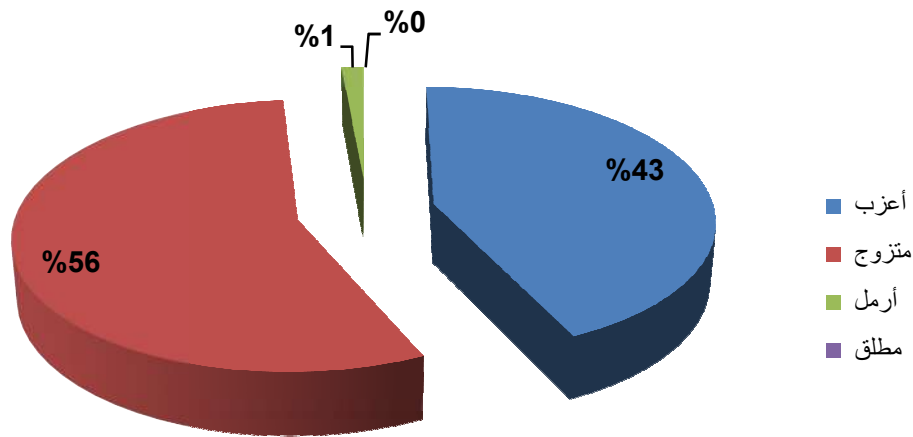
تبين الأرقام الواردة في الجدول رقم (06) وما يوضحه الشكل رقم (04) أن نسبة 52.78% من أفراد مجتمع البحث تنحصر أقدمية العمل لديهم أقل من 05 سنوات وبعدد 38 مفردة، في حين أن نسبة 19.44% تمثل فئة الأقدمية من 05 إلى 09 سنوات بعدد 14 مفردة، وبنسبة 9.73% من أفراد مجتمع البحث فتمثل فئة الأقدمية من 10 سنوات إلى 14 سنة بعدد 07 عمال ، وبنسبة 18.05% وهذه النسبة ممثلة للعمال الذين لديهم أكثر من 15 سنة عمل ويصل تعدادهم إلى 13 عامل .

تملك المؤسسة محل الدراسة طاقات بشرية متباينة من حيث الأقدمية ، حيث نجد أن عدد العمال الذين لديهم أقدمية عمل من 10 سنوات إلى 15 سنة فأكثر 20 عامل وهذه الطاقة المهنية لديها التي تملك هذا القدر من الأقدمية في العمل فهي تمثل متغير أساسي في بحثنا هذا ، وفي دراسة موضوع الولاء التنظيمي، حيث أن العامل الذي يكتسب الأقدمية في العمل وهو مندمج فيه نجد لديه نسبة الولاء مرتفع من العامل الذي هو في بداية أعوامه الأولى من العمل .

فكلما تقدم الأفراد العاملين في العمل بالمؤسسة قلت حاجاتهم الفسيولوجية وحاجات الأمان وتطورت الحاجات الأخرى كالانتماء والتقدير وهذا ما جاء في نظرية هول ونيوكن في كتاب خليل حسن محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ص 258.

جدول رقم - 07 - يبين الحالة المدنية لمجتمع البحث .

الحالة المدنية	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	31	% 43.05
متزوج	40	% 55.56
أرمل	01	% 1.39
مطلق	00	% 00
المجموع	72	% 100



الشكل رقم - 05 - يوضح الحالة المدنية لمجتمع البحث .

تبين الأرقام الموضحة في الجدول رقم (07) والشكل رقم (05) أعلاه أن نسبة 43.05% من مجتمع البحث عزاب في حين أن نسبة 55.56% متزوجين وفرد أرمل وإن اختلفت الأرقام فهي تختلف في المدلولات، فالأفراد المتزوجون هم الأكثر تحملاً للمسؤولية أكثر انضباط وأحرص على العمل، لن احتياجاتهم لا تتوقف عندهم كأفراد بل كأرباب أسر وعائلات تختلف باختلاف عدد أفرادها ومستواها الثقافي وموقعها الاجتماعي، فالأفراد المتزوجون يسعون للاستقرار والاتصاف بصفة الانتماء للجماعة والولاء للمؤسسة باعتبارها مصدر رزقهم فهم أشد حرصاً على تحقيق أهدافها وتبني قيمها .

في المقابل فالنسبة التي يمثلها العزاب من مجتمع البحث هي كذلك نسبة مهمة لها تأثيراتها ومدلولاتها السوسيو مهنية، فالفرد الأعزب هو في ريعان الشباب، يمتلكون العديد من القدرات والمهارات محل العمل كالانضباط وروح التعاون والمبادرة مع العلم أن هذه الفئة ذات مستوى تعليمي عالي ومعظمهم جامعيين ويسعون إلى الاندماج في الحياة الخاصة أو العملية داخل المؤسسة .

2.1.5 تحليل وتفسير مساهمة الحوافز المادية في تحقيق الولاء التنظيمي :

جدول رقم - 08 - يبين كفاية الأجر المتحصل عليه .

النسبة المئوية	التكرارات	الخيارات
33.33 %	24	نعم
66.67 %	48	لا
100 %	72	المجموع

يعتبر الأجر أداة من الأدوات الفعالة المؤثرة على أداء الفرد، لما له من أهمية في إشباع حاجات الأفراد العاملين، "فإذا ما أشبعت هذه الحاجات فسيترتب على ذلك إتباع نمط سلوكي ايجابي يسمى بالسلوك المتوازن، والذي يقود بدوره إلى الشعور بالرضا والاطمئنان

والانتماء ومن ثم درجة عالية من الولاء التنظيمي¹، وهذا ما أشارت إليه نظرة ماسلو، فالأجر يساهم في تشكيل طبقة عاملة فعالة ومنتجة فهو أحد أهم عوامل استقرار وتحفيز الطاقات البشرية وشعورهم بالتقدير من قبل المؤسسة .

من خلال الأرقام المدرجة في الجدول رقم (08) أعلاه أن نسبة كبيرة من العمال وعددهم 48 عامل تقدر بـ 66.67 % أبدوا عدم كفاية الأجر المقدم لهم، وهذا ما أرجعه بعضهم إلى عدم موازنة الأجر الذي يتقاضونه مع ما يصرفونه من متطلبات، وقد تطابقت هذه النسبة مع ما توصلت إليه دراسة عبد العزيز شنيق، في حين أن نسبة 33.33% من مجتمع البحث قالوا أن الأجر الذي يتقاضونه يكفيهم .

في حين أن نسبة عالية من المبحوثين الذين صرحوا بأن الأجر غير كافي لجميع متطلباتهم وسد حاجاتهم المختلفة، فهم لا يريدون تغيير المنصب بل زيادة في الأجر، وهذا يدل على أن العمال مرتبطون بالمؤسسة محل الدراسة ، فكلما كان الأجر مرتقعا كلما تتوقع المؤسسة من موردها البشري تقديم الأفضل .

جدول رقم - 09 - يبين تناسب الأجر مع الجهد .

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	37	51.39%
لا	35	48.61%
المجموع	72	100%

من خلال الجدول رقم (09) أعلاه والذي يبين توافق الأجر مع المجهود المبذول حيث قدرت نسبة 51.39% والتي صرح من خلالها أفراد مجتمع البحث بان الجهد الذي

1. الفارس سليمان : اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، مجلد 27، العدد الأول ، سورية ، 2011، ص 79 .

يبدلونه يتوافق مع الأجر الذي يتقاضونه وهذا ما يشير إلى موافقة المبحوثين على محتوى السؤال وهذا ما نلتمسه في دراسة أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لأحمد إيهاب عويضة .

أما النسبة الثانية فقد قدرت 48.61% والذين صرحوا من خلال إجابتهم أن الأجر لا يتناسب مع المجهود الذي يبذلونه في حين كان تعليلهم ونسبة 45.84% أن هذا التباين بين الجهد والأجر لا يؤثر على انضباطهم في عملهم لأن العديد من المناصب في المؤسسة لا تسمح بالتهاون، وهذا مؤشر ايجابي يبين مدى استقرار العاملين ورضاهم الوظيفي وهذا ما نجده في التنظيمات الحديثة، وهذا ما تعززه نظرية التوقع لفكتور فروم، فالأفراد الذين يبذلون الجهد لإنجاز الأعمال التي تؤدي إلى عوائد، بغض النظر عن كفايتها من عدمها وهذا مرده إلى ارتفاع درجات الرضا للعاملين .

جدول رقم - 10 - يبين تشجيع الأجر المتحصل عليه في الحفاظ على منصب العمل .

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	43	59.72%
لا	29	40.28%
المجموع	72	100%

تبين الأرقام في الجدول رقم (10) أعلاه والمتضمن تشجيع الأجر الذي يتقاضاه أفراد مجتمع البحث في الحفاظ على مناصب عملهم و بنسبة 59.72% من المبحوثين صرحوا أن ما يحصلون عليه من أجر يشجعه في الحفاظ على مناصب عملهم، في حين أن 40.28% من أفراد مجتمع البحث بعدد 29 عامل وهي نسبة لها أثر في دراسة وتحليل متغيرات البحث، بحيث نجد تبريرهم أن الأجر الذي يتقاضونه لا يشجعهم في الحفاظ على

مناصب عملهم وذلك مرده إلى تعدد حاجاتهم وتنامي متطلبات الحياة وبالتالي هم يأملون في زيادة في الأجر .

جدول رقم - 11 - يبين منح المؤسسة القروض للعمال .

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	29	40.28%
لا	43	59.72%
المجموع	72	100%

تبين أرقام الجدول رقم (11) أعلاه أن نسبة 40.28% من مجتمع البحث صرحوا من خلال إجاباتهم أن المؤسسة تمنحهم قروض عند طلبهم ذلك في ظروف غير عادية تحصل أحيانا وخاصة العائلية منها ولا يكفي الأجر الشهري المتحصل عليه في إطار المساعدة المالية.

في حين أن نسبة 59.72% من مجتمع البحث صرحوا بأن المؤسسة لا تمنحهم قروض حيث كانت تبريراتهم أنهم لم يطلبوا قروضا أصلا، وبالرجوع إلى جداول البيانات الشخصية التي توضع توزيع مجتمع البحث حسب الحالة المدنية والأقدمية في العمل وكذا السن هي كلها متغيرات تتداخل في إطار منح هذه القروض للعمال داخل المؤسسة محل الدراسة، وبحيث صرحت هذه الفئة أن غياب هذه القروض لا يؤثر على استقرارهم الوظيفي ولكن وجودها يحفز العاملين ويدعمهم لتقديم الأفضل، فالقروض الممنوحة من قبل المؤسسة مؤشر مهم في دراستنا هذه، لأن القرض يبين مستوى الإشباع حيث كلما زادت درجة عدم الإشباع الذي يشعر به الفرد لحاجة معينة ازدادت قوة البحث على كيفية للإشباع وهذا ما نجده في طرح نظرية ماسلو للحاجات .

الجدول رقم - 12 - يبين عدالة نظام الترقيات .

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	51	70.84%
لا	21	29.16%
المجموع	72	100%

مؤشر الترقية مؤشر مهم في دراسة متغيرات البحث لأن له التأثير على موضوع وبالتالي فالترقية من أهم عناصر نظام الحوافز الفعال وخاصة إذا اتسمت بالعدالة في منحها للعاملين وهذا ما نجده في عنصر قواعد نظام الحوافز في الفصل الثاني، فالترقية تزيد من رضا الأفراد وولائهم وتقوي دافعيته للعمل، وعند غياب العدالة في الترقية أو عدم وجودها يؤدي إلى تقليل الجهود وتغيير مستوى الأداء أو الانسحاب من المؤسسة والبحث عن مكان آخر يحقق الإنصاف وهذا ما نجده في نظرية العدالة .

تشير أرقام الجدول رقم (12) في الأعلى أن نسبة 70.84% من مجتمع الدراسة صرحوا أن هناك نظام عادل للترقيات في المؤسسة محل الدراسة، في حين أن نسبة 29.16% وبمجموع 21 عامل صرحوا أنه لا توجد عدالة في نظام الترقيات، وبما أن الترقية حافز يجب أن تتسم بالعدالة فلكل فرد الحق أن يتقاضى نصيباً متساوياً من هذا الحافز، وهذا ما جعل الكثير من العمال يضاعفون مجهوداتهم من أجل بلوغ الترقية لأنها منفذ لتحسين الوضع الوظيفي والمادي حسب تصريح العديد من العمال .

جدول رقم - 13 - يبين الاستفادة من الأرباح السنوية .

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	46	63.89%
لا	26	36.11%
المجموع	72	100%

يوضح الجدول أعلاه استفادة العمال من الأرباح السنوية المقدمة من قبل مؤسستهم حيث نجد نسبة 63.89% وبمجموع 46 عامل صرحوا أن المؤسسة تشاركهم الأرباح السنوية وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة الاقتصادية، في حين أن 26 عامل وبنسبة 36.11% من مجتمع البحث كان تصريحهم أنهم لا يستفيدون من هذه الأرباح المقدمة وبما أن المؤسسة تعمل بنظام الاقدمية فعدم مشاركتهم الأرباح مرده إلى حداثهم في العمل مع العلم أن الجدول رقم (06) الذي يبين الاقدمية، نجد فيه نسبة 52.78% من مجتمع الدراسة لديهم أقل من خمس سنوات عمل ، وهذا ما حال دون مشاركتهم في هذه الأرباح في حين صرح المبحوثين الذين استفادوا من الأرباح التي تمنحها لهم المؤسسة، بأن هذه الاستفادة تجعلهم محل اهتمام وتعزز ارتباطهم ببعضهم البعض وتزيد من تعاونهم فيما بينهم وهذا مؤشر مهم يرفع درجات الولاء لدى العاملين، فالمشاركة في الأرباح تحفز العاملين لبذل أكبر جهد للحصول على أرباح مشتركة تعود على المؤسسة وأفرادها .

إن مشاركة العمال في الأرباح تعزز كل ما هو ايجابي وتقوي انتماء الأفراد وولائهم إلى المؤسسة وهو ما تؤكد عليه نظرية تقوية التحفيز وتعزيزه ، وكذلك بما جاء في مقترح كريس ارجيرس حول التناقض بين الفرد والتنظيم .

جدول رقم - 14 - يبين عدالة نظام المكافآت المادية .

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	59	81.95%
لا	13	18.05%
المجموع	72	100%

تشير أرقام الجدول رقم (14) أعلاه أن نسبة 81.95% بعدد 59 عامل كانت إجابتهم أنه توجد عدالة في نظام المكافآت المادية في مؤسستهم، في حين أن نسبة 18.05% بعدد 13 عامل من مجتمع الدراسة صرحوا أنه لا توجد عدالة في نظام المكافآت المادية المتحصل عليها، وإن كان هناك تبرير لهذه النسبة إلا أنه لا يمكننا أن نستهن بها لكون هذا الشعور ينعكس على الأداء والاستقرار .

وغالبا ما نجد الأفراد العاملين الجدد هم من يعانون من نظم عدالة المكافآت المادية كتوزيع الأرباح، لأنهم يقومون بمقارنة أنفسهم مع الآخرين من حيث مدخلاتهم ومخرجاتهم وهذا ما طرحه آدمز في نظريته حول العدالة، وهنا يمكننا الاستعانة بمعطيات الجدول رقم (12) .

وبالتالي فإن نسبة عالية من العمال قدرت بـ 81.95% يشعرون أنهم عناصر وأفراد مهمون داخل المؤسسة، وهذا ما صرح به المبحوثين وهو ما يقوي استقرارهم الوظيفي والتزامهم بمهامهم ويبنى لديهم ولأهم الاستمراري والعاطفي وهذا ما جاء في كتاب إدارة سلوك المنظمات لجرينبرغ وروبرت بارون صفحة 216 ، حيث نجد نظرية Z كنظرية مشجعة للأفراد لبذل أكبر من الاجتهاد والعمل الجاد والعمل بهذه النظرية سمة من سمات المؤسسات الحديثة والناجحة، فاقتناع العامل بأنه عنصر مهم في المؤسسة ولا يمكن الاستغناء عنه مهما كان عمله بسيط ، عامل مهم من بين العوامل التي تساعد على تحفيز العاملين .

جدول رقم - 15 - يبين المساعدات التي تمنحها المؤسسة للعمال في مناسبات معينة.

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	59	81.95%
لا	13	18.05%
المجموع	72	100%

من خلال أرقام الجدول رقم (15) أعلاه نجد نسبة 83.33% من أفراد مجتمع البحث وبعدد 66 عامل صرحوا أن المؤسسة تمنحهم مساعدات مادية في مناسبات مختلفة كالأعياد والدخول المدرسي، في حين أن لهذه المساعدات بليغ الأثر على نفسية العاملين لما لها من أهمية داخل التنظيمات . وإن كانت هذه المساعدات المادية ليست المؤسسة ملزمة بها في المطلق خاصة عندما نتكلم عن مؤسسة اقتصادية ذات طابع خاص ، إلا أن وجودها أو عدم وجودها يؤثر لدى العاملين .

في حين أن نسبة 16.67% وبعدد 12 عامل صرحوا أن المؤسسة لا تمنح مساعدات مادية لهم، وإن حاولنا إيجاد تفسير لهذا التباين بين النسبتين فهذا مرده إلى سياسة المؤسسة المتبعة وكيفية توزيع هذه المكافآت على عمالها، وبالتالي مراعاة الظروف العائلية والحالة المدنية للعمال وأقدميتهم في العمل، وهذا ما يبينه الجدول رقم (07) المتعلق بالحالة المدنية ، والجدول رقم (06) الخاص بالأقدمية .

جدول رقم - 16 - يبين التعويض المالي في حالة القيام بأعمال إضافية .

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	33	45.84%
لا	39	54.16%
المجموع	72	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أعلاه أن نسبة 45.84% من مجتمع الدراسة كانت إجاباتهم في حال قيامهم بأعمال إضافية أنهم يستفيدون من التعويض المالي، حيث صرحت هذه الفئة من المبحوثين أن التعويض المالي يشجعهم في البقاء بالمؤسسة والمحافظه على مناصب عملهم، وأن من أفضل الأمور هو البقاء في المؤسسة وعدم مغادرتها .

في حين أن نسبة 54.16% وعددهم 39 عامل، حيث صرحوا أن المؤسسة لا تمنحهم تعويض مالي في حال قيامهم بأعمال إضافية، حيث كانت تبريراتهم حيال ذلك من واجب العامل أن يمد يد العون والمساعدة للمؤسسة مع العلم أنها لا تكلف بالساعات الإضافية إلا عند وقوع الأعطاب أو تأخر تسليم الإنتاج ويكون التعويض بالأيام .

جدول رقم - 17 - يبين احتجاج العمال في حال تأخر تسديد الأجور .

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	26	36.11%
لا	46	63.89%
المجموع	72	100%

من خلال أرقام الجدول رقم (17) والذي يوضح احتجاج العمال من عدمه في حال تأخر تسديد الأجور، حيث نجد نسبة 36.11% من مجتمع البحث صرحوا بأنهم يحتجون في حال تأخر تسديد الأجور، لأنهم يرون أن الاحتجاج على تأخر الأجور حق وهذا راجع إلى ارتباطاتهم ولسد حاجاتهم المختلفة فالتأخر هنا يعطل المهام، وبالرجوع إلى الجدول رقم (08) الذي يبين كفاية الأجر المتحصل عليه حيث نجد أن نسبة 66.67% من المبحوثين لا يكفيهم الأجر فما بالك إذا تأخر هذا الأجر، في حين برروا إن استقرار المؤسسة مهم لكل العاملين وإن كان احتجاجهم بصورة معينة فهم لا يسعون إلى زعزعة استقرار مؤسستهم فاحتجاجهم عن الأجر هنا ظرفي غير دائم .

في حين أن نسبة 63.89% من المبحوثين لا يحتجون في حال تأخر تسديد الأجور، وبرروا ذلك بأن تأخر الأجر لا يطول كثيرا إلا في حالات نادرة ، بحيث يعد تسليم الأجور في وقتها متغير مهم يؤثر على أفراد البحث من حيث رضاهم عن العمل وبالتالي على ولائهم للمؤسسة محل الدراسة .

3.1.5 تحليل وتفسير مساهمة الحوافز المعنوية في تحقيق الولاء التنظيمي :
جدول رقم - 18 - يبين قبول التكليف بمهام فردية .

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	69	95.84%
لا	3	4.16%
المجموع	72	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أعلاه أن نسبة 95.84% من مجتمع البحث يقبلون التكليف بمهام فردية بكل أريحية من قبل مسؤوليهم، وهذا يدل على المكانة التي بلغها التنظيم من رشد وعقلنة في التسيير وهذا يدل على أن الولاء المعياري مرتفع لدى شريحة واسعة من المبحوثين وهذا ما نجده في أبعاد الولاء التنظيمي .

في حين أن نسبة 4.16% من مجتمع البحث صرحوا أنهم لا يقبلون التكليف بمهام فردية من قبل مسؤوليهم وكان تبريرهم أنهم يقبلون ساعات العمل الإضافية على الوظيفة التي يشغلونها ولا تخرج على نطاق الوظيفة التي يشغلونها .

جدول رقم -19 - يبين عبارات الثناء والتشجيع التي يقدمها المسؤول المباشر للعمال .

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	55	76.39%
لا	17	23.61%
المجموع	72	100%

من خلال الجدول رقم (19) أعلاه أن نسبة 76.39% من المبحوثين يحضون بعبارات التشجيع من قبل مسؤولهم المباشر، وتعد عبارات الثناء والتشجيع من الحوافز المعنوية التي تشجع على روح المبادرة والعمل الجاد والشعور باهتمام الآخرين، وهذا ما يزيد من روح المواظبة والانضباط في العمل ويقوي التزام العمال بالنظام الداخلي لأفراد المؤسسة حيث نجد هناك العديد من الأفراد لا يريدون الحافز المادي بقدر ما يهمهم الحافز المعنوي فينعكس على سلوكهم في العمل .

في حين أن نسبة 23.61% من أفراد مجتمع البحث لا يتلقون عبارات الثناء والتشجيع من قبل مسؤولهم ، وإذا بحثنا عن تفسير لهذه النسبة لوجدنا أن طبيعة الوظيفة أحيانا لا تستدعي وجود مثل هذه العبارات .

جدول رقم - 20 - يبين تكريم العمال في مناسبات معينة نتيجة إخلاصهم في عملهم .

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	20	27.78%
لا	52	72.22%
المجموع	72	100%

تبين أرقام الجدول رقم (20) أعلاه أن نسبة 27.78% من مجتمع البحث يتحصلون على تكريمات في مناسبات معينة نتيجة إخلاصهم في عملهم ، وهذا مرده إلى السياسة التي تتبناها المؤسسة لتحفيز عمالها وحتى وإن كانت النسبة قليلة فهي مبادرة لها أثر على العمال ، مع العلم أن في غالب الأحيان تكون مثل هذه التكريمات للعمال الذين هم بصدد التقاعد ومعظمهم عمال متقدمين في السن وهذا ما نجده في الجدول رقم (06) ، كما نجد هذه التكريمات عند العمال الذين لديهم مناسبات عائلية ، وهذا ما نجده في الجدول رقم (15) والذي يبين المساعدات التي تمنحها المؤسسة لعمالها .

في حين أن نسبة 72.22% من المبحوثين صرحوا أن أنهم لم يتم تكريمهم وهذه نسبة مرتفعة عند مقارنتها بالنسبة الأولى ، ولما نرجع إلى مجتمع البحث ونسبة 70.85% شباب ، فيمكن القول هنا أن المؤسسة في مراحلها الأولى من تشغيل هذه الفئة بأقدمية أقل من خمس سنوات ونسبة 52.78% وهذا ما ورد في الجدول رقم (04) .

حيث نجد أن غياب هذه التكريمات للمبحوثين لا يؤثر على إخلاصهم لمؤسستهم في حين صرح العديد منهم بأنهم عمال جدد وبالطبع لا يؤثر على إخلاصهم للمؤسسة حتى في مراحل العمل الأولى .

جدول رقم - 21 - يبين رضا الأفراد عن ما يقدمونه من عمل .

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	67	93.05%
لا	05	6.65%
المجموع	72	100%

نلاحظ من خلال أرقام الجدول رقم (19) أن نسبة 93.05% من مجتمع الدراسة راضين عن ما يقدمونه أثناء عملهم ، وهذه نسبة تشير إلى رضا العمال عن العمل المسنود إليهم، وباعتبار أن الرضا احد أهم عناصر الولاء التنظيمي فهو مؤشر مهم في هذه الدراسة وهذا ما جاء في دراسة أحمد عويضة أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي، بحيث يجعل الرضا الوظيفي الفرد يتبنى أهداف المؤسسة ويعتبرها أهدافه، كما يقوي الرغبة في الاستمرار في العمل والاستمتاع به في المؤسسة نفسها، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي وهذا ما تكلمنا عنه في الفصل الثالث حول آثار الولاء التنظيمي .

في حين أن نسبة 6.95% من المبحوثين غير راضين عن ما يقدمونه أثناء عملهم وكانت تبريرات المبحوثين راجع إلى طبيعة العمل والجهد أو الآلة المستخدمة وعلى ما توفره المؤسسة من عتاد .

جدول رقم - 22 - يبين فرص إبداء الرأي في القرارات المتعلقة بالعمل من قبل المسؤول

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	07	9.73%
لا	65	90.72%
المجموع	72	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (22) أن نسبة 90.27 % من مجتمع البحث وبعدد 65 عامل يسمح لهم رئيسهم بإبداء رأيهم في بعض القرارات المتعلقة بالعمل ، حيث تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار ولاسيما في المنظمات الحديثة والتي تعمل بالقيادة التشاركية محور أساسي في نجاح هذه المنظمات، فالمشاركة حافز معنوي له كبير الأثر على ولاء الأفراد وهذا ما جاء في الفصل الثاني من أنواع الحوافز، حيث يشعر العامل أنه جزء من كيان المؤسسة ولا يمكن الاستغناء عنه وهذا يقوي درجة الولاء لديه ولجماعة العمل، ويقوي الروابط والاندماج ويزيد من حاجتهم للانتماء، وهذا ما أثبتته الدراسات بأن إشراك العاملين في التنظيم يزيد من درجة الولاء لديهم وهذا ما توصلنا إليه في عنصر العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي وهو ما تؤيده نظرية Z حول اتخاذ القرار بالمشاركة والإجماع وهذا ما يعزز العمل الجماعي الذي يخضع فيه الفرد لسلوك الجماعة في كيان اجتماعي منسجم وبالرجوع إلى ما جاء به كريس أرجيرس في مقتربه التناقض بين الفرد والتنظيم لوجدناه يتبنى المشاركة وإبداء الرأي داخل التنظيم .

في حين أن نسبة 9.73% من المبحوثين صرحوا أنهم لا تتاح لهم فرص إبداء الرأي، وهذا مرده إلى طبيعة العمل التي لا تقضي بالضرورة المشاركة وإبداء الرأي، وفي الحالتين برر المبحوثين إجاباتهم أن إبداء الرأي في قرارات العمل يدعم بقائهم في المؤسسة محل الدراسة .

جدول رقم - 23 - يبين تعاون العمال في انجاز الأعمال داخل المؤسسة .

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	66	91.67%
لا	06	8.33%
المجموع	72	100%

يعد التعاون من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات حيث يعبر عن اشتراك شخصين أو أكثر في محاولة تحقيق هدف مشترك²، فالتعاون يشير إلى الاندماج الجماعي ؛ والتعاون مؤشر مهم يوحي إلى قوة الارتباط مع أفراد جماعة العمل في المؤسسة، وهذا ما جاء به وايت باك وكريس ارجيرس في نظرية الانصهار أو الاندماج حيث نجد المؤسسات الحديثة هي التي تدعم التعاون داخل المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وإشباع حاجات أفرادها ، لذلك نجد هذه المؤسسات تستند إلى انجاز أعمالها وتحقيق تلك الأهداف بواسطة فرق العمل ، حيث أن الاندماج في فريق عمل يعزز الشعور الجماعي والمسؤولية الجماعية وهذا ما جاء في التجربة اليابانية التي أظهرت أن الانصهار في بوتقة العمل الجماعي في إطار من المسؤولية هي الأكثر نجاحا وتحقيقا لأهداف.

من خلال أرقام الجدول رقم (23) أعلاه نجد أن نسبة 91.67 % من مجتمع البحث صرحوا أنهم يتعاونون مع بعضهم البعض في انجاز الأعمال الموكلة لهم ، وهذا يوحي إلى قوة الارتباط العلائقي بين أفراد المؤسسة محل الدراسة وهو مؤشر للاستقرار والرضا عن العمل، في حين أن نسبة 8.33 % لا يتعاونون في انجاز الأعمال داخل المؤسسة ، وتبرير ذلك راجع إلى طبيعة وظائفهم والمهام المسنة إليهم .

² خليل محمد حسن الشماع وحضير كاظم حمود ، مرجع سبق ذكره ، ص158.

جدول رقم - 24 - يبين الافتخار بالانتماء للمؤسسة .

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	65	90.27%
لا	07	9.73%
المجموع	72	100%

تشير أرقام الجدول رقم (24) أعلاه أن نسبة 90.27 % من مجتمع البحث صرحوا أنهم يفتخرون بانتمائهم للمؤسسة محل الدراسة ، وهذا مرده إلى سياسة المؤسسة التي تعمل بها من مشاركة في اتخاذ القرار وهذا ما ظهر في أرقام الجدول رقم (22) وكذا التعاون والاشتراك في انجاز الأعمال فيما بين العمال وهذا ما اتضح من خلال أرقام السابق (23) وهذا راجع إلى درجة وعي العمال فهم يدركون ما توفره لهم مؤسستهم من ووظائفهم من مكانة اجتماعية ، مما جعلهم يشعرون بالفخر بالانتماء إليها.

في حين أن نسبة 9.73 % من مجتمع الدراسة صرحوا أنهم لا يفتخرون بالانتماء لمؤسستهم، وان كانت هذه النسبة قليلة مقارنة بالنسبة الأولى إلا أنه لا يمكن إهمالها فعنصر الافتخار للمؤسسة من العوامل المهمة لتحقيق أهدافها فكلما كانت هناك شريحة واسعة تستطيع تحقيق ذلك، فلو أردنا البحث عن تفسير لهذه النسبة لنجده مرتبط أساسا بعدة عوامل تطرقنا إليها في الجداول السابقة وهي إما الأقدمية في العمل وإما طبيعة العمل في حد ذاته، وهذا ما جعل المؤسسة لا تشاركه في اتخاذ القرار والعمل التعاوني، بدون أن ننسى عامل الاستفادة من المكافآت .

جدول رقم - 25 - يبين ترك المؤسسة في حال وجود البديل .

الخيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	08	%11.11
لا	64	%88.89
المجموع	72	%100

تبين أرقام الجدول (25) أعلاه أن نسبة 11.11% من مجتمع البحث صرحوا في حال وجود البديل يتركون مؤسستهم، وكان تفسيرهم لتغيير مؤسستهم في حال وجود الأفضل سمعة ووظيفة وأجرا .

في حين كانت نسبة 88.89% من المبحوثين لا يريدون تغيير مؤسستهم وهذا راجع لارتباطهم الوثيق بها ورضاهم عن العمل ومرتاحين داخل هذه المؤسسة، وأن المؤسسة محل الدراسة تمتاز بطابع تكويني جيد، وفسح المجال للمشاركة في تطوير أفق مؤسستهم وهذا مربوط بالعديد من المتغيرات الديمغرافية التي عرضت في الجداول السابقة من قبيل السن والحالة المدنية، فالأفراد الذين تقدم بهم السن هم لا يشبهون الأفراد الجدد في العمل الذين ليس لديهم استقرار كلي بل جزئي . وهذه الأرقام الإحصائية تدل على الولاء المرتفع لدى عمال مؤسسة دراستنا على شريحة واسعة من عمالها وهذا مكسب للمؤسسة محل الدراسة .

2.5 نتائج الدراسة:

ويهدف هذا العنصر إلى الإجابة على تساؤل الانطلاق وهو كيف تساهم الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وللإجابة عن هذا التساؤل الرئيس يقودنا بالضرورة إلى الإجابة عن ما تفرع عنه من تساؤلات فرعية :

1.2.5 الإجابة على التساؤل الأول:

تمحور التساؤل الأول من الدراسة على ما يلي: كيف تساهم الحوافز المادية في تحقيق الولاء التنظيمي؟ ولقد تم التطرق إلى مجموعة من المؤشرات للكشف عن هذا الجانب كالمشاركة في الأرباح، عدالة نظام المكافآت المادية والترقية والأجر.

إن السياسة التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة محل الدراسة والتي نلمسها في الإجابات التي صرح بها المبحوثين في محطات مختلفة، حيث نجد المشاركة في الأرباح السنوية، وكمتغير مادي له بليغ الأثر لدى الأفراد بشعورهم للانتماء وتبني أهداف المؤسسة والسعي إلى تحقيقها، فالمؤسسة تحاول ترسيخ معايير متميزة للأفراد وتوفير جو يسوده الاحترام والثقة المتبادلة بين الأطراف المختلفة وهذا ما خلق الولاء التنظيمي لديهم .

إن من بين النقاط المهمة التي يجب الوقوف حدها، وهي نظام المكافآت المادية التي تقدمها المؤسسة لأفرادها والتي تتصف بالعدالة في التوزيع وهذا ما نجده في النسبة التي صرح بها المبحوثين 81.94% ، وهذه النسبة توضح الارتباط والولاء التنظيمي لمؤسسة الدراسة .

إضافة إلى ما سبق به القول، فمن ضمن الأمور التي يستحسنها الفرد العامل هو الارتقاء الوظيفي في منصب عمله، ويعود عليه بالمكسب الوظيفي والمادي الذي يستطيع من خلاله سد نقائص وحاجات لم يكن ليبلغها لولا الترقية، فالترقية من بين الحوافز المادية المعمول بها في المؤسسة محل الدراسة، والتي تتصف بالعدالة بنسبة 70.84%، وهذا ما أفاد به المبحوثين من خلال إجاباتهم، فهي مؤشر يدل على الإنصاف في التوزيع، ولها بليغ الأثر في ولاء الأفراد العاملين وبالتالي هي منفذ يجعل الأفراد يضاعفون مجهوداتهم من أجل

بلوغ الترقية وتحسين أوضاعهم الوظيفية والمادية، حيث ترتبط الترقية بالأجر الذي يعتبر من أهم العوامل والدوافع المحفزة للأفراد في أداء مهامهم، فعدم كفاية الأجر يؤدي إلى شعور العمال بالإحباط وانخفاض الروح المعنوية، وهو يؤثر على رضاهم وولائهم وهذا ما ورد في الدراسات السابقة، وبرغم من انخفاض الأجر في المؤسسة محل الدراسة فعمالها يأملون زيادة في الأجور لا تغيير مناصب عملهم، وهذا راجع إلى الارتباط الوثيق بالمؤسسة والرضا بالعمل فيها، وهذا يدل على ولاء العمال للمؤسسة محل الدراسة .

فالمؤسسة محل الدراسة أدركت أن بلوغ الأهداف والحفاظ على ارتفاع الإنتاجية أمر ضروري، وهذا راجع إلى طبيعة عملها الاقتصادي والمنافسة الخارجية التي تتعرض لها ولذلك فهي تعتمد إلى تحفيز طاقاتها البشرية بالصور المادية المختلفة لتقديم أفضل ما لديهم وهذا يعود على صالح الجميع، وما يمكننا قوله أن ما تقدمه المؤسسة من حوافز مادية كالمكافآت والترقية، والمشاركة في الأرباح ومنح القروض، لها بليغ الأثر في دفع الأفراد للاجتهاد وتقديم أفضل ما لديهم، وهذا ما انعكس على سلوكياتهم من خلال ما صرحوا به سابقا، فالحوافز المادية التي تمنحها لهم المؤسسة تساهم في ولاءهم التنظيمي لمؤسستهم .

2.2.5 الإجابة على التساؤل الثاني:

تمحور تساؤلنا الثاني من الدراسة على ك كيف تساهم الحوافز المعنوية في تحقيق الولاء التنظيمي، وللإجابة على هذا التساؤل تم وضع مجموعة من المؤشرات تدل عنه من قبيل التعاون وإبداء الرأي والافتخار بالمؤسسة .

إن من بين العوامل التي تخلق الولاء التنظيمي للعمال هو التعاون وإبداء الرأي في القرارات التي تتعلق بالعمل فالتعاون هنا يقوي أوصل وروابط علاقات العمل الجماعية والنفسية، وهو ما تجسد في مجتمع هذه الدراسة، حيث قدرت نسبة الأفراد الذين يتعاونون مع بعضهم البعض في انجاز ما كلفوا به من مهام بـ 91.76%، ومن هنا يتبين لنا أن الولاء لجماعة وفريق العمل يعكس الولاء للمؤسسة .

إن ما صرح به المبحوثين من خلال مشاركتهم في إبداء الرأي بنسبة 90.27% حيث نجد للمشاركة دور كبير في شعور العامل بأنه عنصر أساسي لا يمكن الاستغناء عنه، حيث يولد هذا الشعور الاندفاع للعمل ويزيد من إخلاص العامل للمؤسسة وانتمائه لها وبالتالي الوصول إلى أعلى درجات وصال بين الفرد والمؤسسة وهي الولاء التنظيمي .
وفيما يخص الافتخار بالمؤسسة حيث نجد نسبة 90.27% ، يفتخرون بانتمائهم للمؤسسة محل الدراسة، فالسياسة التي تعتمدها المؤسسة والتي تعكس ثقافتها التنظيمية المتميزة، فهي تمتاز بمناخ تنظيمي يلائم الطاقات البشرية للعمل فيها.
انطلاقاً من النسب العالية الموضحة في دراستنا الميدانية التي تم التطرق إليها آنفاً يتضح أن الحوافز المعنوية تساهم في تحقيق الولاء التنظيمي لدى أفراد مؤسسة الدراسة .
3.2.5 الإجابة على السؤال الرئيس:

من خلال الإجابة على السؤالين الفرعيين ومن خلال الاستناد على معطيات الجداول وتحليلاتها، وما بينته النسب التي تعالج ذلك يتضح لنا أن الحوافز المادية المختلفة من أجر وترقية ومشاركة الأرباح ... والحوافز المعنوية من خلال رضا العاملين عن عملهم والتعاون والعمل بروح الفريق وعبارات التشجيع والثناء التي يتصف بها الرؤساء، تساهم في تحقيق الولاء التنظيمي لمجتمع البحث . وبالاستناد إلى الدراسات السابقة التي أكدت أن توفير المؤسسة على الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال شعور الأفراد بالاستقرار ويزيد من تعاونهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، الأمر الذي انعكس إيجاباً على ارتباط العامل بالمؤسسة وعدم تفكير في مغادرتها، وإن دلت هذه النتيجة فهي تدل على أن العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والولاء التنظيمي، مرتبطة بقدرة المؤسسة على توسيع مثل هذه الحوافز والعدالة فيها .

وختاماً لنتائج الدراسة يمكننا القول أن الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة محل الدراسة مرتفع ويخدم المؤسسة ويحقق أهدافها، وهذا من خلال ما أكدته نتائج الدراسات السابقة

خاتمة

خاتمة:

في ظل المنافسة والتحديات الخارجية التي أصبحت تهدد كيان المؤسسات باختلاف أنواعها ونشاطاتها، بات من الضروري النهوض بالموارد البشري خبرة وأداء في الميدان لمواكبة التغيرات الحاصلة في هذا العالم الخارجي، ولن يحصل ذلك إلا من خلال خلق ولاء العاملين بالطرق المختلفة ليصبحوا أجزاء أساسية في المؤسسة وتحسيسهم بأنهم كذلك من خلال برنامج تحفيزي راشد يمزج بين المادي والمعني للرفي بالموارد البشري .

حيث كان هدف هذه الدراسة هو إبراز أهمية نظام الحوافز في المؤسسة محل الدراسة وكان ذلك واضح وجلي لدى مجتمع الدراسة، حيث نجد أن الحوافز المادية والمعنوية تساهم في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا ما أثبتته النتائج المتوصل إليها والتي تمثلت في وجود علاقة قوية بين الحوافز التي تقدمها المؤسسة سواء كانت مادية أو معنوية والولاء التنظيمي لدى العمال الذين يصرحون بوجود هذه الحوافز، فالأفراد يريدون الكفاية في الأجر لسد جميع حاجاتهم المختلفة، وإذ ما كان لهم ذلك أصبحت المؤسسة تملك موردا يتميز بالولاء التنظيمي، وبذلك يكون الأفراد عوناً وسندا للمؤسسة في تحقيق الأهداف، لأن تحقيق هذه الأهداف استقرار لهم ولأسرهم، وبالتالي على المؤسسة محل الدراسة مراعاة الأجر الذي تقدمه للعمال وأن يكون محل كفاية لسد جميع حاجاتهم، لأنه الضمان القادر لخلق الاستقرار الوظيفي ويشجع العمال على البقاء .

قائمة

المراجع

قائمة المراجع :

أولا : المراجع باللغة العربية :

1 . الكتب :

1. أبو شنب جمال محمد: قواعد البحث العلمي والاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2008
2. بغول زهير : الوجيز في الفكر الإداري ، دون طبعة ، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية - جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2011.
3. بلوط حسن إبراهيم: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2005.
4. ثابت عادل: سيكولوجية الإدارة المعاصرة ، دار أسامة ، الأردن ، 2008.
5. جابر نصر الدين ولوكيا الهاشمي : مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي ، ط 2 ، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية ، جامعة منتوري . قسنطينة ، 2006 .
6. جيرالد جرينبرج وروبرت بارون : إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني ، ط7، دار المريخ ، المملكة العربية السعودية ، 2004.
7. رشوان عبد الحميد حسن: أصول البحث الاجتماعي ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2003.
8. رعد حسن الصرن : دليل تطور الفكر الإداري ، دون طبعة ، دار علاء الدين ، دمشق - سورية ، 2010 .
9. ريغو رونالد : المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي ، ترجمة : فارس حلمي ، دار الشروق ، عمان ، الأردن ، 1999.

10. السالم مؤيد سعيد : تنظيم المنظمات دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، عالم الكتاب الحديث ، الأردن ، 2002.
11. سلاطنية بلقاسم و حسان الجيلاني : منهجية العلوم الاجتماعية ، دار الهدى ، الجزائر ، 2004.
12. السيد محمد فاروق: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ط 2 ، دار المسيرة ، الأردن ، 2009 .
13. الشرقاوي علي: العملية الإدارية - وظائف المديرين ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2002 .
14. الشماع خليل محمد حسن وخضير كاظم حمود : نظرية المنظمة ، ط 5 ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، 2014 ، ص 254
15. صلاح الدين عبد الباقي : مبادئ السلوك التنظيمي ، دون طبعة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 .
16. طباحة يوسف: منهجية البحث تقنيات ومناهج ، دار الهدى ، لبنان ، 2007.
17. طلعت إبراهيم لطفي : علم اجتماع التنظيم ، دون طبعة ، دار غريب ، القاهرة ، 2007.
18. العامري صالح مهدي محسن وطاهر محسن منصور الغالبي : الإدارة والأعمال ، ط 2 ، دار وائل ، الأردن ، 2008 .
19. عطوي جودة عزة : أساليب البحث وطرقه الإحصائية ، دار الثقافة ، عمان ، 2009 .

20. القريوتي محمد قاسم : نظرية المنظمة والتنظيم ، ط4 ، دار وائل ، الأردن ، 2015.
21. كاظم خضير حمود الفريجات وأنعام الشهابي وموسى سلامة اللوزي : السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، دار إثراء ، عمان . الأردن ، 2009.
22. محمد إسماعيل بلال : السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، دون طبعة ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2008 .
23. محمد محمد الشافعي : من مهارات الإدارة الحديثة ، الجزء الثاني ، مركز المحروسة ، القاهرة ، 2008.
24. المغربي الفتاح عبد الحميد عبد: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية ، مصر، 2008.
25. المغربي عبد الفتاح عبد الحميد و العنقري عبد العزيز بن سلطان: إدارة الموارد البشرية ، دون طبعة ، دار المريخ ، المملكة العربية السعودية ، 2015 .
26. نفوسي لمياء مرتاض : ديناميكية البحث في العلوم الإنسانية ، دون طبعة ، دار هومة ، الجزائر ، 2015 .
27. نوري منير : تسيير الموارد البشرية ، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2014 ، ص 284 .
28. الهيتي عبد الرحيم : إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2003 ، ص 25 .

2. المجالات :

29. اللوزي سلامة: اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو الحوافز ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، مجلد 22 ، العدد 6، عمادة البحث العلمي ، الجامعة الأردنية ، عمان ، 1995 .

30. الفارس سليمان : اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، مجلد 27، العدد الأول ، سورية ، 2011،

3. المذكرات :

31. أبو العلا محمد صلاح الدين: ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي ، (بحث غير منشور)، مذكرة لنيل شهادة : الماجستير في إدارة العمال ،إشراف : رشدي عبد اللطيف وادي : قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2009.

32. الجريسي بدر محمد : الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم ،(بحث غير منشور)، رسالة لنيل شهادة : الماجستير ، إشراف : محمد سيد حمزاوي ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2008.

33. جوادي حمزة : الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية ،(بحث غير منشور) ، رسالة لنيل شهادة : الماجستير ، إشراف : رابع العايب ، قسم علم النفس ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري - قسنطينة ، 2006 .

34. جوادي علي : التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسة الرياضية ، (بحث غير منشور) ، مذكرة لنيل شهادة :الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية ، إشراف :عمار رواب ، معهد علوم الطبيعة والحياة ،قسم

التربية البدنية والرياضية ،المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي ، سوق أهراس ،
الجزائر ، 2012.

35. عبد العزيز شنيق : الحوافز والفعالية التنظيمية ،(بحث غير منشور)، رسالة لنيل
شهادة : الماجستير ،إشراف : إسماعيل قيّرة ، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية
الحقوق والعلوم الاجتماعية ،جامعة 20 أوت 55 ،سكيكدة ، الجزائر ، 2008.

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

36. Jean Michel Plane :**Théorie des Organisation**
,2^{eme} edition ,Danger Parise ,2003

الملاحق

الملحق رقم : 03 الاستمارة قبل التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



استمارة بحث بعنوان :

الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي

مذكرة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع الإدارة والعمل

في إطار البحث الذي نحن بصدد إعداده والمعنون أعلاه ، نرجو من سيادتكم الإجابة على هذه الأسئلة بموضوعية ودقة؛ لأن إجاباتكم ستكون لنا عوناً في إنجاز هذه الدراسة لنيل شهادة الماستر.

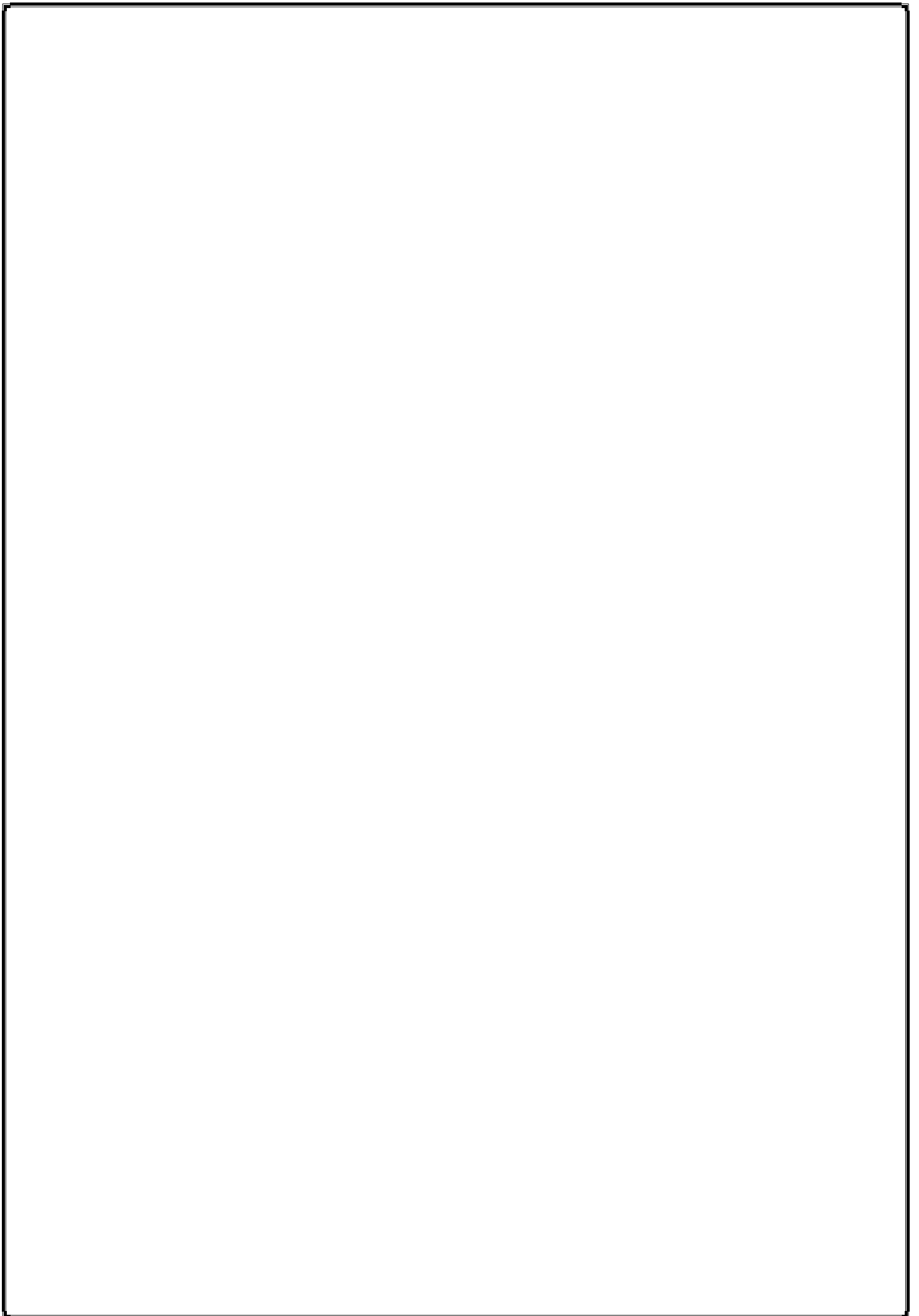
إشراف الأستاذ :

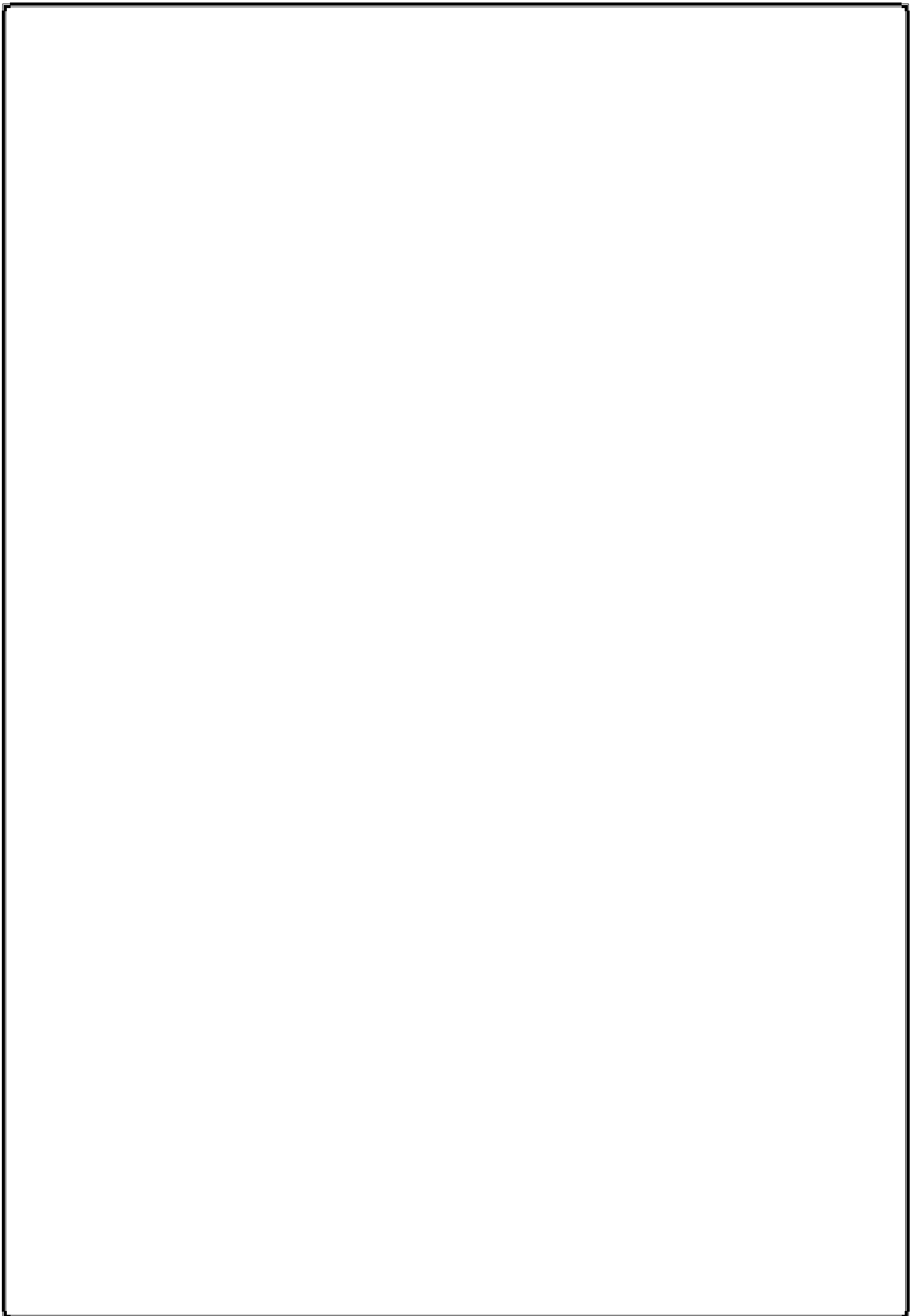
نبيل حليلو

إعداد الطالب :

جودي دهان

2018/2017





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



استمارة بحث بعنوان :

الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي

دراسة ميدانية - على العمال الدائمين - بمؤسسة مطاحن سيدي

رغيس ام البواقي

مذكرة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع الإدارة والعمل

في إطار البحث الذي نحن بصدد إعداده والمعنون أعلاه ، نرجو من سيادتكم الإجابة على هذه الأسئلة بموضوعية ودقة ؛ لأن إجاباتكم ستكون لنا عوناً في إنجاز هذه الدراسة لنيل شهادة الماستر

إشراف الأستاذ :

نبيل حليلو

إعداد الطالب :

جودي دهان

2018/2017

المحور الأول : البيانات الشخصية

1. الجنس : ذكر أنثى
2. السن :
3. المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
4. الأقدمية في العمل:
5. الحالة المدنية : أعزب متزوج أرمل مطلق

المحور الثاني : تساهم الحوافز المادية في تحقيق الولاء التنظيمي .

6. هل ما تتحصل عليه من أجر يكفيك لسد جميع حاجاتك ؟ نعم لا
- في حالة إجابتك ب لا هل يعني انك تبحث عن منصب عمل ؟
-
7. هل ما تبذله من جهد يتناسب مع أجرك ؟ نعم لا
- في حالة الإجابة ب لا هل يؤثر ذلك على انضباطك في عملك ؟
-
8. هل يشجعك الأجر الذي تتحصل عليه في الحفاظ على منصب عملك ؟ نعم لا
- في حالة الإجابة ب لا كيف تبرر ذلك؟
-
9. هل تمنحك مؤسستك قرض عند طلب ذلك ؟ نعم لا
- هل وجود او غياب مثل هذه القروض يؤثر على استقرارك الوظيفي ؟ وضح ذلك ؟
-
10. هل هناك نظام عادل للترقيات في مؤسستك ؟ نعم لا
- إذا كانت إجابتك بنعم أو لا هل يجعلك ذلك تضاعف مجهداتك من اجل ان تترقى؟
-

.....
11. هل تستفيد من الأرباح السنوية لمؤسستك ؟ نعم لا

هل تريد مشاركتك في الأرباح من تعاونك مع زملائك في المؤسسة ؟
.....
.....

12. هل هناك عدالة في نظام المكافآت المادية ؟ نعم لا

في حالة إجابتك ب لا هل يجعلك تشعر بأنك عنصر غير مهم في المؤسسة؟
.....
.....

13. هل تمنحك مؤسستك مساعدات مادية في مناسبات معينة (كالدخل المدرسي ، الأعياد،...) ؟

نعم لا

في كلتا الحالتين هل يؤثر ذلك على انتمائك للمؤسسة؟
.....
.....

14. في حالة قيامك بأعمال إضافية بمؤسستك ، هل تستفيد من التعويض المالي ؟ نعم لا

في حالة إجابتك ب نعم هل يشجعك ذلك بالبقاء في المؤسسة ؟
.....
.....

في حالة إجابتك ب لا بماذا تبرر ذلك؟
.....
.....

15. هل تحتج في حالة تأخر تسديد الأجور : نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم هل هذا يعني أنك تساهم في عدم استقرار المؤسسة؟ برر ذلك؟
.....
.....

المحور الثالث : تساهم الحوافز المعنوية في تحقيق الولاء التنظيمي .

16. هل تقبل تكليفك بمهام فردية بكل أريحية من قبل مسؤولك؟ نعم لا

في حالة إجابتك ب لا هل يعني أنك ترفض ساعات العمل الإضافية ؟ برر ذلك

.....؟
.....
.....

17. هل تحظى بعبارات الثناء والتشجيع من قبل مسؤولك المباشر ؟ نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم هل يزيد ذلك من التزامك بالنظام الداخلي للمؤسسة؟.....

.....
.....

18. هل تم تكريمك في مناسبات معينة نتيجة إخلاصك في عملك؟ نعم لا

إذا كانت إجابتك ب لا هل ينقص ذلك من إخلاصك لمؤسستك؟.....

.....

19. هل أنت راض عما تقدمه أثناء عملك ؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب لا بماذا تبرر ذلك في رأيك ؟

.....
.....

20. هل يسمح لك رئيسك بإبداء رأيك في بعض القرارات المتعلقة بالعمل ؟ نعم لا

في كلتا الحالتين هل يدعم ذلك بقاءك في مؤسستك؟.....

.....

21. هل تتعاونون مع بعضكم البعض في انجاز الأعمال داخل المؤسسة ؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب لا لماذا ؟

.....

22. هل تفخر بانتمائك لمؤسستك؟ نعم لا

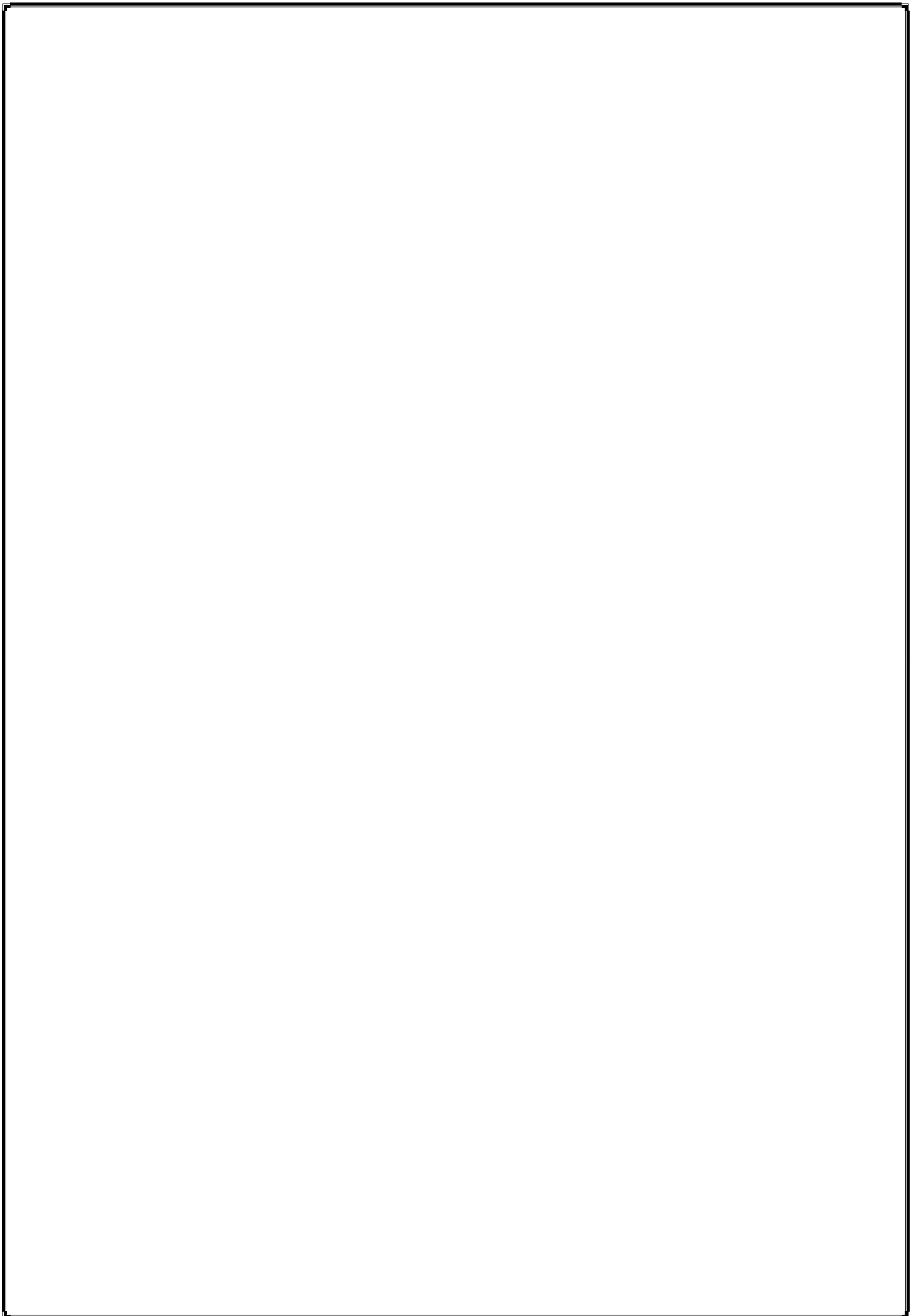
في حالة الإجابة ب لا لماذا ؟

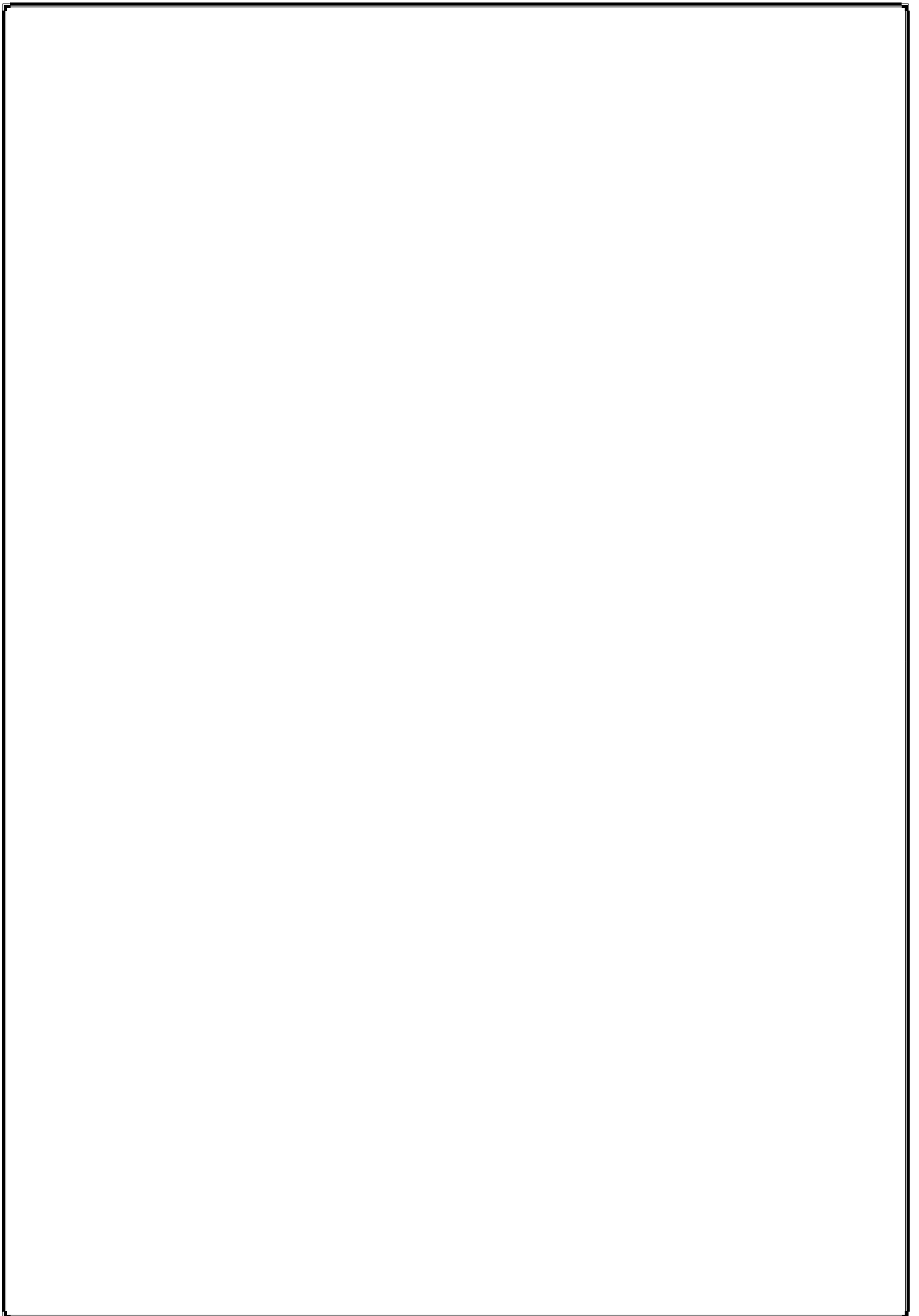
.....

23. في حالة ما وجدت بديل ،هل ستترك مؤسستك ؟ نعم لا

في كلتا الحالتين اشرح ذلك

.....
.....





الملحق رقم : 06 يوضح كيفية حساب الصدف الظاهري للاستثمار

الملاحظة	صدف البند	لا يقيس	يقيس	البند
مقبول	1	0	5	1
مقبول	1	0	5	2
مقبول	1	0	5	3
مقبول	1	0	5	4
مقبول	1	0	5	5
عدل	0.6	1	4	6
مقبول	1	0	5	7
مقبول	1	0	5	8
عدل	0.6	1	4	9
مقبول	1	0	5	10
مقبول	1	0	5	11
مقبول	1	0	5	12
عدل	0.6	1	4	13
مقبول	1	0	5	14
تم حذف البند	-0.6	4	1	15
مقبول	1	0	5	16
مقبول	1	0	5	17
مقبول	1	0	5	18
مقبول	1	0	5	19
مقبول	1	0	5	20
عدل	0.6	1	4	21
مقبول	1	0	5	22
عدل	0.6	1	4	23
مقبول	1	0	5	24

المجموع الإجمالي	العمال المتعاقدين			العمال الدائمين	التصنيف
	المجموع	مدعم	محدد المدة		
1	0	0	0	1	8
36	28	1	27	8	9
16	2	1	1	14	10
53	30	2	28	23	المجموع
16	10	1	9	6	11
7	4	3	1	3	12
14	3	2	1	11	13
6	0	0	0	6	14
43	17	6	11	26	المجموع
13	3	1	2	10	15
23	3	0	3	20	16
0	0	0	0	0	17
36	6	1	5	30	المجموع
0	0	0	0	0	17
2	0	0	0	2	18
0	0	0	0	0	19
6	2	0	2	4	20
8	2	0	2	6	المجموع
140	55	9	46	85	المجموع الإجمالي

ملحق رقم : 05 يبين الأساتذة المحكمين للاستمارة

الجامعة	الدرجة العلمية	الأستاذ
بسكرة	أستاذ	العقبي لزهر
بسكرة	أستاذ مساعد - أ -	لحمر عبد الحميد
بسكرة	أستاذ محاضر - أ -	عصمان بوبكر
بسكرة	أستاذ محاضر - أ -	العيدي صونية
بسكرة	أستاذ محاضر - أ -	عزيز سامية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



استمارة بحث بعنوان :

الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي

دراسة ميدانية - على العمال الدائمين - بمؤسسة مطاحن سيدي

رغيس ام البواقي

مذكرة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع الإدارة والعمل

في إطار البحث الذي نحن بصدد إعداده والمعنون أعلاه ، نرجو من سيادتكم الإجابة على هذه الأسئلة بموضوعية ودقة ؛ لأن إجاباتكم ستكون لنا عوناً في إنجاز هذه الدراسة لنيل شهادة الماستر

إشراف الأستاذ :

نبيل حليلو

إعداد الطالب :

جودي دهان

2018/2017

المحور الأول : البيانات الشخصية

1. الجنس : ذكر أنثى
2. السن :
3. المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
4. الأقدمية في العمل:
5. الحالة المدنية : أعزب متزوج أرمل مطلق

المحور الثاني : تساهم الحوافز المادية في تحقيق الولاء التنظيمي .

6. هل ما تتحصل عليه من أجر يكفيك لسد جميع حاجاتك ؟ نعم لا
- في حالة إجابتك ب لا هل يعني انك تبحث عن منصب عمل ؟
-
7. هل ما تبذله من جهد يتناسب مع أجرك ؟ نعم لا
- في حالة الإجابة ب لا هل يؤثر ذلك على انضباطك في عملك ؟
-
8. هل يشجعك الأجر الذي تتحصل عليه في الحفاظ على منصب عملك ؟ نعم لا
- في حالة الإجابة ب لا كيف تبرر ذلك؟
-
9. هل تمنحك مؤسستك قرض عند طلب ذلك ؟ نعم لا
- هل وجود او غياب مثل هذه القروض يؤثر على استقرارك الوظيفي ؟ وضح ذلك ؟
-
10. هل هناك نظام عادل للترقيات في مؤسستك ؟ نعم لا
- إذا كانت إجابتك بنعم أو لا هل يجعلك ذلك تضاعف مجهداتك من اجل ان تترقى؟
-

.....
11. هل تستفيد من الأرباح السنوية لمؤسستك ؟ نعم لا

هل تريد مشاركتك في الأرباح من تعاونك مع زملائك في المؤسسة ؟
.....
.....

12. هل هناك عدالة في نظام المكافآت المادية ؟ نعم لا

في حالة إجابتك ب لا هل يجعلك تشعر بأنك عنصر غير مهم في المؤسسة؟
.....
.....

13. هل تمنحك مؤسستك مساعدات مادية في مناسبات معينة (كالدخل المدرسي ، الأعياد،...) ؟

نعم لا

في كلتا الحالتين هل يؤثر ذلك على انتمائك للمؤسسة؟
.....
.....

14. في حالة قيامك بأعمال إضافية بمؤسستك ، هل تستفيد من التعويض المالي ؟ نعم لا

في حالة إجابتك ب نعم هل يشجعك ذلك بالبقاء في المؤسسة ؟
.....
.....

في حالة إجابتك ب لا بماذا تبرر ذلك؟
.....
.....

15. هل تحتج في حالة تأخر تسديد الأجور : نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم هل هذا يعني أنك تساهم في عدم استقرار المؤسسة؟ برر ذلك؟
.....
.....

المحور الثالث : تساهم الحوافز المعنوية في تحقيق الولاء التنظيمي .

16. هل تقبل تكليفك بمهام فردية بكل أريحية من قبل مسؤولك؟ نعم لا

في حالة إجابتك ب لا هل يعني أنك ترفض ساعات العمل الإضافية ؟ برر ذلك

.....؟
.....
.....

17. هل تحظى بعبارات الثناء والتشجيع من قبل مسؤولك المباشر؟ نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم هل يزيد ذلك من التزامك بالنظام الداخلي للمؤسسة؟.....

.....
.....

18. هل تم تكريمك في مناسبات معينة نتيجة إخلاصك في عملك؟ نعم لا

إذا كانت إجابتك ب لا هل ينقص ذلك من إخلاصك لمؤسستك؟.....

.....

19. هل أنت راض عما تقدمه أثناء عملك؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب لا بماذا تبرر ذلك في رأيك؟

.....
.....

20. هل يسمح لك رئيسك بإبداء رأيك في بعض القرارات المتعلقة بالعمل؟ نعم لا

في كلتا الحالتين هل يدعم ذلك بقاءك في مؤسستك؟.....

.....

21. هل تتعاونون مع بعضكم البعض في انجاز الأعمال داخل المؤسسة؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب لا لماذا؟

.....

22. هل تفخر بانتمائك لمؤسستك؟ نعم لا

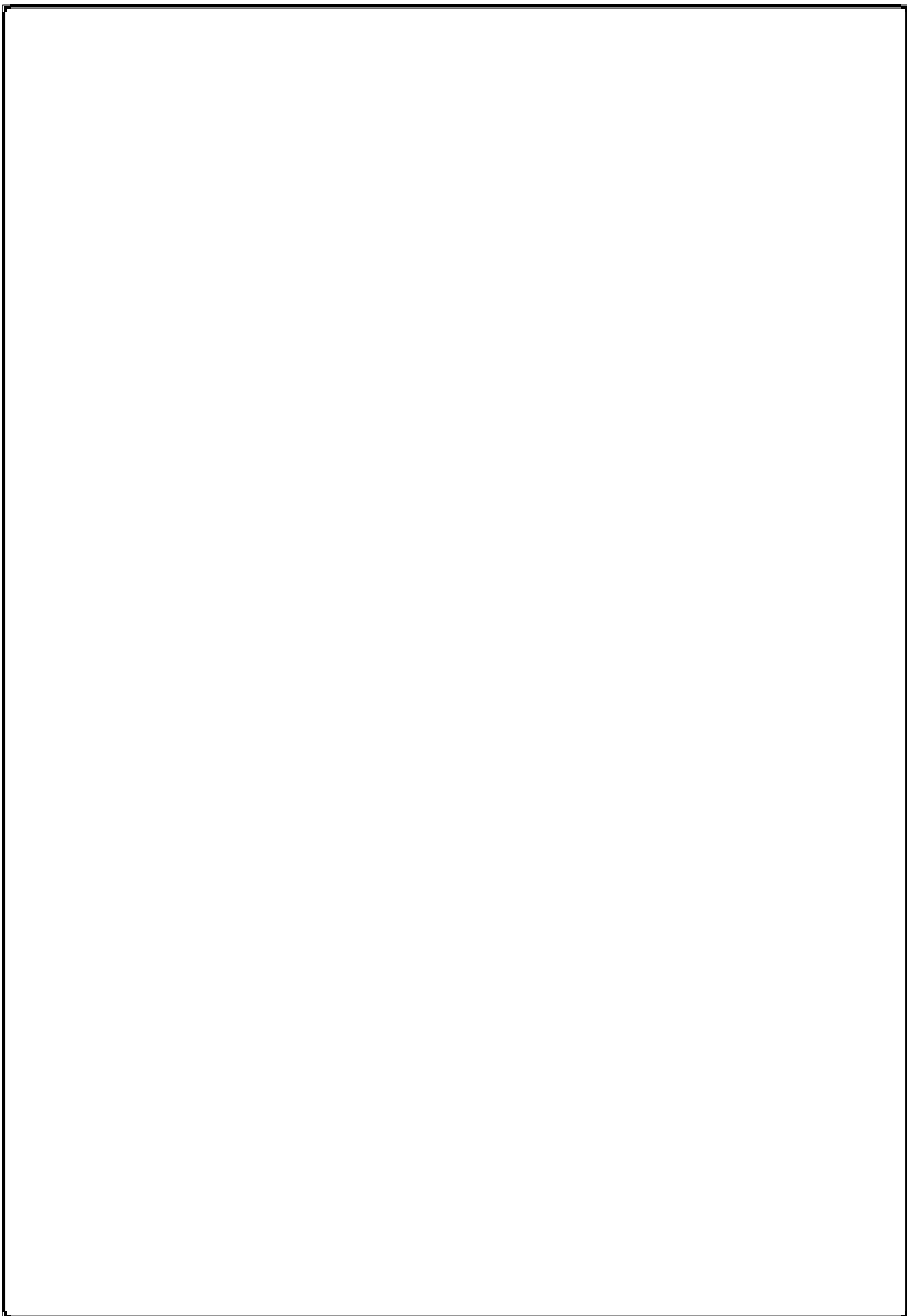
في حالة الإجابة ب لا لماذا؟

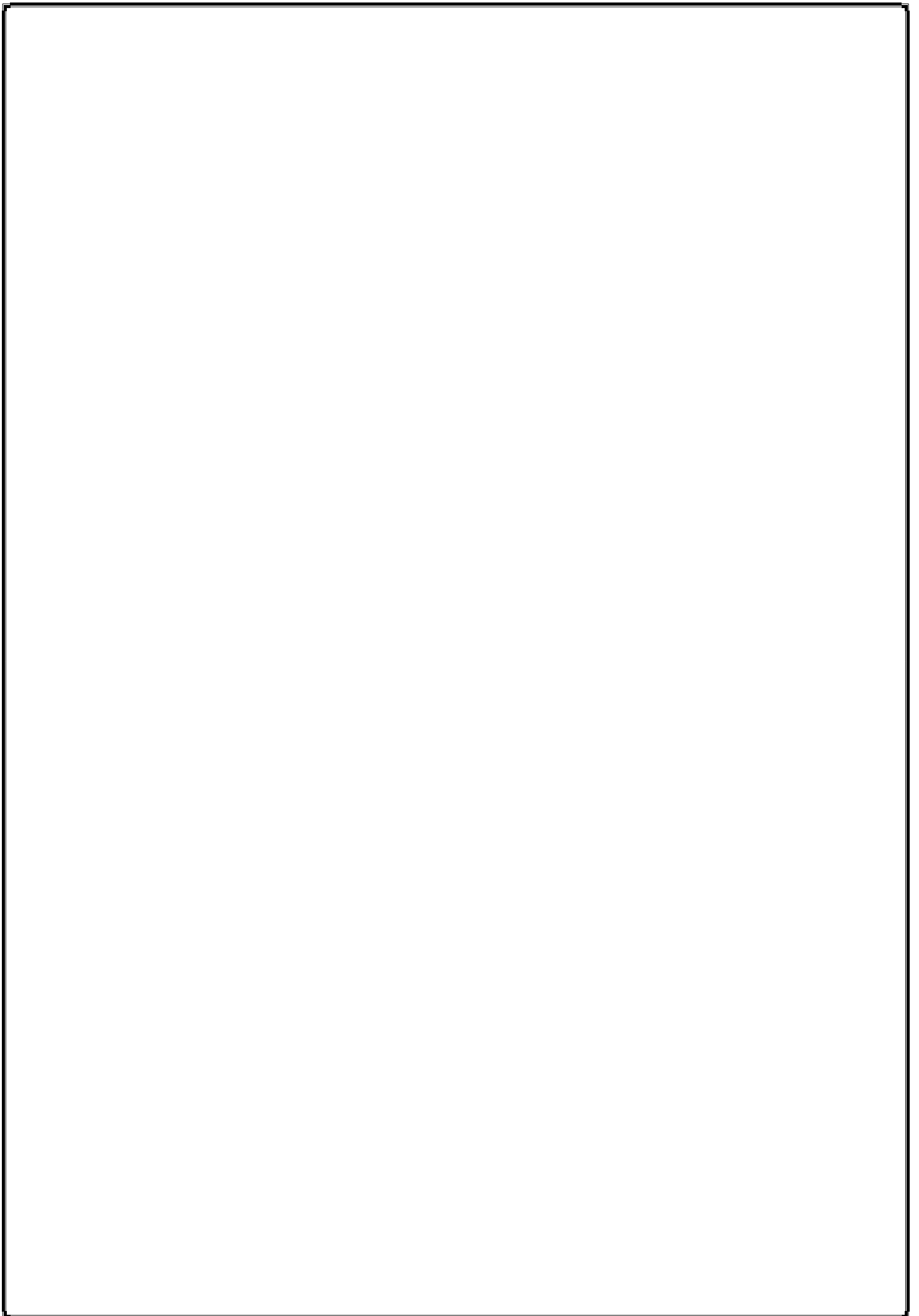
.....

23. في حالة ما وجدت بديل، هل ستترك مؤسستك؟ نعم لا

في كلتا الحالتين اشرح ذلك

.....
.....





الملحق رقم : 03 الاستمارة قبل التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



استمارة بحث بعنوان :

الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي

مذكرة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع الإدارة والعمل

في إطار البحث الذي نحن بصدد إعداده والمعنون أعلاه ، نرجو من سيادتكم الإجابة على هذه الأسئلة بموضوعية ودقة؛ لأن إجاباتكم ستكون لنا عوناً في انجاز هذه الدراسة لنيل شهادة الماستر.

إشراف الأستاذ :

نبيل حليلو

إعداد الطالب :

جودي دهان

2018/2017

