



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون- تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الطور الثاني ل.م.د.
في علم الاجتماع العمل والتنظيم
موسومة بـ

الحوافز والولاء التنظيمي

دراسة بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - تيارت-

تحت إشراف:

من إعداد الطالبتين:

د. بن براهيم دليلة

نميش راوية

ميشان شهيناز

أمام لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيساً	أستاذ محاضر	شامي بن سادة
مشرفاً مقررًا	أستاذ محاضر	بن براهيم دليلة
عضوًا مناقشًا	أستاذ محاضر	بن علي رابح

السنة الجامعية: 2022-2023



شكرا وتقديرا

قال تعالى: ﴿ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴾

نشكر الله ونحمده على إلهامنا الصبر طيلة مشوارنا فقد اتخذناه وليا في كل خطوة

خطونها فكان منه العون وهو نعم الوكيل .

تقدم بالشكر إلى الأستاذة المشرفة بن براهيم دليلة على احتضانها لهذه المذكرة وعلى

نصائحها وتوجيهاتها لنا طيلة إنجانر هذا العمل .

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع أساتذتنا الأفاضل .

إلى من نمرع التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات والأفكار

والمعلومات وربما دون أن يشعروا بذلك فلهم منا كل الشكر .

اللهم

الحمد لله أولاً وأخيراً

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ولك الحمد على ما يسرت ولك الشكر على ما وفققت .

إلى نبي الرحمة ونور العالمين محمد صلى الله عليه وسلم .

إلى والدي سبب وجودي في هذه الحياة ومعلمي الأول .

إلى والدتي الحنونة التي كانت خير عوناً لي بدعائها ورضائها .

أهدي تخرجي إلى منبع الحب والحياة إلى مروح أمي الثانية دليلة الطاهرة والنزكية مرحمها الله وادعوا الله العلي القدير أن يسكنها فسيح جناته

إلى إختوتي وأختواتي وأترواجهم وأبنائهم وبناتهم الذين ساندوني طوال أيام الدراسة إلى جميع أساتذتي الأفاضل وأكثرهم الأستاذة بن براهيم دليلة والأستاذ موهوب مراد الذي كان المدعم لي طوال مشواري الدراسي .

إلى مرفاق الخطوة الأولى والخطوة ما قبل الأخيرة إلى من كانوا في العجاف سحاباً ممطراً

إلى كل صديقاتي داخل وخارج الجامعة دون استثناء .

إلى من شاركتني العمل ميشان شهينانر .

إلى كل من كان له الفضل علي في كل عملي هذا .

أهدي هذا البحث المتواضع مراجبة المولى عز وجل أن يجد القبول والنجاح .

مراوية

الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفو ولا تطيب الجنة إلا برفؤيتك، وصلى الله على صاحب الشفاعة محمد النبي الكريم واله وصحبه والطيبين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين .

إلى ملاكي الحارس في الحياة، إلى معنى الحب والحنان، إلى بسمة الحياة، وسر الوجود، إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب أُمي الحبيبة أطال الله في عمرها .

إلى من علمني العطاء دون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى من تشقت يداه في سبيل الله إلى بطل طفولتي وسندي في هذه الحياة والنض الذي تتوقف عليه الحياة، إلى من علمني أن امرتي سلم الحياة بحكمة وصبر "أبي الغالي حفظه الله وجعله تاجاً فوق الرأس إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي، إلى العقد المتين إخواني (محمد، مراح، حمزة) .

إلى نصفي الثاني مرفقاء البيت الطاهر الأنيق، أخواتي (مراضية، نور) .

إلى من كانوا أعواناً لي في مرحلة بحثي، إلى كل من ساعدني ودعمني لأحقق النجاح (نور، فاطيمة، أسماء، مصطفى)

إلى أحسن من عرفني بها القدر، إلى من كاتفتني ونحن نشق الطريق معاً نحو النجاح، مرفيقة دربي التي تقاسمت معي المحلو والمر ونحن في إنجانر هذه المذكرة (مراوية)، إلى أستاذتي المشرفة (بن براهيم دليلة) أشكرها على جهدها معنا .

إلى أعز صديقاتي (منى، صامرة، نجاه، خيرة)،

وإلى كل من جمعتني معهم الصدفة، إلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلمي .

إلى كل من علمني حرفاً معلمين وأساتذة، من الابتدائي إلى الجامعة، حفظهم الله وسدد خطاهم، كان ذلك في ميزان حسناتهم

أهدي هذا العمل المتواضع مراجعة من المولى عز وجل القبول والنجاح

شهيانر

ملخص الدراسة:

تناولنا في هذه الدراسة موضوع الحوافز والولاء التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال
الأجراء.

تتمحور الإشكالية البحثية حول معرفة طبيعة العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي ومن اجل ضبط الإشكالية
طرحنا الأسئلة الفرعية وهي كآآتي: هل تؤثر الزيادة في الأجور بشكل كبير على الالتزام التنظيمي للعمال ؟ هل
تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال؟ كما تحاول الدراسة تحقيق مجموعة من الأهداف من
بينها:

- ❖ الكشف عن واقع الظاهرة المدروسة الميدانية .
 - ❖ محاولة التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الحوافز والولاء التنظيمي.
 - ❖ المساهمة في تكوين إطار نظري ونموذج لدراسة موضوع البحث .
 - ❖ معرفة واقع الحوافز في مؤسسة محل الدراسة التعرف على الولاء التنظيمي للعاملين للمؤسسة.
- لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي وتطبيق عينة طبقية عشوائية، حيث بلغ مجتمع البحث
272 فرد وقد تمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات من بينها الاستمارة وبالإضافة إلى الملاحظة بالمقابلة.

ومن خلال تحليل ومناقشة البيانات الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية: تحقيق صدق الفرضية الاولى والتي
مفادها تأثير الزيادة في الاجور بشكل كبير على الالتزام التنظيمي للعمال؛ تحقيق صدق الفرضية الثانية والتي مفادها
" تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال؛ وعلى ضوء ذلك فقد أكدت الدراسة الراهنة على
أن الحوافز لها علاقة بالولاء التنظيمي من أجل تحقيق غايات المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الأجور . الالتزام التنظيمي . الرضا الوظيفي .

Abstract

In this study, we dealt with the issue of incentives and organizational loyalty in the National Fund for Social Security for Salaried Workers.

The research problem revolves around knowing the nature of the relationship between incentives and organizational loyalty, and in order to control the problem, we asked the following sub-questions: Does the increase in wages significantly affect the organizational commitment of workers? Does participation in decision-making contribute to achieving job satisfaction for workers? The study also attempts to achieve a set of objectives, including:

- ❖ Detecting the reality of the field studied phenomenon.
- ❖ Trying to identify the nature of the relationship between incentives and organizational loyalty.
- ❖ Contribute to the formation of a theoretical framework and a model for studying the subject of research.
- ❖ Knowing the reality of incentives in the institution under study, identifying the organizational loyalty of employees to the institution.

To achieve the objectives of the study, we relied on the descriptive approach and the application of a stratified random sample, as the research population reached 272 individuals, and a set of tools was used, including the questionnaire, in addition to observation in the interview.

Through analyzing and discussing field data, the following results were reached: Achieving the validity of the first hypothesis, which states that the increase in wages has a significant impact on the organizational commitment of workers; Achieving the validity of the second hypothesis, which states that “participation in decision-making contributes to achieving job satisfaction for workers.” In light of this, the current study confirmed that incentives are related to organizational loyalty in order to achieve the goals of the institution.

Keywords: wages – organizational commitment – job satisfaction

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار التصوري والنظري للدراسة	
5	تمهيد
6	أولاً: أسباب اختيار الموضوع
6	ثانياً: أهمية الدراسة
7	ثالثاً: أهداف الدراسة
8	رابعاً: الإشكالية
9	خامساً: الفرضيات
12	سادساً: الإطار المفاهيمي للدراسة.

12	1- الحوافز
12	1-1- تعريف الحوافز
13	1-2- أنواع الحوافز
16	1-3- أهداف الحوافز
17	1-4- أهمية الحوافز
17	1-5- مراحل تصميم نظام الحوافز
19	1-6- قواعد وخصائص نظام الحوافز وشروط تفعيل
22	1-7- معوقات الحوافز
23	2- الولاء التنظيمي
23	2-1- تعريف الولاء التنظيمي
24	2-2- أنواع الولاء التنظيمي
25	2-3- أهمية الولاء التنظيمي
27	2-4- العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي
28	2-5- مراحل الولاء التنظيمي
28	2-6- خصائص الولاء التنظيمي
29	2-7- طرق قياس الولاء التنظيمي
31	سابعاً: الدراسات السابقة للحوافز والولاء التنظيمي
37	1- التعليق على الدراسات السابقة وبيان أوجه الاستفادة منها

37	2- مدى الاستفادة من الدراسات السابقة
38	ثامنا: المداخل النظرية للحوافز والولاء التنظيمي
48	الخلاصة
الفصل الثاني الإجراءات المنهجية للدراسة	
50	تمهيد
51	أولاً: مجالات الدراسة
51	1- المجال المكاني للدراسة: (لمحة تاريخية حول الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء)
52	2- المجال البشري
54	3- المجال الزمني
54	ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة
55	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
57	رابعاً: طريقة اختيار عينة الدراسة
60	الخلاصة
الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج للدراسة	
62	تمهيد
63	أولاً: عرض وقراءة تحليل بيانات الدراسة
63	المحور الأول: البيانات الشخصية
69	المحور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار وزيادة الرضا الوظيفي

85	المحور الثالث: الزيادة في الاجور وتحقيق الالتزام الوظيفي
101	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة
101	1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها
101	أ- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى
102	ب- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية
103	2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
104	3- النتيجة العامة للدراسة
105	خلاصة الفصل
106	الخاتمة
108	قائمة المصادر والمراجع
114	الملاحق

فهرس الجء اول

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
59	جدول يوضح كيفية اختيار العينة	01
63	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	02
64	توزيع أفراد العينة حسب السن.	03
65	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	04
66	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.	05
67	توزيع الافراد حسب الفئة المهنية.	06
68	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في العمل.	07
69	توزيع أفراد العينة حسب مبدأ المشارك في اتخاذ القرار.	08
70	يبين مشاركة الادارة للعمال في الاجتماع الموسع.	09
71	يبين تشجيع المسؤول للعاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.	10
72	يبين إذا ما يتم اشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي لها علاقة بوظيفتهم.	11
73	يبين سعي المسؤول إلى شرح التعليمات والانظمة للعمال إذا استدعى الامر ذلك.	12
74	يبين تقدير المسؤول المباشر لمجهودات العاملين.	13
75	يبين التكامل بين العاملين داخل المؤسسة.	14
76	يبين اخذ المؤسسة لآراء العاملين واقتراحاتهم بعين الاعتبار.	15
77	يبين علاقة المسؤول المباشر مع العاملين.	16
78	يبين نظام الاتصال الداخلي اذا ما كان فعال ليساعد في اداء العاملين في عملهم بكفاءة.	17
79	يبين توفر الاحترام والتقدير للعامل في المؤسسة.	18
80	يبين الثقة المتبادلة بين العمال.	19

81	يبين العوامل التي تساعد على اندماج العاملين.	20
82	يبين قدرة العامل على تغيير مكان العمل إذا اتاحت له الفرصة.	21
83	يبين الصفات الجيدة في المسؤول التحفيز العامل.	22
84	يبين توظيف العاملين لطاقتهم ومعارفهم في العمل.	23
85	يبين مكافئة جهد العامل مع الاجر الذي يتقاضاه.	24
86	يبين زيادة أجر العامل منذ التحاقه بالمؤسسة.	25
87	يبين رضا العاملين عن سياسات المكافآت التي تمنحها المؤسسة.	26
88	يبين تشجيع العامل على بذل مزيد من الجهد من خلال الزيادة في الاجر.	27
89	يبين مشاركة العمال في الارباح.	28
90	يبين اذا كان مصدر دخل اخر يعتمد عليه العامل.	29
91	يبين تقديم المؤسسة للخدمات الاجتماعية للعمال.	30
92	يبين التزام العامل بأوقات الدوام الرسمي.	31
93	يبين التزام العامل بإنهاء العمل المطلوب منه حتى لو تطلب جهد مضاعف.	32
94	يبين تفكير العامل في مشكلات عمله.	33
95	يبين نظرة المؤسسة للعامل.	34
96	يبين تطابق قيم العامل مع قيم المؤسسة.	35
97	يبين غياب العامل عن عمله بدون سبب معقول.	36
98	يبين الصرامة في انجاز الاعمال المطلوبة تجعل للعامل الرغبة والاستعداد لتغيير مكان العمل.	37
99	يبين التزام العاملين بالقوانين الداخلية للمؤسسة.	38
100	يبين اداء العامل لمهامه في الوقت المحدد.	39

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
10	شكل يوضح أبعاد الفرضيات	01
11	مؤشرات الحوافز والولاء التنظيمي	02
42	يوضح هرم ترتيب الحاجات الأساسية بالنسبة للفرد عند " أبراهام ماسلو "	03
53	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	04

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

العنوان	الرقم
الترخيص بإجراء دراسة ميدانية.	01
الاستمارة .	02
جدول المحكمين.	03
الهيكمل التنظيمي.	04

مقدمتہ

مقدمة:

عن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال، قال الله تعالى: "ثلاثة أن خصهم يوم القيامة: رجل أعطى ثم غدر، ورجل باع حرا فأكل ثمنه، ورجل استأجر أجيرا فاستوفى منه ولم يعطه أجره" (جامع البخاري:ص2227).

تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمؤسسة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة الحديثة والإدارة الحقيقية لتحقيق أهدافها، فهم مصدر الفكر والتطوير وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المتاحة للمؤسسة، لذلك نجد أن الإدارة الحديثة تولي اهتماما رئيسيا لدور وعلاقة المورد البشري بالإنتاج والانتاجية من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين ايجابيا وسلبا، ومن المعلوم فإن من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات السعي والعمل بان يصل العاملون بإنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة، لذلك تعمل هذه الإدارات على توفير وتوظيف العمالة الجيدة والمؤهلة والحرص على تدريبهم وإكسابهم المهارات المختلفة من اجل رفع كفاءتهم وقدراتهم في الأداء والعمل على إثارة رغبتهم وتوجيه السلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الأداء المرغوب والمطلوب، وأداء الفرد وكفاءته تتوقف على عنصرين أساسيين هما المقدرة على العمل والرغبة فيه، وتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف التي يكتسبها بالتعلم والتدريب أما الرغبة في العمل فتمثلها الحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة ... وأن الحوافز تتمثل في العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه ونتيجة لأدائه المتفوق والمتميز تؤدي لزيادة ولاءه للمؤسسة .

وهنا سنأخذ الحوافز على وجه الخصوص فقد اهتم علماء الاقتصاد والإدارة بدراسة حاجات ورغبات الفرد وولائه التنظيمي الذي يوجه سلوكه نحو تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية، إن معاملة الفرد كالأدلة دون الاهتمام بالجانب النفسي وبيئة العمل المحيطة والحوافز وأنظمتها المختلفة وما تثيره هذه القضايا المعقدة من مشاكل وتحديات تنعكس سلبا على أداء العاملين في انجاز مهامه ويضعف الرغبة لديه في التقدم في تطوير أدائه.

فلا ننكر دور الحوافز في دافعية العاملين وولائهم، فالمؤسسة تحدد الأجور الذي تدفعها والمزايا التي تقدمها لتحفيز ودفع العاملين للقيام بما تريده منهم، لذا فتعد الحوافز من أهم العوامل التي تعني بها المؤسسات العصرية على اختلاف طبيعتها الخدمائية أو الاقتصادية، فهي لها مكانة متميزة في دفع الفرد للعمل بكفاءة وفعالية عالية لهذا نجد

الدراسات الحديثة زادت اهتماماتها بعملية تحفيز الموظفين وخلق الرغبة لديهم في العمل التعاوني لخلق الدافع للفرد في ذاته الداخلية ومن ثمة توجيه تصرفاته وسلوكه نحو الهدف المقرر من قبل المؤسسة.

لنا أن نتساءل كم رب عمل تدمر من عدم استمرار العامل لديه في عمله مدة أطول من عقده؟ وكم تاجر اشتكى من رجال البيع الذين يعملون لحسابه بأن لا خير فيهم وأنهم يردون إحسانه لتوظيفهم بالجحود؟ وكم من المؤسسات أهلية اشتكت من عدم ولاء العاملين؟ تشير الدراسات إلى أن نسبة كبيرة من الموظفين في المؤسسات يفتقدون الولاء والإخلاص لمؤسساتهم التي يعملون بها، ولذلك فالمشكلة الحقيقية التي تعاني منها منظماتنا هي عدم إتقانها أسس صناعة الولاء التنظيمي، ومن ثم نحن أمام واقع يقول أن معدل دوران العمل أي الالتحاق بالعمل وتركه في مؤسستنا أصبح ملحوظ.

ويعد الولاء التنظيمي من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام، وفي المؤسسات بشكل خاص، ونتيجة ذلك فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المؤسسات بغرض تحفيزه وزيادة ولاءه مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات وإجراء الكثير من الأبحاث الميدانية والتطبيقية في الفترة الأخيرة، والتي هدفت في معظمها إلى تحديد العوامل المؤثرة على الولاء.

لأن الحوافز في المؤسسة تزيد من درجة ولاء الأفراد كان من الضروري دراسة هذا الموضوع،

وقد تناولنا في دراستنا جانبين، جانب نظري وجانب تطبيقي،

لجانب النظري:

الفصل الأول: تناولنا فيه تقديم لموضوع الدراسة وأسباب اختيارنا للموضوع، كما تعرضنا إلى أهمية الدراسة وأهدافها، حيث قمنا بطرح الإشكالية، وتساؤلات الدراسة، ثم فرضياتها، وكذلك تناولنا التعريفات المتعلقة بالمتغير المستقل وهو الحوافز والمفاهيم الإجرائية له ثم تطرقنا إلى أنواعها وأهدافها وأهمية الحوافز ومراحل تصميمها، وخصائص وقواعد نظام الحوافز وشروط تفعيله، ومعوقات الحوافز، ثم تناولنا المفاهيم والتعريفات المتعلقة بالمتغير التابع وهو الولاء التنظيمي، ومبرزين أنواعه وأهدافه وأهميته والعوامل المؤثرة فيه ومراحل وخصائصه وطرق قياس الولاء التنظيمي، وتضمن أيضا هذا الفصل المداخل النظرية المتعلقة بالحوافز والولاء التنظيمي والدراسات السابقة لكل من الحوافز والولاء التنظيمي.

الفصل الثاني: تضمن مجالات الدراسة (مجال مكاني، مجال بشري، مجال زماني)

المنهج المستخدم في الدراسة وأدوات الدراسة والعينة وكيفية اختيارها.

الفصل الثالث: تضمن تحليل بيانات الدراسة، عرض ومناقشة نتائجها في ضوء الأسئلة الفرعية، في ضوء

الفرضية العامة في ضوء الدراسات السابقة، النتيجة العامة.

وفي الأخير نسال الله أن يكون وفقنا ولو بنسبة في دراستنا هذه التي كانت بمثابة ختام للمشوار الدراسي.

الفصل الأول:

الإطار التصوري والنظري للدراسة

تمهيد:

لا يمكن دراسة أي مشكلة أو ظاهرة ما الا وقد أكسيناها طابعا علميا في حدود موضوعية تفرضها الدراسة، حيث يجب على الباحث أن يضع مجموعة من النقاط المنهجية التي يتبعها قبل الشروع والانطلاق في دراسته وبجته، وهذا ما سنتطرق اليه في هذا الفصل، فبعد صياغة الاشكالية وتحديد أبعادها، ثم طرح التساؤلات البحثية وفرضيات الدراسة وأسباب اختيارها، لنتقل بعدها إلى أهمية الدراسة وأهدافها ثم تحديد المفاهيم والدراسات السابقة.

أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

أسباب ذاتية:

الميل الشخصي لهذا الموضوع بهدف الإثراء العلمي والمعرفي والتوسع أكثر في تسيير الأفراد والبحث عن رضاهم.

رغبتنا واهتمامنا الشخصي في الاطلاع الميداني والبحث في موضوع الدراسة.

الميل الشخصي لدراسة الحوافز وتأثيرها على ولاء العاملين.

الرغبة في اكتساب خبرات علمية. المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية.

. رغبتنا في التعرف على نظام الحوافز المتبع في تحفيز العمال.

رغبتنا في استكشاف مستوى الولاء التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية مع العلم أن الدراسات قليلة جدا في تناولها لمتغير الولاء التنظيمي.

أسباب موضوعية:

- ❖ ارتباط موضوع الدراسة بمجال تخصصنا.
- ❖ القيمة العلمية للموضوع .
- ❖ معرفة مدى تطابق الجانب النظري مع الواقع.
- ❖ أهمية الحوافز في المناخ السائد في الوسط المهني.
- ❖ القيمة العلمية للموضوع.
- ❖ راجع إلى طبيعة المؤسسات الجزائرية واسلوب تسييرها وتركيزها على العنصر البشري.

ثانياً: أهمية الدراسة:

- ❖ كون الموضوع يصب في حيز العمل المؤسساتي المرتبط بولاء العاملين وفق نظام الحوافز المشجع في زيادة الولاء واستمراره.
- ❖ الأهمية الكبرى لنظام الحوافز الجيد في دفع العمال نحو تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية.

- ❖ تمثل الحوافز أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات في تنمية الموارد البشرية.
- ❖ نظام الحوافز المشجع في رفع الولاء المستمر.
- ❖ نجد بأن أهمية هذه الدراسة تنبع من أهمية الموضوع، فهي تسلط الضوء على إحدى القيم التنظيمية المهمة وهي الولاء التنظيمي.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

- ❖ الاطلاع أكثر على موضوعي الحوافز والولاء التنظيمي.
- ❖ التعرف على مدى تطبيق الحوافز على أرض الواقع.
- ❖ التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة.
- ❖ إبراز مدى أهمية الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي.
- ❖ الاهتمام أكثر بالفرد من خلال تحريك دوافعه وتتمين المورد البشري في المؤسسة.
- ❖ معرفة أثر الحوافز في تشجيع ولاء العاملين.

رابعاً: الاشكالية:

يعد العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج لذلك تسعى المؤسسات لتوفير قوة عمل كافية ومؤهلة على النحو الذي يمكنها من أداء الواجبات والمهام وصولاً إلى تحقيق الأهداف بكل نجاح، فبعد أن كان ينظر إليه على أنه آلة يجب استغلالها أقصى استغلال، أصبح ينظر إليه على أنه أساس استمرار المؤسسات ومصدر قوتها وتميزها ويسعى المسؤولون إلى أن يصل العاملون في إنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة، لكن مقدرة العامل لا تكفي إذا لم تكن هناك دوافع تدفعه للعمل فالمقدرة تتطلب المهارات والمعارف وتنمي فيه الوراثة التدريبية والتكوينية، أما الرغبة فهي الحوافز وينجر عنها مؤثرات خارجية تدفع العامل إلى زيادة كفاءته وأدائه، ونظراً لأهمية الحوافز في توجيه وسلوكيات الأفراد وارتباطهم الوثيق بدوافعهم وقوة تأثيرها الكبير على أدائهم فلا بد أن تحظى بالاهتمام والتركيز بوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير الإيجابي على الأفراد من سياسيات ضمان تحقيق الأهداف على جميع المستويات في المؤسسات، فإنها عبارة عن رغبات أو حاجات أمنيّة غير محققة يحاول الفرد العمل على إشباعها، وإن عملية التحفيز مرتبطة مباشرة باستظهار العلاقات الكامنة لدى الفرد للحصول على أحسن ما لديه ولذلك يعد التحفيز موضوعاً هاماً في الإدارة والعمل لأنه يمس صميم العامل البشري، فهي نوعين: حوافز مادية وأخرى معنوية فإن الحوافز المادية مثلاً: الأجر العلاوات، التأمين الإصابات في العمل، خدمات النقل، ... أما الحوافز المعنوية فمثلاً تحسين ظروف ومناخ العمل، المدح والثناء، الاعتراف بجهود العاملين، إشراك العاملين في الإدارة، فإن للحوافز قيمة كبيرة عند العمال منها زيادة الرضا الوظيفي للعمال، تنمية روح المشاركة والتعاون،

ونظراً لأهمية الحوافز التي تقدمها المؤسسة للعامل فإنه يحس بالولاء والانتماء لمؤسسته، فإنها عبارة عن مشاعر تمثل رغبة واستعداد الفرد لبذل مجهودات وتقديم التضحية لمؤسسته وزملائه في العمل، فالمؤسسة الناجحة هي التي تستطيع أن تحافظ على موظفيها عن طريق تنمية الولاء لها،

فإن الولاء التنظيمي هو عبارة عن انسجام الفرد مع مؤسسته والرغبة في خدمتها، فانه من أهم العوامل التي تعتبر كمقياس ومدى فعالية الأفراد ويعبر بدوره على مدى رغبة الفرد في البقاء والاستمرار في المؤسسة فهو الإخلاص والوفاء بالعهد والمسؤولية التي يبديها الفرد نحو شيء معين حيث أنه أحد المقومات الرئيسية على خلق الإبداع لدى العاملين والأداء المستمر للعمل، والولاء لا يأتي من العدم وإنما هو شعور يكتسب.

فإن الولاء بمثابة أصل مهم من أصول المؤسسة والحفاظ عليه هو مفتاح النجاح للمؤسس، ويعمل على زيادة مستوى الرضا الوظيفي لأفراد وتعاضم قدراتهم على الانجاز والأداء كما وكيفا، كما أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه، ويستغرق وقتا لأنه يجسد في حالة قناعة تامة للفرد، وهناك عدة أنواع للولاء منها الولاء العاطفي ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمل، الولاء الاستمراري يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة فيفي الاستمرار في العمل، الولاء المعياري أو الأخلاقي يعبر عن إحساس العاملين للبقاء في المنظمة وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمؤسسة، فهناك عدة ممارسات لتدعيم الولاء التنظيمي للفرد فمثلا التركيز على تعزيز المورد البشري، الأمن الوظيفي، تصميم نظام فعال للأجور والحوافز، النظر إلى العاملين أنهم ليسوا أجراء ولا يمثلون عامل من عوامل الإنتاج بل إنهم مصدر الأفكار والأداة الرئيسية للتغيير وتحويل التحديات إلى قدرات تنافسية، تغير النظرة من الجهد مقابل الأجر إلى الجهد مقابل الدعم لذلك على المؤسسات خلال سعيها لكسب ولائهم عليها أن ترضى دوافعه .

فإن الدوافع بمثابة القفل للسلوك البشري والحوافز هي المفتاح الذي يفتح به هذا القفل، وإذا أرادت المؤسسة أن تكسب ولاء عمالها لا بد عليها من إيجاد المفتاح المناسب.

ومن خلال ما طرحناه في الإشكالية نتطرق إلى التساؤل المركزي

التساؤل المركزي

. كيف تساهم الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي؟

الاسئلة الفرعية

- ❖ هل تؤثر الزيادة في الاجور بشكل كبير على الالتزام التنظيمي للعمال ؟
- ❖ هل تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال ؟

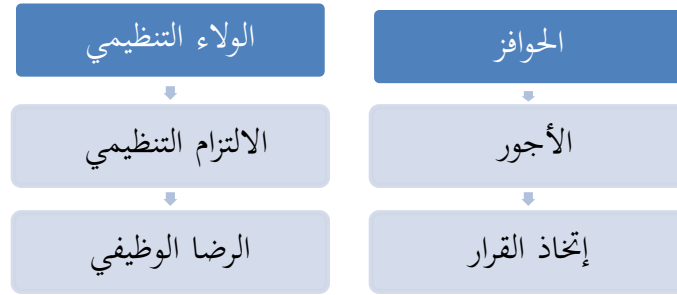
خامسا: الفرضيات

الفرضية العامة

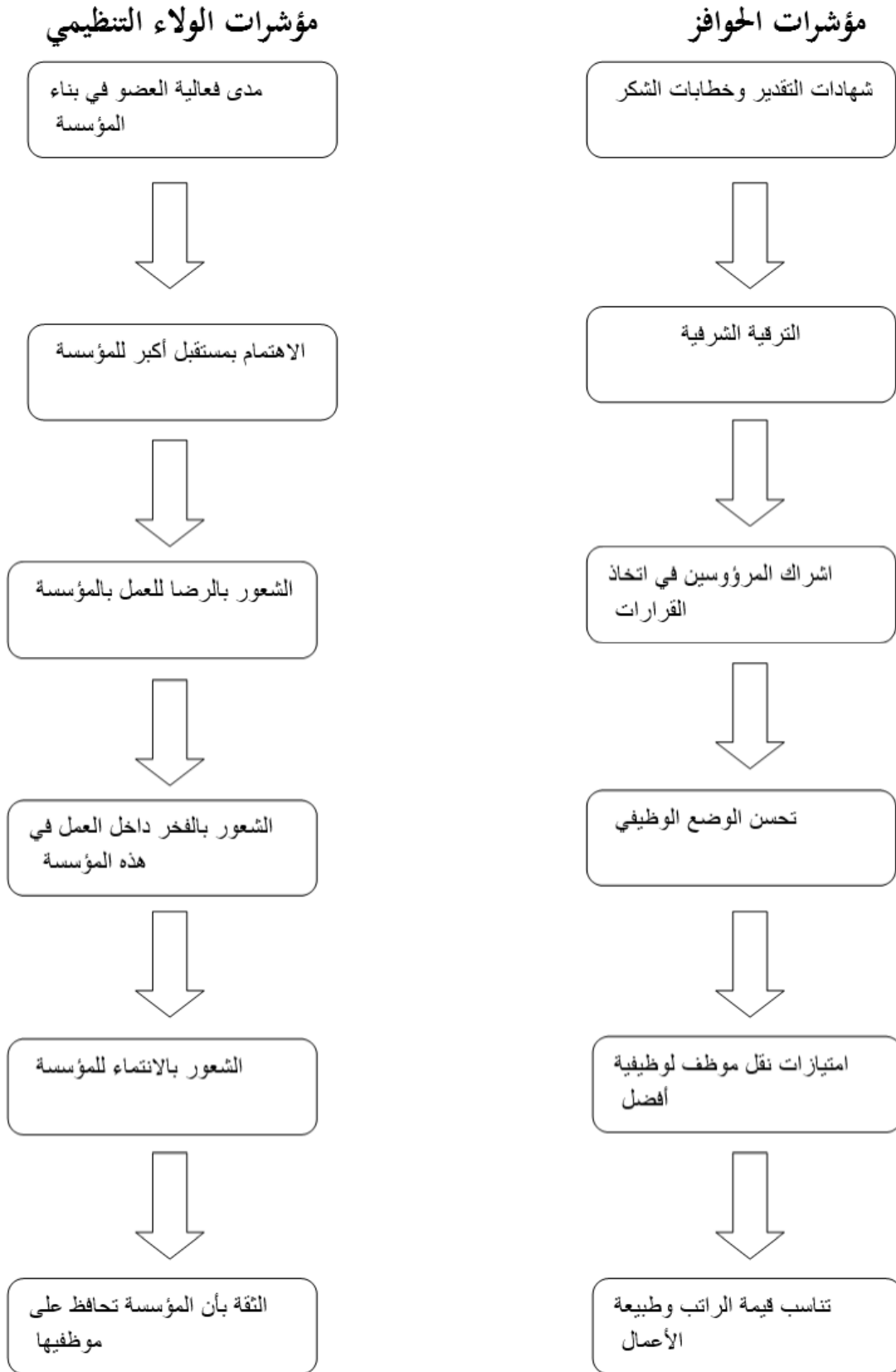
تساهم الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي.

الفرضية الفرعية

- تؤثر الزيادة في الاجور بشكل كبير على الالتزام التنظيمي للعمال .
- تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال .



الشكل رقم 01: شكل يوضح أبعاد الفرضيات



الشكل رقم 02: مؤشرات الحوافز والولاء التنظيمي

سادسا: الإطار المفاهيمي للدراسة.

1- الخوافز:

1-1- تعريف الخوافز

أ. لغة:

هي جمع حافز ومشتق من حفز الشيء، والحفز في المعجم مقياس اللغة هي حث الشيء ودفعه من الخلف، ويقال الرجل يتحفز في جلوسه إذا أراد القيام وكذلك الليل يسوق النهار ويحفزه وقيل حفزت الرجل بالرمح أي طعنه بالرمح وحفزه على التقدم دون أن يؤذيه¹

الخوافز هي الأمور التي تدعو الإنسان إلى العمل، وإلى التضحية والبذل وإلى المشاركة الفعالة وهي من الوسائل المهمة في التربية، بل المتبع للآيات القرآنية والأحاديث النبوية يجد هذا الأسلوب واضحا جليا فتجد الإخبار بالأجر والثواب للمؤمنين الطائعين، فالأجر عند الله على الاعمال الصالحة، والعقوبة على الاعمال السيئة في قوله تعالى: "فمن يعمل مثقال ذرة خيرا يره، ومن يعمل مثقال ذرة شرا يره" الزلزلة 7.8.²

ب. اصطلاحا:

تعتبر الخوافز بمثابة المقابل لأداء المتميز، وهي بذلك لا تمثل جزاء مكافئ لأجور والمرتببات، فالأداء الذي يستحق الحافز هو الأداء الغير العادي³.

كما عرفت الخوافز بأنها: "مجموعة من العوامل أو المؤشرات تدفع العامل سواء كان مديرا أو منفذا نحو بذل جهد أكبر في عمله والامتناع عن الخطأ فيه .

كما عرفت بأنها: "مجموعة من العوامل التي تعمل عن إثارة القوى الحركية في الإنسان، وتؤثر في سلوكه وتصرفاته.

1- أبو الحسين زكريا: "معجم مقاييس اللغة"، مكتبة دار الجيل، بيروت، 1990، ص85.

2- سورة الزلزلة: الآية 7، 8.

3- ناصر قاسيمي: " دليل مصطلحات علم اجتماع عمل وتنظيم"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص60.

الحوافز هي "الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالشخص والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتعويض النقص في إشباع حاجاته.

إن هذا التعريف يؤكد على العلاقة القائمة بين ما حصل عليه المرء من بيئة سواء كان ماديا أو غير ذلك، وإشباع الحاجات .

بينما يعرفها آخر بأنها عبارة عن: "مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الإنسان التي تؤثر على سلوكه وتصرفاته.¹

كما أنها تعرف بأنها: مجموعة من القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم وترسلهم إلى سلوك معين، يعود هذا التعريف إلى مفهوم الحاجة ويعتبر الحافز شيئا ماديا أو معنويا يشبع الحاجة.²

المفهوم الإجرائي للحوافز:

من التعاريف السابقة يمكن القول بأن الحوافز هي تلك العوامل أو المؤثرات التي تثير الرغبة الكامنة في نفس العامل للعمل من جهة تلبية حاجات غير مشبعة لديه وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى وتتفرع الحوافز حسب تقسيماتها المختلفة إلى عدة فروع، فمنها المباشرة وغير مباشرة الايجابية والسلبية المادية والمعنوية، هكذا نلاحظ أن هذا التعريف يمثل تنظيما خاصا يثير رغبة العمال لرفع مستوى المردود عندهم.

1-2- أنواع الحوافز:

لا يمكننا أن نتصور وجود مؤسسة تمارس نشاطها الاقتصادي، متعددة في ذلك على الطاقة البشرية، والمتمثلة في العامل وما يبذله من جهد حيث يتحصل بالمقابل على أجر، الذي يكون مصحوب بأجر تمثيلي: علاوات ومكافآت... كلها تهدف من خلالها المؤسسة إلى تحفيز تشجيع عمالها من أجل تحقيق الإنتاجية

1- رأفت إسماعيل، إبراهيم بدر: "الحوافز المادية والمعنوية للقوى العاملة في ضوء أهداف التربية الاسلامية"، (رسالة ماجستير)، جامعة أم القرى، السعودية، ص81.

2- معمر داود: "منظمات اعمال الحوافز والمكافآت"، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2008، ص56.

ويوجد نوعان رئيسان للحوافز في مجتمع المصنع: المادية وغير مادية وكلها تهدف إلى زيادة أداء العامل كمنوعا، وسوف نتعرض لها فيما يلي:

الحوافز المادية:

والحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، وهي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفايتهم، ومن هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات، والمشاركة في الأرباح، والمكافآت عن الاقتراحات.

وبصفة عامة يمكن القول بان الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيرا في اندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل، متى كانت تلك الأجور مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد، وعلى العكس من ذلك فان الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة للعمل، الذي لا يلي مطالب العامل وحاجاته عامل هام في إهمال العامل لعمله وتدني كفاءته الإنتاجية

وتعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة والحوافز المادية قد تكون ايجابية كمنح المكافآت والمساعدات أو إعطاء العلاوات، وقد تكون سلبية كالحرمان من المكافآت أو العلاوات أو تخفيض الراتب¹.

وكذلك يمكن إن تكون حوافز مادية مباشرة مثل الأجر الإضافي، العلاوات، المكافآت، البدلات الأرباح، أو حوافز مادية غير مباشرة مثل التغذية الإسكان المواصلات القروض الإعانات والتسهيلات، العلاج، التخفيضات....

وتكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها:

1. الأجر: ويعد من أهم الحوافز المادية وكلما كان كبيرا كان له دور كبير في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر.

2. المكافآت: التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها.

¹ - سعاد نايف البرنوطي: "إدارة الموارد البشرية ادارة الفرد"، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2007، ص355.

3 . مكافئات العمل الإضافي: بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.

4 . المشاركة في الأرباح: حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عامليها أسهما في شركاتها لتحفيز العاملين.

5 . الترقية: حيث لها دور كبير في حفز العاملين وتعد حافزا ماديا لأنها غالبا ما تتضمن زيادة الأجر كما يمكن أن تكون حافز معنوي إذ يترتب عليها وظيفة ذات مستويات أكبر.

6 . التأمين الصحي: يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعامليها وأسرههم ويعتبر تخفيف للأعباء المالية.

7 . العلاوات الدورية والاستثنائية: وهي من الحوافز المادية الجيدة التي تحفز العاملين لأداء أفضل.

8 . السكن والمواصلات: حيث يعتبر في نظر العاملين حافزا جيدا لما فيه من تخفيف لعبئ النفقات¹.

2. الحوافز المعنوية:

تساهم الحوافز المعنوية في رفع نفسية العامل وإشعاره بالرضا اتجاه عمله وإشباعه لحاجاته النفسية والاجتماعية فالعمل بالنسبة للعامل هو ضرورة ملحة ليس فقط من جانبه المادي بل هو عبارة عن تحقيق للذات من خلال ما تكسبه من احترام وتقدير الآخرين ولقد أوضح الأستاذان ميلز وفورم انه لا ترتبط الدوافع العمال بالحاجات الاقتصادية فقط فالرجال يستمرون في العمل حتى ولو كانوا في غير حاجة إلى منافع مادية².

فالحوافز المعنوية فإنها تقسم إلى حوافز معنوية سلبية وأخرى ايجابية كذلك:

1 . الحوافز المعنوية الايجابية:

أ. حوافز معنوية ايجابية فردية: كاعتراف الإدارة بالمجهود الذي يقدمه العامل.

¹ - قوادري رشيد: "نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية"، (رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال وتسويق)، جامعة المدية، 2007، ص14.13.

² - سعاد نايف البرنوطي، المرجع سبق ذكره، ص356.

ب حوافز معنوية ايجابية جماعية: كالعلاقة الطيبة بين أفراد العمل في المصنع وتكوين علاقات صداقة معهم .

2 . الحوافز المعنوية السلبية:

أ حوافز معنوية سلبية فردية: كالإنذار المقدم للعمال سواء كان الإنذار كتابيا أو شفويا .

ب . حوافز معنوية سلبية جماعية: كالحرمان من الأنشطة المتعددة بالمؤسسة¹.

1-3- أهداف الحوافز:

إن تحفيز المرؤوسين هي احدى المهارات السلوكية والقيادية التي يجب أن تتمتع بها الادارة في مختلف المستويات الادارية للممارسة وظيفه التوجيه، حيث يحقق تحفيز الأفراد العديد من الأهداف منها:

- ❖ . جعل الافراد يعملون بكفاءة وفعالية من خلال رفع أدائهم.
- ❖ . تجنب الصراعات والنزاعات بين أعضاء المنظمة، حيث سيؤدي التحفيز الفعال على توجيه جميع الجهود دعوه تحقيق الهدف.
- ❖ إن التحفيز الفعال والجيد سيحقق ولاء أعضاء المنظمة، منظمتهم "الولاء التنظيمي" والذي يؤدي إلى بناء ثقافة المنظمة، والتي تعد الأساس في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها.

كما أن الادارات بصفة عامة والتربوية بصفة خاصة تريد أن تحقق من خلال نظام الحوافز مجموعة من الأهداف منها:

- ❖ . تشجيع المنافسة بين العاملين معلمين واداريين.
- ❖ . الأفراد ذوي الأداء المتميز.
- ❖ . حفز العاملين ذوي الاداء المتوسط إلى التقدم.
- ❖ . إبراز هوية المؤسسة التعليمية في الأداء المتميز.
- ❖ استمرار التميز في الأداء وتطوير الأداء المستقبلي².

¹ - معمر داود، المرجع سبق ذكره، ص60.

² - سعد عمان أبو شندي: "إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، بدون سنة، ص 149.

1-4- أهمية الحوافز:

يمكن تحديد أهمية الحوافز في النقاط التالية:

1. تساهم الحوافز في تفجير طاقات وقدرات العاملين واستخدامها أفضل استخدام، هذا ما يؤدي إلى تقليص أعداد أفراد العاملين وتسخير الفائض منها لسد النقص في مجالات أخرى.
2. تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للأفراد، وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.
3. تعمل الحوافز على تقليص تكاليف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد أساليب وسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الوقت وقت الإنتاج" والمواد الأولية والمصاريف الأخرى .
4. تساهم في خلق رضا العاملين عن عملهم مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات مثل انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع في معدلات التكاليف وكذلك معدلات الغياب
5. تحقيق نظم الحوافز وزيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة والانتاجية للعاملين.
6. التيسر إلى المبادرة المستمرة والابداع المتجدد.
7. تحقيق التوازن الذي يجعل عناصر النظام العملي تتحرك بانسجام.¹

1-5- مراحل تصميم نظام الحوافز:

1. تحديد هدف النظام:

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذه جيدا ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات أو قد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة أو التشجيع على زيادة الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف.

¹ - هادي مشعان ربيع: "علم النفس الإداري"، مكتب المجتمع العربي، عمان، ط1، 2008، ص 201.

2. دراسة الأداء:

وتسعى هذه الخطوة إلى تحدد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي، أن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

- أ . وجود عدد سليم للعاملين.
- ب . وجود وظائف ذات تصميم سليم.
- ت . وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.
- ث . وجود ظروف عمل ملائمة

3 . تحديد ميزانية الحوافز:

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

- أ . قيمة الحوافز والجوائز: وهي تمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وتتضمن بنود جزئية مثل المكافآت، العلاوات، الرحلات، الهدايا وغيرها¹.
- ب . التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام.
- ت . تكاليف الترويج: وهي تغطي بنودا مثل الكتيبات التعريفية، الملصقات الدعائية والمرسلات، وخطابات الشكر والحفلات².

4 . وضع إجراءات النظام:

وفي هذه المرحلة يتم ترجمة النظام في شكل خطوات متسلسلة، وهي تعنى بتسجيل الأداء ونماذجه اجتماعاته وأنواع الحوافز، وتوقيت تقديمها وتحديد ادوار كل فرد فيها (المدرء والعمال) لمنح الحوافز³.

1- مدحت محمد أبو النصر: "الإدارة بالتحفيز أساليب التحفيز الوظيفي"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الثالثة، 2014، ص 176.

2- مدحت محمد أبو النصر: "الإدارة بالتحفيز أساليب التحفيز الوظيفي"، مرجع سبق ذكره، ص 177

3- أحمد ماهر: "السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية للطبع والتوزيع، الإسكندرية، مصر، الطبعة 1، 2003، ص 261.

1-6- قواعد وخصائص نظام الحوافز وشروط تفعيل

قواعد نظام الحوافز:

القواعد الأساسية لنظام الحوافز:

1. التأكد من وجود قدر صحيح وملائم من البيانات .
2. استخدام نماذج نمطية لتشجيع البيانات
3. استخدام أسلوب المقارنة المستمرة .
4. القياس العلمي للأداء.
5. الحصر الدقيق والرقابة على الوقت.

كما تتمثل أيضا فيما يلي:

1. **وضوح الهدف والغاية:** يتم تحديد الهدف بوضوح من نظام الحوافز، في حين تسعى كل الأطراف والمصالح لتحقيقه.
2. **المساواة والعدالة:** يجب أن يتميز نظام الحوافز بالعدالة، ويصبح لكل فرد الحق في أخذ نصيب متساوي من الحوافز وهذا يكون من خلال إتباعه الأسس والمعايير المطبقة في المنظمة، في حين يجب أيضا أن يحصل كل فرد على حصة متساوية من أرباح المنظمة.
3. **تميز الأداء:** يعد تميز الأداء من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، إذ يجب إن تزيد كمية الأداء وجودته أو تنخفض تكلفة الإنتاج أو وقته...، حيث يتم حساب الحوافز.
4. **القوة والجهد:** تعتمد المنظمة في تقديم الحوافز على قدرة كل فرد أو جماعة، ويكون ذلك من خلال انتزاع جزء من مجموع الحوافز، حيث يتم ذلك منح الحوافز على النتائج المتوصل إليها، إلا انه في بعض الأحيان تمنح الحوافز على جهد المبذول.
5. **الحاجة والرغبة:** تزداد أهمية الحوافز المادية بكثرة بالنسبة للفرد الذي يكون في بداية مشواره الوظيفي لأنه يكون بحاجة لها، عكس الفرد الذي يشغل مستويات إدارية عليا فقد نجده يطمح بكثرة إلى الحوافز المعنوية، لذا يتم توزيع الحوافز حسب رغبة وحاجة كل فرد¹.

. خصائص نظام الحوافز: يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص من أهمها:

¹ - محمد فالخ صالح: "إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2004، ص 159.

1. القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
2. إمكانية التطبيق: ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية تعد تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.
3. الوضوح والبساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.
4. التحفيز: يجب أن يتم نظام الحوافز بإثارة هم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود .
5. المشاركة: يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم، وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.
6. تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء، ويجب أن يشعر الأفراد بان مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم تلك المعدلات.
7. القبول يتم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.
8. الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذا يجب إن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنوية، والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة وغيرها من معايير تحدد مقدار الحوافز.
9. المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام، إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك.
10. التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف¹

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: "الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية"، المكتبة العصرية للنشر، الطبعة 1، 2009، ص 271-272.

2. شروط تفعيله:

تتحقق فعالية نظام الحوافز من خلال تأثيره على توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق مستويات أداء عالية، وتحسين جودة الإنتاج والخدمات بأقل تكاليف، وتحقيق رضاهم الناتج عن إشباع حاجاتهم الضرورية المادية منها والنفسية وذلك عن طريق عدة أسس يجب أن تراعيها المؤسسة عند وضعها لنظام الحوافز ومن أهمها ما يلي:

. تحديد أهداف نظام الحوافز سواء كانت كمية (زيادة عدد الوحدات المنتجة) أو نوعية (ارتفاع مستوى الكفاءة الإدارية، تحسين الخدمات)، على أن تكون قابلة للقياس (بوحددة مالية، نسبة رقمية، معدل مئوي) ومعرفة لدى العاملين (قيمة ونسبة الزيادة أو تخفيض التكاليف بنسب معينة) على أن يصعب ذلك تعريف العامل بأهداف المؤسسة واستراتيجياتها.

. الحافز حق (ليس هبة) مقابل الجهود المبذولة لتحقيق الهدف المرغوب.¹

. عدالة الحافز بناء على ضوابط خاصة كوضع معدلات ومستويات عادلة للعمل وضمان حدود دنيا من الحقوق والمزايا الوظيفية، وتحقيق العدالة بالنسبة للعاملين على مكافأتهم بنسب تتناسب والجهد المبذول من أجل زيادة مستوى الأداء، أما بالنسبة للمؤسسة فتحقق متى عملت هذه الحوافز على زيادة كمية الإنتاج وغيرها .

. وضع نظام بسيط وواضح للحوافز، يعتمد على معايير بسيطة في حسابه للجهد المبذول وتقديم الحافز المناسب وهذا يسهل فهم العمال له

. شمول الحافز لجميع العاملين، ورؤساء والمشرفين دون تمييز أي إتاحة الفرصة للاستفادة من هذه الحوافز بقدر متساوي وفي جميع الأقسام ووحدات المؤسسة .

. فورية الحافز أي التعجيل في تنفيذه بعد الجهد المبذول مباشرة وذلك من اجل تدعيم السلوك المرغوب²

¹ - عقونشراف: "سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية"، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير)، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006، ص 54.

² - عقون شراف، مرجع سابق، ص 54

1-7- معوقات الحوافز:

- 1 . عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز، وذلك بالنسبة للأفراد المستفيدين من الحوافز وكذلك أعضاء الإدارة من المديرين ورؤساء الأقسام المسؤولين عن تطبيقها.
- 2 . تطبيق نظم واحدة أو نمطية من عدد كبير من الأجهزة والمؤسسات الحكومية بغض النظر عن الخصائص والظروف التي يتميز بها كل جهاز من حيث طبيعة العمالة فيه. والإمكانيات المتوفرة لديه ونشاطه، وهيكله وترتيب القوالب العاملة به.
- 3 . غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتها والعوامل التنظيمية والفنية والمادية للجهاز، والظروف البيئية المحيطة، الاقتصادية الجهاز الواحد أو المجموعات المتشابهة والاجتماعية والثقافية وذلك على مستوى من الأجهزة.
- 4 . عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة والعائد من الحوافز وذلك من حيث فعاليتها والأثر الذي يتركه على الأفراد
- 5 . فقدان مفهوم الأخذ والعطاء في الحوافز وتحول كثير منها إلى حق لكسب جزء من المرتب أو من المكتسب.¹

¹ - رأفت اسماعيل ابراهيم بدر، المرجع سبق ذكره، ص 87

2- الولاء التنظيمي

2-1- تعريف الولاء التنظيمي

أ . لغة: يعني العهد والقرب والمحبة والالتزام، والولاء كلمة ذات قيمة عالية، فهو الانتماء **evotion** والانتساب **affiliation**، وعندما نقول بان لأبناء ولاء لآبائهم فإن ذلك يعني انتماءهم وانتسابهم واخلاصهم لهم، والولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام **commitment** والانسجام **cohesivemess** والجذب **enticement** تجاه الغير .

وقد وردت كلمة الولاء العديد من الايات القرآنية ومن أمثلة ذلك: قوله تعالى: " لا يتخذ المؤمنون الكافرين أولياء من دون المؤمنين ومن يفعل ذلك فليس من الله في شيء إلا أن تتقوا منهم تقاة ويحذركم الله نفسه وإلى الله المصير" سورة ال عمران 28¹

ب . اصطلاحاً:

يعتبر مفهوم الولاء مفهوماً قديماً تطرق اليه علماء الاجتماع والسلوك في اوقات سابقة حيث حاولوا اعطاء التغيرات والاجتهادات القائمة على ان الانسان كائن اجتماعي يعيش مع أفراد في بيئة اجتماعية منظمة تتطلب الحياة فيها التعاون والانتماء والاخلاص للوصول إلى الغايات والاهداف، وقد اشار هؤلاء الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية إلى أن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتماءه للمجتمع الذي يعيش فيه.²

ويرى بوشنان **buchanan**: بأن الولاء التنظيمي هو اقتران فعال بين الفرد والمنظمة، بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير وقد قدم ثلاث مرتكزات رئيسية يركز عليها الولاء التنظيمي وهي: الاحساس بالانتماء **identification** ويظهر في التعبير عن الفخر بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها.

المشاركة والمساهمة الفعالة **involvement** من قبل الفرد النابعة من رضاه النفسي بأهمية الانشطة والادوار التي يقوم بها.

الاخلاص **loyalty** والمعبرة عنه برغبة الفرد الاكيدة بالاستمرار والعمل في المنظمة في كل الظروف.

¹ - سورة ال عمران: الاية 28

² - الرواشدة خلف سليمان: "صناعة القرار المدرسي والشعور بالامن والولاء التنظيمي"، دار ومكتبة الحامد، عمان، 2007، ص86.

كما يرى جورج (GEORJE، 1999) بان الولاء التنظيمي هو حالة وجدانية، وذو أبعاد مختلفة، ولكن مترابطة ومن الصعب تحديد العنصر الاقوى اثرا ولكن من المؤكد تأثيره الكبير على تصرفات العامل.¹

إن مصطلح الولاء التنظيمي يعني نوع من انواع الإخلاص والوفاء المطلق لولي الامر، ففي منظمة معينة على سبيل المثال يلتزم عدد من الموظفين بحسن الاداء لغرض رد الاعتبار لمن وظفهم مادام يحتل منصبا قياديا في هذه المنظمة فولائهم لبعض المنظمة أو تحقيق أهدافها بل لمن ضمن لهم العمل وحصولهم على الامتيازات الوظيفية المتنوعة.²

يعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الادارية والسلوكية والولاء بمعناه اللغوي: هو الانتماء والانتساب والاخلاص، كما أنه ينطوي على الارتباط والحب اتجاه الآخرين، ويعرف الولاء أنه الشعور الايجابي المتولد عند الموظف اتجاه منظمته الادارية والاخلاص لاهدافها والارتباط معها، ثم الحرص المستمر على البقاء فيها.³

ج. التعريف الاجرائي:

من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نستنج التعريف الاجرائي للولاء التنظيمي إذ يعرف: بأنه اندماج واخلاص العامل ومحبه اتجاه المنظمة التي يعمل بها، اذ انه هو حالة نفسية تنمو داخل الفرد وتدفع به إلى بذل قصارى جهده لتمثيل المؤسسة والحفاظ على قيمها.

2-2- أنواع الولاء التنظيمي:

الولاء المستديم: يشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الفرد التضحية بالكثير من الجهود وطاقته مقابل بقاء منظمته لذا فان مثل هذا الفرد يعتبر نفسه جزءا من منظمته ولا يستطيع التخلي عنها.

الولاء التلاحي: يمثل العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمته والتي تنميها المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمة والتي تقر بجهود عمالها، فالمنظمة تبدا جهودها مع الفرد من المرة الاولى لانضمامه من خلال التوجيه، اعطاء البطاقات الشخصية، تسهيل بعض الخدمات مثل السكن، النقل، الضمان الاجتماعي.... الخ.

¹ حمدان دانا لطفى: العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، (رسالة ماجستير في الادارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطني). 2008. ص 30-31.

² كردي أحمد: السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية، بيروت. 2001. ص 89.

³ بخلوة باديس ومحمد بن قرينة: أثر تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي. دراسة ميدانية في محطة تكرار النفط بسكيكدة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة. 2013. ص 108.

الولاء العاطفي: يعتبر الولاء رابطاً أو علاقة معنوية بين الموظف ومنظمته لما له من رغبة قوية في البقاء بمنظمتها لأنه يرى أن هناك توافق بين أهدافه وقيمها وأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها إذا يسعى دوماً إلى الالتزام بمبادئ منظمتها مهما كلفه ذلك.

الولاء الاغترابي: يمكن أن نلق عليه ايضاً الولاء المقيد حيث يلتزم الفرد بمبادئ منظمتها ويندمج عمله دون ارادة ورغبة منه، ويعود سبب ذلك إلى السلطة التي تمارس عليه، ويسمى بالولاء السلبي لان الفرد يعيش حالة صراع وسرعان ما تنعكس على حياته النفسية والمهنية في صورة سلوكيات أداية كالاحتراق النفسي، التغيب، قلة الانتاج، نقص الكفاءة.

الولاء الرقابي: ينشأ عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل دليل لتوجيه سلوكه توجيهها صحيحاً فهو يسعى دوماً إلى التطلع على مختلف القوانين الخاصة التي تأتي بصورة مفاجئة ويحاول تفسيرها وفهمها وعندما يدرك أنها تساعد في فهم ذاته وتطويرها فإنه يتأثر بها ويزداد ولاءه وانتمائه للمنظمة.

الولاء المعياري: فهذا النوع من الولاء الدافع الاخلاقي نحو العمل يولد لدى الفرد الولاء نحو منظمتها، لكن الدافع الاخلاقي إذ لم يقترن بدوافع نفسية فإنه غير كافي فمثلاً العامل الذي لم يتقاضى راتبه مدة زمنية طويلة لم يستطع الصبر والاستمرار مهما كانت قوة ارتباطه الاخلاقية.

الولاء الموقفى: حسب وجهة نظر السلوك التنظيمي، الولاء يستخدم لوصف العمليات التي عن طريقها يتيح للموظفين التعرف على أهداف وقيم المنظمة ويعملون على التوحيد معها.

الولاء السلوكي: حسب وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي تقوم فكرة الولاء على اساس العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي وبالذات الخبرات الماضية على تطور علاقات الفرد وربطه بمنظمتها ووصف هذه الخبرات تحدث بيكر 1964 كما سماه بنظرية "الاخذ والعطاء" الفرد يصبح مقيداً داخل المنظمة ذلك أنهم خيرو المكافآت في الماضي ويخشون أن يفقدوها.¹

2-3- أهمية الولاء التنظيمي:

للولاء التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المنظمات وله اثر واضح على سير العمل فيها، وتحقيقها لأدائها بشكل فعال ومتميز وعلى مدى ارتباطها بالأسلوب التنظيمي الذي يلعب دوراً هاماً في توجيه الافراد العاملين داخل التنظيم

¹ - عبد الرحمن أحمد محمد هيجان: "الولاء التنظيمي للمدير"، ط1، السعودية. 1998. ص 38.

لوجهته الصحيحة او ليقفل من سلوكهم السلبي كترك العمل أو تغيب عنه وعليه فان اهمية الولاء التنظيمي تتمثل في ما يلي:

- يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والافراد العاملين فيها، لاسيما في الاوقات التي لاتستطيع فيها المنظمات ان تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الافراد العاملين للعمل على تحقيق أعلى مستوى من الانجاز.
- ان ولاء الافراد لمنظمتهم يعتبر عاملا هاما في التنبأ بفعالية المنظمة.
- كلما زاد ولاء الافراد لمنظمتهم كلما زاد تقبلهم لاي تغيير يكون في صالح المنظمة.
- إن الولاء التنظيمي أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال ادارة المنظمات كونها اصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة.¹
- يساهم الولاء في بناء شبكة واسعة من العلاقات الانسانية التي تساعد على تنمية الاحساس بالمنظمة.
- الولاء يصنع القيمة المتفوقة للمؤسسة ويؤدي حرص المؤسسة على امداد زبائنها بقيمة متفوقة إلى زيادة ولاء العاملين فيها.
- يلعب دورا مهما في رفع الروح المعنوية للعاملين وجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي يعملون بها.
- التوفيق في العلاقة القائمة بين العامل ومنظمته من خلال خلق جو من التعاون والتعامل بدلا من التنافر.
- كما تؤكد الدراسات انه كلما ازداد الولاء كلما قل معدل دوران العمل (مادو ستير، يورثر 1979، هارتمان 1984).
- كما تشير بعض الدراسات على أن الولاء التنظيمي عامل مساعد إلى حد كبير في انخفاض نسبة التغيب والحد من مشكلة التأخر عن الدوام وبالمقابل يعزز الاداء الوظيفي (ماودي، ستيرز، ورثر 1979، درسون، فوكو مي 1984)
- ان ارتفاع مستويات الولاء التنظيمي ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموعة من الظواهر السلبية وخفض اثارها.²

¹ - سفيان أبو عطيط: "الولاء التنظيمي استراتيجية هادفة للتأثير في أداء الافراد والمظلمات، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية"، العدد 15، جامعة 20 أوت 1955. سكيكدة. 2008. ص5.

² - آدم غازي العتيبي: اثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية والاداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت. المجلة العربية. مجلد 1. نوفمبر 1993. ص110-111.

2-4- العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

هناك عدة عوامل تعمل على خلق وتنمية الولاء التنظيمي حيث يرى ستيرز ان الافراد يدخلون المنظمات، وعندهم مهارات محددة وأهداف معينة ويتوقعون في المقابل أن تشغل مهاراتهم وتحقق أهدافهم، وحينما يدركون أن المنظمة اهتمت بتسيير ذلك فإن ولاءهم سوف يزداد.

- ثقافة المنظمة القوية:

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام لمنظمتهم للإجماع الواسع على القيم والاعتقادات والتمسك بها يزيد من اخلاص العاملين.

- اثرء الوظائف:

ويعني اعطاء واجبات متنوعة للفرد العامل قصد التقليل من الروتين في العمل، ويؤدي ذلك إلى زيادة رضا العامل. توطيد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس أي بين قائد المنظمة والعمال.

- اتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في صنع القرارات الادارية.

ترك الحرية لاعضاء في اختيار الجماعة التي يعملون معها.

- الاستقطاب الجيد والموضوعي للافراد وهذا يغرس لدى العمال فكرة عدم التميز والتحايز ويجعلهم يشعرون بأنهم شخص واحد.

- الابتعاد الكلي عن التحامل الذي يعتبر شعور سلبي تجاه الاخرين أي التعجل في الحكم على الاخرين.

- القيادة داخل المنظمة.

- وضوح الدور المهني.

- في حين يرى كل من أنجل (anjle) (1972)، كانط (kante)، أباطو (abatte)، ان الفرد يشعر بالالتصاق النفسي بالمنظمة، نتيجة ما تقدمه له من مكافأة معينة.

- يرى سولومو (solommon) أن الولاء التنظيمي يتحقق وينمو عند العاملين من خلال ثلاثة أفعال تقوم بها المنظمة وهي:

- معاملة العاملين بوصفهم شركاء لا مجرد أفراد.

- منح مزايا مادية واخرى معنوية.

- اتاحة فرص التطور المهني والوظيفي.¹

¹ - شريط الشريف محمد: "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي". (رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قيم علم النفس والعلوم التربوية والارطفونيا)، جامعة منتوري محمد، قسنطينة، دراسة ميدانية، هيئة الاطارالوسطي، مؤسسة سونلغاز. غنابة. 2009/2008. ص71-73.

2-5- مراحل الولاء التنظيمي:

المرحلة الأولى: تمثل مرحلة التجربة أي قبل الدخول إلى العمل وتمتد هذه المرحلة لعام واحد، حيث تعتمد على ما يتوفر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات ومستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وافكار.

المرحلة الثانية: تمثل مرحلة العمل والبدء به، وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالاشهر الاولى من تاريخ بدأ العمل، وتتراوح لفترة زمنية لهذه المرحلة من عامين إلى اربع أعوام، وتظهر خلالها خصائص مميزة لما تتمثل من أهمية الشخصية والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء التنظيمي.

المرحلة الثالثة: مرحلة الثقة في التنظيم، وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدأ العمل، حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء التنظيمي ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج ثم دعم الولاء من خلال استثمارات الفرد في تنظيم وتقييم عملية التوازن بين الجهود، التكلفة، والاغراءات المعطاة للأفراد.

اذن نلاحظ ان هناك ثلاث مراحل يتكون من خلاله الولاء التنظيمي للفرد العامل حيث نجد أن المرحلة الاولى لتكوين الولاء التنظيمي تبدأ قبل التحاق الفرد بالعمل بمعنى يكون تفكيره مبني على فوائد في حين تأتي مباشرة المرحلة الثانية أي مرحلة العمل والبدء فيه، حيث يتكون الولاء التنظيمي للفرد عندما يعيش في بيئة عمله لمدة اثنان او ثلاث إلى اربع سنوات، إذ يسعى إلى بلوغ درجة عالية من التطابق والتوافق مع المبادئ التي تقرها مؤسسته، وتأتي المرحلة الثالثة والاخيرة والتي تكون في السنة الخامسة من عمر الفرد العامل لحياته المهنية، حيث يقبل أهداف المؤسسة ويتبنى مبادئه الخاصة.¹

2-6- خصائص الولاء التنظيمي:

هناك خصائص عديدة للولاء التنظيمي يمكن ابرازها فيما يلي:

- الولاء التنظيمي يمثل شعور نفسي لمقدار ومستوى الارتباط بين الموظف والمنظمة.

¹ - موسى اللوزي: "التطور التنظيمي، اساسيات ومفاهيم حديثة"، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص123-124.

- ان الولاء التنظيمي نسبي يحتمل ان يرتفع أو ينخفض وفقا لعدة أسباب، ولكنه يتميز بالثبات النسبي نوعا ما مقارنة مع الظواهر الادارية الاخرى.
- ان الولاء التنظيمي يتأثر بعدة عوامل شخصية وتنظيمية بشكل متداخل ومعقد.
- مستوى الولاء يواجه صعوبة في قياسه بشكل مباشر ويمكن قياسه بشكل أفضل من خلال آثار الظاهرة على شعور الموظف تجاه المنظمة وتصرف وسلوك هذا الموظف.¹
- ان الولاء حالة غير ملموسة يستدل عليها من الظواهر التنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرف الافراد والعاملين في التنظيم.
- يستغرق الولاء في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد.
- ان الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الانسانية والتنظيمية وظواهر ادارية أخرى داخل التنظيم.
- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بالحياة والنشاط.
- يعتبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل اقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة، ورغبته الشديدة للبقاء فيها.²
- ان تصعيد حالة ولاء الافراد لمنظمتهم امر ليس بالسهل اذ تتطلب جهودا كبيرة من قبل ادارات المنظمات وذلك لتشابك العوامل والتغيرات التي تؤثر فيه وتساهم في تكوينه.³

2-7- طرق قياس الولاء التنظيمي:

نظرا لأهمية مستوى الولاء التنظيمي لدى الافراد في المنظمة وذلك لما له من آثار ايجابية كبيرة، لذا فمن الضروري قيام المنظمة بالتحقق ومعرفة مستوى الولاء التنظيمي للافراد معتمدة على مجموعة من الطرق نذكر منها.

- أولا:** المقاييس الموضوعية: وتمثل الطرق البسيطة التي تتم من خلالها تحليل عدد من الظواهر الناتجة عن الولاء التنظيمي، وتعتمد على وحدات قياس لرصد السلوك لذا يمكن اعتبارها مقاييس سلوكية، نذكر منها:
- رغبة الفرد في البقاء في المنظمة.
 - مستوى اداء العاملين.

¹ - محمد صلاح الدين أبو العلا: " ضغوط العمل وتأثيرها على الولاء التنظيمي"، دراسة تطبيقية على مدرء العاملين في وزارة داخلية في قطاع غزة، (رسالة مكتملة لمنطلقات الحصول على درجة ماجستير في ادارة الاعمال . كلية التجارة)، الجامعة الاسلامية، غزة، 2009، ص 39.

² - نوري نور الدين وعز الدين بوكربوط: "العوامل المكونة للولاء التنظيمي داخل المؤسسة"، جامعة الجزائر ابو القاسم سعد الله، الجزائر. 2021. ص 296.

³ - جلاب احسان دهش: "ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغير"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص 155.

- معدلات الغياب ودوران العمل.
- مستوى ثقة الافراد بالإدارة.
- عدد حوادث العمل.

ثانيا: الاساليب التقديرية الذاتية:

يقيس هذا النوع من المقاييس ولاء الافراد مباشرة، عن طريق تصميم قائمة تتضمن اسئلة توجه للأفراد، للحصول تقدير من جانبهم درجة ولاءهم، ويعد هذا النوع الاكثر قدرة على تشخيص درجة الولاء، وفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس التقديرية هي الاستبيان وفي هذا الصدد طور بعض المهتمين بدراسة الولاء وتحليله عدد من الاستبيانات بهدف رصد الولاء التنظيمي بالمنظمة.

أ- مقياس بورتر 1969: وقد اطلق عليه استبيان الولاء التنظيمي ocq وهو يتكون من 15 فقرة تستهدف قياس درجة ولاء الافراد بالمنظمة، واستعانة بمقياس likret السباعي لتحديث درجة الاستجابة .

ب- مقياس مارش ومناري 1977: الذي يقدم مقياسا للولاء مدى الحياة ويتكون من 4 فقرات وقد استخدم كأداة لقياس ادراك الفرد لكيفية تعميق الولاء مدى الحياة.

ج- مقياس جوش 1978: وهو محاولة لقياس الولاء التنظيمي من خلال 6 فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية:

- استخدام المعرفة والمهارة.
- زيادة المعرفة في مجال التخصص.
- العمل مع الزملاء بكفاءة عالية.
- بناء سمعة جيدة له.
- العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.
- المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

د- مقياس سكوردن: حيث ساهم في بناء هذا المقياس ثلاثة مصادر هي:

- المقابلات مع عدد من الافراد لتحديد خصائص الاتجاه السلوكي للفرد.
- القيم والمعتقدات.
- الاعمال المتعلقة بالانتماء للمنظمة.¹

¹ - أماني محمد زيدان: "أثر جودة حياة العمل في مستوى الولاء التنظيمي"، (رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد)، جامعة دمشق، دراسة حالة مشفى الاسد الجامعي، 2016.1017، ص120.

- وبالرغم من ان قياس الولاء التنظيمي يحمل المنظمة تكاليف وجهود الا انه يحقق فوائد كبيرة للمنظمة تساعد على تصحيح الاخطاء في الممارسات الادارية ومن هذه الفوائد مايلي:
- ان قياس الولاء التنظيمي للإدارة يقدم مؤشرات دالة على مستوى الاداء الوظيفي، وبالتالي يمكن المنظمة بان تعمل على تحديد موقعها واتجاهها قياس بفترة سابقة.
- تدخل في تركيبه ابعاد مادية ومعنوية وانسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو كثير من الامور لذلك يترتب على الادارة الجيدة التعرف على المشاعر والاحتياجات حتى تستطيع قياس ومعرفة ما يتمتع به الافراد من ولاء لهذه المنظمة.
- يعد قياس الولاء التنظيمي أداة تشخيصية، تستخدمها الادارة الناجحة لقياس ومعرفة مشكلات الافراد والتنظيم وايجاد الحلول لها.
- تحقق هذه الابحاث فائدة كبيرة للمنظمة من خلال قدرتها على احداث التغيير في المنظمة وظروف العمل.¹

سابعاً: الدراسات السابقة للحوافز والولاء التنظيمي.

أولاً: الحوافز.

الدراسة الأولى:

effect of wage and :Promotion incentives kiyoshi takashi (2006)

motivation levels of japanese employees

تناولت هذه الدراسة الإشكالية التالية: ما أثر حوافز لأجور الترقية على رضا العاملين؟

لقد كان غرض هذه الدراسة معرفة أثر حوافز الأجور والترقية على رضا العاملين، كما تم إجراء هذه الدراسة على 1832 مستخدم ياباني يعملون في مجموعة شركة تويوتا منهم 818 فني و928 موظف إداري حيث أظهرت نتائج الدراسة أن الترقية والأجور تؤثر في دافعية الموظفين للعمل، وان الترقيات السليمة تؤثر أكثر من مستوى الأجور أو الزيادة في الأجور في حث الموظفين²

الدراسة الثانية:

Naima abdulahi (2010): the impact of motivation on employee performance: a study of national somalia.

¹-محمد اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 62.

²effect of wage and motivation levels of japanese employees.: Kiyoshi takashi (2006)

تلخصت هذه الدراسة الاشكالية التالية: ما تأثير التحفيز على أداء الموظفين؟

حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين محفزات العمل والرضا عن العمل وأداء الموظف، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بإجراء المسح البياني، كما قام باستخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة وغير المستقلة، إلا أن التحفيز له أثر إيجابي قوي على أداء العاملين، وكذلك الحوافز المادية لها أثر كبير في تحسين الأداء العاملين¹

دراسات عربية:

الدراسة الأولى: دراسة عبد الله حمد محمد الحسائي: بعنوان أثر الحوافز المادية في تحسين الأداء لدى

العاملين.

تمثلت إشكالية الدراسة: اثر الحوافز المادية في تحسين الأداء لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم سلطنة عمان، واعتمد عللمنهج الوصفي واستعمل في هذه الدراسة أداة من أدوات جمع البيانات وهي الاستبيان وقام الباحث باختيار العينة بطريقة الطبقة العشوائية وبلغت 290 من رؤساء الأقسام والموظفين في المديرية المذكورة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وبينت الدراسة أن أفراد البحث موافقون وبشدة على أن هناك حوافز مادية ومعنوية مقدمة للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وتتمثل هذه الحوافز في:

تقديم المكافآت التشجيعية، توفير النقل والسكن، والترقيات الاستثنائية، منح العلاوات الفنية، التعويض المادي عن الإجازات، منح الرواتب الاستثنائية، العمل بروح الفريق، الشعور المتزايد بالانتماء، حسن معاملة العاملين ...

الدراسة الثانية: دراسة غازي حسن عودة الحلاية: بعنوان " أثر الحوافز المادية في تحسين الأداء لدى

العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن "

و تتمثل اشكالية الدراسة حول: ما أثر الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام في

الأردن؟

¹- Naima abdulahi (2010): the impact of motivation on employee performance: a study of nationlinl somailia.

واعتمد على المنهج الوصفي واستعمل في هذه الدراسة أداة من أدوات جمع البيانات وهي الاستبيان وقام الباحث باختيار العينة بطريقة الطبقة العشوائية وتكونت من 150 موظف من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين والاداريين في امانة عمان الكبرى وكانت أهم النتائج التي توصل اليها الباحث كالتالي:

. حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض.

. حيازة الحوافر الاجتماعية والاداء على المستوى المتوسط.

. وجود علاقة ترابطية قوية بين استخدام ابعاد الحوافر وتحسين الاداء لدى موظفي الامانة.¹

الدراسات المحلية:

الدراسة الاولى:

دراسة عبد العزيز شنيق: بعنوان " الحوافر والفاعلية التنظيمية: المؤسسة المينائية لسكيكدة "نموذجا"

❖ . تناولت هذه الدراسة الاشكالية التالية: كيف تؤثر الحوافر على الفعالية التنظيمية؟

❖ يتم تبلورت في الفرضيات التالية:

❖ . الحوافر المادية أكثر تأثيرا على معدل الفاعلية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

❖ . ارتفاع الروح المعنوية يؤدي إلى تحقيق أكبر قدر من الاشباع الوظيفي وكذلك تخفيض معدلات الغياب.

أما فيما يتعلق بعينة الدراسة فقد بلغت 103 موظف من مجموع أفراد مجتمع البحث، حيث توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: بأن هناك علاقة بين الحوافر والفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة المينائية لسكيكدة يؤدي إلى تحقيق فعالية التنظيم، من خلال شعور الفرد بارتفاع روحه المعنوية وشعوره بالاستقرار وتعاونه من اجل تحقيق اهداف المؤسسة، يؤدي لعدم التفكير في مغادرته.²

الدراسة الثانية: الحوافر وعلاقتها بالرضا الوظيفي

¹ - غازي حسن، عودة حلاية: " أثر الحوافر المادية في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن، " رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2013.

² - عبد العزيز شنيق: "الحوافر والفاعلية التنظيمية: المؤسسة المينائية لسكيكدة نموذجا"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة اوت سكيكدة، كلية العلوم الاجتماعية، 2006

أجريت هذه الدراسة بمدينة بسكرة لذات الولاية على عينة قوامها 42 عوانا، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي وهدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على أهم الحوافز وعلاقته بالرضا الوظيفي.

- ❖ التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية لمدينة بسكرة
- ❖ التعرف على طبيعة العلاقة بين الحوافز المعنوية وبين الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية لمدينة بسكرة
- ❖ وقد انتهج المنهج الوصفي التحليلي
- ❖ وقد توصلت إلى النتائج التالية:
- ❖ . للحوافز المادية + المعنوية علاقة كبيرة بالرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية بسكرة
- ❖ . عملية دفع المكافآت العاملين لها دور فعال في إحساسهم بالرضا
- ❖ . أغلب الأعوان راضين عن الحوافز المقدمة لهم بأنواعها.¹

ثانيا: الولاء التنظيمي.

1- الدراسات المحلية:

دراسة هريودزراير.

- عنوان الدراسة: النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي، لدى الموظفين دراسة ميدانية، المؤسسة الناقلة للكهرباء "سونلغاز" عنابة.
- الهدف من الدراسة: الكشف عن النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى المؤسسة الناقلة للكهرباء "سونلغاز" عنابة.
- عينة الدراسة: تمثلت الدراسة في 25% من العدد الاجمالي لـ 300 عامل أي 75 عامل لموظفي المؤسسة من جميع المستويات.
- نتائج الدراسة:
- المتغيرات الشخصية تأثر في الولاء لدى الموظفين وهي مدة الخدمة، الحالة الاجتماعية، ماعدا متغير الجنس فقد ثبت ميدانيا أنه ليس لديه تأثير واضح.

¹ - بني سهل ليندة: "الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة محمد حنيفر، بسكرة، 2019.

- يوجد علاقة بين النمط القيادي والولاء التنظيمي لدى الموظفين.¹
- دراسة شافية حفيظ.
- عنوان الدراسة: مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية.
- الهدف من الدراسة: استكشاف مستوى الولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات الشخصية" الجنس، الاقدمية في التدريس والمؤهل العلمي".
- عينة الدراسة: تمثلت في 270 معلم ومعلمة يعملون في مؤسسات تربوية مختلفة في مدينة ورقلة، تم اختيارها بطريقة عشوائية مختلفة.
- نتائج الدراسة:
- وجود مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية لمدينة ورقلة.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى الجنس، المؤهل العلمي، الاقدمية.²

الدراسات العربية:

دراسة صلاح بن معاذ المعيوف

- عنوان الدراسة: أثر المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي.
- الهدف من الدراسة: معرفة مدى ولاء موظفي القطاع العام بالمملكة السعودية واتجاه المنظمات التي يعملون بها.
- معرفة سبب اختلاف الولاء لدى موظفي القطاع العام تبعا للصفات الشخصية.
- عينة الدراسة: تمثلت في 15 موظف
- نتائج الدراسة: وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى موظفي قطاع سعودي.
- سبب اختلاف في درجات الولاء يعود لعوامل شخصية وتنظيمية.³

دراسة فاطمة حسن ال خليفة وعصام سعد الربيعان.

¹ - هريودزاير: النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الناقلة للكهرباء سونلغاز عنابة، (مذكرة ماجستير، كلية الاداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس)، جامعة باجي مختار، عنابة، 2005، ص 11.

² - شلابي وليد: "دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الادارة المحلية"، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية)، جامعة خيضر، ورقلة، 2014-2015، ص 15.

³ - صلاح بن معاذ معيوف: "أثر المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى موظفي القطاع السعودي"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 108، الرياض، 2002، ص 114.

- عنوان الدراسة: قياس إدراك المدراء للولاء والابداع في العمل الحكومي.
- الهدف من الدراسة: الكشف عن مدى تأثير الرئيس بالمرؤوس على الابداع والولاء في العمل.
- عينة الدراسة: أخذت عينة عشوائية من الوزارات والهيئات الحكومية وتمثلت في 380 فرد.
- نتائج الدراسة:
- يتأثر الولاء لدى المدراء في علاقة الرئيس بالمرؤوس بما له من مؤهلات وظيفية باتخاذهم للقرارات التي ترتبط بالأداء الوظيفي بصفة مباشرة كممثل القبول والترقية واختيار الافراد للتدريب.
- لا يوجد اختلاف بين المدراء الاداريين والمدراء الفنيين في ادراك العلاقة بين الرئيس والمرؤوس إلا متغير الترقية بالاختبار فهنا يوجد اختلاف في درجة تأثرهم بالعلاقات الشخصية التي تأثر في تحديد من يستحق الترقية.¹
- الدراسات الاجنبية:

دراسة ngoeckhyong §bui dien tien mai2013

عنوان الدراسة: **factorsinfluencingemployeeoyaltydirectly and indirectlythrwjob sati sfaction.**

الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي في مدينة هوشي منه، وبيان العوامل التي تساهم في تحقيق الولاء التنظيمي.
عينة الدراسة: متمثلة في 11 مصرفا.

نتائج الدراسة: - علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي وتحقيق الولاء التنظيمي للعاملين.²

دراسة الولايات المتحدة الامريكية JONES

عنوان الدراسة: علاقة الولاء التنظيمي بالمناح التنظيمي بالمدارس العليا الامريكية.
الهدف من الدراسة: الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الولاء التمظيمي والثقافة التنظيمية.
العينة من الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 12 مدرسة عليا بولاية نيوجرسي بأمریکا.
نتائج الدراسة:

- لا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي والمناح التنظيمي.
- لا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي ومناح الاتصال.³

¹ - فاطمة حسن ال خليفة، وعصام سعد الربيعان: "قياس إدراك المدراء للولاء والابداع في العمل الحكومي، المجلة العربية للعلوم الادارية"، مجلس النشر العلمي جامعة الكويت، 200، المجلد السابع، العدد07، ص 29-40.

² - ngoeckhyong §bui dien tien mai2013

³ - شلابي وليد، سبق ذكره، ص15.

1- التعليق على الدراسات السابقة وبيان أوجه الاستفادة منها:

- ❖ من حيث المنهج: لقد اعتمدت اغلب الدراسات على المنهج الوصفي لوصفه أكثر المناهج الملائمة للدراسات السوسيولوجية وذلك وفق نمطين هما: الوصفي التحليلي والوصفي المقارن
- ❖ من حيث العينة: اختلفت احجام وخصائص العينات في مختلف الدراسات السابقة إذ اعتمدت على أحجام كبيرة كدراسة شافية حفيظ والتي اخذت 270 عاملاً.

2- مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

- بالرغم أنه تم عرض قليل للدراسات ولم يتم الحصول على دراسة متعلقة بمتغيرين معا حيث كانت الدراسات تتعلق بكل متغير على حدا لكن هذا لا يمنع من الاستفادة منها من خلال:
- معرفة ادوات البحث والمناج المستعملة في الابحاث التي قام بها الباحثون سابقا.
 - الاستفادة منها في بناء الاشكالية.
 - الاستفادة منها في بناء الاستمارة.
 - الاطلاع على تصورات الباحثين حول موضوع الدراسة الراهنة.
 - اعتمادها كمرجع في بعض العناصر.
 - الاستفادة من نتائجها في مناقشة نتائج الدراسة الحالية.
 - تحديد موضوعنا بدقة.
 - الاستفادة من المراجع التي استعملها الباحثون في دراستهم.

ثامنا: المداخل النظرية للحوافز والولاء التنظيمي:

نظريات الحوافز:

نظرية التنظيم العلمي للعمل فريدريك تايلور

يعتبر فريدريك تايلور 1856_1916

مؤسس حركة التنظيم العلمي للعمل إذا كان يحاول إيجاد مخرج لحالة الفوضى والصراع وعدم الاستقرار وسوء استغلال الموارد البشرية والمادية السائدة آنذاك فرا انه من الضروري إخضاع عالم الشغل لدراسة العلمية للكشف على مشكلات الصراع الأجور فالتايلورية تركز أساسا على المكافآت إن الحوافز المادية تبعا للاقتصاد المؤسسة اخذين بعين الاعتبار إلا احتياجات الأفراد التي كانت لا تتمثل في الجانب الشخصي بل في الجانب الاقتصادي .

وقد حاول تايلور فيها تحديد الأسس العلمية والقيم المادية التي تساعد الإدارة في زيادة الإنتاج بأقل جهد مفترضا ما يلي:

1. إن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية الصناعية في الإنتاج.

2. إن تطبيق الحوافز النقدية "المادية" يزيد من الإنتاج بمجهود وزمن اقل موضحا بان الأهداف النقدية هي الأساس لحث العمال على زيادة الإنتاج، وذلك فان نظرية "تايلورية" للحوافز كانت تهدف إلى وضع نظام للأجور التشجيعية للعامل ليزيد في الإنتاج .

. مع كل هذا فان مساهمة تايلور تقتصر على حصر الجانب الاقتصادي حيث انه أهل البعد الإنساني الذي يلعب دورا هاما في تحفيز العامل¹.

2. نظرية العلاقات الإنسانية:

"التون مايو" ظهرت كرد فعل على النظرية الكلاسيكية واهتمت بالعنصر البشري وعلاقة الافراد مع بعضهم ورؤسائهم داخل المؤسسة، ورأت أن الفرد لا يمكن تحفيزه فقط بواسطة الحاجات الاقتصادية.²

¹ - علي عبد الرزاق الحلبي: "علم اجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، 1999، ص 50

² - مصطفى مصطفى كمال: "ادارة الموارد البشرية"، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1994، ص 41.

بدأ منهج العلاقات الانسانية بمجموعة من الباحثين بجامعة هارفارد للقيام بمجموعة من الدراسات من مصنع الهاوثورن بشيكاغو بشركة ويسترن إلكترونيك الأمريكية على رأسها التون مايو الذي وجد جماعات العمل المتجانسة والمتناسكة والعلاقات الحسنة بين العمال والمشرفين والاختلاف بين عمال في كل ما يخص تنظيم العمل والتسيير، عوامل تساعد على رفع الرضا المهني عند العمال وتحفيزهم نحو العمل¹

بدأ مايو تجاربه بدراسة اثر الظروف المادية ليست التهوية على إنتاجية العاملين ودرجة رضاهم في العمل، واكتشف في المرحلة الأولى من التجربة ان الظروف المادية ليست هي العامل الوحيد الذي يؤثر على إنتاجية العاملين وروحهم المعنوية، ثم اثبتت المراحل التالية للتجربة ان العنصر الإنساني عنصر هام، يفوق في أهمية الجوانب المادية الأخرى، حيث تتلخص النتائج الرئيسية التي توصلت إليها مدرسة العلاقات الإنسانية من تجاربها التي استمرت ست سنوات فيما يلي:

ان الانسان مخلوق اجتماعي، مدفوع في عمله بعد حاجات إلى جانب الاجر مثل الاثبات والمشاركة واحترام الآخرين، فاذا ارادت ان تحصل من العامل على أكبر جهد ممكن وان تستفيد من اخلاصه وولائه، فعليها ان تشبع رغباتهم النفسية والاجتماعية، بالاضافة إلى ماتدفعه له من اجر

لقد اوضحت دراسة "التون مايو" ان المتغيرات المادية التي اعتمدت عليها تفسير إنتاجية العامل لم تكن مؤثرة، بل وجدت متغيرات جديدة كانت هي المؤثرة على الكفاية الإنتاجية، كالعلاقات غير الرسمية ونوعية الاشراف والحاجة لتحقيق الذات والاحترام والانتماء إلى جماعة العمل التي تتلخص في الحوافز المعنوية، والتي ينبغي تقديمها للعمال التي لم تكن مبرجة في تجارب "مايو" بل استخلصها من خلال

المقابلات التي اجراها مع العمال ليلخص إلى ضرورة الاهتمام بالجانب الاجتماعي والنفسي للعامل لتحقيق الاهداف المبرجة.

¹ - صلاح بيومي: "حوافز الإنتاج في الصناعة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 49.

ان ما يؤخذ على هذه النظرية ان مايو مثل تايلور لم يتعرف بنقابات العمال ولم يعرھا اهتماما في كل تجاربه، حتى أتباع مايو نهجو نفس منهجه، لذلك يقال ان مايو ومدرسته قامو باهملم دور النقابة ووقفو عند بوابة المصنع ولم يحاولو بحثا عن اثر العوامل المحيطة بالمصنع كالظروف الاقتصادية والمؤسسات الخارجية الاخرى كالنقابات مثلا¹.

نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو:

اشتهر عالم النفس الامريكي أبراهام ماسلو ببحوثه حول هرمية الحاجات والتي تعد من اشهر النظريات في ميدان نمو الانسان وتطلعه لحياة افضل، ففي دراساته المنشورة سنة 1943 بعنوان نظرية التحفيز الانساني حيث بين ان الفرد يسعى باستمرار لتلبية حاجاته وتحقيق غاياته بأساليب تدريجية، وبصفته متخصص في علم النفس فقد فسّر سلوك الفرد بأنه مرتبط بحاجاته التي يريد أن يشبعها، ولهذا فإنه يقوم بترتيب الحاجات الأساسية له ترتيبا تصاعديا على شكل هرم، فإذا حقق الفرد الحلقة الأولى انتقل إلى السعي لتحقيق الحاجة الثانية.

سلمية الحاجات هذه لها أهميتها بالنسبة للانسان، الذي لا يمكنه البحث عن تلبية حاجات مرتبة أو موجودة في مستوى أعلى، إلا بعد تلبية الحاجات المصنفة في مستوى أسفل.

إن الحاجات التي صنفها ماسلو لا تخرج عن إطار الهدف المعين، بأن للإنسان حاجات متعددة ومتنوعة حسب ظروفه، وأن الانسان موجه من طرف الحاجات التي يشعر بها، وتعرف هذه الحاجات على أنها نقص أي شيء مطلوب أو مرغوب أو مفيد² وهذه الحاجات هي خمسة مرتبة كالتالي:

- 1 . حاجات تحقيق الذات.
- 2 . حاجات الاحترام والتقدير.
- 3 . حاجات الإنتماء .
- 4 . حاجات الأمن والإستقرار.
- 5 . الحاجات الفيزيولوجية.

¹ - محمد عبد الوهاب: "السلوك الانساني في الادارة"، ط2، مكتبة عبد شمس، القاهرة، 1975، ص22.

² - عمار بوحوش: "الادارة الحديثة"، دار المغرب الاسلامي للنشر، الجزائر، 2006، ص46.

هناك جانبان للدوافع المحفزة:

1. شخصي: والجانب الشخصي هو الحاجة أو الرغبة.
2. موضوعي: أما الجانب الموضوعي فيسمى الهدف أو الحافز.

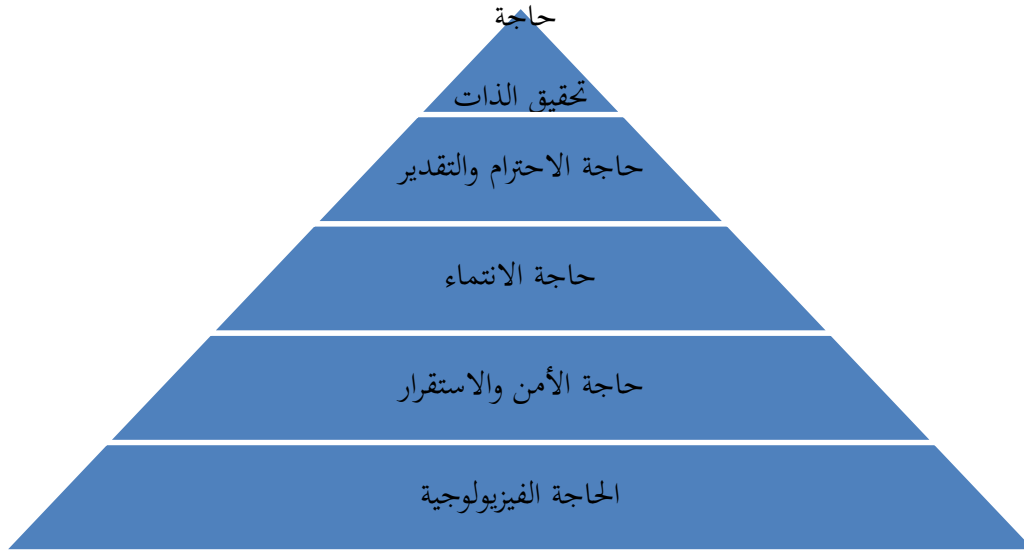
لذلك من الضروري فهم الدور الذي تلعبه " الإحتياجات الإنسانية" إذا رغب المرء في تحقيق الدوافع الحافزة القصوى.

بالرغم من أن لنظرية ماسلو للحاجات أهمية بالغة، أين قامت بترتيب للحاجات الإنسانية حسب الأولوية، وبالرغم من أن مساهمتها تعد أساسية وبداية لفهم التحفيز لدى الأفراد، إلا أنها لم تفسر التحفيز الإنساني بوضوح.

إن ما يعاب على "ماسلو" أن التسلسل الذي اتبعه لا يتفق وظروف العمل، إذ أن للإنسان حاجات متعددة تظهر في وقت واحد أو ربما لا يحصل الفرد على إشباع حاجة هامة، فينتقل إلى أخرى من مستوى آخر وهكذا، كالمجاهد الذي يضحي بالحاجة إلى الاطمئنان بحاجة أخرى مثل الانجاز وإحراز النصر لوطنه كذلك فالفرد لا تحركه حاجة واحدة وإنما تحركه وتحفزه حاجات متعددة، ترتبط مع بعضها وليس أن تكون تصاعديّة كما يراها ماسلو¹

والشكل التالي يوضح الترتيب الهرمي للحاجات الأساسية بالنسبة للفرد عند "أبراهام ماسلو":

¹ - ايهاب صبيح محمد رزيق: "العلاقات الصناعية: تحفيز الموظفين"، دار أنس للنشر، سوريا، 2004، ص30.



الشكل رقم 03: يوضح هرم ترتيب الحاجات الأساسية بالنسبة للفرد عند " أبراهام ماسلو"¹

نظرية العاملين لي فدرريك هيزربرج 1959:

تعتبر هذه النظرية من أهم النظريات في علم السلوك التنظيمي لأنها تقوم على أساس معرفة دوافع العاملين وكذلك معرفة رضاهم الوظيفي تجاه الأعمال التي يمارسونها، وعندما نشرت دراسة هيزربرج في سنة 1959 في مدينة بيتر سبورغ، ولاية بنسلفانيا عن 200 من المهندسين والمحاسبين كانت نتائجها صدى بعيد في أوساط العاملين والباحثين .

وقد تبين من الدراسة أن الدافعية للعمل تأتي من العوامل متعلقة بالعمل نفسه، أي ما يقوم به الإنسان من أعمال تتبع من ذاته في حين توجد عوامل أخرى ذات علاقة بيئية بالعمل مثل سياسة الإدارة وأنظمتها وإجراءاتها المتبعة بها².

وقد أطلق على عوامل الثانية "العوامل الوقائية" او العوامل الصحية لأنها تحمي العامل من السياسات المحففة للمؤسسة ولكنها لا تدفعه بالضرورة إلى العمل ونستخلص مما تقدم ان نظرية العاملين أو " the tow factros theory" انها تقوم على مجموعتين من العوامل وهي كالتالي:

¹ - عمار بوحوش، المرجع سبق ذكره، ص45.

² - وفاء برهان بركاوي: "إدارة الموارد البشرية المفهوم والوظائف والاستراتيجيات"، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 116.

1 . **العوامل الصحية:** هي العوامل التي ترتبك بيئة العمل داخل المؤسسة كما لأجر والعلاقة مع الزملاء والرؤساء وظروف العمل المادية والفيزيائية وسياسة المؤسسة فانها تمنع من شكوى واستياء العمل.

2 **العوامل الدافعية:** سميت كذلك لانها تعد عوامل نفسية تدفع بالعمال إلى حتمية الرضا الوظيفي في العمل، تدعى كذلك بالعوامل المحفزة لانها تحرك وتحفز الفرد العامل وتزيد من نشاطه وتحقق الاداء المطلوب وترتبط هذه العوامل بمحتوى العمل، كالعامل ذاته والصلاحيات والمسؤوليات والانجازات والاعتراف والتقدير من الرؤساء والزملاء.

تؤثر هذه العوامل على معنوية العمال وتدفعهم نحو الاداء الافضل، اذا كلما توفرت هذه العوامل المحفزة ادى إلى تحسين نوعية الاداء، وكلما غابت ادى ذلك إلى عدم الرضا الوظيفي.

وفقا لهذه النظرية، فان العوامل الدافعة تحفز الفرد وتحتنه على العمل اما العوامل الصحية فانها تحمي وتصون العامل، لكن لاتدفعه للعمل.

انما يؤخذ على هذه النظرية انها اجرت تفرقة شكلية بين مجموعتين من العوامل المؤثرة الفرد العامل وعلى طريقة تحفيز العمال¹.

ومايشاع كذلك على هذه النظرية، ان الافتراضات التي بناها على المهندسين والمحاسبين بها تشكيك لتفسير حوافر السلوك الانساني، ولا يمكن تعميم نتائجها عليهم².

نظريات الولاء التنظيمي:

المدرسة الكلاسيكية التقليدية:

يقصد بها تلك النظريات القديمة التي تفسر السلوك الانساني باختلاف نماذجها، حيث افترضتهذه الاخيرة أن الافراد كسالى وغير قادرين على تخطيط وتنظيم العمل وغير عقلانيين ولأنهم انفعاليين، لذلك ظهرت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج عقلاني رشيد على العاملين، وذلك من أجل السيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات "بداية القرن20".

¹ - عبد العزيز خوجة: "مدخل علم النفس الاجتماعي للعمل"، دار الغرب للنشر، وهران، 2005، ص200.

² - وفاء برهان بركاوي، المرجع سبق ذكره، ص 117.

كان الفكر الإداري قبل هذه المرحلة يرتبط بالأشخاص باختلاق نزعاتهم ولم تكن هناك أي مبادئ علمية، لكنها تطورت مع الثورة الليبرالية وبروز الثورة الصناعية في إنجلترا خلال منتصف القرن 18، ثم انتقلها إلى باقي الدول أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية.

جاءت هذه المدرسة في أواخر القرن 19 وبداية القرن 20 في مرحلة تميزت بعدة خصائص أهمها:

- قلة الخبرة التنظيمية للمؤسسات الصناعية.
- تزايد التنظيمات الصناعية وتزايد العمالة المنخرطة في النشاطات الصناعية.
- تفسير السلوك التنظيمي استنادا إلى مفاهيم العلوم الطبيعية في ذلك الوقت.
- انتشار الاقتصاد الرأس مالي القائم على المشروع الحر والمنافسة.¹

نظرية البيروقراطية: يستخدم مفهوم البيروقراطية لكي يعني ظواهر مختلفة لأطراف مختلفة، فقد استخدم في الاصل يشير إلى نظم العمل في تنظيمات كبيرة الحجم والتي تتصف بمبادئ التخصص، وتدرج الوظائف والمستويات وتعقد الاجراءات والقواعد.

يرجع الفضل في تقديم النظرية البيروقراطية إلى عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" فقد قدم ما يعرف بالنموذج البيروقراطي، وذلك من خلال تحليله لأنماط السلطة ودراسته للمنظمات كبيرة الحجم، والذي أقامه على الرشد والموضوعية باعتبارها الاسس التي تقوم عليها الابنية التنظيمية.

وقد تأثر فيبر بعدة عوامل كان لها أثر كبير في فكره وبالتالي في نظريته البيروقراطية وهي:

- التضخم الذي طرأ على المؤسسات الصناعية في ألمانيا والذي عاصره فيبر كمواطن ألماني فقد اقتنع أن التنظيم الرسمي المحكم له آثار ايجابية على الانتاج، فلم يهتم بالنواحي الانسانية افتراض أن نجاح هذه المنظمات هو نتيجة طبع التنظيم المحكم.
- خبرته كعالم اهتم بدراسة المجتمعات والافراد جعلته يدرك عوامل الضعف في البشر، وعدم الاعتماد الكامل على العنصر البشري، أو ترك الامور لتصريف الافراد بسبب قصورهم عن اتخاذ قرارات رشيدة.²
- ومن خصائص هذه المنظمة تحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة.
- انتهاج الاسلوب الرسمي في التعامل مع الافراد العاملين.
- تحقيق الامن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد وزيادة الرواتب.

¹- عيسى بن صديق: "التفسير الاستراتيجي للموارد البشرية، الجزائر 2010، ص33-34.

²- علي الشراوي، محمد سعيد سلطان: الإدارة العامة، دار الجامعة للنشر والتوزيع، بيروت، 1993، ص127-128.

- تعيين الافراد العاملين في المنظمة البيروقراطية وفق المقدرة والكفاءة والخبرة الفنية.¹
- الانتقادات الموجهة للنظرية:
- شعور العمال أنهم يعملون كألات ولا تحترم آرائهم.
- التقيد بالقوانين يقضي على روح المبادرة والابتكار.
- المركزية الشديدة في صنع القرار وانعدام تفويض السلطة.
- تعدد المستويات التنظيمية الادارية أدى إلى صعوبة في الاتصال وزيادة الفجوة بين القمة والقاعدة.²
- النظرية الثقافية "النموذج الثقافي": تعتبر هذه النظرية من أحدث النظريات في دراسة المنظمات وطارا جديدا في تغيير ظاهرة الولاء، باعتبار أن الثقافة التنظيمية التي تتمثل في القيم الموجودة بها وخاصة قيم المدربين وخاصة الجوانب الملموسة في المنظمة وعلاقة المنظمة بغيرها من المنظمات تعد من المكونات الاساسية للولاء التنظيمي.
- كما أن الولاء التنظيمي بالنسبة للنموذج الثقافي هو أسلوب قوي لضبط الموظفين باعتبار أن أكبر المشكلات التي تعاني منها الادارة هي الاسلوب الذي يمكن به ضبط وتوجيه الموظفين.
- يتضمن الولاء حسب هذا النموذج توحد الفرد وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعملها كما لو أنها قيمه وأهدافه، وكذلك استعداد الفرد للدفاع الشخصي عن سمعة منظمته والتضحية من أجلها.
- إن الولاء التنظيمي الذي تشير إليه هذه النظرية هو الولاء الناتج عن الاحساس الذاتي للفرد يختلف عن ذلك الولاء الذي مصدره ضغط الجماعات والقواعد والاجراءات الموجودة في المنظمة.
- إن هذا النموذج ركز على النتائج المترتبة عن الولاء دون أن يقدم الاسباب التي تقودنا إلى الولاء، وبالتالي فإن هذا النموذج من النماذج السابقة قد عالج جانبا واحدا من جوانب ظاهرة الولاء، وهو بذلك يكمل جانب من جوانب القصور في النظريات السابقة.³
- نظرية الادارة العلمية لفريدريك تايلور:** قد اهتمت الادارة العلمية برفع انتاجية الافراد داخل التنظيم، وقد لاحظ تايلر أن تحقيق الزيادة في الانتاجية يحقق امران:
- جهل الادارة بالطرق العلمية لتحديد كمية العمل داخل التنظيم.

¹ - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود: "نظرية المنظمة"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 33-35.

² - مرجع سابق، ص 21.

³ - عبد الرحمن احمد محمد هيجان: "الولاء التنظيمي للمدير السعودي"، ط1، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 1998، ص 32-34.

- كسل أو تكاسل العمال في تأدية العمل بسبب الميل الغريزي لناعية الكسل وعدم وجود حافز يشجع على زيادة الانتاج.

مبادئ الادارة العلمية:

- تنمية علم حقيقي للإدارة.
- الاختيار العلمي للأفراد
- التنمية العلمية والتدريب العلمي للعاملين في التنظيم.
- إيجاد وتنمية نوع من الصداقة والتعاون بين الادارة والعمال.¹
- أن يتم اختيار الفرد وفقاً لمؤهلاته أي الشخص المناسب في المكان المناسب.
- تصميم أدوات العمل وأساليبه وتنظيمه لطريقة تلائم متطلبات المهنة وخصائص الفرد.²

انتقادات النظرية:

- اعتماد تايلر على دراسة الوقت والتحكم في مصير العامل جعل هذا الأخير بمثابة آلة.
- الاعتماد على الاجراءات الرسمية وحدها يقود في اغلب الأحيان إلى المواجهات بين الادارة وعمالها.
- تقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة يبعث الملل والروتين.
- التركيز على النواحي العلمية في العمل وليس على الانسان.
- دراسة المنظمة على أنها تنظيم مغلق فتجاهلت محيطها والعوامل الخارجية المؤثرة على المنظمة.³

نظرية أو نموذج المنظمات الخيرية:

جاءت هذه النظرية لمناقشة السلوك داخل المنظمات وهذا النموذج يمثل استراتيجية متعددة الواجه لممارسة الضغط بين الموظفين والمنظمات الحديثة، حيث تم تفضيل هذا النموذج على النموذج البيروقراطي في قدرته على محاولة استخلاص الولاء من القوى العاملة لكن لايمنع هذا التفضيل عن وجود نقاط مشتركة بينهما تتمثل في كونها تستندان على أهمية تحديد وبناء السلطة الشرعية الضابطة في المنظمات التي تعود إلى الاستقلال والمشاركة.

¹ - زيد منير عبودي: "التنظيم الإداري"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2006، ص 47.

² - محمود سليمان العمياء: "السلوك التنظيمي فيمنظمات الاعمال"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص38.

³ - عمار بوحوش: "نظريات الادارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون"، دار الغرب الاسلامي، بيروت، 2006، ص12.

- لقد اتبعت بعض المنظمات الغربية هذا النموذج مثل اليابان حيث أصبحت تسمى المنظمات اليابانية بالمنظمات الضمان الاجتماعي، وقد صار ينظر إلى العامل الياباني أنه أكثر ولاء التزام وهذا يعود إلى طبيعة الثقافة اليابانية والتي تؤكد على صلة الفرد القوية بالمجتمع.
- إن نموذج المنظمات الخيرية يرى أن الامركزية والمشاركة في السلطة تمثل وسائل لدفع الموظفين واجتذاب ولاءهم لمنظمتهم وأعمالهم، إلى جانب ذلك فإن هذا النموذج يعطي اهتماما شديدا لبرامج الرفهية والخدمات التي يستفيد منها الموظفون داخل المنظمات، هذه البرامج تتمثل في برامج تدريب وتوجيه وبناء علاقات غير رسمية بين الافراد اضافة إلى ذلك فإن المنظمة التي تتبع النموذج الخيري في ادارتها وتعمل على تهيئة فرص السكن والقروض والتخفيض على بعض الخدمات والسلع، وفي كل هذا تتيح للموظف فرصة المشاركة في عمل القرارات المتعلقة بأداء هذه الخدمات، فإن مؤيدو نموذج المنظمات الخيرية يرون أن اتباع الصيغ الرسمية في التعامل داخل هذه المنظمات يسهل عملية الانضباط بيان الافراد وبين واجباتهم لذلك كل تصرف قد تم تحديده بوضوح بصيغة قانون أو مبدأ فإن هذا التحديد يقود إلى نوع من احترام منظمتهم وبالتالي الولاء لهذه المنظمات.
- انتقادات النظرية: أن المنتقدون يرون أن نظرية المنظمات الخيرية هو نموذج بيروقراطي حاد يتبع المركزية والصياغة الرسمية في التعامل مع الافراد مما يخلق ضياع هوية الافراد ويسحبهم إلى التوحد مع أقسام وجماعات عمل صغيرة وليس الولاء لمنظمة كاملة.¹

¹ - مرجع سبق ذكره، عبد الرحمن محمد هيجان، ص 23-34.

الخلاصة :

تعتبر الحوافز من أهم الوسائل التي تتبعها وتوظفها المؤسسة من أجل توجيه وتسوية سلوك العمال واستثارت رغبتهم في القيام بعمل محدد والابتعاد عن سلوك غير مجدد بغية تحقيق أهدافها المسطرة ورفع مستوى أدائها وتهدف المنظمة من تطبيق الحوافز باختلاف أنواعها من تأثيرها في العامل نفسه إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته المادية والنفسية والاجتماعية كما تعدد الحوافز في مجال العمل وتتخذ صوراً مختلفة إما إيجابية مثل العلاوات، لوحات الشرف، القيادة، أو سلبية مثل تخفيض من الدرجة، الخصم من الأجر والإنذارات وذلك يؤثر سلباً أو إيجاباً على الولاء التنظيمي الذي يتمركز في جملة من النظم والقوانين داخل المنظمة المفروضة من قبل الإدارة العليا بل الولاء التنظيمي عبارة عن حالة وجدانية تعبر عن تفاعل بين العامل والمؤسسة التي يعمل فيها، فوجود الولاء التنظيمي داخل المؤسسة يقوي الصلة بين الطرفين من جهة أخرى .

الفصل الثاني

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

يعد الجانب الميداني اهم مرحلة من مراحل البحث العلمي التي ينتقل فيها الباحث من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي بحيث يتم الربط بين الجانبين.

فيحاول الباحث فيه ان يتعرف على تحقيق فرضياته، ومن المعروف ان كل بحث ميداني يتطلب مجموعة من الاجراءات الميدانية والاساليب الاحصائية، حيث تتمكن من معالجة الظاهرة والوصول إلى النتائج وهو ما سنحاول معالجته في هذا الفصل.

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني للدراسة: (لحة تاريخية حول الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء)

أ . القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة:

ب . تاريخ نشأتها:

نشأت مؤسسة الضمان الاجتماعي بالجزائر 1950 تحت كفاحات متعددة الاشكال وكانت في بعض الاحيان دموية قامت بيها الطبقة العمالية الجزائرية ضد النظام الاستعماري وارباب العمل نتيجة عدم المساواة بين طبقة واخرى واستمر الوضع حتى 1962 وعلى غرار القطاعات الوطنية الاخرى فقد عرف الضمان الاجتماعي تحولات عديدة ادت إلى تحسين الكثير من الجوانب السلبية التي كان يعيشها، حيث اجتمعت 15هيئة سنة 1963 لنظام العام ودمجها ضمن صناديق جهوية ثلاثة، الجزائر، وهران وقسنطينة وخلق صندوق وطني ثم تطبيق اللامركزية بهدف تقرب المؤسسة من العمال وعائلاتهم.

وتجسد الضمان الاجتماعي من خلال أربع هيئات وهي:

1. الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء .

2. الصندوق الوطني للمتقاعدين.

3. الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء

4. الصندوق الوطني لتأمين عن البطالة

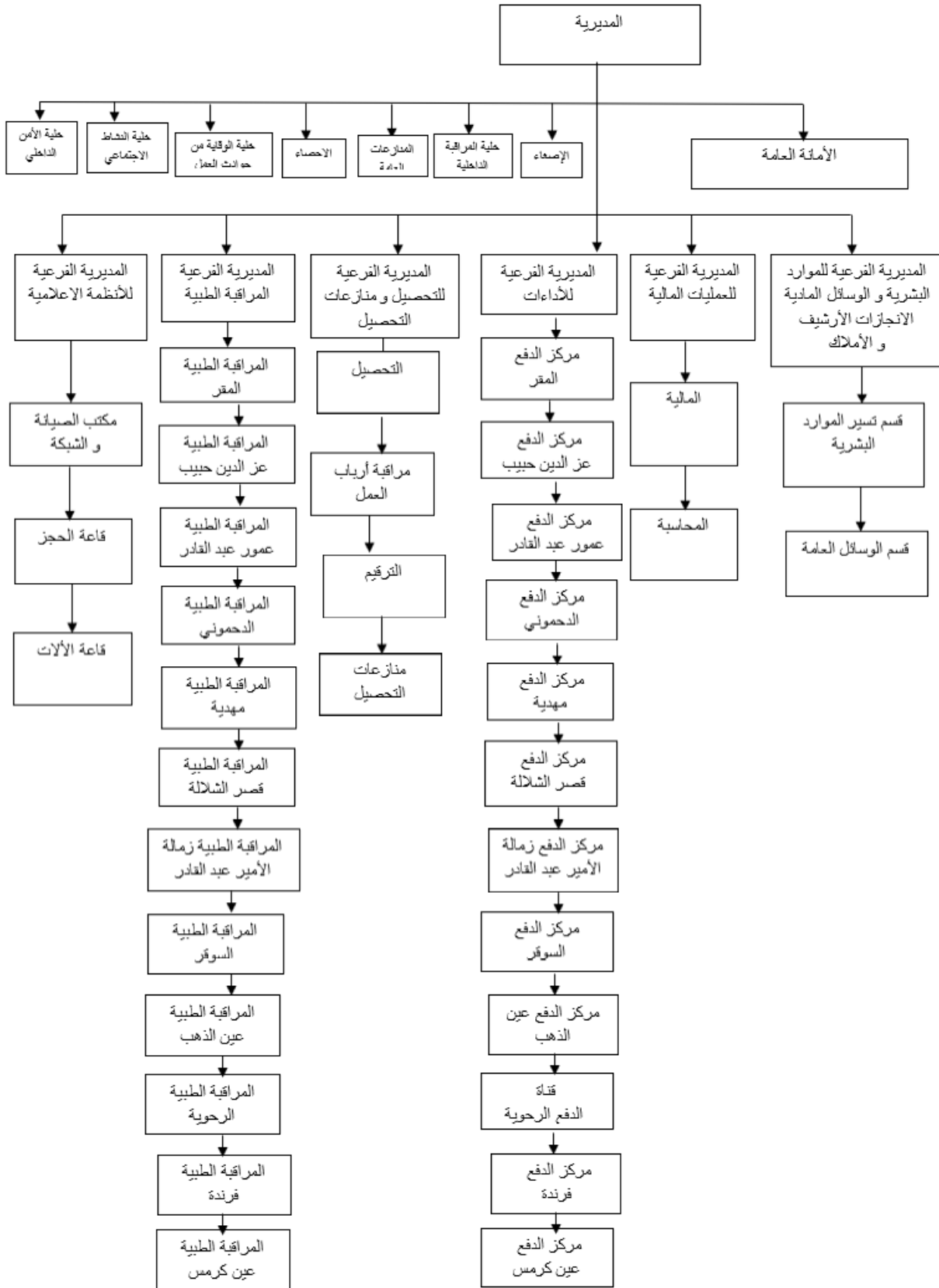
الصناديق السابقة الذكر ليست ادارات عامة انما هيئات ذات قانون خاص وذلك لشخصية المعنوية والاستغلال المالي الذي تتميز به.

ج . التعريف بالمؤسسة:

ان التأمينات الاجتماعية جاءت لمساعدة الافراد في مواجهة الأخطار التي تواجهها ذلك ان الضمان الاجتماعي يضمن للمؤمن اجتماعيا او ذو حقوقه التأمين عن المرض والعجز والامومة والوفاة وكل هذه المخاطر يتولى تغطيتها ماليا وذلك بكيفيات تتلائم وطبيعة كل خطر وقد نظم المشرع الجزائر هذه التأمينات عملا بقانون 83.11 الادر بتاريخ 1983.07.02 المعدل بمرسوم 84 . 27 وقانون 96. 17 الذي جاء بأحكام تنتظم هذه المخاطر.

2- المجال البشري:

- ان مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة تيارت تحتوي على 272 عاملا الكل حسب وظيفته، والتي وزعت حسب الاتي:
- 1 . الاطارات: تضم 62 عامل
 - 2 . اعوان التحكم: تضم 70 عامل
 - 3 . اعوان التنفيذ: تضم 140 عامل



الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

3- المجال الزمني:

ويقصد به الفترة التي استغرقها الباحث في إنجاز دراسته .
وقد تم إنجاز دراستنا خلال الفترة الزمنية الممتدة من اواخر جانفي إلى غاية أفريل.

المرحلة الاولى:

كانت يوم 28 جانفي 2023 قمنا بالاتصال بالمسؤولين الاداريين للحصول على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية.

المرحلة الثانية:

كانت في 22 فيفري 2023 من خلالها تم اكتشاف المجال الجغرافي للمؤسسة بحيث يتم التعرف على مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء نشأتها، تمكنا من جمع أكبر قدر من المعلومات حول المؤسسة.

المرحلة الثالثة:

كانت يوم 17 أفريل 2023 التي قمنا فيها بتوزيع الاستمارة على العمال وقد دامت ثلاثة أيام، بحيث قمنا بشرح محتويات الاستمارة للعمال لكي يتمكنو من الاجابة عن الاسئلة بكل وضوح ودقة.

فقد قمنا بتوزيع 35 استمارة في اليوم الاول، ووزعنا في اليوم الثاني 15 استمارة، وفي اليوم الاخير تم توزيع 10 استمارات.

المرحلة الرابعة:

كانت يوم 20 أفريل 2023 في هذه المرحلة تم جمع استمارات البحث.

ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة:

يعرف المنهج على أنه عدة أدوات استقصائية تستعمل في استخراج المعلومات من مصادرها الاصلية والثانوية، البشرية والمادية، البيئية والفكرية، تنظم بشكل مترابط ومنسق لكي تفسر وتشرح وتحلل ويعلق عليها¹

وقد اعتمدنا على **المنهج الوصفي**: وذلك لأنه يتيح للباحث الوصف المنظم والدقيق للظواهر الاجتماعية كما هي في الواقع غرض الحصول على جل المعلومات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها، بالإضافة إلى اعتمادنا على هذا المنهج في وصف مجتمع البحث وتحديدته.²

ومن الاساليب التحليلية للمنهج الوصفي التي يستلزم الباحث الاعتماد عليها وهما:

الاسلوب الكمي: فيجرى باعتباره " البحث التجريبي المنهجي لظاهرة يمكن ملاحظتها على نحو ما، وتكميمها بواسطة ادوات إحصائية

او بواسطة تقنيات الكمبيوتر، ويعتمد على القيام بالبحث بشكل عملي من خلال استخدام الاحصاءات والاستبيانات للحصول على النتائج المطلوبة.

الاسلوب الكيفي: هو الذي يحاول من خلاله الباحث ان يفهم المعاني بشكل متعمق ويعرف بأنه بحث يتم الحصول على النتائج الخاصة به من خلال مجموعة من الاجراءات الاحصائية ويهدف هذا البحث لفهم الظواهر الطبيعية جيدا.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات:

لا يمكن للباحث ان ينطلق في دراسة ظاهرة معينة وخاصة في العلوم الاجتماعية من دون الاعتماد في ذلك على اداة من ادوات جمع البيانات، والتي تعتبر مجموعة الوسائل والادوات الفنية التي تستخدم في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة ونظرا لان موضوع الدراسة يتعلق بدراسة الحوافز والولاء التنظيمي فقد ركزنا على كل وسيلة ساعدتنا في جمع البيانات ونذكر منها:

1- عامر مصباح: "منهجية البحث في العلوم السياسية والاعلام"، دار الساحة المركزية، الجزائر، 2008، ص11.

2- عبيدات ذوقان واخرون: "البحث العلمي: مفهومه وادواته واساليبه"، دار عمان، الاردن، 2001، ص187.

1. الاستمارة:

هي مجموعة من الاسئلة وضعت من قبل الباحث من اجل استنباط معلومات معينة تتعلق بظاهرة او مشكلة محددة، كما تعرف بانها جمع لبيانات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق اعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة متمثلة في مجموعة من الافراد.¹

ولقد تما الاعتماد على الاستمارة كأداة اساسية لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

وقد استخدمنا هذه الاداة في الدراسة وقمنا بصياغة اسئلتها في شكلها النهائي 38 سؤال موزعين على 3 محاور:

المحور الاول: البيانات الشخصية تضم 6 أسئلة تتعلق بمعلومات حول المبحوثين.

المحور الثاني: بيانات خاصة بالمشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي في المؤسسة وتضمنت 16 سؤال.

المحور الثالث: بيانات خاصة بزيادة الاجور والالتزام الوظيفي بالمؤسسة تضمنت 16 سؤال .

2. الملاحظة:

من اهم ادوات جمع البيانات تتميز بعدة خصائص تتيح للباحث مجالا للمشاركة في الظروف الاجتماعية السائدة في ميزان الدراسة، وهي عبارة عن جهد جسدي وعقلي يقوم به الباحث لمراقبة سلوك ما او ظاهرة معينة ومن ثما يقوم بدراسة هذا السلوك للحصول على معلومات دقيقة يستطيع من خلالها تشخيص هذا السلوك، وهي اول اداة استخدمناها في بحثنا لأنها المرحلة الاولى من مراحل المنهج العلمي وأنها أقدم الطرق في جمع البيانات.

وقد اعتمدنا على الملاحظة البسيطة اثناء القيام بالدراسة الاستطلاعية وذلك من خلال التعرف على العاملين وعددهم والمهام التي يقومون بها وملاحظة ما تحويه المؤسسة من امكانيات تساعد العاملين في اتمام نشاطاتهم.

3. المقابلة:

وتعد من الوسائل الهامة لجمع البيانات والمعلومات في دراسة الافراد والسلوك الانساني، وتعرف على انها محادثة في حدود غرض البحث تستهدف جمع الحقائق للاستفادة منها في التوجيه والتشخيص والعلاج،

¹ - ربحي مصطفى عليان: "البحث العلمي أسسه مناهجه أساليبه واجراءاته"، د، ط، بيت الافكار الدولية، عمان، د سنة، ص 90

واستخدمنا اداة المقابلة في اجرائها مع رئيس مصلحة الموارد البشرية من اجل الحصول على معلومات حول المؤسسة تتمثل في الهيكل التنظيمي، لمحة حول المؤسسة، وعدد عمالها.¹

4. السجلات والوثائق:

وتعتبر هي الاخرى احدى الادوات التي يمكن ان يعتمد عليها الباحث من اجل ان يتوصل إلى جمع المعلومات التي قد تفيد للإجابة عن تساؤلات الدراسة، فقد استعنا هذه الاداة بهدف الحصول على معلومات المتعلقة بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء المتمثلة في الهيكل التنظيمي، وثائق تعريفية بالمؤسسة، وقد سلمت لنا من قبل قسم الموارد البشرية بالمؤسسة.²

رابعاً: طريقة اختيار عينة الدراسة:

والتي تعد نموذج يشمل جزء او جانبا من محددات المجتمع الاصلي المعني بالبحث والتي تكون ممثلة له وتحمل صفاته المشتركة وهذا النموذج يغني على الباحث دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الاصلي خاصة في حالة وصعوبة او استحالة دراسة كل تلك الوحدات.³

المجتمع الاصلي لدراستنا الحالية يتكون من 272 عامل وذلك نظرا للحجم الذي تتميز بيه المؤسسة، فأخذنا نسبة 22 من المجتمع الكلي بلغ افراد العينة إلى 60 عامل.

اعتمادنا في دراستنا على عينة عشوائية طبقية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، لان افراد الدراسة موزعين على فئات وهي:

1. الاطارات: تضم 62 عامل
2. اعوان التحكم: تضم 70 عامل
3. اعوان التنفيذ: تضم 140 عامل

1- عصام حسن احمد، علي عبد الرحيم صالح: "البحث العلمي اسسه ومناهجه"، دار الرضوان، 2014، ص91.

2- خالد احمد فرحات المشهداني، راند عبد الله عبيدي: "مناهج البحث العلمي"، دار الايتام للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003، ص 229.

3- محي محمد مسعد: "كيفية كتابة الابحاث واعداد المذكرات"، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 2000، ص 39.

وتعرف العينة حسب ماجد محمد الخياط: (أنها مجتمع البحث او جمهور البحث اي مجموع مفردة الظاهرة التي يدرسها الباحث او جميع الافراد والاشخاص الذين يكونون في مجتمع البحث¹.

تم اختيار نسبة 22 بالمئة من المجتمع الاصلي والمقدرة بـ 272 عامل ولهذا جاءت العينة لتشمل 60 عامل ذلك وفق العمليات التالية:

$$X = \frac{\text{العينة المختارة} \times \text{مجتمع البحث}}{100}$$

$$X = \frac{272 \times 22}{100} = 59,8 \approx 60$$

تمثل أفراد العينة المجتمع الاصلي 272 عامل N

N تمثل عدد أفراد العينة 68

K تمثل عدد أفراد كل فئة مهنية

E عدد الافراد المسحويين من كل فئة

$$E_1 = \frac{60 \times 62}{272} = 13,6 \approx 14$$

$$E_2 = \frac{60 \times 70}{272} = 15$$

$$E_3 = \frac{60 \times 140}{272} = 30,8 \approx 31$$

¹ - ماجد محمد الخياط: "اساليب البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية"، ط1، عمان، 2009، ص193.

الجدول يوضح كيفية اختيار العينة:

الجدول رقم 01: جدول يوضح كيفية اختيار العينة

النسبة المئوية	العينة	مجتمع البحث	الفئة المهنية
%23	14	62	اطارات
%25	15	70	عون تحكم
%51	31	140	عون تنفيذ
%100	60	272	المجموع

خصائص العينة:

تمثل العينة المعلومات الشخصية: الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، والأقدمية في العمل

الخلاصة :

تناولنا في هذا الفصل إجراءات الدراسة والمنهج المستخدم في هذه الدراسة وأيضاً الحدود والمجالات التي شملتها الدراسة، ووضعنا مجتمع وعينة الدراسة وتطرقنا لأداة جمع البيانات في الدراسات الميدانية، وأساليب للمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة البيانات .

الفصل الثالث:

عرض وتحليل ومناقشة النتائج للدراسة

تمهيد:

بعد تناولنا في الفصل السابق أهم الاجراءات المنهجية للدراسة وبعد جمع البيانات والمعلومات وتطبيق الادوات حول موضوع الدراسة من الاستمارة، المقابلة، الملاحظة، نقوم في هذا الفصل بعرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج وتفريغ وتحليل وتفسير الجداول بالاعتماد على ما جاء في الإطار النظري لدراستنا، بهدف التأكد من تحقيقها وصدق نتائجها والتوصل إلى النتائج العامة لدراستنا.

أولاً: عرض وقراءة تحليل بيانات الدراسة

فمن خلال تفريغ البيانات المتحصل عليها والتي قمنا بتحليلها وترجمتها تحصلنا وتوصلنا إلى النتائج التالية:

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
35%	21	ذكر
65%	39	أنثى
100%	60	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (02) الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس، حيث نجد نسبة الاناث المقدرة بـ 65% والتي تمثل 39 فردا تفوق نسبة الذكور المقدرة بـ 35% والتي تمثل 21 فردا وهنا نجد تفاوت صغير بين الذكور والاناث، وهذا راجع إلى عامل المساوات في حق الوظيفة، والاختلاف يرجح ان يكون الاقبال الاكبر للإناث على العمل داخل الادارات.

الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	العمر
02%	01	أقل من 25 سنة
12%	07	من 25 إلى 30 سنة
20%	12	من 31 إلى 36 سنة
23%	14	من 37 إلى 42 سنة
25%	15	من 43 إلى 48 سنة
10%	06	من 49 إلى 54 سنة
08%	05	من 55 سنة فأكثر
100%	60	المجموع

من خلال تحليل الجدول رقم (03) الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب السن نجد أن الفئة الأكثر انتشارا داخل المؤسسة هي الفئة العمرية (43 إلى 48) بنسبة 25% والتي تمثل 15 فردا ثم تليها الفئة العمرية (37 إلى 42) بنسبة 23% والتي تمثل 23 فردا ثم تليها الفئة العمرية (31 إلى 36) بنسبة 20% والتي تمثل 12 فردا، فتليها الفئة العمرية (25 إلى 30) بنسبة 12% والتي تمثل 07 أفراد، وتليها الفئة العمرية (49 إلى 54) بنسبة 10% والتي تمثل 06 أفراد، فتليها الفئة العمرية من 55 سنة فأكثر بنسبة 08% والتي تمثل 05 أفراد وتليها أقل من 25 سنة بنسبة 02% تمثل فردا وحدا.

من خلال المعطيات الواردة في الجدول الخاص بمتغير السن، نستنتج ان المؤسسة تعتمد على فئتي الشباب والكهول بالدرجة الاولى، وهذا يعود إلى متطلبات المؤسسة وسيورتها المتوازنة، كما له دور مهم في الاعطاء والإستعاب وتقديم الأكثر.

الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
/	/	متوسط
%10	06	ثانوي
%90	54	جامعي
%100	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (04) الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي للعاملين، يتبين لنا أن نسبة العمال ذوي المستوى الجامعي تفوق نسبتهم 90% والتي تمثل 54 فردا على غرار المستوى الثانوي الذي يمثل نسبة 10% والتي تمثل 06 أفراد من العينة.

وهنا نستنتج بأن مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء (CNAS)، تركز في بناءها على الاطارات وأصحاب الشهادات العليا للقيام بوظائفه وتحقيق المطلوب، في حين نجد بأن هناك فرصة عمل لأصحاب شهادات الثانوي بمناصب تليق بمستواهم وهذا راجع إلى دورهم الذي يقومون به، والمؤسسة بحاجة إلى ذلك العامل.

الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
25%	15	أعزب(ة)
58%	35	متزوج(ة)
12%	07	مطلق(ة)
05%	03	أرمل(ة)
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (05) الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية، نجد وبنسبة أكبر إلى متزوج(ة) بنسبة 58% والذي يمثل 35 فرداً، تليها أعزب(ة) بنسبة 25% والتي تمثل 15 فرداً، تليها مطلق(ة) بنسبة 12% والذي يمثل 07 افراد، وفي الاخير أرمل(ة) بنسبة 05% والذي يمثل 03 أفراد .

من خلال قراءة الجدول نجد أن أغلبية العمال متزوجون، وهذا راجع إلى الاستقرار المادي والمعنوي للموظف من خلال الميزات التي تقدمها المؤسسة من ضمان اجتماعي وراتب جيد، ويعود أيضاً إلى متغير السن الذي بدوره يعود على الفئة الغير متزوجة بالإضافة إلى بعض المشاكل والظروف الشخصية.

الجدول رقم 06: توزيع الافراد حسب الفئة المهنية.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
23	14	إطار
25%	15	عون تحكم
52%	31	عون تنفيذ
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (06) الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية، نلاحظ أن أعلى نسبة تعود إلى عون تنفيذ بنسبة 52% والذي يمثل 31 فرداً، تليها نسبة عون تحكم بـ 25% والذي يمثل 15 فرداً، ثم تأتي فئة الإطار بنسبة 23% والتي تمثل 14 فرداً.

نستنتج من خلال قراءة الجدول أن نسبة عون تنفيذ هي الأكبر وهذا يعود إلى ما تحتاج له المؤسسة من عمال ذوي كفاءة وخبرة علمية تسد حاجات المؤسسة، في حين نجد أن عون تحكم والإطار لها نسب متقاربة.

الجدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
03%	02	أقل من 5 سنوات
23%	14	من 5 إلى 10 سنوات
37%	22	من 11 إلى 16 سنة
23%	14	من 17 إلى 22 سنة
12%	07	من 23 إلى 28 سنة
02%	01	من 28 سنة فأكثر
100%	60	المجموع

يبين الجدول رقم (07) توزيع افراد العينة حسب متغير الاقدمية في العمل، ومن خلاله نجد ان 22 من أفراد العينة بنسبة 37% تتمحور أقدمية عملهم ما بين (11 إلى 16 سنة) تليها (05 إلى 10 سنوات)، و(17 إلى 22 سنة) بنسبة 23% والذي يمثل 14 فردا، وتليها نسبة 12% من (23 إلى 28 سنة) والذي يمثل 07 أفراد، تليها فردين بنسبة 03% لأقل من 05 سنوات، وفي الاخير فرد بنسبة 02% لـ 28 فأكثر.

نستنتج من خلال قراءة الجدول أن 22 من أفراد العينة بنسبة 37% تتمحور أقدمية عملهم ما بين 11 و16 سنة وهي النسبة الأكبر مقارنة بمن لهم سنوات خبرة أخرى ويمكن القول بأن من 11 إلى 16 سنة خبرة في العمل لدى مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تعد كافية لقيام أصحابها بمهامهم وأعمالهم على أكمل وجه.

المحور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار وزيادة الرضا الوظيفي.

الجدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب مبدأ المشارك في اتخاذ القرار.

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	34	57%	
لا	04	05%	
أحيانا	23	38%	
المجموع	60	100%	

من خلال الجدول رقم (08) الذي يوضح توزيع افراد العينة حسب مبدأ المشتركة في اتخاذ القرار، نجد بأن أعلى نسبة تعود إلى العمال الذين كان تصريحهم بنعم بنسبة 57% والذي يمثل 34 فردا، ثم أحيانا بنسبة 38% والذي يمثل 23 فردا، واخيرا نسبة 05% وتعود للمصرحين بلا والذي يمثل 04 أفراد.

ونستنتج من خلال البيانات الاحصائية سابقة الذكر بأن المؤسسة تعبر أهمية للموظف في المشاركة وتقديم اراءهم واقتراحاتهم مما يسهل إنجاز المهام التي تساعد في نجاح المؤسسة، وهذا يعود بالإيجاب على العامل وما يقدمه للمؤسسة من نشاط يعتبر حافزا له.

الجدول رقم 09: يبين مشاركة الادارة للعمال في الاجتماع الموسع.

النسبة المئوية		التكرار		العينة	
				الاحتمالات	
%12		07		لا	
%42	%88	25	53	يؤخذ قرارك بعين الاعتبار	
%43		26		تشجعك على المناقشة وقبول الاختلاف	
%03		02		تتجاهل الادارة قرارك	
%100		60		المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب مشاركة الادارة للعمال في الاجتماع الموسع، حيث تحصلنا على نسبة 88% من افراد العينة والتي كانت اجابتهم بنعم، تتوزع على (تشجيعك على المناقشة وقبول الاختلاف ب 43% والذي يمثل 26 فردا، يؤخذ قرارك بعين الاعتبار، 42% والذي يمثل 25 فردا تتجاهل الادارة قراره، 03% والذي يمثل 02 من الافراد في حين نسبة 12% تعود إلى العمال الغير مشاركين في الاجتماعات التي تقوم بها المؤسسة والذي يمثلها 07 من افراد العينة.

نستنتج من خلال القراءة التي قمنا بها للجدول بأن العامل له الحق الكامل في مشاركة المؤسسة في بعض الاجتماعات وتقديم النقائص ودراستها ومحاولة الوصول إلى نتائج تخدم الطرفين، كما تأخذ قرارهم بعين الاعتبار والعمل عليها وتشجيعها.

الجدول رقم 10: يبين تشجيع المسؤولين للعاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
83%	50	نعم
17%	10	لا
100%	60	المجموع

يمثل الجدول رقم (10) توزيع أفراد العينة حسب تشجيع المسؤولين للعاملين على المشاركة في اتخاذ القرار، نجد من خلال الجدول بأن نسبة 83% من أفراد العينة والتي تمثل بـ 50 فردا كانت اجابتهم بنعم، في حين 17% كانت اجابتهم بلا والذي يمثل 10 أفراد من العينة.

نلاحظ من خلال دراستنا للجدول بأن المدير او المسؤول المباشر، له دورا فعالا وكبيرا من خلال تشجيع الموظف على اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة وهذا ما يزيد من معنويات العامل لمشاركته في العمل بطريقة جيدة ومتقدمة، وهنا يشعر بالجو العائلي العملي الذي من خلاله يستطيع العطاء أكثر.

الجدول رقم 11: يبين إذا ما يتم اشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي لها علاقة بوظيفتهم.

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
80%	48	نعم
20%	12	لا
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) الذي يمثل توزيع افراد العينة حسب ما اذا تم اشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي لها علاقة بوظيفتهم، والتي جاءت اجاباتهم بأغلبية ب80% والذي يمثل 48 فردا ب"نعم" أما ب"لا" ب20% والذي يمثل 12 فردا.

نستنتج من خلال المعطيات الواردة في الجدول والتي تحصى أغلبية العمال الذين يشاركون في اتخاذ القرار بخصوص وظيفتهم، وهنا العامل تزداد ثقته في المسؤولين ومحاولة التقرب منهم بصفة خاصة تساعده في مشاكلة معهم وفتح مجال مناقشتها والوصول إلى حلول جماعية وهذا يساهم في تنمية الإحساس بالمؤسسة.

الجدول رقم 12: يبين سعي المسؤول إلى شرح التعليمات والانظمة للعمال إذا استدعى الامر ذلك.

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
83%	50	نعم
17%	10	لا
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) الذي يمثل توزيع العينة حسب " سعي المسؤول إلى شرح التعليمات والانظمة للعمال إذا استدعى الامر ذلك" وكانت إجاباتهم 50 من أفراد العينة بنسبة 83% ب"نعم"، أما 17% والذي يمثل 10 من أفراد العينة كانت اجابتهم ب "لا".

نستخلص من خلال قراءتنا للجدول بأن أغلبية العمال صرحوا بأنه يتم شرح التعليمات والانظمة وهذا راجع إلى حلقة الوصل بين المسؤولين والموظفين ومعرفتهم بما لا يستطيع الموظف التعرف عليه إلا من خلال شرح مكثف أو إعطاء معلومات تسد التساؤلات التي يقع فيها العامل على أساس التكوين، وينعكس هذا على الأداء الوظيفي ويقلل من التكاليف، في حين نجد أن منهم من صرح بعدم الشرح وهذا يعود إلى اكتساب الموظفين خبرة في مجالهم أو نظرا لعدم تقديمهم لبعض الاستعانتان داخل المنظمة.

الجدول رقم 13: يبين تقدير المسؤول المباشر لمجهودات العاملين.

النسبة المئوية		التكرار		العينة	
				الاحتمالات	
%17		10		لا	
%23	%83	14	50	تقديم الشهادات	
%03		02		تقديم الاوسمة	
%57		34		كلمات شكر ومديح	
%100		60		المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) الذي يبين لنا توزيع أفراد العينة حسب تقدير المسؤول المباشر لمجهودات العاملين نجد ان 83% متمثلة بـ 50 فردا كانت اجابتهم بـ "نعم"، توزعت على 23% "تقديم الشهادات" ممثلة بـ 14 فردا، و 03% "تقديم الاوسمة" ممثلة بـ فردين، و 57% "كلمات شكر ومديح" ممثلة بـ 34 شخص، في حين نجد 17% ممثلة بـ 10 أفراد كانت اجابتهم بـ "لا".

ومن هنا نستنتج بان أغلبية العمال صرحوا بأنه يتم تقدير مجهوداتهم وما يقومون به داخل المؤسسة وهذا ما يزيد من فعالية العامل وتحمسه كما يوقظ فيه الدافعية والرغبة في أداء العمل حتى وان كانت هذه التشجيعات عبارة عن بعض الكلمات فهي تعني للعامل الكثير في تحقيق الاهداف المرسومة للمؤسسة، في حين نجد أن نسبة قليلة ممن لا يتم تشجيعهم، لانه وكما هو الحال وفي أي مؤسسة يوجد عامل متفان في عمله، وعامل متهاونفي أداء عمله، وهنا يجب الاعتراف بحق من يبذل الجهد والالتقان والاداء والاخلاص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار بما يمكنه من الابداع.

الجدول رقم 14: يبين التكامل بين العاملين داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
%88	53	نعم
%12	07	لا
%100	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (14) الذي يبين لنا التكامل بين العاملين داخل المؤسسة، نجد أن 88% ممثلة بـ 53 فرداً أجابوا بـ "نعم" في حين 12% ممثلة بـ 07 أفراد أجابوا بـ "لا".

نستنتج من خلال الجدول أن غالبية العمال اتفقوا على نفس الاجابة وكان لهم نفس الرأي في هذا الخصوص بحيث ان العمل داخل المنظمة بصفة جماعية متكاملة تفرز النجاحات وتولد الثقة وتعطي الفرصة لجميع الموظفين في تقديم الاكثر والاتفاق في العمل وفي هذه الحالة يتكامل الموظفون في أداء المهام بحيث كل منهم يكمل الاخر لسيرورة العمل وتحقيق أهداف المؤسسة والابتعاد عن العمل الانفرادي والذي يستخلص منه في اغلب الاحيان أخطاء في أداء العمل.

الجدول رقم 15: يبين اخذ المؤسسة لأراء العاملين واقتراحاتهم بعين الاعتبار.

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
80%	48	نعم
20%	12	لا
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (15) يبين أخذ المؤسسة لأراء العاملين واقتراحاتهم بعين الاعتبار، نجد أن 80% والذي يمثل 48 فردا كانت اجابتهم ب"نعم"، و20% والذي يمثل 12 فردا كانت اجابتهم ب "لا".

نستنتج أن للموظف قيمة كبيرة داخل المؤسسة من خلال مكانته فيها واخذ بالمشورة والعمل بالاقترحات التي يقدمها إلى المؤسسة، كما يؤدي هذا النوع من التحفيز إلى تحقيق المعايير المطلوبة وشعورهم بالأهمية لإقناع الإدارة بأرائهم واقتراحاتهم والعمل عليها، في حين نجد أن بعض العمال كانت تصريحاتهم عكس ذلك، وهذا قائم على خصوصيات كل مؤسسة وطريقة تواصل العمال فيما بينهم وتعاملهم مع مسؤولهم وهذا لا يقلل من نشاط المؤسسة أو تراجعها.

الجدول رقم 16: يبين علاقة المسؤول المباشر مع العاملين.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
27%	16	علاقة عادية
42%	25	علاقة ثقة واحترام
32%	19	علاقة تعاون
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (16) الذي يمثل علاقة المسؤول المباشر مع العاملين، نجد أن أعلى نسبة تعود إلى "علاقة ثقة واحترام" بـ 42% والذي يمثل 25 فرداً، تليها علاقة تعاون بنسبة 32% والذي يمثل 19 فرداً، ثم تليها "علاقة عادية" بـ 27% والذي يمثل 16 فرداً من العينة.

نستنتج وجود علاقة طيبة بين الموظفين والمسؤول المباشر لهم، كل في مكانه ويقوم بعمله وهنا يعتبر المدير ممثل أساسي يقوم هو الأخير بمسؤوليته اتجاه المنظمة والموظفين دون المساس بهم، أي مصلحة المدير من مصلحة المنظمة بعيداً عن الرقابة الصارمة عن الموظف في حين ان العامل يقوم بما توجب عليه من عمل،

الجدول رقم 17: يبين نظام الاتصال الداخلي اذا ما كان فعال ليساعد في اداء العاملين في عملهم بكفاءة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
75%	45	نعم
25%	15	لا
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (17) والذي يبين نظام الاتصال الداخلي إذا ما كان فعال ليساعد في أداء العاملين في عملهم بكفاءة، حيث نجد 75% والذي يمثل 45 فردا صرحوا بـ "نعم" في حين 25% والذي يمثل 15 فرد صرحوا بـ "لا".

نستنتج بأن غالبية العمال ونسبة عالية يعتمدون على الاتصال الداخلي الذي يساعدهم في أداء عملهم

بكفاءة، كما لهم الدراية بأن الاتصال الداخلي يؤدي إلى زيادة فعالية العمال ويرفع انتاجيتهم، من خلال الحوافز التي يتلقونها أكثر اقبالا على العمل وأكثر تقبلا وتأييدا للقرارات الادارية المعمول بها، في حين هناك البعض لا يؤيدون فكرة الاتصال الجماعي وهذا ما لا يخدم مصلحة المنظمة وسيورتها، وهو الامر الذي تؤكد نظرية الحاجات الانسانية لـ "ابراهيم ماسلو" والمتمثلة أيضا في الحاجات الاجتماعية تظهر في الانتماء ودعم الاخرين تتمثل في العمل الجماعي الذي ينمي لديهم روح الانتماء.

الجدول رقم 18: يبين توفر الاحترام والتقدير للعامل في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
95%	57	نعم
05%	03	لا
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (18) الذي بين توفر الاحترام والتقدير للعامل في المؤسسة، حيث نجد 95% الذي يمثل 57 فردا صرحوا بأن عملهم داخل المؤسسة يوفر لهم الاحترام، و05% الذي يمثل 03 افراد من العينة.

نستنتج من خلال المعطيات التي جاءت في الجدول وهنا أجاب العاملين أنه داخل مؤسسة CNAS احترام متبادل بين العمال فيما بينهم وبين العمال ومرؤوسيههم، وهذا ما يشجع ويمد بالطاقة الايجابية لهم في تأدية العمل وإنهاءه على أكمل وجه وانجازه حسب متطلبات المنظمة، وفي هذه الحالة نذهب إلى فكرة أنه ما إذا قمت بوظيفتك وقمت بتأديتها نلت الاحترام من الجميع، كما يساهم في اشباع حاجات الموظف ورفع الروح المعنوية له من خلال تعميق الشعور بالأهمية والاحترام، اضافة إلى حاجات التقدير والاحترام الشخص تظهر في الاعتناء بالنفس والثقة واعتراف الاخرين من خلا المشاركة في اتخاذ القرار الذي جاء في "سلم الحاجات ل ابراهام ماسلو".

الجدول رقم 19: يبين الثقة المتبادلة بين العمال.

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
%92	55	نعم
%08	05	لا
%100	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (19) الذي يبين الثقة المتبادلة بين العمال، نجد 92% والذي يمثل 55 فردا كانت اجابتهم ب "نعم" في حين 08% والذي يمثل 05 أفراد كانت اجابتهم ب "لا"

نستنتج من خلال المعطيات الاحصائية أنه داخل مؤسستهم توجد ثقة متبادلة بين الاطراف في تأدية عملهم وذلك بتكليف المنظمة وعمالها ببعض الاعمال وإن كانت صعبة ومنحهم مسؤوليات أكبر، مما يمنح الموظف شعور التحدي والمثابرة وبذل الجهد في انهاء ما وكل إليه وهذا ما يزيده ثقة في نفسه وزملاءه، بحيث لا تكون هناك فروقات بينهم في التكليف بالقيام بالاعمال التي تخدم مصلحة المنظمة أو مصلحة الاشخاص.

الجدول رقم 20: يبين العوامل التي تساعد على اندماج العاملين.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
15%	09	ظروف العمل (الإضاءة، التهوية، التجهيزات... وغيرها)
38%	23	أسلوب وسلوك مسؤولك المباشر
49%	28	علاقاتكم مع الزملاء والمشرفين
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (20) الذي يبين العوامل التي تساعد على اندماج العاملين، فكانت اجاباتهم متفاوتة بين علاقة العمال مع "الزملاء والمشرفين" نسبة ب 49% والذي يمثل 28 فردا تليها "أسلوب وسلوك مسؤولك المباشر" بنسبة 38% والذي يمثل 23 فردا تليها "ظروف العمل كالإضاءة. التهوية. التجهيزات..." بنسبة 15% والذي يمثل 09 أفراد.

نستنتج من خلال ماورد في الجدول أن علاقة العمال مع الزملاء والمشرفين مثلت أكبر فئة من بين العوامل التي ساعدت على الاندماج في العمل، جاءت ضمن ما يخدم مصلحة المؤسسة وهنا تتولد لديهم فكرة المشاركة في نجاح المؤسسة وإستمراريتها، وهذا الأخير يشجع الاتصال المزدوج والحوار فيما بين العمال وكما جاء من تصريحات العمال ندرك ادراك قاطع هنا أن العامل يدخل المؤسسة بنية العمل وتقديم كل الجهود ويعطي مالمديه من أفكار وخبرة ويقوم بتوظيفها، وليس لديهم أهمية لتوفير المؤسسة لمصالح مادية وهنا نستنتج بأن العلاقة لها دور في الإنتاج، الأمر الذي يتماشى مع "نظرية العلاقات الإنسانية التون مايو"، توضح أن للعامل حاجات جسمية ونفسية واجتماعية زيادة على الحاجات المادية، قدمت عدة افتراضات منها انه توجد عوامل معنوية مثل: رغبة العامل في الأمن والاستقرار الوظيفي وإحساسه بأهمية الانتماء للمؤسسة وان العامل لا يتصف بمعزل عن باقي أفراد الجماعة، ويظهر في الاحترام والتقدير والشكر والمشاركة في اتخاذ القرار، علاقة طيبة بالرؤساء والزملاء، توفير وسائل الأمن وظروف عمل ملائمة.

الجدول رقم 21: يبين قدرة العامل على تغيير مكان العمل إذا اتاحت له الفرصة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
32%	19	نعم
68%	41	لا
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (21) والذي يبين قدرة العامل على تغيير مكان العمل اذا اتاحت له الفرصة نجد أن 68% والذي يمثل 41 فردا أجابوا بـ "لا"، في حين 32% والذي يمثل 19 فردا أجابوا بـ "لا".

نستنتج بأن مؤسسة CNAS تعتبر من بين المؤسسات الجاذبة للعمال خاصة من الجانب المادي والتي يجدها العمال نظرا للراتب الكبير والمرتفع الذي تقدمه إلى موظفيها وكذلك الامتيازات التي يحصلون عليها.

الجدول رقم 22: يبين الصفات الجيدة في المسؤول التي تحفز العامل.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
37%	22	نشاطه وحيويته والتزامه في العمل
18%	11	استشارته لمروسيه في القرارات
45%	27	علاقاته الجيدة بمروسيه
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (22) الذي يبين الصفات الجيدة في المسؤول التي تحفز العامل، نجد أعلى نسبة ذهبت إلى "علاقاته الجيدة بمروسيه" بنسبة 45% والذي يمثل 27 فرداً، تليها "نشاطه وحيويته والتزامه في العمل" بنسبة 37% والذي يمثل 22 فرداً، في حين 18% والذي يمثل 11 فرداً كانت اجابتهم "استشارته لمروسيه في القرارات".

نستنتج من خلال قراءتنا للجدول بأن الموظفين وبأغلبهم يصرحون بأنهم يشجعون العلاقات الجيدة بين المسؤول ومروسيه وهذا ما يدل على العلاقة الطيبة الجيدة بين العمال والمسؤول ولما له من نشاطات وإنجازات والتزامه لوظيفته وتأدية مهامه واتخاذ الاجراءات الازمة وتطوير ومراجعة الانظمة والعمليات الادارية والاهداف الخاصة بالمنظمة.

الجدول رقم 23: يبين توظيف العاملين لطاقتهم ومعارفهم في العمل.

النسبة المئوية		التكرار		العينة	
				الاحتمالات	
%30		18		لا	
%27	%70	16	42	عن طريق توكيل مهام جديدة لكم	
%20		12		اشراككم في اتخاذ القرارات	
%23		14		تكتيف التكوين	
% 100		60		المجموع	

من خلال الجدول رقم (23) والذي يبين توظيف العاملين لطاقتهم ومعارفهم في العمل، نجد ان أغلبية العمال صرحوا في اجاباتهم ب "نعم" بنسبة 70% والذي يمثل 42 فردا موزعين على 27% والذي يمثل 16 فردا كانت اجابتهم "عن طريق توكيل مهام جديدة لهم" ثم تليها 23% ما يمثل 14 فردا صرحوا ب "تكتيف التكوين"، في حين 20% ما يمثل 12 فردا كانت اجابتهم ب "اشراكهم في اتخاذ القرار، في حين 30% ما يمثل 18 فردا كانت اجابتهم ب "لا".

نستنتج من خلال المعطيات بأن اغلبية العمال توكل إليهم مهام جديدة في أغلب الاحيان وهذا ما يزيد من ثقة تحفيز العامل على العطاء أكثر وتأدية الوظيفة وإنهاء ما يملى عليه ويطلب منه من طرف المنظمة في كل مرة، وتقوم المنظمة بتوكيل العمال بمهام جديدة لأنها تتوفر فيهم الميزات التي بها تشجع المؤسسة من طرفهم، كما للتكوين أهمية بالغة في تحسين مستوى العامل وتقديم الافضل دائما والوصول إلى الاهداف المطلوبة وهذا من خلال اخذ آراء وإقتراحات الموظفين لإنجاح المؤسسة وسيورتها، فالتكوين أثناء الخدمة له دور كبير في تطوير قدرات وسلوك العامل كما له علاقة بتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة معا وأن للبرامج التكوينية دور مؤثر على نجاح عملية تكوين العامل أثناء ما جاءت به "نظرية العلاقات الانسانية لالتون مايو".

المحور الثالث: الزيادة في الاجور وتحقيق الالتزام الوظيفي.

الجدول رقم 24: يبين مكافئة جهد العامل مع الاجر الذي يتقاضاه.

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
62%	37	نعم
38%	23	لا
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (24) الذي يبين مكافئة جهد العامل مع الاجر الذي يتقاضاه، نجد أن 62% الذي يمثل 37 فردا صرحوا بـ "نعم" أي أجرهم العالي يكافئ الجهد الذي يبذلونه، في حين نجد ان 38% الذي يمثل 23 فردا صرحوا بـ "لا" أي أجرهم العالي لا يكافئ الجهد الذي يبذلونه.

من خلال المعطيات الاحصائية نستنتج أن أغلبية العمال يكافئ أجرهم الجهد الذي يبذلونه لأن بذل جهد أكبر من طرف العامل يعتبر ولاء لمؤسسته مقابل الدافع لهذا الجهد وهو الاجر الذي تلتزم به المؤسسة اتجاه العامل، وهذا ماجاء به "فريدريك تايلورفي نظرية التنظيم العلمي للعمل" الامر الذي يتضح في جملة الحوافز المادية المقدمة من طرف المؤسسة والمتمثلة في زيادة الاجر .

الجدول رقم 25: بين زيادة أجر العامل منذ التحاقه بالمؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
72%	43	نعم
28%	17	لا
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (25) الذي يبين زيادة أجر العامل منذ إلتحاقه بالمؤسسة، نجد أن 72% والذي يمثل 43 فردا صرحوا ب "نعم" أي زاد أجرهم منذ إلتحاقهم بالمؤسسة و 28% والذي يمثل 17 فردا صرحوا ب "لا" أي لم يزد أجرهم منذ ألتحاقهم بالمؤسسة.

من خلال المعطيات الاحصائية نستنتج أن أغلبية العمال زاد أجرهم منذ إلتحاقهم بالمؤسسة وذلك لأن المؤسسة تتبع نظام الترقية حيث يدخل العامل بمصب أقل أحيانا وبعدها بمرور السنوات وحسب التزامه بالاداء الوظيفي الجيد، حيث يترقى لمنصب أحسن مما يزيد من أجره، وهذا ما يزيد من دافعية العمال لبذل جهد أكبر للحصول على راتب أعلى، وهو ما أكد عليه " فريديريك تايلور" في دراسته حول الحوافز المادية والانتاج، بحيث توصل أن المال هو أحسن محفز للعمل، وان التحكم في الحركة والزمن عاملا رئيسيا في تحسين اداء وانتاج العمال، كما أن النظرية التي أسسها تحتوي على عدة افتراضات تربط الجانب المادي للحوافز بالولاء وهي يجب ربطها باداء العاملين مباشرة بنظام الأجور.

الجدول رقم 26: يبين رضا العاملين عن سياسات المكافآت التي تمنحها المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
52%	31	نعم
48%	29	لا
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (26) الذي يبين رضا العاملين عن سياسات المكافآت التي تمنحها المؤسسة، نجد أنها تقريباً متساوية، بحيث نجد أن 52% والذي يمثل 31 فرداً صرحوا بـ "نعم" أي يشعرون بالرضا عن سياسات المكافآت التي تمنحها المؤسسة، في حين نجد أن 48% والذي يمثل 29 فرداً صرحوا بـ "لا" أي لا يشعرون بالرضا عن سياسات المكافآت التي تمنحها المؤسسة.

من خلال المعطيات الاحصائية نستنتج أن النسب متساوية بين العمال الذين يشعرون والذين لا يشعرون بالرضا عن سياسات المكافآت التي تمنحها المؤسسة، وذلك لأن المؤسسة لا تمنح جميع العمال مكافآت متساوية وذلك لان أقدمية العامل لها دور في الاستقادة من المكافآت.

الجدول رقم 27: يبين تشجيع العامل على بذل مزيد من الجهد من خلال الزيادة في الاجر.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
60%	36	نعم
40%	24	لا
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (28) والذي يبين تشجيع العامل على بذل مزيد من الجهد من خلال الزيادة في الاجر، نجد ان 60% والذي يمثل 36 فردا صرحوا بـ "نعم" أي الاجر الذي يتقاضونه بشجعهم على بذل المزيد من الجهد في حين أن 40% والذي يمثل 24 فردا صرحوا بـ "لا" أي الأجر الذي يتقاضونه لا يشجع على بذل المزيد من الجهد.

من خلال المعطيات الاحصائية نستنتج أن نسبة كبيرة من العمال يشجعهم الاجر الذي يتقاضوه لبذل جهد اكبر وذلك راجع إلى الظروف المعيشية لكل عامل وأيضا اختلاف العمال في قيمة الاجر حسب المصعب الذي يشغلونه، وكلما كان الاجر ذات قيمة كبيرة زاد من مجهود العمال.

الجدول رقم 28: يبين مشاركة العمال في الارباح.

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
57%	34	نعم
43%	26	لا
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (28) الذي يبين مشاركة العمال في الارباح، نجد 57% الذي يمثل 34 فردا صرحوا ب"نعم" أي أنهم يشاركون في الارباح في حين نجد أن 43% والذي يمثل 26 فردا صرحوا ب"لا" أي أنهم لم يشاركون في الأرباح .

من خلال المعطيات الإحصائية نستنتج أن أغلبية العمال استفادوا وشاركوا في أرباح مؤسستهم وذلك لأنه من قوانين المؤسسة اقتسام الارباح وهي بهذا تزيد من تحفيز عمالها ومكافئتهم.

الجدول رقم 29: يبين اذا كان مصدر دخل اخر يعتمد عليه العامل.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
20%	12	نعم
80%	48	لا
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (29) الذي يبين إذا كان مصدر دخل آخر يعتمد عليه العامل، نجد أن 80% الذي يمثل 48 فردا صرحوا "لا" أي ليس لديهم مصادر أخرى للدخل يعتمدون عليها، في حين أن 20% والذي يمثل 12 فردا صرحوا بـ "نعم" أي لديهم مصادر أخرى للدخل يعتمدون عليها.

من خلال المعطيات الإحصائية نستنتج ان اغلبية العمال ليس لديهم مصادر أخرى للدخل يعتمدون عليها وذلك لأن لديهم إكتفاء ذاتي وأيضا بحكم الدوام الرسمي للعمال فإنه لا يوجد الوقت الكافي لمزاولة عمل آخر خارج العمل في المؤسسة.

الجدول رقم 30: يبين تقديم المؤسسة للخدمات الاجتماعية للعمال.

النسبة المئوية		التكرار		العينة	الاحتمالات
%13		08		لا	
%55	%87	33	52	شجعك على بذل مزيد من الجهد	نعم
%32		19		يجعلك متمسك بالمؤسسة	
%100		60		المجموع	

من خلال الجدول رقم (30) الذي يبين تقديم المؤسسة للخدمات الاجتماعية للعمال، نجد ان 87% والذي يمثل 52 فردا أجابوا ب "نعم" أي أن المؤسسة تقدم لهم خدمات اجتماعية حيث توزعت إلى فئتين، 55% والذي يمثل 33 فردا صرحوا بأن هذه الخدمات شجعتهم على بذل المزيد من الجهد، في حين نجد أن 32% والذي يمثل 19 فردا صرحوا بان هذه الخدمات تجعلهم متمسكين بالمؤسسة، وبالنسبة للعمال الذين صرحوا ب "لا" أي أن المؤسسة لا تقدم خدمات اجتماعية لهم بنسبة 13% والممثل ب 08 افراد.

من خلال البيانات الاحصائية نستنتج أن اغلبية العمال صرحوا بأنهم يستفيدون من الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة، حيث انقسمت آراء العمال إلى فئتين بحيث أن الفئة الأكبر من العمال صرحوا بأن هذه الخدمات تشجعهم على بذل المزيد من الجهد، والفئة الأخرى صرحت بأن هذه الخدمات تجعلهم متمسكين بالمؤسسة وذلك لان هذه الخدمات بمثابة حوافز ودوافع للعامل من أجل العطاء أكثر وتشجيعه على أداء عمله بجودة، وهذا ما جاءت به نظرية التنظيم العلمي لفريدريك تايلور الحوافز المادية المقدمة من طرف المؤسسة في المكافآت والخدمات الاجتماعية .

الجدول رقم 31: يبين التزام العامل بأوقات الدوام الرسمي.

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
97%	58	نعم
03%	02	لا
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (31) والذي يبين التزام العامل بأوقات الدوام الرسمي، حيث نجد أن 97% والذي يمثل 58 فردا اجابوا ب "نعم" أي يلتزمون باللوائح وأوقات الدوام الرسمي في حين نجد أن 03% والذي يمثل فردين اجابوا ب "لا" أي لا يلتزمون باللوائح وأوقات الدوام الرسمي.

من خلال البيانات الاحصائية نستنتج أن أغلبية العمال يحرصون على التزامهم بمواعيد الدوام الرسمي وذلك حفاظا على مناصبهم والتزامهم بقوانين المؤسسة التي تنص على قوانين الدوام الرسمي ويحضرون في الاوقات المحددة وذلك لما يقوم به المسؤول من مراقبة وتوجيه وجعل العمل أكثر تنظيما وهذا ما لاحظناه أثناء تواجدها بالمؤسسة.

الجدول رقم 32: يبين التزام العامل بإنهاء العمل المطلوب منه حتى لو تطلب جهد مضاعف.

النسبة المئوية		التكرار		العينة	
				الاحتمالات	
%02		01		لا	
%33	%98	20	59	تجد متعة في أدائك لعملك	
%32		19		انت مهتم بالمؤسسة	
%33		20		لأنها تستحق ذلك	
%100		60		المجموع	

من خلال الجدول رقم (31) والذي يبين التزام العامل بإنهاء العمل المطلوب منه حتى ولو تطلب جهد مضاعف، نجد 98% والذي يمثل 59 فردا أجابوا بـ "نعم" أي أنهم يقومون بإنهاء العمل المطلوب حتى ولو تطلب ذلك منهم جهد مضاعف وتوزعت إلى ثلاث فئات حسب آراء العمال، حيث نجد أن "المتعة في أداء العمل" و "لأنها تستحق ذلك" متساويتين في النسبة بـ 33% وممثلة بـ 20 فردا، ونسبة 32% الممثلة بـ 19 فردا "مهتم بالمؤسسة"، في حين نجد 02% والممثل بفرد واحد.

من خلال المعطيات الاحصائية نستنتج أن أغلبية العمال يقومون بإنهاء العمل المطلوب منهم حتى ولو تطلب جهد مضاعف، فنجد أن النسبة الأكبر من العمال أرجعوا سبب هذا إلى وجود متعة في أداءهم للعمل ولأن المؤسسة تستحق ذلك، في حين أن بقية العمال أرجعوا سبب ذلك إلى أنهم مهتمون بالمؤسسة، والنسب الثلاث متقاربة جدا، وذلك يرجع إلى طبيعة تعامل المؤسسة مع موظفيها والتي قد تكون على شكل امتيازات ودوافع وايضا راجع إلى ولاء و إخلاص الموظف إلى مؤسسته.

الجدول رقم 33: يبين تفكير العامل في مشكلات عمله.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
62%	37	نعم
38%	23	لا
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (33) والذي يبين تفكير العامل في مشكلات عمله وهو بعيد عن مقر عمله، نجد 62% والممثلة بـ 37 فردا اجابوا بـ "نعم" أي أنهم يفكرون في مشكلات عملهم وهم خارج مقر العمل، في حين نجد 38% ممثلة بـ 23 فردا اجابوا بـ "لا" أي أنهم لا يفكرون في مشكلات عملهم وهم خارج مقر العمل.

من خلال البيانات الاحصائية نستنتج أن أغلبية العمال يفكرون في مشكلات عملهم وهم خارج مقر العمل وذلك راجع إلى خوفهم على مصلحة المؤسسة ومصالحهم الشخصية وأنهم يعتبرون بأن العمل محور اساسي في حياتهم ويشغل حيزا كبيرا من اهتماماتهم.

الجدول رقم 34: يبين نظرة المؤسسة للعامل.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
37%	22	عاملا اجيرا
46%	28	عضو بناء وفعال في المؤسسة
17%	10	شريك في المؤسسة
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (34) الذي بين نظرة المؤسسة للعامل، حيث وجدنا 46% والذي يمثل 28 فردا تنظر إليهم المؤسسة أنهم "عضو بناء وفعال في المؤسسة"، و37% والذي يمثل 22 فردا تنظر إليهم المؤسسة نظرة "عامل أجير"، و17% والذي يمثل 10 أفراد تنظر إليهم المؤسسة على أنهم "شريك في المؤسسة".

من خلال البيانات الاحصائية نستنتج أن نظرة المؤسسة للعامل على أنه عضو بناء فيها، ونظرتها للعامل على أنه عاملا أجيرا لهم نسب متقاربة وذلك راجع إلى نشاط العامل داخل المؤسسة والذي بدوره يحدد نظرة المؤسسة إليه، فإن كان العامل يقوم بعمله على أكمل وجه وينجز عمله باتقان وفي المدة المحددة، فهنا يكون العامل عضو بناء فيها، وإذا كان يقوم بعمله فقط دون مراعات الاتقان والوقت فهنا تعتبره المؤسسة عاملا أجيرا فقط، في حين نجد أن نسبة العمال الذين تنظر إليهم المؤسسة على أنهم شركاء فيها قليلة، وذلك لطبيعة المؤسسة التي يعملون فيها.

الجدول رقم 35: بين تطابق قيم العامل مع قيم المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
83%	50	نعم
17%	10	لا
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (35) والذي يبين تطابق قيم العامل مع المؤسسة، نجد 83% والذي يمثل 50 فردا اجابوا ب"نعم" أي قيمهم تتطابق مع قيم المؤسسة التي يعملون فيها، في حين 17% والذي يمثل 10 أفراد اجابوا ب"لا" أي قيمهم لا تتطابق مع قيم المؤسسة التي يعملون بها.

من خلال البيانات الإحصائية نستنتج أن أغلبية العمال تتطابق قيمهم مع قيم المؤسسة التي يعملون بها وذلك راجع إلى اختيار المؤسسة للعمال بعناية وبطرق مدروسة بما يتناسب مع قيمها، وأيضا راجع إلى احترام العمال لقيم المؤسسة لضمان السير الحسن للعمل.

الجدول رقم 36: يبين غياب العامل عن عمله بدون سبب معقول.

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
08%	05	نعم
92%	55	لا
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (36) والذي يبين غياب العامل عن عمله بدون سبب معقول، نجد 92% والذي يمثل 55 فرداً أجابوا بـ "لا" أي لا يتغيبون عن العمل بدون سبب معقول، في حين نجد أن 08% والذي يمثل 05 أفراد أجابوا بـ "نعم" يتغيبون عن العمل بدون سبب معقول.

ومن خلال البيانات الاحصائية نستنتج أن نسبة كبيرة من العمال لا يتغيبون عن العمل بدون سبب معقول، وذلك راجع إلى انضباطهم وعدم تسيبهم وحرصهم على الالتزام بقواعد المؤسسة، رغم وجود ظروف خاصة إلا أنهم يأتون للمؤسسة وينجزون المهام باتقان.

الجدول رقم 37: يبين الصرامة في انجاز الاعمال المطلوبة تجعل للعامل الرغبة والاستعداد لتغيير مكان العمل.

النسبة الم	التكرار	العينة
		الاحتمالات
32%	19	نعم
68%	41	لا
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (37) والذي يبين الصرامة في انجاز الاعمال المطلوبة تجعل للعامل الرغبة والاستعداد لتغيير مكان العمل، نجد أن 68% والتي تمثل 41 فردا، اجابوا ب"لا" أي ليس لديهم الرغبة والاستعداد لتغيير مكان عملهم في حال وجود صرامة في انجاز الاعمال المطلوبة، في حين نجد 32% والذي يمثل 19 فردا اجابوا ب"نعم" أي لديهم الرغبة والاستعداد لتغيير مكان عملهم في حال وجود صرامة في انجاز الاعمال المطلوبة .

من خلال البيانات الاحصائية نستنتج ان اغلبية العمال لا يفكرون في تغيير مكان عملهم رغم الصرامة وذلك لإدراكهم بأن هذه الصرامة تخدم مصلحة المؤسسة وتزيد من انجاز الاعمال بكفاءة عالية، في حين ان هنا فئة قليلة من العمال يفكرون في تغيير مكان عملهم إن وجدت الصرامة داخل المؤسسة.

الجدول رقم 38: يبين التزام العاملين بالقوانين الداخلية للمؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%98	59	نعم
%02	01	لا
%100	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (38) الذي يبين التزام العاملين بالقوانين الداخلية للمؤسسة، حيث نجد نسبة 98% والذي يمثل 59 فردا اجابوا ب "نعم" أي أنهم يلتزمون بالقوانين الداخلية بالمؤسسة، و 02% ممثلة بفرد واحد أي لا يلتزم بالقوانين الداخلية للمؤسسة.

من خلال البيانات الاحصائية نستنتج أن العمال الذين يلتزمون بالقوانين داخل المؤسسة حرصون على احترام المؤسسة التي ينتمون اليها واحترام قواعدها.

الجدول رقم 39: يبين اداء العامل لمهامه في الوقت المحدد.

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
87%	52	نعم
13%	08	لا
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم 38 الذي يبين اداء العامل لمهامه في الوقت المحدد، نجد 87% والذي يمثل 52 فردا أجابوا ب"نعم" أي يقومون بأداء مهامهم في الوقت المحدد، و 13% والذي يمثل 08 افراد، أجابوا بأنهم لا يقومون بإنجاز مهامهم في أوقاتهم المحدد.

من خلال البيانات الاحصائية نستنتج أن أداء العمال لمهامهم في أوقاتها المحددة راجع إلى وعيهم بأهمية ضرورة الالتزام باتمام المهام وعدم تأجيلها، كما أن مراقبة العمال أثناء تأديتهم من طرف المؤسسة يساهم في الزام العامل بإنهاء عمله في الوقت المحدد، مما يساهم في زيادة الفعالية التنظيمية وهذا ما أكده "تايلور" في نظرية الادارة العلمية حيث أنه من الاسس العلمية للنظرية.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة.

1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها:

أ- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الاولى:

من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الاولى والتي مفادها " المشاركة في اتخاذ القرار وزيادة الرضا الوظيفي".

- أظهرت لنا مجموعة من النتائج والتي تبين الارتباطات القائمة بين المتغيرات المتضمنة للفرضية، حيث أكدت الدراسة معطياتها الاحصائية:

- 57% من أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة تقوم على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار وهذا يؤكد الجدول رقم (08).

- 88% من أفراد العينة صرحوا بأنهم شاركوا في الاجتماع الموسع وذلك من خلال تشجيعهم على المناقشة وقبول الآراء وهذا يؤكد الجدول رقم (09).

- 83% من أفراد العينة صرحوا بأن مسؤولهم المباشر يشجعهم على المشاركة في اتخاذ القرار وهذا يؤكد الجدول رقم (10).

- 80% من افراد العينة صرحوا بأنه يتم اشتراك العاملين في لتخاذ القرارات التي لها علاقة بوظيفتهم وهذا يؤكد الجدول رقم (11).

- 83% من افراد العينة صرحوا بأن مسؤولهم المباشر يسعى إلى شرح التعليمات وأنظمة العمال إذا استدعى الامر ذلك وهذا يؤكد الجدول رقم (12).

- 83% من افراد العينة صرحوا بأن المسؤول المباشر يقدر ما يقومون به من مجهودات وذلك من خلال كلمات الشكر والمديح وهذا يؤكد الجدول رقم (13).

- 88% من افراد العينة صرحوا بأنهم يعملون ضمن فريق متكامل في مؤسستهم وهذا يؤكد الجدول رقم (14).

- 80% من افراد العينة صرحوا بأن المؤسسة تأخذ آراءهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار وهذا يؤكد الجدول رقم (15).

- 42% من افراد العينة صرحوا بأن العلاقة مع المسؤول المباشر علاقة ثقة واحترام وهذا يؤكد الجدول رقم (16).

- 75% من افراد العينة صرحوا بأن نظام الاتصال الداخلي فعال لدرجة أنه يساهم في أداء عملهم بكفاءة وهذا يؤكد الجدول رقم (17).

- 95% من افراد العينة صرحوا بأن العمل في هذه المؤسسة يوفر لهم الاحترام والتقدير وهذا يؤكد الجدول رقم (18).

- 92% من افراد العينة صرحوا بأن هناك ثقة متبادلة بين الزملاء وهذا يؤكد الجدول رقم (19).
- 49% من افراد العينة صرحوا بأن العوامل التي تساعدهم على الاندماج هي علاقتهم مع الزملاء والمشرفين وهذا يؤكد الجدول رقم (20).
- 68% من افراد العينة صرحوا بأنهم لن يقوموا بتغيير مؤسستهم حتى وإن اتاحت لهم الفرصة وهذا يؤكد الجدول رقم (21).
- 45% من افراد العينة صرحوا بأن الصفات التي يرونها جيدة في مسؤولهم المباشر وتجعلهم محفزين هي علاقته الجيدة بمروؤوسيه وهذا يؤكد الجدول رقم (22).
- 70% من افراد العينة صرحوا بأن المؤسسة تشغل كل طاقاتهم ومعارفهم في العمل وذلك عن طريق توكيل مهام جديدة لهم وهذا يؤكد الجدول رقم (23).
- من خلال النسب المتوية أعلاه يمكننا القول بأن الفرضية الجزئية التي مفادها "المشاركة في اتخاذ القرار وزيادة الرضا الوظيفي" تثبت صدقها ميدانيا.

ب- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية:

من خلال البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها "الزيادة في الاجور وتحقيق الالتزام الوظيفي".

أظهرت لنا مجموعة من النتائج والتي تبين الارتباطات القائمة بين المتغيرات المتضمنة للفرضية حيث أكدت المعطيات الاحصائية:

- 62% من افراد العينة صرحوا بأن الاجر العالي يكافئ الجهد الذي يبذلونه وهذا يؤكد الجدول رقم (24).
- 72% من افراد العينة صرحوا بأن أجرهم زاد منذ التحاقهم بالمؤسسة وهذا يؤكد الجدول رقم (25).
- 52% من أفراد العينة صرحوا بأنهم يشعرون بالرضى عن سياسة المكافآت التي تمنحها المؤسسة وهذا يؤكد الجدول رقم (26).
- 60% من افراد العينة صرحوا بأن الاجر الذي يتقاضونه يشجعهم على بذل المزيد من الجهد وهذا يؤكد الجدول رقم (27).
- 57% من افراد العينة صرحوا بأن العمال يشاركون في الأرباح وهذا يؤكد الجدول رقم (28).
- 80% من افراد العينة صرحوا بأنه ليس لديهم مصادر اخرى يعتمدون عليها وهذا يؤكد الجدول رقم (29).

- 87% من افراد العينة صرحوا بأن المؤسسة تقدم لهم خدمات اجتماعية وهذا يشجعهم على بذل المزيد من الجهد وهذا يؤكد الجدول رقم (30).
- 97% من افراد العينة صرحوا على التزامهم باللوائح وأوقات الدوام الرسمي وهذا يؤكد الجدول رقم (31).
- 98% من افراد العينة صرحوا بأنهم يقومون بإنهاء العمل المطلوب منهم حيث لو تطلب ذلك جهد مضاعف ويرجع ذلك إلى أنهم يجدون متعة في أداء عملهم لأنها تستحق ذلك وهذا يؤكد الجدول رقم (32).
- 62% من افراد العينة صرحوا بأنهم يفكرون في مشكلات عملهم وهم خارج مقر العمل وهذا يؤكد الجدول رقم (33).
- 46% من افراد العينة صرحوا بأن المؤسسة تنظر إليهم أنهم عضو بناء وفعال في المؤسسة وهذا يؤكد الجدول رقم (34).
- 83% من افراد العينة صرحوا بأن قيمهم تتطابق مع قيم المؤسسة وهذا يؤكد الجدول رقم (35).
- 92% من افراد العينة صرحوا بأنهم لم يتغيروا عن العمل بدون سبب معقول وهذا يؤكد الجدول رقم (36).
- 68% من افراد العينة صرحوا بأن الصرامة في انجاز الاعمال المطلوبة لا تولد لديهم الرغبة في تغيير مكان العمل وهذا يؤكد الجدول رقم (37).
- 98% من افراد العينة صرحوا بأنهم يلتزمون بالقوانين الداخلية للمؤسسة وهذا يؤكد الجدول رقم (38).
- 87% من افراد العينة صرحوا بأنهم يقومون بأداء مهامهم في الوقت المحدد وهذا يؤكد الجدول رقم (39).

من خلال النسب المئوية اعلاه يمكننا القول بأن الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها "الزيادة في الأجور وتحقيق الالتزام الوظيفي" قد ثبت صدقها ميدانيا.

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

بناء على الدراسات السابقة التي اعتمدناها في بحثنا ومن خلال النتائج المتوصل اليها يتضح لنا أنه توجد هناك نقاط تقاطع بينهم فمعظم الدراسات التي تناولت متغيرات موضعنا للمتغيرات اخرى بوجود علاقة بين مفهومي الدراسة.

نجد أن دراستنا الراهنة تفر بوجود علاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي.

○ اتفقت دراستنا مع دراسة "kiyoshi takashi" في أن الترقية والأجور تؤثر في دافعية الموظفين

للعمل، وان الترفيات السليمة تؤثر أكثر من مستوى الأجور أو الزيادة في الأجور في حث الموظفين

- اتفقت دراستنا مع دراسة " بني سهل ليندة" في أن عملية دفع المكافآت العاملين لها دور فعال في إحساسهم بالرضا.
- اتفقت دراستنا مع دراسة " عبد العزيز شنيق" في أن من خلال شعور الفرد بارتفاع روحه المعنوية وشعوره بالاستقرار وتعاونيه من اجل تحقيق اهداف المؤسسة، يؤدي لعدم التفكير في مغادرته.
- اتفقت دراستنا مع دراسة "العجمي 1999" التي توصلت إلى أن الولاء التنظيمي يعد سببا للرضى الوظيفي.
- اتفقت دراستنا مع دراسة ngoekhyong biu dien tien 2013mai والتي توصلت أن العلاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي وتحقيق الولاء التنظيمي للعاملين.
- اتفقت دراستنا مع دراسة "فاطمة حين ال خليفة، عصام سعد الربعان" في أن الولاء لدى يتأثر بعلاقة الرئيس بالمرؤوس بما لهم من مؤهلات وظيفية في اتخاذهم للقرارات ترتبط بالأداء الوظيفي بصفة مباشرة.
- اختلفت دراستنا مع دراسة " هريودزاير" التي توصلت إلى أن المتغيرات الشخصية تؤثر في الولاء ما عدا متغير الجنس فقد ثبت ميدانيا أنه ليس لديه تأثير واضح.
- اختلفت دراستنا مع دراسة "غازي حسن عودة الحلايية" والتي توصلت إلى أن حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض المنهج والعينة ومن خلال خصائصها وحجمها ومكان وزمان حدود الدراسة.

3- النتيجة العامة للدراسة:

بما أن الفرضيتين الجزئيتين الأولى "المشاركة في اتخاذ القرار وزيادة الرضا الوظيفي" والثانية "الزيادة في الاجور وتحقيق الالتزام الوظيفي" ثبت صدقهما الميداني وكذلك تشابه واتفاق مع بعض الدراسات السابقة مع نتائج دراستنا الحالية.

فإنه يمكننا القول بأن الفرضية العامة والتي مفادها "تساهم الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي" قد ثبت صدقها ميدانيا.

خلاصة الفصل:

إن الشق الميداني الذي تم الاسترشاد فيه بالأدوات المعتمد عليها في البحوث الميدانية وهذا بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء في تيارت، وذلك لمعرفة درجة تحقيق الفرضية الجزئية الأولى " المشاركة في اتخاذ القرار وزيادة الرضا الوظيفي"، والفرضية الجزئية الثانية " الزيادة في الاجور وتحقيق الالتزام الوظيفي"، والفرضية العامة " تساهم الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي" من خلال التحليل لما سبق يتضح لنا ثبوت صدق كلا الفرضيتين والعرضية العامة وذلك بالاعتماد على مجموعة الادلة والاحصائيات، وهذا ما يوضح لنا واقع العمل داخل المؤسسة.

الخاتمة

خاتمة:

تهدف المؤسسة إلى تحقيق نجاحها وتطورها واستمرارها من خلال تفعيل العنصر البشري عن طريق استشارة دوافعهم وخلق جو مناسب وظروف ملائمة تساعدهم على تقديم أداء جيد يسمح بتحقيق الاهداف المرجوة، ذلك عن طريق اهتمام الادارة بمنح جملة من الحوافز لمختلف فئات العمال كمنح اجور معتبرة، وعلاوات وترقيات.... من الناحية المادية، كذلك حوافر معنوية متمثلة في المشاركة في اتخاذ القرار والتدريب... إلخ، وتسهم هذه الحوافز في تحسين في أحوال العمال واوزاعهم ونجاح المؤسسة.

فكلما قدمت المؤسسة مجهودات معتبرة في التطوير والحفاظة على العنصر البشري بداخل هيكلها التنظيمي كلما كان الفرد قادرا على تحقيق أهدافه واهداف المؤسسة، لأن الحوافز في المؤسسة تزيد من درجة ولاء الأفراد كان من الضروري دراسة هذا الموضوع، ومن خلال الانجاز استخلصنا بعض النتائج والتوصيات نذكر منها:

وجود نظام داخلي جيد مبني على النقاش بين الرئيس والمرؤوس؛ خلق جو مناسب يسوده الرضى لاعطاء فرصة للعامل لاثبات وجوده واشراكه في اتخاذ القرار؛ حرص المؤسسة على توفير الحوافز المعنوية والحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتفعيل روح الجماعة؛ تعزيز عملية تضامن ومشاركة العاملين في تحمل المسؤوليات؛ الحرص على ان يكون التقييم عادل بين جميع العمال وبموضوعية؛ اظهار شخصية المسؤول في عملية التقييم .

موضوع دراستنا متشعب ويمس العمال أي العنصر البشري ركزنا من خلال هذه الدراسة على الحوافز والولاء التنظيمي في المؤسسة وكما تناولنا الحوافز وتقييم الاداء وكيفية تأثير الاداء الجيد في العامل، ونترك المجال لدراسات أخرى لتناول العوامل الأخرى الداخلية في تحسين الأداء.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أ. القرآن الكريم:

1. سورة الزلزلة: الآية 8.7

2. سورة آل عمران: الآية 28.

ب. القواميس والمعاجم

3. أبو الحسين زكريا: "معجم مقاييس اللغة"، مكتبة دار الجليل، بيروت، 1990.

ج. الكتب:

4. احمد ماهر: "السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية للطبع والتوزيع، الإسكندرية، مصر،

الطبعة، 2003.

5. إيهاب صبيح محمد رزيق: "العلاقات الصناعية: تحفيز الموظفين"، دار أنس للنشر، سوريا، 2004.

6. الرواشدة خلف سليمان: "صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي"، دار ومكتبة الحامد،

عمان، 2007.

7. جلاب إحسان دهش: "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغير"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان،

2010.

8. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود: "نظرية المنظمة"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،

2009.

9- زيد منير عبودي: "التنظيم الإداري"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

10. مدحت محمد أبو النصر: "الإدارة بالتحفيز أساليب التحفيز الوظيفي"، المجموعة العربية للتدريب

والنشر، الطبعة الثالثة، 2014.

11. محمد فالح صالح: "إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1،

2004.

- 12- محمود سليمان العمياء: "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
13. محمد عبد الوهاب: "السلوك الإنساني في الإدارة"، ط2، مكتبة عبد شمس، القاهرة، 1975.
- 14- موسى اللوزي: "التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة"، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
15. معمر داود: "منظمات أعمال الحوافز والمكافآت"، دار الكتاب الحديث ، الجزائر ، 2008.
16. مصطفى مصطفى كمال: "إدارة الموارد البشرية"، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1994.
17. ناصر قاسيمي: "دليل مصطلحات علم اجتماع عمل وتنظيم"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
18. نوري نور الدين و عز الدين بوكربوط: "العوامل المكونة للولاء التنظيمي داخل المؤسسة"، جامعة الجزائر أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2021.
19. سعاد نايف البرنوطي: "إدارة الموارد البشرية إدارة الفرد"، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2007.
20. سعد عمان أبو شندي: "إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون سنة.
21. عبد الرحمان أحمد محمد هيجان: "الولاء التنظيمي للمدير"، ط1 ، السعودية، 1998
22. علي عبد الرزاق الحلبي: "علم اجتماع الصناعة"، دار المعرفة الجامعية 1999.
23. عمار بوحوش: "الإدارة الحديثة"، دار المغرب الإسلامي للنشر، الجزائر، 2006.
- 24- عبد الرحمان احمد محمد هيجان: "الولاء التنظيمي للمدير السعودي"، ط1، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1998.
25. عبد العزيز خوجة: "مدخل علم النفس الاجتماعي للعمل"، دار الغرب للنشر، وهران، 2005.
26. على الشرقاوي، محمد سعيد سلطان: "الإدارة العامة"، دار الجامعة للنشر والتوزيع، بيروت، 1993.
- عمار بوحوش: "نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون"، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006.
- 27 عيسى بن صديق: "التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية"، الجزائر، 2010.

28 . عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: "الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية"، المكتبة العصرية للنشر، الطبعة 1، 2009.

29 . صلاح بيومي: "حوافز الإنتاج في الصناعة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.

30 كردي أحمد: السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية، بيروت. 2001

31 هادي مشعان ربيع: "علم النفس الداري"، مكتب المجتمع العربي، عمان، ط 1، 2008.

32 وفاء برهان برقواوي: "إدارة الموارد البشرية المفهوم والوظائف و الاستراتيجيات"، دار اليازوري للنشر التوزيع، عمان ، الاردن، 2013.

د . الرسائل والمذكرات

33 أماني محمد زيدان: "أثر جودة حياة العمل في مستوى الولاء التنظيمي". (رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد)، جامعة دمشق، دراسة حالة مشفى الأسد الجامعي، 2016.

34 بخلوة باديس و محمد بن قرينة: أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي. دراسة ميدانية في محطة تكرار النفط بسكيكدة ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013 .

35 بني سهل ليندة: "الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، (رسالة ماجستير)، جامعة محمد حنيفر، بسكرة، 2019.

36 سفيان أبو عطيط: " الولاء التنظيمي تنمية استراتيجية هادفة للتأثير في أداء الافراد والمظلمات، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية"، العدد 15 ، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008.

37 شريط الشريف محمد: " الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي"، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قيم علم النفس والعلوم التربوية والارطفونيا)، جامعة منتوري محمد، قسنطينة، دراسة ميدانية، هيئة الاطارالوسطى ، مؤسسة سونلغاز، عنابة. 2009/2008.

38 رأفت إسماعيل، إبراهيم بدر: "الحوافز المادية و المعنوية للقوى العاملة في ضوء أهداف التربية الاسلامية" ، (رسالة ماجستير) ، جامعة أم القرى ،السعودية ، 2011.

39. هريودزاير: "النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الناقلة

للكهرباء سونلغاز عنابة"، (مذكرة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس)، جامعة باجي لمختار، عنابة، 2005.

40. شلابي وليد: "دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية"، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية)، جامعة خيضر، ورقلة، 2014-2015.

41. حمدان دانا لطفى: العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، (رسالة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطني). 2008.

42. عبد العزيز شنيق: "الحوافز والفعالية التنظيمية: المؤسسة المينائية لسكيكدة نموذجاً"، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير)، جامعة اوت سكيكدة، كلية العلوم الاجتماعية، 2006.

43. عقون شراف: "سياسات تسيير الموارد البشرية بالجامعات المحلية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007، 2006.

44. غازي حسن، عودة حلايبية: "أثر الحوافز المادية في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2013.

45. قوادري رشيد: "نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية"، (رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال وتسويق)، جامعة المدية، 2007-2008.

46. محمد صلاح الدين أبو العلا: "ضغوط العمل وتأثيرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على مدراء العاملين في وزارة داخلية في قطاع غزة"، (رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

ذ. المجالات:

47. ادم غازي العتيبي: "اثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية و الاداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية و العمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت"، المجلة العربية، مجلد 1، نوفمبر 1993.

48. صلاح بن معاذ معيوف: "أثر المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى موظفي القطاع السعودي"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 108، الرياض، 2002.

49. فاطمة حسن آل خليفة، عصام سعد الربيعان: "قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل الحكومي، المجلة العربية للعلوم الإدارية"، مجلس النشر العلمي جامعة الكويت، 200، المجلد السابع، العدد 07.

ر. المراجع باللغة الأجنبية:

50- Naima abdulahi (2010):” the impact of motivation on employee performance”astudy of nationlinl somailia.

51- Kiyoshi takashi (2006)”effect of wage and motivation levels of japanese employees”.

الملاحق

الملحق رقم 01: الترخيص بإجراء دراسة ميدانية.



الجمهورية التونسية - المعهد الوطني للدراسات والبحوث

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون * تيارت *

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

رقم القيد: 32. /ق ع / ك ع / 11 / 2023

براكية محمد
مدير الوكالة

إلى السيدة (ة) خترم (ة) مدير الصندوق الوطني للتأمينات
الإجتماعية للعمال الأجراء وكالة ولاية تيارت

الموضوع: طلب الترخيص بإجراء بحث

تحية طيبة وبعد:

في إطار تلمين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم علم الاجتماع يشرفني أن ألتبس من سيادتكم

الترخيص للطلبة الآتية أسمائهم :

- نيمش راوية

- ميشان شهنياز

يندرج هذا الترخيص ضمن البحث الأكاديمي لمستوى الماستر من أجل مذكرة التخرج لنيل

هذه الشهادة .

2023/02/27

جامعة ابن خلدون تيارت
قسم علم الاجتماع
رئيس قسم علم الاجتماع
كرطالي نور الدين
رئيس قسم علم الاجتماع
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الملحق رقم 02: الاستمارة.

جامعة ابن خلدون تيارت
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع

استمارة بحث حول:

الحوافز والولاء التنظيمي

دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء " وكالة
ولاية تيارت "

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: عمل وتنظيم

تحت إشراف الأستاذة:

. بن براهيم دليلة

إعداد الطالبتين:

. نميش راوية

. ميشان شهيناز

ملاحظة هامة:

الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة
المعلومات الواردة في الاستمارة سرية لا تستخدم إلا لأغراض علمية

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: أقل من 25 سنة . من 25 سنة إلى 30 سنة . من 31 سنة إلى 36 سنة .
 من 37 سنة إلى 42 سنة . من 43 سنة إلى 48 سنة . من 49 سنة إلى 54 سنة .
 من 55 سنة فأكثر
3. المستوى التعليمي: متوسط . ثانوي . جامعي
4. الحالة الاجتماعية "المدنية": أعزب "ة" . متزوج "ة" . مطلق "ة" .
 أرمل "ة"
5. الفئة المهنية: إطار . عون تحكم . عون تنفيذ
6. الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات . من 5 سنوات إلى 10 سنوات .
 من 11 سنة إلى 16 سنة . من 17 سنة إلى 22 سنة .
 من 23 سنة إلى 28 سنة . من 28 سنة فأكثر

المحور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار وزيادة الرضا الوظيفي

7. هل تقوم المؤسسة على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار؟
 نعم . لا . أحيانا
8. هل سبق و أن شاركت في اجتماع موسع يضم الإدارة ومختلف فئات الموظفين؟
 نعم . لا
- إذا كانت الإجابة بنعم: . يؤخذ قرارك بعين الاعتبار . تشجعك على المناقشة وقبول الاختلاف

. تتجاهل الإدارة قرارك .

9. هل يشجعك مسؤولك المباشر على المشاركة في اتخاذ القرار؟

نعم . لا .

10. هل يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي لها علاقة بوظيفتهم؟

نعم . لا .

11. هل يسعى مسؤولك المباشر شرح التعليمات للعمال إذا استدعى الأمر ذلك؟

نعم . لا .

12. هل يقدر مسؤولك المباشر ما تقوم به من مجهودات ؟

نعم . لا .

. إذا كانت إجابتك بنعم كيف يكون ذلك ؟

تقديم شهادات . تقديم الأوسمة . كلمات شكر ومدح .

13. هل تحسون أنكم تعملون ضمن فريق متكامل في مؤسستكم ؟

نعم . لا .

14. هل تأخذ المؤسسة آراء العاملين واقتراحاتهم بعين الاعتبار ؟

نعم . لا .

15. كيف هي علاقتكم مع مسؤولك المباشر ؟

علاقة عادية . علاقة ثقة و احترام . علاقة تعاون .

16. هل تعتقد أن نظام الإتصال الداخلي الفعال لدرجة أنه يساعدكم في أداء عملكم بكفاءة؟

. نعم . لا

17. هل تشعر أن عملك في هذه المؤسسة يوفر لك الإحترام والتقدير؟

. نعم . لا

18. هل هناك ثقة متبادلة بينكم وبين زملائك في العمل؟

. نعم . لا

19. ماهي العوامل التي تساعدكم على الإندماج؟

. ظروف العمل كالإضاءة، التهوية، التجهيزات... وغيرها أسلوب وسلوك مسؤولك المباشر

. علاقاتكم مع الزملاء والمشرفين

20. إذا أتاحت لك الفرصة بتغيير مكان العمل إلى مؤسسة أخرى هل تقوم بتغيير المؤسسة؟

. نعم . لا

21. ما هي الصفات التي ترونها جيدة في مسؤولكم المباشر والتي تجعلكم محفزين؟

. نشاطه وحيويته والتزامه في العمل . استشارته لمروسيه في القرار

. علاقاته الجيدة بمروسيه

22. هل تشغل المؤسسة كل طاقاتكم و معارفكم في عملكم؟

. نعم . لا

. إذا كانت الإجابة بنعم، فكيف يتم ذلك؟

. عن طريق توكيل مهام جديدة لكم . اشتراككم في اتخاذ القرارات . تكثيف التكوين

المحور الثالث: الزيادة في الأجور وتحقيق الالتزام الوظيفي؟

23 هل أجرك يكافئ الجهد الذي تبذله؟

. نعم لا

24 هل زاد أجرك منذ التحاقك بالمؤسسة؟

. نعم لا

25 هل تشعر بالرضا عن سياسات المكافآت التي تمنحها المؤسسة؟

. نعم لا

26 هل يشجعك الأجر الذي تتقاضاه على بذل المزيد من الجهد؟

. نعم لا

27 هل يشارك العمال في الأرباح؟

. نعم لا

28 هل لديك مصادر أخرى للدخل تعتمد عليها؟

. نعم لا

29 هل تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية للعمال؟

. نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل هذا النوع من الخدمات؟

. يجعلك متمسك بالمؤسسة . شجعك على بذل المزيد من الجهد

30. هل تلتزم باللوائح و أوقات الدوام الرسمي ؟

نعم . لا .

31. هل تقوم بإنهاء العمل المطلوب منك حتى ولو تطلب ذلك جهد مضاعف ؟

نعم . لا .

. إذا كان الجواب بنعم هل يرجع ذلك إلى ؟

. لأنها تستحق ذلك . أنت مهتم بالمؤسسة . تجد متعة في أدائك لعملك

32. هل تفكر في مشكلات عمك و أنت بعيد عن مقر عملك؟

نعم . لا .

33. هل تنظر إليك المؤسسة على انك ؟

. عامل أجير . عضوا فعال في المؤسسة . شريك في المؤسسة

34. هل تشعر بأن قيمتك تتطابق مع قيم المؤسسة التي تعمل بها ؟

نعم . لا .

35. هل حدث وتغييت عن العمل بدون سبب معقول؟

نعم . لا .

36. هل الصرامة في انجاز الأعمال المطلوبة تجعل لديك الرغبة والاستعداد لتغيير مكان عملك؟

نعم . لا .

37 هل تلتزم بالقوانين الداخلية بالمؤسسة؟

لا . نعم .

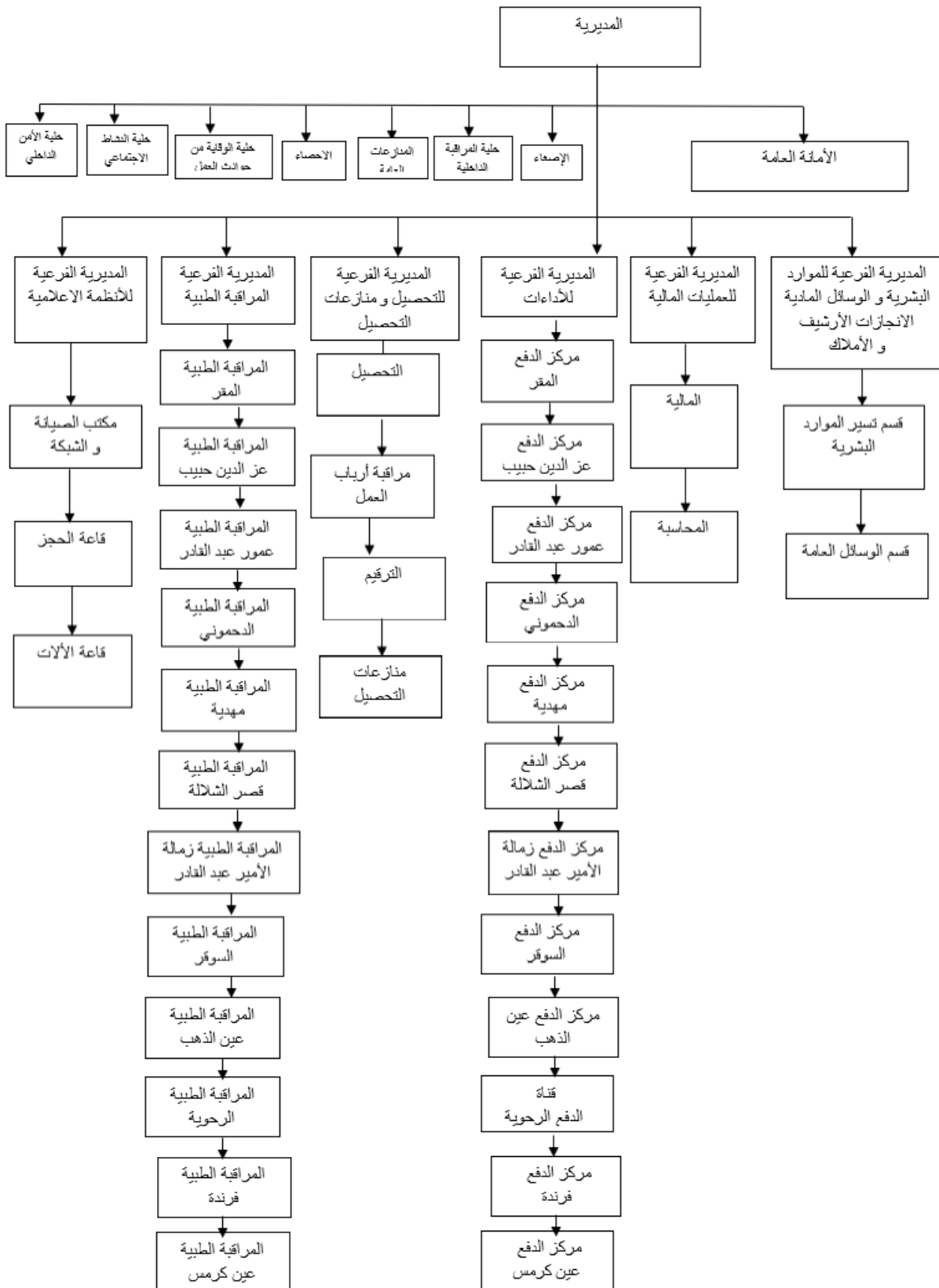
38 هل تقوم بأداء مهامك كلها في الوقت المحدد؟

لا . نعم .

الملحق رقم 03: جدول المحكمين

الأستاذ	التخصص
الأستاذ موهوب مراد	علم الاجتماع عمل وتنظيم .
الأستاذ بن سادة شامي	علم الاجتماع التربوي .

الملحق رقم 04: الهيكل التنظيمي.



الملحق رقم 05: النزاهة العلمية.

جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

تصريح شرفي
خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث
(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرفرة العلمية)



أنا الممضي أدناه،
السيد (ة)
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 2001113299 والصادرة بتاريخ
المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: العلوم الاجتماعية
و المكلف بإنجاز أعمال بحث متكررة التخرج من المجلس الشعبي البلدي
السوافيز والولاء التنظيمي حراسه ورائسته
و كماله وولاه
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

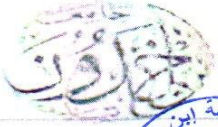
التاريخ 30 ماي 2023

إمضاء المعني



المصادقة





جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

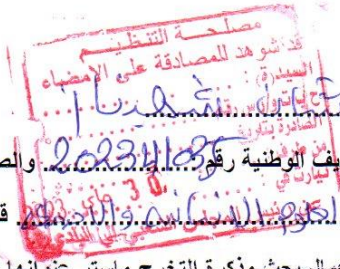


تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

كبير محقق العيون



أنا الممضي أدناه،

السيدة (ة) ...

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم ... والصادرة بتاريخ ...

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم: العلوم الاجتماعية

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنونها:

الجوانب والولاء التنظيمي لدراسة جدانية لخدمة
التميزات الاجتماعية والاداءات الجاه والمعلمة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ 3 ماي 2023

إمضاء المعني

المصادقة



الملحق رقم 06: الموافقة بالطبع.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون تيارت



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

إستمارة الإذن بطبع المذكرة

أنا الممضي أسفله الأستاذ (ة): **بسمان براهيم** المذكرة

أرخص للطلبة الآتية أسماءهم بطبع المذكرة

الإسم و اللقب : **طهينة رابحة**

الإسم و اللقب : **مستغانم بنت محمد**

الإسم و اللقب :

التخصص : **العمل في تدريس**

عنوان المذكرة :

..... **المسؤولية والواجب**

تيارت : 08 الموافق 2023

إمضاء الأستاذ (ة) المشرف :

BA