

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي  
- تيسمسيلت -  
كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الموسومة بـ:

تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي للعاملين  
دراسة حالة مؤسسة صوفاكت  
2018/02/01م - 2018/02/28م

تخصص : إدارة أعمال

تحت إشراف الدكتور:  
بكارى سعد الله

من إعداد :

قلمام نعيمة  
بلباهي امباركة

الموسم الدراسي: 2018/2017

# شكر

قال تعالى (وإن شكرتم لأزيدنكم)

فالحمد لله كما ينبغي لجلاله وعظيم سلطانه حمدا كثيرا طيبا  
يوافي نعمته ويكافئ مزاياه, وصلاة وسلام على سيدنا محمد وعلى آله  
وصحبه أجمعين ومن تبعه إلى يوم الدين.

لا يسعنا إلا أن نتقدم بعد شكر الله بشكر كل من كان سببا لإتمام هذه  
الرسالة وذلك عملا بالتوجيه النبوي الكريم "لم يشكر الله من لم يشكر  
الناس"

واعترافا بالجميل والفضل إلى أهله، فإننا بالشكر والتقدير المشرف على  
هذه الرسالة بكاري سعد الله الذي أعطانا من وقته وجهده وعلمه  
الشيء الكثير للوصول بهذا العمل إلى هذا المستوى، وجزاه الله عنا  
خير الجزاء.

كما نتقدم بالشكر والتقدير إلى أعضاء اللجنة المناقشة، إلى كل عمال  
مكتبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، إلى كل عمال  
مؤسسة صوفاكت وكذلك لكل من كل من مد لنا يد العون سواء  
بالتوجيه أو المشورة أو تزويدنا بالمراجع.

وختاما نسأل الله العلي القدير أن يجعل أعمالنا خالصة لوجهه الكريم،  
إنه ولي ذلك والقادر عليه.

# الإهداء

الحمد لله منشئ الخلق من عدم ثم الصلاة على المختار في القدم

إلى سيدة فكري وعبق إبداعي، إلى عبقرية وجودي وترانيم افكاري ، الى خزعبلات حسي  
ونواميس رأبي الى التي لم اعلم أن احد من أهل الزمان أوفاهها حقاً، الى من ربتي وأنارت  
دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات، إلى أغلى إنسان في هذا الوجود أُمي الحبيبة أدامها الله  
لنا رمزا للعز ومثالا للكرامة.

الى الذي علمني بيتا حفظته دهرا :

وما نيل المطالب بالتمني ولكن تأخذ الدنيا غلابا

الى من صاغني امراة بعد ان كنت طفلة الى من درب جوارحي على حب العلم سالت الله  
له مغفرة عزما ، إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه  
أبي الكريم أدامه الله

إلى إخوتي : مُجَّد ، فاروق ، حكيم ، منور عبد النور

الى أخواتي : نصيرة، نعيمة ،خولة والى اختي قلام

إلى من عمل معي بكد بغية إتمام هذا العمل، إلى زوجي ورفيق دربي خالد والى قره عيني  
الكتكوتة الصغيرة فتون عزيزة

الى كل من سقط من قلبي سهوا

بلباهي مباركة

# إهداء

الحمد لله رب العالمين وحده لا شريك له وأصلي وأسلم على خير خلقك  
وخاتم أنبيائك وأشرف رسلك سيدنا محمد ﷺ تم بفضل الله إنجاز هذا العمل  
أهديه إلى حكاية أزلية وأسطورة حبي المقدر ، إلي التي جمعت أشباتي  
ووهبتني الحياة. إليك أمي الحبيبة مريم

\* أراكم تحت قدميك ، أقبل جبينك. وأقول أهديك نجاحي، إلى الذي \*  
علمني أن الحياة أخذ وعطاء، من تعب وسهر ليقدّم لنا السعادة إلى أبي

أطال الله عمره. العزيز \*الجيلالي

إلي إخوتي الأعمام فاطمة زوجها قاسم وعائلته الكريمة وصغيرين  
رفيق وخلود، بختة زوجها محمد وعائلته الكريمة والصغيرين بسمة  
ووفاء، مليكة زوجها هني وكل عائلته الكريمة، نصيرة سندي وفتيحة  
مخبأ أسرارتي ومحمد القلب الحنون، أدامك الله لي أحبتي سند في هذه  
الحياة أحبكم.

كل الأهل والأقارب أعمامي وعماتي خوالي وخالاتي كل باسمه وعائلته  
كل من ساعدني من قريب أو بعيد لكل من تذكرهم عقلي ونساهم قلبي.

لكل الصديقات والأصدقاء (محمد يهمي، أحمد خليل، عمار نواري،  
رشيد بغدالي، أمال، حليلة، غنيمه، حنان).

## قلمام نعيمة

## قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
09	أنواع الحوافز .....	01-01
14	سلم الحاجات عند ماسلو.....	02-01
15	يبين العلاقة بين الأداء و الدوافع .....	03-01
17	النظرية مشاركة تحديد الأهداف.....	04-01
18	يمثل نظرية العدالة.....	05-01
20	يبين نموذج سلوك الفرد عند توفر الحوافز.....	06-01
21	يبين سلوك الفرد بوجود الحوافز .....	07-01
28	المكونات الأساسية لنظام الحوافز.....	08-01
48	الشكل توضيحي للأنماط القياد.....	01-02
56	شكل توضيحي يبين عناصر المناخ التنظيمي . .....	02-02
61	شكل توضيحي يمثل آلية تأثير العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي.....	03-02
65	عناصر الرضا الوظيفي.....	04-02
68	العلاقة بين الحوافز و الولاء التنظيمي. ....	05-02
79	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة صوفاكت.....	01-03
90	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس.....	02 .03
91	توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر.....	03 . 03
92	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى العلمي.....	04 . 03
94	توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة.....	05 . 03

قائمة الملاحق :

الملاحق	الرقم
استمارة الاستبيان	الملحق رقم 01
مخرجات برنامج SPSS	الملحق رقم 02

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
90	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	01 . 03
91	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	02 . 03
92	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	03 . 03
93	توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	04 . 03
94	احصائيات الصدق والثبات	05 . 03
95	احصائيات الصدق والثبات للمحور الأول	06 . 03
95	احصائيات الصدق والثبات بالنسبة للمحور الثاني	07 . 03
95	احصائيات الصدق والثبات بالنسبة للمحور الثالث	08 . 03
96	احصائيات الصدق والثبات بالنسبة للمحور الرابع	09 . 03
96	احصائيات الصدق والثبات بالنسبة للمحور الخامس	10 . 03
96	احصائيات الصدق والثبات بالنسبة للمحور السادس	11 . 03
97	احصائيات الصدق والثبات بالنسبة للمحور السابع	12 . 03
97	احصائيات الصدق والثبات بالنسبة لكل المحاور	13 . 03
98	مقياس ليكارت الحماسي	14 . 03
99	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول	15 . 03
100	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني	16 . 03
101	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث	17 . 03
102	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الرابع	18 . 03
103	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الخامس	19 . 03
104	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور السادس	20 . 03
105	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور السابع	21 . 03
106	نتائج اختبار علاقة الارتباط بين المحاور	22 . 03

درجة التقييم	الإلخرف المعيارى	المتوسط الحسائى	غير موافق	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق	المخرف الثالث
			بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
موافق	1.40	3	17	16	14	20	13	توفر المؤسسة كل وسائل الأمان والحماية من أخطار المهنة
			20.7	19.5	17.1	24.4	15.9	
موافق	1.24	3	12	14	21	24	9	المسؤوليات المتعلقة بوظيفتى واضحة ولا غموض فيها
			14.6	17.1	25.6	29.3	11	
موافق	1.28	3	9	19	18	20	14	قرارات الرؤساء مرنة وقابلة للنقاش والتعديل
			11	23.2	22	24.4	17.1	
موافق	1.46	3	19	14	12	20	15	أمس تقدير الإدارة لظروفى الشخصية التى امر بها
			23.2	17.1	14.6	24.4	18.3	
	1.43	3	المناخ التنظيمى ( طرف العمل، العلاقة مع الزملاء، نمط القيادة ... )					

درجة التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق	المحور الرابع
			بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
غير موافق بشدة	1.58	3	21	10	11	15	17	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة التي أعمل بها
			33.8	12.5	13.4	18.3	20.7	
موافق بشدة	1.34	2	10	8	16	23	23	أشعر بالإعزاز حينما أتحدث عن المؤسسة التي أعمل بها مع الآخرين
			12.2	9.8	19.5	28	28	
موافق	1.23	2	4	17	11	27	21	لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة
			4.9	20.8	13.4	32.9	25.6	
موافق بشدة	1.33	2	9	7	12	24	28	يصعب عليا الإلتحاق بمؤسسة أخرى والانتفاء إليها كما هو الحال في هذه المؤسسة
			11	8.5	14.6	29.3	34.1	
غير متأكد	1.26	3	13	11	29	15	12	سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في المؤسسة
			15.9	13.4	35.4	18.3	14.6	
موافق	1.37	2	12	10	16	22	20	إن بقائي في المؤسسة نابع من حاجتي للعمل
			14.6	12.2	19.5	26.8	24.4	
موافق	1.28	2	10	5	10	34	21	تقدم المؤسسة مزايا لا تتوفر في مؤسسة أخرى
			12	6.1	12.2	41.5	25.6	
غير موافق بشدة	1.30	2	23	16	19	16	6	أشعر بضرورة الإلتزام والولاء للمؤسسة التي أعمل بها
			28	19.5	23.75	19.5	7.3	
موافق بشدة	1.98	3	0	8	18	27	27	أشعر بالترام أخلاقي يدفعني للإستمرار في عملي في هذه المؤسسة
			0	9.8	22	32.9	32.9	
موافق بشدة	1.5	2	16	10	16	14	24	أشعر أديبا بضرورة الاستمرار بعملي حتى مع وجود عرض عمل أفضل في مكان آخر
			19.5	12.2	19.5	17.1	29.3	
موافق بشدة	1.30	3	18	16	13	14	19	من الأفضل أن يقضي الفرد حياته المهنية في مؤسسة واحدة
			22.5	20	16.25	17.5	23.75	
	1.85	2.99	مستوى وواقع الولاء التنظيمي في المؤسسة					

درجة التقييم	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق	المحور الخامس
			بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
غير موافق بشدة	1.64	3	29	10	8	14	19	هل الخوافز المادية المقدمة من طرف المؤسسة تشجعك على البقاء فيها
			35.4	12.2	9.8	17.1	23.2	
غير موافق	1.37	4	18	25	8	19	10	هل انت راض عن التعويضات التي تحصل عليها من رواتب وعلاوات
			22	30.5	9.8	23.2	12.2	
غير موافق	1.44	3	18	20	12	15	15	هل يستخدم مسؤولك أسلوب الخصم من الراتب في حال وقوعك في الخطاء
			22	24.4	14.6	18.3	18.3	
	1.61	3.99	الخوافز المادية					

درجة التقييم	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق	المحور السادس
			بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
غير موافق بشدة	1.38	3	18	18	18	13	13	هل يتم اشراكك في مختلف القرارات المتعلقة بوظيفتك
			22	22	22	15.9	15.9	
غير موافق بشدة	1.38	3.5	23	17	19	10	11	هل تحتم المؤسسة بتكوين وتطوير قدراتك
			28	20.7	23.2	12.2	13.4	
غير موافق بشدة	1.45	3	25	10	16	18	11	هل تقول عن نظام الخدمات الإجتماعية من علاج وتأمينات في المؤسسة أنه جيد
			30.5	12.2	19.5	22	13.4	
	1.42	3	الخوافز المعنوية					

درجة التقييم	الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق	المحور السابع
			بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
موافق بشدة	1.49	3	18	6	17	18	21	هل تعتقد أن التنظيم الجيد لتوقيت العمل يساهم فعلا في حبك للعمل وولائك للمؤسسة
			22	7.3	20.7	22	25.6	
غير موافق بشدة	1.46	3	26	9	14	21	10	هل تقوم الإدارة بمساندة الموظفين لتحقيق احتياجاتهم
			31.7	11	17.1	26.6	12.2	
غير موافق بشدة	1.44	4	35	10	15	11	9	هل تعمل الإدارة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب
			42.7	12.2	18.3	13.4	11	
	1.45	3.95						مناخ العمل

## المخلص :

تناولت الدراسة أثر الحوافز على الولاء التنظيمي للعاملين وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والولاء التنظيمي حيث أوضحت الدراسة أن بدون الحوافز لا يمكن للمؤسسة أن تحقق الولاء التنظيمي للعاملين لها في ظل الحوافز سوق العمل المنافس ، حيث قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول الفصل الأول الحوافز التي هي وسائل وفرص مادية ومعنوية ايجابية وسلبية توفرها إدارة المؤسسة أمام العاملين لتحريك فيهم الرغبة من أجل إشباعها عن طريق تحسين مستوى أدائهم واستقامة سلوكهم وولائهم اتجاه المؤسسة ، أما الفصل الثاني الولاء التنظيمي و العلاقة بالحوافز حيث أن هناك علاقة بين الولاء التنظيمي و الحوافز وهي من العناصر الأساسية لولاء العاملين للمؤسسة والفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة صوفاكت .

واهم ما توصلت إليه الدراسة إن المؤسسة لديها اهتمام كبير بالحوافز لأنها مصدر هام لتحقيق الولاء التنظيمي وهو عنصر فعال في نجاحها خاصة في ظل الحوافز المقدمة في سوق العمل من المؤسسات المختلفة.

**الكلمات المفتاحية :** الحوافز ، التحفيز ، الدوافع ، الولاء التنظيمي

## Résumé :

La présente étude traite l'impact des primes sur la fidélité organisationnelle des travailleurs, les résultats ont montré qu'il y a une relation statistiquement significative entre les primes et la fidélité organisationnelle, où l'étude a indiqué que sans les primes, l'institution ne peut pas réaliser la fidélité organisationnelle vis-à-vis ses travailleurs.

Nous avons divisé notre recherche en trois chapitres le premier chapitre, nous avons parlé des primes qui se sont des moyens matériels et moraux que se soient positifs ou négatifs fournies par la direction de l'institution au profit des travailleurs pour stimuler leur désir à être satisfait en améliorant le niveau de leur performance et intégrité de leur comportement et la fidélité vers l'institution, le deuxième chapitre est consacré à la fidélité organisationnelle et sa relation avec les primes, où il y a une relation intime entre la fidélité organisationnelle et les motivations et celles-ci se considèrent comme élément de base dans la fidélité des travailleurs, le dernier chapitre, c'est une présente étude de l'entreprise SOFAKT.

Notre étude a montré que l'entreprise a un grand intérêt vis-à-vis les primes parce que c'est une source importante dans la réalisation de la fidélité organisationnelle, en plus présentent un élément effectif dans leur succès, particulièrement dans l'existence des primes fournies par des institutions différentes, dans le marché du travail.

**Mots-clés :** les primes, la motivation, les motifs, la fidélité organisationnelle.

### **Abstract :**

The present study handles the impact of the premiums on the organizational loyalty of the workers, the results showed that there is a statistically significant relation between the premiums and the organizational loyalty, where the study indicated that without the premiums, the institution cannot realize the organizational loyalty towards its workers.

We divided our search(research) into three chapters the first chapter, we spoke of the premiums which are material and moral means that are positive or negative supplied by the direction(management) of the institution for the benefit of the workers to stimulate their desire to be satisfied by improving the level of their performance and integrity of their behavior and the loyalty towards the institution. The second chapter is dedicated to the organizational loyalty and its relation with the premiums, where there is an intimate relation between the organizational loyalty and the motivations and these consider as basic element in the loyalty of the workers, the last chapter, it is the present study of the company SOFAKT.

Our study showed that the company has a big interest closed views(counterparts) the bonuses(premiums) because it is an important source(spring) in the realization of the organizational loyalty, in more present an actual element in their success, particularly in the existence of the bonuses(premiums) supplied by different institutions, in the labor market.

## الفهرس

I.....	الإهداء
II.....	الإهداء
III.....	شكر وعرفان
IV.....	الملخص
V.....	الفهرس
VI.....	قائمة الأشكال
VII.....	قائمة الجداول
VIII.....	قائمة الملاحق
ب - و.....	مقدمة

### الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز

02 .....	تمهيد :
03 .....	المبحث الأول: ماهية الحوافز.....
03.....	المطلب الأول: التطور التاريخي للحوافز.....
05 .....	المطلب الثالث : مبادئ الحوافز وأهميتها.....
07 .....	المطلب الرابع: أنواع الحوافز وأساليبها.....
12.....	المبحث الثاني الدوافع و نظريات التحفيز.....
12.....	المطلب الأول : النظريات التي ترى الرضا عن العمل كأسس محرك لدافعية.....

15.....	المطلب الثاني : نظرية المعرفة الدفاعية.....
18.....	المطلب الثالث: الدوافع و علاقتهما بالحوافز.....
21.....	المطلب الرابع : أسس منح الحوافز.....
23.....	المبحث الثالث : نظام الحوافز.....
23.....	المطلب الأول : مفهوم نظام الحوافز قواعده.....
25.....	المطلب الثاني : خصائص نظام الحوافز ومراحل تصميمه.....
29.....	المطلب الثالث : معوقات التحفيز و شروط نجاح نظام التحفيز.....
31.....	المطلب الرابع: تقييم نظام الحوافز و العوامل المؤثرة فيه.....
33.....	خلاصة.....

## الفصل الثاني: الولاء التنظيمي وعلاقته بالحوافز.

35.....	تمهيد.....
36 .....	المبحث الأول: أساسيات حول الولاء التنظيمي .....
36 .....	المطلب الأول: مراحل تطور الولاء التنظيمي.....
38.....	المطلب الثاني: تعريف الولاء التنظيمي و أنواعه.....
43.....	المطلب الثالث: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.....
45.....	المبحث الثاني: محددات الولاء التنظيمي .....
45.....	المطلب الأول: نمط القيادة الإدارية .....
51.....	المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية و المناخ التنظيمي.....
57.....	المطلب الثالث: العدالة التنظيمية و العدالة الشخصية.....

64	المبحث الثالث: دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي.....
64	المطلب الأول: دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي.....
66	المطلب الثاني: دور تحسين ظروف العمل في تحقيق الولاء التنظيمي.....
67	المطلب الثالث : دور الأنظمة التحفيزية في تحقيق الولاء التنظيمي .....
69	المطلب الرابع: أدوار أخرى للحوافز.....
71	خلاصة :.....
	الفصل الثالث: مساهمة الحوافز في صناعة الولاء التنظيمي في مؤسسة صناعة الأغذية النسيجية بتيسمسيلت
74	المبحث الأول: تقديم المؤسسة صوفاكت.....
74	المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة "صوفاكت".....
76	المطلب الثاني: منتجات مؤسسة "صوفاكت".....
77	المطلب الثالث: مهام وأهداف المؤسسة.....
83	المبحث الثاني : إجراءات التحفيز في المؤسسة.....
83	المطلب الأول: الحوافز المعنوية التي يقدمها مركب صوفاكت.....
85	المطلب الثاني : الحوافز المادية التي يقدمها مركب صوفاكت :.....
88	المبحث الثالث: دراسة تحليلية.....
88	المطلب الأول: منهجية الدراسة.....
89	المطلب الثاني: تحليل الاستبيان.....
108	المطلب الثالث: نتائج الدراسة.....

110.....	خلاصة
112.....	خاتمة
115.....	قائمة المصادر والمراجع

عرف الاقتصاد العالمي تطوراً متسارعاً بدأ بالاقتصاد الصناعي وصولاً إلى ما يعرف اليوم باقتصاد المعرفة وتغيرت في ظل هذا التطور النظرة للرأس المال الفكري في المؤسسات، فبعد أن كان ينظر إليه على أنه آلة يجب استغلاله أقصى استغلال حاله كحال باقي عناصر الإنتاج، أصبح ينظر إليه اليوم على أنه أساس استمرار المؤسسات ومصدر قوتها وتميزها.

ومع كبر حجم المؤسسات وتعدد العلاقات الإنسانية فيها، أصبحت عملية إدارة الرأس المال الفكري غاية في الصعوبة خاصة ما تعلق منها بتخفيض التكاليف الخفية للعمال الناجمة عن معدلات دوران العمل والغيابات المرتفعة، لذلك تجلّى للمسيرين أهمية الحفاظ على إدارتها وكفاءتها وكبح انتقالهم إلى مؤسسات أخرى بحثاً عن مصالحهم الاقتصادية وذلك في ظل اشتداد المنافسة على الكفاءات والعمالة الماهرة على المستوى المحلي وحتى العالمي. فالمسيرين اليوم يتفنونون في وضع نظم حوافز مغرية، وتوفير جو عمل مريح والتسويق لسمعة المؤسسة لأجل اجتذاب الكوادر المتميزة.

ولكن يبقى الأهم من جذب هذه الكفاءات هو الحفاظ عليها، وضمان استمرارها بالعمل لصالح المؤسسة حتى مع توفر إغراءات أكبر في سوق العمل، وهنا تبرز جلياً أهمية الولاء التنظيمي للعمال واستمرارهم في خدمة المؤسسة والرقى بها للأحسن وسعيهم لتحقيق أهدافها كأنها أهدافهم الشخصية.

والولاء التنظيمي لا يتأتى من العدم وإنما هو شعور يكتسب، والفرد منا يوالي من يحسن إليه ويجد أن مصالحه تتحقق ضمنها خلال تحقيق مصالح الطرف الآخر، لذلك على المؤسسات خلال سعيها لكسب ولاء عمالها أن ترضي دوافعهم، وتشبع رغباتهم وتحسسهم أن أهدافهم تتحقق بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يتطلب من المسيرين دراية بنظريات الدوافع والحوافز، حتى يتمكنوا من فهم سلوك العامل وتوجيهه لخدمة مصالح المؤسسة، فسلوك الفرد أياً كان لا يكون عشوائياً وإنما مدفوعاً بحاجات يسعى لإشباعها ورغبات يحاول تحقيقها.

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

وفي ظل هذا التوجه تبلور ملامح إشكالية دراستنا في التساؤل الجوهرى التالي:

ما مدى مساهمة الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي؟

والإلمام بجميع النواحي التي تتضمنها هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ماهو مستوى رضا أفراد المؤسسة على الحوافز الممنوحة لهم؟
2. ماهو مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد المؤسسة؟
3. هل يمكن للحوافز أن تسهم فعلا في تحقيق الولاء التنظيمي للمؤسسة؟

### الفرضيات:

قصد تسهيل الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

1. مستو رضا أفراد المؤسسة على الحوافز المقدمة ضعيف ويختلف باختلاف خصائصهم الشخصية.
2. مستوى الولاء لدى أفراد المؤسسة ضعيف ويختلف باختلاف خصائصهم الشخصية.
3. للحوافز أثر على تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة.

### أهمية الدراسة:

1. يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع المهمة المطروحة على ساحة النقاش الاقتصادي، وقد اكتسب هذه الأهمية بسبب زيادة المنافسة بين المؤسسات في ظل انفتاح السوق وتلاشي الحدود الجغرافية للبلدان.
2. يعتبر موضوع الولاء التنظيمي موضوعا مهما نظرا للآثار الايجابية التي تترتب عليه من زيادة في مردودية العامل، إتقانه لعمله، استعداداه لبذل كل ما لديه لتحقيق أهداف المؤسسة..... الخ
3. وجود ندرة واضحة في الدراسات الأكاديمية في الجامعات الجزائرية التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي.
4. تعود أهمية البحث إلى أهمية الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات (الخدماتية والعسكرية) ومن ثم أهمية الحوافز المعمول بها على العاملين نظرا لعلاقتها المباشرة بالولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية (الخدماتية والعسكرية).

### أهداف الدراسة:

1. التعرف على درجة الولاء التنظيمي لدى مدراء العاملين في المؤسسات.

2. معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المعمول بها على العاملين وبين الولاء التنظيمي لهؤلاء العاملين.

3. توضيح العلاقة بين التحفيز والوصول إلى كسب ولاء العاملين.

4. معرفة درجة ولاء العمال في المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة صوفاكت لصناعة الأغطية النسيجية) وهل للحوافز التي يتلقونها دور في هذا الولاء.

### أسباب اختيار الموضوع:

وقع اختيارنا لهذا الموضوع بالذات دوننا عن غيره لأسباب عديدة نذكر منها:

1. الرغبة الشخصية في الاطلاع على موضوع الولاء التنظيمي وإضافة ما هو جديد فيه إلى رصيدي المعرفي.

2. ملائمة الموضوع مع التخصص المدروس إدارة أعمال.

3. ملاحظتي من المحيط المعاش أن العامل الجزائري قليل الولاء لمؤسسته، ورغبتني في اختبار هذه الملاحظة بدراسة ميدانية.

4. يعد الولاء التنظيمي من المواضيع الرائدة الاهتمام في العلوم الإدارية، كون أن شعور العامل بالولاء ينعكس إيجابا على أدائه، مما يصنع الفارق والتميز للمؤسسة، أما عن ربطه بالتحفيز دوننا عن غيره من المتغيرات المؤثرة، فراجع إلى قلة الدراسات التي تطرقت إليه من هذا الجانب، وأيضا لأن التحفيز العنصر الأكثر تأثيرا في ولاء العمال.

### حدود الدراسة:

1. الحدود الزمنية من . / 02 / 2018 إلى . / 02 / 2018

2. الحدود المكانية مؤسسة صوفاكت.

### منهج الدراسة:

من الإجابة عن الإشكالية وكذا الإلمام بجميع جوانب الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

### هيكل الدراسة:

لقد قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول اثنان منهما تم تخصيصهما للجانب النظري والآخر للجانب التطبيقي كما يلي:

. الفصل الأول: تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري للحوافز، وقد قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث خصص المبحث الأول لماهية الحوافز، والمبحث الثاني تم فيه التعرف الدوافع ونظريات الحوافز، أما المبحث الثالث فقد خصص للتعرف على نظام الحوافز.

. الفصل الثاني: فقد تناول هذا الفصل الولاء التنظيمي وعلاقته بالحوافز، قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث تحدث المبحث الأول عن أساسيات حول الولاء التنظيمي فيما خصص المبحث الثاني لمحددات الولاء التنظيمي، ليتناول المبحث الثالث دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي.

. الفصل الثالث: تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، ففي المبحث الأول تم التعرف على مؤسسة صوفاكت لصناعة الأغذية النسيجية تيسمسيلت، وفي المبحث الثاني تم التطرق إلى إجراءات التحفيز في مؤسسة صوفاكت، لنختم بالمبحث الثالث الذي جاء تحت عنوان تحليل نتائج الاستبيان.

### صعوبة الدراسة:

1. قلة المراجع، خاصة فيما يتعلق بالولاء التنظيمي.

2. صعوبة جمع البيانات في مؤسسة محل الدراسة.

### الدراسات السابقة:

1. مزوار منوية أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، مذكرة ماجستير، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، 2013، حيث تناولت الدراسة موضوع الحوافز وأثرها على الولاء التنظيمي في المؤسسات العلمية.

2. جميل أمينة، أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي، دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام (العوفي عبد الحفيظ)، مذكرة ماستر، جامعة أكلي محند أو الحاج البويرة، 2015، حيث تناولت الدراسة موضوع الحوافز ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام.

3 . حابي كريمة، تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون، دراسة حالة ملبنة الحصنة(2010 2011)، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2012 ، حيث تناولت الدراسة موضوع الولاء التنظيمي وولاء الزبون دراسة حالة ملبنة الحصنة.

4 . عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية المؤسسة المينائية لسكيكدة نموجا، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، 2008 ، حيث تناولت الدراسة موضوع الحوافز.

تمهيد :

عرف الاقتصاد العالمي نموا متسارعا منذ الثورة الصناعية، وهذا ما صاحبه شدة في المنافسة على كل الأصعدة عالميا إقليميا ومحليا ورغم تعاضم مكانة التكنولوجيا ونظم المعلومات في المجال الاقتصادي إلا انه لا يزال صانع الفرق والتميز هو الرأس المال الفكري، وهذا ما يتجلى واضحا عند تحليل أسباب نجاح الاقتصاديات الأقوى في العالم ومن هنا تفتن الجميع إلى أهمية تفعيل دور هذا المورد الحساس وذلك من خلال بناء نظام الحوافز يتماشى مع طموحات العامل ورغباته، فهذا الحافز يمكن المؤسسة من استكشاف الطاقات الكامنة لعمالها وتفجير قدراتهم الإبداعية .

ولقد حظي موضوع الحوافز باهتمام كبير من طرف الباحثين، وذلك لما له من تأثير إيجابي على إنتاجية الفرد، وبالتالي الميزة التنافسية، ونحن سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى :

✓ المبحث الأول : ماهية الحوافز

✓ المبحث الثاني : الدوافع ونظريات الحوافز

✓ المبحث الثالث : نظام الحوافز

## المبحث الأول: ماهية الحوافز

أصبح لازماً على المؤسسات في وقتنا الحاضر أن تدرك أن تحفيز العمال هو مسألة مهمة في صالح العامل من الضروري أن تعلم أن الأجر ليس وحده ما يعمل الفرد من أجله فالفكر الإداري الحديث يؤكد على أن اختيار الأفراد ذوي القدرات العالية في العمل لا يكفي وإنما يحتاج إلى عامل يعتبر من واجبات المؤسسة ألا وهو خلق الحافز الكافي لديهم حتى يمكن من تحقيق ذلك الاتجاه وفي مايلي سنحاول التطرق إلى مفاهيم الحوافز وتطورها .

## المطلب الأول: التطور التاريخي للحوافز

إن المتتبع لتاريخ الإداري يجد بأن الحوافز مرت بعدة تطورات ومراحل وكان لكل مرحلة منها إطارها البيئي الذي يتكون من فلسفة وافتراضات وقيم معينة ساعدت على تكوين نظام الحوافز ويميز الكتاب بين ثلاث مراحل تتمثل فيما يلي:

**1- المرحلة الأولى : المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية (classishod):** هي التي انتهجت النموذج الرشيد للتنظيم، فتنظر إلى الجهاز كأنه آلة كبيرة تظم أجزاء و عدد صغيرة، بحكم ربطها و ضبطها سوياً، بحيث يقوم كل جزء بمهمة محددة مرسومة بدقة و عناية و يؤديها تبعاً للطريقة "المثالي" للأداء، التي يتم التوصل إليها بناء على الشكل تحديده لهم فإن الحافز الوحيد الذي يقدم لهم المقابل المادي و الذي كانت الإدارة تعتقد أنه المقابل الجزأ، نظراً لأن الإنسان مخلوق لا يهمله إلا المادة، و هو دائم السعي للحصول على المزيد منها لإشباع حاجاته الجسمية و المادية لذلك نجد "تاييلور" مثلاً في دراسة الإدارة العلمية يعتقد أن هناك علاقة مباشرة بين الجهد الذي يبذله الفرد و الأجر الذي يمكنه الحصول، فإذا وعدته الإدارة بزيادة في الأجر ضاعف من جهده و العكس صحيح .

**2- المرحلة الثانية : مدرسة العلاقات الإنسانية :** فقد انتهجت اتجاهات أخرى و خاصة و قد صاحب هذه الدراسة حضور ملحوظ في العلوم النفسية و الاجتماعية، فقد رأت أن الإنسان ليس مخلوقاً اقتصادياً يعمل من أجل المادة فحسب و إنما توجد عنده حاجات أخرى نفسية و اجتماعية و ذهنية و أن الجهاز ليس آلة كبيرة و إنما هو نظام اجتماعي أو إنساني يتكون من علاقات متنوعة تدور بين الإدارة و الأفراد و بين هؤلاء و بعضهم و من ثم تكون الحوافز تبعاً لنظرية العلاقات الإنسانية لا تقتصر على الأجور و المكافآت التشجيعية و غيرها من صور الجزاء المادي و إنما تمتد لتشمل أشياء أخرى متنوعة، مثل المشاركة في اتخاذ القرارات و التطورات و تنمية المهارات و كذلك تشجيع تنظيم الغير رسمي، إلى غير ذلك من الصور المعنوية للحوافز.

المرحلة الثالثة : المدرسة المعاصرة ( modernscRooe ) : فلا تنظر إلى الجهاز على أنه نظام مغلق و بالتالي نظام الحوافز نظره أوسع و أكثر تمولا، فالجهاز نظام مفتوح يؤثر على البيئة المحيطة به و يتأثر بها، و إذا كانت النظرية التقليدية اهتمت بعنصر العمل فقط و صرفت عنايتها نحو زيادة الإنتاج .....، و إذا كانت مدرسة العلاقات الإنسانية تحب اهتمامها على الفرد لتعويضه كما فإنه في ضل النظريات القديمة.... فإن الاتجاهات الحديثة مثل نظرية التنظيم و الإدارة بالأهداف توجه اهتمامها للعنصرين معا، العمل و الفرد يعمل على تكافل الإنتاج و الرضي، و من ثم فإن للموظف دورا يلعبه و طاقات بيدها و هي خاضعة للتنمية و التطوير، و معايير محددة للإدارة يجب عليها بلوغها و توقعات يقبلها و علاقات يمارسها، و بالتالي فإن الحوافز تأخذ صور متنوعة، مادية و معنوية، ايجابية و سلبية، فردية و جماعية....كلها ترتبط بإنجازات الفرد و تحصيله من ناحية الدوافع و الحاجات التي توجد عنده، و دورة أهمية هذه الدوافع و الحاجات.

#### المطلب الثاني: مفهوم الحوافز وأهدافها

##### أولا : مفهوم الحوافز

قد أورد الباحثون الكثير من التعريفات للحوافز ،ومنها تعريف السلمي والذي قال: «هي مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية للإنسان ،والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته".

كما عرّفها (الهييتي) أنّها "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية".

ويعرف (العلاقي) "التحفيز هو الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يُولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه إلى تحقيق أهداف معينة"<sup>1</sup>.

كما يعرفها الحارثي: هي عبارة عن كل ما تعطيه الإدارة لأفرادها ويؤدي إلى رفع الأداء وضمنان الولاء وتحقيق كفاية ممكنة في العمل.

<sup>1</sup> - حازم أحمد فراونة ، سليمان سلامة ديب ، سليمان مجّد سليمان مرابط ،أثر دورة الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين بشركة الكهرباء - محافظات غزة ،مجلة كلية فلسطين التقنية ،دير البلح ،العدد الثالث ،ص 115.

من خلال التعاريف يمكن تقديم تعريف شامل نستخلصه من خلالهما "الحوافز وسائل وفرص مادية ومعنوية، إيجابية وسلبية توفرها إدارة المؤسسة أمام العاملين، لتحريك فيهم الرغبة من أجل إشباعها عن طريق تحسين مستوى أدائهم واستقامة سلوكهم و ولائهم اتجاه المؤسسة".

### ثانيا : أهداف الحوافز

بعد الاطلاع على مفهوم و أهمية الحوافز و التحفيز، فإن أهداف نظام الحوافز الذي تعتمده المنظمة لا بد أن يحقق مايلي :

**1-تحقيق الأهداف الاقتصادية:** و التي من خلالها يتم زيادة إنتاجيتها و استخدام لعناصر الإنتاج بأفضل أسلوب تعود على المنظمة و العاملين بالفائدة.

**2-تحقيق الأهداف المعنوية :** فمن خلال الحوافز يقدر الفرد بأن يعمل باندفاع يتم من خلال الحوافز التي تهيئ للفرد الأجواء المناسبة .

**3-أهداف المنظمة** هذه ترتبط بقدرة المنظمة على استخدام لحافز و توظيفه بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف التالية :

- زيادة كمية الإنتاج أو تحسين نوعيته سواء كان ذلك بشكل سلع أو خدمات.
- المحافظة على مستوى معين من التكاليف و خفضها .
- زيادة اهتمام العاملين بالآلات و المعدات و التجهيزات مما يؤدي إلى المحافظة عليها و زيادة عمرها .
- زيادة كم المبيعات أو تقديم أفضل الخدمات.
- تقليل الهدر من المواد الأولية أو الوقت المتاح للعمل .
- تخفيض الوقت اللازم باستمرار لخلق زيادات متوالية في الإنتاج<sup>1</sup> .

### المطلب الثالث : مبادئ الحوافز وأهميتها

أولاً: مبادئ الحوافز.

تعتمد الحوافز الفعالة و التي تحقق الأهداف من تصميمها على مبادئ و تتمثل في مايلي :

<sup>1</sup> - طاهر محمود كلالدة، تنمية و إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص ص 117-118 .

- 1- **الاعتمادية** : يشير هذا المبدأ إلى أن الحافز يجب أن يكون تابعا أي معتمدا عن السلوك المرغوب فيه، إذ أن الناس ينشدون الخبرات المجزية لهم، و يتجنبون غير المجزية .
- 2- **الوعي** : ينبغي أن يعرف العاملون السلوكيات الإدارية التي تقدم مكافآت عليها، سواء من المنظمة بصفة عامة أو من المشرف بصفة خاصة .
- 3- **التوقيت** : يتحدد سلوك الأداء أثناء العمل بفترات قصيرة، فإذا قام المرؤوس اليوم بسلوك المطلوب و قدم له حافز بعد سنة، تلاشت الرابطة المطلوبة بين السلوك و الحافز، و عليه فالحافز يتبع السلوك بسرعة دون تأجيل أو تعطيل .
- 4- **الحجم** : يوازي حجم الحافز المجهود و الإنجاز الذي تم، و ذلك نسبيا أن هناك تباينات بالصور للظروف و الهيكل الوظيفي، و حجم الجهد و نوعيته، و طبيعة الأفراد و المنظمات و مكانها الجغرافي .
- 5- **الثبات** : ضرورة أن يكون نظام الحوافز ثابتا عبر الوقت و بين الأفراد، و بعبارة أخرى ينبغي على المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشيء ، و تقدم المكافأة على نفس الأشياء ، و عليه توحيد معيار الحافز من ناحية، بسبب العدالة المتوفرة من الثبات .
- 6- **السيطرة** : تحكم العامل في مكونات الأداء، و الظروف الحياتية، حتى يتم ارجاع النتائج إلى أدائه، و من ثم يمكن مكافأته<sup>1</sup> .

#### ثانيا: أهمية الحوافز

- 1- أن الحوافز تساعد الإدارة في التأثير من سلوك الأفراد و العاملين: لتحقيق أهداف المنظمة بأقل ما يمكن من التكاليف .
- 2- أن الحوافز تساهم في زيادة إنتاجية العاملين : و ذلك من خلال الاهتمام بتحسين ظروف العمل .
- 3- تساعد الحوافز على تطوير أساليب العمل و تخفيض تكلفة الإنتاج : و بالتالي زيادة الأرباح .
- 4- تقضي الحوافز على الكثير من الأخطاء و المشاكل : مثل العيابات و عدم الانتظار في الدوام .
- 5- تساعد الحوافز في تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة : تكوين ظروف عمل أفضل .

<sup>1</sup> - مُجد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية HUMAN RESOURCES، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، اسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص ص 113 - 114 .

- 6- تساهم الحوافز في إشباع بعض حاجيات العاملين : و ذلك من خلال استغلال إمكانياتهم لزيادة الإنتاج و زيادة كفاءتهم و تكوين روح الإبداع و الابتكار لديهم .
- 7- تساعد الحوافز في إشعار العاملين بأن الإدارة تقدر جهودهم و تحترم مبادئهم و تمنحهم المكافآت .
- 8- و أخيرا تساعد الحوافز في إشعار العاملين بأن كل تقدم أو تحسن في إنتاج المنظمة ينعكس عليهم مباشرة بالإيجاب<sup>1</sup> .

#### المطلب الرابع: أنواع الحوافز وأساليبها.

##### أولا: أنواع الحوافز.

هناك زوايا متعددة يمكن أن تقسم بموجبها الحوافز إلى عدة أنواع.

##### أولا : الحوافز السلبية و الإيجابية

**الحوافز الإيجابية :** تلبى هذه الحوافز حاجات و دوافع العاملين من جهة و مصالح المؤسسة من جهة أخرى و الإنتاج و تحسين النوعية و القيام بالابتكار و الاختراعات و تحمل المسؤولية و الإخلاص في العمل كل هذه تعتبر ناتجا جيدا و إيجابيا على المؤسسة في مقابلتها بمكافئة العاملين<sup>2</sup> .

**العقوبات السلبية :** تشمل هذه المجموعة من الحوافز العقاب أو التمديد كمدخل لتغيير سلوك الفردي الاتجاه المرغوب<sup>3</sup> ، و تتصف هذه الأخيرة بمعارضتها لكل تجديد و إبداع و تقدير على أحسن تقدير بأقل ما يمكن من مستوى العطاء و الالتزام. **ثانيا : الحوافز المادية و المعنوية**

**1- الحوافز المادية:** هي تلك الحوافز التي تمثل متطلبات الواقع الواجب إشباعه في شكل نقدي، أي أنها الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية، و هي حوافز ملموسة تتخذ أشكالا متنوعة كالأجر و العلاوة السنوية في الأجر و المشاركة في الأرباح، و يمكن تقسيم الحوافز إلى حوافز مادية مباشرة و هي التي تعنى بالأجر، و

<sup>1</sup> - خالد أحمد فرحان الشمذاني، رائد عبد الله لعبيدي، مبادئ إدارة الأعمال ( بمنصور منهجي متقدم )، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2013، ص ص 88-89 .

<sup>2</sup> - منير أحمد بن دريد، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية ( التدريب و التحفيز )، دار الابتكار، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 136.

<sup>3</sup> - أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 172.

أخرى غير مباشرة و هي ما يطلق عليها بالحوافز الفنية أو المزايا الإضافية مثل السكن و واجبات التغذية و النقل المجاني من مناطق السكن إلى العمل و بالعكس .

**2- الحوافز المعنوية :** فهي تلك الحوافز التي ترضي الحاجيات الذاتية للإنسان إلى جانب إشباعها بالحاجات الاجتماعية و التي تزيد من تماسك العاملين و شعورهم بالمسؤولية نحو العمل، و من أبرز أشكالها منح الأوسمة و إعطاء الألقاب و نشر الأسماء و صور المبدعين و المتميزين في لوحات الشرف، و تكريم المبدعين وإعطائهم الإجازات الإضافية أو منح المتميزين المنح لاستكمال دراستهم<sup>1</sup> .

### ثالثا: الحوافز الجماعية والفردية

**1 . الحوافز الجماعية :** هي التي تقدم للجماعة مادامت أدت أهداف الوحدة الإنتاجية وهبتة في تحقيقها بجوهر المجموعة و مدى تفاوتهم و الحوافز الجماعية لها تأثيرها بالمقارنة مع الحوافز الفردية و لا تفي الحوافز الجماعية إعطاء تصنيف موحد إلى كل الأفراد في المجموعة بل موقفها لما يقدمه كل فرد ضمن المجموعة<sup>2</sup> .

**2 . الحوافز الفردية :** أما الحوافز الفردية فتقدم أو تمنح لأفراد المجموعة كل على انفراد وفقا لما يقدمه كل منهم للمنظمة من جهود<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> - منير أحمد بن دريد، مرجع سبق ذكره، ص ص 89-90 .

<sup>2</sup> - تركي صبرينة، سياسة الحوافز و دورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الأغذية النسيجية بتيسمسيلت، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي بتيسمسيلت، ص 13 .

<sup>3</sup> - خالد فرحان الشمداني، رائد عبد الخالق عبد الله لعبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 90 .



ثانيا : أساليب التحفيز

- 1- أسلوب الحفز عن طريق المشاركة : الاهتمام بزيادة الإنتاج الذي يؤدي إلى زيادة مساهمة العاملين من ذلك الإنتاج و جعل الباحثين تبني بعض الأساليب الحديثة في الحفز التي تقوم على زيادة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات و فكرة الإدارة المشاركة على أساس فكرة أن المشاركون في القرار يدعمونه أيضا .
  - 2- أسلوب التوسع : و هي إضافة مهام جديدة إلى العمل الذي يقوم به الفرد العامل مثل الرغبة عن مبدأ التخصص في العمل الإداري و الإضافات الجديدة على العمل يضيف الرغبة في العمل و إزالة الملل و الروتين و الحفز على أداء العمل .
  - 3- أسلوب إشراك العمال : هي إعطاء العمال فرصة أكثر من الحرية و تخطيط العمل و تنظيمه و هذا يزيد من التوسع العمودي رغم أسلوب توسع هو الزيادة النفيسة غي الأعمال و هي إعطاء المرؤوسين مهمات و واجبات التي يقوم بها رئيسه و هي المشاركة في اتخاذ القرارات و هذا الأسلوب يزيد ارتباط المرؤوسين بالعمل و هذا يرفع من درجة و جدية المعنوية و زيادة الإنتاج .
  - 4- أسلوب الإدارة بالأهداف : هو آخر أسلوب من أساليب الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرار و هي أحد أساليب تقييم الأداء من خلال تحديد الأهداف العامة للتحفيز و أداء العمال <sup>1</sup> .
  - 5- أساليب أخرى للتحفيز : هناك أساليب تعمل عن زيادة فهم الإدارة للعاملين و لقد حاول "باتو " " 1961" " Patton " تحديد أهم هذه أنواع الحوافز التي يمكن أن يستخدمها المدير في تحفيز المرؤوسين بغية تحقيق الأداء الأفضل و قد توصل من خلال ذلك إلى المجموعة التالية :
- المركزية الوظيفية ( المكانة ) : قد تزداد المكانة أو المركز الوظيفي للفرد أهمية داخل المنظمة المعاصرة من خلال العديد من المتغيرات المقترحة بذلك كمتغيرات الوظيفة .
  - تحقيق مستوى القيادة في المنظمة : بالرغم من أن القيادة أو السلطة في المنظمة يتفاعلان إلا أن هناك اتجاهها واضحا لدى العديد من العاملين في المنظمات المعاصرة .
  - المنافسة : تعني اتخاذ الفرص المناسبة للمرؤوسين للمنافسة في مجالات مختلفة في العمل .
  - الخوف : و تعني ظاهرة خوف الموظف العامل من الاتجاه الخاطئ أي يعوده لفقدان العمل أو الوظيفة أو العلاوة السنوية أو الترقية أو التقدم بالعمل .

<sup>1</sup> - طاهر محمود الكلالده، تنمية إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص ص 134 - 135 .

- المكافأة المالية : بالرغم من وضوح تلك الحوافز و هذا الحافز في النهاية لكنها ليست أقلها، كما أن غالبا ما تعكس جوانب من أهمية مركز الفرد أو موقعه في الوظيفة و في المنظمة مما يعني تفاعل هذا الحافز مع غيره في تشكيل صورة أكثر اكتمالا من الحوافز التي يقدمها المدير للمرؤوسين في مجالات العمل المختلفة<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود و موسى ، مبادئ الإدارة الأعمال، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 332 – 333 .

## المبحث الثاني الدوافع و نظريات التحفيز

مما لاشك فيه أن موضوع الحوافز يعتمد على نظريات، لذا فإنه يجدر بنا استعراض أهم تلك النظريات و علاقة الحوافز بالدوافع.

### المطلب الأول : النظريات التي ترى الرضا عن العمل كأسس محرك لدافعية

أولاً: نظرية دوجلاس ماكريجور : اقترح ماكريجور وجود فلسفتين وجهتي نظر مختلفتين بشأن الإنسان، الأولى نظرية X و هي سلبية، و الثانية نظرية Y و هي ايجابية، و استنتج ماكريجور أن افتراضات المدير بشأن الآخرين لها تأثير كبير على الطريقة التي يعاملهم بها، و تتضمن نظرية X أربعة أهداف هي :

- 1- العامل لا يحب العمل، و يحاول كلما أمكن ذلك تجنب العمل.
- 2- بما أن العامل يكره العمل يجب إرعاها أو السيطرة عليه أو تدميده بالعقاب، من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة.
- 3- العامل يتعد عن المسؤولية و يرغب التوجيه الرسمي، كلما أمكن ذلك.
- 4- معظم العاملين يضعون الاستقرار و الأمان فوق كل اعتبار، فهناك عامل يرتبط بالعمل و لا يظهرهون؛ إلا طموحا ضئيلا . و قد اقترح ماكريجور أربعة افتراضات أطلق عليها نظرية Y بالمقارنة مع الافتراضات السلبية بشأن الإنسان :

- 1- العامل يحب العمل و ينظر إليه كهواية، مثل حبه للعب و استمتاعه به فهو يجد بالعمل كل الراحة.
- 2- يمارس العاملون توجيهها و رقابة ذاتية إذا ما التزموا بالأهداف.
- 3- الفرد العادي قادر على أن يتعلم قبول المسؤولية، و حتى أنه يمكن أن يسعى لها .
- 4- الناس بصفة عامة لديهم قدرات كامنة مقدرة على اتخاذ قرارات جيدة و مثمرة للمنظمة، و ليست تلك القدرات بالضرورة محصورة فقط في أولئك الذين يشغلون وظائف قيادية<sup>1</sup> .

هدف "ماكريجور" من وضع هذه النظرية إلى جعل المنظمة مكان للعمل و الحياة و جعل الفرد فيها يعيش بوضع يستطيع إشباع حاجاته المادية و المعنوية .

### ثانيا : نظرية أبرها ماسلو سلم الحاجات

<sup>1</sup> - أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص ص 77 - 78 .

في ميزان العلوم الإنسانية يوجد مجموعة من الكبار المهتمين و البارزين و ماسلو واحد من هؤلاء فنظريته تحتوي على :

1-ترتيب الحاجات الإنسانية : حسب ماسلو الحاجات الأولية للكائن الحي تستطيع أن تكون خمس عناصر متتالية.

- الحاجات النفسية: الأكل، الشرب، النوم، الراحة، السكن، الناس.
- حاجات الأمن: الإحساس بالأمن من كل خطر قادم، العيش بدون خوف في محيط أو منطقة.
- حاجة الانتماء : الصداقة و العلاقات الحميمة و تنمية روح العمل أكثر من العمال الآخرين، التواجد في جماعة عمل متماسكة لقدرة و عدم البقاء وحيدا مهما مشا .
- الحاجة إلى التقدير: و تنقسم إلى:

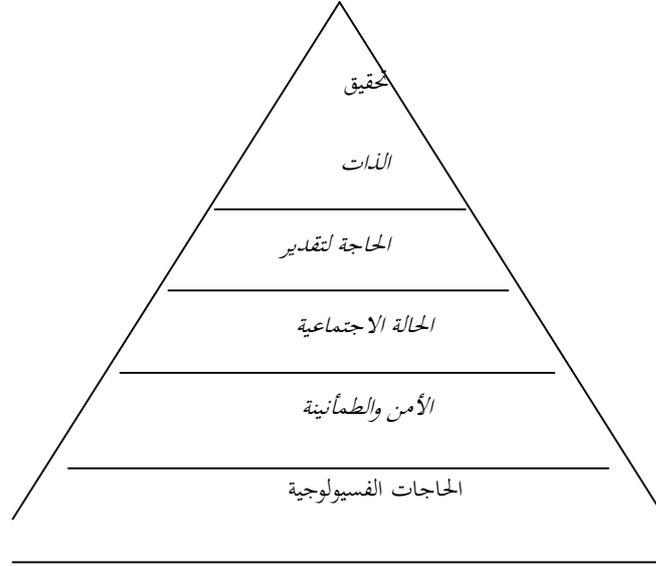
- التقدير النفسي : الحاجة إلى تقدير العامل لنفسيته أي أن يكون فخورا بما يحس بما يعمل، الحاجة إلى الإحساس بالقوة و القدرة اللازمة للعمل أي أن يصبح قادرا على مواجهة العمل و القدرة على تحقيق مايرجوه .
- التقدير من الغير: الحاجة إلى التقدير و الحب من الغير مع حياة اجتماعية معقولة و الحاجة إلى الشكر من قبل الآخرين مع الحب و الاعتراف.
- الحاجة إلى تحقيق الذات : استعمال و تطوير كل مقدرات و طاقات و مهارات الفرد، و يحقق ما يصبو إليه أو يجعل ماهية لكل عناصر شخصية و ذلك المشاركة بالذكاء، الخيال، مع تحسين كل الطرق .

و من خلال هرم ماسلو نستخلص أن :

- أن الحاجة المتوفرة تشكل منبع كامل للدوافع.
- الكائن الحي مدفوعا لتحقيق الحاجات و هي التي تدفعه لذلك.
- عندما تتوفر الحاجة الخاصة من الثلاثة الأولين غير ملبية بصفة كبيرة نأخذ مكان الحاجة الأخرى.
- الفرد الفاقد للحاجات المذكورة يكون مدفوعا لتحقيق الحاجات الأول فإن لتحقيق سعي لتحقيق ما بعدها تدريجيا و بالترتيب<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - تركي صبرينة، سياسة الحوافز و دورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الأغذية النسيجية بتبسمسليت، مذكرة تدرج ضمن تأهيل شهادة ماستر

2- الشكل ( 01-02 ) : سلم الحاجات عند ماسلو



المصدر: خضير كاظم الفريجابي، موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي ( مفاهيم معاصرة )، دار إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 70 .

ثالثا : فيدريك هيرزبورغ: و هو صاحب نظرية ذات العاملين في الدافعية، و قسم عوامل العمل إلى مجموعتين:

عوامل الصيانة و هي إن لم تتوافر تسبب عدم الرضا للفرد، و تتعلق هذه العوامل بظروف العمل (مثل ظروف العمل، الراتب، نوع الإشراف، و غيرها....)، أما العوامل الثانية فهي عوامل الدافعية و هي إذا توافرت تسبب الرضا و تحفز الفرد إلى مزيد من العمل و الحجم، و تتعلق هذه العوامل بجوهر العمل ( الاحتراف بالإنجاز، الترقية، التطور و غيرها... )، و قد استنتج بأن إثراء أو إغناء العمل هو أسباب الدافعية<sup>1</sup>.

إلا أن أفكار هيرزبورغ كما هو الحال مع ماسلو قدمت إطار هام و مفيد كمفهوم للحاجات الأساسية الحافز و التي تعتبر مهمة في دفع العاملين للعمل، إلا أن نظريته فشلت كونها تم تقدم نموذجاً دقيقاً كعملية تبين كيف تؤثر هذه الحاجات على سلوك الأفراد و إنجازاتهم .

<sup>1</sup> - أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 78 - 79 .

المطلب الثاني : نظرية المعرفة الدافعية

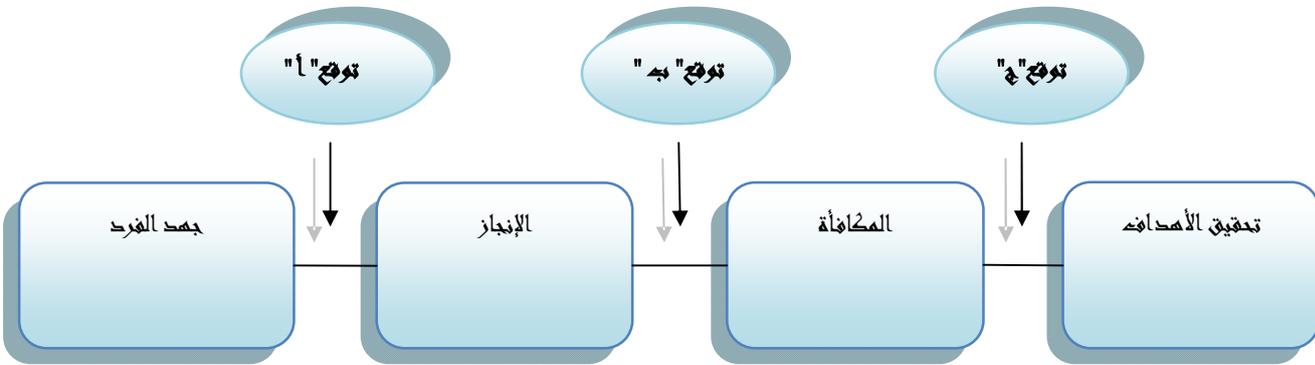
تعتبر هذه النظريات في هذا الجانب مدخلا أو بعد إضافي لتفسير سلوك الإنسان و هو ضروري لدراسة إدراك الأفراد و أفكار و توقعات .

أولا : نظرية التوقع فروم: تعتبر نظرية فروم من النظريات الحديثة في دوافع تعتبر مدخلا عقلانيا لدراسة الحوافز و أثره على الدوافع في الأداء أو أن الأفراد العاملين يبذلون الجهود لإنجاز تلك الأعمال تؤدي إلى النتائج ( العوائد ) التي يرغبون فيها فهي مدخلات التحفيز بموجب هذه النظرية فإن الأداء محصلة أساسية العلاقة ما بين التفاعل بالإنجاز و الحوافز ( العوائد ) المحقق لذلك الإنجاز و يمكن وضع هذا الأداء في معادلة التالية :

الأداء = التحفيز \* القابلية

الدافعية = قوة الرغبة \* التوقع

3- الشكل ( 01 - 03 ) : يبين العلاقة بين الأداء و الدوافع



المصدر : خضر كاظم حمود الفريجابي و موسى بلامي اللوز، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، 2008، ص 111

إذا نستنتج من النظرية العلاقات التالية:

- 1- هناك علاقة بين الجهود المبذولة و الإنجاز المراد تحقيقه.
- 2- هناك علاقة بين الإنجاز المراد تحقيقه و العوائد المحققة من خلاله.
- 3- هناك علاقة بين المكافأة المراد إعطائها للفرد.

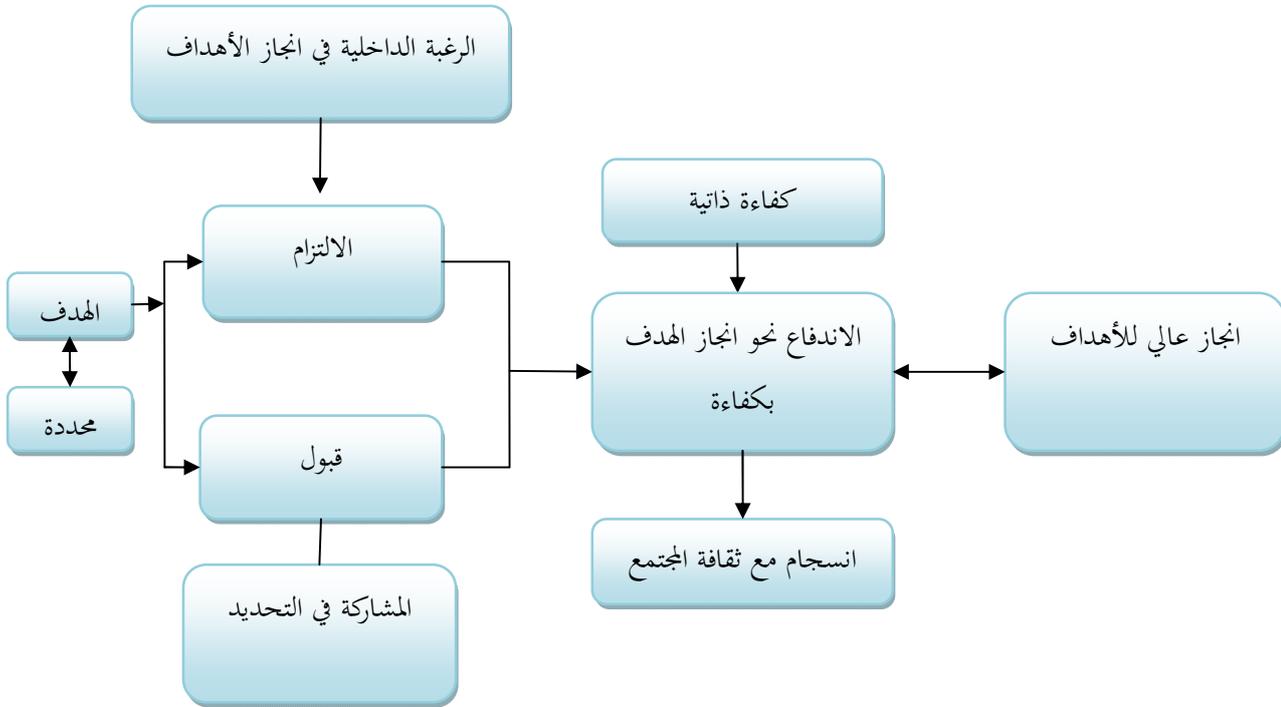
- 4- هناك علاقة بين المكافأة المراد إعطائها للفرد و بين تحقيق الأهداف المراد إنجازها .  
5- فان نظرية التوقع تؤكد على هذه العلاقة و طبيعة ترابطها لتحقيق أهداف المنظمة .

#### ثانيا : نظرية الحاجة للإنجاز

الأفراد الذين يحتاجون لتحقيق الإنجاز فإنهم غالبا ما يسعون لبلوغ النجاح و تفادي حالات الفشل و غالبا ما يقوم هؤلاء الأفراد بتحديد الأهداف الخاصة بهم و يسعون لتحقيقها و هم يتميزون بقدرة عالية في تحمل المسؤولية و يرغبون بمعرفة تقييم الآخرين لمستوى الإنجاز المتحققة لهم و كذا أنهم يشعرون برغبة كبيرة لإطراء الآخرين عند قيامهم بتحقيق إنجازات معينة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - خيضر كاظم حمود الفريجابي، مرجع سابق ذكره، ص 108 .

4- الشكل ( 1 - 4 ) : النظرية مشاركة تحديد الأهداف



المصدر : خضير كاظم حمود الفرجاتي و آخرون، السلوك التنظيمي ( مفاهيم معاصرة )، مرجع سبق ذكره، ص 109 .

رابعاً: نظرية العدالة

لقد تطورت نظرية العدالة من قبل المفكر "ستاسي stacey" و لقد تركزت الفكرة الأساسية لهذه النظرية على أن الفرد يتوقع أن يحصل من عمله تنسجم مع الجهود التي يبذلها الآخرين .

في نفس إطار المستوى من الأداء المنجز و وفقاً لهذه النظرية فإن هذه العلاقة تنحصر في ثلاث صور هي:

1- إذا كانت العوائد المحققة للفرد بالمقارنة مع الأفراد بنفس المستوى مع العوائد فإن العدالة تحقق من خلال ذلك.

2- إذا كانت العوائد المحققة للفرد بالمقارنة مع أفراد أقل مستوى من العوائد فإن العدالة لا تتحقق من خلال ذلك.

3- إذا كانت القواعد محققة للفرد بالمقارنة مع الآخرين أعلى مستوى من العوائد فإن العدالة لا تتحقق من خلال ذلك.

الشكل (01-05) يمثل نظرية العدالة

$$\frac{\text{العوائد (ب) غير عادلة أقل}}{\text{المدخلات (ب)}} > \frac{\text{العوائد (أ)}}{\text{المدخلات (أ)}}$$

$$\frac{\text{العوائد (ب) عادلة}}{\text{المدخلات (ب)}} = \frac{\text{العوائد (أ)}}{\text{المدخلات (أ)}}$$

$$\frac{\text{العوائد (ب) غير عادلة أكثر}}{\text{المدخلات (ب)}} < \frac{\text{العوائد (أ)}}{\text{المدخلات (أ)}}$$

و لذا فإن الأفراد عند شعورهم بعدم العدالة في حصولهم على العوائد مقابل الجهود المبذولة فإنهم يلجئون إلى ما يلي :

- 1- تخفيض جهودهم أو جهود الأخير بالإنجاز.
- 2- يسلكون دورا أكبر في التأثير على الإنجاز.
- 3- يقومون بالمقارنة مع الآخرين في مجالات عمل متشابهة .
- 4- يحاولون البحث عن أعمال أخرى .
- 5- يتركون العمل .

و لذا فإن تحقيق العدالة في العمل من شأنه أن يحقق للعاملين و الإداريين الاستقرار و الثبات في الأعمال<sup>1</sup> .

المطلب الثالث: الدوافع و علاقتها بالحوافز

أولاً: الدوافع: عبارة عن الرغبة أو الحاجة في عمل شيء أو الحصول إلى هدف معين، و هذه الحاجة تكون داخلية إلى ظهور مخرجات بشكل سلوك خارجي<sup>2</sup> .

1- الدوافع ( MOTIVES ) عبارة عن عوامل داخلية أو قوى محركة و موجهة للسلوك الإنساني نحو تحقيق هدف محدد، إذ لا يمكن قياسها أو رؤيتها بصورة مباشرة و إنما يمكن معرفتها و تحديدها من خلال الآثار المقترنة بأنماط

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمودي، موسى بلامي للوز، مرجع سبق ذكره، ص 330 - 331 .

<sup>2</sup> - محمد سرور الحريزي، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 147.

الاستجابات الإنسانية لها و طبيعة السلوك الإنساني المؤثر فيه، فالدوافع تثير من خلال ذلك إلى عملية الجهود التي يبذلها الفرد نحو تحقيق إشباع حاجات معينة تتأثر نتيجة الضغوط النفسية التي يتعرض لها من عدم الإشباع بتلك الحاجات<sup>1</sup>.

## 2- خصائص الدوافع : من التعاريف الخاصة بالدوافع يمكننا استخلاص خصائص و نبينها كالتالي :

- تعتبر الدوافع عملية معقدة الترتيب و ذلك بسبب أن دوافع الفرد لا يمكن رؤيتها، بل يمكن استنتاجها و للإنسان حاجات كثيرة و معبرة باستمرار و عند إشباع حاجة معينة تتولد حاجة أخرى.
- الدوافع ليست سلوك و لا أداء بحد ذاته هي تتعلق بالعوامل الداخلية و الخارجية المؤثرة في اختيار الفرد في سلوك معين فهي بذلك مسببات لسلوك ليس نفسه.
- للإنسان حاجات أو توقعات متعددة تتغير باستمرار و تتضارب معا.
- قد يملك الأشخاص نفس الدوافع لكن ليس بالضرورة أن ينتج عن هذه الدوافع نفس السلوك عند نفس الأشخاص، و كل إنسان و ردة فعله.
- درجة إشباع الحاجات هي التي تحدد نمط و قوة الدافعية، أي أن قوة الدافعية تزداد كلما كانت درجة إشباع الحاجات أقل من المطلوب .
- من النادر أن تجد حاجات و دوافع منفصلة، بل في أغلب الأحيان تكون مجموعة متفاعلة من الدوافع و الحاجات.
- دوافع الفرد لا تكون نفسية داخلية مئة بالمائة و إنما تتأثر بسبب الفرد و محيطه .
- الدوافع ذات توجه مقصود، يعني أن دوافع الفرد تمثل خيار السلوك الذي يسلكه، من بين عدد من الخيارات السلوكية المتاحة و بالتالي فإن الدوافع عندما تكون قصد مسبق<sup>2</sup>.

## 3- أهمية الدوافع : يمكن تحديد أهمية الدوافع في المنظمة كما يلي :

- إن الدافع يساعد الإدارة في فهم و معرفة سلوك الأفراد العاملين في المنشأة و من ثم توجيه سلوكهم باتجاهات معينة.
- أنها تساعد في تقدير أسباب الاختلاف استجابة العاملين نفس الحاجة "استخدام دافع معين قد تؤثر على سلوك بعض العاملين بينما استخدام نفس الدافع لا يؤثر على الآخرين".

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمودي، موسى بلامي للوز، مرجع سبق ذكره، ص 97 .

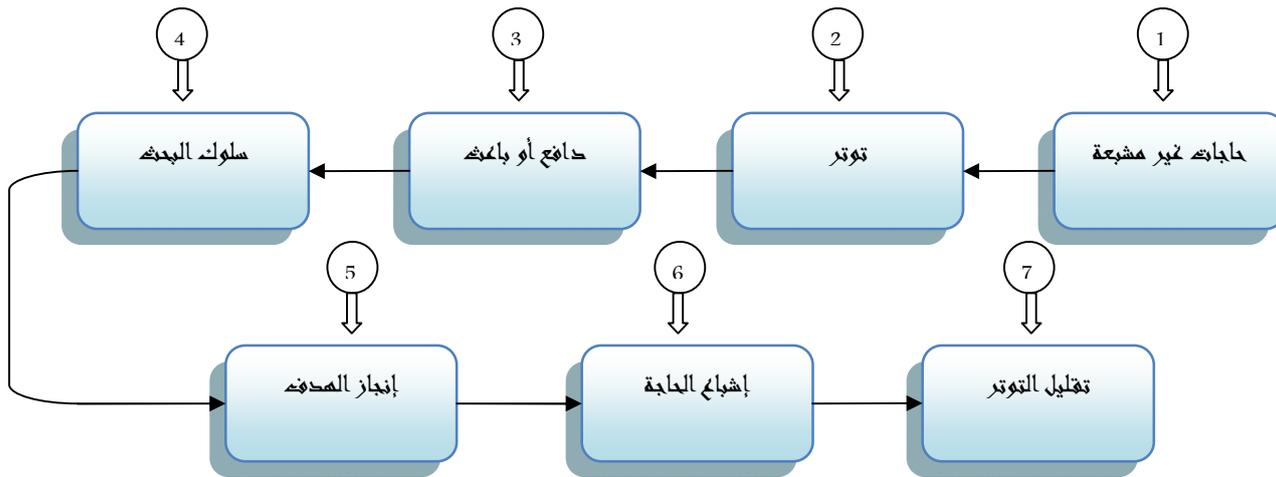
<sup>2</sup> - تركي صبرينة، سياسة الحوافز و دورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 23 - 24 .

- إن الدوافع من خلال عملية تكرار تؤدي إلى تكرار سلوك العاملين في ظروف متشابهة .
- إن الدوافع تساعد في إثارة سلوك العاملين و من ثم تساعد في رفع كفاءة الأداء لديهم و في زيادة الإنتاج<sup>1</sup>

### ثانيا : علاقة الدوافع بالحوافز

يجب التفرقة بين الدوافع و الحوافز، فرغم الارتباط الوثيق بينها إلا أنه هناك فرق بين المفهومين، فالدوافع ( MOTIVES ) تمثل الطاقات الكامنة لدى الفرد و تدفعه ليلسلك سلوكا معين، بمعنى آخر هي عبارة عن قوة داخلية للفرد تدفعه للبحث عن شيء محدد بما ييسر له رسم غاياته و أهدافه، و تسهل له عملية التكيف مع ظروف البيئة الخارجية، أما الحوافز ( INCENTIVES ) فهي المثير الخارجي الذي يحرك في نفس الفرد للقيام بالعمل معين، إذن الصلة بين الدافع و الحوافز صلة وثيقة كالتي تربط بين المثير و الاستجابة في المنعكس الشرطي<sup>2</sup>

### الشكل ( 01 - 06 ) : يبين نموذج سلوك الفرد بعد دخول الحوافز.



المصدر: مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ص 43

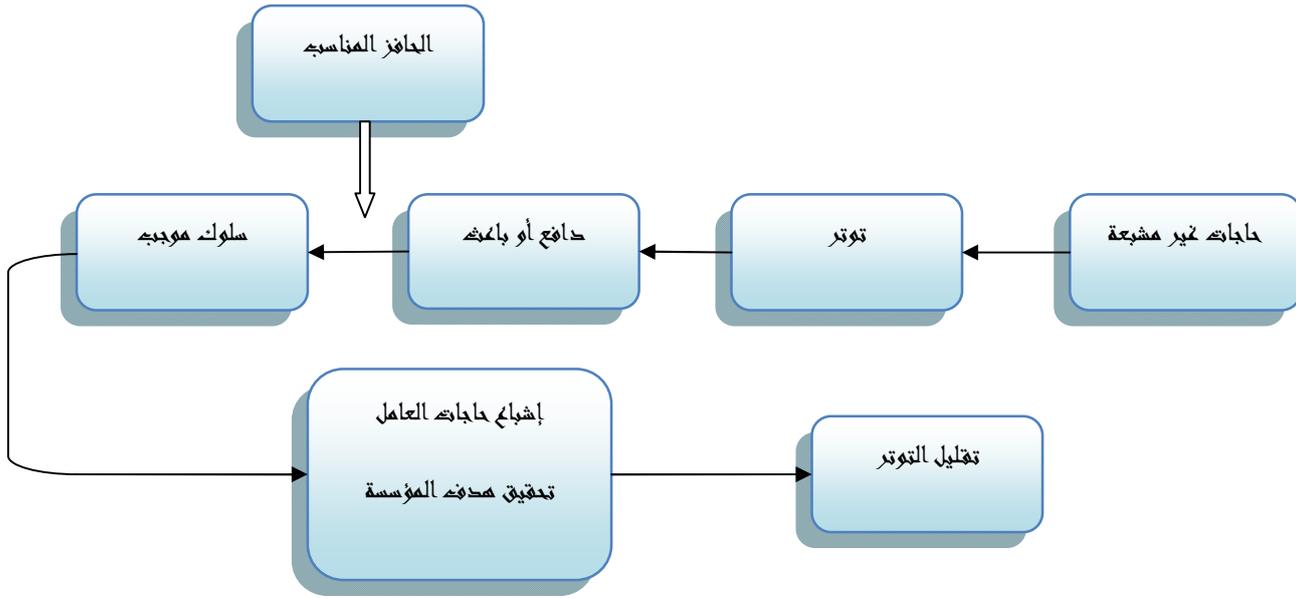
من الشكل نلاحظ أن قيام الفرد بسلوك معين يبدأ بحاجة غير مشبعة، و ينتهي بإشباع هذه الحاجة و إذا وجد عائق أمام إشباعها قرر الفرد تغيير السلوك، و دور الحافز هنا هو توجيه السلوك إلى ما يخدم مصالح المؤسسة، إذا الحافز هنا يكون بعد المرحلة الثالثة أي بعد معرفة دوافع الفرد فتغريه بالحافز المناسب، فالحافز هنا كالدواء يقدم إلى

<sup>1</sup> - خالد فرحان الشهداني، و رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، مرجع سابق ذكره، ص 84 .

<sup>2</sup> - مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، مرجع سبق ذكره، ص 43 .

المريض بعد تشخيص مرضه، و يكون الدواء فعالا إذا كان تشخيص المرض صحيحا و في الوقت المناسب، و الشكل التالي يبين السلوك بعد التدخل بالحوافز .

الشكل (01-07) : يبين سلوك الفرد بوجود الحوافز



المصدر : مزوار منوية، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، ص 16 .

إذا نستخلص أن الحوافز ت شبع الدوافع الظاهرة، و تستثير الدوافع الكامنة و على قدر ما تلاءم الحافز مع الدوافع كان توجيه المؤسسة لسلوك العامل نحو تحقيق أهدافها ناجح، حيث يمكن تشبيه العلاقة بين الحوافز و الدوافع بعلاقة المفتاح بالقفل، فإذا لم يكن المفتاح مناسب لن تتمكن من فتح القفل و هكذا حيث أنه إذا لم يكن الحافز مناسب للدافع فلن يؤثر ذلك في سلوك العامل و بالتالي العامل سيضيع جهد المؤسسة سدى<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع : أسس منح الحوافز

هناك عدة معايير تمنح على أساسها الحوافز بصفة و من أهم هذه الأسس تلخص فيما يلي :

<sup>1</sup> - مزوار منوية، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، دراسة حالة عينة من مؤسسات العمومية، ماجستير ، تخصص إدارة أعمال، علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسويق، جامعة احمد بوقرة بومرداس، 2012/2013، ص 16 - 17 .

أولاً- معيار الأداء : يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، و ربما الأوحيد لدى البعض، و هو يزيد عن المعدل المعطى للأداء، سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة، أو الوفرة في الوقت، أو التكاليف أو وفرة في أي مورد آخر، و يعتبر الأداء فوق العادي ( أو التميز في الأداء ) للعمل أهم المعايير التي تمنح أساسها الحوافز .

ثانياً- معايير الجهد المبذول في العمل : يصعب في بعض الأعمال قياس الناتج النهائي لما يقوم به العامل و ذلك غير ملموس و واضح كما في أداء وظائف الخدمات و الأعمال الحكومية، مما يجعل بعض المؤسسات تلجأ إلى تحديد الأجر حسب الجهد الذي يبذله العامل مثلاً أول ساعات العمل، صعوبة العمل .

ثالثاً- معيار الاتجاهات السلوكية: تقوم المؤسسة بمنح حوافز معينة للأفراد الذين يتبعون سلوك ايجابي و هذا وفق معايير معينة .

- **الموظف المثالي** : تكرم المؤسسة الأفراد على التزامهم في دوامهم و تمنحهم الحوافز المناسبة لذلك تقوم باختيار الأفراد ذوي السلوكيات المثالية في العمل و يعمل على اختيارهم كقدوة سلوكية أو مثلاً نسميهم "الموظفين المثاليين" و يتم اختيار الأفراد الأكثر التزاماً بأوقات الدوام، و الأكثر انضباطاً في العمل و غيرها من مؤشرات الموظف أو العامل المثالي .
- **الموظف الأكثر شعبية** : تقوم المؤسسة بإجراء استقصاء لأداء موظفيها كل مدة زمنية معينة، عادة ما تكون شهر و الذي يكون أكثر شعبية نظر للسلوك ايجابي، و علاقته الودية مع الزملاء تمنح له الحوافز اللازمة .
- **التميز في خدمة الزبائن** : و ذلك في حال كانت مؤسسات خدمتية، فتمنح المؤسسة الحوافز للموظف الذي تكون الزبائن راضية عن خدماته .
- **معيار درجة المسؤولية** : تحدد الأجور و الحوافز طبقاً لهذا المعيار حسب درجة المسؤولية التي يتحملها العامل و التي تتطلب منه اتخاذ قرارات حاسمة، فكلما زادت المسؤولية تزيد قيمة الأجور و الحوافز المختلفة
- **معيار ندرة الموارد البشرية** : و هذا له علاقة نوعاً ما بالمهارات و كلما كان التخصص المطلوب نادراً كانت الإجراءات المقدمة للحصول عليه كبيرة .

و طبعا المؤسسة لا تستخدم معيار واحد من هذه المعايير و إنما تستعمل مزيجا من هذه المعايير في نفس الوقت . هذه هي الأسس العلمية المنطقية لمنح الحوافز و لكن على أرض الواقع تبقى هناك تجاوزات كثيرة و تتدخل عوامل أخرى غير موضوعية في توزيع هذه الحوافز مثل المحسوبية .... إلخ .

■ معيار الأقدمية : يعني هذا أن يختلف الراتب باختلاف عدد السنوات التي خدمها في المؤسسة هذا المعيار يثير إلى الولاء الإلتماء و هو معيار شائع و لا تجد مؤسسة تعمل به <sup>1</sup> .

### المبحث الثالث : نظام الحوافز.

تحقيق نظام الحوافز زيادة في العوائد المحققة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين في الاختيار الصحيح للحوافز و يؤدي ذلك إلى دفع العاملين إلى زيادة الأداء و تساهم في تفعيل قدرات العاملين و طاقاتهم مما يؤدي ذلك إلى تقليص حجم قوة العمل المطلوب من قبل المؤسسة فنظام الحوافز يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل و بعد و اثناء التخطيط لأنظمة الحوافز .

### المطلب الأول : مفهوم نظام الحوافز قواعده

#### أولا : مفهوم نظام الحوافز.

قال العنقري : عن ماهية نظام الحوافز أو تعريفها أنها مجموعة عوامل ومؤثرات خارجية تقوم الإدارة داخل المنظمة بإعدادها من أجل التأثير على سلوك العاملين وحثهم على العمل .  
أما العمري: فقال عنها أنها الأساليب والوسائل التي تستخدمها المنظمة من أجل حيث العاملين على أداء متميز بروح معنوية عالية.

ومما سبق يمكن تعريف نظام الحوافز بأنها كل عمل تقوم به الإدارة داخل المؤسسة من شأنه زيادة معدل عطاء العامل لمؤسسته، وعطاء العامل لمؤسسته لاتتمثل الصورة له في تزويد العامل لإنتاجه، بل أن عطاء العامل يشمل أيضا حبه للمؤسسة التي يعمل بها و حبه لزملائه ورغبته في مساعدتهم حتى يصب الناتج داخل المؤسسة ويشمل عطاء أيضا زيادة ولائه وزيادة معدل الابتكار والإبداع لديه حتى يطور من عمله الذي ينعكس في النهاية على المؤسسة.

<sup>1</sup> - حمداوي وسيلة، مرجع سابق ذكره، ص 156 .

ثانيا : قواعد نظم الحوافز

يبين نظام الحوافز على عدد من القواعد تتمثل فيما يلي :

**1- وضوح الهدف و الغاية :** من نظام الحوافز على المدى القصير و كذلك المدى البعيد سعى جميع الأطراف (الفرد، الجماعة، المنظمة) إلى تحقيقه.

**2- المساواة و العدالة :** و لكل فرد الحق أن يتقاضى نصيب متساوي من الحوافز مادام قد التزم بالأسس و المعايير المحددة، و يتمثل استفاق المساهمين من تقسيم أرباح الشركة بالتساوي بينهم حيث عدد الأسهم صورة لهذه القاعدة .

**3- تمييز الأداء :** بعد تمييز من الأداء من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، إذ يجب أن تزيد كمية الأداء و جودته أو تنخفض تكلفة الإنتاج أو وقته، حتى يتم حساب الحوافز .

**4- القوة و الجهود :** يتم توزيع الحوافز قدر كل شخص أو جماعة على انتزاع جزء من مجموعة الحوافز و مع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا أن الحالة في بعض الأحيان يفترض الأخذ بالوسائل و الأسباب و الجهود المبذولة.

**5- الحاجات و الرغبات :** يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم و رغباتهم و كلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته، فالأفراد بالنسبة لهم في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم، في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية لأفراد المستويات الإدارية العليا .

**6- المهارات و الابتكار :** تهتم بعض المنظمات بتخصص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى و براءة اختراع و دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكار و حلول إبتكارية كمشكلات العمل و الإدارة<sup>1</sup> .

يجب أن يهتم نظام الحوافز ببعض الخصائص نذكر أهمها:

**1- الفاعلية :** يجب أن تترجم السلوكيات و التصرفات و الإنجاز الذي يتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره و قياس أسعاره.

**2- إمكانية التطبيق :** و يشير هذا إلى تحري الواقعية و الموضوعية عند معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأرقام .

<sup>1</sup> - تركي صبرينة، سياسة الحوافز و دورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الأغذية النسيجية بتسمسليت، مرجع سبق ذكره، ص 29 .

- 3- الوضوح و البساطة : لابد من أوضوح نظام الحوافز و امكانية فهمه و استيعاب أسلوبه و الاستفادة منه و ذلك من حيث إجراءات تطبيقه و حسابه .
- 4- التحفيز : يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة الأفراد و حثهم على العمل و التأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك و تحقيق الأداء المنشود .
- 5- المشاركة : يفصل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتشبيتهم و تحميسهم و زيادة إقناعهم به و الدفاع عنه .
- 6- تحديد معدلات الأداء : يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة و واضحة للأداء و يجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات .
- 7- القبول : يتسم النظام الفعال للحوافز بقبول من جانب الأفراد المستفيدين منه، و إلا فقد أهميته و تأثيره لتحقيق الأهداف المنشودة .
- 8- الملائمة : تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد مداخلها و طرقها على مراعاة الاجتماعات و مستويات الأداء و الأعمال النسبية، و الحاجات الإنسانية و الكميات و الأرقام، الجودة و ..... غيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز .
- 9- المرونة : يجب أن يتسم نطاق الحوافز بالاستقرار و الانتظام، إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إن استعصى ذلك .
- 10- الجدوى التنظيمية : يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة أيؤادات و أرباح أو نتائج إعمالهم و يتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل و بعد النظام .
- 11- التوقيت المناسب : تعلق فعالية تقديم الحوافز أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل و التصرف<sup>1</sup> .

المطلب الثاني : خصائص نظام الحوافز ومراحل تصميمه

أول أولا : خصائص نظام الحوافز

يجب أن يهتم نظام الحوافز ببعض الخصائص نذكر أهمها:

<sup>1</sup> - عبد الحميد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العمرية، مصر، 2009، ص 134 .

- 1- **الفاعلية** : يجب أن تترجم السلوكيات و التصرفات و الإنجاز الذي يتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره و قياس أسعاره.
- 2- **إمكانية التطبيق** : و يشير هذا إلى تحري الواقعية و الموضوعية عند معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأرقام .
- 3- **الوضوح و البساطة** : لابد من أوضوح نظام الحوافز و امكانية فهمه و استيعاب أسلوبه و الاستفادة منه و ذلك من حيث إجراءات تطبيقه و حسابه .
- 4- **التحفيز** : يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة الأفراد و حثهم على العمل و التأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك و تحقيق الأداء المنشود .
- 5- **المشاركة** : يفصل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتبنيهم و تحميسهم و زيادة إقناعهم به و الدفاع عنه .
- 6- **تحديد معدلات الأداء** : يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة و واضحة للأداء و يجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات .
- 7- **القبول** : يتسم النظام الفعال للحوافز بقبول من جانب الأفراد المستفيدين منه، و إلا فقد أهميته و تأثيره لتحقيق الأهداف المنشودة .
- 8- **الملائمة** : تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد مداخلها و طرقها على مراعاة الاجتماعات و مستويات الأداء و الأعمال النسبية، و الحاجات الإنسانية و الكميات و الأرقام، الجودة و ..... غيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز .
- 9- **المرونة** : يجب أن يتسم نطاق الحوافز بالاستقرار و الانتظام، إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييره إن استعصى ذلك .
- 10- **الجدوى التنظيمية** : يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة ايؤادات و أرباح أو نتائج إعمالهم و يتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل و بعد النظام .
- 11- **التوقيت المناسب** : تعلق فعالية تقديم الحوافز أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل و التصرف<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد الحميد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العمرية، مصر، 2009، ص 134 .

ثانيا: مراحل تصميم نظام الحوافز.

يتم تصميم نظام الحوافز بعدة مراحل نذكرها فيما يلي :

**أولاً: تحديد هدف النظام :** تسعى المؤسسات الى أهداف معينة و استراتيجية محدودة و على من يقوم بوضع نظام الحوافز "أب" أن يدرس هذا جيدا، و يحاول بعد ذلك ترجمته في شكل أهداف لنظام الحوافز، فقد يكون هدف النظام الحوافز تعظيم الأرباح، و رفع المبيعات، و تخفيض التكاليف، التشجيع على الإبداع و الابتكار و تحسين الجودة و غيرها من الأهداف .

يستدعي مايلي :

1- تصميم سليم للوظائف .

2- وجود عدد كافي من العاملين.

3- وجود ظروف عمل ملائمة .

4- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل<sup>1</sup> .

5- تحديد كمية العمل و جودته .

**ثالثا: تحديد ميزانيه :** و يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافر ينفق على هذا النظام، و يجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافر البنود التالية :

1- **قيمة الحوافر و الجوائز :** حيث تمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافر، و هي تتضمن بنودا جزئية، مثل : المكافآت، العلاوات، الرحلات، و الهدايا و غيرها .

2- **التكاليف الإدارية :** و هي تغطي بنودا : مثل : تكاليف تصميم النظام و تعديله، الاحتفاظ لسجلات اجتماعية و تدريب المديرين على النظام .

و أن يشمل النظام كل أنواع الإجابة في الأداء من حيث زيادة الكمية و الجودة، تخفيض التكاليف، تخفيض الحوادث، تقديم أفكار جديدة، فتح أسواق و عقد صفقات .

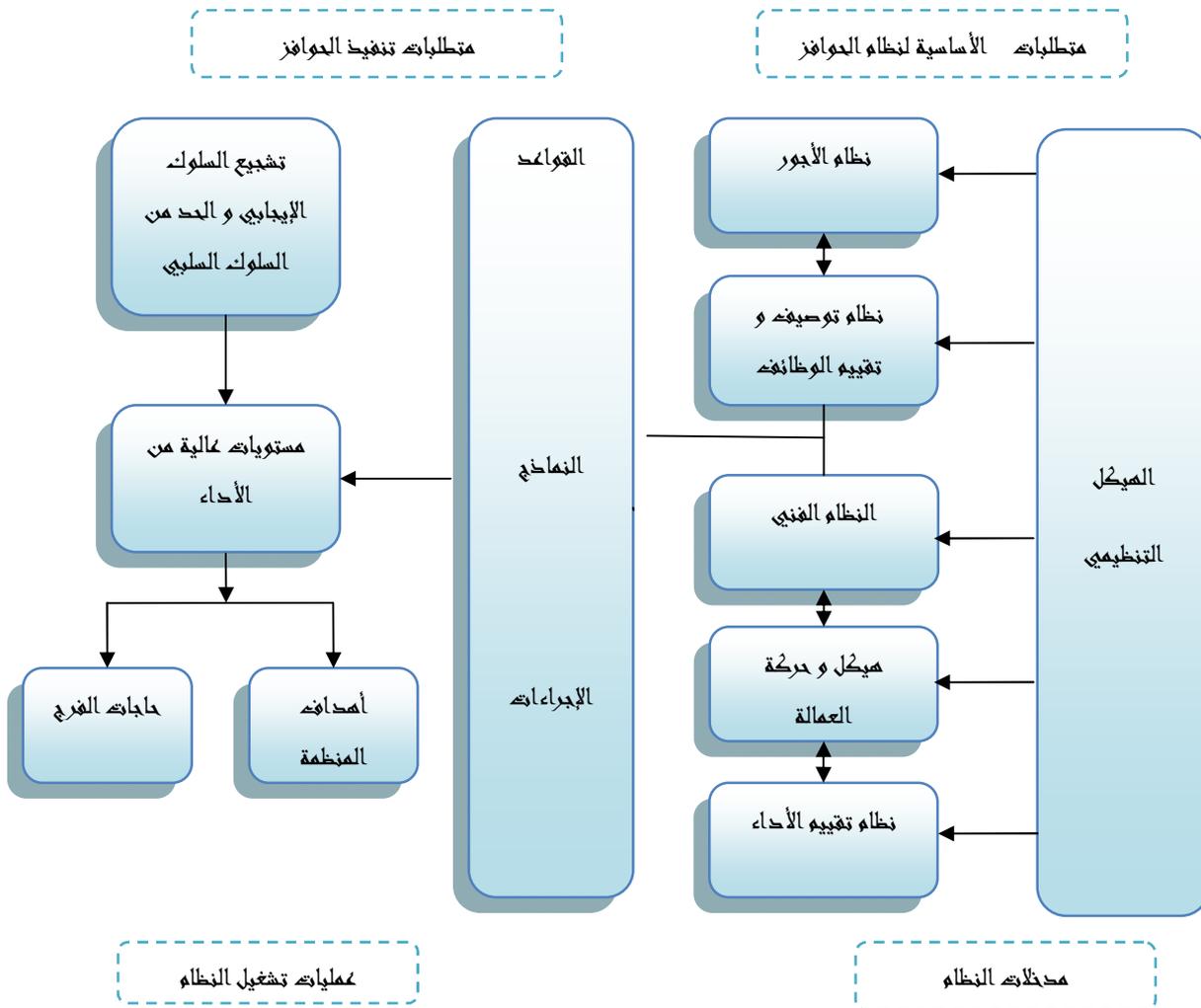
3- **المشاركة :** إن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافر يزيد من اقتناعهم به و تحمسهم و المحافظة عليه .

<sup>1</sup> - منير أحمد بن دريد، مرجع سابق ذكره، ص 144 .

4- مساندة الإدارة العليا : و يكون ذلك عند بداية النظام لإعطائه الدفعة القوية و استخدام شعارات و برامج دعائية و منشورات ترويجية .

إذن فإن نظام الحوافز ما هو إلا نظام يتكون من ثلاث عناصر، يمثل العنصر الأول مدخلات النظام (المهيكل التنظيمي، نظام الأجور، نظام التوصيف.... إلخ) و عمليات تشغيل النظام (القواعد، النماذج، الإجراءات) ثم مخرجات النظام متمثلة في مستويات الأداء و نوضح ذلك من خلال الشكل التالي<sup>1</sup> :

الشكل ( 01- 08) : المكونات الأساسية لنظام الحوافز



المصدر: أمين بريكي، جمال بلخير، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي دراسة حالة بمؤسسة ( ATLAS CHIMIE ) بمغنية، ص 55 .

<sup>1</sup> - أمين بريكي، جمال بلخير، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي دراسة حالة بمؤسسة ( ATLAS CHIMIE ) بمغنية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، علوم إقتصادية، قسم العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الملحقة الجامعية بمغنية، ص 53 - 54 .

المطلب الثالث : معوقات التحفيز و شروط نجاح نظام التحفيز

أولا : معوقات التحفيز

تعرض نظام الحوافز بعض المشكلات و الصعوبات و التي قد تحد من فعاليتها و تشكل عوائق أمام الهدف المنشود منها و من بين تلك المشكلات مايلي :

- 1- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز .
- 2- تطبيق نظام واحد و نمطية في عدد كبير من المنظمات .
- 3- عدم التجديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز بناءا عليها و نتيجة لذلك ترى أعداد كبيرة من العاملين يحصلون على حوافز واحدة أو متشابهة، بالرغم من وجود فروق، على درجات متعددة في مهارات هؤلاء العاملين و مستويات تحصيلهم الأمر الذي يترتب عليه إحباط المجدين و استمرار المقصرين في تقصيرهم .
- 4- عدم دقة تقويم أداء الأفراد، و وجود أخطاء كثيرة سواء في التقارير الدورية من حيث نقص دقة البنود التي تحتويها أو ميلها للعمومية .
- 5- سوء استخدام الحوافز من جانب بعض المديرين، فقد يستعملها البعض سوطا يخوفون به مرؤوسيههم كما أن بعضهم يحاول إخفاء معايير الحوافز عن مرؤوسيههم ظنا منهم أن ذلك سيدفع الأفراد للعمل الجاد.
- 6- ارتفاع تكاليف الحوافز .
- 7- عدم وجود مقياس للتكلفة و العائد من الحوافز .
- 8- غياب الدراسات و البحوث المتعلقة بدوافع العاملين و اتجاهاتهم .
- 9- غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز .
- 10- فقدان مفهوم الأخذ و العطاء في الحوافز .
- 11- قصور المتابعة و الرقابة على الحوافز و فعاليتها
- 12- نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق نظام الحوافز<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر الطبعة الأولى، 2001، ص 62 .

ثانيا : شروط نجاح نظام الحوافز

يمكن أن تكون الحوافز ناجحة و فعالة إذا كان لابد من زيادة الإنتاج و تقليل التكاليف و تحسين أداء العمل، هناك شروط أساسية لابد للإدارات من أخذها بعين الاعتبار إن أرادت الاستفادة من الحوافز في إنجاح العملية الإنتاجية و هذه الشروط هي :

- 1- أن يكون أداء العاملين قابل للقياس الكمي، يجب أن تحتوي الإدارة مقاييس دقيقة يتم من خلالها تحديد من يستحق الحوافز على أساس مستوى الأداء الذي يقدمه الفرد العامل.
- 2- يجب أن يكون هناك تناسب ما بين دوافع الأفراد أو المجموعة و الحوافز التي تستخدمها الإدارة، فمن غير الممكن أن تستخدم الإدارة حوافز لا تعمل على انتشار دوافع الأفراد من أجل تحسين الأداء.
- 3- لابد أن يكون تقييم أداء الفرد بالنسبة للآخرين تقييما عادلا و منصفاً فالمكافآت يجب أن تصرف على أساس " أداء العمل " للموظف بدون تحيز أو محسوبية .
- 4- يجب على الموظفين أن يفهموا نظام الحوافز في مؤسستهم، لأن هذا يعطيهم الثقة أكثر في مؤسستهم.
- 5- يجب أن يتمتع الأفراد بسيطرة على مستويات الأداء التي يملكونها و ذلك عن طريق التحكم في مقدار الجهد الذي يبذل أثناء تأدية العمل.
- 6- بالنسبة لحوافز المجموعة العاملة فإن الحوافز تنجح إذا كان جميع أفراد المجموعة يستفيدون من الحافز على أساس أن هاته الاستفادة أو المكافأة مبنية على أداء العمل لكافة المجموعة و يجب أن تعمل المجموعة على زيادة ربح المؤسسة أو التقليل من تكاليف الإنتاج .
- 7- يجب أن لا تكون الفترة الزمنية للحصول على الحافز طويلة لأن طولها يؤثر سلبا على من يؤديون أعمالهم بكفاءة و إبداع .
- 8- يجب أن يكون النظام واضحا و بسيطا ليسهل تطبيقه.
- 9- يجب أن يكون الحافز شاملا و ذلك بإقامة فرصة لجميع الأفراد العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية و الفنية و تستخدم أكثر من أسلوب علمي في تطبيقه.
- 10- اعتقد أن توزيع أسهم على الموظفين المبدعين أو الذين يؤديون عملا جيدا و هو حافز مهم لهم لأنهم يشعروا أنهم أصبحوا فعلا جزءا من المؤسسة و يثقون بها و يعملون على إنجازها حفاظا على دخلها و مصالحهم،

فالموظفون هنا مرتبطون ارتباطاً وثيقاً بالمؤسسة التي يجب أن تنجح حتى يحققوا النجاح لهم كالبنوك أو المؤسسات المنتجة الكبرى<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: تقييم نظام الحوافز و العوامل المؤثرة فيه

#### أولاً: تقييم نظام الحوافز

لأجل تقييم نظم الحوافز هناك ثلاثة معايير رئيسية يجب أن تجري مقارنة المؤشرات قبل تطبيق نظام الحوافز و بعد تطبيقه، كما أنه يمكن إجراء مفاضلة بين الأنظمة المختلفة للحوافز من خلال قياس ما حققه كل واحد منها في هذه المؤشرات و مقارنته بما حققته النظم الأخرى .

#### 1- و المعايير و المؤشرات التي يمكن اعتمادها في التقييم هي:

- **الأداء** : يستخدم الأداء معيار تقييم أثر أنظمة الحوافز على الأداء لدى الأفراد العاملين، و بافتراض ثبات العوامل الأخرى فإنه بقدر ما يكون نظام الحوافز المعتمدة مؤثرة على دافعية الأفراد و يشجعهم على الاندفاع للعمل، فإن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه .
- **تكلفة العمل بالنسبة للوحدة** : عندما يكون في المنظمة نظام محاسبة التكاليف دقيقاً و مطبقاً بشكل فعال فإنه يضمن تحديد نصيب الوحدة الواحدة المنتجة أو المبيعة من تكاليف العمل، و يستخدم في جانب التكلفة هذا في تحديد مدى فاعلية نظام الحوافز المعتمدة و المطبق، ما يتمكن نظام الحوافز من تخفيض نصيب الوحدة الواحدة من الكلفة أو كحد أدنى يؤدي إلى تحقيق استقرار في نصيبها من هذه الكلفة فإن النظام فعال كفاء .
- **رضا العاملين** : تمثل درجة رضا الأفراد العاملين على نظام الحوافز المطبق عليهم أحد المعايير المهمة لقياس درجة نجاحه، فلا فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق و منظم بأسلوب علمي إلا أنه غير مرغوب من جانب الأفراد العاملين لذلك لا بد أن تضمن الإدارة توفر جانب القبول و القناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المنظمة .

#### 2- يمكن تقديم بعض المؤشرات لمطابقتها مع الوضع الحالي :

- تعدد المنتجات و تنوعها، و كذا اختلاف مصادرها و أنواع المواد الأولية الداخلة في الإنتاج.
- زيادة الاستهلاكيات الناتجة عن التوسع، أو انخفاضها نتيجة مدة استخدامها .

<sup>1</sup> - طاهر محمود الكلالدة، تنمية إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ذكره، ص ص 127 - 128 .

■ زيادة تدريب العاملين و تأقلمهم مع الآلات و الإنتاج.

و أخيرا يمكن القول أن التقييم قد أظهر أنه لا يمكن للنظام أن ينتج إذا لم تتعاون إدارات المؤسسة لإيجاد الحلول الأكثر اقتصادية و التي تنعكس آثارها على العاملين و المؤسسة معا <sup>1</sup> .

### ثانيا : العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز

و هناك عوامل كثيرة تؤثر في اتخاذ قرار سياسة التحفيز، منها مايدخل ضمن إطار المنظمة الواحدة، و منها ما هو خاص بالسياسة العامة للدولة .

#### 1- على مستوى الدولة: تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين هما:

■ سياسة الدولة الاقتصادية و الاجتماعية في القوانين و التشريعات التي تطبقها مختلف إدارات المنظمات في الدولة.

■ بالإضافة إلى القيم الاجتماعية و النظام الاجتماعي السائد و الذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع و يحدد رغباتهم و حاجاتهم .

#### 2- على مستوى المنظمة : تتمثل العوامل المتعلقة بالمنظمة في نوع الجهاز الإداري و إمكانياته و تنظيمه و مدى

قدراته الإدارية على اختيار النظام المناسب للحوافز، كما تركيبة القوة العاملة و نوعها في المنظمة يمكن أن يكون لها تأثير على الحوافز كما تتأثر أنظمة الحوافز بالعوامل التالية :

■ الوضع الاقتصادي للمنظمة .

■ الوضع العام للعمالة .

■ المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز .

■ هيكل الأجور و توافقه مع طبيعة العمل و الجهد و الحاجات.

■ توقف الإنتاج لأسباب خارجية عن إدارة العمال .

كما أن الواقع الاجتماعي و المحيط قد يؤثر على مدى انسجام العامل مع عملة .... من اجل زيادة الإنتاجية، كل هذه العوامل و غيرها يمكن أن تؤثر بشكل واضح على أنظمة الحوافز <sup>2</sup> .

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعة، 1985، ص 485 .

<sup>2</sup> - محمد أمين بريكي، جمال بلخير، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي - دراسة حالة بمؤسسة ATLAS CHIMIE بمغنية، مرجع سبق ذكره، ص 58

خلاصة:

يعمل الأفراد في المؤسسات لأسباب عديدة ومتنوعة، تتغير بمدى تكوينهم ومستوى كفاءتهم على المدى الطويل والقصير، ويظهر دور الحوافز في إثارة السلوك والأداء لإشباع تلك الحاجات، ومن ثم يهدف نظام الحوافز إلى جذب الموارد البشرية بالكم والكيف المناسب للعمل بالمؤسسة، والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء والسعي الدائم لحثهم على بذل الجهد وتحسين الأداء في وظائفهم وجزائهم بحسب المستوى الزائد على المستوى و المتوقع من الأداء، وخير دليل على فعالية نظام الحوافز هو قيام الرسول ﷺ. باستخدام الجزاء للصحابة ﷺ، وإن هم قاموا بإتقان الأداء وتحسينه، فيقول ﷺ (من أحيأ أرضاً ميتة فهي له) وقوله كذلك ﷺ (من قتل قتيلاً فله سلبته)، فنظام الحوافز يعمل على تحريك الدوافع المكبوتة داخل الأفراد العاملين والسعي لإشباعها وتحقيق مختلف رغباته وحاجاته التي تؤثر على أدائه. ولقد حاولنا من خلال هذا الفصل الإحاطة بمفهوم الحوافز وأهميتها وعلاقتها بالدوافع، وكذا كل النظريات المفسرة لها أهم ما أمكننا استنتاجه هو:

أن نظام الحوافز يهدف إلى جذب الموارد البشرية بالكم والكيف المناسب للعمل بالمؤسسة و الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء والسعي الدائم لحثهم على بذل الجهد، لتحقيق أهداف المؤسسة والذي هو البقاء والاستمرار في ظل المنافسة.

وطالما تؤثر نظم الحوافز بشكل كبير على قرارات الأفراد الوظائف والاستمرار فيها والتعايش معها أو ترك المؤسسة والانتقال إلى أخرى، فإنه يصبح من الضروري الاهتمام بدراستها بالشكل الذي يمكن المؤسسة من إنصاف وإعطاء كل ذي حق حقه.

تمهيد

تعاني المؤسسات اليوم من مشكل تسرب الكفاءات، و ذلك في خضم اتساع السوق و اشتداد المنافسة فيما بينها على اكتساب العمالة الماهرة، حيث العامل غالبا ما يلحق مصالحه الاقتصادية، لذلك يسعى المسيرين اليوم إلى كسب ولاء عمالهم، كسعيهم لكسب وفاء زبائنهم، لقناعتهم بأهمية العامل في نجاح و استمرار المؤسسة، لذلك ينبغي على المؤسسة أن تترجم هذه القناعة في الواقع العلمي، و لا تكتفي بالكلام و الشعارات، بل أن تسعى فعلا لكسب ولاء عمالها و أن لا تبخل في الإنفاق في سبيل ذلك، لأن هذا سيعود عليها بنفع أكبر في المستقبل.

و موضوع الولاء من المواضيع النفسية و الاجتماعية القديمة في المنشأ، و الحديثة في الاهتمام، و مع تعقد العلاقات الانسانية خاصة في ميدان العمل، حضي هذا المفهوم باهتمام علماء الإدارة، حيث حاولوا التنظير في مفهوم الولاء التنظيمي و طرق تقوية أسسه في المؤسسات، و قد اختلفوا في المصطلح الذي أطلقوه على هذا المفهوم فهناك من تحدث بالالتزام التنظيمي، و هناك من تحدث بالولاء التنظيمي، و بعد اطلعنا على عدد من الدراسات قررنا أن نستعمل المصطلحين كمترادفين، لأنه عند لاطلاعنا على مضمون كل منهما وجدناه متطابقا .  
و نحن من خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى :

- ✓ المبحث الأول: أساسيات حول الولاء التنظيمي.
- ✓ المبحث الثاني: محددات الولاء التنظيمي.
- ✓ المبحث الثالث: دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي.

### المبحث الأول : أساسيات حول الولاء التنظيمي .

كان مفهوم الولاء التنظيمي و ما يزال موضع اهتمام الباحثين من حقول مختلفة مثل علم النفس و علم الاجتماع و علم النفس الاداري و كذا السلوك التنظيمي حيث أن الباحثين في كل حقل من الحقول السابقة يعالجون هذا المفهوم من زاوية الحقل الذي ينتمون إليه، مما أدى بهم إلى بناء تعريفاتهم الخاصة، و عليه سنقوم بذكر التعاريف بخصوص مفهوم الولاء التنظيمي .

#### المطلب الأول: مراحل تطور الولاء التنظيمي.

الولاء هو شعور وجداني بمعنى أنه مرتبط أكثر شيء بالمشاعر و الأحاسيس، و هناك العديد من التقسيمات للولاء التنظيمي، فكل باحث كيف كانت رؤيته لهذا المفهوم و على أساسها قدم مكونات مختلفة للولاء التنظيمي، و لكن أغلب الباحثين اتفقوا على المكون أو البعد العاطفي، و بما أن المكون الرئيسي للولاء هو العاطفة، هذا يقودنا للقول أن الولاء التنظيمي لا يتكون فجأة و إنما ينمو و يشتد عبر الوقت و تباعا للمتغيرات المحيطة، و هذا ما سنفصله خلال هذا المطلب .

تتنوع آراء الباحثين حول مراحل الولاء التنظيمي، فهناك من يرى أن للولاء مرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة و هما:

**1- مرحلة الإنضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها:** غالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته و تطلعاته.

**2- مرحلة الالتزام التنظيمي:** أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة للنهوض بها.

و هناك من يرى بأنه يمكن حصر مراحل الولاء التنظيمي في ثلاث و هي:

- **الإذعان أو الالتزام:** حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المؤسسة و بالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين و يلتزم بما يطلبونه.
- **مرحلة التطابق و التماثل بين الفرد و المؤسسة:** حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين و تأثيرهم، رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء و الفخر .

■ **مرحلة التبنى:** حيث يعتبر الفرد أن أهداف المؤسسة و قيمها مطابقة لأهدافه و قيمه، و هنا يحدث الولاء نتيجة تطابق الأهداف و القيم .

و لكن أغلب الكتاب يتفقون على وجود ثلاث مراحل أساسية لتكون الولاء التنظيمي في المؤسسة عرفوها كما يلي :

**1- مرحلة التجربة:** أي قبل الدخول إلى العمل، و تمتد هذه المرحلة إلى عام واحد حيث يعتمد على ما يتوفر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة، لأن الأفراد يدخلون المؤسسات و عندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد و ظروف العمل الطبيعية و البيئة الاجتماعية، و ما تمثله من قيم و اتجاهات و أفكار ففي هذه المرحلة يهدف من توجه نحو العمل إلى تحقيق الأمان و الشعور به و الحصول على القبول من التنظيم و بذل الجهد للتعلم و التعايش مع بيئة العمل الجديدة .

**2- مرحلة العمل:** و تتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل و تتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام، و تظهر خلالها خصائص مميزة لها، تتمثل في الأهمية الشخصية، و الخوف من العجز، و ظهور قيم الولاء.

**3- مرحلة الثقة في التنظيم:** هذه المرحلة تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمؤسسة، و تستمر إلى مابعد ذلك، حيث تزداد خلال هذه المرحلة الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء التنظيمي، و يزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضج، ثم يتم تدعيم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم، و تقييم عملية التوازن بين الجهود (التكلفة)، و الإجراءات المعطاة للأفراد<sup>1</sup>.

إذن نلاحظ أن هناك ثلاث مراحل يتكون خلالها الولاء التنظيمي للفرد العامل، حيث نجد المرحلة الأولى لتكوين الولاء التنظيمي تبدأ قبل التحاق الفرد بالعمل بمعنى يكون تفكيره مبنيا على الفوائد المرجوة في حين تأتي مباشرة المرحلة الثانية أي ما تسمى بمرحلة العمل و البدئ فيه، حيث يتكون الولاء التنظيمي للفرد عندما يعيش في بيئة عمله مدة اثنان أو ثلاث إلى أربع سنوات إذ يسعى إلى بلوغ درجة عالية من التوافق و التطابق مع المبادئ التي تقرها مؤسسة و ما يميز هذه المرحلة عن سابقتها شعور الفرد بالفخر و الاعتزاز عند الحديث عن مؤسسة أمام الآخرين، و بصفة مباشرة تأتي المرحلة الثالثة و الأخيرة أي مرحلة الثقة في التنظيم، و التي تكون في السنة

<sup>1</sup> - مزوار منوية، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، دراسة حالة عينة من المؤسسات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في علوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة بومرداس ص ص 61 - 62 .

الخامسة من عمر الفرد العامل لحياته المهنية، حيث يقبل أهداف المؤسسة و يتبنى مبادئها و كأنها مبادئه الخاصة و يستمر في المحافظة على سمعتها وسط المؤسسات الأخرى، فبناء الولاء التنظيمي يتم بطريقتين إحداهما رسمية و التي نلمسها عند تصميم طرق العمل و أثناء تصميم فريق العمل، بينها الطريق الغير رسمية تتضح من خلال العمليات الاجتماعية التي يقوم بها الموظفون من حين لآخر كالتعاون، المنافسة الايجابية، العلاقات الطيبة .

### المطلب الثاني: تعريف الولاء التنظيمي و أنواعه

لابد من الاشارة إلى أن الولاء التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية المهمة و قد حظي ها التعريف باهتمام كبير، فيفترض أن يكون الولاء التنظيمي من أول السلوكيات الطبيعية و المهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في التنظيم، و لقد تطرق العديد من الباحثين إلى الولاء التنظيمي من عدة جوانب سنقوم باستعراض مجموعة من التعاريف أهمها :

- عرفه " porter " بأنه مدى قوة اندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل بها و أوضح أن الفرد الذي يمتلك الولاء للمؤسسة التي يعمل بها يتمتع بحالة من الانسجام و الرضا و التفاعل مع مؤسستهم العاملين بها، و أشار إلى صفات محددة:

- اعتقاد قوي بقبول أهداف و قيم المؤسسة .
- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المؤسسة.
- أن تكون له رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المؤسسة.

- كما عرفه " Buchanan " على أنه الرغبة الفردية في بذل مستوى عالي من الحجم لصالح المؤسسة و الرغبة الشديدة للبقاء فيها و قبول أهدافها.

و قد ميز " Bochanan " بين ثلاث عناصر أساسية للولاء التنظيمي و هي :

- الإحساس بالانتماء: و يظهر في التعبير عن الفخر بالمؤسسة و القناعة الذاتية بأهدافها و قيمها.
- المشاركة و المساهمة الفعالة: و تتجلى المشاركة و المساهمة الفعالة في الرضا النفسي بأهمية الأنشطة و الأدوار التي يقوم بها .
- الإخلاص: و نقصد به رغبة الفرد الأكيدة بالاستمرار و العمل في المؤسسة في كل الظروف .

- كما يعرف الولاء التنظيمي بأنه " شعور داخلي ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المؤسسة، و أن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، و أن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المؤسسة "
  - كما عرف أيضا بأنه " استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، و الرغبة القوية في البقاء في التنظيم، و قبول القيم و الأهداف الرئيسية للتنظيم " <sup>1</sup>
- مما سبق يمكن تقديم تعريف شامل للولاء التنظيمي على أنه " حالة نفسية شعورية إيجابية متولدة لدى الفرد اتجاه مؤسسته، تشير إلى درجة تطابقه مع مؤسسته، درجة ارتباطه بها، اعتقاده القوي بأهدافها، إيمانه بقيمتها، و الاستعداد لبذل أقصى درجات الجهد في العمل و ذلك بهدف الحفاظ على استمراريتها و تطويرها " .
- من خلال ما سبق يمكن استخلاص خصائص الولاء التنظيمي التي يمتاز بها و المتمثلة في :

- 1- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك و تصرفات الأفراد العاملين في التنظيم و التي تجسد مدى ولائهم.
  - 2- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية و التنظيمية و ظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
  - 3- إن الولاء التنظيمي لن يصل مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير تحصل فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الادارية الأخرى .
- الولاء إذن ليس ملموس و إنما يمكن استنباطه من مجموع تصرفات العامل و فيمايلي سنتطرق إلى مزايا العامل ذو الولاء المترف .
- سمات سلوك أصحاب الولاء.

- الموظف الأكثر ولاء يحقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي، و بالتالي تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر، و المتوقع أن يكون رضاه عن أهداف المؤسسة أكبر من غيره و بالتالي التزامه بتنفيذها، و يوجد وجهة نظره مع وجهة نظر المؤسسة عند تحديد ماهو صالح للمؤسسة .

<sup>1</sup> - جميل أمينة، أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي، دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام ( العوني عبد الحفيظ )، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة محمد أولحاج - البويرة، قسم علوم التسيير، ص ص 47 - 48 .

- العامل الذي يتمتع بولاء مرتفع عادة ما يكون موظفاً، فلا يصل متأخراً للعمل، لا يتهرب من العمل بل على العكس يكون مندفعاً لأداء عمله، و لا يتحجج ليأخذ عطلة من العمل بأعذار واهية .
  - أصحاب الولاء العالي يتميزون عن غيرهم في كونهم يتمسكون بمبادئهم و يعملون بها، كما يمكن الاعتماد عليهم و الثقة بهم، لديهم حس عالي بالمسؤولية، حيث يؤدون الأعمال الموكلة إليهم بتفان .
  - بالإضافة إلى ما ذكر نجد أن أصحاب الولاء التنظيمي يتسمون بصفات نختصرها فيما يلي :
- الاخلاص في العمل، الاستقامة، النزاهة، الإلمام بأبعاد الوظيفة، التعاون، قوة الشخصية، امتلاك المهارات و القدرات العالية على حل المشاكل كونهم يعتبرونها جزءاً من مشاكلهم الشخصية<sup>1</sup> .

### ثانياً : أنواع الولاء التنظيمي

لقد ورد في أدبيات الولاء التنظيمي عدة أنواع له، تبعا لنظرة كل مفكر و المدخل الذي اعتمده كما سنحاول حصر أهمها من خلال هذا المطلب أو العنصر .

- 1- **الولاء الموقفي:** و هذا النوع من الولاء هو تعبير عن وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي حيث ينظرون للولاء على أنه "صندوق أسود" و محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضاً من العوامل التنظيمية و الشخصية، و خصائص الدور الوظيفي، و الخصائص التنظيمية و خبرات العمل، بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المؤسسة من حيث التسرب الوظيفي، و الحضور و الغياب، و الجهود التي تبذل في العمل، و مقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمؤسساتهم .
- 2- **الولاء السلوكي:** يعكس هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس التعليمات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي، و تحديد الخبرات المكتسبة على تطوير علاقة الفرد حيث يصبح الأفراد مقيمين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المؤسسة، نتيجة استفادتهم من بعض المزايا و المكافآت على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك، و نلاحظ أن هذا النوع استعمل في مفهومه نظرية التعزيز "السكينر" التي تأخذ بمبدأ الثواب و العقاب لتدعيم السلوك المرغوب فيه، و تجنب السلوك الغير مرغوب فيه<sup>2</sup> .

<sup>1</sup>- مزوار منوية، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، دراسة حالة عينة من المؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص ص 58 - 59 .

<sup>2</sup>عبد الحميد عبد الفتاح المغزي، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2008، ص 222 .

- 3- **الولاء المستديم:** و يمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم و طاقاتهم مقابل استمرار المؤسسة التي يعملون فيها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءا من مؤسساتهم و بالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.
- 4- **الولاء التلاحي:** و يتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد و مؤسسته، و التي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المؤسسة، و تعترف فيها بجهود الأفراد العاملين، إضافة إلى البطاقات الامتيازات التي تمنحها تلك المؤسسات كإعطاء البطاقات الشخصية .
- 5- **الولاء الإغترابي:** و هو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المؤسسة التي يعمل فيها، حيث اندماج الفرد مع مؤسسته غالبا ما يكون خارج إرادته و ذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المؤسسة على الفرد من جهة، و ضغوط سوق العمل من جهة أخرى و قد ورد هذا النوع من الولاء في الدراسة التي قام بها ETZIONI 1961<sup>1</sup> .

و لكن الشائع عند دراسة الولاء التنظيمي هو التقسيم الذي اقترحه كل من ALLEM AND MAYER سنة 1990، و الذي سنعتمده في دراستنا كونه يعبر عن مجمل الأنواع السابقة الذكر، و التقسيم الذي اقترحه الباحثان كالتالي :

- 1- **الولاء العاطفي:** يعبر عن الارتباط الوجداني بالمؤسسة، و يتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، من استقلالية و اكتساب المهارات و طبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف أو العامل بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات سواء بما يتعلق بالعمل أو العاملين، كذلك فإن هذا المكون يحدد درجة اندماج الفرد مع المنظمة و ارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الاجتماعي .
- 2- **الولاء المستمر ( البقائي ) :** و يشير إلى نزعه أو ميل الفرد للبقاء في المؤسسة و ذلك لارتفاع تكاليف المعيشة و حاجته الماسة للعمل، خاصة مع ارتفاع نسبة البطالة في سوق العمل، و يستند هذا النوع من الولاء إلى افتراض أن الولاء التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل ( الترقيات، التعويضات، المكافآت) بين الفرد و المؤسسة، أكثر من كونها عملية عاطفية و أخلاقية .

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغزي، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص 222 .

3- **الولاء المعياري:** يعبر عن إحساس الفرد بالولاء الأذى للبقاء في المنظمة، و غالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابع من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمؤسسة، أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي أو عقب التحاقه بالمؤسسة من التطبيع التنظيمي، و بالتالي يكون سلوك الأفراد انعكاسا لما يعتقد أنه أخلاقيات الأعمال، و تتمثل أهمية هذا النموذج الثلاثي الأبعاد في وجود محددات مختلفة ترتبط بكل من المكونات الثلاثة و ذلك على النحو التالي :

- تلعب الخبرة الوظيفية أو الفترة التي يقضيها الفرد في مؤسسته دورا مهما في تطور المكون العاطفي للولاء التنظيمي، كما أن هذا المكون يرتبط جوهريا مع الخصائص التنظيمية و السمات الشخصية.
- أما الولاء البقائي فيتطور نتيجة للتكاليف المرتبطة بترك العمل بالمؤسسة، لذا فإنه يرتبط أساسا بالاستثمارات التي يقدمها الفرد للمؤسسة مثل: مستوى التعليم، و الجهد المبذول في العمل، كما أن هذا المكون يرتبط بحجم و جاذبية فرص التوظيف البديلة المتاحة.
- و أخيرا فإن المكون المعياري للولاء التنظيمي يتطور نتيجة الاستثمارات التنظيمية للمؤسسة في الفرد كالترتيب و الترقية، كما ينمو هذا المكون بزيادة الخبرات الاجتماعية التي تضغط على القيمة التي يعطيها الفرد لعلاقته بالمؤسسة<sup>1</sup>.

من هذه الأنواع المختلفة للولاء نستنتج أن الولاء التنظيمي عبارة عن مزيج بين الولاء العاطفي الذي يكون بدون مقابل و إنما نابع من إحساس الفرد بالحب و التقدير لعمله و رؤسائه، و بين الولاء الناتج عن المصلحة المتبادلة بين الفرد و المؤسسة، و حسب رأي هذا المكون من الولاء لا يخدم كثيرا مصالح المؤسسة كون أنه بمجرد انتهاء المصلحة ينخفض ولاء العامل للمؤسسة، بمعنى آخر أن المؤسسة لا يمكنها الاعتماد على العامل ذو الولاء المستمر المرتفع في أوقات الشدة و الأزمات المالية لأنه في مثل هذه الأوقات تضطر المؤسسة إلى الحد من الامتيازات التي تمنحها لعمالها، لذلك يجب أن تعمل المؤسسة على أن يدعم هذا المكون العاطفي و الأخلاقي حتى يتضمن وقوف عمالها إلى جانبها في وقت الشدائد و أيضا اندفاعهم للرقى بمؤسستهم و تطويرها و لكن في الأخير حتى نضمن استمرار العامل لا بد أن يكون الولاء التنظيمي مرتفع بكل مكوناته .

<sup>1</sup> - محمد صلاح الدين أبو العلا، أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي، ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 45 - 46 .

المطلب الثالث: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي، إلا أنها لم تستطيع الخروج بمدخل أو نموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي، و من هذه النماذج مايلي:

**1- نموذج التزيوني (E. TZIONI):** تعتبر كتابات "أتزيوني" من الكتابات الرائدة حول موضوع الولاء التنظيمي، ففي كتاباته عن القوة يرى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة من اندماج الفرد مع المنظمة، هذا الاندماج أو كما يسميه أحيانا بالولاء أو الالتزام من الممكن أن يتخذ ثلاث أشكال أو أنواع هي:

- **الولاء المعنوي:** و يمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد و منظمته و النابع من قناعة الفرد بأهداف و قيم المنظمة.

- **الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة:** يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبية المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن أن يخلص لها و يعمل على تحقيق أهدافها لذا فالعلاقة هنا علاقة تقع بين الطرفين الفرد و المنظمة

- **الولاء :** و هو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث أن اندماج الفرد مع المنظمة غالبا ما يكون خارجا عن غرادته .

- **نموذج سيرز ( STEERS ) 1977:** يرى ستيرز أن الخصائص الشخصية و خصائص العمل و خبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات، و يكون ميل الفرد بالاندماج بمنظمته و مشاركته لها، و اعتقاده القوي بأهدافها و قيمها، و قبول هذه الأهداف و القيم، و رغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها، مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه، و انخفاض نسبة غيابه و بذل المزيد من الجهد و الولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها .

- **نموذج " أنجل " و بيرري ( ANGEL AND PERRY ) 1983:** حيث يعتقدان أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن الولاء التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين لتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي هما: <sup>1</sup>

— **نموذج الفرد كأساس الولاء التنظيمي:** يقترح هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبقى على أساس

خصائص و تصرفات الفرد، باعتبار أنها مصدر السلوك المؤدي الى هذا الاتجاه، و تبعا لهذا النموذج فانه ينظر الى

<sup>1</sup> نَجْد صلاح الدين أبو العلا، أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي، ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2009، ص ص 54 – 55 .

خصائص الفرد كالعمر و الجنس و التعليم و الخبرات السابقة باعتبارها محددات و مؤثرات على سلوك الفرد لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة، إلى جانب ما يمارسه أيضا داخل المنظمة و التي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم .

- نموذج المنظمة كأساس الولاء التنظيمي: يقترح هذا النموذج العمليات التي تحدد الولاء التنظيمي تحدث في المنظمة يتم التفاعل بينها و بين نتيجة للعمل فيها، لذا فإن الفرد في هذه الحالة ينظر إليه على أساس أن لديه بعض الحاجات و الأهداف لا يمانع من يسخر مهاراته و طاقته للمنظمة في مقابل أن تقوم المنظمة بتلبية حاجاته و أهدافه، أي أن العملية هنا هي علاقة تبادلية بين الفرد و المنظمة .
- نموذج " كانتر " 1986 Kanter : حيث ترى أن هناك ثلاثة أنواع من الولاء نابعة من متطلبات السلوك المختلفة التي تفرضها المنظمات على أفرادها، لهذه الأنواع الثلاثة هي:
- الولاء المستديم: و يشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بالكثير من جهودهم و طاقاتهم في مقابل بقاء المنظمات التي يعملون بها .
- الولاء التلاحمي: يتمثل في العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد و منظمته، و التي تنميها أو تعززها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها، و التي تعرف فيها بجهود الأفراد العاملين بها .
- الولاء الرقابي: هذا النوع ينشأ عندما يعتقد الموظفون أن المعايير و القيم الموجودة في المنظمة تمثل نبراسا و دليل لتوجيه سلوك الأفراد، و بالتالي سلوك أي فرد في المنظمة يتأثر بهذه القيم، و يرى Kanter هذه الأنواع الثلاثة من الولاء مترابطة و متلاحمة فيها بينما بمعنى أنها قد توجد جميعها في منظمة واحدة و في آن واحد، و من هذا يمكن القول أن النماذج السابقة في مجملها تساعدنا على فهم و تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي نتيجة لتكامل جهود الباحثين، إلا أنهم لم يتوصلوا إلى نموذج واحد .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد صلاح الدين أبو العلا، أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي، ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 56 .

## المبحث الثاني: محددات الولاء التنظيمي

كما سبق و رأينا خلال تطرقنا للنماذج المفسرة للولاء التنظيمي أن الباحثين لم يتفقوا على نموذج محدد و بالتالي كل باحث تطرق لمتغيرات حسبه تؤثر على الولاء التنظيمي، و بعضا من هذه المتغيرات أجمعو عليها و البعض الآخر أوردها باحثون دون آخرين، و في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى أهم المتغيرات التي لا حضا أن الدراسات تطرقت إليها و أثبتت علاقتها مع الولاء التنظيمي.

## المطلب الأول: نمط القيادة الإدارية

القيادة ظاهرة نلمسها في مختلف الميادين في الحياة، بدءا بالأسرة، وصولا إلى الدولة، فحيث وجدت الجماعة وجدت القيادة، و إلا كان مال تلك الجماعة الزوال، فكما يقال السفينة بلا ريان تغرق، و القيادة محور رئيسي و مهم في المؤسسة لما له من أثر بالغ على سلوك الأفراد، فالفائد الجيد هو من يستطيع كسب تأييد العمال لأهداف المؤسسة، و بالتالي ولائهم و التزامهم بتحقيقها، و قبل نتطرق إلى مختلف الأنماط القيادية سنحاول أولا التطرق إلى مفهوم القيادة، و مختلف عناصرها .

**أولا: تعريف القيادة الادارية:** على الرغم من اهتمام الكثير من الكتاب و الباحثين بدراسة موضوع القيادة إلا أنهم لم يتمكنوا من الاتفاق على تعريف موحد لمفهومها، و ذلك لتعدد وجهات النظر، و الزاوية التي تطرق من خلالها كل باحث للمفهوم، و سنورد فيما يلي بعض هذه التعاريف :

**1- القيادة لغة مشتقة من الفعل " قادة" أي قام بالعمل للوصول بالجماعة إلى الهدف المنشود<sup>1</sup> .**

و القيادة حسب **yakel** هي عملية تتميز بالقدرة على التأثير في اتجاهات الآخرين و قيمهم مما يسهل الأنشطة و يحسن العلاقات<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> - سامية خميس أبو ندا، علاقة بعض المتغيرات الشخصية و أنماط القيادة بالالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، فلسطين، 2007، ص 38 .

<sup>2</sup> - عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فعالية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين، ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص

- 2- القيادة هي التأثير على الآخرين، و توجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة فهي إذن مسؤولية اتجاه الجماعة المقادة للوصول إلى الأهداف المرسومة .
- 3- القيادة هي نوع خاص من العلاقات تتميز بالقوة، يدركها و يمزها أفراد المجموعة حيث أحد الأفراد للمجموعة نموذج سلوكه، و يقبل الباقي به، و يمثلون له كسلوك و نشاط للمجموعة .
- 4- هناك من يعرف القيادة الادارية من منظور السلطة فيري أصحاب هذه النظرية أنه من الضروري أن يتمتع القائد الاداري بسلطة إصدار الأوامر على المرؤوسين الذين يتعين عليهم إطاعتها، و رغم صحة توجه أصحاب هذه النظرية إلا أنه لا أن تقتصر القيادة على هذا العنصر فقط، و إنما هي وسيلة من بين الوسائل التي يستعين بها القائد لتحقيق أهداف إدارية معينة، فعلى القائد قبل أن يلجأ إلى استعمال السلطة الرسمية أن يحاول استعمال الاقناع و الاستمالة و كحل أخير إلى السلطة الرسمية<sup>1</sup> .
- 5- عرفها " Bass " : " بأنها العملية التي تتم عن طريق اثاره اهتمام الآخرين، و إطلاق طاقاتهم و توجيهها نحو الاتجاه المرغوب"، كما يعرف ليكارت " بأنها المحافظة على روح المسؤولية بين الجماعة و قيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة " <sup>2</sup> .

نلاحظ أن أغلب التعاريف المقدمة تشترك في كون القيادة هي فن التأثير في الآخرين للوصول بهم لتحقيق الأهداف المسطرة، لذلك قلنا أن للقيادة أثر مباشر على سلوك العاملين، و من مختلف التعريفات المقدمة نستنتج أنه للحديث عن القيادة لابد من توفر مجموعة من العناصر هي :

- القائد: و هو حلقة أساسية في عملية القيادة، و القائد هو من يقود الجماعة و ينفاد له مجموعة من الناس، و قد قام كل من داني كوس (Danny cose) وجون هوفر ( Jihn hover) بدراسة على مجموعة من القادة الاداريين في بعض المؤسسات و استطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة في 10 صفات هي :

✓ **صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصي** : حيث لا يجب أن يكون هناك تناقض بين أخلاقه الشخصية و أخلاقيات المهنة ( أن لا ينهى عن شيء و يأتي بمثله ) و إلا اهتزت ثق العمال به و أيضا أضع مصداقيته .

<sup>1</sup> - مزوار منوية، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، مصدر سبق ذكره، ص 72 .

<sup>2</sup> - محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية و التنمية البشرية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص- 38 .

- ✓ النشاط العالي: حيث يترفع القائد عن الأمور التافه و ينغمس في حل المشكلات .
- ✓ دافع الانجاز .
- ✓ امتلاك الشجاع .
- ✓ العمل الجاد و المتفاني، تحديد الأهداف، الابداع في العمل .
- ✓ استمرار الحماس، امتلاك الحنكة، مساعد الآخرين على النجاح<sup>1</sup>

و باحثون آخرون أضافوا العديد من الصفات التي يجب أن يتوفر عليها القائد، حتى يصبح قائدا بمعنى الكلمة .

- ✓ الجماعة: لا يمكن أن تكون هناك قيادة مالم يكن هناك من يقاد، و بما أن القيادة عملية اجتماعي لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر مهم للغاية، و ذلك يعتمد على حسن تقدير القائد بهذه الاحتياجات .
- ✓ الأهداف المشتركة: تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق أهداف مشتركة، و التي من أولويات القائد إيجادها و توجيه سلوك العاملين لتحقيقها في إطار موقف معين .
- ✓ ظروف الموقف: فالموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد، فالأفراد يكونون قاد في موقف معين، بينما هم غير ذلك في موقف مغاير فظهور القائد يكون من خلال إتخاذ قرار معين في موقف معين<sup>2</sup> .
- ✓ التأثير: يعتبر التأثير حجم الأساس في القيادة، و هو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين و الذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغب فيه .

إذن القيادة هي إتخاذ قرار معين في موقف معين للتأثير على الجماعة لتسلك سلوكا معيناً يؤدي إلى تحقيق هدف مشترك .

و القيادة فعل متكرر و هناك عدة من الأنماط القيادية سنتطرق إليها بشيء من التفصيل في العنصر الموالي .

### ثانيا : أنماط القيادة الادارية

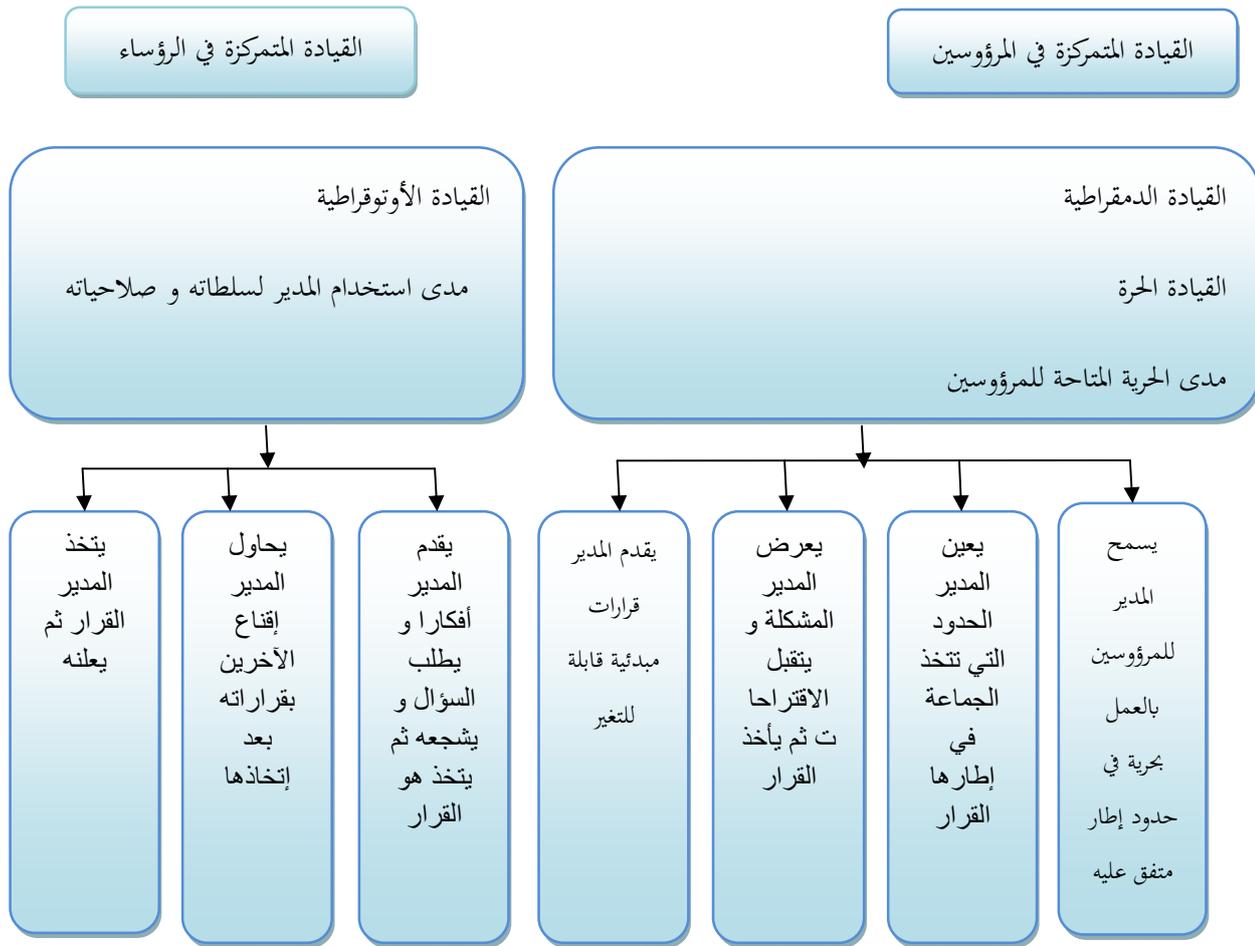
<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة، القيادة الاداري الفعال، دار المسير للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 30 .

<sup>2</sup> - بشير العلق، القيادة الادارية، البازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 24 .

يتأثر النمط القيادي الذي يتبعه القائد بشخصيته، لذلك هناك جدل كبير حول ما إذا كان القائد يولد أم يصنع، فهناك من يقول بأن القائد يولد بمعنى أنه يولد بفضرة القيادة، وهناك من يقول أن الانسان يمكن أن يتعلم بأن يصبح قائدا، ونحن في بحثنا هذا نرجع الرأي الوسطي الذي يقول أن الانسان يولد فيه بعض المميزات التي يمكن أن تجعل منه قائدا ناجحا، ولكن عليه أن يتعلم الباقي و ينمي قدراته القيادية، والقائد إما أن يختار نمط قيادي معين، وإما يمزج بين مختلف الأنماط القيادية حسب حاجة الموقف لذلك، والباحثون في هذا المجال اجتهدوا ووضعوا عدة نماذج ونظريات تبين لنا أنماط القيادة التي قد تتبع والشكل رقم 1-2 يمثل نموذج

تانبوم و شميدت ( Tannenbaum et Shmidt )

الشكل (01-02) : الشكل توضيحي للأنماط القيادية



المصدر: مدحت أبو النصر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات معاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2007، ص 321

بتصرف الطالبتين

من الشكل السابق يتضح لنا أن أنماط القيادة تتراوح حسب درجة تمركز اتخاذ القرار بين 3 أنماط رئيسية هي كالتالي :

**1- القيادة الأوتوقراطية:** يدور هذا النمط من القيادة حول محور واحد و هو اخضاع كل الأمور في التنظيم إلى السلطة القائد، حيث يحتكر اتخاذ القرار و يحدد المشكلات و يضع لها حلول بمفرده، و يعتبر العامل كالألة عليه أن يتواجد في المكان المخصص له يؤدي الأعمال الموكلة إليه دون اعتراض، و هذا ما يخلق لدى هؤلاء العمال شعور بالقصور و العجز، و تنعدم الثقة فيما بينهم و بين قائدهم مما يؤدي إلى اللامبالاة و عدم إتقان العمل، و الشعور بالإحباط و مجرد تفكير الفرد بأنه سيذهب للعمل يشعره بالكآبة، و يميز علماء الادارة بين ثلاثة أشكال من القيادة على النحو التالي<sup>1</sup>:

- **القائد الأوتوقراطي المتشدد أو المتسلط:** و يتميز بأنه يقوم بكل صغيرة و كبيرة بنفسه و لا يفوض أي سلطة لغيره، لعدم ثقته بقدرات الغير، و يصدر أوامر صارمة لا جدال فيها .
- **القائد الأوتوقراطي الخير:** و هو الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية، حيث يستخدم الاطراء و الثناء، و يقلل من استخدام العقاب و هذا حتى يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ القرارات، و تخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم .
- **القائد الأوتوقراطي اللبق:** يعد هذا النمط أقل درجات الأوتوقراطية استبداد و أقربها إلى السلوك الديمقراطي، حيث يعتقد هذا القائد بأن مشاركة المرؤوسين في صناعة القرار ليست مجدية، لكنه يخلق فيهم شعور المشاركة دون إشراكهم فعليا، فيكون قصدهم تكوين الافئدة لديهم بما يريد .

**2- القيادة الحرة:** و يطلق عليها القيادة المطلقة، أو غير الموجهة، أو الفوضوية، و في هذا النمط يكون القائد محايد لا يشارك إلا بالحد الأدنى من المشاركة و يترك الحرية للجماعة في إتخاذ القرار، و يصبح القائد في حكم المستشار و لا يمارس أي سلطة على مرؤوسيه و لا يحاول التأثير فيهم، و يختلف الاداريون حول نمط القيادة الحرة في التطبيق العلمي، و يرى بعضهم أنه غير مجد لأن القائد في نضرم يلقي مسؤولية إنجاز العمل على المرؤوسين دون ضبط سلوكهم أو توجيه جهودهم، في حين يرى آخرون أن هذا النمط يمكن أن يكون مجديا في ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه، و معظم الانتقادات التي وجهت إلى نمط القيادة الحر

<sup>1</sup> - طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم ، 2004، ص 78 .

تتركز حول الآثار السلبية على التنظيم أو المرؤوسين، و منها: تفكك مجموعة العمل، فقدان التعاون، لافتقار إلى الضبط و التنظيم، و زيادة النزعة الفردية . لذلك هذا النمط من القيادة غير منتشرة بكثرة .

و بين القيادة الأوتوقراطية، و القيادة الحرة نجد الحل الوسط المتمثل في القيادة الديمقراطية<sup>1</sup> .

**3- القيادة الديمقراطية:** تسند هذه القيادة على ثلاثة ركائز أساسية هي: المشاركة، و تفويض السلطة . فالشخص الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة و يشركهم في اتخاذ القرار، و القيادة الديمقراطية تقوم على الثقة في المرؤوسين و الاستفادة من آرائهم و أفكارهم، و القائد الديمقراطي يتوفر على عديد من الصفات أهمها أنه يشجع الأفراد على المنافسة و التعاون و لا يتمسك بالسلطة في عمله، و إنما يتفاعل مع مرؤوسيه من خلال عقد المؤتمرات و اللقاءات، و أيضا يأخذ بمبدأ الشورى و ليس فقط من منطلق الجملة كما في القيادة اللبقة و إنما يشاورهم و يأخذ بشورهم، و الديمقراطية درجات فكما هو ملاحظ في الشكل ( 01-02 ) كلما أعطينا المرؤوسين مزيدا من المسؤولية في اتخاذ القرار اقتربنا أكثر من النمط الحر في القيادة، فهناك من القادة من يأخذ القرار هو و يعرضه للنقاش و التعديل، و آخرون يتيحون لمرؤوسيهم فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار و في طرق تنفيذه، و هناك من يعمل باتفاق الأغلبية بمعنى أنه يتبنى القرار الذي استقر عليه الأغلبية و هذا هو الشائع في الأسلوب الديمقراطي .

و الجدير بالذكر هنا أنه التفرقة بين القائد و المدير فليس كل مدير قائد، كما أنه ليس كل قائد مدير بالضرورة، و هناك عدة فروقات بين الاثنين أهمها أن المدير يكتفي فقط بتنفيذ وظائف الإدارة من تخطيط، توجيه، تنسيق، و رقابة، بينما القائد يركز على عملية الابداع و فعل الأشياء الصحيحة و ليس فعل الأشياء بطريقة الصحيحة .

و الآن بعد أن عرضنا مفهوم القيادة، و مختلف أنماطها، سنحاول تبين العلاقة بين نمط القيادة و الولاء التنظيمي.

### ثالثا: العلاقة بين نمط القيادة و الولاء التنظيمي

اعتمادا على المفاهيم المتعلقة بالقيادة و مختلف أنماطها التي تطرقنا إليها سابقا، نلاحظ أنها مرتبطة بشكل أساسي بالأفراد و كيفية التأثير فيهم، حيث أنه تبعا لمدى تقبل العمال لسلوك قائدهم و ثقتهم به و اعتزازهم

<sup>1</sup> - علي عباصرة، محمد محمود العود الفاضل، الاتصال الإداري و أساليب الإدارة في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 115

بقيادته يرتفع مستوى رضاهم عن العمل، و أيضا ترتفع معنوياتهم و بالتالي يزيد تقبلهم لأهداف المؤسسة و يسعون لتحقيقها، و تزداد عندهم الرغبة في الاستمرار في العمل، و هذه العناصر تعد الأساسية في الولاء التنظيمي، و بهذا نقول أنه كلما اتجه نمط القيادة إلى أن يكون ديمقراطي كلما أحس الأفراد بأهميتهم و كيانهم و بالتالي ينمو بشعور الولاء عندهم، و العكس فكلما اتجه القائد لأن يكون أوتوقراطي متسلط كلما نفر العمال من العمل و قلت رغبتهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم، و أصبح العمل بالنسبة لهم عقوبة و بالتالي قل ولائهم لذلك القائد و تلك المؤسسة، و في أول فرصة يختارون التخلي عن المؤسسة ليفتكو من تسلط قائدهم، و لقد أثبت دراسة وينر 1982 هذا الذي قلناه كما سبق و رأينا في المبحث السابق، و أيضا دراسة سامية خميس أبو ندا 2007 التي درست فيها أثر بعض العوامل الشخصية و الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي، و قد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة الذي يضم أكبر ست وزارات فلسطينية في قطاع غزة، و قد بلغ حجم العينة (652) موظفا، يشتغلون مراكز إشرافية قيادية في تلك الوزارات، و هي : مدير عام، مدير، رئيس قسم، رئيس الشعبة<sup>1</sup>.

و خلصت في نتائجها أن للنمط القيادي تأثير قوي على مستوى الولاء التنظيمي للفرد و أنه كلما كان يعتمد على المشاركة و المشاورة كلما كان العمال أكثر ولاء لمؤسساتهم. و القيادة تساهم بصفة كبيرة في صنع ثقافة تنظيمية و مناخ عمل ملائم، و هذان العاملان لهما أثر بالغ على الولاء التنظيمي و سوف نتطرق إليهما في المطلب الموالي.

### المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية و المناخ التنظيمي

لقد أكدت كل الدراسات التي أقيمت على الولاء التنظيمي، أن هذا الأخير يتأثر بهما بشكل كبير لذلك سنحاول من خلال هذا المطلب الاحاطة بالمفاهيم الأساسية لكلاهما، و استنتاج مبدأ تأثيرهما على الولاء التنظيمي .

#### أولا: الثقافة التنظيمية

يعيش كل فرد منا وفقا لمعتقداته، و مبادئه و ينسج لنفسه أحلاما يسعى لتحقيقها، و بما أن الفرد لا يعيش منعزلا و إنما طبيعته الاجتماعية تفرض عليه دائما العيش في جماعات، نجد أن احتكاك الأفراد مع بعضهم البعض و تجمع ثقافتهم الفردية يولد لنا ثقافة للجماعة، و الثقافة التنظيمية لا تختلف كثيرا في تعريفها عن ثقافة المجتمع

<sup>1</sup> - بلال خلف سكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 203 .

التي يعرفها **F.kayairon** أنها " تشمل القيم المادية و اللامادية التي يخلقها الانسان في سياق تطوره الاجتماعي و تجربته التاريخية، و هي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي و الانتاج الفكري و المادي، و التعليم و العلم و الأدب و الفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي و الاقتصادي <sup>1</sup>.

### 1- تعريف الثقافة التنظيمية: عرفت الثقافة التنظيمية عدة تعاريف ( أكثر من 162 تعريف )<sup>2</sup>، تتشابه في

بعض النواحي و تختلف في بعضها الآخر، و سنورد فيما يلي بعض هذه التعاريف:

- عرف جونز **Jones** الثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة من القيم و المعايير، التي تضبط تفاعلات أعضاء المؤسسة مع بعضهم البعض، و مع الموردين و الزبائن و الأفراد الآخرين خارج المؤسسة <sup>3</sup>.
  - كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة الايديولوجيات و الفلسفات و القيم و المعتقدات، و الافتراضات و الاتجاهات المشتركة و أنماط التوقعات التي تميز الأفراد في التنظيم " <sup>4</sup>.
  - يعرف **Wheleem** " الثقافة التنظيمية بأنها عبارة عن مجموعة من الاعتقادات و التوقعات و القيم التي يشترك بها أعضاء المؤسسة "، كما يعرفها **kossen** " بأنها مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المؤسسة ( رؤساء و رؤوسين ) من البيئة الخارجية، إلى البيئة الداخلية لتلك المؤسسة <sup>5</sup>.
- و لقد اتفقت التعاريف التي أوردناها و غيرها من التعاريف <sup>6</sup> على أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم و المعتقدات المشتركة بين أعضاء تنظيم، و أن الثقافة التنظيمية تتشكل في جزء منها من ثقافة الفرد التي اكتسبها خارج ذلك التنظيم، و لكن الأکید أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تصنع من طرف القائد <sup>7</sup> الذي يقوم بوضع الطرق التي تؤدي بها الأعمال، طريقته في القيادة كما سبق و تطرقنا تسمح بنشر بعض القيم و السلوكيات، و سوف نحاول إعطاء تعريف شامل للثقافة التنظيمية كما يلي :
- مجموعة من المعتقدات و المفاهيم و طرق التفكير و القيم المشتركة بين أفراد المنظمة، و يتم الشعور بها و يشارك كل فرد في تكوينها و يتم تعليمها للأفراد الجدد، هذه القيم تحكم تفاعلات أفراد المؤسسة فيما بينهم، و مع الأطراف الخارجية اللذين لهم علاقات مع المؤسسة "

<sup>1</sup>- ناصر داداي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دراسة نظرية و تطبيقية، دار المحمدية، الجزائر، 2004، ص 106.

<sup>2</sup>- جمال الدين المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية و التغيير، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 13 .

<sup>3</sup>- شوقي ناجي و آخرون، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة، مجلة العلوم الانسانية، العدد 44، 2010، ص

<sup>4</sup>- جمال الدين المرسي، ص 13.

<sup>5</sup>- رفعت عبد الحلیم الفاعوري، إدارة الابداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية لتنمية الادارة، مصر، 2005، ص 151.

<sup>6</sup>- رفعت عبد الحلیم الفاعوري، ص 152.

<sup>7</sup>- رفعت عبد الحلیم الفاعوري، ص 152.

و تتحدد الثقافة التنظيمية بدورها بعدة متغيرات ( الملكية، الحجم، التكنولوجيا، الأفراد، البيئة، الغايات و الأهداف )<sup>1</sup>، و لها عدة تصنيفات و سنتطرق إلى التصنيف الذي يقسمها على حسب درجة قوتها .

## 2- أنواع الثقافة التنظيمية حسب شدة قوتها .

لقد ميز العميان<sup>2</sup> بين نوعين من الثقافة، ثقافة ضعيفة و ثقافة قوية .

■ **الثقافة الضعيفة:** و هي الثقافة التي يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة و لا بالثقة و القبول الواسع من معظمهم، و تفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضاء بالقيم و المعتقدات، و هنا سيجد العمال صعوبة في التوافق و التوحد مع المنظمة، و مع أهدافها و قيمها<sup>3</sup> .

و في حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات و تهتم الادارة بالقوانين و اللوائح و الوثائق الرسمية المكتوبة، كما يتجسد هذا النوع من الثقافة عادة في نمط القيادة الأوتوقراطي الذي مسبق و تحدثنا عنه، و هذا ما يؤدي إلى شعور العمال بالإحباط و العزلة، مما ينفره من المؤسسة و يقلل من رغبته في الاستمرار بالمؤسسة، و كل هذه النتائج السلبية مجتمعة تعني انخفاض مستوى ولاء ذلك العامل للتنظيم.

و على نقيض المؤسسات التي تعرف بثقافتها الضعيفة، هناك مؤسسات تتمتع بثقافة قوية.

■ **الثقافة القوية:** تعرف الثقافة القوية بأنها الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الادارة و يقال على ثقافة منظمة أنها قوية إذا انتشرت فيها القيم الرئيسية بين غالبية أعضائها و تؤثر على سلوكياتهم و تحضي بالثقة و القبول<sup>4</sup>، و وجود ثقافة تنظيمية قوية يأتي بعدة إيجابيات منها:

- انخفاض معدل دوران العمل .

- التماسك .

- زيادة الانتاجية .

و تؤدي إلى وجود نظام اجتماعي ثابت، و تضيق الفجوة بين معتقدات الأفراد و أفعالهم، فالثقافة تعمل كالمادة اللاصقة التي تساعد على ربط أفراد المؤسسة مع بعضهم البعض .

<sup>1</sup> - جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>2</sup> - رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 158 .

<sup>3</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 145 .

<sup>4</sup> - جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 17 .

و كل هذه النتائج الايجابية مجتمعة تعني أن العامل زاد احساس الولاء التنظيمي لديه و بالتالي إلتزامه بتحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

إذن من التحليل السابق نستخلص أنه كلما كانت الثقافة في التنمية قوية، ساعد ذلك و سهل في كسب ولاء العمال لمؤسستهم و التزامهم بتحقيق أهدافها<sup>2</sup>، و كلما كانت الثقافة التنظيمية ضعيفة كلما مال العمال إلى الاحباط و التذمر، و التخلي عن المؤسسة عندما تتاح لهم الفرصة، من هنا إذا أرادت المؤسسة كسب ولاء عمالها لابد عليها من دعم القيم المشتركة و خلق أهداف مشتركة و خلق أهداف مشتركة بينها و بين عمالها، و هذه الثقافة بما أنها مستمرة بمعنى تعلم للعمال الجدد سيكون من السهل على المؤسسة كسب ولاء العمال الجدد أيضا .

### ثانيا: المناخ التنظيمي

المناخ هي كلمة استعارها علماء الادارة من علم الجغرافيا، و ذلك للتغيير عن صفة العضوية للتنظيم، و لإضفاء صفة التفاعل و التأثير المتبادل مع البيئة المحيطة، في البداية استخدام علماء الادارة مصطلح المناخ المؤسسي، ثم استقروا على مصطلح المناخ التنظيمي، و لا يزال هذا المصطلح من المصطلحات الادارية التي يصعب تعريفها، و سنتطرق في هذا العنصر للتعريف بهذا المفهوم، و مختلف مكوناته .

#### 1- تعريف المناخ التنظيمي: اشتمل هذا المفهوم على العديد من التعاريف التي جاء بها الباحثون تبعا لاختلاف

معارفهم و خلفياتهم العلمية سنتطرق لبعض منها فيما يلي :

■ يعرفه "كراسيك و برينشارد" ( karasik et pritchard ) على أنه " خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المؤسسة، و تتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا و ممارستها بالإضافة إلى نظم و سياسات العمل في المؤسسة، كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء و تحديد معدلاته<sup>3</sup> .

يشير هذا التعريف إلى أن المناخ التنظيمي يتأثر بما تحدده الإدارة العليا من نظم و سياسات العمل أي أنه يتأثر بنمط القيادة السائد .

<sup>1</sup> - شوقي ناجي جواد و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 5 .

<sup>2</sup> - فاطمة آل خليفة، إدراك المدراء في العمل الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الادارية، الاسكندرية، مجلد 7، عدد 1، ص 21.

<sup>3</sup> - الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات، ج 4، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص 258 .

■ المناخ التنظيمي هو البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة، القيم، العادات، الأعراف، الأنماط السلوكية، المعتقدات الاجتماعية و طرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات، و الأنشطة الإنسانية و الاقتصادية داخل المنظمة<sup>1</sup>.

■ المناخ التنظيمي هو مجمل الظروف و المتغيرات و الأجواء الداخلية للمؤسسة كما يعيها افرادها، و كما يخلوونها و يفسرونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم و اتجاهاتهم و المسارات التي تحدد سلوكهم و أدائهم و درجة انتماءهم و ولاءهم للمؤسسة<sup>2</sup>. نلاحظ من خلال هذا التعريف أن المناخ التنظيمي يساهم في تنمية الولاء التنظيمي .

■ يعرف المناخ التنظيمي " بأنه مجموعة الخصائص المتعلقة ببيئة العمل في التنظيم التي تشمل التنظيم الرسمي، و الحاجات الخاصة بالعاملين و نمط الإتصال التنظيمي، و نمط الإشراف<sup>3</sup>.  
يبين هذا التعريف مختلف عناصر المناخ التنظيمي .

استنادا إلى ما سبق يمكن تعريف المناخ التنظيمي على أنه مجموعة الخصائص و الصفات التي تميز مكان العمل و التي يدركها العاملون، و يتأثر سلوكهم بها، و يتصف بثبات نسبي، و هو بمثابة البصمة الشخصية التي تميز مؤسسة عن غيرها، و هو نتاج تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية و التنظيمية يتأثر بالعديد من العوامل تمثل في مجملها عناصر المناخ التنظيمي .

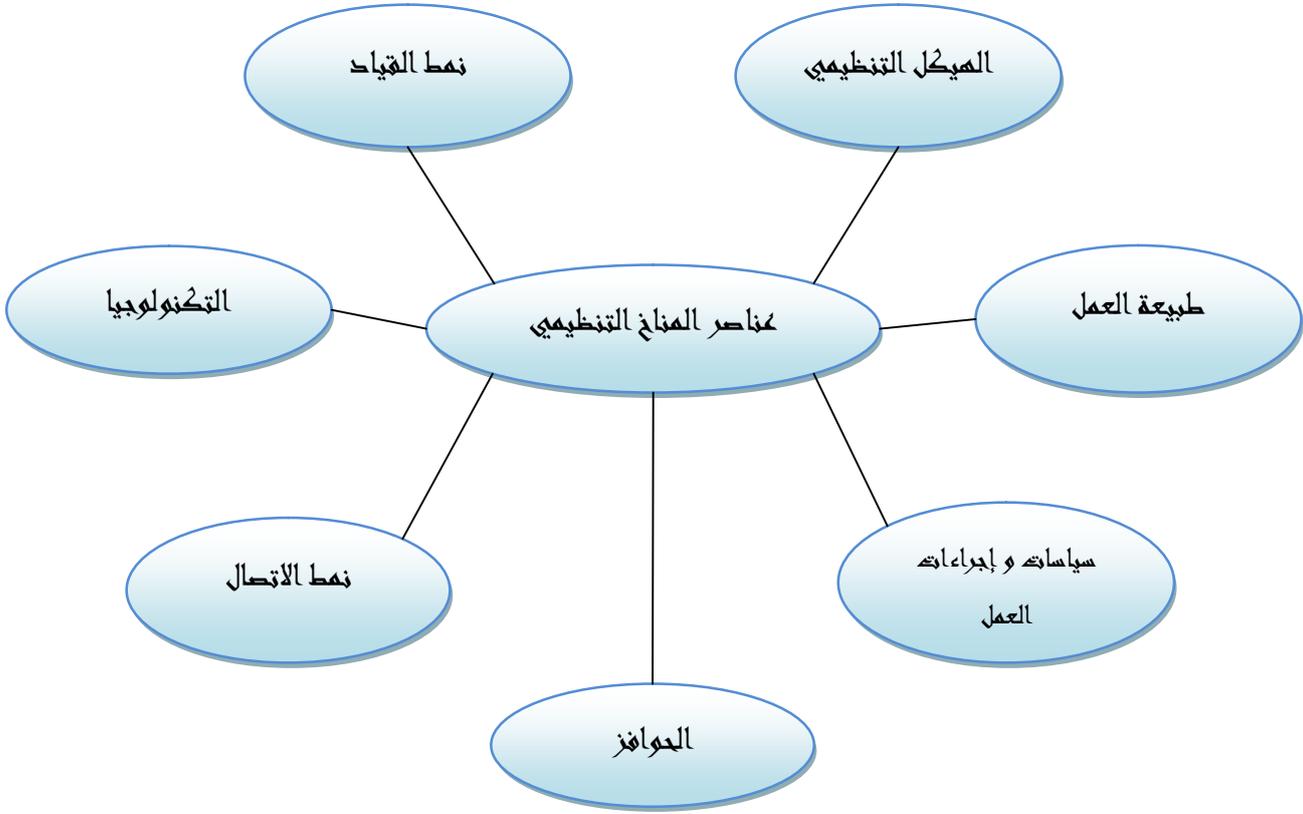
**2- عناصر المناخ التنظيمي:** يتكون المناخ التنظيمي من العديد من المكونات نبينها من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر و التوزيع، 2008، ص 305 .

<sup>2</sup> - مجّد مصطفى الخرشوم، تأثير مناخ الخدمة على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 27، العدد 03، 2011، ص 167 .

<sup>3</sup> - نادر أحمد أبو شيخة، المناخ التنظيمي و علاقته بالمتغيرات الشخصية و الوظيفية، دراسة ميدانية بين القطاعين العام و الخاص، الأردن، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للإقتصاد و الإدارة، م 19، العدد 3، 2005، ص 11 .

الشكل ( 02-02 ) : شكل توضيحي يبين عناصر المناخ التنظيمي .



المصدر: من إعداد الطالبة مزار منوية، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، ص 83 .

من الشكل نلاحظ أن المناخ التنظيمي يكون بتفاعل كل هذه العناصر، و قد سبق و تطرقنا لبعض عناصره بالتفصيل و ذلك لأن الدراسات أثبتت تأثيرها الكبير على مستوى الولاء التنظيمي، و سنعرف فيما يلي بالعناصر التي لم نتطرق إليها:

**1- الهيكل التنظيمي:** هو الشكل العام للمؤسسة، الذي يحدد اسمها، شكلها، اختصاصاتها، مجال عملها، تقسيمها الإداري، تخصصات العاملين بها، طبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين و بين الرؤساء و المرؤوسين و بين الإدارات المختلفة و ارتباطها الإداري بالمؤسسات الأعلى و المؤسسات الموازية .

2- التكنولوجيا: تعتبر من أهم العناصر في المناخ التنظيمي فإذا كانت التكنولوجيا تقوم على التشغيل الآلي بشكل كبير، فإن ذلك يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير<sup>1</sup>، و يعتمد على الأدلة بصفة كبيرة مما يجعل العنصر البشري في المرتبة الثانية، ما ينجم عنه خوف دائم للعامل من فقدان عمله بسبب مكننة النشاط، مما يقلل ولاءك لتلك المؤسسة .

3- نمط الاتصال: إن الإتصالات هي الوسيلة التي من خلالها يتم تبادل البيانات و المعلومات و التنسيق بين الإدارات و الأقسام بالشكل الذي يضمن حسن سيره العمل، و بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، و نمط الإتصالات له علاقة مباشرة بالهيكل التنظيمي، و نمط القيادة، إذن كلما كان الإتصال مفتوح و في الاتجاهين يعني من أعلى إلى أسفل و من أسفل إلى أعلى نجد أن الولاء التنظيمي مرتفع و العكس صحيح .

و العديد من الباحثين أجروا دراسات على العلاقة بين المناخ التنظيمي و الولاء التنظيمي و توصلوا إلى وجود علاقة وثيقة بينهما، مثل دراسة خالد مُجد أحمد الوزان 2002 التي أجريت على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب، و الممارسات و الادارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في البحرين و توصل لوجود علاقة ايجابية بين الاثنين فكلما كان المناخ التنظيمي مناخ متبني و انجازي كان الولاء التنظيمي أكبر .

و مع أن هذه العناصر أو المتغيرات لها تأثير كبير على الولاء التنظيمي إلا أنه إذا لم يشعر الفرد بالعدالة فلن تحقق الأثر المتوقع، لذلك سنتطرق في المطلب الموالي إلى هذا المتغير.

#### المطلب الثالث: العدالة التنظيمية و العدالة الشخصية

حظيت قيمة العدل و العدالة بمكانة راقية في الإسلام فمن بين أسمائه الحسنی سبحانه و تعالی " العدل " و قد أمرنا عز وجل في كتابه العزيز أن نتحرى العدل في أحكامنا فقال سبحانه و تعالی في الآية الكريمة " إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها و إذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل إن الله نعماً يعضكم به إن الله كان سميعاً بصيراً " <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - فاروق فليبه عبده، السيد مُجد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص ص 296 -

302 .

<sup>2</sup> - القرآن الكريم، سورة النساء الآية 58 .

أولاً: العدالة التنظيمية

**1- تعريف العدالة التنظيمية:** لقد تنبه علماء الاجتماع منذ زمن طويل إلى أهمية مبادئ العدالة و قيمها، في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات و تحقيق الرضا الوظيفي الأمر الذي دفع علماء الإدارة الحديثة إلى تركيز اهتمامهم على الكثير من الظواهر المتعلقة بمفهوم العدالة كاختيارات التوظيف و الأجور المتكافئة، و أدى بهم إلى اعتبار العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكمل الاجتماعي و النفسي للمؤسسة حيث تعتبر العدالة التنظيمية قيمة اجتماعية و نمط اجتماعي يؤدي غيابة إلى مخاطر جسمية تهدد المؤسسة و الفرد معا إذ أن إدراك العاملين لعدم توافر العدالة يؤدي بهم إلى ممارسة سلوكيات سلبية، كنقص الولاء للمؤسسة و النية في تركها، مما يؤدي لزيادة معدل دوران العمل إضافة خلق نوع من الرغبة في الانتقام من المؤسسة و قادتها .

و العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية و مفهوم نسبي، لأن كل فرد لديه إدراك للعدالة مختلف عن الآخر، فما يكون عادلا في نظر البعض قد لا يكون كذلك لدى الآخرين<sup>1</sup> . و تعود الجذور التاريخية لمفهوم العدالة التنظيمية تعود لنظرية المساواة لآدمز و التي تنص على أن شعور الفرد بالإنصاف من عدمه يتحدد بمقارنة معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، و يمكن تعريف العدالة التنظيمية كآآتي :

- العدالة التنظيمية تمثل الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على العدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي و الإنساني، و هي مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة و موضوعية المخرجات و الإجراءات داخل المؤسسة<sup>2</sup> .
- العدالة التنظيمية تعكس مدى شعور العاملين بالمعاملة العادلة في وظائفهم و تأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية<sup>3</sup> .

**2- أبعاد العدالة التنظيمية:** رغم مفهوم العدالة التنظيمية مفهوم غداري عام ينطبق على المؤسسات، و رغم إمكانيات التعامل معه على أنه مفهوم أحادي البعد، إلا أنه طبيعة هذا الموضوع

<sup>1</sup> - سامية خميس أبو ندا، مرجع سبق ذكره، ص 146 .

<sup>2</sup> - عامر علي حسين العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية، المجلد 10، العدد 1، 2007، ص 4 .

<sup>3</sup> - أميرة مجد رفعت حواس، أثر الإلتزام التنظيمي و الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، 2003، ص 17 .

و أهميته تستدعي بالضرورة التعامل معه على أنه مفهوم ثلاثي الأبعاد، و بشكل أكثر دقة، يمكن تقسيم الأبعاد الأساسية لمفهوم العدالة إلى ثلاثة أبعاد هي :

■ **عدالة التوزيع ( Distributive justice )**: عدالة التوزيع هي " عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت و تتعلق عدالة التوزيع بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته و خاصة مخرجات توزيع الأجور أو المزايا العينية أو الترقية و يتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المؤسسة عندما يشعر الفرد أن ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنة مع جهود زملائه .

و لفهم أثر عدالة التوزيع على العلاقات بين العاملين داخل المؤسسة بشكل أفضل، يجب تقديم الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادية و الاجتماعية من وجهة نظر العاملين، فإن زادت تلك الأهمية لدى العاملين، فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون له الأثر الأكبر على سلوكهم، أما في الحالات التي تطغى فيها القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون أقل أهمية في التأثير على سلوكهم و عليه يتضح أن لعدالة التوزيع جانبين أساسين هما :

- جانب ماديهيكل التوزيعات و يعبر عن حجم أو مضمون ما يحصل عليه الفرد من المكافآت.

- جانب اجتماعي و يعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على المكافآت<sup>1</sup>.

■ **العدالة الإجرائية ( procedural justice )**: يلاحظ في الطابق أن البحوث في مجال العدالة التنظيمية كانت تركز فقط على العدالة التوزيعية، ثم في بداية السبعينيات بدأ الباحثين يأخذون منحى آخر يشير إلى أن تقييم الأفراد للعدالة لا يبنى فقط على نتائج القرارات ( العدالة التوزيعية ) و إنما أيضا على كيفية اتخاذ هذه القرارات و الذي يعرف بالعدالة الإجرائية إذا يقصد بالعدالة الإجرائية مدى إحساس الأفراد بأن الإجراءات و العمليات المتبعة في تحديد المكافآت عادلة مثل وسائل تحديد الأجور و وسائل الترقية و تعني أيضا العدالة المدركة عن الإجراءات و السياسات المستخدمة في مكان العمل أو العدالة في الإجراءات المستخدمة في تخصيص القرارات بخصوص توزيع المكافآت التي تعتبر مهمة للموظفين و قد حدد ( leventhal ) ست قواعد للعدالة الإجرائية يمكن أن تستخدمها المؤسسات و هي :

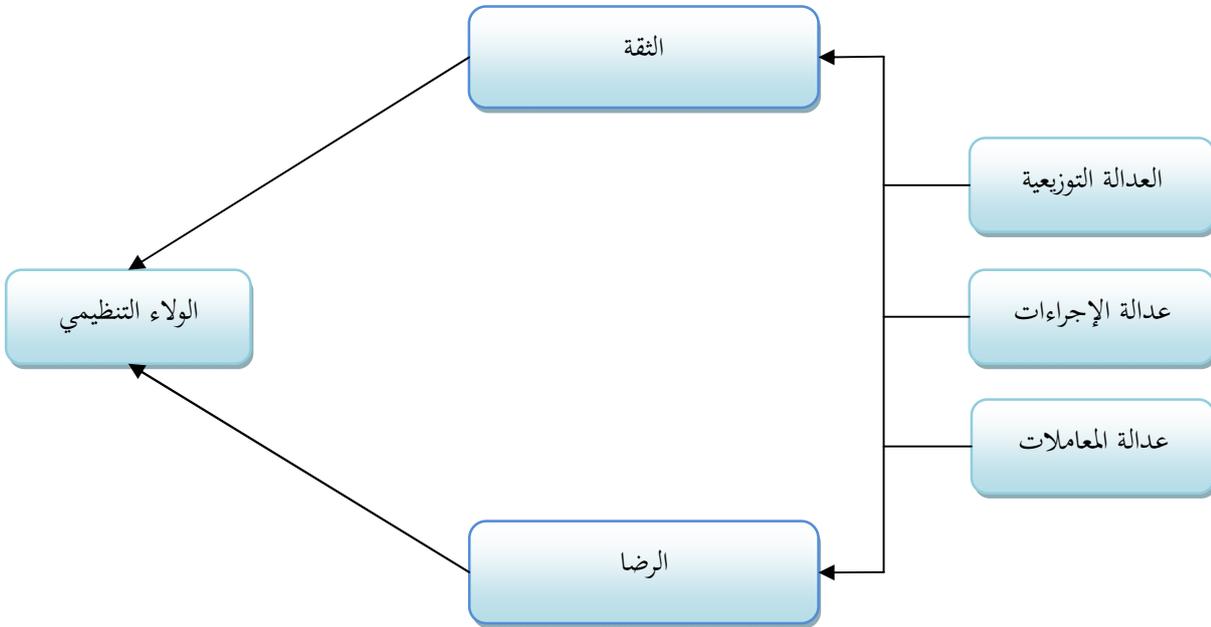
<sup>1</sup> - سامية خميس أبو ندا، مرجع سبق ذكره، ص 148 .

- قاعدة الطريقة الثابتة و تعني تطبيق نفس الإجراءات على جميع الأفراد الذين يخصهم قرار معين دون إعطاء امتياز لأي منهم دون الآخرين .
  - قاعدة ضمن المحاباة و تعني الابتعاد عن الانحياز و عن تحقيق الفائدة الشخصية في كل نقاط عملية تخصيص إجراءات القرار .
  - قاعدة الدقة و تعني بأن عملية التخصيص يجب أن تعتمد على المعلومات و الآراء الدقيقة، و أن تجمع هذه المعلومات و الآراء و تحلل بأقل خطأ ممكن.
  - قاعدة القابلة للتصحيح و التي تعني توفر فرص لإجراء التعديلات على عملية تخصيص إجراءات القرار .
  - قاعدة التمثيل و تعني بأن كل مراحل عملية التخصيص يجب أن تمثل التوقعات و القيم و الاعتبارات الأساسية للأفراد الذين تخصهم إجراءات قرار معين.
  - قاعدة الأخلاقية و تعني بأن كل إجراءات التخصيص يجب أن تكون متوافقة مع القيم الأخلاقية و المعايير المقبولة للأفراد<sup>1</sup>.
  - **عدالة التعاملات:** تمثل معتقدات أو أفكار الفرد بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصل عليها الفرد من صانعي القرارات عند وضع الإجراءات، كما تمثل عدالة المعاملة التي يحضى بها العامل لدى تنفيذ الإجراءات الرسمية أو تغيير هذه الإجراءات و قد أشار العديد من الباحثين أمثال : **green berg ، colquit** ، **blakely** إلى أن عدالة التعاملات تضم نوعين من العدالة هي :
  - عدالة العلاقات الشخصية **interpersonal justice** : و يشير هذا النوع من العدالة إلى مدى الاحترام و التقدير الذي يتعامل فيه المدير مع المرؤوسين .
  - عدالة المعلومات **informational justice** : و هذه تركز على التوضيحات المقدمة للعمال من خلال توصيل المعلومة الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة أو طريقة تخصيص إجراءات معينة، بمعنى آخر عدالة المعلومات تعني المعرفة المقدمة للعمال حول الإجراءات و القرارات المتعلقة بهم .
- و هكذا العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة تشمل جميع النواحي التي تعتبر حساسة في تعاملات الفرد مع مؤسسته، و من هنا نلاحظ أن العدالة التنظيمية تواتر مباشرة على رضا الأفراد سواء فيما يتعلق بالمعاملة، أو عدالة العوائد مقارنة بما قدمه العامل و عدالة الإجراءات التي تبني على أساسها القرارات و بالتالي، فإذا كانت العادلة المدركة من طرف هذا العامل ايجابية سوف يكون مستوى الرضا عنده عالي و بالتالي

<sup>1</sup> - عامر علي حسين العطوي، مرجع سبق ذكره، ص 150 .

سيشعر بالراحة و الرغبة في مواصلة العمل لصالح هذه المؤسسة، و أيضا السعي لتحقيق أهدافها، و هذا ما يعني زيادة ولائهم للمؤسسة فقد بينت الدراسات الحديثة في مجال العدالة التنظيمية أن إدراك الفرد العامل للعدالة بأبعادها الثلاثة يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي و العكس صحيح بمعنى، عندما يحس الأفراد بالظلم يسعون للتخلص منه و هذا ما يكون إما بالابتعاد عن من ظلمهم أو التقليل من جهودهم (مدخلاتهم) لتساوى مع مخرجاتهم لينخفض عندهم الشعور بعدم العدالة و هذا ما يدل على انخفاض درجة استعدادهم لتحقيق أهداف المؤسسة و منه ولائهم لها، و سنحاول توضيح هذه العلاقة في الشكل الموالي .

الشكل ( 02-03): شكل توضيحي يمثل آلية تأثير العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي .



المصدر: مزوار منوية، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، دراسة حالة عينة من المؤسسات ، ص 88.

نلاحظ من خلال الشكل أن العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة تنمي مقدار الثقة في العمال تجاه قيادتهم في المؤسسة، مما يشعروهم بالرضا عن المؤسسة بصفة عامة لأن الإنسان يبحث عن العدالة بالفطرة و يشعر باطمئنان عندما يشعر بها، و بالتالي يزيد استعداده لخدمة من كان عادلا معه و التزامه بتنفيذ الأهداف المشتركة بينهم كتقديم منه للعدالة التي يتصرف بها مسؤوليه.

و هناك من الدراسات العديد التي تناولت مدى تأثير العادة التنظيمية على الولاء التنظيمي من بينها:

- دراسة القطاونة 2003 التي كانت بعنوان تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، حيث طبقت الدراسة على عينة مكونة من 700 موظف يعملون في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن، و قد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة قوية بين العدالة التنظيمية و الولاء التنظيمي .
- دراسة العجمي 1998 التي كانت بعنوان تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي و إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية و طبقت الدراسة على عينة بلغت 500 موظف 5 مؤسسات حكومية في دولة الكويت، و قد توصل في نتائجه، إلى أن عدالة الإجراءات و العدالة في التعاملات تؤثر بشكل كبير في الولاء التنظيمي، بينما العدالة التوزيعية لم يكن لها تأثير على مستوى الولاء التنظيمي .
- دراسة **folgeret konvsiky 1989**: و هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التأثيرات المحتملة لمحددات شعور العاملين بعدم عدالة الإجراءات و العدالة التوزيعية على كل من الثقة بالرئيس المباشر و الولاء للمؤسسة و الرضا، و قد تكونت عينة الدراسة 217 عامل بمؤسسات القطاع الخاص الصناعية بالولايات المتحدة الأمريكية، ثم اختارهم بالطريقة العشوائية، و كشفت نتائج هذه الدراسة أن العدالة التنظيمية بشكل عام له علاقة ايجابية على مستوى الولاء التنظيمي .
- هذا فيما يتعلق بالمتغيرات التنظيمية التي تؤثر على الولاء التنظيمي، إلا أن هناك من الكتاب من أضاف بعض الخصائص الشخصية التي تؤثر على الولاء التنظيمي، و التي سوف نعرضها فيما يلي :

#### ثانيا: الخصائص الشخصية للفرد

لقد قامت دراسات عديدة باختيار تأثير الخصائص الشخصية من ( سن، أقدمية، مستوى تعليمي ) على الولاء التنظيمي و سنذكر فيما يلي أهم هذه الخصائص التي أثبتت الدراسات أن لها تأثير على مستوى الولاء التنظيمي للعامل و هي كالآتي:

- 1- **السن و أقدمية العامل**: الكثير من الباحثين توصلوا إلى أنه كلما كبر العامل، كلما زاد ولاءه للمؤسسة التي يعمل فيها و تفسير ذلك يعود إلى قلة الخيارات لدى الفرد، و قلة فرص إيجاد عمل آخر كلما كبر في السن و هذا ما بينته دراسة ( **hrebimaie et Alutto 1972 . Hunt et col 1985** ) و هناك من الباحثين من أكد أنه غالبا ما يكون تأثير السن مبالغ لأن غالبا ما يرتبط السن بالأقدمية، و الموقع الوظيفي، لذلك لا تحكم على السن مستقلا و هذا ما بينته دراسة كلا من ( **Walsh et 1987** )

(van 1981 . mottez) لذلك تتباين الدراسات حول درجة تأثير السن في الولاء التنظيمي، لكنها

تتفق أن للسن و الأقدمية في العمل تأثير على الولاء التنظيمي .

**2- الجنس:** هناك من الباحثين من توصلوا في نتائجهم إلى أن الجنس يلعب دورا في الولاء التنظيمي

للفرد، و حسبهم النساء أقل ولاء لمؤسساتهم من الرجال و يرجعون السبب في ذلك إلى عدم رضا المرأة

عن العمل بصفة عامة، لعدم وجود المساواة بين الرجل و المرأة في ميدان الحقوق، و هناك رأي آخر يقول

بعدم وجود علاقة بين الجنس و الولاء التنظيمي، و حسب رأي أنا أرجح هذا الرأي كون أن الدراسات

التي أثبتت وجود علاقة كانت في الوقت الذي كان هناك تمييز بين الجنسين في ميدان العمل، أما في

الحالي فلا يوجد تمييز بل بالعكس النساء تملك أكثر امتيازات أحيانا .

**3- المستوى التعليمي:** قد يرتبط مستوى التعليم عكسيا أو طرديا بالالتزام التنظيمي، و قد يرجع السبب

في العلاقة العكسية إلى أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي لدى الفرد زادت توقعاته من المؤسسة و عندما

يكون الواقع أقل من توقعاته، يقل ولاؤه لتلك المؤسسة فهو يطمح لما هو أكبر، و العكس صحيح أي

عندما يكون ما وفرته المؤسسة يساوي أو يفوق توقعات الفرد يكون مستوى الولاء مرتفع .

**4- دوافع و قيم الفرد:** كلما كان الأفراد ينظرون إلى المؤسسة على أنها المكان الذي يعتمدون عليه

في إشباع حاجاتهم، درجة من التطابق بين توقعات الأفراد و ما تقدمه المؤسسة زاد الولاء

التنظيمي، فتطبيقات نظام الإدارة الديمقراطية، و الأمان الوظيفي باليابان و ما يرتبط بها من إشباع

لحاجات الفرد يعتبر من العوامل الهامة في تحقيق الولاء التنظيمي بالمنظمات اليابانية .

من خلال عرضنا لمختلف المحددات التي تؤثر بشكل أو آخر على درجة و مستوى الولاء التنظيمي، نلاحظ

أن مجملها قد أوردتها منظرو الحوافز في نظرياتهم كونها محفزات للسلوك البشري، فمثلا المناخ، التنظيمي و نمط

القيادة و نمط الإتصال أوردتها "هرزبرغ" في نظريته ( factor they two)، العدالة التنظيمية هي امتداد

النظرية "آدمز" عن المساواة، المدخل التبادلي في الولاء التنظيمي يعكس نظرية التوقع لـ "فروم" التي تقيد بأنه

كلما كان العائد مغري كلما كان التزام الفرد بتحقيق الهدف المرتبط بالعائد كبيرا، و من هنا نستنتج أنه هناك

علاقة مباشرة بين الحوافز و الولاء التنظيمي<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - سامي ابراهيم حماده حنون، قياس مستوى الالتزام لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ص ص 25 -

### المبحث الثالث: دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي

بما أن الحوافز تتمثل في العوامل و المؤثرات و التغييرات الخارجية التي تشجع على زيادة و تحسين أدائه في العمل، و هذا لن يتحقق إلا إذا تحقق رضاه و أصبح له انتماء و ولاء يجعل الفرد العامل يتبنى قيم و أهداف مؤسسته و يسعى لتحقيقها كأنها أهدافه الشخصية، و من خلال ما سبق سنتطرق في هذا المبحث إلى ما يلي :

- دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي .
- دور تحسين ظروف العمل في تحقيق الولاء التنظيمي .
- دور الأنظمة التحفيزية في تحقيق الولاء التنظيمي<sup>1</sup> .

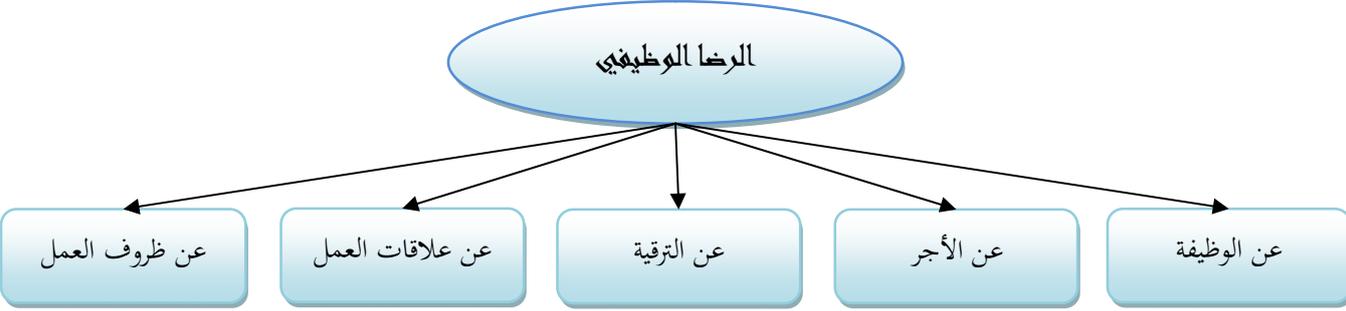
#### المطلب الأول: دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي.

تؤثر الحوافز على مستويات الرضا الوظيفي للعاملين، لذا يؤخذ بالاعتبار عند وضع خطط الحوافز تكون محققة للرضا الذي يسعى العامل للوصول إليه و الذي يدفعه لتحقيق إنتاجية أعلى، و لم يتم ذلك إلا بوجود نظام حوافز مادي و معنوي شامل توفره المؤسسة، و من هنا نجد أن الرضا الوظيفي يتكون من عدة عناصر، الرضا عن الوظيفة، و الرضا عن الآخر، و الرضا عن علاقات العمل، و عن الرؤساء و المرؤوسين في العمل، و نجد أن هذه العناصر غالبيتها تتعلق مباشرة بالحوافز، بمعنى أن مدى نجاح نظام الحوافز في المؤسسة ما يتوقف عليه الوصول للرضا الوظيفي المطلوب، نظرا لإشباع الحاجات و الرغبات لديهم، و حسن العوامل الوظيفية المحيطة بهم.

الشكل التالي يوضح عناصر الرضا الوظيفي.

<sup>1</sup>علاء خليل مجد العكش، نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة، كلية القادة، الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين، 2007، ص43 .

الشكل ( 02-04 ) : عناصر الرضا الوظيفي



المصدر: جميل أمينة، أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي، دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام

( العوفي عبد الحفيظ)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال الاستراتيجية، ص 69.

من الشكل السابق يتضح أن الرضا العام عن العمل هو محصلة لرضا الفرد عن أجره، و محتوى وظيفته و فرصه في الترقى، و الجماعة التي يعمل معها، و عن ظروف العمل، و نلاحظ هنا أن الرضا عن العمل يمثل الإشباع التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها، و بالتالي فبقدر ما تمثله هذه الوظيفة مصدر إشباعا له، بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة، و بالتالي ارتباطه بها .

و هناك مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تحقق مستوى عالي من الرضا الوظيفي من خلال الحوافز كما يلي:

- الحرص على وجود نظام حوافز متكامل، و على اعتبار أن الفرد العامل هو مزيج لمادة و روح، و تطبيق نظام الحوافز، و عدم تجاهل الحوافز السلبية كعقاب و معالجة لبعض الحالات.
- الربط بين برنامج الأفراد التي تعني بالتوظيف و التدريب و الحوافز و الترقيات .....الخ، و إحداث موائمة بين احتياجاته البشرية من جهة، و من هذه البرامج و تطلعات الأفراد العاملين من جهة أخرى لرفع مستوى الرضا عن العمل.
- دراسة دوافع الأفراد العاملين، و العوامل المؤثرة فيها بشكل دوري و مستمر.

- دعم و تقوية مدخل السلوك الإنساني باعتباره أحد الحوافز الدافعة للبقاء أو التحرك في المؤسسات.<sup>1</sup>
- الاهتمام بالعوامل البيئية المحيطة في مكان العمل، كالإضاءة و التدفئة و وسائل الإنتاج المختلفة لأثرها الكبير في رضا العامل و تحسين أدائه.

من خلال ما سبق نستنتج أنه كلما ارتفع المستوى الوظيفي للفرد زاد رضاه الوظيفي نظرا لما تتضمنه الوظائف العليا من إشباع لمختلف حاجات الفرد، و أن هناك علاقة طردية من الحوافز و الرضا الوظيفي، كما أن الرضا الوظيفي يزيد بارتفاع مستوى المؤهل العلمي و ذلك بسبب ارتفاع الرضا عن كل الحوافز الممنوحة من الأمن الوظيفي، اتصالات، الحوافز المادية، الأجر، ظروف العمل المادية، كما يجدر بالذكر أن تكون هناك رغبة لدى بعض العاملين في ترك العمل أو قد يفكرون في تركه، و هذا يعود لأسباب تتمثل في عدم رضاه عن الحوافز الممنوحة له .

و قد يكون الرضا الوظيفي مرتفعا و لا يعكس الآراء الجيد أو المرتفع في العمل و إنما يعود مزايا العمل المختلفة و منها الحوافز، و لكن ليس من الضروري أن يكون في أفضل مستوياته و هذا يعكس خللا داخل المؤسسة، كما أن الرضا عن العمل لوحده لا يعني بالضرورة تحسين و زيادة مستوى الأداء فالرضا الوظيفي المرتبط بالحوافز المختلفة قد يعكس حالة جيدة داخل المؤسسة.

### المطلب الثاني: دور تحسين ظروف العمل في تحقيق الولاء التنظيمي

تعد ظروف العمل بمختلف أنواعها ( المادية و الاجتماعية، التنظيمية ) من أهم و أبرز الأسباب التي يشعر العامل بضغوط العمل المختلفة و تحد من شعوره بالراحة و الطمأنينة، و هذا ما يجعله يشعر بالملل مما يؤدي إلى عدم إنجازه لعمله بالكم و الكيف اللازمين، لذا يجب على المنظمة تحسين ظروف العمل المختلفة سعيا منها للحفاظ على أهم مواردها و الذي هو المورد البشري و بعث فيه شعور بالراحة و الأمان و الطمأنينة و هذا ما يؤدي إلى شعوره بالانتماء و الولاء لمنظمتهم و ذلك من خلال<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> حياة معزز، أثر الثقافة تنظيمية عن أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2012-2013 ص 84 .

<sup>2</sup> - عبد الرحمان محمد العيسوي، سيكولوجية العمل و العمال، دار الراتب الجامعية، لبنان، دون سنة النشر، ص 124 .

الفرع الأول: تعديل الوظيفة و بيئتها: و يتم ذلك عن طريق:

- توفير الإضاءة المناسبة.
- توفير درجات الحرارة المناسبة.
- معالجة الضجيج.
- الحرص على نظافة و ترتيب مكان العمل.

الفرع الثاني: نوعية الحياة في مكان العمل: ذلك من خلال:

- تشجيع المسؤولية الفردية .
- تشجيع المناخ الاجتماعي.

الفرع الثالث: إجراءات تغيرات في المهام : و ذلك من خلال :

- تعديل المهام.
- إثرائها.
- توسيعها.
- تدوير المناصب.

المطلب الثالث : دور الأنظمة التحفيزية في تحقيق الولاء التنظيمي .

يشير التحفيز إلى مجموعة من العوامل و المؤشرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر جهد في عمله و الابتعاد عن ارتكاب الأخطاء لا يحمده عقابها، مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته و إشباع حاجاته المتعددة و الوصول إلى الطلعات التي يسعى لبلوغها من خلال من خلال عمله، و ضمان بقاء العمال في المنظمة و خلق روح الانتماء و الولاء في نفسيتهم من أجل كسب العامل بوجه خاص و استمرارية العمل بوجه عام<sup>1</sup>، و الشكل التالي يوضح العلاقة بين الحوافز و الولاء التنظيمي .

<sup>1</sup> - سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 27، عدد 1، 2011، ص



لقد وجد "باركر" أن العلاقة بين الحوافز و الولاء و الرضا ليست مباشرة، و إنما متغيرات تنظيمية و شخصية و بيئية و سطية، كما أشار أن الولاء التنظيم ليس متغيرا جامدا و يتأثر أيضا بتأثير متغيرات بيئية و سلوكية أخرى مثل : الموقف، نمط شخصية الفرد، مستوى إدراكه، قيمة اتجاهاته و السياسات التنظيمية المستخدمة في العمل، كما أن هناك بعض الدراسات التي توصلت إلى وجود علاقة بين مدخلات تنظيمية معينة و منها نظام الحوافز و الولاء التنظيمي، فإذا توفرت هذه المدخلات فإن هذا سيدفع الأفراد تلقائيا للعمل بهدف الحصول على مخرجات الولاء التنظيمي و المتمثلة فيما يلي<sup>1</sup>:

- سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات التنظيمية .
- سلوك إيجابي اتجاه التنظيم.
- تدني نسب الترك و الغياب .
- زيادة الشعور بالاستمرار الوظيفي .
- ارتفاع الروح المعنوية.
- ارتفاع معدلات الأداء.

#### المطلب الرابع: أدوار أخرى للحوافز.

تعتبر الحوافز أداة طبيعة و مهمة في أيدي القيادات الإدارية و المشرفين الإداريين في أي منظمة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم و نحو المنظمة و أهدافها و طموحاتها و إدارتها، و نحو الإنتاجية و عملياتها.

ومن أهم ما يمكن أن تقوم به الحوافز نذكر ما يلي:

- 1 - المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، و رفع روحهم المعنوية، هدفا إنسانيا ما يحقق في حد ذاته، و غرضا رئيسيا له انعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد، و تعزيز انتمائهم و علاقتهم مع المنظمة و إدارتها و مع أنفسهم.
- 2 - المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين و تنسيق أولوياته، و تعزيز التناسق بينهما بما ينسجم و أهداف المنظمة و تطلعاتها و سياساتها و قدراتها على تلبية مطالب العاملين و أهدافهم.

<sup>1</sup> - سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مرجع سبق ذكره، ص 82 .

- 3 . المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه.... الخ
- 4 . تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين.
- 5 . المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياستها، وتعزيز قدراتهم وميولاتهم التكيفية لأن العاملين كثيرا ما يسيئون فهم الإدارة ويخضعون ممارساتها إلى تفسيرات كثيرا ما تكون خاطئة، مما يولد مناخا ملبدا سوء الفهم والعداوة والسلبية بين الطرفين وبصورة تنعكس على المنظمة والعاملين معا، وقد تكون مدمرة أحيانا.
- 6 . تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين بما يضمن نتيجة ازدها المنظمة وتفوقها.
- 7 . المساهمة في تحقيق آلية أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إل إنجازها وتجد المنظمة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من العاملين.
- 8 . إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- 9 . جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.
- 10 . تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.
- 11 . شعور العاملين بالرضا عن المؤسسة مما ينعكس إيجابيا على أدائهم.
- 12 . إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وبالأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بإمكانه.
- 13 . زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج ، وجودة إنتاج، ومبيعات، وأرباح.
- 14 . تخفيض الفاقد في العمل، ومن أمثله تخفيض التكاليف، وتخفيض كميات الخامات، وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية، وأي موارد أخرى.

## خلاصة :

يعد موضوع الولاء التنظيمي مفتاحا أساسيا ومهما في تحديد مدى انسجام العمال مع مؤسساتهم ، و هذا الموضوع من المواضيع المعقدة التي يصعب فهمها لارتباطه الوثيق بمفاهيم وجدانية و نفسية، و هذا الموضوع حظى باهتمام كبير من علماء الإدارة و الدليل على ذلك تعدد التعاريف و المداخل النظرية لدراسة هذا الموضوع .

و لا تكفي الأماني وحدها لكسب ولاء العمال و إنما على المؤسسة أن تبذل جهدا و مالا لتستحق هذا الولاء لذلك عليها معرفة مسبباته و توفيرها و يلاحظ أن أغلب المحددات عبارة عن محفزات للسلوك البشري تطرق إليها الباحثون في نظريات الحوافز فخلصنا إلى وجود علاقة مباشرة بين الحوافز و الولاء التنظيمي .

**تمهيد:**

بعد ما تناولنا الجانب النظري من البحث موضوع الدراسة ، كان لزاما أن نجسد ذلك في الواقع ، إذ انه لا يكفي إن نتكلم عن أهمية و دور الحوافز وأثرها عن أداء العاملين دون إن نوضح ذلك في الواقع ، لذلك ارتأينا إن نثري دراستنا هذه بجانب تطبيقي مؤسسة صناعة الأغذية النسيجية تيسمسيلت ، وان أي دراسة ميدانية تعتبر خطوة عامة من خطوات البحث العلمي التي تمر بمجموعة من المراحل تشمل نشأة وتطور المؤسسة وهيكلها التنظيمي بالإضافة إلى تجسيد الجوانب التي تم تناولها في الفصول النظرية ، لذلك تم التطرق إليها في المباحث التالية:

**المبحث الأول : تقديم مؤسسة صوفاكت لصناعة الأغذية النسيجية**

**المبحث الثاني : إجراءات التحفيز في مؤسسة صوفاكت**

**المبحث الثالث: دراسة تحليلية**

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة صوفاكت

من اختيارنا لمؤسسة صوفاكت كدراسة حالة لموضوعنا لا بد لنا بداية التعرف على هذه المؤسسة لذلك قسمنا المبحث هذا إلى ثلاث مطالب نوضح فيها بعض المفاهيم المتعلقة بالمؤسسة من تعاريف والبطاقة التقنية وأنواع المنتجات التي تنتجها مبرزا في الأخير الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة.

### المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة "صوفاكت"

#### 1- نبذة تاريخية عن المؤسسة:

بعد الاستقلال وخلال الستينات أنشأت مؤسسة "sonitex" المتخصصة في الصناعات النسيجية، مديريتها العام بالجزائر العاصمة وتشرف على جميع المؤسسات النسيجية عبر الوطن.

في سنة 1982 وقعت الهيكل الأولى لمؤسسة "sonitex" واشتقت عنها مجموعة من المؤسسات

المتخصصة نذكر من بينها المؤسسات التالية:

- **enaditex**: هي مؤسسة متخصصة في توزيع المواد النسيجية.
- **cotitex**: هي مؤسسة متخصصة في الصناعة القطنية و خياطة الأقمشة وغيرها.
- **elutex**: هي مؤسسة متخصصة في الصناعات الصوفية.

في إطار توسيع النشاطات الصناعية عبر الوطن، أبرمت المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية

"sonitex" سنة 1983 عقد مع مؤسسة "pecstar" في بومباي بالهند لإنشاء مركب لصناعة

الأغطية النسيجية والخيط الخشن في تيسمسيلت باسم couvertex وبقيت أشغال هذا المشروع في طور

الإنجاز إلى غاية سنة 1987.

لم تدم مؤسسة couvertex إلا عشر سنوات، وفي نهاية سنة 1997 وبقرار رقم 02 للجمعية العامة للصندوق القابض للصناعة النسيجية قرر حل هذه المؤسسة وتوزيع ممتلكات على المؤسسات الفرعية الجديدة وانبثقت عنها مؤسسة "صوفاكت sofact".<sup>1</sup>

## 2- تعريف مؤسسة "صوفاكت sofact":

إن الشركة الأغذية النسيجية بتيسمسيلت "صوفاكت sofact"، شركة ذات أسهم رأسمالها مليون دينار جزائري، هي شركة فرعية منبثقة عن وحدات الإنتاج للشركة العمومية الاقتصادية "couvertex" وذلك طبقا للقرار رقم 02 لمجلس الصندوق القابض للصناعة النسيجية المنعقد بتاريخ 09-11-1997 بمقره الاجتماعي الكائن بـ 22 شارع المعدومين.

17-05-1997، العناصر الجزائر، وبدأت الأشغال فيها لأول مرة تحت هذا الاسم بتاريخ 15-03-1998.

كما أن تطور رقم الأجرة مرتبط بنسبة تطور رقم الأعمال في المؤسسة وهذا حسب السنة الواحدة.

## 3- بطاقة التقنية للمؤسسة:

- التسمية: شركة صناعة الأغذية النسيجية - شركة ذات أسهم sofactspa.
- رأسمال الاجتماعي: عند الإنشاء 1.000.000 دج بـ 200 سهم.
- رأسمال الاجتماعي: ابتداء من تاريخ 24-06-2000 هو 700.000.000 دج بـ 1400 سهم وهذا حسب تقرير الجمعية الغير العادية للمؤسسة "صوفاكت" سنة 2000.
- المؤسسة الأم: couvertex tissemsilt.
- تاريخ الإنشاء: 15-03-1998.
- رقم السجل التجاري: 98B07002021.
- رقم الضمان الاجتماعي: 3832463057.
- المساحة الكلية: 10 هكتارات و03 ارت.
- المساحة المغطاة: 5.3 هكتار أين يوجد الورشات والمخازن، المرافق الاجتماعية والإدارة،

1 - وثائق من المؤسسة.

- الطاقة الإنتاجية السنوية: 1.000.000 غطاء و 2000 طن من الخيط الخشن إلا أن الإنتاج الحالي لا يتعدى 450.000 غطاء سنويا، لكون المؤسسة لا تعمل إلا بفوجين عوض ثلاثة أفواج حسب ما صرح به نائب رئيس المديرية التقنية.<sup>1</sup>

يقدر عدد العمال الإجمالي للمؤسسة بـ 293 عامل و عاملة يصنفون كمايلي:

-الإطارات: 26 عامل.

-عمال المراقبة: 56 عامل.

-عمال التنفيذ: 211 عامل.

4- موقع المؤسسة:

تقع المؤسسة الأغطية النسيجية "صوفاكت" في الشمال الشرقي لمدينة تيسمسيلت حيث تبعد عنها بحوالي 1 كلم، وما جعل موقعها إستراتيجيا كونها تقع بالقرب الطريق الوطني رقم 14 الذي يربط غرب البلاد بوسطها.

**المطلب الثاني: منتجات مؤسسة "صوفاكت"**

### **1- نشاط المؤسسة:**

تختص المؤسسة في إنتاج وتسويق الأغطية النسيجية، المصنوعة محليا من مادة "الأكريليك" المستوردة من عدة دول أهمها إسبانيا، تركيا، الولايات المتحدة الأمريكية، المكسيك واندونيسيا. كما تنتج المؤسسة الخيوط الغليظة، التي تباع في الغالب في القطاع الخاص بالنسيج التقليدي، للإشارة فإن مادة "الأكريليك" مشتقة من البترول وهي سهلة الاشتعال كما أن سعرها يتغير بتغير النفط.

### **2- خصائص منتجات المؤسسة:**

منتجات مؤسسة "صوفاكت" تتميز بخصائص تقنية تتمثل في الصلاحيات الطويلة، كما أنها تهتم بتحسين نوعية منتجاتها لتلبي رغبات المستهلكين تحت شعار "من أجل شتاء دافئ" كما أنها تعتمد على استراتيجية تكميلية بين مختلف منتجات الشركة وذلك بهدف:

1 - وثائق من المؤسسة.

-زيادة نسبة الأرباح وإرضاء المستهلكين.

-الحصول على أسواق جديدة.

-إرضاء الموزعين. "1

### المطلب الثالث: مهام وأهداف المؤسسة

1- مهام المؤسسة: تتنوع مهام المؤسسة بين ما يلي:

-ضمان الإنتاج، حيث تسعى المؤسسة دائما إلى تحقيق ربح و رفع نسبة الإنتاج.

-ضمان البحث والتقدم، حيث تسعى المؤسسة دائما إلى تحسين نوعية إنتاجها وخلق أنواع جديدة، حيث

تمكنت المؤسسة 2000 من إنتاج نوع جديد من الأغطية و ذلك باستيراد أغطية نصف مجهزة من كوريا وإكمال

صنعها في المؤسسة، وحاليا هي بصدد إنتاج نوع آخر من الأغطية، وذلك بإدخال لمسة جديدة "gaufirage".

-ضمان البيع والتوزيع، حيث تقوم المؤسسة بدراسات مسبقة لتحديد كمية الطلب.

### 2- أهداف المؤسسة:

لقد عرفت المؤسسة تطورا ملحوظا واستمرارا كبيرا مقارنة بمثيلاتها من المؤسسات الوطنية العمومية لذا فهي

تسعى إلى تحقيق أهدافها باستمرار، والتي تتمثل في:

-المحافظة على هذا الكسب العظيم . مركب الأغطية النسيجية . والذي يعتبر من الهياكل القاعدية في

الصناعة النسيجية.

-استعمال أحدث الوسائل المتطورة والتكنولوجيا في الإنتاج بغرض تحديث مواصفات المنتج وزيادة كمية

لإعطائه قدرة تنافسية.

-التفاني في العمل للحصول على شهادة الايزو "iso" للجودة والنوعية، للإشارة فإن الايزو هو اختصار

لكلمة "international starding organisation" أي المنظمة العالمية للتقييس.

-التحكم في تقنيات الإنتاج لتفادي الانحرافات.

-تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح بغرض تطوير المؤسسة والمساهمة في لاقتصاد الوطني.

### 3- الهيكل التنظيمي لمؤسسة صوفاكت.

اعتمدت مؤسسة صوفاكت هيكلًا تنظيميًا يتناسب مع طبيعة وحجم أنشطتها، إذ يترأس هيكلها التنظيمي المدير العام الذي يشرف على قسم المنازعات القضائية وأمانة مجلس إدارة المؤسسة وعلى مصلحة الأمن الوقائي، كما يقوم بعملية المراقبة والتنسيق بين مختلف المديرات المكونة للمؤسسة والمتمثلة في: <sup>1</sup>

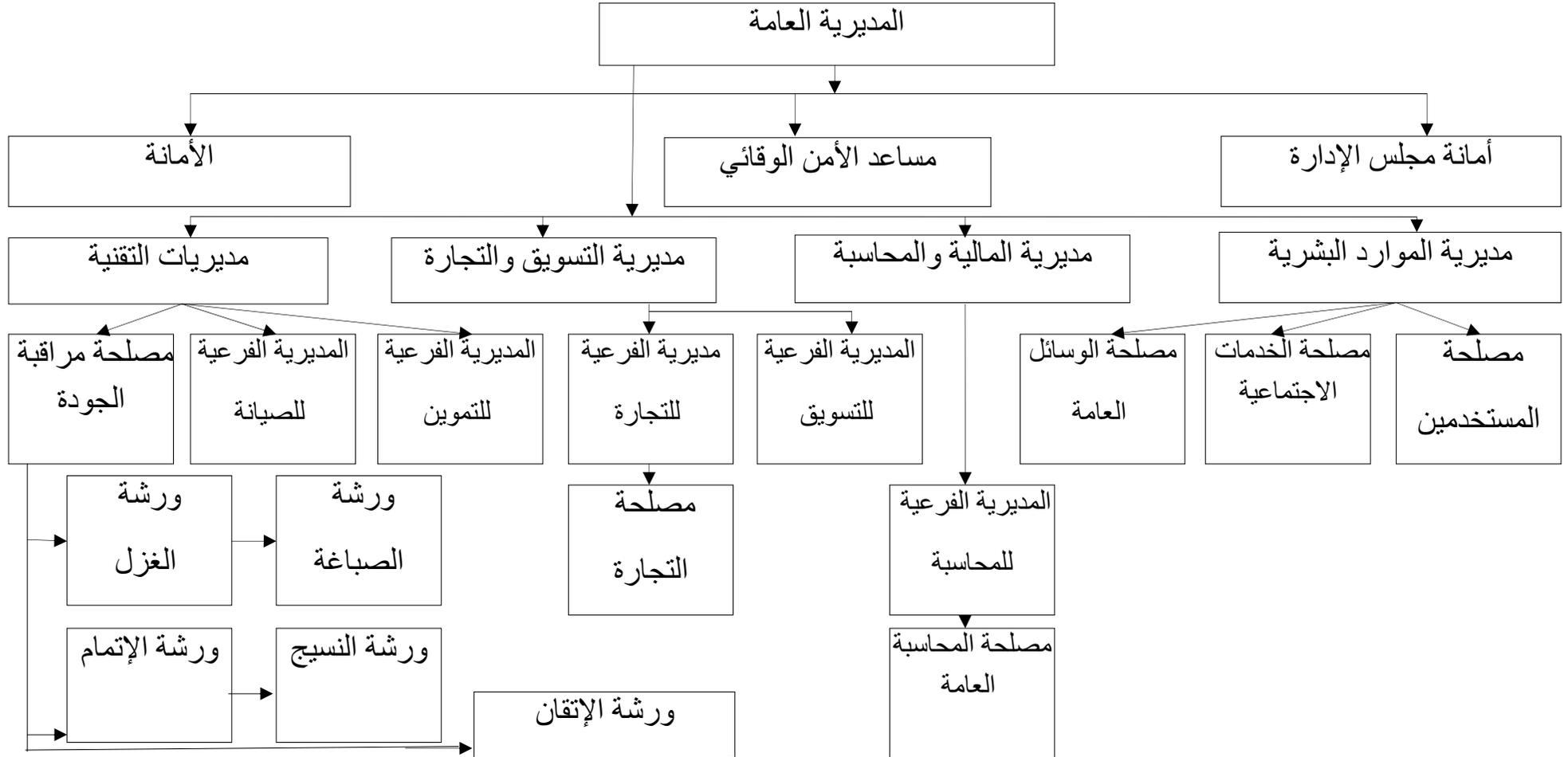
- المديرية التقنية.
- مديرية الموارد البشرية.
- مديرية التجارة والتسويق.
- مديرية المالية والمحاسبة.

لقد تم إنجاز مشروع إعادة تنظيم الهيكل العام للمؤسسة من قبل المركز الوطني للصناعة الجلدية والنسيجية بولاية بومرداس وإعادة تنظيم الهيكل العام لمؤسسة صوفاكت، ولكن لم يتم العمل به نظراً لعدم تماثيه مع طبيعة نشاط المؤسسة، كما أن مسيرها فضلوا الإبقاء على الهيكل التنظيمي السابق ويتمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة صوفاكت كما يلي: <sup>2</sup>

1- وثائق من المؤسسة.

2- وثائق من المؤسسة.

الشكل رقم (03-01): الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة صوفاكت:



المصدر: الهيكل التنظيمي لمؤسسة صوفاكت (من وثائق المؤسسة)

**أولاً: القسم الإداري والمالي للمؤسسة.**

يعد القسم الإداري والمالي من أهم الأقسام الموجودة على مستوى المؤسسة، بالنظر إلى كثرة المهام الموكلة إليه، فهو المسئول الأول على تسيير المؤسسة والضامن الأساسي لنجاحها أو فشلها.

### **1- المديرية العامة ومجلس الإدارة:**

يوجد على رأس مؤسسة صوفاكت الرئيس المدير العام، وهو شخصياً يقوم بوظيفتين معا وهما تسيير الشؤون المالية والإدارية للمؤسسة وهذا بإشرافه مباشرة على المديرية العامة، وترأس مجلس الإدارة عند اجتماعه وهذا حسب ما جاء في القانون التأسيسي للمؤسسة.

**1-المديرية العامة:** يترأسها المدير العام، وهو المسير الرئيسي الأول للمؤسسة، توجد تحت سلطته مختلف الهيئات الإدارية.

### **1- مجلس الإدارة:** يتكون مجلس الإدارة من أعضاء استثماريين يلجأ إليهم مسير المؤسسة كلما أدعت

الضرورة لذلك، حيث يطرح عليهم جدول أعمال مسطر مسبقاً في جلسة تتعقد باستدعاء من المسير بالمقر الاجتماعي للمؤسسة<sup>1</sup>.

### **2- أمانة مجلس الإدارة:** تقوم بالاتصال مع رئيس مجلس الإدارة ومختلف الهيئات الإدارية وذلك لتحضير

ملف الجلسة المراد انعقادها، لذلك فهي تقوم بجمع الوثائق اللازمة التي تحضرها كل هيئة حسب اختصاصها للتداول في الجلسة، كما تقوم بعدة إجراءات أخرى.

### **2- مديرية المالية والمحاسبة:**

تعتبر مديرية المالية والمحاسبة أحد أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسة، فهي المسؤولة عن تقييم نشاطها كما أنها تسهر على تسجيل ومراقبة كل العمليات المحاسبية والمالية التي تقوم بها المؤسسة. بالنسبة لهذه المديرية فإن المصلحة الوحيدة التي لها وجود فعلي هي مصلحة المحاسبة العامة أما مصلحة المالية ومصلحة المحاسبة التحليلية فوجودها بالاسم فقط رغم الدور المهم الذي أصبحت تقوم به المحاسبة التحليلية في دراسات وتحليل نشاطات المؤسسة.

ثانياً: دراسة القسم الإنتاجي والتجاري للمؤسسة.

يضم هذا القسم مديرتين نشاطهما متكامل هما المديرية التقنية ومديرية التسويق والتجارة.

<sup>1</sup> - القانون 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتضمن العلاقات الفردية والجماعية في العمل بين العمال الأجراء والمستخدمين.

### **1- المديرية التقنية:**

إن المصلحة التقنية تشرف على مراقبة سير العملية الإنتاجية وتنقسم إلى عدة مديريات:

#### **1- المديرية الفرعية للتموين:** يعمل بهذه المديرية 15 عامل منهم المدير الفرعي ورئيس مصلحتين، تتفرع

هذه المديرية بدورها إلى مصلحتين هما:

- مصلحة الشراء.

- مصلحة تسيير المخزون.

#### **2- المديرية الفرعية للصيانة:** يعمل بها 62 عامل منهم رئيس المديرية الفرعية و5 رؤساء مصالح، تلعب

هذه المديرية دورا لا غنى عنه في النشاط اليومي للمؤسسة إذ تقوم بتصليح أي مشكل من شأنه أن يعيق العملية

الإنتاجية، كما أنها تبدي رأيها فيما يخص تجديد المعدات القديمة واقتناء الآلات الجديدة، وتشمل على عدة

مصالح مكتب الدراسات، مصلحة الصيانة، مصلحة الكهرباء، مصلحة التصنيع، مصلحة معالجة المياه، مصلحة

البرمجة، مصلحة مراقبة الجودة والتنوعية، المخبر الكيميائي، المخبر الفيزيائي، الورشات).

### **2- مديرية التسويق والتجارة:**

يأتي دور هذه المديرية بعد آخر مرحلة من الإنتاج أي الإتقان والتغليف، وهي تنقسم إلى مديرتين فرعيتين

هما المديرية الفرعية للتسويق والمديرية الفرعية للتجارة.

#### **1- المديرية الفرعية للتسويق:** إن الدور الأساسي لهذه هو بيع المنتج بمختلف الوسائل، ومن أجل ذلك

انتهجت المؤسسة سياسة اقتصادية تسمح لها بإيجاد منافذ لمنتجاتها واكتساح السوق، لذا تبنت عدة طرق

للوصول إلى هدفها المنشود وهي:

- المشاركة في المساهمات المختلفة.

- البيع بالتقسيط للجامعات المحلي.

- البيع بالجملة للخواص وللمؤسسة.

#### **2- المديرية الفرعية للتجارة:** هي مسئول عن تسيير مخزون المنتج النهائي، كما تقوم بإجراءات البيع

وانتهاء المعاملات مع الزبائن، إذ تتعامل مع عدة فئات من العملاء منهم الجامعات، الثانويات ومختلف القطاعات

العمومية، إضافة إلى الخواص سواء كانوا متقاعدین أو جدد وهذا حسب تصريح المدير الفرعي للتجارة.

ثالثا: مديرية الموارد البشرية: إن تطور المؤسسات الاقتصادية يتوقف على كفاءات العمال التي تشغلهم، لذا نجدها تحرس على تكوينهم باستمرار للرفع من خبراتهم المهنية وتحسينها، وتعد مديرية الموارد البشرية مسؤولة عن متابعة النشاطات اليومية للمؤسسة، إذ تطلع عليها هذه المديرية لمهام جد كثيفة ومعقدة نظرا لعدد الكبير الذي تتعامل معه، وهي تقوم بتسيير ملفات العمال وتوفر مجموعة من الدفاتر والسجلات الرسمية التي يلتزم بها المستخدمين ومن بين هذه السجلات (سجل الأجور، سجل حوادث العمل، سجل العطل مدفوعة الأجور على العموم فإن مديرية تسيير الموارد البشرية وتهتم بوضع سياسة لتسيير الموارد البشرية الملائمة مع السياق الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة مع احترام القوانين.<sup>1</sup>

1- وثائق من المؤسسة.

### **المبحث الثاني : إجراءات التحفيز في المؤسسة**

لقد رأينا مما سبق مفهوم الحوافز و أنواعها من الناحية النظرية، إما في هذا المبحث سنتطرق إلى دراسة الحوافز المعمول بها ميدانيا في مؤسسة صناعة الأغطية النسيجية بتيسمسيلت .

#### **المطلب الأول: الحوافز المعنوية التي يقدمها مركب صوفاكت**

**أولاً: ضمان الاستمرار في العمل:** إن هذا الحافز في المرتبة الأولى من بين الحوافز المعنوية الأخرى و هذا راجع إلى الاعتبارات التالية :

1/ عقد العمل: يكون حسب ما تنص عليه الاتفاقية الجماعية الخاصة بمركب صوفاكت في الحالات

التالية:

-عقد حاملي الشهادات

-عقد الإدماج المهني

2/ الجو المناسب بالمؤسسة: يقصد بالجو المناسب تلك العلاقات التي تنشأ بين العمال، و كذلك الظروف

التي توفرها المؤسسة للعمال. و يكون الجو ملائم إذا كان هناك محبة و صداقة متبادلة بين العمال وظروف عمل

مناسبة ( تهوية ، إضاءة، امن ونظافة .... الخ )، وبذلك يحمل عن حالة رضا العامل عن العمل مما يجعل أرائهم

جيدة و هذا هو الهدف الرئيسي للتحفيز فمركب صوفاكت يبذل مجهودات كبيرة لتوفير ظروف عمل قامت بتوفير

مستلزمات العمل من تهوية ، إضاءة جيدة ونظافة ملموسة في أماكن العمل .

#### **ثانيا : الترقيات و الميداليات**

1/ الترقية و هي من بين الحوافز التي يقدمها المركب تخضع للمردودية الفردية للعون خلال 4 ثلاثيات

السنة، يرشح العامل للترقية في حال تكونه معدل الثلاث سنوات الأخرى يفوق الحد الأدنى للمعدل الذي يجد

بالإضافة إلى إلا يكون العامل قد تعرض لعقوبة تأديبية خلال ثلاث سنوات الأخرى وتكون إقرار عن الترقية من

مؤسسة أخرى و تكون الترقية إما: الترقية في الدرجة أو الميداليات<sup>1</sup>

1/1- الترقية في الدرجة و هي تقدم للموظف في مساره المهني وذلك بانتقاله من رتبة إلى رتبة أعلى

مباشرة و تسمى بالترقية الأفقية

1/2- الميداليات وهي حق مكتسب للعامل حسب الاقدمية في العمل ( المدة الفعلية للعمل )

- تمنح الميدالية البرونزية بعد 15 سنة خدمة فعلية

- تمنح الميدالية الفضية بعد 25 سنة خدمة فعلية

- تمنح الميدالية الذهبية بعد 35 سنة خدمة فعلية

لكل ميدالية قيمة محددة تحسب نسبتها بالجر الأدنى الوطني القاعدي. ويرافق الإجراء من قبل التصديق يعادل واحد شهرا من صافي أجور العمال المعنيين بميداليات تمنح سنويا للعمال شرط الطول وجود الحياة المهنية المثالية و يتم منح بعد وفاته إلى عامل المستحقين الذين لا يفي حادث مميت في أرائهم لوظيفة.

**ثالثا : الاحترام المتبادل بين المشرف و العامل :** بما إن المؤسسة تنظيم اجتماعي ، تنشئ علاقات بين العمال في ما بينهم و كذا بين العمال و مشرفيهم ، وما يهمنا في هذا الحافز هي العلاقة بين المشرف و العامل ، كما انه يج ب عن المشرف إن يتحلى بما يلي :

1/ الاعتراف بقيمة ما ينجزه العامل من عمل وتقديره حق تقدير

2/ تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة و يجب إن تصل في الوقت المناسب وذلك للقضاء على الشائعات التي قد توقع بينهم

3/ احترام مشاعر العمال لكي لا يشعر العامل بالإهانة إمام المشرف مما يولد سخط العامل و غضبه

4/ إشراف العمال في اتخاذ القرارات لأنها من الوسائل الانجح في التسيير وعلى العامل

-تطبيق تعليمات المشرف

-احترام المشرف وتقديره

**رابعا: مدة العمل:** إن لزم العمل أهمية كبيرة في نفسية العامل حيث إن توافق زمن العمل و فترات الراحة و هذا ما يدفع العمال بالتمسك بعملهم نظرا لأنه يوفر لهم زمنا يؤدون فيه نشاطاتهم التي يرغبون في أدائها خلال فترة

1 - وثائق من المؤسسة.

الراحة الاجتماعية كانت أو ثقافية.... الخ، والمدة القانونية للعمل في مركب صوفاكت هي 40 ساعة في الأسبوع وأثناء ظروف العمل العادية تتوزع هذه الساعات على 5 أيام كاملة على الأقل و هذه المدة القانونية للعمل هي بموجب الأمر رقم 97 المؤرخ في 11 يناير 1997 المحددة للمدة القانونية للعمل و بالإضافة إلى مدة العمل القانونية هناك :

1/ العمل الليلي: تحد قواعد وشروط العمل الليلي و الحقوق المرتبطة به عن طريق الاتفاقية الجماعية التي تنص عليها المادة 100 والتي تنص على مايلي " يعتبر كل عمل ينفذ ما بين الساعة التاسعة ليلا و الساعة الخامسة صباحا عملا ليليا " <sup>1</sup>

2/ الساعات الإضافية: وهي متممة للمادة 102 الساعات الإضافية استجابة لضرورة مطلقة في الخدمة، كما يجب إن يكتسي هذا اللجوء طابعا استثنائيا وفي هذه الحالة فانه يجوز للمستخدم إن يطلب من أي عامل أداء الساعات الإضافية زيادة عن المدة القانونية للعمل دون أن تتعدى 20 بالمائة من المدة الزمنية المذكورة خامسا: التدريب المستمر: التدريب المهني هو التزام صاحب العمل و العامل بالتدريب هو حق وواجب للعامل . يمكن تعزيز الأعراف آن يسمح بصراحة في عقد التدريب .

تنص المادة 135 صاحب العمل و أهميته لتنفيذ إجراءات التدريب و التنمية اتجاه العامل وفقا للتدريب تخضع لرأي لجنة تمثيلية .

المادة 136 صاحب العمل يسعى لتصل إلى مايعادل الميزانية واحد (1) بالمائة على الأقل من المرتبات لتنفيذ أعمال التدريب المقررة.

يجب على العامل خلال دورات التدريب و التطوير التي نظمت لفائدته من قبل رب العمل من اجل التحديث و تعميق أو زيادة الفائدة من قبل صاحب العمل وزيادة التدريب عن التكنولوجيا الحديثة حيث يخضع لتوفير قواعد التدريب عليها بالمؤسسة .

### **المطلب الثاني : الحوافز المادية التي يقدمها مركب صوفاكت :**

**أولا : الأجر :** يعد الأجر من أهم المحفزات التي تدفع العامل إلى بذل مجهود أكبر في تأدية أعماله عن أحسن وجه ورضا العامل على الأجر يعد بصفة كبيرة رضاه عن العمل كطله ، وهو حق من حقوقه وتعطى الأولوية لتسديد الأجور قبل كل شيء ولا يقتطع منه مهما كان السبب ويتكون الأجر المدفوع للعامل من:

1- وثائق من المؤسسة.

- 1/ الأجر الأساسي: المطابق لمنصب العمل الذي يشغله كما هو ناتج عن التصنيف السلمي للمؤسسة.
  - 2/ التعويضات : الممنوحة بسبب الاقدمية في العمل ، الساعات الإضافية المؤدات أو بسبب الظروف الخاصة بالعمل لا سيما العمل ألتناوبي ، المتاعب و الأضرار ، الالترام إلى العمل الليلي .<sup>1</sup>
  - 3/ العلاوات المرتبطة بالإنتاجية : ناتج العمل عند الاقتضاء :  
- كما يجب أن يكون اجر العامل مبينا ومدفوعا في شكل نقدي فقط  
- الشروط المحددة عن طريق التنظيم القانوني .
- يتحدد وفق التفاضلية ومن خلال تواجدنا مصلحة الأجر أدرکنا أن اجر أي عامل في مؤسسة جماعية في عقد بين المستخدم و العمال يتحدد في مدة العمل وسعر الحد الأدنى المضمون ..... الخ ويتكون الأجر الذي يتقاضاه العامل في المركب من :
- الأجر الأساسي المضمون (SNMG): وهو الحد الأدنى المطبق في كافة المؤسسات ، عمومية كانت أو خاصة ، وفي القطاع الاقتصادي أو الوظيف العمومي قد حدد بـ : 8000 دج
  - الأجر الأساسي القاعدي : يطابق الأجر الأساسي القاعدي العمل الذي تتوفر فيه ضوابط منصب العمل المشغول، وهو يصنف ويحدد المنصب الذي له علاقة مباشرة بتحديد الأجر المقابل لذلك المنصب بمعنى ترتيبه بجدول خاص بالأجور وهذا الجدول نفسه جدول المناصب حيث يمنح لكل منصب مجموعة من النقاط الاستدلالية التي تحددها عناصر و عوامل المنتصب و التيس تختلف من منصب إلى آخر حسب درجة التأهيل و المسؤولية و الجهد المتطلب إلى جانب ذلك ظروف العمل و كذا مختلف الضغوطات والمتطلبات المتعلقة بكل منصب باجر قاعدي محدد بـ : 9000 دج كحد ادني و 2741200 دج كحد أقصى للعمل المشغول وهو يصنف يحدد المنصب الذي له علاقة مباشرة لتحديد الأجر المقابل لذلك المنصب بمعنى ترتيبه بجدول خاص بالأجور، وهذا الجدول نفسه جدول المناصب حيث يمنح لكل منصب مجموعة من النقاط الاستدلالية التي تحددها عناصر و عوامل المنصب واتي تختلف من منصب إلى آخر والى فئات من 1 إلى 5 وأصناف من 1 إلى 20
- العلاوات عن الخبرة المهنية و تعويضات تدفع للعامل الأساسي الأجر من 10 في مركب صوفاكت بالخبرة المهنية .

**منحة عن مردودية الفرد (PRI) :** مردوديته عن منحة المؤسسة في الجهود الفردي للعامل و المنحة

عن المردودية الفردية في مركب صوفاكت ب 10 % من الأجر الأساسي كحد ادني إلى 20 % من الأجر القاعدي كحد أقصى و غالبا ما تمنح المؤسسة نسبة 16 % من الأجر القاعدي لمعظم عمالها و هي نسبة متوسطة.<sup>1</sup>

**ثانيا : منحة النقل :** عندما يتم توفير وسائل النقل من قبل صاحب العمل و إذا كان العامل يتحمل تكاليف السفر من منزله إلى مكان عمله ويتمتع برسوم التعويض من قبل الناقلين و يكون هذا التعويض على النحو التالي :

>=1et<7kms.....	2000DA/mois
>=7et<12kms.....	3600DA/mois
>=12et<18kms.....	6000DA/mois
>=18et<24kms.....	8000DA/mois
>=24et<30kms.....	9500DA/mois
>=30kms.....	10000DA/mois

1. دعت العاملين إلى بعثها و السيطرة عليها باستخدام السيارة الشخصية، الحصول عن كثافة الأميال

محسوب كل عامل بالتناسب مع عدد مرات سفره ويتم تحديد المبلغ بـ 04 دينار لكل كيلومتر.

2. عربة بدل: هي دورة لتنظيم العمال للعمل والسير فيه وصاحبها مؤهل للحصول عن ما يسمى

"بدل سلة"

3. وهي تساوي 150دج لرجال الأعمال ، تدفع شهريا بما يناسب مع عدد أيام العمل الفعلية<sup>2</sup>

1- وثائق من المؤسسة.

2- وثائق من المؤسسة.

### المبحث الثالث: دراسة تحليلية

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر الحوافز على الولاء التنظيمي للعاملين صوفاكت بتيسمسيلت، وفيما يلي توضيح منهجية الدراسة التي تعتبر محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجزء التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على المعلومات اللازمة لإجراء التحليل الإحصائي لتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها فيما بعد على ضوء الدراسات المتعلقة بالموضوع، ويتناول هذا المبحث منهجية الدراسة الميدانية وإجراءات التطبيقية.

#### المطلب الأول: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على الولاء التنظيمي للعاملين، ونظرا لطبيعة الدراسة الميدانية تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال الاستبيان الذي تم إعداده لهذا الغرض، وقد تم تفرغ البيانات، عالجتها وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي spss.

- تحديد مجتمع الدراسة:

أولا: نموذج الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من متغيرين اثنين، المتغير المستقل الحوافز، والمتغير التابع الولاء التنظيمي للعاملين، والذي يساند الافتراض كون الحوافز لها تأثير على الولاء التنظيمي للعاملين وذلك أن تطبيق نظام حوافز فعال في المؤسسة يضمن ولاء تنظيمي متميز للمؤسسة، وأن تكوين ولاء تنظيمي يتطلب توفر الحوافز.

ثانيا: عينة الدراسة:

بعد اختيار العينة التي تعتبر من الخطوات الهامة في إجراء دراسة ميدانية على أفراد المؤسسة، تم استخدام عينة عشوائية، بلغ حجمها (125) فرد، فقد تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارات ميدانية، تم استرجاع (80) والباقي لم ترد.

### ثالثا: المنهجية التطبيقية

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبانة، وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة، وعليه فقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الدراسات التي تناولت الحوافز والولاء التنظيمي. وتتكون الاستبانة من أربعة أجزاء هم:

- 1- الجزء الأول: يتضمن المتغيرات الشخصية للدراسة المتعلقة بالمعلومات العامة عن أفراد الدراسة وهي (الجنس، السن، المستوى العلمي، الخبرة المهنية).
- 2- الجزء الثاني: ينقسم الجزء الثاني واقع الحوافز في المؤسسة، إلى ثلاث محاور، يتضمن المحور الأول (لحوافز المادية) ويتكون من 5 عبارات، أما المحور الثاني (الحوافز المعنوية) ويتكون من 4 عبارات، والمحور الثالث (المناخ التنظيمي " ظروف العمل، العلاقة مع الزملاء، نمط القيادة....") يتكون من 4 عبارات.
- 3- الجزء الثالث: يحتوي هذا الجزء مستوى واقع الولاء التنظيمي في المؤسسة، على 11 عبارة.
- 4- الجزء الرابع: ينقسم الجزء الرابع تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي، إلى ثلاث محاور، يتضمن المحور الأول (الحوافز المادية) ويتكون من 3 عبارات، والمحور الثاني (الحوافز المعنوية) يتكون من 3 عبارات، أما المحور الثالث (مناخ العمل) يتكون من 3 عبارات.

المطلب الثاني: تحليل الاستبيان.

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات تم تجميعها، باستخدام برامج SPSS، والاستعانة بأدوات التحليل الإحصائي لتقديم وصف لبيانات العينة.

- حساب معامل ألفا كرونباخ.

- استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة في الاستبيان.

- قياس المتوسطات الحسابية الانحراف المعياري لكل عبارة من الاستبيان استنادا إلى الإجابات.

- حساب معامل الارتباط لكل محور من محاور الاستبيان.

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة:

1 - الجنس.

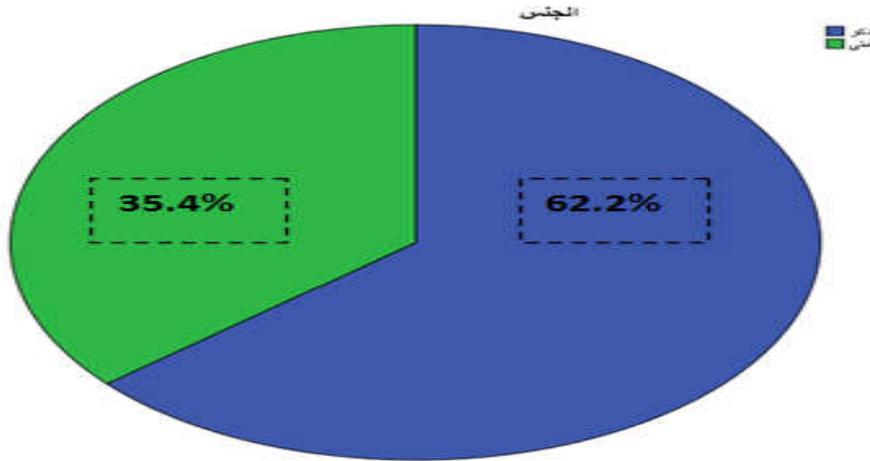
الجدول رقم (03 . 01) توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	51	63.75
أنثى	29	36.25
المجموع	80	100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03 . 01) أن هناك 59 فردا من عينة الدراسة هم فئة الذكور بنسبة تقدر ب 63.75 %، وهناك 21 فردا من عينة الدراسة تمثل فئة الإناث بنسبة قدرت ب 36.25 % و

سنوضح ذلك من الشكل التالي (03 - 02) توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول رقم (03-01)

نلاحظ من خلال الشكل رقم (03-02) أن عدد الذكور في العينة المدروسة يفوق الإناث، ويرجع ذلك إلى طبيعة النشاط الذي تزاوله المؤسسة.

## 2 - العمر.

الجدول رقم (03-02) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر.

السن	التكرار	النسبة
من 25 إلى 30 سنة	40	50
من 30 إلى 40 سنة	22	27.5
أكثر من 45 سنة	18	22.5
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من الجدول رقم (30-02) نلاحظ أن العمال الذين تتراوح أعمارهم من (25 إلى 30) تمثل نسبة 50% وهي الفئة الأكبر، ثم تليها فئة (من 30 إلى 40) بنسبة 27.5%، أما فئة (أكثر من 40 سنة) بنسبة 22.5%.

### الفصل الثالث: مساهمة الحوافز في صناعة الولاء التنظيمي في مؤسسة صناعة الأغذية النسيجية بتيسمسيلت

سبة 22,5%، ونلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة تعتمد على الفئة الشبانية في عملية التوظيف، والشكل التالي يوضح ذلك (03 - 03) توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر.

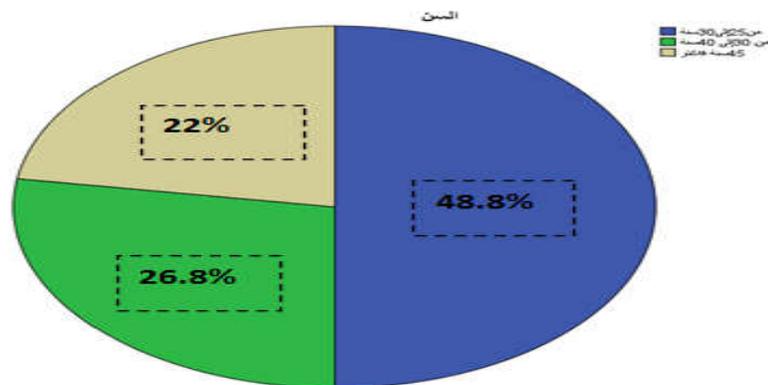
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول رقم (02-03)

نلاحظ من خلال الشكل (03 - 03) أن المؤسسة تعتمد أكثر على الطاقات الشبانية، وهذا راجع إلى الرصيد المعرفي الذي تمتلكه الفئة الشبانية في ظل التطور الذي نشهده والذي ترجم بنسبة 50% لل فئة العمرية (من 25 إلى 30).

### 3 - المستوى العلمي.

الجدول رقم (03 - 03): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
--------	---------	------------------



38.75	31	ثانوي
-------	----	-------

جامعي	20	25
دراسات عليا	03	3.75
شهادات أخرى	26	32.5
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03 - 03) أن أغلب العمال مستواهم ثانوي حيث بلغت النسبة 3.75%، ثم يليها المستوى شهادات أخرى بنسبة 32.5%، ثم المستوى الجامعي بنسبة 25%، أما الدراسات العليا فكانت بنسبة 3.75% والشكل التالي يوضح ذلك (03 - 04) توزيع عينة الدراسة وفق مستوى غير المستوى.

المصدر

من خلال الشكل (03 - 04) يتضح لنا أن نسبة 38.75% تحصل عليها العمال ذو مستوى ثانوي نظرا لرصيد المعرفي الذي يمتلكونه، ثم تليها فئة الشهادات الأخرى بنسبة 32.5%، تليها فئة المستوى الجامعي بنسبة

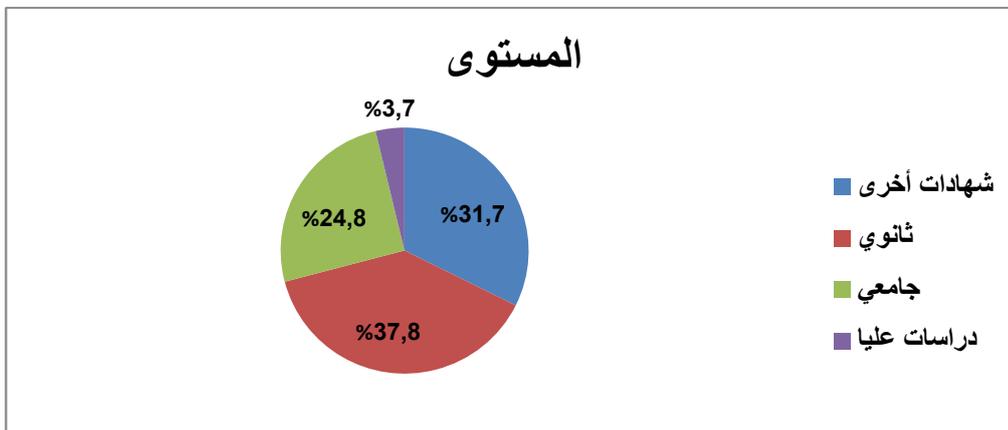
25%، تليها فئة ال

دراسات العليا بنسبة

3.75%.

4 - سنوات الخبرة.

1



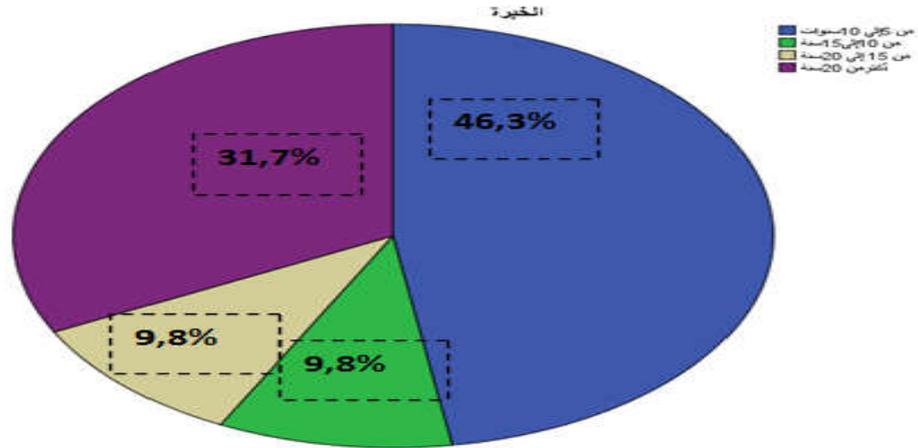
### الفصل الثالث: مساهمة الحوافز في صناعة الولاء التنظيمي في مؤسسة صناعة الأغذية النسيجية بتيسمسيلت

لجدول رقم (03 - 04): توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة.

الخبرة	التكرار	النسبة
من 5 إلى 10 سنوات	38	47.5
من 10 إلى 15 سنة	8	10
من 15 إلى 20 سنة	8	10
أكثر من 20 سنة	26	32.5
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول (03 - 04) أن أغلبية العمال عملها داخل المؤسسة يتراوح ما بين ( 5 إلى 10 سنوات) بنسبة 47.5%، تليها فئة العمال ( أكثر من 20 سنة) بنسبة 32.5%، في حين بلغت نسبة العمال من (10 إلى 15 سنة) وكذلك نسبة العمال من (15 إلى 20) بنفس النسبة 10%. والشكل التالي يوضح ذلك (03 - 05) توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول رقم (03 - 04)

نلاحظ من خلال الشكل رقم (03 - 05) أن أكثر من نصف العينة تمثل سنوات الخبرة تخص الفئة من (5 إلى 10 سنوات) بنسبة 47.5%، مما يدل على أن النسبة الأكبر في عينة الدراسة من أصحاب الخبرة ا لمتوسطة.

#### ثانيا إجراءات الصدق والثبات

- ثبات وصدق المفردات: وذلك بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ وزيادة قيمته تعني زيادة مصداقيته.

الجدول (03 - 05) إحصائيات الصدق والثبات

ألفا كرونباخ	العدد
0.997	32

المصدر: من الطالبة من خلال برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة تساوي 0.997 بالمتة وهي موجبة الإشارة، فيما يلي سوف نتطرق إلى معامل الثبات لكل محور من المحاور.

- بالنسبة للمحور الأول: الحوافز المادية.

الجدول رقم (03 - 06): احصائيات الصدق والثبات بالنسبة للمحور الأول.

العدد	ألفا كرونباخ
05	0.920

المصدر: من إعداد الطالبة.

قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة وتساوي 0.920

- بالنسبة للمحور الثاني: الحوافز المعنوية

الجدول رقم (07-03): احصائيات الصدق والثبات بالنسبة للمحور الثاني

العدد	ألفا كرونباخ
04	0.980

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

- قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة تساوي 0.980%

- بالنسبة للمحور الثالث: المناخ التنظيمي (ظروف العمل، العلاقة مع الزملاء، نمط القيادة.....)

الجدول رقم (03 - 08) احصائيات الصدق والثبات للمحور الثالث

العدد	ألفا كرونباخ
04	0.981

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة تساوي 0.981

- بالنسبة للمحور الرابع: مستوى واقع الولاء التنظيمي في المؤسسة

الجدول رقم (03 - 09): احصائيات الصدق والثبات للمحور الرابع

العدد	ألفا كرونباخ
11	0.973

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

- نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة تساوي 0,973

- بالنسبة للمحور الخامس: الحوافز المادية

الجدول رقم (03 - 10): احصائيات الصدق والثبات للمحور الخامس

العدد	ألفا كرونباخ
03	0.976

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة تساوي 0.976

- بالنسبة للمحور السادس: الحوافز المعنوية

الجدول رقم (03 - 11): احصائيات الصدق والثبات للمحور السادس.

العدد	ألفا كرونباخ
03	0.961

المصدر: من اعداد الطالبة من خلال برنامج spss

- نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة تساوي 0.961

- المحور السابع: مناخ العمل

الجدول رقم (03 - 12): احصائيات الصدق والثبات للمحور السابع.

العدد	ألفا كرونباخ
03	0.975

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

- نلاحظ قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة تساوي 0.975

الجدول رقم (03 - 13): احصائيات الصدق والثبات بالنسبة لكل المحاور.

المحور	عدد العبارات	الثبات والصدق
الحوافز المادية	05	0.920
الحوافز المعنوية	04	0.980
المناخ التنظيمي (ظروف العمل، العلاقة مع الزملاء، نمط القيادة..)	04	0.981
مستوى وواقع الولاء التنظيمي في المؤسسة	11	0.973
الحوافز المادية	03	0.976
الحوافز المعنوية	03	0.961
مناخ العمل	03	0,975

**الفصل الثالث: مساهمة الحوافز في صناعة الولاء التنظيمي في مؤسسة صناعة الأغذية النسيجية بتيسمسيلت**

المجموع	32	0.966
---------	----	-------

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

**ثالثا: تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة لمحاور الاستبيان**

سوف يتم التعرف على درجة تأثير كل متغير من متغيرات الاستبيان وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التقدير، وبما أننا استخدمنا مقياس ليكارت الخماسي الذي يعبر عن الخيارات (موافق بشدة، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وهو مقياس ترتيبي والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن أوزان الإجابات، ثم نحسب المتوسط الحسابي، ويتم بعد ذلك حساب طول الفترة أولاً وهي في دراستنا هذه عبارة عن 7 على 5، حيث تمثل 7 عدد المسافات، و 5 تمثل عدد الخيارات وعند قيمة 7 على 5 ينتج طول الفترة يساوي 1.4 يصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (03 - 14) مقياس ليكارت الخماسي

الرمز	المتوسط الحسابي للإجابات	المستوى
1	من 1 إلى 2.59	موافق بشدة
2	من 2.60 إلى 3.99	موافق
3	من 4.00 إلى 5.99	غير متأكد
4	من 6.00 إلى 6.45	غير موافق
5	من 6.80 إلى 7	غير موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

## الفصل الثالث: مساهمة الحوافز في صناعة الولاء التنظيمي في مؤسسة صناعة الأغذية النسيجية بتيسمسيلت

الجدول رقم (03 - 15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول: الحوافز المادية

درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	المحور الأول
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
موافق	1.44	3	16	17	9	23	15	1 تقيم مؤسستنا بشكل واضح بتحفيز عمالها ليقدموا أحسن ما لديهم
			19.5	20.7	11	28	18.3	
موافق	1.24	3	11	28	13	20	8	2 التعويضات التي أتقاضها تعكس الجهد الذي أبذله
			13.4	34.1	15.9	24.4	9.8	
غير موافق	1.34	3	12	13	17	22	16	3 نظام الخدمات الاجتماعية(علاج نقل اطعام...) يتوافق مع الاقتضاعات المقابلة لها
			14.6	15.9	20.7	26.8	19.5	
موافق	1.27	3	11	20	12	28	9	4 يكون نظام الترقية على أساس الكفاءة والأداء الجيد
			13.4	25	14.6	34.1	11	
غير موافق بشدة	1.36	3	21	18	20	10	11	5 المؤسسة تستعمل بكثرة أسلوب الخصم من الأجور في حال وقوع خطأ مهني.
			25.6	22	24.4	12.2	13.4	
	1.41	3						الحوافز المادية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال ( 03 - 15) نجد أن المتوسط الحسابي الخاص بالمحور الأول والذي يحتوي على خمس عبارات حيث قدر ب 03 والانحراف المعياري قدر ب 1.41 وهذا يدل على أن العمال غير راضين عن الحوافز المادية الممنوحة من طرف المؤسسة خاصة وأن نسبة الاجابة على العبارتين غير موافق بشدة وغير موافق كانت مرتفعة وتراوحت النسبتين بين 25.6% و 34.4%.

## الفصل الثالث: مساهمة الحوافز في صناعة الولاء التنظيمي في مؤسسة صناعة الأغذية النسيجية بتيسمسيلت

ومنه نستنتج أن المؤسسة لا تقدم حوافز مادية حتى تكسب ولاء العاملين لديها.

الجدول رقم (03 - 16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني. الحوافز المعنوية.

درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الثاني					
			غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
غير موافق بشدة	1.47	3	21	11	14	20	14	1 تأخذ المؤسسة بأراء العمال واقتراحاتهم و يتم اشراكهم في اتخاذ القرارات
			25.6	13.4	17.1	24.4	17.1	
غير موافق	1.39	3	14	21	16	13	16	هناك ثقة متبادلة بين العامل ومسؤوليه
			17.1	25.6	19.5	15.9	19.9	
غير موافق	1.31	3	16	20	18	16	10	تتم المؤسسة كثيرا بتكوين العمال وتطوير قدراتهم
			19.5	24.4	22	18.5	12.2	
غير موافق بشدة	1.34	4	24	18	16	14	8	تتم المؤسسة بإظهار الشكر والتقدير لعمال المتفانين في عملهم بعدة طرق: رسائل شكر
			29.3	22	19.5	17.1	9.8	
	1.44	3.93	الحوافز المعنوية					

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول رقم (03 - 16) نلاحظ أن أغلبية العمال كانت إجاباتهم تتمحور حول العبارتين غير موافق بشدة وغير موافق حيث تراوحت النسب ما بين 17.1% و 29.3% والمتوسط الحسابي 3.29 وهي نسبة أكبر من المحور الأول، بينما كانت الانحراف المعياري 1.44 وهي نسبة عالية عن المحور الأول وهذا يدل على أن أغلبية العمال غير راضين عن الحوافز المعنوية بالمؤسسة.

ومنه نستنتج أن العمال يدركون الدور الذي تلعبه الحوافز المعنوية في تحقيق تنمية عطايتهم للمؤسسة والولاء لها

## الفصل الثالث: مساهمة الحوافز في صناعة الولاء التنظيمي في مؤسسة صناعة الأغطية النسيجية بتيسمسيلت

الجدول رقم (03 - 17) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث

درجة التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق		موافق		المحور الثالث	
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة		
			العدد	العدد	العدد	العدد		
			%	%	%	%		
موافق	1.40	3	17	16	14	20	13	توفر المؤسسة كل وسائل الأمان والحماية من أخطار المهنة
			20.7	19.5	17.1	24.4	15.9	
موافق	1.24	3	12	14	21	24	9	المسؤوليات المتعلقة بوظيفتي واضحة ولا غموض فيها
			14.6	17.1	25.6	29.3	11	
موافق	1.28	3	9	19	18	20	14	قرارات الرؤساء مرنة وقابلة للنقاش والتعديل
			11	23.2	22	24.4	17.1	
موافق	1.46	3	19	14	12	20	15	ألمس تقدير الإدارة لظروفي الشخصية التي امر بها
			23.2	17.1	14.6	24.4	18.3	
	1.43	3	المناخ التنظيمي ( ظرف العمل، العلاقة مع الزملاء، نمط القيادة ...)					

المصدر: من اعداد الطالبة باعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول رقم (03 - 17) أن أغلبية العمال كانت إيجابتهم بالعبارتين موافق بشدة و موافق حيث كانت النسب ما بين 11% و 29.3%، ومتوسط الحسابي كان 3 والانحراف المعياري كان ما بين 1.24 و 1.43 وهذا يدل على أن أغلبية العمال راضين عن المناخ التنظيمي للمؤسسة. ومنه نستنتج أن ظروف العمل في المؤسسة ملائمة للعمال من أجل بذل جهد كبير للإبداع والمشاركة.

## الفصل الثالث: مساهمة الحوافز في صناعة الولاء التنظيمي في مؤسسة صناعة الأغذية النسيجية بتيسمسيلت

الجدول رقم (03 - 18) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الرابع

درجة التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	المحور الرابع
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
غير موافق بشدة	1.58	3	21	10	11	15	17	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة التي أعمل بها
			33.8	12.5	13.4	18.3	20.7	
موافق بشدة	1.34	2	10	8	16	23	23	أشعر بالإعتراز حينما أتحدث عن المؤسسة التي أعمل بها مع الآخرين
			12.2	9.8	19.5	28	28	
موافق	1.23	2	4	17	11	27	21	لدي إستعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة
			4.9	20.8	13.4	32.9	25.6	
موافق بشدة	1.33	2	9	7	12	24	28	يصعب عليا الإنحاق بمؤسسة أخرى والإنتماء إليها كما هو الحال في هذه المؤسسة
			11	8.5	14.6	29.3	34.1	
غير متأكد	1.26	3	13	11	29	15	12	سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في المؤسسة
			15.9	13.4	35.4	18.3	14.6	
موافق	1.37	2	12	10	16	22	20	إن بقائي في المؤسسة نابع من حاجتي للعمل
			14.6	12.2	19.5	26.8	24.4	
موافق	1.28	2	10	5	10	34	21	تقدم المؤسسة مزايا لا تتوفر في مؤسسة أخرى
			12	6.1	12.2	41.5	25.6	
غير موافق بشدة	1.30	2	23	16	19	16	6	أشعر بضرورة الإنتماء والولاء للمؤسسة التي أعمل بها
			28	19.5	23.75	19.5	7.3	
موافق بشدة	1.98	3	0	8	18	27	27	أشعر بالإنتماء أخلاقي يدفعني للإستمرار في عملي في هذه المؤسسة
			0	9.8	22	32.9	32.9	
موافق بشدة	1.5	2	16	10	16	14	24	أشعر أديبا بضرورة الاستمرار

### الفصل الثالث: مساهمة الحوافز في صناعة الولاء التنظيمي في مؤسسة صناعة الأغطية النسيجية بتيسمسيلت

			19.5	12.2	19.5	17.1	29.3	بعملي حتى مع وجود عرض عمل أفضل في مكان آخر
موافق بشدة	1.30	3	18	16	13	14	19	من الأفضل أن يقضي الفرد حياته المهنية في مؤسسة واحدة
			22.5	20	16.25	17.5	23.75	
	1.85	2.99	مستوى وواقع الولاء التنظيمي في المؤسسة					

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول (18.03) أن أغلبية العمال كانت إجاباتهم متمحورة حول العبارتين موافق بشدة و موافق حيث كانت النسب ما بين 28% و 41.5% ومتوسط حسابي ما بين 2 و 3 وانحراف معياري ما بين 1.23 و 1.98 وهذا يدل على أن أغلبية العمال لديهم ولاء للمؤسسة.

ومنه نستنتج أن الولاء التنظيمي عند العمال كبيرا جدا للمؤسسة

الجدول رقم (03 - 19) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الخامس

درجة التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	المحور الخامس
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
غير موافق بشدة	1.64	3	29	10	8	14	19	هل الحوافز المادية المقدمة من طرف المؤسسة تشجعك على البقاء فيها
			35.4	12.2	9.8	17.1	23.2	
غير موافق	1.37	4	18	25	8	19	10	هل انت راض عن التعويضات التي تحصل عليها من رواتب وعلاوات
			22	30.5	9.8	23.2	12.2	
غير موافق	1.44	3	18	20	12	15	15	هل يستخدم مسؤولك أسلوب الخصم من الراتب في حال وقوعك في الاخطاء
			22	24.4	14.6	18.3	18.3	
	1.61	3.99	الحوافز المادية					

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (19.03) أن أغلبية العمال تمحورت إجاباتهم حول غير موافق بشدة وغير موافق حيث كانت النسب ما بين 22% و 35.4% ومتوسط حسابي ما بين 3 و 4 و انحراف معياري ما بين 1.37 و

## الفصل الثالث: مساهمة الحوافز في صناعة الولاء التنظيمي في مؤسسة صناعة الأغطية النسيجية بتيسمسيلت

1.64 وهذا يدل على أن أغلبية العمال تؤثر عندهم الحوافز المادية على الولاء التنظيمي. ومنه نستنتج أن قلة الحوافز المادية تؤثر بشكل كبير على الولاء التنظيمي عند العاملين.

الجدول رقم (20 . 03) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور السادس

درجة التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق	المحور السادس
			بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
غير موافق بشدة	1.38	3	18	18	18	13	13	هل يتم اشراكك في مختلف القرارات المتعلقة بوظيفتك
			22	22	22	15.9	15.9	
غير موافق بشدة	1.38	3.5	23	17	19	10	11	هل تهتم المؤسسة بتكوين وتطوير قدراتك
			28	20.7	23.2	12.2	13.4	
غير موافق بشدة	1.45	3	25	10	16	18	11	هل تقول عن نظام الخدمات الإجتماعية من علاج وتأمينات في المؤسسة أنه جيد
			30.5	12.2	19.5	22	13.4	
	1.42	3						الحوافز المعنوية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول (20 . 03) كل إجابات العمال كانت حول العبارتين غير موافق بشدة وغير موافق حيث تراوحت النسب بين 22% و 30.5% ومتوسط حسابي ما بين 3 و 3.5 في حين الانحراف المعياري تراوح بين 1.38 و 1.45 وهذا يدل على أن قلة الحوافز المعنوية تؤثر على الولاء التنظيمي للمؤسسة عند العمال. ومنه نستنتج أن للحوافز دور هام في خلق الولاء التنظيمي للمؤسسة عند العاملين.

الجدول رقم (03 - 21) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور السابع

درجة التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	المحور السابع
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
موافق بشدة	1.49	3	18	6	17	18	21	هل تعتقد أن التنظيم الجيد لتوقيت العمل يساهم فعلا في حيك للعمل وولائك للمؤسسة
			22	7.3	20.7	22	25.6	
غير موافق بشدة	1.46	3	26	9	14	21	10	هل تقوم الإدارة بمساندة الموظفين لتحقيق احتياجاتهم
			31.7	11	17.1	26.6	12.2	
غير موافق بشدة	1.44	4	35	10	15	11	9	هل تعمل الإدارة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب
			42.7	12.2	18.3	13.4	11	
			مناخ العمل					
		1.45	3.95					

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول (03 - 21) أن معظم إجابات العمال كانت حول العبارتين غير موافق بشدة و غير موافق حيث تراوحت النسب بين 22% و 42.7% ومتوسط حسابي بين 3 و 4 وانحراف معياري بين 1.44 و 1.49 ويدل هذا على أن مناخ العمل يؤثر بشكل كبير على الولاء التنظيمي للمؤسسة عند العمال.

رابعا: اختبار صحة فرضيات الدراسة.

## الفصل الثالث: مساهمة الحوافز في صناعة الولاء التنظيمي في مؤسسة صناعة الأغطية النسيجية بتيسمسيلت

الجدول (03 - 22) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين المحاور.

اختبار معامل الارتباط باستعمال معامل بيرسون

المحور السابع	المحور السادس	المحور الخامس	المحور الرابع	المحور الثالث	المحور الثاني	المحور الأول	

الفصل الثالث: مساهمة الحوافز في صناعة الولاء التنظيمي في مؤسسة صناعة الأغذية النسيجية بتيسمسيلت

Correlation de pearson	1	953	941	943	953	962	971
المحور الأول sig (b ilaterale)	000	000	000	000	000	000	000
N	80	80	80	80	80	80	80
Correlation de pearso	934	1	943	986	1	943	941
المحور الثاني sig(bilaterale	000	000	000	000	000	000	000
N	80	80	80	80	80	80	80
Correlation de pearson				964	945	945	
المحور الثالث sig(bilaterale)	953	962	973	000	000	000	945
N	000	000	000	80	80	80	000
Correlation de pearson		80	80				80
المحور الرابع sig(bilateral)	80			986	942	963	945
N	962	943	1				
Correlation de perso				000			000
المحور الخامس sig(bilaterale)	000	000	000	80	80	80	80
N	80	80	80	943	956	1	941
Correlation de pearson			953	000	000	000	
المحور السادس sig(bilaterale)	954	967	000	80	80	80	000
N	000	000	000	80	962	941	80
Correlation de pearson		80	80	946			963
المحور السابع sig(bilaterale)	963	943	942	000	000	000	000
N	000	000	000	80	80	80	80
	80	80	80	000	000	000	1
				80	80	80	000
	963	956	957				80
	000	000	000				
			80				
	80	80					

- اختبار صحة الفرضيات.

H01: هناك علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين التحفيز والولاء التنظيمي.

H1-2: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين التحفيز والولاء التنظيمي.

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط بيرسون لمضمون الحوافز المادية قد بلغ 9.62% عند مستوى معنوي 0.00 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين التحفيز والولاء التنظيمي، كما أن قيمة sig = 0.00 وهي أقل من 0.05 وعليه يتم قبول الفرضية H01 ورفض الفرضية H1-2 أي توجد علاقة ارتباط بين التحفيز والولاء التنظيمي عند العاملين.

#### اختبار الفرضية الثانية.

H0-2: مستوى رضا أفراد المؤسسة على الحوافز المقدمة ضعيف ويختلف باختلاف الخصائص الشخصية.

H1-2: مستوى رضا أفراد المؤسسة على الحوافز المقدمة جيد ولا يختلف باختلاف الخصائص الشخصية.

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط بيرسون لمستوى رضا الأفراد على الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة بلغ 9.43% عند مستوى معنوي 0.00 مما يدل على أن مستوى رضا الأفراد على الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة ضعيف ويختلف باختلاف الخصائص الشخصية، كما أن قيمة sig = 0.00 وهي أقل من 0.05 وعليه يتم قبول الفرضية H0-2 ورفض الفرضية H1-2 أي مستوى رضا الأفراد على الحوافز يختلف باختلاف خصائصهم الشخصية.

#### اختبار الفرضية الثالثة:

H0-3: مستوى الولاء لدى أفراد المؤسسة ضعيف ويختلف باختلاف الخصائص الشخصية.

H1-3: مستوى الولاء لدى أفراد المؤسسة جيد ولا يختلف باختلاف الخصائص الشخصية.

نلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط بيرسون لولاء الأفراد للمؤسسة قد بلغ 9,53% عند قيمة مستوى معنوي 0.00 مما يدل على أن الولاء التنظيمي عند الأفراد كبير لمؤسستهم، كما أن قيمة sig = 0.000 وهي أقل

من 0.005، وعليه يتم قبول الفرضية H1-3 ورفض الفرضية H0-3، أي هناك ولاء للمؤسسة من طرف عمالها.

#### اختبار الفرضية الرابعة.

H0-4: للحوافز أثر على تحقيق الولاء التنظيمي.

H1-4: لا يوجد للحوافز أثر على تحقيق الولاء التنظيمي.

من خلال الجدول معامل الارتباط بيرسون لأثر الحوافز على تحقيق الولاء التنظيمي بلغ 9.62% عند مستوى معنوي 0.000 مما يدل على أن للحوافز أثر على تحقيق الولاء التنظيمي، كما أن قيمة  $\text{sig} = 0.00$  وهي أقل من 0.05 وعليه يتم قبول الفرضية H0-4 ورفض الفرضية H1-4، أي أن للحوافز أثر كبير على تحقيق الولاء التنظيمي.

#### المطلب الثالث: نتائج الدراسة.

من خلال الدراسة الميدانية وتحليل إجابات الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة تمكنا من التوصل إلى النتائج التالية:

- أغلب أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى جنس الذكر، بحيث يمثلون نسبة 63.75%.
- النسبة الأكبر من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 25 إلى 30 بنسبة 50% وهذا يعني أن هيكل المؤسسة هيكلي شبابي قوي قادر على العطاء والبذل.
- النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هم الذين تتجاوز مدة خبرتهم من 5 - 10 سنوات بنسبة 47.5% يعني الأفراد لديهم الخبرة الكافية للبذل والعطاء تساعد المؤسسة على البقاء والاستمرارية.
- أغلب أفراد العينة الدراسة كان تقييمهم إيجابياً نحو كل عبارات الحوافز، حيث كانت قيم المتوسط الحسابي لكل عبارة من العبارات نتيجتها موافق حسب مقياس ليكارت.

## الفصل الثالث: مساهمة الحوافز في صناعة الولاء التنظيمي في مؤسسة صناعة الأغطية النسيجية بتيسمسيلت

---

- معظم اتجاهات أفراد عينة الدراسة كانت إجاباتهم نحو أثر الحوافز على الولاء التنظيمي للعاملين موافق حسب مقياس ليكارت والذي يتوافق مع قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة.

### خلاصة.

في ظل التطور الحاصل وزيادة شدة المنافسة بين المؤسسات أصبحت الحوافز من الركائز الأساسية التي تسعى المؤسسة إلى العمل بها لاكتساب ولاء تنظيمي جيد، كما أصبحت الحوافز تفرض نفسها على إدارة المؤسسات باختلاف أنواعها من أجل اكتساب ولاء تنظيمي جيد، في بيئة عمل تمتاز بالمنافسة لذا على المؤسسات استغلال الحوافز لكسب الولاء التنظيمي للعمال لها.

وقد توصلنا إلى الإجابة على الإشكالية التي تم طرحها في مقدمة البحث كالتالي بناء على معطيات الدراسة.

بالنسبة للفرضيات السابقة المدرجة في المقدمة فكانت كمايلي:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الحوافز والولاء التنظيمي.

الفرضية الثانية: تبين لنا أن العمال لديهم مستويات رضا متوسطة عن الحوافز المقدمة لهم.

الفرضية الثالثة: مستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد متوسط على العموم، وأن المكون العاطفي للولاء التنظيمي كان أعلى مستوى من باقي المكونات.

الفرضية الرابعة: نعم للحوافز أثر كبير على تحقيق الولاء التنظيمي في مؤسسة صوفاكت.

ومن خلال اختبار صحة الفرضيات نستنتج، أن الحوافز هي الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة لكسب ولاء العاملين لها، حيث يعتبر الولاء التنظيمي مصدر من مصادر نجاح المؤسسة.

لقد تزايد اعتراف المؤسسات في الوقت الحالي بأهمية امتلاك قاعدة عمالية تتسم بالدافعية والحماس والرغبة في تحقيق أعلى مستويات الأداء، ولذلك يصبح من اللازم فهم الدوافع والتصرفات وأنماط السلوك والتأثير عليها، وبالتالي كيفية تحفيز الأفراد بطريقة فعالة، لغرض تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الذاتية ولهذا فإن الحوافز ضرورية جدا وذات أهمية مستمرة ومتجددة من خلال نظام حوافز متكامل كل مرة بما يتناسب واحتياجات المؤسسة وأهدافها، إذ يتمثل في توفير الإمكانيات والظروف والإجراءات اللازمة من قبل المؤسسة بهدف الرفع من دافعهم للعمل كما ونوعا.

ونظر لأهمية منح الحوافز للأفراد، وما يمكن أن يحمله من منافع للمؤسسة، نجده محل بحث ودراسة للعديد من علماء الإدارة ولهذا ظهرت عدة نظريات تتناول موضوع الحوافز، وهذا لتعرف على الأسباب التي تحكم سلوك البشر وتصرفاتهم في العمل واستنباط الأساليب التي تضبط من خلالها هذه السلوكيات في إطار الرضا والولاء التنظيمي وصولا إلى تحقيق المزيد من الأداء الناجح.

ونجد أن كل أنواع الحوافز التي يمكن للمؤسسة أن تستعملها لتحرك دوافع الأفراد والأساليب المتبعة في منحها، ففعالية الحوافز في المؤسسة يمكن تبنيها من خلال التعرف على حاجات العاملين لديها ومحاولة إشباعها، وذلك بتوفير التوليفة المناسبة من الحوافز التي تؤخذ على شكل حوافز مادية كالأجور والعلاوات، أو معنوية كالشكر والتقدير والترقية وتتأثر درجة فعالية الحوافز بقوى متعددة منها ما يرتبط بالأفراد كشخصياتهم المختلفة، ومنها يرتبط بالبيئة المحيطة بالمؤسسة.

إن الترابط بين الحوافز والولاء التنظيمي والذي كان محل دراستنا والذي تبين عنه أن مفهوم الولاء التنظيمي يشمل أبعاد وعوامل مختلفة، انطلاقا من النظرة الشاملة للبنية السيكولوجية والاجتماعية للمؤسسة كنظام متكامل من الوظائف، فقد بينت لنا الدراسة المتغيرات العديدة والهامة المرتبطة بالحوافز وكيفية تأثيرها على العاملين، مع توضيح طبيعة هذه العلاقات بين مختلف هذه العوامل من خلال ماتناولناه في دراستنا في هذا المجال.

### التوصيات:

- ربط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا ومشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز، ليزيد من قناعتهم بها ومحافظة عليهم عليها.
- مواكبة الحوافز للمتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، النفسية والحضارية التي تؤثر على سلوك الأفراد.

- البعد عن العلاقات الشخصية، الوساطة والمحسوبية في منح الحوافز.
- اهتمام الإدارة بانشغالات ومطالب العاملين بالمؤسسة من خلال فتح الإتصال في كل الاتجاهات للتقرب من العاملين والاهتمام بظروفهم، وإشعارهم بالأمن والاستقرار.
- الاستفادة من الخبرة الكبيرة لعمال المؤسسة للقضاء على الروتين والملل في مكان العمل عن طريق تدوير المناصب وإثراء المهام.
- تشجيع ثقافة التعاون والعمل الجماعي، وتعزيز مفهوم الولاء والانتماء اتجاه المنظمة.
- فتح المجال للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار وتشجيعهم على الأفكار الجديدة.
- معاملة العاملين بالمؤسسة وفق علاقة مبنية على الثقة والاحترام المتبادل والمساواة، فبين إدارة المنظمة والعاملين علاقة مستمرة، يجب استخدام أسلوب الثقة والتعاون، لأن أسلوب القوة يؤدي إلى هدم الثقة بين الإدارة والعاملين.

### أفاق البحث:

- لقد سمحت لنا هذه الدراسة بتصوير مجموعة من الأفكار التي نراها تمثل مواضيع بحثية مستقلة في مجال الحوافز سنتطرق لبعض منها فيما يلي:
- دور الحوافز في إدارة الصراع التنظيمي.
  - دور الحوافز في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين.
  - أثر الحوافز المادية والمعنوية على التقليل من الحوادث المهنية.

- 1/ أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011
- 2/ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1985
- 3/ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الإبراهيمية، اسكندرية، مصر، ط1، 2001
- 4/ بشير العلاق، القيادة الإدارية، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
- 5/ بلال خلف السكارنة، القيادة الإداري الفعال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
- 6/ جمال الدين المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، مصر، 2006
- 7/ خالد أحمد فرحان الشمداني، رائد عبدالله لعبيدي، مبادئ إدارة الأعمال (بمنظور منهجي متقدم)، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط العربية، 2013
- 8/ خضير كاظم حمود وموسى، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008
- 9/ خضير كاظم الفريجابي، موسى اللوزي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009
- 10/ رفعت عبد الحلیم الفاعوري، إدارة الإبداع، منشورات العربية لتنمية الإدارة، مصر، 2005
- 11/ طاهر محمود الكلاكده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008
- 12/ عبد الحميد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العمرية، مصر، 2009
- 13/ عبد الرحمان مُجد العيسوي، سيكولوجية العمل والعمال، دار الراتب الجامعية، لبنان، دون سنة النشر
- 14/ عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008
- 15/ علي عياصرة، محمود العود الفاظل، الإتصال الإداري وأساليب الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006
- 16/ فاروق فليبه عبده، السيد مُجد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005

- 17/ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، اسكندرية، مصر، ط1، 2008
- 18/ مُجَّد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010
- 19/ مُجَّد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دارا لحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012
- 20/ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، 2008
- 21/ مدحت أبو النصر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات معاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2007
- 22/ مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000
- 23/ منير أحمد بن دريد، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية (التدريب والتحفيز)، دار الابتكار، عمان، الأردن، ط1، 2013
- 24/ ناصر دادوي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية، الجزائر، 2004
- ثانيا: المذكرات.
- 25/ أميرة مُجَّد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي على الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2006
- 26/ أمين بريكي، جمال بلخير، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، علوم اقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الملحقه الجامعية مغنية، 2015 . 2016
- 27/ تركي صبرينة، سياسة التحفيز ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي، تيسمسيلت، 2015 . 2016
- 28/ جميل أمينة، أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة مُجَّد أولحاج . البويرة، 2014 . 2015

- 29/ حياة معزوز، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2012 . 2013
- 30/ سامية خميس أبو ندا، علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين، 2007
- 31/ طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم، 2004
- 32/ عبد الكريم غزالي، أثر القيادة التحويلية على فعالية عملية إتخاذ القرار في شركة التأمين، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012
- 33/ علاء خليل مُجد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية القادة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2007
- 34/ مُجد صلاح الدين أبو العلا، أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009
- 35/ مزار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أمّجد بوقرة بومرداس 2012 . 2013

ثالثا: المجالات .

- 36/ حازم أحمد فروانة، سليمان سلامة ديب وآخرون، أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء، مجلة فلسطين التقنية العدد 3 .
- 37/ شوقي ناجي وآخرون، قياس أثر الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة، مجلة العلوم الإنسانية، عدد44، 2010
- 38/ الصيرفي مُجد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، ج4، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009
- 39/ عامر علي حسين العطوي، أثر العدالة في الأداء السياسي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصاد، مجلد10، عدد1، 2007
- 40/ فاطمة آل خليفة، إدراك المدراء في العمل الحكومي، في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الإسكندرية، مجلد7، عدد1،

- 41/ القانون 90. 11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتضمن العلاقة الفردية والجماعية في العمل بين العمال الأجراء والمستخدمين.
- 42/ مُجَّد مصطفى الخرشوم، تأثير مناخ الخدمة على الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 27، عدد 3، 2011
- 43/ نادر أحمد أبو شيخة، المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفة، مجلة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، الأردن، مجلد 19، عدد 3، 2005
- 44/ وثائق من المؤسسة صوفاكت

الملحق رقم (02) : مخرجات برنامج SPSS

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	80	97,6
	Exclus <sup>a</sup>	2	2,4
	Total	82	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,987	,987	5

**Statistiques récapitulatives d'élément**

	Moyenne	Minimum	Maximum	Intervalle	Maximum/Minimum	Variance	Nombre d'éléments
Corrélations entre éléments	,940	,917	,967	,049	1,054	,000	5

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	80	97,6
	Exclus <sup>a</sup>	2	2,4
	Total	82	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,986	,986	4

### Statistiques récapitulatives d'élément

	Moyenne	Minimum	Maximum	Intervalle	Maximum/Minimum	Variance	Nombre d'éléments
Corrélations entre éléments	,947	,936	,967	,031	1,033	,000	4

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	80	97,6
	Exclus <sup>a</sup>	2	2,4
	Total	82	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,988	,989	4

### Statistiques récapitulatives d'élément

	Moyenne	Minimum	Maximum	Intervalle	Maximum/Minimum	Variance	Nombre d'éléments
Corrélations entre éléments	,959	,939	,983	,044	1,046	,000	4

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	80	97,6
	Exclus <sup>a</sup>	2	2,4
	Total	82	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,986	,986	3

**Statistiques récapitulatives d'élément**

	Moyenne	Minimum	Maximum	Intervalle	Maximum/Minimum	Variance	Nombre d'éléments
Corrélations entre éléments	,959	,958	,961	,003	1,004	,000	3

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	80	97,6
	Exclus <sup>a</sup>	2	2,4
	Total	82	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,971	,971	3

**Statistiques récapitulatives d'élément**

	Moyenn e	Minimum	Maximu m	Intervall e	Maximum/Mi nimum	Varianc e	Nombre d'éléments
Corrélations entre éléments	,918	,879	,943	,065	1,073	,001	3

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	80	97,6
	Exclus <sup>a</sup>	2	2,4
	Total	82	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,997	,997	32

**Statistiques récapitulatives d'élément**

	Moyen ne	Minim um	Maxim um	Interv alle	Maximum/ Minimum	Varian ce	Nombre d'élément s
Corrélations entre éléments	,907	,265	,990	,725	3,737	,012	32

**Statistiques de total des éléments**

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
مؤسسات تهتم بشكل واضح بتحفيز عمالها ليقدموا احسن مالدبيهم	92,70	1650,491	,978	.	,997
التعويضات التي اتقاضها تعكس الجهد الذي ابذله	92,48	1668,607	,956	.	,997
نظام الخدمات الاجتماعية يتوافق مع الاقطاعات المقابلة لها	92,86	1658,576	,972	.	,997
يكون نظام الترقيّة على اساس الكفاءة والاداء الجيد	92,70	1665,630	,961	.	,997
المؤسسة تستعمل بكثرة اسلوب الخصم من الاجور في حال وقوع خطأ مهني	92,30	1657,580	,971	.	,997
تاخذ المؤسسة براء العمال واقتراحاتهم ويتم اشراغهم في اتخاذ القرارات	92,59	1647,916	,980	.	,997
هناك ثقة متبادلة بين العامل ومسؤوليه	92,60	1654,344	,976	.	,997
تهتم المؤسسة كثيرا بتكوين العمال وتطوير قدراتهم	92,45	1660,706	,975	.	,997
تهتم المؤسسة باظهار الشكر والتقدير للعمال المتفانين في عملهم بعدة طرق منها رسائل الشكر والتقدير وتعليق اسماء المتميزين في لوحات اعلانية اقامة حفلات تكريمية	92,20	1658,744	,969	.	,997
توفر المؤسسة كل رسائل الامانة والحماية من اخطار المهنة	92,63	1647,959	,982	.	,997
المسؤوليات المتعلقة واضحة ولا غموض فيها	92,79	1664,271	,968	.	,997
قرارات الرؤساء مرنة وقابلة للنقاش والتعديل	92,70	1667,909	,962	.	,997
المس تقدير الادارة لظروفي الشخصية التي امر بها	92,60	1652,952	,982	.	,997
لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة التي اعلم بها	92,46	1639,720	,973	.	,997
اشعر بالاعتزاز حينما اتحدث عن المؤسسة التي اعلم بها مع الاخرين	93,16	1661,783	,946	.	,997
لدي استعداد لتقديم مجهود اكبر من المطلوب لتحقيق اهداف المؤسسة	93,20	1669,909	,950	.	,997
يصعب علي الالتحاق علي بمؤسسة والانتماء اليها كما هو الحال في مؤسستنا	93,34	1664,910	,920	.	,997
سوف تتاثر امور كثيرة في حياتي اذا ما قررت ترك العمل في المؤسسة	92,68	1666,906	,956	.	,997
ان يقائي في المؤسسة نابع من حاجتي للعمل	93,00	1656,886	,964	.	,997
تقدم المؤسسة مزايا لا تتوفر في مؤسسة اخرى	93,29	1671,296	,895	.	,997
اشعر بضرورة الالتزام والولاء للمؤسسة التي اعلم بها	92,23	1662,404	,971	.	,997
اشعر بالالتزام اخلاقي بدفعني للاستمرار في عملي لهذه المؤسسة	93,56	1722,249	,537	.	,998
اشعر بضرورة الاستمرار بعلمي حتى مع وجود عرض عمل في مكان اخر من الافضل ان يقضي حياته المهنية	92,90	1645,838	,974	.	,997
هل الحوافز المادية المقدمة من طرف المؤسسة تشجعك على البقاء فيها	92,45	1636,200	,965	.	,997
هل انت راض عن التعويضات التي تحصل عليها من رواتب وعلاوات	92,38	1656,820	,966	.	,997
هل يستخدم مسؤولك الخصم من الراتب في حالة وقوعك في الاخطاء	92,51	1649,797	,979	.	,997
هل يتم اشراكك في مختلف القرارات المتعلقة بوظيفتك	92,46	1654,631	,978	.	,997
هل تهتم المؤسسة بتكوين وتطوير قدراتك	92,26	1655,918	,970	.	,997
هل تقول عن نظام الخدمات الاجتماعية من علاج وتامينات انه جيد في المؤسسة	92,40	1649,484	,977	.	,997
هل تعتقد ان التنظيم الجيد لتوقيت العمل يساهم في حبك للعمل وولائك للمؤسسة	92,88	1647,098	,972	.	,997
هل تقوم الادارة بمساعدة الموظفين لتحقيق احتياجاتهم	92,40	1649,256	,973	.	,997
هل تعمل الادارة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	92,01	1654,291	,943	.	,997

	Statistiques							
	N		Moyenne	Médiane	Mode	Ecart type	Variance	Somme
	Valide	Manquant						
الجنس	80	2	1.3625	1.0000	1.00	.48376	.234	109.00
السن	80	2	1.7250	1.5000	1.00	.81092	.658	138.00
المستوى	80	2	2.3000	2.0000	1.00	1.28674	1.656	184.00
الخبرة	80	2	2.2750	2.0000	1.00	1.34987	1.822	182.00
مؤسستنا تهتم بشكل واضح بتحفيز عمالها ليقدموا أحسن ما لديهم	80	2	2.9500	3.0000	2.00	1.43994	2.073	236.00
التعويضات التي اتقاضيها تعكس الجهد الذي أبذله	80	2	3.1750	3.0000	5.00	1.57331	2.475	254.00
نظام الخدمات الإجتماعية (علاج تقاعد تأمينات نقل طعام الخ) يتوافق مع الاقتضاعات المقابلة لها	80	2	2.4750	2.0000	1.00 <sup>a</sup>	1.32144	1.746	198.00
يكون نظام الترقيّة على أساس الكفاءة والإداء الجيد	80	2	2.4500	2.0000	2.00	1.23144	1.516	196.00
المؤسسة تستعمل بكثرة أسلوب الخصم من الأجور في حال وقوع خطأ مهني	80	2	3.0000	3.0000	3.00	1.28280	1.646	240.00
تأخذ المؤسسة بآراء العمال وإقتراحاتهم ويتم أشراكهم في إتخاذ القرارات	80	2	3.1750	3.0000	4.00	1.24041	1.539	254.00
تهتم المؤسسة كثيرا بتكوين العمال وتطوير قدراتهم	80	2	2.36	2.00	2	1.285	1.652	189
تهتم المؤسسة كثيرا بالمؤسسة كثيرا بتأنيل شكر والتقدير، تعطيل أسماء المتميزين في لوحات إعلانية	80	2	3.4250	3.0000	5.00	1.30019	1.691	274.00
توفر المؤسسة كل وسائل الأمان والحماية من أخطار المهنة	80	2	3.1750	3.0000	5.00	1.62866	2.653	254.00
المسؤوليات المتعلقة بوظيفتي واضحة ولا غموض فيها	80	2	3.1375	3.0000	4.00	1.44733	2.095	251.00
تقرارات الرؤساء مرنة وقابلة للتفاوض والتعديل	80	2	3.2000	3.0000	4.00	1.31592	1.732	256.00
المس تقدير الإدارة لظروفي الشخصية التي أمر بها	80	2	3.4500	4.0000	5.00	1.34917	1.820	276.00
لديا الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة التي أعمل فيها	80	2	3.1375	3.0000	5.00	1.54873	2.399	251.00
أشعر بالإعتراز حينما أتحدث عن المؤسسة التي أعمل فيها مع الآخرين	80	2	2.5125	2.0000	1.00 <sup>a</sup>	1.36867	1.873	201.00
لديا إستعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة	80	2	2.4500	2.0000	2.00	1.23144	1.516	196.00
يصعب عليا الإلتحاق بمؤسسة أخرى والإلتزام إليها كما هو الحال في هذه المؤسسة	80	2	2.3125	2.0000	1.00	1.33686	1.787	185.00
سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في المؤسسة	80	2	2.9625	3.0000	3.00	1.25732	1.581	237.00
تقدم المؤسسة مزايا لا تتوفر في مؤسسة أخرى	80	2	2.3625	2.0000	2.00	1.28520	1.652	189.00
أشعر بضرورة الإلتزام والولاء للمؤسسة التي أعمل بها	80	2	3.5125	4.0000	5.00	1.33116	1.772	281.00
أشعر بالإلتزام أخلاقي بديفتي للإستمرار في عملي في هذه المؤسسة	80	2	2.6250	2.0000	2.00	1.32527	1.756	210.00
أشعر ادبيا بضرورة الإستمرار بعملي حتى مع وجود عرض عمل أفضل في مكان آخر	80	2	2.7625	3.0000	1.00	1.49466	2.234	221.00
من الأفضل ان يقضي الفرد حياته المهنية في مؤسسة واحدة	80	2	3.0000	3.0000	1.00	1.50105	2.253	240.00
هل الحوافز المادية المقدمة من طرف المؤسسة تشجعك على البقاء فيها	80	2	3.1625	3.0000	5.00	1.63385	2.669	253.00
هل أنت راض عن التعويضات التي تحصل عليها من رواتب وعلاوات	80	2	3.2875	4.0000	4.00	1.37052	1.878	263.00
هل يستخدم مسؤولك أسلوب الخصم من الراتب في حالة وقوعك في الأخطاء	80	2	3.1500	3.0000	4.00	1.44169	2.078	252.00
هل يتم إشراكك في مختلف القرارات المتعلقة بوظيفتك	80	2	3.1125	3.0000	5.00	1.44952	2.101	249.00
هل تهتم المؤسسة بتكوين وتطوير قدراتك	80	2	3.3875	3.5000	5.00	1.40967	1.987	271.00
هل تقول عن نظام الخدمات الإجتماعية من علاج وتأمينات في المؤسسة جيد	80	2	3.2500	3.0000	5.00	1.45393	2.114	260.00
هل تعتقد ان التنظيم الجيد لتوقيت العمل يساهم فعلا في حيك للعمل ولولاك للمؤسسة	80	2	2.7375	2.5000	1.00	1.47334	2.171	219.00
هل تقوم الإدارة بمساعدة الموظفين لتحقيق إحتياجاتهم	80	2	3.2500	3.0000	5.00	1.46261	2.139	260.00
هل تعمل الإدارة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	80	2	3.6500	4.0000	5.00	1.42403	2.028	292.00
إن بقائي في المؤسسة تابع من حاجتي للعمل	80	2	2.6125	2.0000	2.00	1.33591	1.785	209.00
هناك ثقة متبادلة بين العامل ومسؤوليه	80	2	3.0375	3.0000	4.00	1.38202	1.910	243.00
X	0	82						
Y	0	82						
Z	0	82						

a. Présence de plusieurs modes. La plus petite valeur est affichée.

<b>X</b>			
		Fréquence	Pourcentage
Manquant	Système	82	100.0

<b>y</b>			
		Fréquence	Pourcentage
Manquant	Système	82	100.0

<b>Z</b>			
		Fréquence	Pourcentage
Manquant	Système	82	100.0

# الملحق (1) استمارة الاستبيان

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

سيدي الفاضل، سيدي الفاضلة: تحية طيبة وبعد

نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان المتعلق بإعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال تحت عنوان تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي للعاملين دراسة حالة مؤسسة صوفاكت، حيث نحيطكم علما أن المعلومات المقدمة سوف تستخدم لغايات الدراسة فقط، وتكون سرية.

تقبلوا منا الشكر والتقدير

الجزء الأول: البيانات الشخصية.

الرجاء وضع علامة ( X ) في المكان المناسب.

1. الجنس

ذكر  أنثى

2. السن

من 25 إلى 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  45 سنة فأكثر

3. المستوى العلمي

ثانوي  جامعي  دراسات عليا  شهادة أخرى

4. الخبرة المهنية

من 5 إلى 10 سنوات  من 10 إلى 15 سنوات

من 15 إلى 20 سنوات  أكثر من 20 سنة

## الجزء الثاني : واقع الحوافز في المؤسسة

درجة الموافقة					إلى أي مدى توافق على العبارات التالية يرجى وضع إشارة (X) في مربع الخيار الذي يناسبك
غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	العبارات
<b>1- الحوافز المادية</b>					
					01 مؤسستنا تهتم بشكل واضح بتحفيز عمالها ليقدموا أحسن ما لديهم
					02 التعويضات التي أتقاضاها تعكس الجهد الذي ابذله
					03 نظام الخدمات الاجتماعية ( علاج ,تقاعد ,تأمينات ,نقل ,إطعام.... الخ ) يتوافق مع الاقتطاعات المقابلة لها
					04 يكون نظام الترقية على أساس الكفاءة والأداء الجيد
					05 المؤسسة تستعمل بكثرة أسلوب الخصم من الأجور في حال وقوع خطأ مهني
<b>02 - الحوافز المعنوية</b>					
					06 تأخذ المؤسسة بآراء العمال واقتراحاتهم ويتم إشراكهم في اتخاذ القرارات
					07 هناك ثقة متبادلة بين العامل ومسؤولية
					08 تهتم المؤسسة كثيرا بتكوين العمال وتطوير قدراتهم
					09 تهتم المؤسسة بإظهار الشكر والتقدير للعمال المتفانين في عملهم بعدة طرق منها: رسائل الشكر والتقدير ,تعليق أسماء المتميزين في لوحات إعلانية "إقامة حفلات تكريمية ....
<b>03- المناخ التنظيمي ( ظروف العمل , العلاقة مع الزملاء , نمط القيادة.....)</b>					
					10 توفر المؤسسة كل وسائل الأمان والحماية من أخطار المهنة
					11 المسؤوليات المتعلقة بوظيفتي واضحة ولا غموض فيها
					12 قرارات الرؤساء مرنة وقابلة للنقاش والتعديل
					13 ألمس تقدير الإدارة لظروفي الشخصية التي أمر بها

## الجزء الثالث: مستوى وواقع الولاء التنظيمي في المؤسسة

درجة الموافقة					إلى أي مدى توافق على العبارات التالية يرجى وضع إشارة (X) في مربع الخيار الذي يناسبك	
غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					14	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة التي اعمل بها
					15	أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن المؤسسة التي اعمل بها مع الآخرين
					16	لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة
					17	يصعب علي الالتحاق بمؤسسة أخرى والانتماء إليها كما هو الحال في هذه المؤسسة
					18	سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في المؤسسة
					19	إن بقائي في المؤسسة نابع من حاجتي للعمل
					19	تقدم المؤسسة مزايا لا تتوفر في مؤسسة أخرى
					20	اشعر بضرورة الالتزام والولاء للمؤسسة التي اعمل بها
					21	أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للإستمرار في عملي في هذه المؤسسة
					22	أشعر أدبيا بضرورة الاستمرار بعلمي حتى مع وجود عرض عمل أفضل في مكان آخر
					23	من الأفضل إن يقضي الفرد حياته المهنية في مؤسسة واحدة

حَدَّثَنَا أَبُو بَكْرِ بْنُ أَبِي شَيْبَةَ

الفهرسة

# قائمة الأشكال

# قائمة المصادر

# قائمة الملاحق



# الفصل الأول

الإطار النظري للموافقة

# الفصل الثاني

الولاء التنظيمي

وعلاقته بالحوافز

الفصل الثالث

**مساهمة الحوافز في صناعة**

**الولاء التنظيمي في مؤسسة**

**صناعة الأغطية النسيجية**

**بتيسمسيلت**

قائمة

المصادر والمراجع

الملاحق

خاتمة