

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

MOHAMEDSEDDIK BENYAHIA UNIVERSITY-JIJEL
HUMAN AND SOCIAL SCIENCES FACULTY
DEPARTEMENT OF INFORMATION AND
COMMUNICATIONS SCIENCES

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



العنوان

أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي

دراسة ميدانية مع عمال المؤسسة الإفريقية للزجاج أولاد صالح-جيجل-

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل.

لجنة المناقشة /

- الأستاذة (ة) : رضا بوغرة رئيسا
- الأستاذة (ة) : شتيوي الربيع مناقشا
- الأستاذة (ة) : فراش الربيع مشرفا

من إعداد الطلبة /

- الطالب (ة) : بوليلة إيمان.
- الطالب (ة) : عربيد ياسمين.
- الطالب (ة)
- الطالب (ة)

شكر و تقدير

" الحمد لله الذي وفقنا لهذا العمل و لم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا "

إن الشكر و العرفان أولاً و أخيراً لله عز و جل الذي رزقنا من العلم ما لم نكن
نعلم ، أما بعد :

نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل و نخص بالذكر :

أستاذنا الفاضل الدكتور " فراش الربيع " الذي لم يبخل علينا بنصائحه و توجيهاته
طوال هذا العمل للإشراف على هذا البحث ، و على تشجيعاته لنا طيلة مراحل
إنجاز هذه المذكرة.

كما لا ننسى جميع الأساتذة الذين ساهموا بإرشاداتهم السديدة ، فجزاهم الله عنا
جزاء خير .



**فهرس
المحتويات و
الجداول**



فهرس المحتويات


الفهرس

العنوان	
	شكر و عرفان
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ - ب	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول : موضوع الدراسة	
11	أولاً: مبررات اختيار الموضوع
11	ثانياً: إشكالية الدراسة.
13	ثالثاً: أهمية الموضوع
13	رابعاً : أهداف الدراسة
13	خامساً: فرضيات الدراسة
14	سادساً:تحديد المفاهيم
25	سابعاً:الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الحوافز	
33	أولاً: أهمية الحوافز
34	ثانياً: أهداف الحوافز
35	ثالثاً: أنواع الحوافز
41	رابعاً: مستويات الحوافز
42	خامساً: متطلبات نجاح نظام الحوافز
44	سادساً: مبادئ و مقومات نظام الحوافز
45	سابعاً: مراحل تصميم نظام الحوافز
46	ثامناً: العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز
48	تاسعاً: أسباب فشل نظام الحوافز

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي	
51	أولاً: أهمية الولاء التنظيمي
53	ثانياً: محددات و مظاهر الولاء التنظيمي
55	ثالثاً: علاقة الولاء التنظيمي بالمتغيرات التنظيمية
59	رابعاً: مراحل الولاء التنظيمي
60	خامساً : السمات السلوكية ونماذج الولاء التنظيمي
62	سادساً: أبعاد الولاء التنظيمي
63	سابعاً: إستراتيجيات الولاء التنظيمي
65	ثامناً: قياس الولاء التنظيمي
66	تاسعاً: آثار الولاء التنظيمي
الفصل الرابع: البعد النظري للدراسة	
71	أولاً: النظريات الكلاسيكية
71	1. نظرية الإدارة العلمية " تايلور "
72	2. نظرية التقسيم الإداري " فايول "
75	3. النظرية البيروقراطية " ماكس فيبر "
75	ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية
76	1. مدرسة العلاقات الإنسانية " إلتون مايو "
77	2. نظرية هيكله الحاجات " ماسلو "
80	3. نظرية (X) و (Y) ماغريغور
83	ثالثاً: النظريات الحديثة

83	1. نظرية التوقع " فروم "
83	2. نظرية العدالة " آدمز "
85	3. نظرية ذات العاملين " هيرزبرغ "
89	4. نظرية (z) اليابانية " أوشي "
الجانب الميداني	
الفصل الخامس : مجالات الدراسة و الإجراءات المنهجية المتبعة	
93	أولاً: مجالات الدراسة
93	1. المجال المكاني
101	2. المجال الزمني
102	3. المجال البشري
103	ثانياً: الإجراءات المنهجية
103	1. منهج الدراسة
104	2. أدوات جمع البيانات
106	3. العينة و كيفية اختيارها
الفصل السادس: تحليل و تفسير البيانات الميدانية للدراسة	
109	أولاً: عرض و تحليل البيانات الشخصية
112	ثانياً: عرض و تحليل بيانات الفرضية الأولى
121	ثالثاً: عرض و تحليل بيانات الفرضية الثانية
129	رابعاً: عرض و تحليل بيانات الفرضية الثالثة
الفصل السابع: مناقشة نتائج الدراسة	
138	أولاً: مناقشة النتائج في ضوء فروض الدراسة
138	ثانياً: لنتائج العامة
143	ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
145	رابعاً: القضايا التي أثارت الدراسة
148	الخاتمة
	قائمة المصادر و المراجع

	الملاحق
	الملخص



قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
79	أساليب استجابة المنظمة للحاجات المحددة في سلم "ماسلو"	01
80	المقارنة بين نظرية (X) و (Y)	02
90	التحفيز في نظرية أوشي (Z)	03
103	توزيع العمال داخل الشركة الإفريقية للزجاج	04
109	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	05
109	توزيع أفراد العينة حسب السن	06
110	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	07
111	توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني	08
111	توزيع أفراد العينة حسب الأجر	09
112	مدى تناسب الأجر مع العمل	10
112	حصول العمال على الزيادة في الأجر	11
113	مدى تأثير الزيادة في الأجر على الرفع من مصداقية العمل	12
113	مدى سد الأجر لحاجيات العامل الأساسية	13
114	مدى حصول العمال على المكافآت	14
115	العدالة في منح العلاوات على العمال	15
116	المنح المالية الممنوحة من طرف المؤسسة	16
116	العلاقة بين منح العلاوات و تحسين العلاقة بين العمال و الإدارة	17
117	أثر توزيع المنح و العلاوات على الرفع من الأداء	18
118	مدى إشراك المؤسسة لعمالها في الأرباح	19
119	مدى قبول العمال بأي عمل مقابل البقاء في المؤسسة	20
119	الشعور بالخوف من ترك المؤسسة	21
120	العلاقة بين المشاركة في الأرباح و التقليل من دوران العمل	22
121	علاقة المشاركة في اتخاذ القرارات و تنمية ارتباط العامل بالمؤسسة	23
122	مدى استشارة المشرف المباشر للعمال في العمل	24
123	أثر مشاركة العمال في اتخاذ القرارات على زيادة التفاعل داخل المؤسسة	25

قائمة الجداول

124	مدى شعور العمال بمشاكل المؤسسة كمشاكل شخصية	26
124	معايير اعتماد الترقية في المؤسسة	27
125	مدى مساهمة عملية الترقية في التحلي بمسؤولية أكبر	28
126	تأثير معايير الترقية في تحفيز العمال لبذل جهد أكبر	29
126	مدى مساهمة الترقية في زيادة الرضا الوظيفي للعمال	30
126	مدى تقدير مجهود العمال بالمؤسسة	31
127	مدى مساهمة الإدارة و دورها في تحسين سلوك الانضباط	32
128	مدى الشعور بالأهمية في العمل	33
129	مدى مساهمة الخدمات الصحية في التكفل بعلاج العامل	34
130	تقديم الخدمات الصحية لخدمات ختان للأطفال	35
131	تخصيص الخدمات الصحية لفحوصات دورية من حين لآخر	36
131	مدى مساهمة الخدمات الاجتماعية في الشعور بالراحة	37
132	مدى الاستفادة من الخدمات الاجتماعية داخل المؤسسة	38
133	مدى توفير الخدمات الاجتماعية لبعض ظروف الراحة و الأمان للعامل	39
133	مدى مساهمة الخدمات الاجتماعية في توفير منحة الإطعام	40
134	مدى توفير المؤسسة لوسائل نقل للعمال	41
135	أثر المساعدات الاجتماعية في الحد من ظاهرة التغيب	42
135	مدى الحصول على إعانة مالية من طرف المؤسسة	43
136	مدى الحصول على قروض مالية من طرف المؤسسة	44

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال		
الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	أنواع الحوافز	40
02	مراحل تصميم نظام الحوافز	46
03	أهمية الولاء التنظيمي	52
04	العوامل المساعدة في تحديد الولاء التنظيمي	58
05	مراحل الولاء التنظيمي	60
06	نظرة العلاقات الإنسانية للتحفيز	77
07	هرم الحاجات " ماسلو "	78
08	مضمون نظرية " ماغريغور "	82
09	جوهر نظرية التوقع	83
10	الاستجابة المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة	85
11	نظرية ذات العاملين	87
12	ملخص نظرية ذات العاملين	88

مقدمة

يعيش العالم فترة من التحولات الجذرية التي أسهمت في تغيير كل المفاهيم و الأساليب و الهياكل الإدارية التقليدية، و أوجدت مناخا جديدا و أوضاعا جديدة اقتصادية، سياسية، تكنولوجية و غيرها.

كما تمثل المنافسة العنصر الأكثر تأثيرا في تحديد نجاح أو فشل أي مؤسسة في الوصول إلى تحقيق أهدافها، و إنجاز النتائج التي قامت من أجلها، و في ضوء تلك الأوضاع الجديدة اتضحت حقيقة أساسية هي الأهمية القصوى للعنصر البشري، باعتباره الوسيلة الفعالة و المصدر الحقيقي لإنجاز أي تطوير أو ابتكار في أساليب العمل و الخدمات و الإنتاج.

من أجل ذلك يزداد اهتمام المؤسسة المعاصرة بالموارد البشري ، و العمل على ابتكار و تطوير أفضل السبل من أجل الحفاظ على هذا المورد الحساس.

و مما لا شك فيه أن الحوافز بكل أشكالها من بين المقومات التي تعتمد عليها مختلف المؤسسات كأحد السبل للحفاظ على موردها البشري، و قد ذهب الكثير من العلماء لدراسة الحوافز، كون هذه الأخيرة تحقق درجة من الإثباع تشعر الفرد بالرضا الوظيفي والشعور بالانتماء للمؤسسة و الولاء لها، مما يعني أن عدم توفر الحوافز أو عدم توزيعها بشكل عادل، ينعكس مباشرة بالسلب على أداء العاملين و ولائهم للمؤسسة .

و يعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقى اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في المجال التنظيمي، و السلوكي في الفترة الأخيرة، و هذا الاهتمام يرجع إلى حقيقة أن الولاء التنظيمي هو من بين العوامل التي تؤثر على أداء و إنتاجية الفرد، و بالتالي فعالية و كفاءة المؤسسة.

و انطلاقا من هذه الاعتبارات نحاول من خلالها القيام بهذه الدراسة للكشف عن واقع العلاقة بين الحوافز و الولاء التنظيمي داخل المؤسسة الإفريقية للزجاج أولاد صالح الطاهير.

و قد قسمنا الدراسة وفق منهج علمي ملائم في سبعة فصول هي:

الفصل الأول: تناولنا فيه الجانب التصوري ضم كل من مبررات اختيار الموضوع، إشكالية الدراسة، أهمية الدراسة و أهدافها، فرضيات الدراسة ثم المفاهيم و المصطلحات المتعلقة بالموضوع و أخيرا الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تناولنا فيه موضوع الحوافز من خلال: أهمية الحوافز، أهداف الحوافز، أنواع الحوافز، مستويات الحوافز، متطلبات نجاح نظام الحوافز، مبادئ و مقومات نظام الحوافز، مراحل تصميم نظام الحوافز، العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز، أسباب فشل نظام الحوافز.

الفصل الثالث: تناولنا فيه موضوع الولاء التنظيمي من خلال: أهمية الولاء التنظيمي، محددات ومظاهر الولاء التنظيمي، علاقة الولاء التنظيمي بالمتغيرات التنظيمية، مراحل الولاء التنظيمي، السمات السلوكية ونماذج الولاء التنظيمي، أبعاد الولاء التنظيمي و استراتيجياته، قياس الولاء التنظيمي، آثار الولاء التنظيمي.

الفصل الرابع: تناولنا فيه النظريات المفسرة للحوافز و الولاء التنظيمي، من خلال:

النظريات الكلاسيكية: نظرية الإدارة العلمية، نظرية التقسيم الإداري، النظرية البيروقراطية.

النظريات النيوكلاسيكية: مدرسة العلاقات الإنسانية، نظرية هيكله الحاجات، نظرية (X)، (Y) لماغريغور.

النظريات الحديثة: نظرية التوقع، نظرية العدالة، نظرية ذات العاملين، نظرية (Z) اليابانية.

الفصل الخامس: تناولنا فيه مجالات الدراسة و الإجراءات المنهجية بداية بالمجال المكاني ثم المجال الزمني و أخيرا المجال البشري، كما تطرقنا لمنهج الدراسة ثم أدوات جمع البيانات و في الأخير العينة وكيفية اختيارها.

الفصل السادس: تناولنا فيه تحليل و تفسير البيانات الميدانية للدراسة ، من خلال عرض و تحليل البيانات الشخصية، عرض و تحليل بيانات الفرضية الأولى، عرض و تحليل بيانات الفرضية الثانية، ثم عرض و تحليل بيانات الفرضية الثالثة.

الفصل السابع: تناولنا فيه مناقشة نتائج الدراسة، من خلال: مناقشة النتائج في ضوء فروض الدراسة، النتائج العامة، مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة، ثم القضايا التي أثارتها الدراسة.

الفصل الأول: موضوع الدراسة.

- أولاً: مبررات اختيار الموضوع.
- ثانياً: إشكالية الدراسة.
- ثالثاً: أهمية الموضوع.
- رابعاً: أهداف الدراسة.
- خامساً: فرضيات الدراسة.
- سادساً: تحديد المفاهيم.
- سابعاً: الدراسات السابقة.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

أولا : مبررات اختيار الموضوع:

1. الأسباب الذاتية:

- الرغبة في محاولة تكوين صورة تتسم بالوضوح لموضوع الحوافز و الولاء التنظيمي.
- إثراء الرصيد المعرفي.
- الرغبة الشخصية في التعمق أكثر في هذا الموضوع نظرا لتقاربه مع ميولاتنا المعرفية.
- إشباع الفضول العلمي التعرف على مستجدات و خبايا الموضوع.

2. الأسباب الموضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة منهجيا و ميدانيا.
- على اعتبار الموضوع يندرج ضمن تخصصنا العلمي.
- الوقوف على المكانة العلمية للحوافز و أثرها على الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمة.
- التعرف على واقع الحوافز في المنظمات و أثرها على الولاء التنظيمي.
- تسليط الضوء على موضوع الحوافز في العمل كموضوع سوسيوتنظيمي مهم في ظل ما يطرح حوله من إشكاليات.

ثانيا: إشكالية الدراسة.

يعتبر العنصر البشري أهم موارد المؤسسة و أثنها، الذي يحقق لها تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى في بيئة تتسم حاليا بشدة المنافسة و التغيير السريع والمستمر، وهذا ما يدفع بأي مؤسسة إلى الاهتمام بهذا المورد، لأنه مصدر إبداع وتطور واستمرار المؤسسة ، من خلال إيجاد توافق بين أهدافها وتطلعات أفرادها من جهة، واشتراكهم بأفكارهم واقتراحاتهم في الإدارة عن طريق مساهمتهم في وضع الأهداف، و اتخاذ القرارات من جهة أخرى، مما يحفزهم على بذل المزيد من الجهد في العمل وتحسين أدائهم و مراعاة احتياجاتهم وتحقيق مستوى من الإنصاف نحوهم، وضمان بيئة عمل ملائمة تشجعهم على التطوير من مهاراتهم واستثمار قدراتهم والتحسين من إنتاجيتهم، والرفع من روحهم المعنوية، من خلال تطبيق مجموعة من الحوافز التي تعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتوجيه سلوكيات واتجاهات الأفراد.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

والحوافز تتمثل في العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، إذ أن نجاح المؤسسات وتقدمها مرهون بما تقدمه من حوافز مادية ومعنوية للعاملين، فهي توظف الحماس والدافعية للعامل، مما ينعكس بالإيجاب على الأداء العام و زيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تعمل على منع شعور الفرد بالإحباط، وتدفع الموظف للمثابرة في عمله وتجعل كفاءته عالية، وعلى الرغم من أن كلا المؤسسات على اختلاف نشاطها لها أنظمة حوافز، إلا أن هذه الأخيرة قد تكون ناجحة وعادلة، وقد تكون فاشلة، هذا ما يؤثر بشكل مباشر على صورتها الخارجية، فالحوافز مصدر للقوة و دافع للتنافس بين العمال بشكل يزيد من ولائهم لمؤسستهم و الرضا في عملهم، و الاستقرار بها.

ويعتبر الولاء التنظيمي من بين المواضيع التي تطرق إليها الباحثون بهدف تحديد هذا المفهوم التنظيمي، حيث يلعب دورا هاما في نجاح المؤسسة و تحقيق أهدافها، كما أن الولاء في المؤسسة يساهم في تطوير قدراتها، و يساعدها على البقاء و النمو المتواصل، مما يزيد ذلك شعور الأفراد العاملين لأهمية الوقت الذي يقضونه في المؤسسة، بالإضافة إلى الرفع من الإنتاجية، و خلق روح معنوية عالية لدى العاملين.

و مما سبق يبدو أن الأمر قد اتضح في ما يتعلق بمدى أهمية موضوع الحوافز والولاء التنظيمي، حيث تسعى المؤسسة الجزائرية ، وعلى غرارها من المؤسسات الدولية إلى تحقيق الإنتاجية، لذلك فهي تعمل على التطوير المستمر وتحسين المحيط الداخلي للمؤسسة، بالإضافة إلى الاهتمام بالعنصر البشري، ودفعه وتحفيزه للعمل من أجل تحقيق الولاء التنظيمي، وهذا ما قد يعد كمعيار و مؤشر على نجاح المؤسسة.

وعلى ضوء ما سبق تتجلى إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

❖ هل تؤثر الحوافز على الولاء التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة؟

وانبثقت عن التساؤل الرئيسي لدراستنا أسئلة فرعية تكمن في :

- هل تؤثر الحوافز المادية على فعالية العامل داخل المؤسسة؟
- هل تؤثر الحوافز المعنوية في تنمية الشعور بالانتماء للعامل داخل المؤسسة؟
- هل تساهم الخدمات الاجتماعية المقدمة للعاملين في تعزيز الاستقرار الوظيفي داخل

المنظمة؟

الفصل الأول: موضوع الدراسة

- ثالثا: أهمية الموضوع .

تتضح أهمية الموضوع من خلال شقين هما:

1- الأهمية العلمية:

- محورية الموضوع في التراث المعرفي و النظري.
- تقديم نتاج جديد للتراكم المعرفي حول موضوع الحوافز و أثرها على الولاء التنظيمي للعمال.
- كون الدراسة تعالج موضوع مهم في المنظمات و تقدم إضافة للبحث العلمي.

2- الأهمية العملية:

- النظر للموضوع على أنه حلقة ضرورية لإحداث التوازن التنظيمي بين العامل و المنظمة.
- أن الحوافز وسيلة من وسائل الإثباع ، و التي قد تتعكس إيجابا على سلوك العمال اتجاه المؤسسة.
- أن نظام الحوافز أداة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

رابعا: أهداف الدراسة.

تسعى الدراسة الراهنة لبلوغ الأهداف التالية :

- الكشف عن مدى مساهمة الحوافز في إكساب العمال سلوكيات إيجابية تجعله أكثر أداء وإنتاجا.
- المساهمة في إضافة نتاج جديد حول موضوع الحوافز و أثرها على الولاء التنظيمي للعمال.
- محاولة الكشف عن واقع موضوع الحوافز.

خامسا: فرضيات الدراسة.

1- الفرضية الرئيسية:

❖ تؤثر الحوافز على الولاء التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

و للبرهنة على الفرضية العامة صيغة ثلاث فرضيات جزئية وهي :

أ- الفرضية الجزئية الأولى:

- تؤثر الحوافز المادية على فعالية العامل داخل المؤسسة.

- مؤشرات الحوافز المادية: الأجر، المكافآت، المنح و العلاوات، المشاركة في الارباح.

- مؤشرات الفعالية: زيادة الإنتاج، تحسين الأداء، التقليل من دوران العمل.

ب- الفرضية الجزئية الثانية:

- تؤثر الحوافز المعنوية في تنمية الشعور بالانتماء للعامل داخل المؤسسة.

- مؤشرات الحوافز المعنوية: الترقية، المشاركة في اتخاذ القرارات، التقدير.

- مؤشرات الشعور بالانتماء: الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، الانضباط.

ت- الفرضية الجزئية الثالثة:

- تساهم الخدمات الاجتماعية المقدمة للعاملين في تعزيز الاستقرار الوظيفي للعمال داخل المؤسسة.

- مؤشرات الخدمات الاجتماعية: الخدمات الصحية، الخدمات الاجتماعية، المساعدات الاجتماعية.

- مؤشرات الاستقرار الوظيفي: الشعور بالراحة، الأمان، التكيف في العمل.

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة.

1- المفاهيم الأساسية: تشكل المفاهيم المتعلقة بدراستنا محورا هاما في الدراسات الإنسانية والاجتماعية ،

و خاصة في مجال تخصصنا العلمي المتمثل في التنظيم و العمل ، ونركز أساسا في تصوّرنا للموضوع

على مفاهيم أساسية تحقق التكامل المنهجي، وانطلاقا منها يتم بناء موضوع الدراسة، و تكمن هذه

المفاهيم الأساسية في :

الفصل الأول: موضوع الدراسة

أ- تعريف الحوافز:

لغة: الحوافز جمع ل "حافز" من الفعل حفّز ، والتي تعني دفعه من الخلف (www.moajem.com/dictionary)، كما تعني "جدّ" و أسرع للمعنى فيه، و استعد أيّ حتّه و دفعه إليه (محمد حافظ حجازي، ص 212).

- اصطلاحاً: يعرفها "برلسونوستانير" بأنها ممارسة المدير لوظيفة التأثير في مجموعة الدوافع و الرغبات والحاجات، التتميات و القوى المماثلة لدى المرؤوسين لغرض إشباعها و بدرجات معينة ، ودفع الأفراد من خلال ذلك الإشباع إلى المشاركة في أعمال المؤسسة و تحقيق الإنجاز بمستوى أعلى من الأداء (جليل محمد حسن الشّماع، حمّود خضير كاظم ص 274).

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن "برلسونوستانير" ، ركّز على الجانب المعنوي من تعريفه للحوافز ، وأنّ المدير هو الممارس لها.

و يعرفها "أحمد زكي بدوي" على أنّها كلّ الأدوات و الخطط والوسائل التي تهيؤها الإدارة، لحثّ العاملين على أداء عمل محدد بشكل متغير (أحمد زكي بدوي ص 210)

من خلال هذا التّعريف نلاحظ أنّ "أحمد زكي بدوي" ، ركّز على الجانب المادّي للحوافز على عكس التعريف الأوّل.

و يعرف "عبد الرحيم مطر الهيثي" الحوافز بأنها "مجموعة من العوامل و المؤثرات الخارجية التي تثير الفرد ، و تدفعه لأداء الأعمال الموكّلة إليه على أكمل وجه ، عن طريق إشباع رغباته الماديّة والمعنويّة (خالد عبد الرحيم مطر الهيثي ص 255).

و بالاستناد للتعريفات السابقة يمكن استنتاج أهم خصائص للحوافز ومنها :

- تتسم الحوافز بقدرتها على إثارة الأفراد و حتّهم على العمل.
- تحقيق الإشباع المعنوي و الدّاخلي للعامل .
- الحوافز محرّك لقدرات العاملين نحو أداء أفضل .
- تتسم الحوافز بالوضوح و البساطة ، من حيث إمكانية الفهم و الاستيعاب .

الفصل الأول: موضوع الدراسة

التعريف الإجرائي للحوافز :

وبالاستناد للتعريفات الاصطلاحية السابقة الذكر، و الخصائص الأساسية للحوافز ، قمنا بتحديد مفهوم الحوافز إجرائياً على النحو التالي :

- الحوافز هي جملة العوامل و الوسائل المعنوية و المادية ، التي تمنحها المؤسسات لعمالها ، لإشباع حاجاتهم و الدّفع بهم إلى العمل بشكل أفضل ، من أجل تحقيق مستوى أعلى من الأداء ، و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها.

ب - الولاء التنظيمي:

- **الولاء لغة:** يعني الولاء في اللغة اسم مصدر من والي ، بوالي موالاة ، و ولاء أي دنى من الشيء ، قرب منه ، تبعه من غير فصل (حمتو ص 22).

جاء في لسان العرب ما خلاصته:

-الموالاة كما قال " ابن الأعرابي " أن يتشاجر اثنان ، فيتدخل ثالث بينهما للصلح ، و يكون له في أحدهما ، فيواليه أو يجابيه ، و والي فلانا إذا أحبه (رويم ص 101).

والولاية حسب "بن تيميه" ضدّ العداوة و أصل الولاية المحبة و القرب ، والوليّ القريب ، و يقال هذا يلي هذا أي يقرب منه(حمتو ص 22).

- **الولاء اصطلاحاً:** هو شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، و أنّ الفرد جزءاً لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها ، و أنّ أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة ، و من هنا يتولد للفرد الرغبة في بذل مزيد من الجهد لتحقيق نجاح المنظمة (سعد التوسري ص 79).

- كما يعرف "الفهداوي" الولاء على أنه مستوى من الشّعور الإيجابي ، المتولد لدى الموظف إزاء منظّمته الإدارية ، و الالتزام بقيمها و الإخلاص لأهدافها و الشعور الدائم بالارتباط معها و الافتخار بالانتماء إليها.

ومن خلال تعريف الفهداوي نلاحظ أنّه ركّز على الولاء، من حيث الشّعور بالانتماء للمنظمة ، ومدى مساهمته في تحقيق أهدافها (فهيم الفهداوي ص 11).

كما يعرّف الولاء من قبل "مدحت محمد أبو النصر" ، من خلال مجموعة من التعاريف يلخصها في:

- أنّ الولاء شعور الفرد بمسؤولية اتجاه شيء ما في حياته، و هي حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أيّ إنسان و الإخلاص و المحبة و الاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهّمه، أي خاصية سائدة للسلوك الإنساني اتجاه شيء يهّم الإنسان(مدحت محمد أبو النصر ص 39،35).

نلاحظ من خلال تعريف "محمد مدحت أبو النصر" أنه ركّز على مفهوم الولاء كشعور للفرد بمسؤولياته و مهامه اتجاه شيء ما في حياته، و أنّها حاجة ضرورية لدى أيّ إنسان .

كما يقّم "رونالد ريجيو" تعريف آخر للولاء في المؤسسة، على أنّه مشاعر الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها و اتجاهاته نحوها ، وترتبط بقبول الفرد لأهداف المؤسسة و قيمها ، و استعدادة لبذل مجهود نيابة عنها ، و الرغبة في البقاء لعضو فيها(رونالد ريجيو،ص276).

من خلال تعريف "رونالد ريجيو" نلاحظ أيضا أنّ الولاء يتركز أساسا في مجموعة المشاعر المتعلقة بالانتماء للمؤسسة حسبه ، أي أنّه ركّز على المهام و المسؤوليات التي يبذلها الفرد داخل مؤسسته.

ت - التنظيم:

لغة: لكلمة التنظيم مدلولات كثيرة ، فنجد أنّ التنظيم كلمة مشتقة من الفعل نظم ، ينظم ، و من المصدر "تنظيماً،منظّم" ، وهو وضع نوع من النظام في مخزون لموارد مختلفة ، فيجعل كأداة أو آلة في خدمة إدارة تسعى لتحقيق مشروع معين(ريمون بودون ص 199).

اصطلاحاً: عرّف "ماكس فيبر" التنظيم على أنّه نسق فرعي مستمر للنشاط من السلوك الذي يحقق بناءً على السلطة(حسين عبد الحميد، أحمد رشوان ص 09).

من خلال تعريف "ماكس فيبر" نلاحظ أنّ التنظيم عبارة عن نسق فرعي ، و اكتساب نمط معين للسلوك، أيّ ركّز على السلطة في تفسيره لمفهوم التنظيم.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

كما جاء "تالكوت بارسونز" الذي يرى أنّ التّنظيم عبارة على وحدة أو نسق من الاتصالات و الرّغبة المشتركة من قبل الأعضاء اجتماعيا ، تتألّف منها أنساق فرعيّة مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات وفقا لنموذج بنائي معيّن لكي يحقّق الأهداف المحدّدة (رابح كعياش ص 29).

ركّز "بارسونز" في تعريفه للتّنظيم على الجوانب المتعلّقة بالأنساق، الاتصالات، الأقسام والإدارات في بناء معيّن يحقّق من خلاله الأهداف المرجّوة .

يعرّفه "جيمس موني" أيضا بأنّه الشّكل الذي تتخذه الجماعة الإنسانيّة بغرض تحقيق هدف مشترك بين أفرادها.

أمّا "جون نيفر و فرانك شيروود" ، فيعرّفان التّنظيم على أنّه الوسيلة التي ترتبط بها أعداد كبيرة من البشر ينهضون بأعمال معقّدة، و يرتبطون معا في محاولة واعية منظمّة لتحقيق أغراض متفق عليها (عبد المعطي عسّاف ص 156).

من خلال هاتين التعريفين، نلاحظ أنّ هؤلاء الباحثين ركّزوا على أنّ التّنظيم هو الشّكل الذي يفرّغ فيه الجهد الجماعي لتحقيق أهداف معيّنة.

تعريف الولاء التّظيمي: يعرّف الولاء التّظيمي على أنّه عدم الرّغبة في ترك المؤسّسة من أجل الزيادات في الدّفْع و المكانة و الحرّية المهنيّة، أو من أجل عمل أكبر ، فالأفراد الموالون للمؤسّسة هم الذين يرغبون في إعطاء أنفسهم بعض الشّيء مقابل أن يقدّموا للمؤسّسة بشكل ممتاز ، كما عرّف أيضا أنّه تمثيل الفرد لقيم و أهداف المؤسّسة، و انصهاره داخل بيئة عمله ، من خلال دوره التّظيمي و رغبته واستعداده لعدم تقديم التّظيمات الأخرى على مؤسّسته (موسى اللوزي ، ص 120).

يعرّف "العطيّة" الولاء التّظيمي، أنّه حالة توحدّ العامل مع المؤسّسة التي يعمل فيها ، و مع أهدافها و رغبته بالمحافظة على عضويّته فيها (مدحت محمّد أبو النصر ص 39).

من خلال هذا التّعريف، نلاحظ أنّ الولاء التّظيمي يكمن في اندماج و توحدّ الفرد مع المؤسّسة أو المنظمّة التي يعمل فيها.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

كما يعرف "ستيرز" الولاء التنظيمي ، بأنه عبارة عن حالة نفسية تعكس علاقة الفرد مع المؤسسة وارتباطه بها .

يعرفه "فريدريك ريتشالد" ، على أنه منهج و طريقة حياة بالنسبة للشركات، التي تسعى لتحقيق قاعدة صلبة من العملاء، و أنّ الإدارة القائمة على الولاء هي إدارة هادفة لإعطاء أكبر قيمة ممكنة، قيمة تكفي عائدها لإرضاء العاملين و المساهمين.

من خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص مجموعة خصائص للولاء التنظيمي ، تكمن في :

- الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية و التنظيمية ، و ظواهر أخرى داخل التنظيم.
- أنّ الولاء التنظيمي في حالة غير ملموسة يستدلّ عليها سلوك و تصرفات الأفراد العاملين في التنظيم، و التي تجسّد مدى ولائهم.
- أنّ الولاء التنظيمي متعدّد الأبعاد وليس بعدا واحدا ، وهي تؤثر في بعضها البعض.
- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي ، من أجل تزويد المؤسسة بالحيوية و النشاط ، و منحها الوفاء.
- يستغرق الولاء في تحقيقه وقتا طويلا ، لأنّه يجسّد حالة فنانة تامّة للفرد.

من خلال التعاريف المقدّمة و الخصائص السابقة ، يمكن تعريف الولاء التنظيمي إجرائيا على أنّه: "شعور داخلي ينمو داخل الفرد متمثّل في انتماءه لمؤسسته التي يعمل فيها ، و أنّ أهدافه تتحقّق من خلال تحقيق أهداف المؤسسة ، و الرغبة القويّة في البقاء داخل التنظيم ، و قبول الأهداف والقيم الرئيسية لهذا التنظيم".

2- المفاهيم الثانوية:

أ- الحوافز المادية: الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي (منصور فهمي ص335).

الفصل الأول: موضوع الدراسة

أو هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية ، فتشجع العاملين على بذل قصار جهدهم في العمل ، و تجنيد ما لديهم من قدرات ، و الارتفاع بمستوى كفايتهم ، و من هذه الحوافز :الراتب، المكافآت عن الاقتراحات(موسى اللوزي ص 376).

كما تعرف الحوافز المادية على أنها هي الحوافز ذات الطابع المالي أو التقدي أو الاقتصادي ، كالأجر و الراتب ، العلاوات ، القروض ، الإعلانات و التعميمات ، المكافآت ، المعاشات التقاعدية، و يشمل الحافز المادي كل من الأجر و ملحقاته، و كل ما يحصل عليه الموظفون من مزايا و حقوق (نبيل الحسيني التجار ص 78).

نستخلص مما سبق :أنّ الحوافز المادية هي الحوافز الأكثر شيوعا كونها تعطي الإشباع حاجات ملموسة و ضرورية للعاملين.

ب - الحوافز المعنوية: هي حوافز مرتبطة بإشباع حاجات الأفراد النفسية و الاجتماعية بعيدة عن المالية، هدفها رفع معنوياتها ، و تحسين المناخ التنظيمي السائد، و تفعيل العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العاملين ، فالحوافز المعنوية تعطي للعامل الشعور بأنّ ما يقدمه هو تقدير للجهد المبذول.

أو هي التي وضعت على أساس العنصر البشري ، و هو أهمّ عناصر الإنتاج ، بحكم أنّه العنصر القادر على العطاء باستمرار و على التطور و الإبداع، لذلك يجب معاملته بإنسانية و إشعاره بأنه جزء من المؤسسة(محمد فالح صالح ص 119،120).

كما تعرف على أنّها الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية ، فلا يكفي أبدا أن تشبع الحوافز المادية و المعنوية بشكل متماثل(محمد أحمد إسماعيل ص332).

نستخلص مما سبق ، أنّ الحوافز المعنوية هي حوافز تدخل مشاعر العاملين ، و تهدف لتحقيق ذاتهم ، و تنمي شعور العاملين اتجاه عملهم .

ت - تعريف الفعالية:

- لغة: تعرف الفعالية في معجم الطلاب العربي على أنّها من الفعل فعّل ، يفعل ، تفعيلاً ، والفعالية تعني النشاط و القوة (يوسف شكري فرحات ،ص 455).

الفصل الأول: موضوع الدراسة

- اصطلاحاً: يعرفها "جلال إبراهيم العيد" بأنها ضرورة إنجاز الأعمال الصحيحة بالأسلوب الصحيح في الوقت الصحيح (جلال إبراهيم العيد ص 23).

و يبدو أنّ "جلال إبراهيم العيد" ركّز في تعريفه على ثلاثة عناصر: الأعمال، الأسلوب، الوقت، لكنّه يرى أنّ هذه العناصر الثلاثة يجب أن تكون صحيحة.

و يعرفها "كاتز" بأنها مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، و بعبارة أخرى هي القدرة على البقاء و الاستمرار في الإبداع (عبد السلام أبو قحف ص 92).

يظهر من خلال هذا التعريف أنّ "كاتز" ركّز على الأهداف من خلال الاستغلال الأمثل للموارد البيئية الداخلية والخارجية.

و يعرفها "أميناى" بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، و تعتمد هذه القدرة على المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات (محمد علي محمد، ص 305).

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنّه يشترك مع التعريف الثاني، بحيث ركّز كلّ من الباحثين على ضرورة تحقيق أهداف المنظمة، من خلال مجموعة معينة من المعايير و العوامل.

. ممّا سبق يمكننا استخلاص أن الفعالية هي القدرة على تحصيل النتيجة المطلوبة و المتوقعة، و القدرة على إحداث تأثير و تحقيق التكيف، و ترتبط الفعالية بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها.

ث - الشعور بالانتماء:

- الشعور :

- لغة: جمع شعر، وهو الإحساس والإدراك، و ما يشتمل عليه العقل من إحساسات و إدراكات، وجدانيّات (معجم المعاني الجامع).

- اصطلاحاً: الشعور بالشئ هو إدراكه و إحساسه به، و هو الحالة العقلية التي يكون فيها الفرد واعياً تماماً بما يفعله، و يتصرّف وفقاً له، و بما يقع حوله من مكونات أو ما يدور من أحداث، حيث تنقل إلينا الحواس و المعلومات ممّا يحيطنا، و نستجيب إلى المواقف وفق مقتضياتها (القيطي ص 183).

الانتماء:

- لغة: من الفعل انتمى ومصدر انتماء ومعناه انتسب انتسابا لشيء ما .

(www.https/almmanny.com.08 :05).

- ويعني القرب و المحبة التي تربط الفرد بفتة أو جهة أو مؤسسة ، أو فكرة أو مذهب أو معتقد.

- اصطلاحا: يعرف على أنه حاجة ملحة و قوة دافعة ، و سعي الأفراد لإشباعها يقوي المنظمة و يدعم

بقائها ، و لا يمكن تحقيق الانتماء في التنظيم ، إلا إذا كانت المنظمة التي ينتمي إليها الفرد محققا

لحاجاته ، و تتفق معاييرها مع معاييرها ، و كذلك قيمه و أهدافه(مجلة أسنة للبحوث و الدراسات ص 103).

- يعرف "ماكشيلي" الانتماء بأنه الإحساس بالجماعة التي توجد فيها ، و تشعر بأننا جزء منها ، و عليه

فالانتماء هو عملية ناهي شخصي مع الجماعة ، و ذلك باتخاذها مرجعية للهوية الاجتماعية، و يظهر

ذلك في التعلق العاطفي بالجماعة و تبني قيمها و معاييرها و عاداتها ، و مشاعر التضامن مع بقية

الأفراد المنتمية للجماعة مع موداتهم و تقديرهم(محمدي ص 103).

و يبدو أنّ "ماكشيلي" ركّز على الجوانب العاطفية التي يمتلكها الأفراد اتجاه جماعاتهم.

أمّا "بورتر" فيعرف الانتماء التنظيمي بأنه قوة ارتباط الفرد بمنظّمته و اندماجه فيها ، و أنّ الفرد يبدي

مستوى عالي من الانتماء التنظيمي ، يكون لديه اعتقاد قويّ بقبول أهدافها و قيمها ، و استعداده لبذل

أقصى جهد ممكن لخدمتها ، و أن تكون لديه رغبة قوية في المحافظة على استمرار العمل بها(سونة

وحسين ص 990).

مما سبق يمكننا أن نستخلص أنّ الشعور بالانتماء هو حالة شعور الإنسان بالانضمام إلى مجموعة

ما، حيث يعبر عن علاقة شخصية حسية إيجابية ، يبنها الفرد مع أشخاص آخرين أو مجموعة ما .

ج - الخدمات الاجتماعية :

الخدمة:

- لغة : من الفعل خدم ، أيّ خدمة و قدّم خدمة ، خدم وطنه ، ليس كمن يخدم المرء كنفسه وهي المعونة،السند ، المساعدة ، الدّعم ، النّجدة ، إعطاء ، دفع توزيع (رشيد زرواتي ص 11).

كما يعني مصطلح " اجتماعي " الحركة و التّطوّر و الديناميكيّة القائمة على التّغيير المتفاعل و الوظيفة الاجتماعية ، وهو في حال مستمرّ من التّطوّر و التّغيّر (محمد سيّد فهمي ص 03).

- اصطلاحا :تعود صعوبة الوقوف على تعريف شامل و جامع ، لمفهوم الخدمة الاجتماعية إلى عدم اتفاق الباحثين ، و المفكرين المختصّين في مجال الخدمة الاجتماعية حول ذلك ، و من بين التّعريفات ما يلي :

- تعريف " قاموس علم الاجتماع " ، للخدمة الاجتماعية على أنّها مجال مهنيّ متخصصّ ، يهتمّ بتطبيق المبادئ السّوسيوولوجيّة لحلّ مشكلات مجتمعيّة ، ذات طبيعة خاصّة ، للتّخفيف من حدّة بعض المشكلات الفرديّة (محمد عاطف غيث ص 448).

- تعرّف " هيلين و تمرّ " الخدمة الاجتماعية بأنّها طريقة علميّة لخدمة الإنسان ، و نظام اجتماعيّ يساعده على حلّ مشاكله و تنمية قدراته ، و يساعد النّظم الإجماعيّة الأخرى في المجتمع على حسن القيام بدورها ، كما يعمل على خلق نظم اجتماعية جديدة ، تظهر حاجة المجتمع إليها في سبيل تحقيق رفاهيّة أفرادها (الفاروق زكيّ يونس ص 122، 123).

- و يعرفها " أحمد كمال أحمد " بأنّها طريقة علميّة لخدمة الإنسان ، و نظام اجتماعيّ يقوم بحلّ مشكلاته و تنمية قدراته و معاونة النّظم الاجتماعية الموجودة في المجتمع ، للقيام بدورها و إيجاد نظم اجتماعية يحتاج المجتمع لتحقيق رفاهيّة أفرادها (محمد سيّد فهمي ص 16).

- نلاحظ أنّ تعريف " هيلين و تمرّ " و " أحمد كمال أحمد " ، يشتركان في نقطة ، و هي أنّ الخدمة الاجتماعية عبارة عن طريقة علميّة تسعى لخدمة الإنسان و تحقيق رفاهيّته.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

نستخلص ممّا سبق أنّ الخدمات الاجتماعية هي المعرفة النظرية و العملية لمساعدة الفرد و الجماعة والمجتمع ، فهي خدمة فردية و جماعية و مجتمعية ، من خلال الخدمات التي تقدّم للعامل داخل العمل.

ح - الاستقرار الوظيفي :

لغة : الاستقرار جاء بمعنى متانة ، رسخ ، صلابة ، ثبات ، دام و استقر بالمكان ، أي أقام به والاستقرار هو الثبوت و الإقامة و الهدوء و السكون (الشويكي سمير ص 41).

اصطلاحا : يقصد" بالاستقرار الوظيفي " إشعار العامل على الدوام بالأمن و الحماية في عمله ، والعمل على تحريره المعقول من الخوف مادامت الإجراءات التي اتخذت لتقدمه سليمة الخطوات ، و كان إنتاجه لا يدعو للقلق ، لذلك يجب أن ينتهز المسؤولون الفرص في كلّ مناسبة لإشعار العامل بالأمن والرّاحة ، و ضمان استقراره عن طريق تحفيزه (دليو فضل ص 94).

- يعرفه " حبيب الصّحاف " أنّه استقرار الموظّف في الوظيفة ، و يتبيّن من معدلات البقاء في العمل ، وتحسب المنظّمات متوسطّ العمر الوظيفي للعاملين لديها لتحديد معدّلات الاستقرار الوظيفي ، و تعمل على تكريسه (الصّحاف حبيب ص 69).

كما عرفه " إيلتون مايو " بأنّه إشعار العامل على الدوام بالأمن و الوقاية في عمله ، و الرّاحة و ضمان الاستقرار عن طريق تحفيزه و ترفيقته (راشد بن فضل بن عمّار العمّاري الدوسري ص 06).

- عرف أيضا على أنّه ثبات العامل في عمله ، و عدم الانتقال إلى تنظيم آخر ، هذا إذا كان ذلك التنظيم يشكّل مستقبلا مهنيّا للعامل وفق عوامل ماديّة ملموسة ، و أخرى اجتماعية و نفسية متداخلة لتحقيق التّكامل و الاستقرار .

ممّا سبق نستخلص أنّ الاستقرار الوظيفي هو تمتّع العامل بأكبر قدر ممكن من التّركيز في العمل ، وعدم تركه لتوفّر مجموعة من الضّمّانات المقدّمة من طرف المؤسسة ، و المتمثلة في الإشباع المادي والمعنوي ، الاجتماعي و النفسي للعامل.

سابعاً : الدراسات السابقة .

1- دراسة عبد العزيز شنيق "2008":

- موضوع الدراسة :

أجريت هذه الدراسة تحت عنوان " الحوافز و الفعالية التنظيمية " لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية في سنة 2008 بجامعة 20 أوت 55 بسكيكدة .

حاولت هذه الدراسة إلقاء الضوء على المحددات الواقعية لظاهرة الحوافز و أثرها على سلوك الفرد داخل المؤسسة .

- الإجراءات المنهجية :

- اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، لفهم طبيعة العلاقة بين الحوافز و الفعالية التنظيمية ، اعتمد الباحث على تقنية الملاحظة و المقابلة و الاستمارة و السجلات و الوثائق كأدوات جمع البيانات.

- النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- هناك علاقة بين الحوافز المالية و تنمية الموارد البشرية.

- زيادة إنتاج المؤسسة يرتبط بزيادة الحوافز المالية.

- إن توفير المؤسسة للحوافز المادية أو المعنوية يؤدي إلى تحقيق فعالية التنظيم.

- الإشباع الوظيفي يساهم في زيادة الولاء للمؤسسة.

- تشترك دراستنا مع هذه الدراسة في متغير واحد " الحوافز " ، كما استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي و هو نفس المنهج الذي سوف نتبعه في دراستنا.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

2- دراسة " دانا لطفي حمدان " 2008 :

أ- موضوع الدراسة :

اندرجت هذه الدراسة تحت عنوان "العلاقة بين الحرّية الأكاديميّة و الولاء التنظيمي" ، لدى أعضاء الهيئة التدريسيّة في الجامعات الفلسطينيّة ، تحت إشراف " غسان حسين بخلو" ، قدّمت هذه الدراسة لنيل درجة الماجستير بجامعة النّجاح الوطنيّة في نابلس ، فلسطين سنة 2008.

هدفت هذه الدّراسة إلى التّعرف على العلاقة بين الحرّية الأكاديميّة و الولاء التنظيمي كما يراها أعضاء الهيئة التدريسيّة في الجامعات الفلسطينيّة ، و بيان هذه العلاقة التي تختلف باختلاف الجنس ، الرتبة العلميّة ، الخبرة و الكليّة.

كما حاولت الدّراسة معرفة درجة الولاء التنظيمي عند أعضاء الهيئة التدريسيّة في الجامعات الفلسطينيّة، و أهميّة ولاء الأفراد إلى مؤسّساتهم التي ينتمون إليها.

ب - الإجراءات المنهجية :

اعتمدت هذه الدّراسة على العيّنة العشوائيّة الطّبقية ، كما استعملت الباحثة أداة واحدة و هي الإستبانة، و اعتمدت المنهج الوصفي المسحي ، و عيّنة طبقية عشوائية.

ت - النتائج المتوصّل إليها :

إنّ درجة واقع الحرّية الأكاديميّة لدى أعضاء الهيئة التدريسيّة في الجامعات الفلسطينيّة كانت متوسطة، حيث وصلت النسبة المئويّة للاستجابة للدّراسة الكليّة إلى (67,6%).

إنّ الدّرجة الكليّة لواقع الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسيّة في الجامعات الفلسطينيّة كانت عالية ، حيث وصلت النسبة المئويّة للاستجابة إلى (78,4%).

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحرّية الأكاديميّة و الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسيّة في الجامعات الفلسطينيّة.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

3- دراسة "عبد الله محمد الحسائي" 2011:

أ- موضوع الدراسة :

- تتدرج هذه الدراسة تحت عنوان "أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين" ، في وزارة التربية و التعليم لسلطنة عمان ،مذكرة ماجيستر سنة 2011.

- حاولت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على أثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين وانعكاساتها عليهم.

- تهدف الدراسة إلى معرفة حقيقة الحوافز المقدمة للعاملين في المؤسسات ، و فهم العلاقة بين هذه الحوافز و أداء العاملين.

ب - الإجراءات المنهجية:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، و استعمل أداة من أدوات جمع البيانات والتمثلة في الاستبيان ، و قام الباحث باستخدام العينة العشوائية الطبقية .

ت - النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- هناك حوافز مادية و معنوية مقدمة للعاملين في وزارة التربية و التعليم سلطنة عمان.

- تقديم المكافآت التشجيعية و الترقيات الاستثنائية.

- المشاركة في اتخاذ القرارات و العمل بروح الفريق ، و الشعور المتزايد بالانتماء و حسن معاملة العاملين و الموظفين .

- تشترك دراستنا مع هذه الدراسة أيضا في متغير الحوافز ، وأيضا استخدمت المنهج الوصفي والاستبيان، و هما نفس المنهج و الأداة التي سوف نتبعها في دراستنا.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

4- دراسة "غازي حسن عودة الجلاية" 2013:

أ - موضوع الدراسة:

اندرجت هذه الدراسة تحت عنوان أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في المؤسسات ، دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع العام في الأردن ، رسالة ماجستير 2013.

تهدف الدراسة إلى محاولة معرفة أثر الحوافز المادية و المعنوية ، في تحسين أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام بالأردن ، و معرفة نظم الحوافز المطبقة و المعمول بها في المؤسسات. كما هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الحوافز و تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى.

ب - الإجراءات المنهجية :

استعملت في هذه الدراسة أداة من أدوات جمع البيانات و هي الاستبيان، و قام الباحث باختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية ، كما اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي.

ت - النتائج المتوصل إليها :

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- حيازة كل من الحوافز المادية و المعنوية على المستوى المنخفض.
- حيازة الحوافز الاجتماعية و الأداء على المستوى المتوسط.
- وجود علاقة ترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز و تحسين الأداء لدى موظفي الأمانة.

تتشترك دراستنا مع هذه الدراسة في اشتراكها مع متغير واحد و هو "الحوافز" ، كما اعتمدت الاستبيان وهو الأداة التي سوف نتبعها في بحثنا.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

5- دراسة "مزوار منوبة" 2012- 2013 :

أ- موضوع الدراسة:

اندرجت هذه الدراسة تحت عنوان " أثر الحوافز على الولاء التنظيمي " ، لنيل شهادة ماجستير بجامعة أحمد بوقرة بومرداس ، في كلية علوم التسيير سنة " 2012،2013 " .

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على تأثير الحوافز و التحفيز على الولاء التنظيمي للعاملين ، كما هدفت إلى التعرف على أشكال الحوافز الممنوحة للعاملين و تأثيرها البالغ على أداء العامل .

ب - الإجراءات المنهجية :

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و الإحصائي ، لفهم ما هو الأثر بين الحوافز و الولاء التنظيمي ، كما اعتمدت على تقنية الملاحظة و الاستبيان .

ت - النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- التنوع في أشكال الحوافز الممنوحة و ذلك بعد دراسة و تصنيف حاجة العمل .
- الاهتمام أكثر بالجانب النفسي و المعنوي للعامل يزيد من مستوى ولائه .
- تكوين المدراء و المسؤولين في الطرق الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، فهذا كفيل بتحسيسهم بأهمية هذا المورد و سبل التعامل معه للوصول به إلى قمة العطاء .
- اشتركت هذه الدراسة مع دراستنا في المتغيرين الرئيسيين لبحثنا و هما "الحوافز و الولاء التنظيمي" وكما سعت هذه الدراسة لمعرفة أثر الحوافز على الولاء التنظيمي ، و هذا ما نسعى له من خلال بحثنا ، كما اعتمدت على المنهج الوصفي و الاستمارة و هذا ما سنتبعه في بحثنا .

6 - دراسة "فاطمة بن عوض بن رجاء الحربي" 2013 :

أ- موضوع الدراسة :

أجريت هذه الدراسة تحت عنوان " الحوافز المادية و المعنوية و علاقتها بتحقيق الولاء التنظيمي " سنة 2008 ، على معلّات المرحلة الثانوية بالمدارس الأهلية في مدينة الرياض ، استهدفت هذه الدراسة التعرف على الحوافز المادية و المعنوية المقدّمة لمعلّات المدرسة الأهلية الثانوية بالرياض .

الفصل الأول: موضوع الدراسة

كما تهدف إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي من خلال التعرف على مدى وجود علاقة بين الحوافز المادية و المعنوية من جهة ، و بين مستوى الولاء من جهة أخرى.

ب - الإجراءات المنهجية :

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي للتعرف على طبيعة العلاقة بين الحوافز المادية و المعنوية في تحقيق الولاء التنظيمي، كما اعتمد على تقنية الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

ت - النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية و المعنوية من ناحية، و بين مستوى الولاء التنظيمي من ناحية أخرى.
- أن مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة مرتفع
- الموافقة بشدة من قبل أفراد عينة الدراسة على الحوافز المادية و المعنوية .

الفصل الثاني

الحوافز

- أولا: أهمية الحوافز.
- ثانيا: أهداف الحوافز.
- ثالثا: أنواع الحوافز.
- رابعا: مستويات الحوافز.
- خامسا: متطلبات نجاح نظام الحوافز.
- سادسا: مبادئ و مقومات نظام الحوافز.
- سابعا: مراحل تصميم نظام الحوافز.
- ثامنا: العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز.
- تاسعا: أسباب فشل نظام الحوافز.

الفصل الثاني: الحوافز

يعتبر موضوع الحوافز من أهم المواضيع التي تحضي في الوقت الحالي باهتمام المؤسسات ، فهي تعدّ من أهم المتغيّرات التي تهدف إلى تحسين الأداء بكفاءة و فعالية، و تحقيق الجودة الشاملة، و هذا يعني تحقيق أهداف المنظمة، و نظرا لأهميّة الحوافز في تحقيق هذه الأهداف ازداد الاهتمام بها من قبل الباحثين و علماء الإدارة الذين تباينت وجهات نظرهم نحو مفهوم الحوافز و أهميتها و درجة تأثيرها في دفع الآخرين نحو مفهوم الحوافز، و أهميتها و درجة تأثيرها في دفع الآخرين و تحفيزهم للعمل من أجل تحقيق أهداف منظماتهم.

الفصل الثاني: الحوافز

أولاً: أهمية الحوافز :

يؤكد المختصون و القادة الإداريون على أهمية التحفيز في مسار العمل لأنه يعتبر السبيل إلى المبادرة و الإبداع و التجدد و تكمن هذه الأهمية في:

- أنه أداة المقترحات الخلاقة التي تعالج جوانب القصور الحاصل في العمل.
- يعتبر التحفيز أداة تبعث التطور و التصحيح عبر إدخال عناصر فعالة و جديدة في مواقف العمل تزيد من حيرها.
- يؤدي إلى تحقيق التوازن الذي يجعل عناصر نظام العمل تتحرك بانسجام و حيوية تطويرية.
- يحدث فعل قوي في بيئة العمل الداخلية و الخارجية و يؤثر بفعالية على التنفيذ و المتابعة، و غالباً لا يمكن فهم أهمية نظام التحفيز في المؤسسة و الإدارات قبل أن يتم فهم منظومة المؤسسة و مسار تطويرها الذي تتكامل فيه الأعمال، و النشاطات التطويرية التي تخص البيئة، كذلك الهياكل التنظيمية و الأنظمة و إجراءات العمل، تعليماته و تنمية الموارد البشرية بغية تحقيق الأهداف المحددة، كل ذلك وسط بيئة محيطة تؤثر بها و تتواصل مع بعضها البعض بطريقة شبيكية، و فعالة خلال ممارسة العمليات الإدارية الإنتاجية المتنوعة (محمد مرعي، ص7).
- المساهمة في إشباع حاجات العاملين و رفع روحهم المعنوية.
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين و تنسيق أولوياتها.
- اكتساب عادات و قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.
- تنمية الطاقات الإيجابية و الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة و تفوقها.
- المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها (محمد عساف عبد المعطي ص86).
- تحقيق نظام الحوافز يساهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال كفاءة أفراد العاملين لبذل مجهود أكبر.
- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين.
- تحسين الوضع الاجتماعي و النفسي للفرد و تحقيق عملية ربط للمصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته (عمر وصفي عقيلي ، ص228).

الفصل الثاني: الحوافز

ثانياً: أهداف الحوافز.

إنّ عملية التّحفيز في أيّ منظّمة لها أهداف عديدة، و التي يمكن تصنيفها تحت طبيعة الحوافز بحد ذاتها، و ذلك على النحو التالي:

1. الإطار الشخصي(الأفراد):

- انخفاض معدّل دوران العمل بين المنظّمات.
- يهدف التّحفيز إلى انخفاض نسبة تغيّب العامل في المنظّمة ، و تأخّره عن العمل.
- يكسب العاملين سلوكاً إيجابياً أفضل.
- تحقيق الأهداف التي خطّط لها العامل أو رئيسه أو الدّائرة ككلّ.
- الطّاقة و الجودة في الإنتاج أيّ مقارنة مخرجات العمل اليومي إلى مدخلاتها قدر الإمكان (الذّكاترة يوسف جحيم الطّائي ، مؤيّد عبد الحسين الفضل ، هاشم فوزي العبادي، ص415).

كما أن طبيعة نظام المؤسسات لا تسعى لتطبيق أنظمة الحوافز المادية و المعنوية فقط، و إنّما تهدف لتّحقيق جملة من الأهداف.

2- الإطار المؤسّساتي (مؤسّسة+ مجتمع):

أ- أهداف المؤسّسة بأهداف العاملين فيها: بينما تسعى المؤسّسة إلى تحقيق أفضل الإنتاج كما ونوعاً، و تقديم أفضل الخدمات لموظّفيها فإنّ للحوافز الماديّة الإيجابيّة أثراً طيّباً على رفع مستوى معيشة العامل ، و زيادة دخله ، إذ أنّها تمكّنه من الوفاء ببعض التّزاماته الماديّة، كما يوّدي استخدام الحوافز المعنويّة الإيجابيّة رفع الرّوح المعنويّة للعاملين ، و دفعهم للعمل بإخلاص و التّفاني في خدمة المؤسّسة

ب - ربط أهداف المؤسّسة و العاملين فيها بأهداف المجتمع: فمن النّتائج التي تترتّب على استخدام أسلوب الحوافز دفع العاملين للعمل، و ترغيبهم فيه بحيث يوّدي ذلك إلى إنتاج أكبر كمّيّة و أفضل نوعيّة سواء من السّلع أو الخدمات، و توفيرها للأفراد داخل المجتمع في الرّمان و المكان المناسبين، هذا بدوره انعكاس إيجابي على سمعة المؤسّسة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه، فيدفع أفراد هذا المجتمع للتّعامل مع المؤسّسة و تفضيلها على غيرها.(د محمّد فالح صالح ، ص 1222).

ثالثاً: أنواع الحوافز.

تباينت الآراء حول تصنيف الحوافز بتباين واختلاف التخصصات المعرفية، و المنطلقات الفكرية، فهناك من يركز على طبيعة الحوافز في حد ذاتها، وهناك من يعتمد الجوانب النفسية و البراغماتية النابعة من ذوات الفاعلين و المتخصصين، أو من حيث تأثيراتها على دافعية الأفراد نحو الإنجاز، وضمن هذا الإطار، سنحاول تصنيف أنواع الحوافز لما يتلائم و تخصصنا من جهة و الدراسات الراهنة من جهة أخرى، و ذلك على النحو التالي:

1- الحوافز المادية: تعتبر من أكثر أنظمة الحوافز شيوعاً و ذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية للفرد و من أمثلة هذه الحوافز: المكافآت و الزیادات الدورية، المشاركة في الأرباح، أقلمة الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر بالإنتاج.

تتعدد أشكال هذه الحوافز و تختلف صورها من مؤسسة إلى أخرى، و تتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية، و يعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه، و ذلك لأنّ النقود تشبع كلّ حاجات الإنسان تقريباً، و هي حقيقة واقعة و قابلة للتداول بعكس الوسائل الأخرى التي تعتبر مجردة وزائلة.

بالإضافة إلى ذلك فإنّ النقود تنسّق مع مفهوم الناس في الظروف الراهنة عن العمل كنشاط يقّمه العمّال و غيرهم، لقاء وسائل النقود، و هذه الوسائل تهيئ بالتالي أن يشبعوا حاجاتهم الفطرية خارج نطاق عملهم، و يرجع اعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمل، إلا أنّه عن طريق المال تشبع ضروريات الحياة من مأكّل و مسكن، كما أنّه ضروري للصحة و التعليم، بالإضافة إلى أنّ توفير كماليات الحياة، و المركز الاجتماعي يعتمد على المال إلى حدّ كبير، ويتمثّل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد ممّا يقوم به من عمل، و يورّع هذا الأجر على الإنسان بطرق شتى، و لكلّ طريقة من هذه الطرق أثره في تحفيز و دفعه على العمل و من بين هذه الطرق:

أ- الأجر باليومية: وهي تعطي للعامل طريقة الأجر باليومية، أو بالساعة أو بالأسبوع أو بالشهر، فتعطيه الفرصة ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بصرف النظر عن الوقت، و ليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في إنجاز عمله حتّى يزداد أجرهم.

الفصل الثاني: الحوافز

ب-الأجر بالقطعة:يرتبط أجر العامل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به، لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية ، و بطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالمعرفة و الصّحة و الحيوية، وهذه الطريقة تلقي بعبء الإنتاج على العمّال أنفسهم، فإذا زاد فهو في مصلحتهم ، و إذا قلّ انخفض أجرهم.

ت - الأجر على حسب الخبرة في العمل:أيّ كلّما كانت خبرة العامل كبيرة ، كلّما كان أجره عالياً، ويمكن أن يكون المعيار لذلك مدّة السنوات التي قضاها في العمل.

ث- الأجر حسب احتياجات الفرد:أيّ يزداد أجره كلّما زادت حاجاته، و مع زيادة عدد أفراد أسرته.

و إذا كانت الأنواع السابقة تمثّل أكثر الحوافز الماديّة انتشاراً ، إلّا أنّ هناك أنواعاً أخرى نذكر بعضها على سبيل المثال:

- العلاوات المستحقة بداية كلّ عام.
- العلاوات الاستثنائية.
- الاشتراك في الأرباح.
- الأجر التشجيعية.
- العمولات.
- الخدمات التي تشبع الفرد الكثير من الحاجات الأساسية كالخدمات الغذائيّة،الصّحية، التّعليمية و السكنية (حسونة فيصل، ص 85، 86).

2- الحوافز المعنوية: و هي التي تخاطب في الفرد حاجات نفسيّة و اجتماعية و ذهنيّة ، و يقصد بها تلك الحاجات و المكونات التي تتكوّن منها فلسفة التّنظيم ، و تتشكّل مع غيرها المناخ العامّ للمنظمة ، بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد التّنظيم غير الماديّة، و أمام الإدارة تشكيلة من الحوافز المعنوية على رأسها الوظيفة المناسبة للفرد، و الإثراء الوظيفي من خلال فرص التّرقية و التّقدّم في العمل، والتّناوب و المشاركة في اتخاذ القرارات، و مناخ الإشراف ، مناخ الجماعة، صورة المنظمة ، طبيعة العمل، فلسفة العمل المرنة، و القيادة الفعّالة للأفراد (نوري منير، ص 286).

- و يمكن تصنيف الحوافز المعنوية إلى نوعين هما:

الفصل الثاني: الحوافز

أ - الحوافز الفردية المعنوية: و منها:

- موظف السنة أو الشهر: و يهدف هذا الحافز إلى تعزيز الإحساس لدى الموظف بأهمية إنجازهِ واستقراره في عمله، و تعريفه و المجتمع بتقدير ما يبذله من عمل.

- حفل تقديري سنوي: و يهدف إلى تقدير الموظف في حفل ينظم لهذا الغرض، و يتميز بقلّة تكاليفه وتوفيره الجهد و الوقت المبذول.

- ضمان العمل و استقراره: وذلك بإشعار الموظف بالأمان و الاستقرار في وظيفته، وهو أهمّ أنواع الحوافز المعنوية.

ب - الحوافز الجماعية المعنوية: و منها:

- التقدّم الوظيفي: حيث أنّ الترقية في الوظيفة من الحوافز المعنوية التي يشعر بها الموظف بالسعادة والتكريم المعنوي.

- العمل الجماعي و العلاقات الاجتماعية: حيث يسعد الموظف في ظلّ العمل الجماعي ، و ينمو ويرتقي في أجواء العلاقات الاجتماعية.(د، محيد الكرخي ص 207).

3- المحفزات الخارجية : مثل العوامل المحيطة و الاجتماعية التي بدورها لها أقسام مختلفة منها:

أ - إجبار القوى الفوقية: هذا القسم من الإدارة ليس له في الحقيقة محفز طبيعي ، بل أنّ العامل الوحيد لنشاط المدير أو الإدارة في هذه الفرضية هو صيانة الذات في مواجهة العامل المضرب، وليس ثمة شكّ في أنّه حيثما يوجد فيه الإيجار لن يكون فيه موضع للقيم.

ب - من حيث المحفز: و في مرحلة أفضل من المرحلة المذكورة ، فإنّ القيام بالعمل بدافع عوامل استمرار الحياة الطبيعية كأعداد السكّن، و الملابس، و الصّحة، و أمثالها تعتبر أمورا ضرورية، رغم أنّ ضرورة هذه الحاجات ليست بمستوى الحاجة للدّفاع المباشر عن الحياة ، بحيث يكون عامل الإيجار الخالص هو المحفز، و لكن بما أنّ ضمان وسائل الحياة الطبيعية من هذه الضّروريات، فإنّه يمكن القول بأنّ المحفز المذكور يستند من النّاحية العلمية إلى عوامل شبه إجبارية.

الفصل الثاني: الحوافز

4- المحفزات الداخليّة : و ينقسم هذا النوع من المحفزات التي نسمّيها داخليّة على أقسام مختلفة هي:

أ - الشّعور بالأفضليّة على الآخرين: و الذي ينقسم بدوره إلى نوعين:

- أنّ الشّعور المذكور يطابق الواقع: بمعنى أنّ الشّخص الذي لديه مثل هذا التّصوّر اتّجاه نفسه واتّجاه الآخرين، و يعتقد بأنّه من ناحية النّشاطات العقليّة و القوى العضليّة أفضل من الآخرين، و يكون تفكيره مطابقا للواقع ، وهو بإحساسه هذا يتحرّك و يعمل باتّجاه التّصدّي لموقع الإدارة.
- إذا لم يكن الشّعور بالأفضليّة على الآخرين في أمر الإدارة مطابق للواقع: ففي هذه الحالة إذا لم يكن تقصيره في جهله بالواقع هو السّبب فإنّ مظهر اللّوم عليه من النّاحية الشّخصيّة، برغم أنّه إذا ارتكب خطأ من ناحية المسؤوليّة فإنّه يجب التّحقيق في انحرافه وخطئه.

ب - المحفّز الذي سببه الأنانيّة و حبّ الظّهور: هذا النوع من المحفّزات ليس داخلا في منطقة القيم، بل بالنّظر للعوامل النفسيّة، فإنّ مظهر الأنانيّة الوقح داخل في منطقة القيم المضادّة.

ت - المحفّز المستند إلى المصلحة الخاصّة: بحيث أنّه إذا انتقت المنفعة يرفض المدير أو الإدارة العمل، و هذا النوع و الذي قبله يعتبران أكثر المحفّزات انتشارا في عالم الغرب المعاصر.

ث - الحبّ الدّاتي للإدارة: اغلب النّاس الذين يتمتّعون بعقليّة و نفسيّة معتدلتين يتوقّعون للقيام ببعض الأعمال كالطيران، و القضايا الصناعيّة ، الأعمال العلميّة و العسكريّة ، و القضاء و غير ذلك.

ج - التّخصّص و المرور بتجارب كثيرة من مسائل الإدارة: وهو بحدّ ذاته من أهمّ عوامل الشّوق للنّشاطات الإداريّة، و سببه هو أنّ التّخصّص و المعرفة اللّازمة في فرع معيّن من العلوم، يكشف عادة عن هذه الحقيقة، وهي أنّ الشّخص له تعلق و شوق محفّز لذلك الفرع ممّا أوصله إلى درجة التّخصّص.

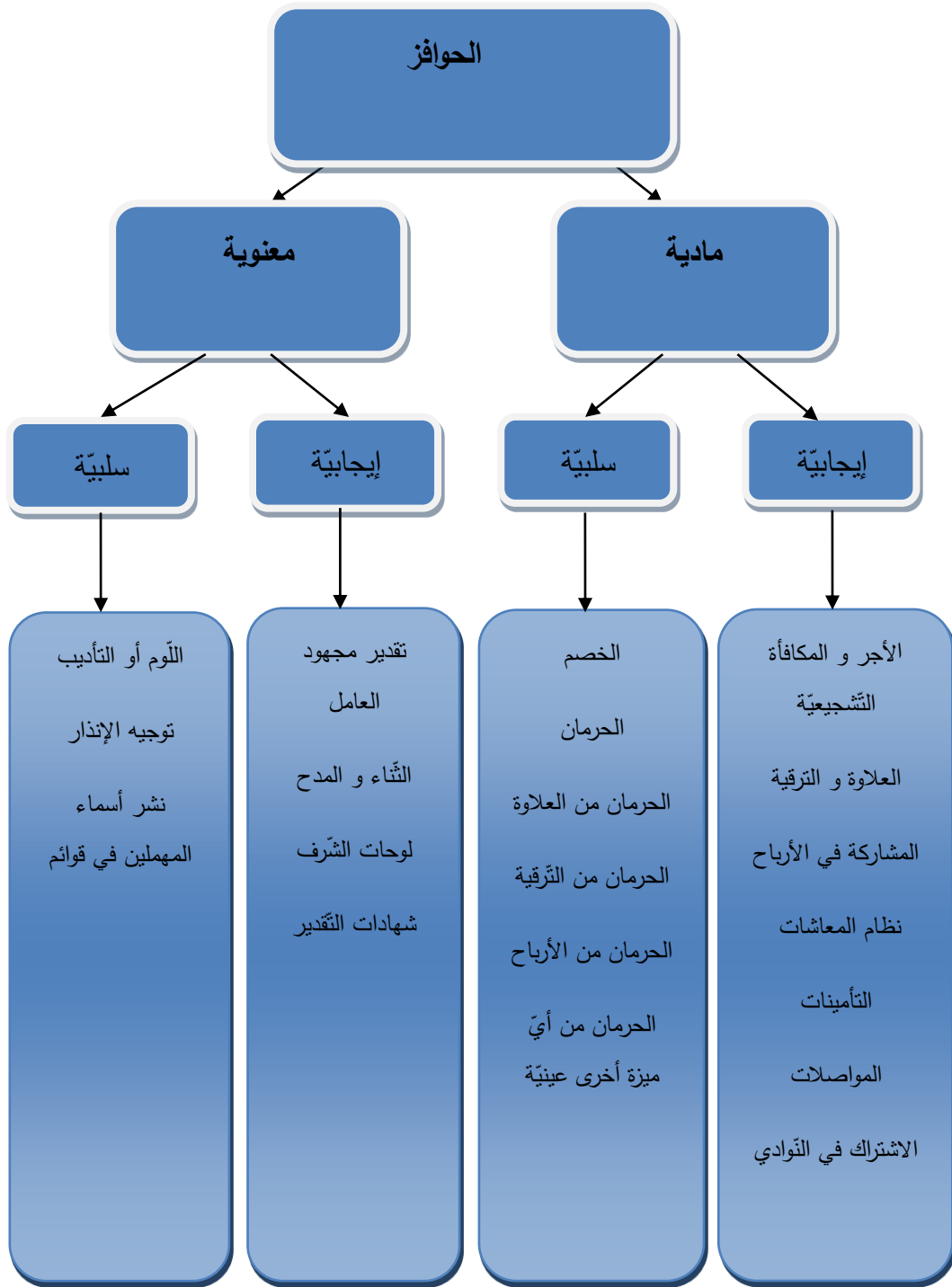
ح - الإحساس بالواجب النّاجم عن الالتزام الإنساني: وهذا المحفّز هو داخل منطقة القيم، و الذين يعملون بهذا المحفّز المستند إلى شرف الإنسان و كرامته الدّاتيّة يتجاوزون المصالح ، و يعملون وفق دوافعهم الداخليّة للتّكامل ، وهذا هو المحفّز الأصيل و القيم الشّبيهة بالكثير من المظاهر العظيمة ، و ضرورات الدّات المتكاملة للبشر و التي أخفوها تحت غطاء ناقص من الأخلاق.

الفصل الثاني: الحوافز

خ - الشعور بالتكليف الإلهي: لا شك في أنّ هذا المحفّز هو أعظم الأهداف و أشرف الدوافع التي يمكن تصوّرها بشأن الإدارة ، ففي هذا المحفّز لا مكان للمصالح و لا للاستناد إلى العوامل الإجباريّة والمحيطيّة بالمجتمع، ولا هو ملوّث بالإنسانيّة و حبّ الظهور و ليس محرّكه عامل إشباع الرّغبة الشخصيّة و المهارة التخصّصيّة و غيره، وأوّل أثر لهذا المحفّز هو أنّ شخص المدير أو الإدارة في أيّ فرع و في أيّ وضع يعتبر جميع أعضاء الإدارة كأعضاء كيانه و قواه.(د.يوسف جيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل ، هاشم فوزي العبادي ، ص 407،408).

و الشكل التالي يوضح بشكل أكبر أنواع الحوافز:

شكل رقم 01: أنواع الحوافز



المصدر : أحمد طرطار ،ص 39.

الفصل الثاني: الحوافز

رابعاً: مستويات الحوافز:

- تتحدّد مستويات الحوافز في العموم على شكل ثلاث مستويات ، تكمن في :

1- حوافز على مستوى الفرد: و تشمل هذه الحوافز حوافز العمّال ، ثمّ حوافز المتخصّصين والإداريين وفيما يلي شرح لكلّ منهما:

أ- حوافز العمّال: و تتمثّل حوافز العمّال فيما يلي:

- حوافز بالقطعة: و هي تعتبر من أهمّ طرق دفع كلّ من الأجر و الحوافز معا، و في هذه الطّريقة يتحدّد الحافز الذي يحصل عليه بحسب كمّيّة الإنتاج أو القطعة المنتجة.
- حوافز الوقت: و في هذه الطّريقة على العامل أن يقوم بالإنتاج في وقت محدّد (نمطي، معياري)، و يكافئ على مقدار الوفرة في هذا الوقت ، أو يكافئ على استغلال نفس الوقت في إنتاج أكثر.

ب - حوافز المتخصّصين و الإداريين :و تشمل هذه الحوافز ما يلي:

- العولمة: و يتّبع مثل هذا النّظام مع الوظائف البيعية و المحصلية ، حيث يحصل المحصل على نسبة مئويّة من الصّفقات و المبيعات التي يحقّقها.
- العلاوة:تشمل العلاوة أنواع عديدة من أهمّها:
 - علاوة الكفاءة: وهي عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناءً على إنتاجيّة الفرد في عمله، وهي تمنح بعد فترة عام تقريباً، و حيث يثبت الفرد أنّ إنتاجيّة عالية.
 - العلاوة الأقدمية:هي تعويض كامل عن عضويّة الفرد في المنظمة تعبيراً عن إخلاصه لمدّة عام.
 - العلاوة الاستثنائية: وتمنح هذه العلاوة بسبب وجود أداء و مجهود مميّز يستلزم التّعويض الاستثنائي.
- و كلّ العلاوات تتميّز بأنّ تأثيرها تراكمي أيّ حين يحص عليها الفرد تصبح حقاً مكتسباً له، و تضاف في الأمد على عوائد المستقبل.

الفصل الثاني: الحوافز

2- حوافز على مستوى المنظمة ككل:

و تشمل هذه الحوافز ما يلي:

أ- **المشاركة في الأرباح:** و يستفيد منها عادة غالبية العمّال في المنظمة، وهي عبارة عن استقطاع نسبة (و لتكن 10%) من أرباح الشركة، ثم توزيعها على العاملين، و يتمّ التوزيع حسب المرتب أو الدرجة، أو المستوى الإداري أو كفاءة الأداء ، أو أكثر من أساس واحد، و يتمّ التوزيع نقداً مرة واحدة أو تقسيمها على عدّة مرّات في السنة.

و مزايا هذا النظام أنّه ينمّي مشاعر الانتماء و العضويّة للمنظمة، و يرفع الحماس لأهدافها، كما قد يرفع من الإحساس بأهمية التعاون و المشاركة.

ب - **خطط الاقتراحات:** و يطلق عليها أيضاً توفير التكاليف، و السبب في ذلك أنّها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل و الإنتاج.

و أنّ الوفرة في هذه التكاليف، يمكن أن يكون أساساً مكافأة لحساب من قاموا بتقديم هذه الاقتراحات.

ت - **ملكية العاملين لأسهم الشركة:** يمكن اعتبار العاملين لأسهم الشركة هي أكثر الطرق مثاليّة لتقريب المشاركة في النّاتج و الأداء النهائي للمنظمة، و في هذه الطريقة من حقّ العاملين امتلاك شركتهم بنسبة محدودة. (يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين، هاشم فوزي العبادي ص413،414).

خامساً: متطلبات نجاح نظام الحوافز.

إنّ إدارة الحوافز بشكل فعّال ليس بالأمر اليسير، أسباب ذلك عديدة فما تراه حافزاً قد لا يكون كذلك بالنسبة لشخص آخر، و الوقت الذي تراه مناسباً لتقديم الحافز قد لا يكون مناسباً لمن ترغب بتكريمه، كذلك فإنّ كميّة الحافز الذي تنوي تقديمه قد تراها كبيرة بينما يراها الطرف المقابل قليلة، و نستخلص من ذلك إلى أنّ إدارة الحوافز هي في حقيقتها إدارة موضوع حسّاس، و شفاف يحتاج إلى حدس و مهارة عالية في معرفة ماذا يدور في أذهان العاملين.

الفصل الثاني: الحوافز

و هناك بصورة عامّة مطلبين أساسيين لخطط الحوافز لكي تعمل بفعاليّة، حيث يكمن كلّ من المطلب الأوّل و الثاني في :

1- المطلب الأوّل: حيث يتعلّق بالطّرق و الإجراءات و الوسائل المستخدمة في تقييم أداء العاملين، فإذا كانت الحوافز ترتبط بمستوى الأداء، فلا بدّ أن يشعر بأنّ أداءه و أداء الآخرين يقيّم بطريقة دقيقة وصحيحة و عادلة، فالنقطة الأساسيّة و الحرجة في عمليّة تقييم الأداء هي درجة ثقة الفرد في الإدارة، فإذا تزعزت هذه الثقة سيكون من المستحيل بناء نظام صحيح لتقييم الأداء و لبناء خطط حوافز فعّالة.

2 - المطلب الثاني: و يتمثّل في ضرورة اعتماد الحوافز على أداء الفرد ، وقد يبدو ذلك و كأنّه شيء بديهى، إلا أنّ الواقع هو عدم اعتماده في الكثير من المنظّمات، ولا بدّ للفرد أن يشعر بوجود علاقة بين ما يفعله و ما يحصل عليه، فخطط الحوافز الفرديّة تعتمد على مدى إدراك الفرد لوجود علاقة مباشرة بين أدائه و مكافآته، كذلك فإنّ خطط الحوافز الجماعيّة تعتمد على إدراك الأفراد لوجود علاقة بين أداء المجموعة و مكافآت أعضاء المجموعة.

ولا بدّ أن يدرك أعضاء المجموعة أنّ الأداء الفردي يؤثّر على مستوى أداء المجموعة ككلّ، ومن جهة أخرى لا بدّ أن يؤمنوا أنّ أداءهم الفردي يؤثّر على أداء المنظّمة.

لكننا من جهة أخرى نوجّه مدير المنظّمة أو المؤسّسة، إلى ضرورة ملاحظة المبادئ أو الشّروط التّالية، و الأخذ بها من أجل ترصين فاعليّة خطط الحوافز، والتي تكمن في:

- أن تتكامل الحوافز مع السّيّاسات الأخرى لإدارة الموارد البشريّة، و الإستراتيجيّات العامّة للمنظّمة.
- ارتباط الحوافز بحاجات العاملين و أدائهم، و لا بدّ أن تتعدّد بتعدّد هذه الحاجات.
- ارتكاز الحوافز على أسس واضحة و مناسبة و مقبولة من قبل العاملين.
- أن يتمّ وضع معايير محدّدة للأداء و السّلوك، أو مؤشّرات الإنجاز و الأهداف بواسطة الدّراسات والبحوث العلميّة.
- عدم تغيير طرق التّحفيز أو الأساليب الخاصّة للحوافز أو عمليّات التّحفيز بصورة اعتباطية، أو دون مبرّرات أساسيّة تحيز عملية التّغيير.

الفصل الثاني: الحوافز

- مواكبة الحوافز للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، النفسية و الحضارية التي تؤثر على سلوك الأفراد.
- مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز ليزيد من قناعتهم به و محافظتهم عليها.
- تحديد معدلات واضحة و موضوعية للأداء ، و إشعار الأفراد بأن جهودهم تؤدي إلى حصولهم على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعادلات.
- أن يكون هناك ميزانية نقدية كافية لكي يتم الإنفاق منها على نظم الحوافز.
- لا بد أن تؤمن الإدارة العليا بهذه الحوافز و تساند عملية تطبيقها بصورة متواصلة (مؤيد سعيد السالمص 197، 198).

سادسا : مبادئ و مقومات نظام الحوافز :

يبني نظام الحوافز على عدد من القواعد و المبادئ تتمثل في:

- 1- **وضوح الهدف و الغاية:** من نظام الحوافز على المدى القصير، و كذلك على المدى البعيد، بحيث تسعى جميع الأطراف (فرد، جماعة، منظمة) إلى تحقيقه، من خلال التنظيم السليم الذي يرتبط أساسا بالأداء و الذي يقوم على تحديد معدلات عادلة للأداء مع تحديد اختصاصات و واجبات كل فرد، ثم ربط الأجر بعد ذلك بالإنتاج.
- 2- **المساواة و العدالة:** فلكل فرد في أن يتقاضى نصيب متساوي من الحوافز مادام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة، سواء في المعاملة أو أعباء العمل، مع تحديد أجر عادل لكل فرد حسب مجهوده وتجاوبه و نشاطه، أي التوازن بين قيمة الأجر و الأداء. (مهدي حسن زويلق ص58).
- 3- **تميز الأداء:** حيث يعدّ من أهمّ القواعد الحاكمة لمنح الحوافز مثل زيادة كميّة الإنتاج و جودته ، أو تخفيض تكلفة الإنتاج و وقت الإنجاز، حيث يتمّ توزيع الحوافز وفق قدرات كلّ شخص أو جماعة، كالذين يقدمون أفكارًا و حلولاً ابتكارية لمشكلات العمل و الإدارة. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ص35).
- 3- **تميز الأداة:** حيث يعدّ من أهمّ القواعد الحاكمة لمنح الحوافز مثل زيادة كميّة الإنتاج و جودته، أو تخفيض تكلفة الإنتاج و وقت الإنجاز. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ص35).

الفصل الثاني: الحوافز

سابعا: مراحل تصميم نظام الحوافز:

لكي تتمكّن الإدارة من تصميم نظام جيّد للحوافز، تقدّم هنا دليلا علميا للخطوات الواجب إتباعها، وهي مراحل لتصميم نظام الحوافز و تكمن في:

1- مرحلة الدراسة و الإعداد: حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية و الإدارية و الاقتصادية، و القانونية، من حيث تركيب القوى العاملة، ودوافع و حاجات الأفراد و التغيرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة و اتجاهاتها، و كذلك المعدّلات الحالية للأداء و نظم الحوافز السابقة و القوانين و التعلّيمات المنظمة لها، إلى جانب دراسة سياسات الأفراد الأخرى، كما يستلزم الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في مجتمع المنظمة، و توقّعات الأفراد و نظرهم إلى الحوافز و مفهوم الحقوق و الواجبات.

2- مرحلة وضع الخطة: تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف و تبويب و تحليل البيانات التي تجمّعت لديها في المرحلة الأولى بقصد استيعاب دلالاتها و أبعادها، ثمّ تبدأ بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز الذي يجب أن تسيّر حسب الخطوات التالية:

- تحديد الهدف من نظام الحوافز و نشره بين العاملين جميعا.
 - تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب، و الأجور المعمول به في المنظمة.
 - تحديد معدّلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي.
 - تحديد معدّلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة.
 - تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى و تطوّرات المنظمة.
- و لا بدّ أن تكون خطة نظام الحوافز واضحة و شاملة و مرنة، لكي تستطيع مواجهة التغيرات المستقبلية دون المساس بخطواتها الأساسية.

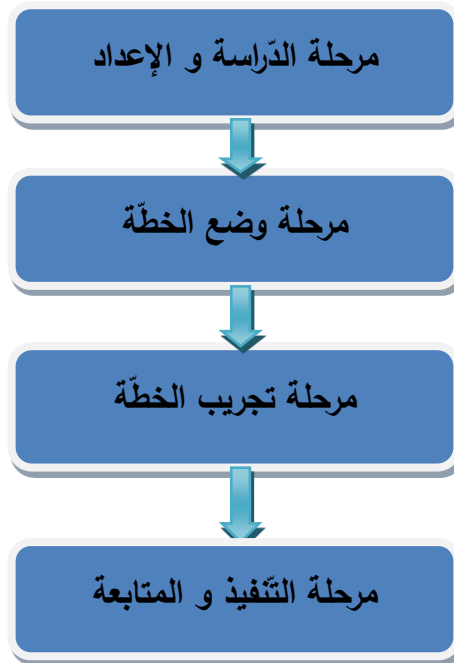
3- مرحلة تجريب الخطة: قبل وضع الخطة موضع التنفيذ ، لا بدّ أن تقوم الموارد البشرية بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها، كأن تعقد لقاءات عديدة بشأنها مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم، ومدى أهميتها و موضوعيتها، و ننصح الإدارة بضرورة تجريب الخطة في هذه المرحلة على نطاق ضيق، للتأكد من سلامتها و ملائمتها للتطبيق في المنظمة، و يفضل اختيار أحد أقسام المنظمة، أو مجموعة صغيرة من

الفصل الثاني: الحوافز

الموظفين من أجل التّعرف على ردود أفعالهم اتجاه الخطّة، ومدى استجابتهم لها و حرصهم على نجاحها.

4- **مرحلة التنفيذ و المتابعة:** و على ضوء المعلومات التي تمّ الحصول عليها في المراحل السابقة، تقوم الإدارة بإجراء التّعديلات اللاّزمة على الخطّة و تنفيذها بشكل شامل، و يجب أن تتابع الإدارة عمليّة تنفيذ خطّة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها، و أسباب ذلك لكي تتمكّن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها و استمرار نجاحها مستقبلا. (أحمد ماهر، ص257).

الشكل رقم 02: مراحل تصميم نظام الحوافز.



المصدر: أحمد ماهر ص 368 .

ثامنا: العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز:

من العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز ما يلي :

- 1- **التبعية:** وهو أن يكون التّحفيز تالياً مباشراً للعمل قدر المستطاع.
- 2- **الحجم و النوع:** من المناسب أن يكون حجم الحافز و نوعه، و حجم العمل ونوعه بينهما متناسب.
- 3- **إدراك سبب التّحفيز:** وهو أن يدرك المحفّز لما حفّز.

4- الثبات: فإذا حفّز أحد العاملين في مجال، و لم يحفّز الآخر في المجال نفسه فالحافز غير ثابت.

5- التحكّم: لا يصح أن يطالب العامل إلا بما هو قادر عليه.(د. يوسف حجيم الطائي ، د. مؤيد عبد الحسين

الفضل، م. هاشم فوزي العبادي ص416).

- كما أنّ نظام الحوافز نظام قائم بذاته، و يتأثّر بمجموعة عوامل أخرى، و يدخل إطار المؤسسة فيها، ومنها ما يتّصل بالسياسة العامة للدولة:

1- على مستوى الدولة: تتأثّر أنظمة الحوافز بعاملين اثنين هما:

أ- سياسة الدولة الاقتصادية و الاجتماعية: و تظهر غالبا في شكل قوانين تعمل المؤسسة من خلال إدارتها على تطبيقها، و بالتالي تشكّل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كلّ المشاكل الناجمة عن التطبيق.

ب - القيم الاجتماعية و النظام الاجتماعي السائد: و الذي يؤثّر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدّد رغباتهم و حاجاتهم، و الأولويات في ذلك، فكلّ مجتمع له عادات و قيم تحدّد نظرة أفرادها للمنافع، وكذلك السبل الموصلة إلى تحقيقها، و بالتالي يتحدّد نظام الحوافز الذي يتناسب مع هذه المعطيات.

2- على مستوى المؤسسة: حيث يتأثّر نظام الإدارة بالعوامل الآتية:

- نوع الجهاز الإداري و إمكانياته و تنظيمه، و قدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز المناسب، فنظام الحوافز يتحدّد وفقا لإمكانيات المؤسسة و كفاءة الإدارة في اختيار النظام الأمثل المطابق لكلّ من تطلّعات العامل، و قيود و أهداف المؤسسة.

- اقتصاديات المؤسسة نفسها و مدى فعالية نشاطها و مردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني، أيّ كلّما زاد ذلك من فرص إقامة نظام تحفيزي فعّال يعود بالنجاح على مستوى الفرد والمؤسسة.

- نوع القوة العاملة و تركيبها المهني و الاجتماعي و الثقافي، و هنا يتحدّد مدى انسجام رؤية العامل مع رؤية المؤسسة للأمور، فعلى الفرد أن لا يتناقض في تطلّعاته مع حدود المؤسسة المالية، كذا

عليه أن يكون واعيا بالدور الموكّل إليه، و مهما كان وضع النظام سواء على مستوى الدولة، أو المؤسسة، فإنّه يتأثّر بمجموعة من العوامل هي:

الفصل الثاني: الحوافز

- الوضع العام للعامل.
- المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز.
- هيكل الأجور و توافقه مع طبيعة العمل و الجهد و كذا الحاجات.
- الحالة الاجتماعية للعامل.
- حبّ العامل و عمله، و تأثير الظروف المحيطة به.
- انسجام العامل مع عمله، و تفانيه يرفع من إنتاجيته. (راوية حسن، 347).

تاسعا - أسباب فشل نظام الحوافز:

- تعدّ أسباب فشل نظام الحوافز غير فاعلة ، ولا تحقّق العدالة في المنظّمات، حيث تكمن هاته الأسباب في:

- غموض التعلّمات الوظيفيّة.
- عدم وضوح الأهداف بدقّة.
- الاختيار الغير فعّال للموارد البشريّة.
- القصور في البرامج التّدريبية.
- قصور البرامج الأخرى المدعّمة للعاملين مثل: التّفويض...
- إغفال استخدام الحوافز السّلبية أو المكافآت العقابيّة، فلا يجب التّركيز على الحوافز الإيجابيّة فقط، و تتمثّل الحوافز السّلبية في: لفت الانتباه، التّوبيخ، اللّوم... إلخ.
- إنّ نظام الحوافز الغير مدروس قد يؤدّي إلى إحباط العاملين لقدرتهم، و استجاباتهم لتحقيق معدّلات الحوافز.
- إنّ التّحفيز و عدم الموضوعيّة في توزيع الحوافز و المخصّصات الإضافيّة، و منح العلاوة و المكافآت التّشجيعيّة بين العاملين يؤدّي إلى نتائج سلبية. (سيد محمّد جاد الرّطب ص318).

مما لا شكّ فيه أنّ موضوع الحوافز طويل و متنشعب و أنّ لكلّ مؤسّسة ظروفها الخاصّة لذا يجب على كلّ مؤسّسة أن تدرس البيئة الدّاخلية و الخارجيّة، و النّشاط الذي تمارسه لكي تستطيع وضع نظام حوافز خاصّ بمتطلّبات الأفراد العاملين، و يؤدّي الغرض الذي وضع لأجله، فعملية تحفيز العاملين غير

الفصل الثاني: الحوافز

سهلة و إنما تتطوي على كثير من العوامل، و من الضروري أن تعطى إدارة أي مؤسسة هذا الموضوع أهميّة في تحسين مستوى أداء المؤسسة.

الفصل الثالث

الولاء التنظيمي .

- أولا :أهمية الولاء التنظيمي.
- ثانيا: محددات و مظاهر الولاء التنظيمي.
 - 1. محددات الولاء التنظيمي.
 - 2. مظاهر الولاء التنظيمي.
- ثالثا : علاقة الولاء التنظيمي بالمتغيرات التنظيمية.
- رابعا : مراحل الولاء التنظيمي.
- خامسا: السمات السلوكية و نماذج الولاء التنظيمي.
 - 1. السمات السلوكية لأصحاب الولاء التنظيمي.
 - 2. النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.
- سادسا: أبعاد الولاء التنظيمي.
- سابعا: استراتيجيات الولاء التنظيمي.
- ثامنا: قياس الولاء التنظيمي.
- تاسعا: آثار الولاء التنظيمي.

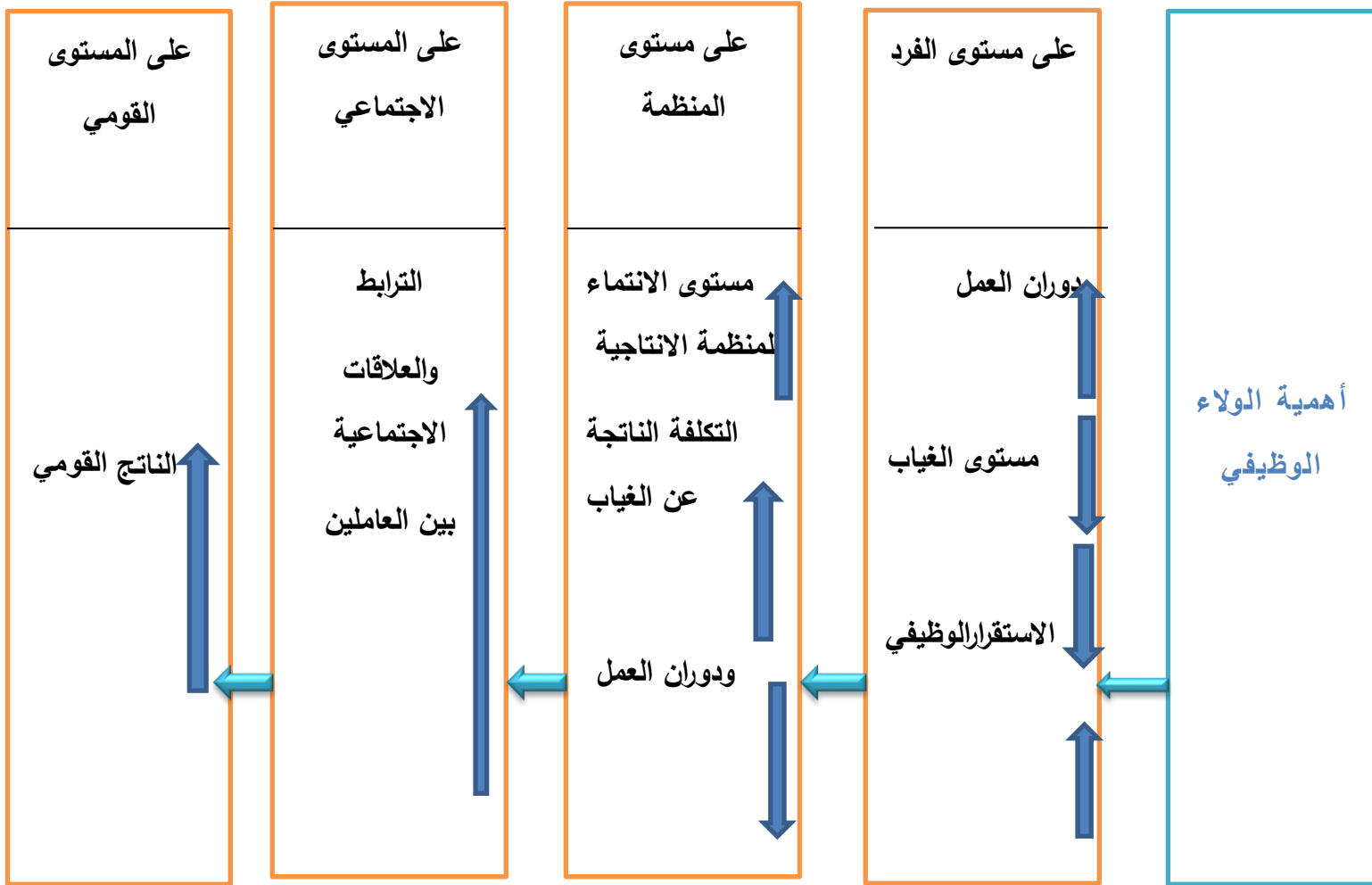
لقد حظي مفهوم الولاء التنظيمي باهتمام الباحثين سواء في مجال علم النفس أو علم الاجتماع منذ فترة زمنية طويلة، و لكن لم يلق الاهتمام الكافي في مجال الإدارة، إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية في بداية الستينات من هذا القرن، حيث أكدت الدراسات بشكل جلي أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات، و منذ ذلك الحين ظهرت دراسات كثيرة، خاصة في الدول الغربية، تبحث في الولاء التنظيمي من حيث مخرجاته و مقوماته و العوامل المؤثرة فيه.

أولا : أهمية الولاء التنظيمي:

ويمكن إبراز أهمية الولاء التنظيمي فيما يلي :

- يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والموارد البشرية فيها في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز .
- ضمان استمرار العاملين في المنظمة خاصة ذوي المهارات والتخصصات الإدارية .
- يساهم في بث روح المبادرة والابداع لدى العاملين .
- إيجاد الدافع لدى العاملين لبدل المزيد من الجهد والتفاني لخدمة المنظمة .(معاذ نجيب، ص 75).
- أن الولاء التنظيمي يساعد إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة .
- الولاء التنظيمي يمثل إحدى المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد المنتمين للتنظيم سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عمل نحو تحقيق أهدافها (صلاح الدين عبد الباقي ، ص 316).
- يعتبر عامل رئيسي في المحافظة على العمل واستمراره والتفاني من أجل استمرار حياة المنظمة بغض النظر عن المكاسب الضرورية المادية والغير مادية .
- استعداد العاملين للتضحية بالوقت والجهد الإضافي بغرض الوقوف على المنظمة في محنة مهنية أو لتحقيق هدف تنافسي معين يعمل على رفع شأن المنظمة ويحسن من سمعتها أمام الآخرين .
- رفع الكفاءة الوظيفية وتكاثف الجهود والمحافظة على أسرار العمل .
- الاستعداد الدائم لتطوير الذات وبما يخدم الطرفين المنظمة والعاملين.(مصعب بن عبد الله،الهادي قنامي،ص

الشكل رقم 03: أهمية الولاء التنظيمي



المصدر : إعداد الطالبتين

ثانيا : محددات و مظاهر الولاء التنظيمي:

1- مظاهر الولاء التنظيمي:

هناك مظاهر عديدة من الولاء لدى الأفراد سواء اتجه عمل معين أو حزب أو دين أو منظمة...إلخ، ولقد رصد مدحت أبو نصر أبرزها على النحو التالي :

أ- **الولاء الشخصي:** ولا شك لنفسك ولفلسفتك في الحياة ولثقافتك التي تنتمي إليها ويدخل تحت الولاء الشخصي على سبيل المثال : الولاء الإداري لإحدى المؤسسات ، الولاء الرياضي لإحدى الأندية الرياضية . (مدحت أبو نصر ، ص 40). كانت تسمى الطبيعة الاجتماعية و ضرورة الانتماء إلى جماعة لإثبات الذات : فريق رياضي، منظمة ما.

ب - **الولاء الديني:** وهو الولاء الذي نعتقه و نؤمن به، و يزداد ولائك الديني كلما التزمت و طبقت قواعد و مبادئ هذا الدين بالشكل الصحيح.

ت - **الولاء الوطني :** وهو ولاء للوطن الذي تنتمي إليه فكل واحد منها مواطن في بلد ما، و له جنسية هذا البلد ويزداد الولاء الوطني كلما كنت مخلصا له ، وكنت مواطنا صالحا تخدم الوطن وتضحى من أجله إذا تطلب الأمر ذلك .

ث - **الولاء التنظيمي :** ويظهر الولاء التنظيمي بالإخلاص و الالتزام المهني ، و ما تفرضه القيم الاجتماعية، و أخلاقيات المهنة كالعضوية الفعالة في النقابة المهنية، احترام زملاء المهنة ،الافتخار بالانتساب إلى المهنة، المساهمة في تحقيق أهداف المهنة، والاندماج الذي يبديه الفرد نحو منظمته ولا يبدي أية صورة لمغادرتها أو تركها من خلال تبني قيمها وأهدافها ، وإبداع الرغبة الشديدة في البقاء فيها، و يضاف للولاء المهني السلوك التنظيمي مع جمهور المنظمة خاصة ما تعلمه العملاء و الوكلاء الخارجيين للمنظمة، لإعطاء صورة عن المؤسسة في تفاعلاتها مع مختلف المؤسسات الاجتماعية من خلال:

- احترام العملاء .

- الالتزام بالقواعد وأخلاقيات التعامل مع الآخرين .

- مصداقية الوعود مع العملاء .
- اشتراك العملاء في عمليات صنع القرار .
- دراستهم لمقترحات العملاء والاستفادة منها .
- الاهتمام بشكاوى العملاء والعمل على حلها .
- إتباع برامج لمكافأة العملاء .(مدحت محمد أبو نصر ،ص 41).
- و على أية حال فإنه يمكن النظر للولاء التنظيمي من خلال :
- درجة توحيد العاملين مع المؤسسة .
- درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين .
- درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة وعمليات لمنظمة .
- الدفاع عن المنظمة من أي هجوم .
- تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.
- الحديث عن المنظمة بكل خير .
- عدم التفكير إلى الانتقال إلى منظمة أخرى وارتفاع معنويات العاملين .
- انخفاض شكاوي العاملين .

1- محددات الولاء التنظيمي :

- أ- **الولاء العاطفي أو المؤثر:** ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلاليته، و أهمية ، وكيان والمهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم .
- كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بالبيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة ، في مجريات اتخاذ القرار سواء ما يتعلق منها بالعمل أو بما يخصه.

ب- **الولاء الأخلاقي (المعياري)** : ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة ، وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمسيرها ، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي ، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل ، بل المساهمة في وضع الأهداف ، والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم .

ت- **الولاء المستمر** : هو درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم ،مقابل ما سيحققه لو قرر الالتحاق بجهات أخرى.

ث- **الولاء المرتبط بالموقف** : ففيه يمثل الولاء اتجاهات تعكس طبيعة العلاقة بين الفرد والتنظيم ونوعيتها ، حيث أن العوامل التي تؤثر على مستوى الولاء في الغالب ما تكون ضمنية وتعتن النظرة التبادلية وهي قريبة من النظرة الموقفية أو الاتجاه الملزم حيث أن الفرد يقلل التزامه مقابل الحصول على عوائد من التنظيم .

ج - **الولاء السلوكي** : فيهتم بالعملية التي يطور فيها التزامه ليس بالتنظيم فقط بما يفعله أو يؤديه ، وهذا المدخل يركز على نظريتين هما :

- مفهوم المراهنات الجانبية والتي ترى الفرد مشغولا وأسير ا لأداء بعينة وذلك وقف لما سوف يفسره نتيجة لترك العمل .

- أما النظرية الثانية فهي ترى الولاء على أنه الحال الذي يصبح فيه الفرد مقيدا بإطار سلوكه ويزداد من خلالها اعتقاده بالمحافظة على السلوك .(محمد أحمد سليمان، د سوسن عبد الفتاح وهب ، ص 156،157).

ثالثا: علاقة الولاء التنظيمي بالمتغيرات التنظيمية:

1-العلاقة بين الولاء التنظيمي والروح المعنوية :

لقد أكدت الدراسات بأن الولاء التنظيمي له دور فعال في زيادة الأداء حيث ينتج عن حب الأفراد لعملهم ومنظمتهم وتحمسهم للعمل، فالباحثون يعرفون الروح المعنوية على أنها " اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل"وذلك من خلال وجود نظام حوافز فعال و زيادة مشاركة العاملين في التنظيم، والمعنوية المرتفعة "هي نتيجة الادارة السلوكية الناجحة ، فالروح المعنوية المرتفعة تدل على العلاقة الجيدة بين الأفراد وإدارة المنظمة، وبذلك تؤدي إلى زيادة الولاء على عكس الروح المعنوية المنخفضة تؤدي إلى

نقص الولاء، كما تتجلى أسباب ضعف الولاء في هذه العلاقة في الشعور بالقلق و عدم الاستقرار، حيث أن شعور الفرد بأن مؤسسته لا توليه اهتمامها ولا تعمل على رعايته يخلق عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق. (كريمة كرمي ص 96).

1. العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء المتميز :

إن الفرد الذي يتمتع بولاء عال للمنظمة ، ويعتبر أداة متميزة في عمله حيث يمتلك الدافع الكافي للإبداع والتميز ، ويمتلك الحس الكافي للبحث عن أحسن طرق يتبعها لتحقيق أهداف المنظمة ، على عكس الفرد الذي يفتقر إلى الولاء يزيد استقرار الأفراد داخل المنظمة(اللويزي، ص250)،و ذلك من خلال وضوح الأهداف و تحديد الأدوار كذلك تدريب الأفراد في المنظمة، و على عكس ذلك ينخفض مستوى الأداء بحيث عدم وضوح مبدأ الرجل الملائم في المكان الملائم، حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يلاءم قدراته وميوله توجهاته ومؤهلاته يؤثر في درجة ولائه.(حاتم عبد الله ،علي غنام ص 51).

2. العلاقة بين الولاء التنظيمي والعلاقة الاجتماعية :

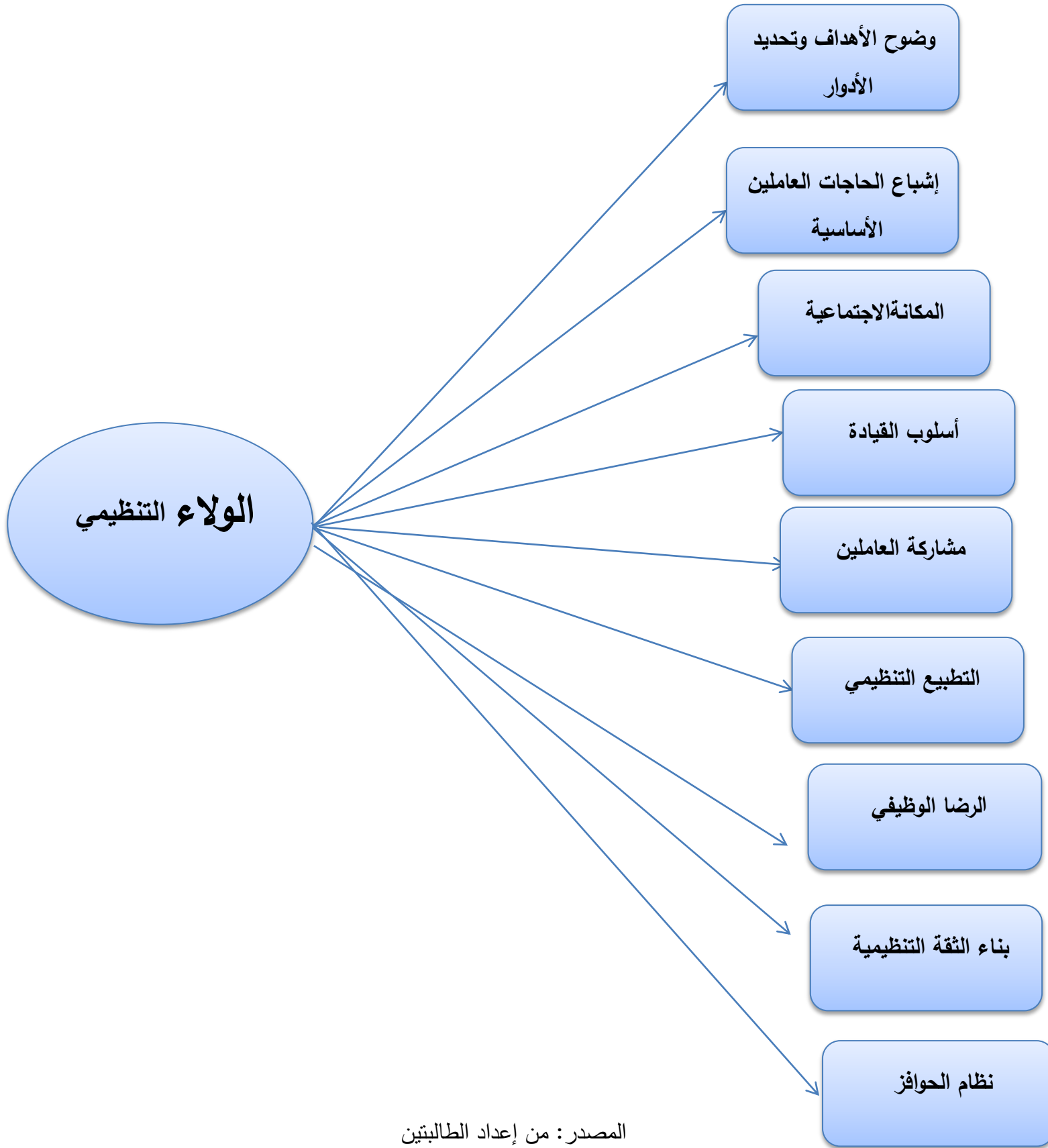
المكانة الاجتماعية هي المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بأخرين في أي تنظيم اجتماعي ، والمكانة في مرتبة الأفراد كما حددها البناء التنظيمي، فهو إما المكانة الرسمية أو المكانة الاجتماعية التي يضيفها الآخرون على شخص ما بسبب شعورهم نحوه وبذلك تأخذ الطابع غير الرسمي ومعظم العاملين يبذلون قصارى جهدهم في العمل كمحاولة للحفاظ على مكانتهم من خلال الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي لأن فقدان المكانة يعتبر حدثا سيئا لأي فرد ، ويسبب عدم قبوله من قبل أفراد الجماعة التي يعمل في عدم قبوله من قبل أفراد الجماعة التي يعمل فيها بشكل مناسب ، و الأمر الذي يترتب عليه شعور الفرد بالقلق وبالإضراب ،ومن ثم ترك العمل نتيجة الشعور السلبي المتولد عنده ، كذلك ضعف الميل للعمل و الشعور بعدم المبالاة..(كريمة كرمي ص98-99).

3. علاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي : يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، فيصبح إنسانا

تستغرقها الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ويتفاعل مع الأهداف المادية والاجتماعية، وهذا التفاعل قد يكون إيجابيا بين الفرد وعمله ، وعندما يتحقق الرضا عن العمل ، وقد يكون سلبا وعندها يشعر الفرد بعدم الرضا عن عمله ، فتؤدي إلى الانسجام بينهما والتكامل لتحقيق أهداف كل

منهما كذلك العمل على بناء ثقافة المؤسسة و المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية(شفافية بنحفيظ ، ص88)، وبالتالي الرضا الوظيفي هو من مسببات الولاء التنظيمي ومرتبطة به ، و ينخفض رضا العمال من خلال تقصير الإدارة في فهم مدى اقتناع العاملين بأهمية أعمالهم،و أنهم أعضاء نافعون في المجتمع.(العتيبي،ص207).

الشكل رقم 04: العوامل المساعدة في تحديد الولاء التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين

رابعا: مراحل الولاء التنظيمي :

ليس هناك إجماع على هذه المراحل من قبل العلماء ، ولكن هناك أجماعا على أن الفرد الذي يصل إلى درجة من الولاء التنظيمي لا بد بأن يمر بمراحل أساسية مختلفة تحددت عموما فيما يلي:

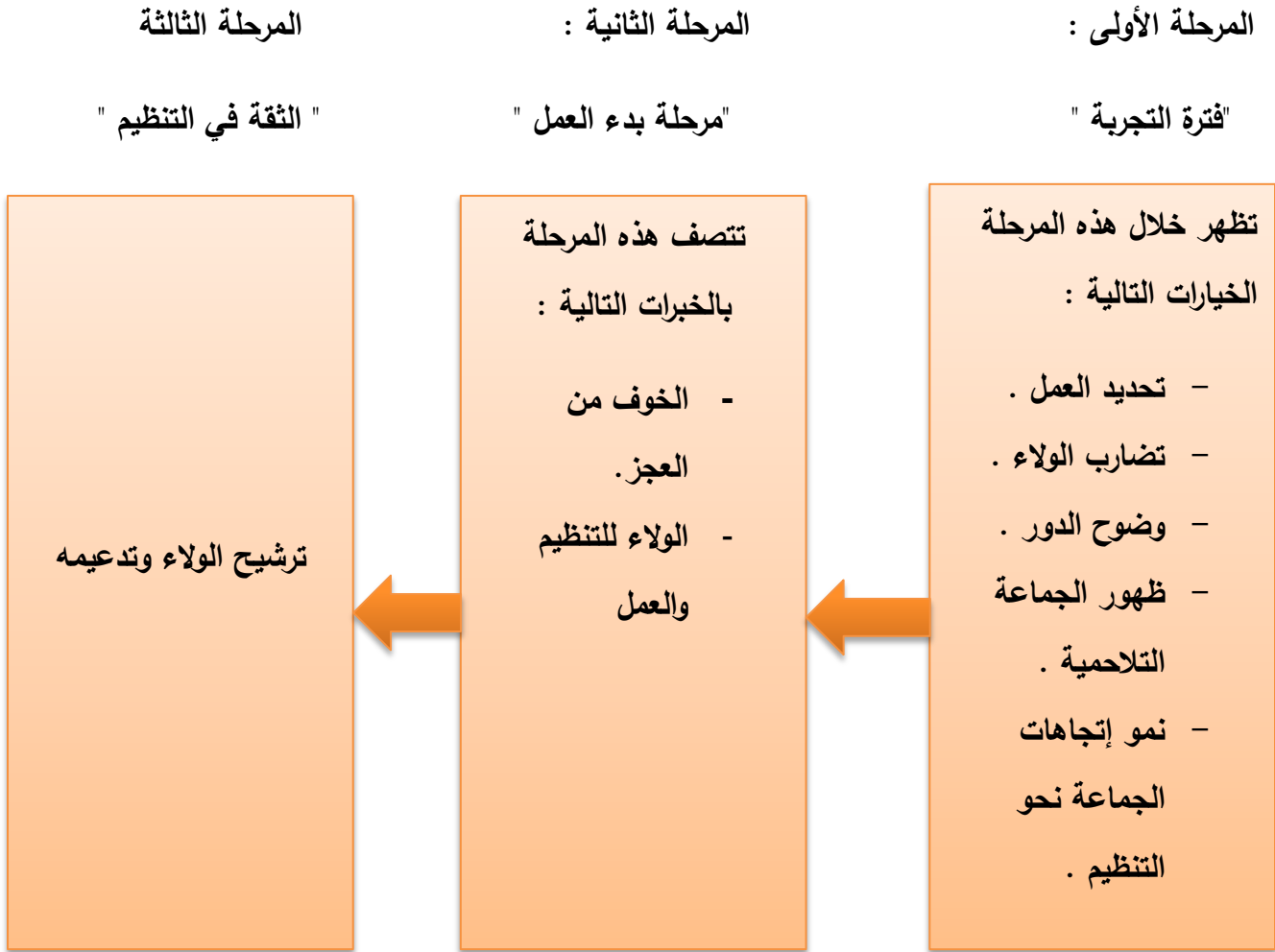
1. **مرحلة التجربة:** أي قبل الدخول إلى العمل ، وتعتمد هذه المرحلة لعام واحد ، حيث يعتمد على ما يتوفر لدى الفرد من خيارات العمل لان الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ، ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار ، ففي هذه المرحلة يهدف إلى تحقيق الأمن والشعور به .(موسى اللوزي ، ص 123-124).

2. **مرحلة العمل والبدئ به :** وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام ، وتظهر خلالها خصائص مميزة تتمثل في الأهمية الشخصية والخوف من العجز ، وظهور قيم الولاء التنظيمي ، ويسعى الفرد خلالها إلى إثبات ذاته من خلال عمله والتأكد على الإنجاز الذي حققه .

3. **مرحلة الثقة في التنظيم :** وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدئ العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة الولاء التنظيمي ، ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج، ثم دعم الولاء من خلال المؤسسة التي تعمل بها ، بحيث تصبح متينة الروابط ، ويشعر الانسان حينها أنه يريد أن يعمل دون ملل أو إكراه لصالح المؤسسة ، فهي تعبر عن انتمائه لمؤسسته .(موسى اللوزي ، ص 124).

والشكل التالي يوضح مراحل الولاء التنظيمي :

الشكل رقم 05:مراحل الولاء التنظيمي .



المصدر : أيمن عودة المعاني ص 23.

خامسا: السمات السلوكية و نماذج الولاء التنظيمي:

1_ السمات السلوكية لأصحاب الولاء التنظيمي:

إن أصحاب الولاء هم الأشخاص العاملون والمتعاونون في المنظمات الرسمية والغير رسمية في المنظمة وهذا يعكس احتياجاتهم الملحة للانتماء وكذلك اجهد الذاتي ، كما أن أصحاب الولاء وتجسد انتمائهم هذا عن طريق المساهمة في العمل بجدية واكتساب المكانة الاجتماعية التي تكون عن طريق بذل الجهد الذاتي ، كما أن أصحاب الولاء يتميزون بتقديرهم للإنجازات التي يتوصلون إليها عن طريق

التعاون والمشاركة والأداء الجيد كما نجدهم مؤمنون بأن قيامهم بواجباتهم سيضمن لهم الاستمرارية والعضوية في المنظمة كما أنهم ميل الالتزام بالواجب والسلطة الإلزامية .

زيادة على ذلك فإن أصحاب الولاء يتميزون عن غيرهم في كونهم يتمسكون بمبادئهم ويعملون بها كما يمكن الاعتماد عليهم والثقة بهم وكذلك يعتبرون المسؤولية موضوع استماع أي أن لهم ميل كبير لأداء الأعمال الموكلة إليهم .

بالإضافة إلى ما ذكر نجد أن أصحاب الولاء يتسمون بصفات أخرى نختصرها في ما يلي :

- الاخلاص في العمل .
- الإلمام بأبعاد الوظيفة .
- التعاون .
- قوة الشخصية .
- امتلاك المهارات والقدرات العالية .
- القدرة على حل المشاكل .
- تحمل المسؤولية . (أحمد إبراهيم ، ص 49).

2_النماذج المفسرة للولاء التنظيمي :

لقد كان الولاء كظاهرة اجتماعية محل دراسة من طرف العديد من الباحثين وسوف نحاول عرض بعض النتائج :

أ - نموذج "ستير ريتشارد" : حيث يرى هذا الأخير أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمتها ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها وقبول هذه الاهداف والقيم والرغبة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية لفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها .

ب - نموذج إيتزيوني : ويعتمد هذا النموذج على درجة امتثال الفرد لتوجيهات التنظيم، ويرى أن السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد ثابتة من طريقة اندماج الفرد مع المنظمة وهو على ثلاثة أشكال :

- **الولاء الأخلاقي** : ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظّمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي تعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير ، ويعود هذا التوجه في أصوله إلى عملية التطبيع الاجتماعي .
- **الولاء الحسابي** : حيث يتحدد اندماج الفرد مع منظّمته بمقدار ما تستطيع ان تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها ، وتكون العلاقة هنا علاقة تبادلية في المنفعة بين كل من الفرد والمنظمة .
- **الولاء الاغترابي** : وهو ما يمثل الجانب السلبي في علاقة العامل مع المنظمة التي يعمل بها حيث أن اندماج الفرد مع منظّمته غالبا ما يكون خارجا عن إرادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها عليه.

ت - نموذج ستيفنز وزملائه : وقد قام بتقسيم الولاء إلى قسمين :

- **الاتجاه التبادلي** : والذي يعتبر ان مخرجات الولاء التنظيمي هي عمليات مساهمة متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها مع تركيزها على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه العامل من المزايا والمنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة .
- **الاتجاه النفسي** : حيث يعتبر الولاء هنا نشاطا زائد وتوجه إيجابي نحو المنظمة وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها ، إضافة إلى قوة رغبة الفرد للبقاء كعضو فيها ، وبهذا فإن العاملين الذين يعتقدون ويؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بالانتماء لها . (حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 32).

سادسا : أبعاد الولاء التنظيمي :

تختلف صورة ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له ، وعلى العموم تشير الدراسات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعدا واحدا ، ورغم الاتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال ، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد والتي تتلخص فيما يلي :

1. **الولاء الاتجاعي** : ويقصد به العمليات التي تتطابق أهداف الفرد مع قيم أهداف المنظمة وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار بها .

2. **الولاء السلوكي** : ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبط بالمنظمة ، نتيجة لسلوكه السابق ، فالجهد والوقت الذي قضاها الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بها وعضويتها.
3. **الولاء الأدبي** : ويقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة واعتبارها جزءا من قيمه وأهدافه .
4. **الولاء المحسوب** : ويقصد به رغبة الموظف في الاستمرار في العمل بالمنظمة، برغم وجود عمل بديل بمنظمة أخرى وبمزايأ أفضل . (محمد أحمد سليمان ، د سوسن عبد الفتاح وهب ، ص 155).

سابعا: إستراتيجيات الولاء التنظيمي :

إن المؤسسة أو المنظمة الناجحة والتي تبحث عن التميز ، وهي التي تسعى إلى تطبيق منهج الإدارة القائم على الولاء ، وتعتمد إلى اختيار موظفيها بنية الإبقاء عليهم ، وهو ما يعني تحديد معاني دقيقة لاختيار وتطبيق سياسات متوازنة للتدريب ، والرقابة وتوفير حوافز فعالة تكفل حفاظ المؤسسة على موظفيها ، إن المنظمة الناجحة هي التي تعمل على إيقاع أصحابها في حب منظماتهم، والولاء لها وذلك من خلال اندماجهم وارتباطهم بها، ولكي تحقق ذلك ينبغي عليها أن تقوم بإتباع هاته الاستراتيجيات الخمس:

- 1- **بلورة رؤية تفجر الطاقات الكامنة** : حيث أن أعلى مستويات الأفراد تأتي من القلوب المفعمة بالحب والعاطفة ، فإذا استطاعت المنظمة أن تصل إلى قلوب مواردها وحاجتها ، فتستطيع أن تقدم هاته الموارد أرقى مستوى أداء يمكن للبشر ، أن يحققوه فالرؤية المفجرة للطاقات ليست مجرد أهداف خيالية ، ولكنها منهج واضح ، وصورة للمستقبل ، حيث يكون هذا المنهج باعثا محركا لسلوك الفرد اخل المنظمة بالإسراع للعمل و اتفائه و انهماكه فيه ، حيث يعمق هذا الشعور جذور حب الموظف لمنظمتة ، فيتقن بدوره في العناية بمصالح منظمتة ، وذلك أن غياب هذا الشعور يحول الموظف من إنسان له تفرده وحلمه ورؤيته إلى موظف مصبوب في قالب اسمه "الوظيفة"،مطلوب منه أن يعمل ويسرع في أدائه دون أن يدري إلى أين ولماذا ؟ فهل يستطيع أن يعمل بحماس مثلما يعمل وهو يعلم إلى أين يصل ؟ هذا هو الفرق بين المذهب فالموظف يكون على دراية لكي يقوم بأفضل أداء.
- 2- **التلاحم والاندماج** : وهو شعور العامل بالتلاحم والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها، وذلك من خلال سعيه إلى أداء جيد واعتبار أن العمل ليس فقط مجرد وسيلة يستعملها للوصول إلى غاية، فعلماء النفس لم يجدوا شعورا سلبيا يحطم المعنويات ويؤصل جذور اللامبالاة قدر الشعور بالعزلة

والاغتراب ، وهو أيضا لم يجدوا شعور إيجابيا ينجز المسؤوليات ويتخطى الخلافات ويتحدى الأزمات قدر الشعور بالتلاحم والانتماء ، فالعمال يجب أن تكون رابطة تشده إلى عمله وتشعره أنه جزء من حياته لا يمكن الاستغناء عنه ليس لكسب الرزق فحسب بل لتحقيق الطمأنينة والراحة النفسية والهدوء.

3- **تحقيق الاستقرار العائلي** : إن المؤسسة عندما تولي اهتمام بالفرد العامل وتحقق له استقراره في حياته الأسرية كالضمان الاجتماعي ، السكن ، المنح ، وتقديم العلاوات في كل المناسبات كعيد الأضحى والدخول المدرسي ، فالعامل يدرك ويشعر حينها أن المؤسسة تراعي أسسه وظروفه، تصونه وعائلته، ومنه يستطيع الخروج بنجاح من الصراع النفسي الناتج بين متطلبات العمل، ومتطلبات الحياة الأسرية ومن ثم الحياة الاجتماعية .

4- **تعزيز التعلم والتدريب** : هناك تضاعف كبير في المعارف والمعلومات، فالمهارات التي يتقنها العامل اليوم قد لا تكون ذات قيمة عند مرور بضع سنوات، لذلك يجب أن يكون هناك تعلم وتدريب على تقنيات ومعارف أخرى، وذلك لمواكبة التطورات الجديدة ولتحقيق ذلك يجب تحقيق الأمن الوظيفي، ويتجلى ذلك في أن المؤسسة الناجحة تساهم في توفير الأمن للعامل، وبالتالي يمنح هذا الأخير المؤسسة الولاء وقمة الأداء، والمؤسسة الناجحة هي التي تضمن للعامل المستقبل الوظيفي أي الوعد بإمداد الموظف ودعمه بكل الفرص المتاحة لتنمية مهاراته بصيغة أخرى، حتى لو تم إلغاء الوظيفة التي يشغلها يمكن تعيينه في قسم آخر أو حتى في مؤسسة أخرى ، وكذلك لتعزيز التعلم والتدريب يجب على المؤسسة تشجيع التعليم المستمر ، إن المؤسسة الناجحة هي المؤسسة القائمة على أساس التعلم المستمر وهذا لا يحقق إلا بترجمتها إلى برامج علمية ، وذلك من خلال توفير برامج تدريبية منهجية في توفير منح دراسية للراغبين في الدراسة، والأساليب التابعة في هذا المجال متعددة منها إنشاء قسم خاص بالتدريب الاجتماعات العلمية الهادفة ، عقد حلقة شهرية لمشاهدة أعد الأفلام الفيديو التعليمية .

5- **التمكين وتحرير الفعل** : التمكين هنا معناه منح الموظفين الحرية الحقيقية في تصرفاتهم وأفعالهم، والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة على المستويين الشخصي والمهني في ضوء سياسات وأطر عامة مساعدة على ذلك، حيث تمنح المؤسسة حرية المحاولة والخطأ العامل من خلال إمكانية

التجريب والاكتشاف الجديد، بالإضافة إلى ما سبق يجب على المؤسسة تصميم برنامج خاص للتمكين (د بويابة محمد الطاهر ، ص 88 ، 89 ، 90).

ثامنا: قياس الولاء التنظيمي :

1. فوائد قياس الولاء التنظيمي :

- قياس الولاء يقدم للإدارة المؤشرات على مستوى الأداء وهذه المؤشرات تمكن المنظمة من أن تحدد موقعها، أو اتجاهاتها قياساً إلى فترات زمنية سابقة .
- قياس الولاء يساعد الإدارة في التعرف على نفسها من خلال نظرة العاملين .
- قياس الولاء يمكن المنظمة من التعرف على مشكلات العاملين ومن ثم اقتراح السبل اللازمة لعملائها أو التحقيق من حدثها .
- قياس الولاء يشعر العاملين باهتمام المنظمة بهم مما يساعد على تحسين وتقوية العلاقة بينهم وبين الإدارة ، وفي نفس الوقت تحقيق نمط من أنماط الاتصال يتمكن العاملون من خلاله نقل شاعرهم ومقترحاتهم بشأن العديد من السياسات والبرامج والتي قد يتعذر على وسائل الاتصال العادية نقلها إلى المستويات الأعلى .
- من نتائج قياس الولاء تشخيص النقاط التي قد تؤثر في رفع أو خفض ولاء العاملين ، ومن ثم تمكين الإدارة من التغلب على أسباب هذا الخفض ومحاولة تجنبه .(الصيرفي ، ص330).

2- طرق القياس .

- أ- **المقاييس الموضوعية** : وفقا لهذه المقاييس يتم تحليل عدد من الظواهر الدالة على درجة ولاء العامل ، مثل رغبة الفرد في البقاء في المنظمة ، مستوى الاداء ، الغياب ، إصابات العمل ، ومن خلال رصد هذه الظواهر يتم التعرف على درجة الولاء الموجودة بالمنظمة .
- ب- **المقاييس الذاتية** : وفقا لهذه المقاييس يتم تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه الأفراد بالمنظمة في محاولة الحصول على تقرير ما جانبهم عن درجة ولائهم للمنظمة.(الصيرفي ، ص 331)

تاسعا: آثار الولاء التنظيمي :

تتعدد آثار الولاء التنظيمي لتشمل الفرد والمؤسسة ، وحيث أن له آثار إيجابية فقد يكون الولاء التنظيمي أثر سلبي في بعض الحالات، وفيما يلي عرض لهذه الآثار المحتملة في الفرد والمؤسسة.

1) آثار الولاء التنظيمي للفرد : وينقسم بدوره إلى قسمين :

أ-القسم الأول : يتمثل في آثار الولاء التنظيمي في المسار المهني للفرد وذلك في المجالات التالية :

- **الرضا الوظيفي** : الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمؤسسة ، كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله ، الأمر الذي يؤثر في رضاه الوظيفي ، ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف المؤسسة ويعدا أهدافه ومن ثم يعمل جاهدا لتحقيق هذه الأهداف (الجرسي، ص 84).
- **السلوك الإبداعي** : يقول "المعاني " إن كثير من الباحثين يرون أن الأفراد الذين ينتمون بدرجة عالية من الولاء لمؤسستهم التي يعملون فيها يمتازون بإنجاز متميز وأن الفرد ذو الولاء التنظيمي العالي يكون أكثر الذي يريد إنتاجه وأدائه . (المعاني،ص20).
- **التقدم المهني** : العامل ذو الولاء العالي كما أشار "العنبي واللواط " في دراستهما يكون مجدا في عمله ، ومن ثم يكون أسرع تقدما وترقيا في المراتب الوظيفية ، كذلك فإن الولاء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصا واجتهادا في تحقيق أهداف المؤسسة ، التي يعدها أهدافا لها ، كما يرى أن مصلحته النهوض بالمؤسسة لتقته أن المؤسسة ستكافئه على ولاءه وإخلاصه . (العنبي و السواط ، ص 20) .
- **احترام مبادئ الإدارة والمؤسسة والمبادئ المهنية والالتزام بها** : تحرص المؤسسات الناجحة على وجود مبادئ إيجابية ، تحكم مختلف التعاملات داخل المؤسسة ، سواء بين العامل والمؤسسة ، أم بين العاملين أنفسهم ، فكلما تشعر العامل بالولاء التنظيمي مرتفع كان أقرب للالتزام بهذه المبادئ . (الدوسري، ص 86).

ب - **القسم الثاني** : يتمثل في آثار الولاء التنظيمي في حياة الأفراد العاملين الخاصة خارج العمل ، حيث

يتميز الفرد ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة والرضا خارج أوقات العمل ،

إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية . (جواد، د. شوقي ناجي ص 231)

ومع كل هذه الفوائد إلا أنه من الجدير الذكر أن بعض الباحثين كما يقول " العتري : أشار إلى إمكان وجود بعض الآثار السلبية للولاء التنظيمي المرتفع ، فالعامل ذو الولاء التنظيمي المرتفع يوجه ويستثمر جميع قدراته وطاقاته لعمله ، وما يخدم أهداف المؤسسة ، ما يجعل الفرد يستحوذ على جُل اهتمامه وتركيزه ، ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل ، وهذا قد يؤدي إلى عزل العامل عن الآخرين وإحساسه بالعزلة وعذا قد يولد لديه مشاكل وضغوطات نفسية وعائلية وقد يصل إلى ركود مهني .(العتري ، ص 24).

(2) آثار الولاء التنظيمي في المؤسسة : تتجلى آثار الولاء التنظيمي في المؤسسة بالمجالات التالية :
 أ- الروح المعنوية : تشير الدراسات أنه إذا كانت معنويات الأفراد مرتفعة فإن ذلك يؤدي إلى أ نتائج مرغوب فيها تماثل إن لم تتجاوز تلك المتوقعة من رفع الأجور ، أو تطبيق أنظمة للمكافآت ، أو برامج للخدمات فسلوك الأفراد هو دليل أو مؤشر لمعنوياتهم ، ومعظم العوامل المؤثرة في الروح المعنوية تؤثر أيضا في الولاء التنظيمي ، فمثلا أسلوب القيادة والحاجات الإنسانية والحوافز جميعها تؤثر في كل من الروح المعنوية والولاء التنظيمي فكلا المتغيرين " الروح المعنوية والولاء" ، يمكن النظر لهما بأنهما مكونات تفسيرية للسلوك الإنساني في المؤسسة ، حيث يغري لهما الكثير من الظواهر السلوكية والتنظيمية سلبا وإيجابا.(الجريسي ص 89)(مراد، ص ص62،61).

فالروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة ، حيث تعبر عن العلاقة المميزة للمؤسسة الجيدة مع العاملين فيها.(اللوزي ، ص 133).

ب- الأداء المتميز : يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل ، والتزامهم بأهداف المؤسسة (مراد،ص62)،وقد أكدت دراسة "إيزنبرج" على وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.(العتبي، ص 79).

ت- الحد من تسرب العاملين : وهي إحدى النتائج الهامة للولاء التنظيمي ،حيث تهدف المؤسسة إلى الاحتفاظ بعاملها خاصة أولئك الذين يتميزون بدرجة عالية من الولاء ، ولاسيما ذوي الاختصاصات والمهارة ،ولا تقف المؤسسات عند هذا الحد بل تقوم بكل جهد ممكن لتحفيز هؤلاء العاملين بكل أنواع الحوافز المادية والمعنوية لضمان استمرار ولائهم ، وعلى العكس فإن فقدان الولاء التنظيمي لدى

العامل أو ضعفه قد يؤدي إلى تسرب ذلك العامل أو عدم انتظامه في العمل، مما يترتب عنه آثار سلبية منها:

- تعطيل الأداء الوظيفي .
 - الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات .
 - تدني المعنويات .
 - ارتفاع التكاليف .
 - زيادة أعباء الأعمال .(المعاني، ص 70).
- ث- **اتخاذ القرار الصحيح**: يقول "العنزي" إن الولاء التنظيمي المرتفع يساهم في اتخاذ القرار الصحيح للمؤسسة و الذي يخدم مصالحها ويحقق أهدافها بدلا من إعاقته، فيجري اتخاذ القرارات من منظور الأهداف العامة ذات المستوى الرفيع والمدى الطويل.(العنزي ص 24، 23) .
- ج- **سهولة استقطاب الكفاءات للمؤسسة**: إن القرار المبدئي من الفرد الانضمام إلى المؤسسة التي يشعر أفرادها بولاء مرتفع تصبح سمعتها جيدة ، ما يرغب الكفاءات في الانضمام لها .(العتيبي، ص79).
- ح- **العقد النفسي (الالتزام)**: هو اتفاق غير مكتوب بين المؤسسة والعاملين فيها فالمؤسسة تطلب من أفرادها الالتزام بقيمتها وأهدافها أو تقديم أعلى كمية وأفضل نوع ممكن من الإنتاج ، كذلك تطالبهم بالولاء لها ، وعدم تركها والخروج إلى مؤسسات أخرى بعد أن أنفقت عليهم أموالا كثيرة لتدريبهم وصقلهم وإعدادهم للقيام بشؤون العمل على أكمل وجه ، وفي المقابل يطالب العاملون المؤسسة بالعمل على إشباع حاجاتهم المختلفة وتوفير الأمن والاستقرار لهم ، إن الفرد منذ التحاقه بعمله يرتبط بعقد نفسي وآخر اقتصادي مع المؤسسة التي يعمل فيها ، فالفرد لا يطلب العائد المادي فقط وإنما يريد أيضا الأمن والمكانة والتقدير والاحترام من مؤسسته حتى يتحقق لها ما تريده من ولاء وإخلاص من الأفراد ، فإذا حققت المؤسسة الناحية المادية لأفرادها دون نظر إلى تحقيق الالتزام النفسي أو إهماله ، ضعف الولاء التنظيمي للعاملين، وأخذوا يبحثون عن الفرص لترك أعمالهم إلى مؤسساتهم أخرى تعمل على توازن الشقين المادي والنفسي .(عورتاني ، ص 16).

يعد موضوع الولاء التنظيمي من المواضيع المهمة في حقل الإدارة، لذلك حظي باهتمام من قبل الباحثين و الدارسين في مجال السلوك التنظيمي، كونه يؤثر في مستقبل المنظمة و الفرد العامل، و أنها تعتبره سلوكا مرغوبا فيه من طرف الموظف و قائد المنظمة، مادام يعكس الغرض الذي يطمح له كلا الطرفين، و هو الفعالية في الإنتاج و الكفاءة في العمل، فضلا عن مشاعر الثقة و المصداقية التي يتجه بها الفرد نحو منظمته، و تتجلى القيمة الحقيقية للولاء التنظيمي، من خلال قدرة قائد المنظمة على تحقيق جو عمل محفز من أجل الإبقاء على سيرورة الدافعية، كاستمرار مبالغ مالية لتدريب موظفيه و منحهم حوافز معنوية و أخرى مادية لإشباع حاجاتهم المتعددة و المختلفة، حينها يحس الفرد العامل بالارتياح و الطمأنينة ، والأمان الوظيفي، مما يؤدي به إلى الرضا عن عمله و بذل أقصى ما بوسعه من أجل استمرارية منظمته.

الفصل الرابع:

البعد النظري للدراسة.

- أولاً: النظريات الكلاسيكية.

- 1) نظرية الإدارة العلمية " فريديريك تايلور".
- 2) نظرية التقسيم الإداري " هنري فايول".
- 3) النظرية البيروقراطية " ماكس فيبر".

- ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية.

- 1) مدرسة العلاقات الإنسانية " إلتون مايو".
- 2) نظرية هيكلية الحاجات " ماسلو".
3. نظرية (x) و (y).

- ثالثاً: النظريات الحديثة.

- 1) نظرية التوقع " فروم".
- 2) نظرية العدالة " آدمز".
- 3) نظرية ذات العاملين " هيرزبرغ".
- 4) نظرية (z) اليابانية " أوشي".

الفصل الرابع: نظريات الدراسة

أولا : النظريات الكلاسيكية .

تعتبر النظريات الكلاسيكية من أهم النظريات التي ساهمت بشكل كبير في تطور الفكر التنظيمي ، فقد عملت على تقنين المهام، والأدوار لتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال اعتمادها على الأسلوب العلمي القائم على القوانين والأسس المحكمة ، ولعل ما يثبت ذلك هو اشتراكها في مجموعة من المبادئ كتقسيم العمل ، التسلسل الهرمي ، نطاق الإشراف ووحدة الأمر، لذلك سنحاول استعراض أبرز هذه النظريات كمايلي:

1- نظرية الإدارة العلمية "فريدريك تايلور" (1856-1915) :

ظهرت وتطورت نظرية الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين 1900- 1920 ، على يد رائدها الاول "تايلور"، حيث كانت هذه النظرية سببا في تلبية الإدارة العليا إلى أهمية وظيفة إدارة الأفراد هذه الأخيرة التي تعتبر أساس تحقيق الفعالية من خلال بحثها على الميكانيزمات الفعالة للحفاظ على قوة العمل الانتاجية ،ورفع مستويات الكفاءة تقوم هذه النظرية على جملة من المبادئ أهمها :

- تطبيق الأسلوب العلمي لتحديد أفضل الطرق لإنجاز المهام ، وذلك من خلال تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة لدراسة الحركات الضرورية لأدائها ،وقياس الزمن الذي تستغرقه كل حركة .
- اختيار العمال بأسلوب علمي وتدريبهم على عملهم لإكسابهم المهارة في الأداء والقدرة على الإنجاز .
- تقسيم مسؤولية العمل بين الإدارة والعمال ، حيث تقوم الإدارة بمهام التخطيط والتنظيم ويصطلح العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة لهم .
- استخدام الحوافز المادية لإغراء العمل على تأدية العمل .

لقد دعا تايلور إلى ضرورة الفصل بين مسؤوليات الإدارة ومسؤوليات العاملين ، فالإدارة هي المسؤولة عن التخطيط والعمال مسؤولون عن التنفيذ ، حيث كانت فكرته الرئيسية أنه يمكن تحقيق زيادة الإنتاجية عن طريق إتباع أسلوب علمي قوامه التخصص والتدريب وتحليل العمل إلى جزئيات ودراسة كل جزئية على حدى حتى تحدد حركاته الأساسية والزمن الذي يستغرقه أدائه ، فقد اهتم بالجانب المعرفي والتدريبي للعمال ، واعتبر أساس حافز في الادارة ، حيث يؤكد أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه ، إلا أن

الفصل الرابع: نظريات الدراسة

يكون لديه استعداد للعمل والتدريب المناسب على العمل ، ومنه فإن تدريب العمل وتطويره أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل .(صلاح الدين الباقي ص 23).

من جهة أخرى نادى إلى ضرورة الاهتمام بعاملين هما "عامل الأجر" الذي لابد أن يحسب ويدفع حسب مجهود كل عامل "الأجر بالقطعة" وتثمين التدريب كأداة فاعلة لتحقيق المردودية ، وتقتصر هذه العملية على المنفذين "الوظيفة التقنية" ، وعليه فقد ركز "تايلور" على أهمية الحوافز المادية حيث افترض أن الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المادية فقط .

ولكن وعلى الرغم من شيوع حركة الإدارة العلمية في أوساط الرأسماليين ، وتطبيق مبادئها في العديد من الدوائر الصناعية في أمريكا وأوروبا إلا أنها تعرضت للانتقادات لأنها مثلت دعماً قوياً للرأسمالية ومشاريعها من خلال حرص تايلور على زيادة الإنتاج وضمان أقصى معدلات الربح والمنفعة لصاحب العمل في مقابل المزيد من الاستغلال والاستنزاف لقوى العمال الذين لا يملكون سوى بيع قدراتهم وطاقاتهم في سوق العمل رمقهم.(سعد عيد مرسي بدر، ص 128).

ركزت نظرية الإدارة العلمية على موضوع الحوافز المادية، وهذا ما ينطبق على موضوع دراستنا ، بحيث أن الحافز المادي ضروري لرفع إنتاجية العامل.

2- نظرية التقسيم الإداري "هنري فايول" (1841-1925) :

ظهرت نظرية التكوين الإداري في فكرة متلازمة مع نظرية الإدارة العلمية كمحاولة لتعديل الأفكار التيلورية، وتدارك النقص في الجوانب التي أغفلتها والمتمثلة في وظائف الإدارة العليا، والمشكلات التحليلية الخاصة بالبناء والعمليات التنظيمية عموماً .(محمد علي محمد ص 132).

ففي حين تركز التيلورية في دراستها على أقل المستويات الإدارية والتنفيذية ، المستوى الإنتاجي في المصنع ثم التدرج إلى الأعلى ، تركز نظرية التكوين الإداري على دراية الإدارة العليا ، المستوى الإداري من خلال الاهتمام بالمدير الإداري والإدارة التنفيذية أي التدرج من القمة إلى الأسفل من المستويات الإدارية التنفيذية .

وقد تعرض "فايول" في كتابه " الإدارة العامة والصناعية " إلى ثلاث موضوعات رئيسية في مجال

الإدارة وهي :

الفصل الرابع: نظريات الدراسة

- أ- الصفات الإدارية : لقد نادى "فايول" بضرورة وجود مجموعة من الصفات يتجلى بها الأفراد داخل المؤسسات الصناعية والإدارية ، هذه الصفات إذ لم تكن موجودة بالفطرة فإنها تكتسب بالتدريب، صفات طبيعية ، بدنية ، صفات عقلية ، وذهنية، صفات خلقية ...إلخ.
- ب- إلى تنمية مهاراتهم ، وتحسين قدراتهم سواء الفنية أو الإدارية ، فالفعالية التقنية ليست كافية لتحمل المسؤولية بل لابد من وجود تدريب منهجي منظم ومستمر ، فالموظف الجيد سواء كانت تقني ، تجاري ، مالي ، إداري لا يعتبر منتوجا تلقائيا من الطبيعة ، ولكي يكون فعالا يجب أن نقوم بتكوينه وهذا التكوين يعد بمئات كبيرة .

ولقد حدد "فايول" أربعة عشرة مبدأ للإدارة الرشيدة تتمثل في ما يلي :

- تقسيم العمل** : يترتب عليه زيادة التخصص مما ينتج للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة لرفع الكفاءة وزيادة المقدره والثقة في النفس .
- السلطة والمسؤولية** : فالسلطة والمسؤولية مرتبطان ، فالمسؤولية تنبثق من السلطة ، هذه السلطة الرسمية التي تمنح الرئيس حق إصدار الأوامر وفدرة الإلزام بها .
- النظام** : عدم الإخلال بالأوامر واحترام الاتفاقات والنظم .
- وحدة مصدر الأوامر** : يجب أن يتلقى الموظفين الأوامر من رئيس مشرف واحد فقط حتى لا تتعارض التعليمات والأوامر من رئيس أو مشرف واحد فقط حتى لا تتعارض التعليمات والأوامر مع بعضها البعض .
- وحدة التوجيه** : من خلال انبثاق كل الأنشطة ذات الهدف الواحد عن خطة واحدة لضمان وحدة وتنسيق في المشروع .
- الخضوع** : يجب أن لا يطغى اهتمام فرد أو مجموعة في العمل على اهتمامات المنظمة ككل ، بمعنى خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة .
- مكافآت الموظفين** : تعويض الأفراد تعويضا عادلا سواء في أورهم أو باستخدام مكافآت نظير جهودهم المبذولة مما يحقق رضاهم .

الفصل الرابع: نظريات الدراسة

- المركزية : وذلك يتركز السلطة في لتنفيذ القرارات والأوامر ثم تفويضها بما تقتضي الظروف ..
 - تدرج السلطة : أي تسلسلها من أعلى المستويات إلى أدناها ، فيكون حجم السلطة أقل كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم الإداري.
 - التدريب : يجب أن يكون كل شيء وكل فرد له مكانه الخاص به في المؤسسة .
 - العدالة والمساواة : مراعاة الانصاف بعدم التمييز في معاملة المرؤوسين ، بحيث تكون العلاقة بين الأفراد ورؤسائهم على أساس من العدل والمساواة .
 - الاستقرار في العمل : أي المحافظة على استمرار العاملين في المؤسسة لمدة طويلة لتخفيض معدلات دوران العمل .
 - المبادأة والابتكار : وذلك بالسماح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وأرائهم وأفكارهم على كافة المستويات حتى يكون لهم القدرة على الابداع والتجديد .
 - إضفاء روح التعاون : ضرورة العمل بروح العمل الجماعي وبشكل فريق حتى يكون هناك تناسق ووحدة داخل الجماعة بما يخدم الأهداف العامة .
- ويؤكد "فايول" على أهم العناصر التي تختص بها الإدارة التخطيط ،التنظيم ،إصدار الأوامر ، التنسيق الرقابة ، الضغط السيطرة والتحكم ،التنبؤ.(عبد الله محمد عبد الرحمان ص 42،93).
- يتضح لنا من كل ما سبق أن "هنري فايول" حرص على تأكيد أن كل من العامل والمدير يحتاجان بصورة مستمرة إلى تعزيز قدراتهم سواء كانت فنية أو إدارية ، فالتدريب المستمر يجعل الأفراد يتمتعون بروح الابتكار مما يساعدهم في القيام بأعمالهم على أحسن وجه ، حيث تعد المكافآت حافز قويا في رفع الروح المعنوية .
- اعتمد " فايول " في هذه النظرية على مبدأ المكافأة، و التعويض التي تعتبر من أساليب تحفيز العمال، وموضوع المكافآت و التعويضات المالية أساسية في موضوع الحوافز.

الفصل الرابع: نظريات الدراسة

2- النظرية البيروقراطية "ماكس فيبر" (1864-1920):

ظهرت هذه النظرية في بدايات القرن العشرين ،حيث تهدف إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات ، وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي فالبيروقراطية عند فيبر تقوم على مبدئين أساسيين هما :
أ- مبدأ العقلانية : أي للنظام توجيهات تهدفه وهذا التوجيه والهدف يعتبر السبب القانوني لأي نمط يمارس النظام .

ت-مبدأ المكافأة :أي فعالية النظام والتكلفة تتمثل في تحقيق النظام لأهدافه .

لقد وضع "ماكس فيبر " مفهوما بيروقراطيا يقوم على مقومات النموذج المثالي ، فقد اعتبر أن تنظيم المناصب يخضع لنظام ترتيب التدرج ارمي ، أي ان المكتب الأدنى يخضع لسلطة ورقابة المكتب الأعلى ، وفي نفس الوقت فإن لكل مكتب نطاق عمل واضح ومسؤوليات محددة ، يتم فيها اختيار الموظفين على أساس مؤهلاتهم العلمية والفنية ، حيث أكد "ماكس فيبر ط على أن تولي مناصب العمل لا يكون إلا بالصدفة ، ولا وفقا لرغبة المسيرين وإنما مرتبط بالتكوين المناسب ،

إن ماكس فيبر لم يعطي اهتماما كبيرا لموضوع الحوافز إلا أنه حدد خصائص التنظيم البيروقراطي وتطرق إلى ضرورة تعيين وترقية الأفراد حسب الجدارة وهو عنصر هام ويقتضي أن تحكم قراره تعيين الأفراد وترقية الموظفين إلى اعتبارات الكفاءة والتأهيل وليس الاعتبار غير موضوعية مما يكفل الأداء الممتاز.(رغد حسن ،ص 46،47) .

اهتمت النظرية البيروقراطية بموضوع التحفيز من جانب الترقية، التي تناولناها في موضوع دراستنا كحافز من الحوافز المعنوية، التي تعتبر جزء مهم من دراستنا.

ثانيا : النظريات النيوكلاسيكية :

كان الفكر الكلاسيكي قد حاول تقديم بعض الحلول التي من شأنها تقيد المؤسسة في حل الأزمات التي تتعرض لها ،وخاصة في مجال المشكلات العمالية وانخفاض كفاءة الأداء ،تغيرت النظرة للآراء في المؤسسة لكونهم كآلات ميكانيكية أو قط غيار يمكن استبدالها إلى كيانات اجتماعية عضوية فعالة حيث إهتم المفكرين والعلماء في هذ المجال بمتغيرات جديدة داخل المؤسسة التي من شأنها تبين طبيعة

الفصل الرابع: نظريات الدراسة

العلاقات داخل المؤسسة ، خاصة طبيعة العلاقة بين المدير والموظفين ، ومدى اهتمام المدير بتحفيز الموظفين وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية ، وهذا ما أعطى صورة عن الولاء التنظيمي للعاملين ، كما أن التحفيز عنصر أساسي للموظفين وهذا يؤثر على ارتفاع إنتاجية المؤسسة .(جالدسامر بطوس ص 98).

من أهم النظريات النيوكلاسيكية ما يلي :

1- مدرسة العلاقات الإنسانية "إلتون مايو" .

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية ، حيث أن النظرية العلاقات الإنسانية ، وجهت عنايتها واهتمامها للعنصر البشري وعلاقة الفرد مع رؤسائه وجماعة العمل ، بخلق جو من التفاهم والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية ، ومن أهم الباحثين الذين ساهموا في تأسيس نظرية العلاقات الإنسانية "إلتون مايو" وزملاؤه في مصنع هاوثون لشركة "vesternelctric" سنة 1924 بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية ، فالعلاقات الإنسانية تشير إلى عمليات تحفيز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي إلى ارتفاع في الإنتاجية وزيادة الفعالية التنظيمية وتحتوي على عدة جوانب منها :

أ- الجانب الاجتماعي :يعني بوجود علاقة هدفها التعاون والمشاركة الفعلية الجماعية في تحقيق أهداف المنظمة .

ب- الجانب الأخلاقي : أن يكون للمنظمة مبادئ عامة محددة وقيم أخلاقية تساهم في رسم الطريق الذي تنوي المنظمة إتباعه لتحقيق أهدافها .

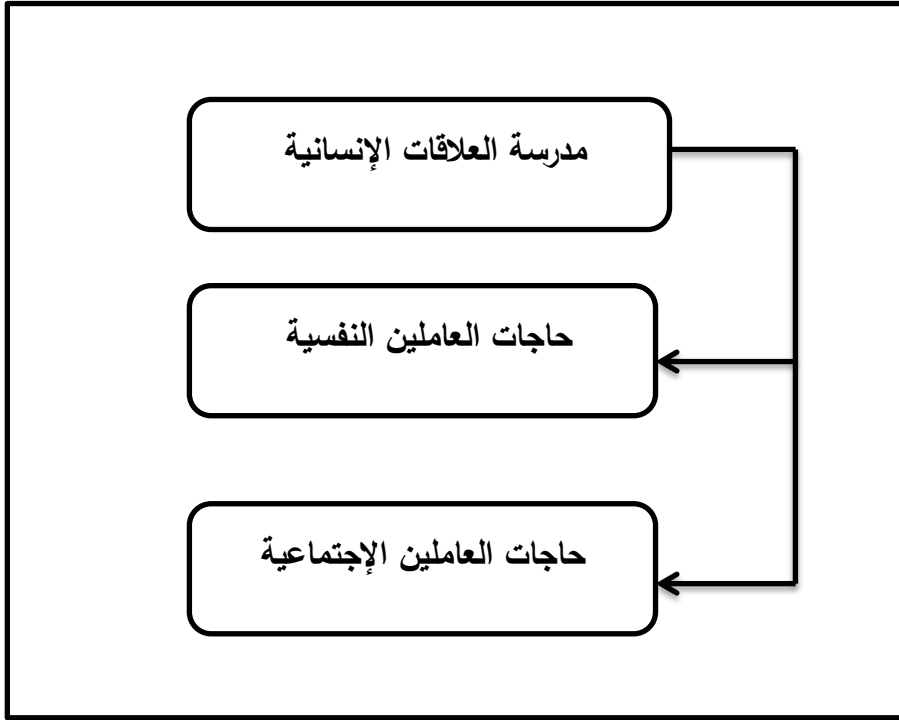
ت- الجانب السلوكي : أن تكون الإدارة قادرة على التأثير على أفرادها وتغيير سلوكهم لينسجموا مع متطلبات المنظمة وتحقيق الأهداف الموجودة .

ث- الجانب النفسي : أن يكون هناك حلول للمشكلات ، وأن يكون هناك مساواة بينهم خاصة في مسألة الأجور والتوظيف والعقاب.(منير نوري ص 295).

ويمكن توضيح نظرة مدرسة العلاقات الانسانية للتحفيز في الشكل التالي :

الفصل الرابع: نظريات الدراسة

الشكل رقم 06: نظرة العلاقات الإنسانية للتحفيز



المصدر : من إعداد الطالبتين .

ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على العلاقات في بيئة العمل و تحسين التواصل بين الموظفين، وإتاحة مجال أكبر للتحاور و إبداء الآراء، و هذا ما يزيد الإنتاجية، و ينطبق ذلك على موضوع بحثنا بحيث أننا تناولنا الحوافز من حيث الجانب المعنوي كأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات ، و هذا ما ركزت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية.

2- نظرية هيكله الحاجات "ماسلو" :

نظرية "ماسلو" من أشهر نظريات التحفيز ، فبعد عقدين من الدراسات حدد "أبراهام ماسلو" الحاجات الإنسانية ، والذي يتكون من خمس مستويات أساسية وتتمثل في :

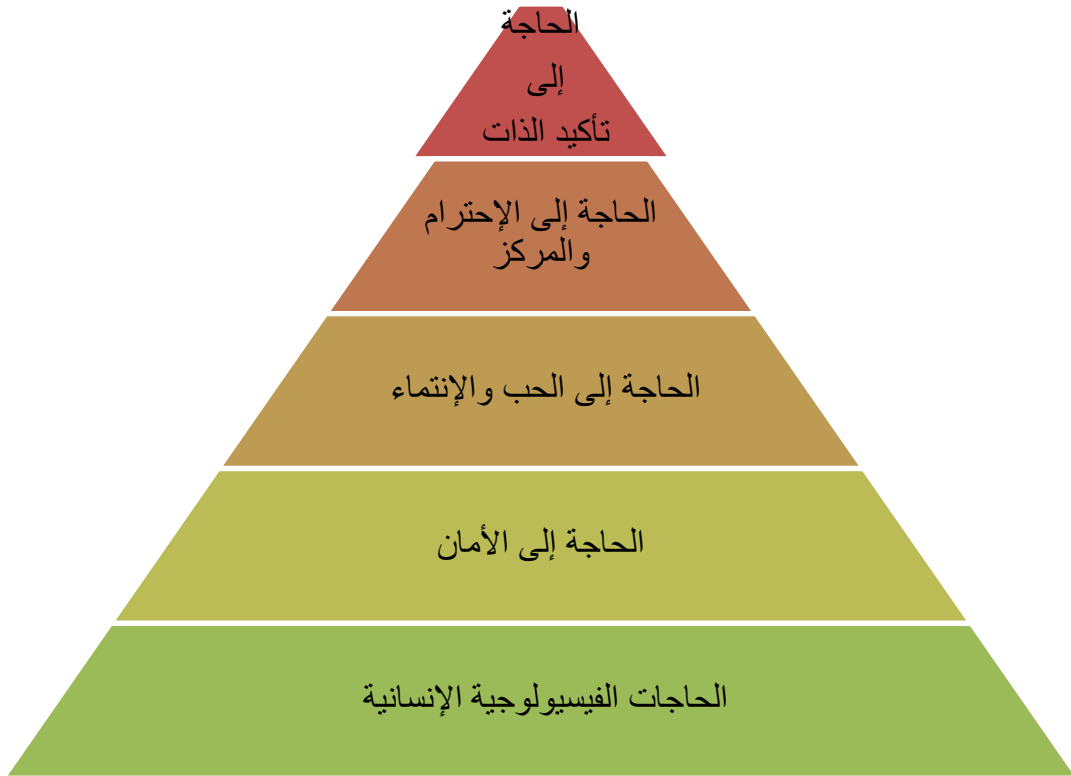
- حاجات فيسيولوجية : وهي الحاجات البيولوجية الأساسية المهمة للبناء ،
- حاجات الأمن : وهي الحاجة للحماية ضد الأخطار التي قد يتعرض لها الإنسان .
- حاجات اجتماعية : كالحاجة للحب ، الصداقة ، القبول ، والانتماء لجماعة ما ،

الفصل الرابع: نظريات الدراسة

- حاجة التقدير : وهي الحاجة لاحترام الذات ، الثقة ، السلطة والاحترام من طرف الآخرين.
- حاجات إدراك الذات : وهي الحاجة لتحقيق الإنجاز وتمثل ما يستطيع الفرد أن يكون عليه ، وتشمل حاجات تطوير قدرات الفرد الكامنة ، والمعرفة المهارات ، الإبداع ، الابتكار (المعاينة الحموري ، ص 130-131) .

و تكون هاته الحاجات مترابطة مع بعضها البعض ومرتببة ترتيبا تصاعديا حسب الأهمية لكل واحدة منها وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم 07: هرم الحاجات ل"ماسلو" .



المصدر : نجم عبد الله العزاوي ص 337.

وتقوم هذه النظرية على أساس إشباع الحاجات ، حيث اعتقد ماسلو أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات لا يعود عند المستوى محفز للفرد ، وسيطلب تحفيز الأفراد عند إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى ، سيظل الأفراد محفزون دائما طالما يتم إشباع رغباتهم مستوى تلو الآخر ، حتى يصل

الفصل الرابع: نظريات الدراسة

للمستوى الأخير "إدراك الذات" لذلك حتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم، يجب عليهم أولاً أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد ومن ثم إشباعه والارتقاء باحتياجاته حتى الوصول لآخر مستوى .

و وفقاً لسلم الحاجات ل "ماسلو" فإن المنظمة عليها أن تستجيب لهذه الحاجات وفق الجدول التالي :

الجدول 01: أساليب استجابة المنظمة للحاجات المحددة في سلم "ماسلو"

الحاجة	الوسائل التحفيزية
الفيسيولوجية	<ul style="list-style-type: none"> - أنظمة الدفع والأجور . - برامج التغذية والإطعام . - برامج وخدمات الإسكان
الأمان	<ul style="list-style-type: none"> - خطط العلاوات والمزايا العينية. - الرواتب التقاعدية . - برامج العناية بالأطفال . - البرامج الصحية .
الاجتماعية	<ul style="list-style-type: none"> - فترات الاستراحة . - الفرق الرياضية . - السفرات العائلية .
احترام وتقدير الذات	<ul style="list-style-type: none"> - الاستقلالية والمسؤولية . - الدفع كمركز للمتوقع . - نوعية المكتب وتأثيره .
تحقيق الذات	<ul style="list-style-type: none"> - الوظيفة المتحدية (المهارات العلمية) - المواقع القيادية . - الصلاحيات و الاستقلالية .

المصدر : نوري منير ، مرجع سابق، ص 200.

تعتبر هذه النظرية من نظريات الحوافز و ذلك من خلال: تفسير سلوك الفرد و حاجاته والاهتمام بهذه الجوانب للفرد يعد بمثابة تحفيز يقدمه الرؤساء للعمال، حيث تناولنا ذلك في دراستنا و هو ما يشترك مع نظرية "هيكله الحاجات لماسلو".

الفصل الرابع: نظريات الدراسة

3- نظرية (X) و (Y) لماغريغور : تعتبر نظرية (X) و (Y) لماغريغور أولاً وقبل كل شيء فرضيات عن نظرة المسؤول لعمالة وكذا الإدارة وقد كانت هذه الفرضيات سببا في ظهور أنماط مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه واصفا واحدا منها بافتراضات (X) السلبية (التقليدية) والثاني بافتراضات (Y) الايجابية (داوود معمر ص 53).

ويمكن توضيح كلا من الافتراضين (X) و (Y) في الجدول التالي :

الجدول 02: يوضح المقارنة بين نظرية (X) و (Y) .

افتراضات نظرية (X)	افتراضات نظرية (Y)
- الأفراد لا يحبون العمل ويتجنبونه كلما استطاعوا .	- الأفراد لا يكرهون العمل ، بل يعتبر العمل بالنسبة لهم جزءا أساسيا من حياتهم .
- نتيجة للافتراض السابق فإن معظم الأفراد يجب دفعهم وحثهم على العمل وتوجيههم نحو إنجاز اهداف المنظمة .	- الأفراد لديهم دافع داخلي لتحقيق الأهداف المكلفين بها .
- يفضل الأفراد توجيههم وذلك لتجنب تحمل المسؤولية ، كما أن طموحاتهم محدودة ويرغبون في تحقيق الأمان .	- تتحدد درجة الالتزام للأفراد بالتكاليف الصادرة للمكافأة المرتبطة بذلك .
	- قد يبحث الافراد عن المسؤولية ويتحملونها ولكن في ظل ظروف مشجعة ومواتية .
	- الافراد لديهم القدرة على الابداع وحل مشكلات التنظيم .
	- قد تؤدي ظروف المنظمة إلى عدم استغلال الأفراد لقدراتهم وتوظيف إمكاناتهم في خدمة المنظمة .

المصدر : (داوود معمر ، مرجع سابق ص 54).

أ- التحفيز في نظرية (X) :

افتراضات نظرية (X) تتطلب التدخل النشط من جانب الإدارة ولتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم والرقابة على أعمالهم وتغيير سلوكهم بما يتوافق مع حاجات المنظمة ، وإلا فإن الأفراد سوف يسودهم نوع من التراخي ، إن لم تكن المعارضة لأهداف المنظمة ، وحتى تستطيع الإدارة القيام بعملها فليس أمامها سوى أن تلبس القوة والتشدد في مواجهة سلوك الأفراد بما ينطوي ذلك على عنف أو تهديد مستمر ، فأدوات

الفصل الرابع: نظريات الدراسة

الإدارة هنا هي الإشراف والرقابة المباشرة ، فالإدارة تملك التحكم في عملية التوظيف وأنظمة الأجور والمرتببات والملحقات وظروف العمل المادية الأخرى .(نوري منير ص 299-300).

ب- التحفيز في نظرية (Y) :

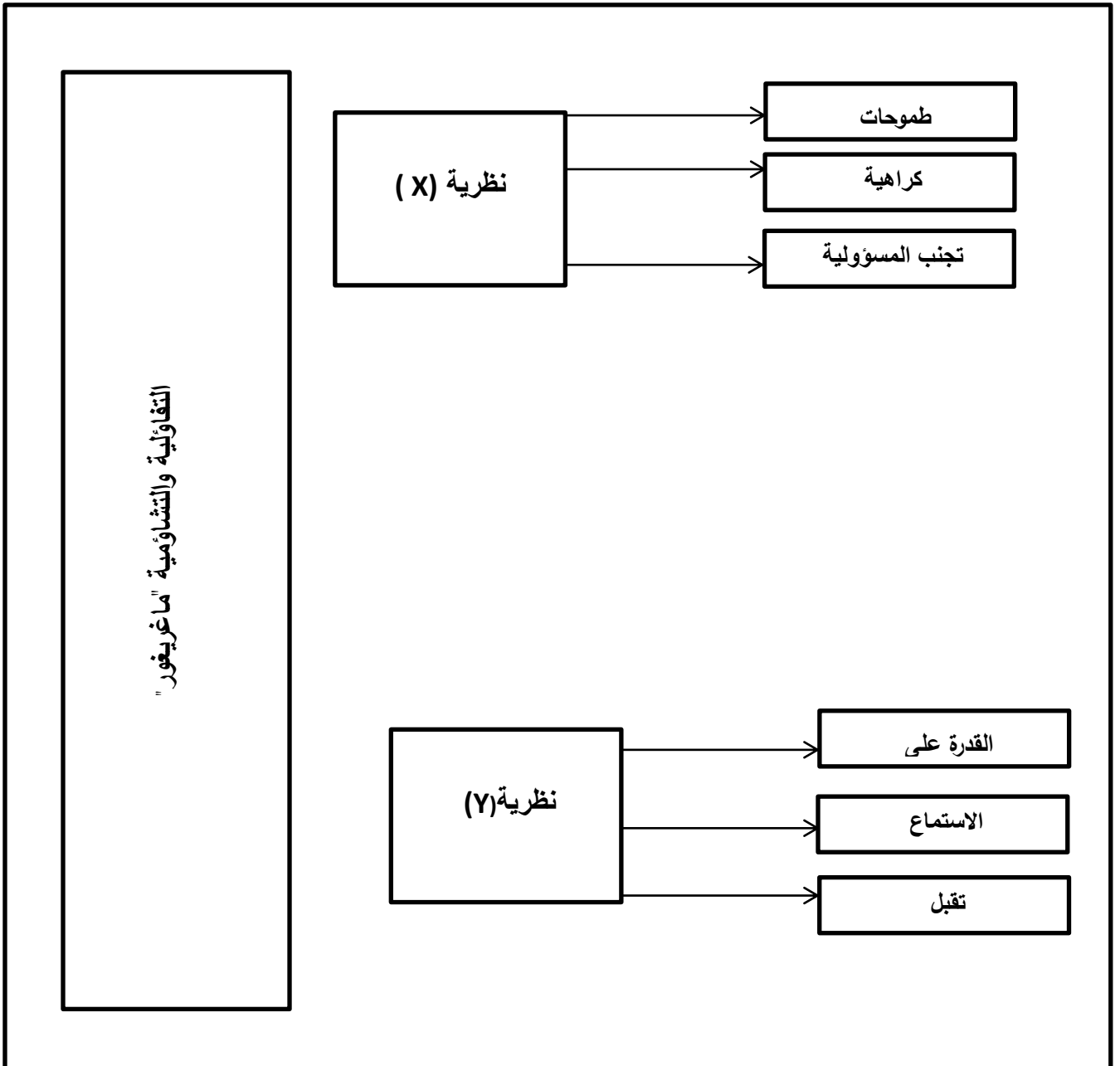
من خلال المبدأ الأساسي للنظرية الذي يقوم على أن العامل كفؤ و مسؤولية يمكن له أن يصل إلى أهدافه لتحقيق حاجاته وذلك من خلال توفير روط تسمح له بذلك وهي :

منح المكافآت كحاجات نفسية كما هو ممثل عند "ماسلو" ويكون ذلك بمساهمة العمال في التنظيم داخل المؤسسة ومن بين الوسائل التي ينصح بها " ماغريغور" ، هو دمج العمال في العمل ودفعتهم إلى رفع وتحسين الانتاج كما وكيفا ، وتحفيزهم باشتراكهم في اتخاذ القرارات ، وترقيتهم وخلق جوّ من الثقة في العمل و نوعا من الاحترام المتبادل .(نوري منير ، مرجع سابق ، ص 300) .

من خلال ما سبق نلاحظ أن ماغريغور " لم يقدم أفكارا جديدة حول موضوع الحوافز بالعكس فهو قام بالدمج بين أفكار المدرسة الكلاسيكية وأفكار المدرسة السلوكية ونظرتهم للفرد قام بإعطاء نظريته على شكل افتراضات (X) و (Y) ويوضح مضمون نظرية "ماغريغور" في الشكل التالي :

الفصل الرابع: نظريات الدراسة

الشكل رقم 08: مضمون نظرية "ماغريغور"



المصدر : نعيم إبراهيم الطاهر ، ص 85.

الفصل الرابع: نظريات الدراسة

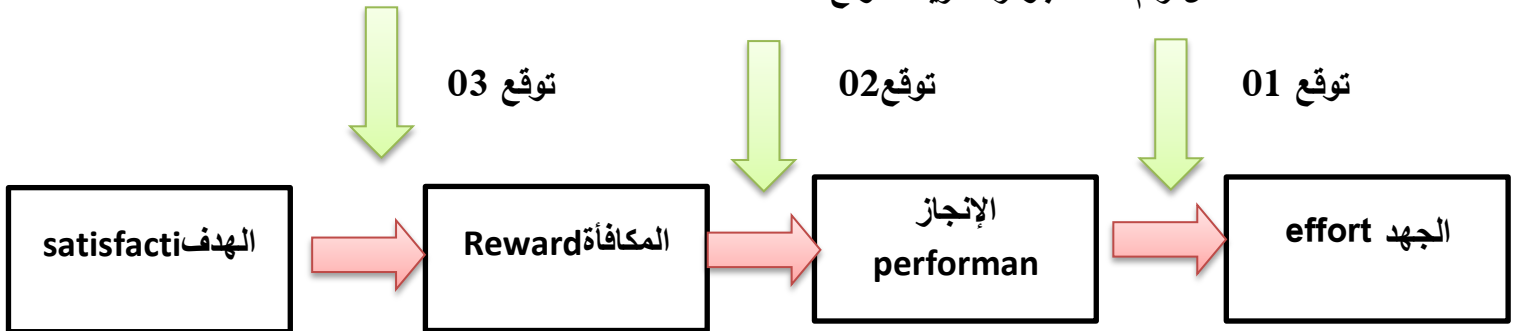
اهتمت هذه النظرية بتوجيه الأفراد و تحفيزهم و الرقابة على أعمالهم، و تحقيق حاجاتهم كمنح المكافآت و التحفيز في الاشتراك في القرارات و ترقيةهم.

ثانيا : النظريات الحديثة .

1- نظرية التوقع "فروم" : إن صاحب هذه النظرية هو "فكتور فروم" الذي تخصص من خلال العلاقات التي تربط ما بين جهد الأفراد والمكافآت التي يتحصلون عليها نتيجة ذلك وتخضع النظرية لثلاثة شروط الجهد (الأداء التوقعي) (النتائج المتوقعة) ، القيمة المحصلة . (موسى خليل ص 176) .

كما تقوم هذه النظرية على أساس أن الرغبة أو ميل المرؤوس للعمل بشكل معين يعتمد على توقعه بل إنجاز هذا العمل بالشكل المطلوب سوف يترتب عليه نيل مكافأة وإلا فإنه سوف يواجه له عقوبة والشكل التالي يوضح جوهر هذه النظرية . (فيصل محمد الشواورة ص 205).

الشكل رقم 09: جوهر نظرية التوقع .



المصدر : عبد الباري إبراهيم الذرة ، 2012، ص 244.

يمكن القول أن نظرية التوقع ل"فروم" تعمل على محاولة وضرة فهم أهداف العمال ومحاولة العمل على تحقيقها من أجل تحفيزهم وتشجيعهم ودفعهم للعمل أي خلق نوع من المكافأة بين ما يتوقعه ويقدمه العامل وما يحصل عليه مقابل ما يقوم به .

يمكن القول أن نظرية التوقع ل"فروم" تشيد لضرورة فهم الأهداف المسطرة للعمال و المؤسسة، والعمل على المشاركة في تحقيقها و هو ما تطرقنا إليه في بحثنا كنوع من أنواع التحفيز.

الفصل الرابع: نظريات الدراسة

1- نظرية العدالة "آدمز" : ظهرت هذه النظرية وتطورت على يد رائدها الأول "آدمز" سنة 1963 حيث تشير إلى أن الأفراد يحققون مقابل الإنجاز الذي يقومون به ، فهي تقوم على أساس أن الفرد يرغب في الحصول على معاملة عادلة تضمن له التعويض العادل على مجهوداته ونشاطه ، فهذه العدالة يكتشفها من خلال مقارنة نسبة عوائد الآخرين إلى مدخلاتهم. (الدوسري ،مارك، والاس ص 116).

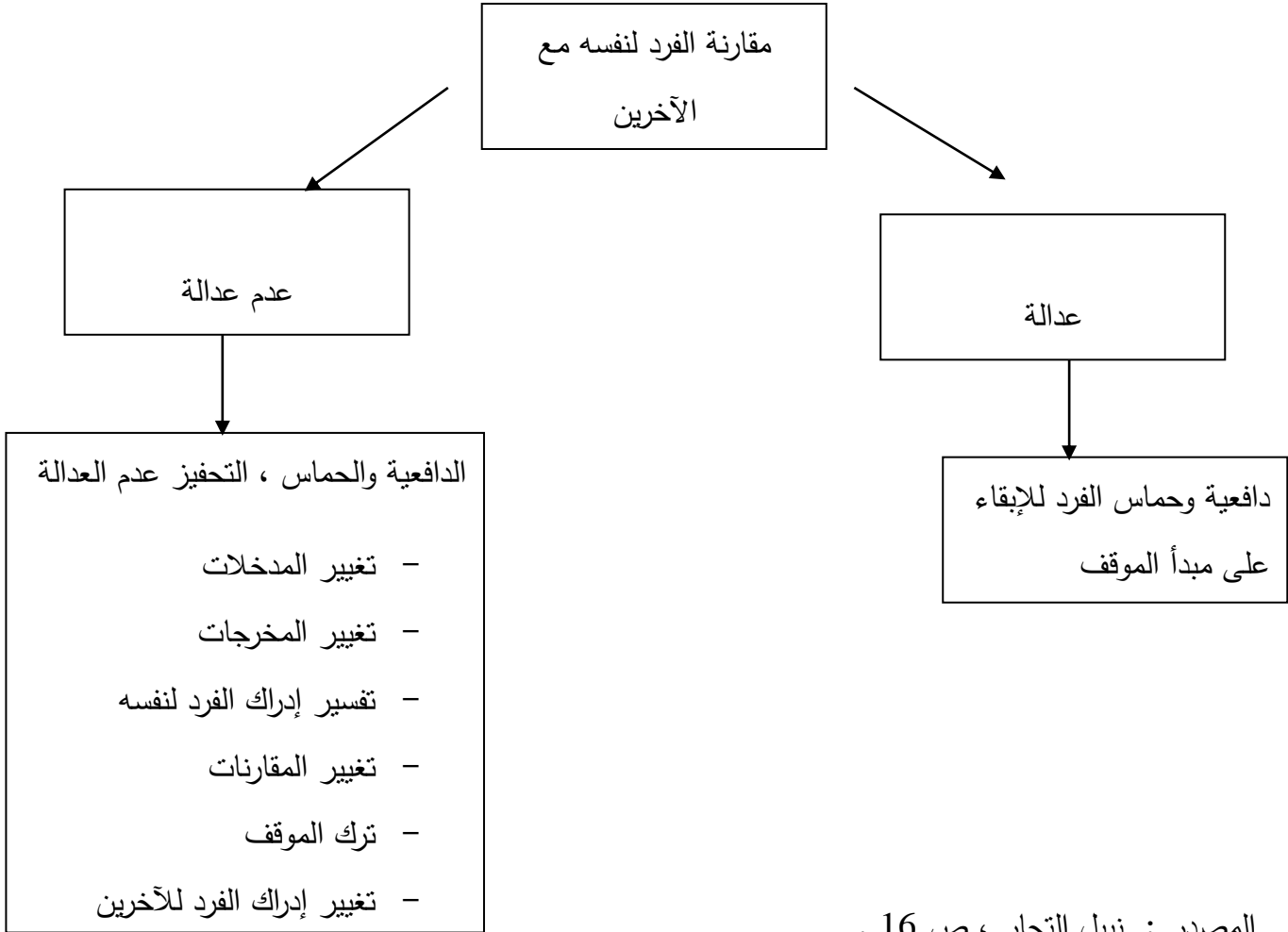
في حين أن عدم العدالة هي اعتقاد الفرد بأنه لا يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين ، فنجد آدمز أن عملية مقارنة العدالة تقوم على أساس العلاقة بين نسبة المدخلات والمخرجات ، فالمدخلات تمثل إسهامات الفرد للمؤسسة مثل : التعليم ، الخبرة ، الجهد ، الولاء ، أما النواتج فتتمثل في ما يحصل عليه الفرد مقابل ما قدمه من مدخلات مثل الأجور ، تقدير الآخرين للعلاقات الاجتماعية ، والمكافآت الداخلية (معنوية). (على غربي ص 88) .

اعتبر آدمز العلاقة بين الفرد والمنظمة علاقة تبادلية يقدم الفرد العمل فيها جهوده وخبرته مقابل الحصول على عوائد مثل الأجر والمكافآت إلى ما يقدمه للمؤسسة مع عوائد الآخرين إلى ما يقدمونه ، فإذا ما تساوى المعدلات شعر الفرد عندها بالرضا والولاء في العمل ، وإذا حصل أي اختلال بينهما من وجهة نظره فإنه يشعر بالغبن مما يؤثر على أدائه وتغيبه عن العمل أو تركه (نبيل التجار ص 15) .

وقد حدد "آدمز" ستة طرق لتحقيق الشعور بعدم العدالة والمساواة: تغيير المخلات ، تغيير النواتج ، تغيير الإدراك الذاتي ، تغيير الإدراك الآخر ، تغيير محور المقارنة ، ترك الموقف . ويمكننا توضيح كل ما سبق في المخطط التالي :

الفصل الرابع: نظريات الدراسة

الشكل رقم 10: الاستجابة المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة



اهتمت نظرية العدالة بدراسة أنظمة الأجور و الحوافز و ضرورة العدل بين هذه الجوانب، حيث يؤثر ذلك على أداء العامل و بالتالي زيادة ولاء الفرد للمؤسسة.

2- نظرية ذات العاملين "هيزبرغ" : قام بتطوير هذه النظرية "فريدريك هيرزبرغ" وجماعته باستخدام أسلوب المقابلات مع مائتي شخص من مهندسين ومحاسبين وبموجب هذه النظرية يوجد مجموعتان من العوامل داخلية وخارجية .

الفصل الرابع: نظريات الدراسة

أ- **عوامل داخلية** : تتعلق بالعمل مباشرة وأطلق عليها عوامل "دافعية" أو حافزة انسجاما مع هرم "ماسلو" للحاجات الاجتماعية الاحترام والتقدير وتحقيق الذات وتتضمن هذه العوامل ما يلي:

- التقدير والاحترام نتيجة الانجاز .

-حب الانجاز والمسؤولية .

-الترقية .

- احتمالية التطور والتقدم .

- طبيعة العمل ومحتواه .

ب- **عوامل خارجية** : تتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل وأطلق عليها اسم العوامل الوقائية الصحة أو الصيانة ،انسجاما مع الحاجات الفسيولوجية والأمن والحماية في هرم "ماسلو" وتشمل العوامل الخارجية ما يلي :

-أسلوب الاشراف .

-سياسة المنظمة وأسلوب إدارتها .

-العلاقات بين قمة الهرم الإداري .

-العلاقات بين المشرف والمرؤوسين .

- العلاقات بين المرؤوسين .

-الاجور والرواتب .

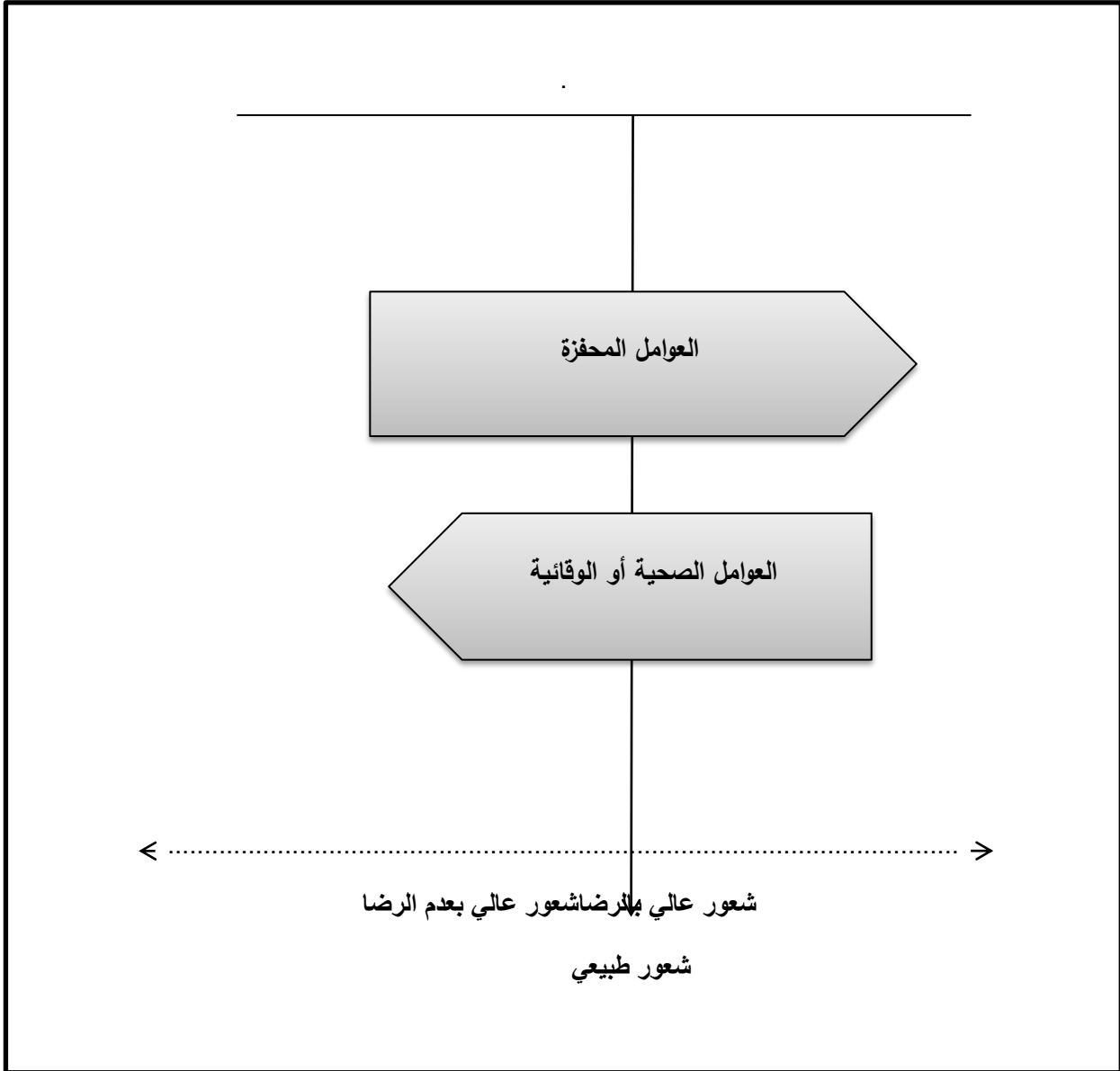
-الامن الوظيفي .(سلمان محمود العميان 286،287).

وباشراك النوعين من العوامل تسهل عملية التحفيز للفرد وتحقق رضا أعلى ، وهوما يؤثر إيجابا على عمله ، ويرى " هيرزبرغ" أنه إذا استطاعت المؤسسة توفير هذه العوامل من المسؤولية وفرص الترقية والانجاز وغيرها ، فإن العامل سيؤدي نشاطاته بشكل أفضل وبالتالي أكثر مردودية. (دادي ص 80، 81) .

الفصل الرابع: نظريات الدراسة

ويمكن التعبير عن نظرية العاملين بالشكل التالي :

الشكل رقم 11: نظرية ذات العاملين .

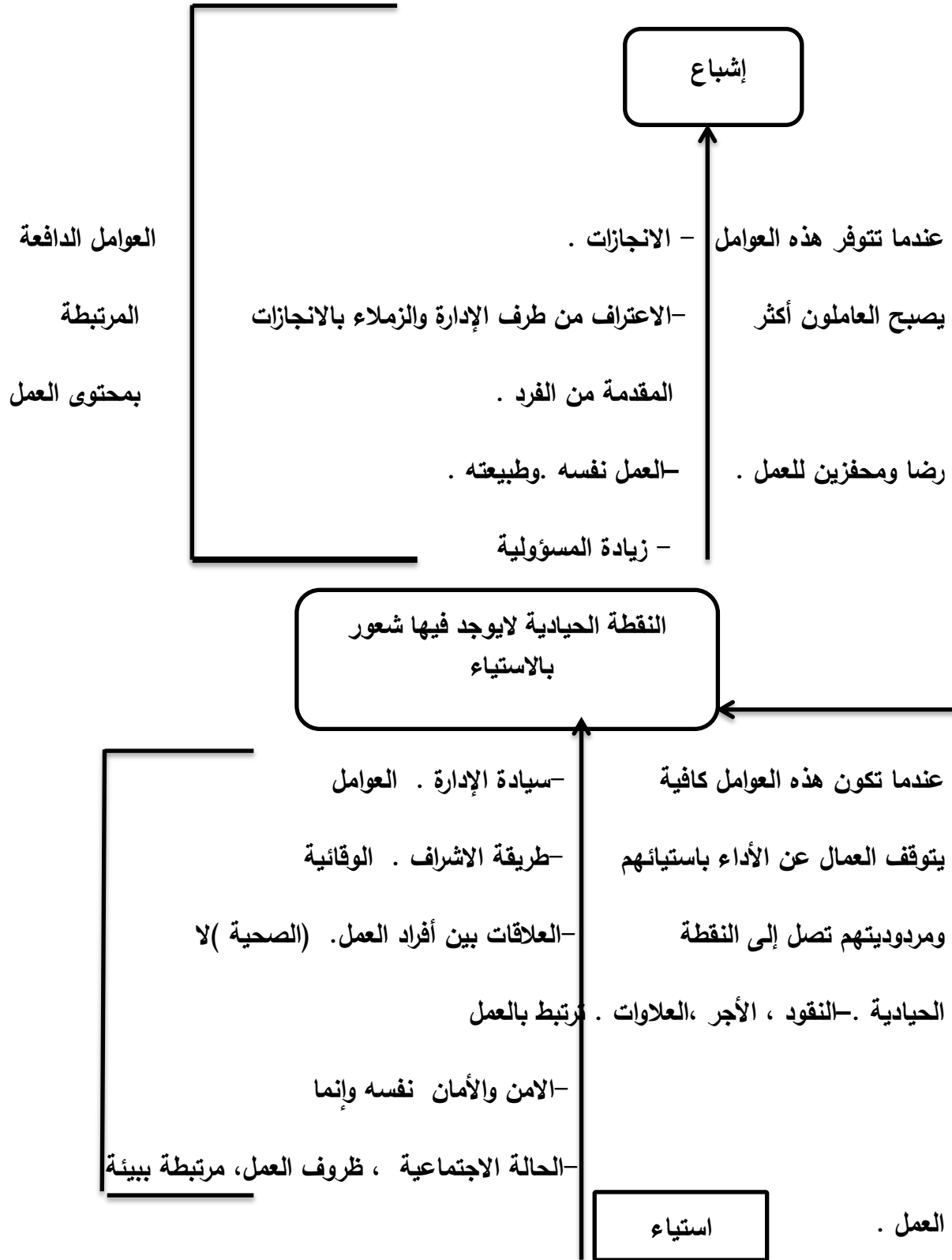


المصدر : نجم عبد الله العزاوي ،ص 321.

والشكل التالي يوضح ملخص نظرية العاملين :

الفصل الرابع: نظريات الدراسة

الشكل رقم 12: ملخص نظرية ذات العاملين.



المصدر: معاد نائف البرنوطي ، ص 415.

الفصل الرابع: نظريات الدراسة

اهتمت هذه النظرية بدراسة ظروف العمل و البيئة التي تؤثر على العامل ، و الذي يعد حافزا له و هذا ما اشترك مع دراسنا .

3- نظرية " Z " اليابانية ل"وليام أوشي " :

تعتبر نظرية " Z " امتداد لنظرية " Y " حيث اقترح أوشي على الأمريكيين أفكارا جديدة لزيادة الإنتاج وكفاءة العمل من خلال الاهتمام بالمناخ التنظيمي والاعتماد على الإنتاج وكفاءة العمل من خلال الاهتمام بالمناخ التنظيمي والاعتماد على فرق متجانسة ، وثقة متبادلة بين الإدارة وعمالها .
ومن خلال دراسة سر نجاح الإدارة اليابانية في كتابه "كيف يقابل الأمريكيون التحديات اليابانية " وتوصل إلى ثلاث نقاط أساسية وهي :

أ- الثقة : لأن الإنتاجية والثقة هما شيء واحد ، فالمؤسسات اليابانية التجارية تعتمد في تعاملها على النقاط الإدارية الموسعة ، إلي يؤكد على جو الثقة فيما بين العاملين في المؤسسة .

ب- المهارة : تتسم الإدارة اليابانية على طرق الإدارة الأمريكية بالدقة والتهديب وحدة الهن ، ولاشك أنها لا يتم إلا بعد الخبرة والتجربة والممارسة الطويلة للوظيفة .

ت-الألفة والمودة : ما ينطوي عليها من اهتمام ودعم الآخرين ومن مشاعر النظام وعدم الأنانية ما ينتج عنه من عيش في أمن وعلاقات اجتماعية.(عمار بوخوش ، ص 45).

فلسفة الإدارة اليابانية على مبادئ أساسية تكمن في :

- الوظيفة مدى الحياة : من أهم الخصائص التي تتميز بها المنظمات اليابانية والتي ينعكس تأثيرها على نواحي العمل المختلفة .

- التقييم والترقية البطيئة: لا تتم الترقية في المنظمات اليابانية إلا كل عشر سنوات .

ث-عدم التخصص في المهنة : فالموظف العامل يمارس أكثر من مهنة للاستفادة به في خدمة جميع أقسام المنظمة التي يعمل بها .

ج- عملية المراقبة ضمنية : تمارس بشكل وثيق منتظم ، ومرن في آن واحد الأمر الذي يجعلها ضمنية .

الفصل الرابع: نظريات الدراسة

ح- قرارات عمل جماعية : يتم إشراك كل من يتأثر بهذا القرار بغض النظر عن طبيعته.(عمار بوحوش «مرجع سابق ص 46،47).

ويمثل الجدول التالي التحفيز في نظرية "أوشي Z"

الجدول رقم 03: التحفيز في نظرية "أوشي Z"

نظرية Z	عملية التحفيز
-الوظيفة مدى الحياة	
-التقييم والترقية البطيئة	
-عدم التخصص في المهنة	
-عملية المراقبة ضمنية .	
-قرارات عمل جماعية .	
الرقابة غير المباشرة الملائمة مع طبيعة الأعمال	

المصدر : من إعداد الطالبتين

اهتمت نظرية "أوشي"، بالجوانب النفسية و الثقافية الإيجابية من حيث التوظيف المناسب لها، و ذلك لما لها من تأثير على ولاء الأفراد للمؤسسة التي يعملون بها.

الفصل الخامس:

مجالات الدراسة و الإجراءات المنهجية.

- أولاً: مجالات الدراسة.

4. المجال المكاني.

5. المجال الزمني.

6. المجال البشري.

- ثانياً: الإجراءات المنهجية.

4. منهج الدراسة.

5. أدوات جمع البيانات.

6. العينة و كيفية اختيارها.

الفصل الخامس: مجالات الدراسة والإجراءات المنهجية

تتّصف الدّراسات و البحوث الاجتماعية مهما كانت مجالاتها، بعد اكتفائها بالتّفسيرات التّظريّة، فهي إضافةً إلى ذلك تحاول من خلال إجرائها للدّراسات الميدانيّة التّقرّب من الواقع من أجل الوصول إلى تفسيرات علميّة لمختلف الظّواهر قيد الدّراسة.

فالدّراسة الميدانيّة ذات أهميّة كبيرة لاختبار المعلومات المعتمدة من قبل الباحث في الجانب التّظري، و الذي لا يجسّد وحده القيمة العلميّة لأيّ بحث.

الفصل الخامس: مجالات الدراسة والإجراءات المنهجية

أولاً: المجال المكاني:

1- تقديم عام للشركة الإفريقية لزجاج:

في هذا المبحث سيتم تقديم الشركة الإفريقية لزجاج وذلك من خلال التطرق إلى نشأتها ومراحل تطورها وكذا عرض مختلف وظائفها وأهدافها المسطرة مع إعطاء شرح مفصل لهيكلها التنظيمي

2- النشأة والتطور التاريخي للشركة:

أ- نشأتها:

نشأت الشركة الإفريقية لزجاج سنة 1982م بمنطقة أولاد صالح بالطاهير ولاية جيجل، وهي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم (EPE-SPA) نشأة بصفتها الحالية المعروفة (ENAVA) برأس مال يقدر ب 5000.000.00 دج في إطار هيكله القطاع الصناعي سنة 1996م، وقبل ذلك عبارة عن مركب صناعي تابع للتسيير المركزي بالمديرية العامة للمؤسسة الوطنية لزجاج والموارد الكاشطة مقرها الاجتماعي بوهران.

ب - مراحل تطور الشركة الإفريقية لزجاج:

- مرت هذه الشركة بثلاث مراحل أساسية:

- (1) **مرحلة النشأة 1982-1987:** بدأت هذه المرحلة منذ الدراية التي قام بها مكتب انجليزي مختص في عقد السبعينات وبناء على استنتاجه تم إبرام عقد انجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIC) والشركة الفرنسية (TECNIP) سنة 1982، وذلك لانجاز وحدة لزجاج الأمامي للسيارات بطاقة تقدر ب 20000 طن/س من زجاج البناء الشفاف و 44000 وحدة من الزجاج الأمامي، ثم انطلق في انجاز مشروع الزجاج المسطح بين 1982-1986 وقد عرفت بعض الأشغال ناخرات لأسباب تقنية ومالية وانطلق عمليا في الإنتاج في 01 اوت 1987.
- (2) **مرحلة التوسع 1986-1987:** وفقا لسياسة التنمية والتطوير المعتمدة آنذاك تم توسيع وحدة الزجاج المسطح إلى وحدات جديدة تشمل انجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف استعمالاته، تتمثل هذه المشاريع في:

الفصل الخامس: مجالات الدراسة والإجراءات المنهجية

1.2 وحدة جديدة لزجاج الأمني: زجاج سيارات أمامي، جانبي، خلفي، زجاج مصفف، زجاج مقاوم، زجاج مصنع، وقد انطلقت هذه الوحدة في العمل سنة 1992، وأنجزت من طرف شركة فنلندية تدعى TAM GLASS، و تشتمل هذه الوحدة على:

- **الزجاج الأمني:** عرف هذا المنتج استعمالا واسعا وذلك لخاصيته الأمنية سواء على مستوى الصناعة، البناء أو المن مثل:

- الزجاج الأمني الخاص بالسيارات، الشاحنات، وآلات الأشغال العمومية.
- الزجاج المصفف الخاص بحماية الأفراد والممتلكات في البنوك، الوكالات التأمينية، المتاحف، السجون وغيرها
- الزجاج الأمني المقاوم للحرارة والصدمات وتستهمل في قطاع البناء، والصناعات الكهرومنزلية... الخ.

2.2 - وحدة جديدة لزجاج السائل: تضم هذه الوحدة ثلاث خطوط لإنتاج الزجاج المطبوع، أنجزت هذه الوحدة من طرف الشركة البلجيكية BASSE SAMBER وانطلقت في إنتاج هذا النوع من الزجاج سنة 1994، بطاقة إنتاجية تقدر ب 15000 طن/س، في حين انطلق مشروع الأجر الزجاجي في نهاية نفس السنة ليتوقف هذا الخط عن الإنتاج سنة 1996 لأسباب تجارية بحثه، أما الخط الثالث فلم ينطلق لنفس الأسباب رغم توفر التجهيزات واكتمال المشروع، ولمعالجة هذه الإشكالية لجأت الشركة إلى تحويل الأفران لإنتاج مادة سيليكات الصودا التي تستعمل عادة كمادة أولية في صناعة المنظفات. وقد قدرت الطاقة النظرية لهذا الخط ب 12000 طن /س.

3.2 وحدة إنتاج ومعالجة المواد الأولية: حيث تم انجاز وحدة جديدة لمعالجة المواد الأولية مثل:

رمل السيليس، اندولومي، ونشاط هذه الوحدة يمثل أهم ورشة مدعمة بالمادة الأولية لوحدة الزجاج السائل، وقد أنجزت هذه الورشة من طرف شركة BASSE SALBRE وانطلقت في العمل سنة 1994. بطاقة إنتاج تقدر ب 30.000 طن/س رمل سيليس.

(3) مرحلة الاستقلال منذ 1997: أخذت الشركة الإفريقية لزجاج استقلاليتها عن الشركة الأم في جانفي 1997، حيث أصبح لديها ذمة مالية وشخصية معنوية، وأصبحت تهدف إلى:

الفصل الخامس: مجالات الدراسة والإجراءات المنهجية

- تلبية حاجيات وطلبات الاقتصاد الوطني من مواد الزجاج في قطاع البناء، قطاع الصناعة الكهرومنزلية وصناعة السيارات.
- السهر على إعطاء الوجه الحضاري للشركة من خلال استعمال تقنيات حديثة تتلاءم مع متغيرات العصر.
- العمل على تصدير اكبر المنتجات وإدخالها في منافسة السوق الدولية.
- تحسين وتطوير منتجات وتوسيع شبكة التوزيع.

- أهمية وأهداف الشركة

أولاً: أهمية الشركة

تلعب صناعة الزجاج دورا فعال في اقتصاديات الدول وذلك بسبب استعماله المتعددة وتبرز أهمية الشركة في المجال الصناعي حيث أن مادة الزجاج بمختلف أنواعها تتدخل كمادة أولية مكتملة لبعض الصناعات الأخرى. كما تظهر أهميتها في الاقتصاد الوطني باعتبارها الممول الرئيسي لعدة شركات أخرى ذات أهمية بالغة مثل الشركة الوطنية للسيارات الصناعية(روبية)، المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية(قسنطينة)، شركات التنظيف(هنكل).

3- أهداف الشركة الإفريقية

تهدف الشركة الإفريقية لزجاج إلى تحقيق ما يلي:

- تنمية وتطوير صناعة الزجاج في الجزائر عامة وولاية جيجل خاصة.
- تلبية حاجيات الاقتصاد الوطني من مواد الزجاج في قطاع البناء، قطاع تركيب وصناعة السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية.
- مواكبة التطور التكنولوجي.
- العمل على تصدير المنتجات وإدخالها في منافسة السوق الدولية.

الفصل الخامس: مجالات الدراسة والإجراءات المنهجية

- تحسين رأس مال الشركة.
- وضع سياسة تجارية فعالة لاقتحام السوق الوطني والدولي على حد سواء.
- المساهمة في ترقية السوق الوطني.

4- الهيكل التنظيمي للشركة:

أ - **المدير العام:** هو الذي يشرف على جميع المصالح المشكلة للشركة ويترأسها في المجالس الإدارية كما يقوم بوضع الأهداف والسياسات التي تسعى الشركة الى تحقيقها مستقبلا، وتتجلى مهامه في :

- إبرام الصفقات مع الموردين المحليين والأجانب.
- تمثيل الشركة في المحافل والمناسبات الدولية.
- إصدار القرارات و الأوامر الضرورية التي تخدم مصالح الشركة.
- إمضاء جميع الوثائق الخاصة بالشركة.
- تطبيق إستراتيجية الشركة سياستها.

ويساعد المدير العام في عمله بعض من الأفراد أو المصالح وهي:

- **السكرتارية:** هي المسؤولة عن ضمان خدمات إدارة المديرية، وتتولى المهام التالية:

- استقبال البريد الخاص للمدير العام.
- ترتيب الوثائق في خزان الأرشيف.
- تحرير المراسلات.
- استقبال وإرسال الفاكس.
- استقبال وتحويل المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير.
- **مساعد المدير العام المكلف بالتدقيق والتسيير والمراقبة:** ويساعد ويشارك في تحسين تسيير مختلف الأعمال داخل الشركة، يتولى المهام التالية:

الفصل الخامس: مجالات الدراسة والإجراءات المنهجية

- مساعدة مسؤولي الوحدات في طرق التسيير والتنظيم.
 - الحضور مع المدير العام في مختلف اللقاءات الدورية بين المديرين.
 - الحرص على اللقاءات المبرمجة بين المدير العام ومختلف الهيئات الأخرى.
 - القيام بعمليات المراقبة عند طلب من الإدارة العامة.
 - انجاز مختلف التقارير.
 - تحضير المخططات المالية.
 - انجاز تقارير النشاطات اليومية، الشهرية، ثلاثية، سنوية.
 - تسطير السياسة العامة للشركة مع المدير العام.
- **مساعد المدير العام المكلف بالبيئة والجودة والأمن:** يهتم بالدراسات المتعلقة بالمنتج والنمو وتتمثل مهامه في:
- تسهيل عمل مختلف الأقسام من خلال تقديم المعلومات التقنية الخاصة ببرنامج تأهيل الشركة للحصول على شهادة IEO.
 - تطبيق مقاييس المطابقة الدولية لمنتجات الزجاج الأمني المتمثلة في معيار R43.
 - إعداد الدراسات والوضعيات المتعلقة بالتخطيط لمشاريع جديدة.
- وتشرف على المكاتب التالية:
- البحث والتطوير.
 - التخطيط والمشاريع.
 - الأمن الصناعي.
 - التحليل والمراقبة.

الفصل الخامس: مجالات الدراسة والإجراءات المنهجية

- المقاييس والدراسات التقنية.
- **مسؤول إدارة الجودة:** هو المسؤول عن تطبيق نظام الجودة والنوعية، ويتولى المهام التالية:
 - إيجاد الوسائل لضمان المراقبة التقنية للجودة.
 - التعريف بالمشاكل المتعلقة بالإنتاج وطرق تطبيق نظام الجودة.
 - المعرفة بجميع التغيرات في مجال ضمان الجودة.
 - برمجة وتوجيه ومراقبة كل الأعمال في إطار مخطط الجودة.
 - السهر على الإجراءات المتعلقة بالإشهاد والتجديد الدوري.
- **مدقق داخلي:** هو المسؤول عن تعليمات التسيير ومدى تطبيقها باستمرار، ويتولى المهام التالية:
 - مراقبة تطبيق قواعد وطرق التسيير.
 - تقديم تقرير للمسؤول المعني عن كل الأخطاء والعيوب الموجودة.
 - إنشاء برامج التدقيق لنظام المراقبة الداخلية.
 - تنفيذ كل التحقيقات المطلوبة من طرف المدير العام.
- **نائب المدير العام:** هو المسؤول عن تسيير شؤون الشركة بالتنسيق مع المدير العام، يتولى المهام التالية:
 - إمضاء الوثائق الخاصة بالموظفين.
 - العمل بالتنسيق مع جميع المديرات.
 - السهر على ضمان الانضباط العام داخل الشركة.
 - إصدار القرارات المتعلقة بمصالح الشركة.

الفصل الخامس: مجالات الدراسة والإجراءات المنهجية

- **المكلف بالنزاعات:** هو المسؤول عن تولي ملف المنازعات، يتولى المهام التالية:
 - تحويل الملفات إلى المحامي المستشار للشركة.
 - متابعة مختلف القضايا الخاصة بالمنازعات.
 - تكوين ملف المنازعات وتحرير عريضة من أجل الدفاع عن المؤسسة.
 - تمثيل المؤسسة أمام مختلف الجهات الإدارية.
 - تكوين ملفات خاصة بديون الشركة من أجل استرجاعها.
- **المسؤول التجاري:** يعمل تحت الإشراف المباشر للمديرية العامة بحيث يضع مخططات البيع والتسويق، كما يضع الإستراتيجية الخاصة بهما وذلك بالتنسيق مع باقي المديريات، ويمثل أيضا الشركة مع متعاملها التجاريين من زبائن وموردين، كما يتفاوض معهم بخصوص الاتفاقيات التجارية ويحرص على تنفيذها.
- **مسؤول التسويق:** يقوم إعداد المخططات التسويقية بحيث يقوم بدراسة السوق المنافسة والأسعار، طريق التوزيع، كما يحضر مختلف التظاهرات التجارية والمعارض والملتقيات من أجل التعريف والتسويق بمنتجات الشركة.
- **مديرية الإمداد والصيانة**
 - تتكون من قسم الإسناد والمشتريات وقسم الصيانة:
 - **القسم الأول:** يقوم بشراء المواد الأولية وقطع الغيار الصناعية من السوق المحلية او الدولية وضمان الخدمات المتعلقة بها كالتامين، النقل، الجمركة.
 - **القسم الثاني:** ينقسم بدوره إلى فرعين هما: فرع الصيانة الميكانيكية وفرع الصيانة الكهربائية يدخلان هذان القسمان لإصلاح العطب والمشكلات المختلفة في المصنع وكذلك الصيانة العادية للتجهيزات والعتاد وتسيير المخزونات من قطع الغيار والمواد الأولية المختلفة.

الفصل الخامس: مجالات الدراسة والإجراءات المنهجية

- **مديرية المالية والمحاسبة:** تهتم بمتابعة نشاط المحاسبين وإعداد الميزانية المالية وأيضاً مراقبة التسيير وتمثل فيما يلي:

- الإشراف على تطبيق السياسة المالية للشركة.
- توفير اللوازم المالية والإدارية كالأوراق.
- الإشراف على عمليات المحاسبية وإعداد التقارير الشهرية وتحليلها.
- تسيير مختلف مدا خيل الشركة وتكاليف الإنتاج.

وتشرف على:

- مصلحة المحاسبية والمالية.
- مصلحة المحاسبة التحليلية.

- **مديرية الاستغلال:** تنقسم هذه الأخيرة إلى ثلاث وحدات رئيسية وهي:

1. **وحدة الزجاج السائل:** وينتج بها الزجاج المطبوع الموجه للبناء ووكلاء معتمدين خواص، تقدر

الطاقة الإنتاجية السنوية لهذه الوحدة ب: 1500طن/س.

• سيليكات الصودا الصلب بطاقة إنتاج تقدر ب 12000طن/س.

• سيليكات الصودا السائل بطاقة إنتاج 12000 طن/ سنويا.

2. **وحدة الزجاج الأمني:** وتنقسم إلى فرعين:

• فرع الزجاج المورق: بطاقة إنتاج 80.000متر مربع سنويا و 45000 وحدة من الزجاج الأمامي لسيارات.

• فرع الزجاج المنقوع: بطاقة إنتاج 15000متر مربع و 200.000 وحدة من زجاج السيارات الجانبي والخلفي.

الفصل الخامس: مجالات الدراسة والإجراءات المنهجية

3. وحدة المعالجة وإنتاج المواد الأولية: تقوم هذه الوحدة باستغلال الرمل ومعالجته بالغسل والتصفية وكذا باقي المواد التي تدخل في صناعة الزجاج والسيليكات.

- مديرية الموارد البشرية

تهتم هذه المديرية بشؤون الموظفين والعمال وتتمثل مهامها في:

- الإشراف على تطبيق سياسة الشركة الخاصة بالموارد البشرية (التوظيف، التكوين، الأجور...).
- متابعة وتسيير كل ماله صلة بالجانب البشري والمهني للشركة.
- إعطاء مخططات ومتابعتها.
- تمويل الشركة بالوسائل المكتنية والضرورية وصيانة المقر والحفاظ على محيطه.
- تمويل الشركة بالوسائل المكتنية والضرورية وصيانة المقر والحفاظ على محيطه.

تتشكل مديرية الموارد البشرية للشركة من:

- رئيس مصلحة الموارد البشرية.
- مسير المستخدمين.
- مسؤول الأجور والخدمات الاجتماعية.

2- المجال الزمني:

ويقصد بالمجال الزمني المدة الزمنية التي استغرقها الباحث في الدراسة، وقد قسمت إلى عدة مراحل وهي:

- أ- المرحلة الاستطلاع: عبارة عن جولة استطلاعية بدأت في 28 مارس 2023 وكان أول اتصال بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل والتي سيتم فيها إجراء الدراسة الميدانية، وتم خلال هذه الزيارة الاتصال بمدير الموارد البشرية الذي وافق على إجراء البحث الإمبريقي بهذه المؤسسة، كما اتفقنا فيها مع المسؤولين على إعداد برنامج للزيارات لإجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة.

الفصل الخامس: مجالات الدراسة والإجراءات المنهجية

بعد الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، قمنا بعدة زيارات استطلاعية للمؤسسة وذلك في 3-6 أبريل 2023، حاولنا من خلالها جمع المعلومات والوثائق اللازمة حول المجال البشري والجغرافي لمكان إجراء الدراسة الميدانية وكان الهدف من هذه الزيارات أيضا التعرف على المؤسسة وأجواء العمل السائدة داخلها، وجمع بعض الملاحظات عن طبيعة الأعمال وتوزيع فترات الراحة، وملاحظة تصرفات العمال داخل ورشات العمل وكيفية أدائهم للمهام الموكلة لهم.

ب- **مرحلة التجريب:** قمنا خلالها بتجريب الاستبيان، عن طريق توزيع 10 استبيانات تجريبية على 10 مبحوثين، وذلك بمعرفة مدى استجابة المبحوثين لها، ومدى استيعابهم لنوع الأسئلة التي تضمنتها، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات مع بعض المسؤولين حول نشاط يمكن تخدم موضوع الدراسة بصورة مباشرة.

ت- **مرحلة جمع البيانات:** وفقا لما ما لمسناه في المواقع، وبعد التعديلات التي أجريت على الاستبيان بما يضمن الحصول على أدق المعلومات وأكثرها إفادة، وفقا للاقتراحات والملاحظات التي تضمنتها الاستبيان التجريبي، وقد استغرقت هذه المرحلة حوالي شهر من 15 أبريل إلى 15 ماي 2023، تم تطبيق الاستبيان في شكله النهائي وتم توزيع 36 استبيان مقترنا بمقابلة أغلبية أفراد العينة حتى يتسنى لنا التعرف على المبحوثين وتوضيح أي سؤال لهم لم يفهموه، واخذ فكرة عن نظرة العامل للجو السائد بالشركة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل سواء كان إطار أو عون تحكم أو عون تنفيذي.

3. المجال البشري :

بتمثل المجال البشري في مجتمع الدراسة ، أي كل لعاملين بالشركة الإفريقية للزجاج وعددهم 184 ، يتوزعون على 3 فئات مهنية كما في الجدول التالي :

. فيما يلي جدول يوضح توزيع العمال داخل الشركة الإفريقية للزجاج لسنة 2023:

الفصل الخامس: مجالات الدراسة والإجراءات المنهجية

الجدول رقم 04: يوضح توزيع العمال داخل الشركة الإفريقية للزجاج.

30	إطارات
26	عمال مؤهلين
128	عمال التنفيذ
184	المجموع

المصدر: مديرية الموارد البشرية.

ثانيا: الإجراءات المنهجية:

1. **منهج الدراسة:** من المعروف انه لأي دراسة علمية لابد من إتباع منهج مجرد يوصلنا إلى الغاية المنشودة، وبطريقة سليمة ومنظمة، ومن هنا نشير إلى معنى المنهج، فالمنهج هو طريقة البحث التي يستعملها الباحث في جمع المعلومات، وتصنيفها وتحليلها والاستفادة منها في الدراسة العلمية التي يزعم إجرائها.

وفي ضوء طبيعة هذه الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي، ويهتم بوصفها وتوضيح خصائصها وتعبيرها رقميا بما يوضح حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وهذا المنهج لا يهدف إلى وصف الظواهر أو وصف الواقع كما هو، بل بتعديله إلى الوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم الواقع وتطويره.

وعلى ذلك قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه المنهج المناسب لمثل هذا البحث والإجابة على تساؤلاته.

الفصل الخامس: مجالات الدراسة والإجراءات المنهجية

2- أدوات جمع بيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات الوسيلة الأساسية للوصول للحقائق التي يسعى الباحث إلى الوصول إليها باعتبارها من المراحل الهامة التي تتطلب عناية خاصة إذا أن صيغة الموضوع هي التي تفرض علميا نوع من الأدوات المناسبة لذلك، وكذا تتوقف على المنهج المتبع خلال الدراسة ولذا كان اجتهادنا على الأدوات التالية:

أ - **الملاحظة:** تعتبر من أدوات البحث الاجتماعي التي لا تقل أهميتها عن باقي الأدوات الأخرى الشائعة استعمالها في بحوث العلوم الاجتماعية وإنما يتوجب إعطائها العناية اللازمة من ناحية تصنيفها، و النزول بها إلى الميدان بغرض جمع المعطيات ذات الصلة بموضوع البحث وأهدافه. فالملاحظة في أبسط صورها هي النظر إلى الأشياء وإدراك الحالة التي هي عليها، هي فعل فحص الظاهرة وفهم بعض جوانبها التي لازالت مبهمه بكل اهتمام وعناية. (محمد طلعت عيسى ص 29).

وقد اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة البسيطة لمعرفة وحدات الشركة ومعرفة الظروف المحيطة بالعمل والعمال، وكذلك ملاحظة العمال في أماكن عملهم، وفي أوقات مختلفة، وكيف يتفاعلون فيما بينهم وذلك من خلال استكشافنا لميدان الدراسة والتنقل بين مختلف وحداته.

بيان الملاحظة:

- وجود روح التعاون والمشاركة بين العمال أثناء القيام بالعمل.
- سلوكيات و ردود أفعال العمال.

ب - **الاستمارة:** وتعرف الاستمارة بأنها "وثيقة تتضمن مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم إرسالها لأشخاص معينين، وذلك للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها".

اعتمدنا في دراستنا هذه بالإضافة إلى الملاحظة على الاستمارة باعتبارها من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية على وجه الخصوص، فمن خلالها تعرف على آراء المبحوثين حول موضوع الدراسة.

ونظرا لطبيعة الموضوع فقد اعتمدنا الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات، ولضمان العمل بها قمنا بإتباع الإجراءات التالية:

الفصل الخامس: مجالات الدراسة والإجراءات المنهجية

- الصياغة باللغة العربية مع الحرص أن تكون سليمة وغير معقدة، و غير مكررة.
- الاستبيان المباشر وجها لوجه مع المبحوثين.

أما بالنسبة للاستمارة هذه الدراسة فقد اشتملت على 41 سؤال، صيغت أسئلتها وفق فروض البحث ومؤشرات، وقد حاولنا قدر الإمكان تبسيطها باستعمال أسلوب سهل ومبسط حتى تكون في متناول جميع العمال، وقد قسمت إلى أربعة (04) محاور:

- **المحور الأول:** محور البيانات الشخصية التي تخدم موضوع الدراسة ويشتمل على خمسة أسئلة.
- **المحور الثاني:** ويضم الأسئلة من 06 إلى 18 التي تدور حول مؤشرات الفرضية الأولى وهي الحوافز المادية وفعالية العامل داخل المؤسسة.
- **المحور الثالث:** ويضم الأسئلة من 19 إلى 30 التي تدور حول مؤشرات الفرضية الثانية وهي الحوافز المعنوية والتمتع بالشعور بالانتماء.
- **المحور الرابع:** ويضم الأسئلة من 31 إلى 41 التي تدور حول مؤشرات الفرضية الثالثة وهي الخدمات الاجتماعية وتعزيز الاستقرار الوظيفي.

ت - المقابلة: تعد المقابلة واحدة من طرف جمع المعلومات، ويمكن تعريفها بأنها المحادثة المنظمة بين اثنتين بقصد الحصول على معلومات معينة لها علاقة بالحالة أو الموضوع المراد دراسته، تطرح من خلالها أسئلة ويتم تسجيل إجاباتهم على تلك الأسئلة المطروحة.

وقد أجرينا المقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، وجاءت أسئلة المقابلة على النحو التالي:

- على أي أساس يتم اختيار العمال في مؤسستكم؟
- ما هي الحوافز المطبقة فعليا في المؤسسة؟
- هل الانتظام في دفع الأجور يؤدي إلى زيادة إنتاج العمال؟
- ما هي أهم الخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسة؟
- هل ترى أن المؤسسة توفر كافة الإمكانيات التي تزيد من إنتاج العمال؟
- هل تؤثر طريقة تعامل الرؤساء مع العمال في أدائهم في المؤسسة؟

الفصل الخامس: مجالات الدراسة والإجراءات المنهجية

3 - العينة وكيفية اختيارها:

- لم تعد البحوث الميدانية المعاصرة تعتمد على طريقة المسح الشامل بل أصبحت تعتمد على عينات مختارة من مجتمع البحث، ويعتبر اختيار العينة ممثلة تمثيلا صحيحا لمجتمع الدراسة الأصلي، ومن أهم الخطوات التي تتميز بأنها توفر جملة من الأهداف والميزات أهمها:

- سرعة مقابلة وحدات العينة.
- توفير الوقت والجهد والإمكانات المادية.
- والأهم انه يمكن تعميم النتائج المتحصل عليها على مجتمع البحث، وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على العينة الطبقية والتي يقصد بها ذلك النوع من العينة الذي يعتمد على المستوى الاقتصادي والطبقات الاجتماعية التي يحتويها مجتمع البحث أساسا لها، وقد تحصلنا على العينة المختارة بنسبة 20% من المجتمع الأصلي بإتباع الطريقة التالية:

$$\text{عدد العمال الكلي} \times \text{نسبة العينة} \div 100 = \text{العينة}$$

$$\text{أي } 36 = 100 \div (20\% \times 184)$$

فوجدنا عينة الدراسة 36 فرد.

الفصل الخامس: مجالات الدراسة والإجراءات المنهجية

طريقة حساب حجم العينة في كل طبقة:

$$\text{حجم العينة في كل طبقة} = (\text{حجم الطبقة} \times \text{حجم العينة}) \div \text{حجم المجتمع}$$

$$- \text{ حساب الإطارات: } 6 = 100 \div (30 \times 20\%)$$

$$- \text{ أعوان التحكم: } 5 = 100 \div (26 \times 20\%)$$

$$- \text{ أعوان التنفيذ: } 25 = 100 \div (128 \times 20\%)$$

وإذن فالعينة المستخدمة هي العينة العشوائية الطبقيّة المنتظمة.

و تكمن العشوائية و الانتظام في كيفية اختيار مفردات عينة كل طبقة، و ذلك بعد حساب المدى:

$$\text{المدى} = \text{حجم عينة الطبقة} \div \text{مفردات العينة.}$$

$$\text{فئة الإطارات: } 05 = 06 \div 30$$

و بعدها يسحب عدد بطريقة عشوائية من قصاصات ورقية مرقمة من 1 إلى 09.

ليكن هذا العدد هو المفردة الأولى و قد أعطت هذه العملية مفردات عينة كل طبقة على النحو التالي:

$$\text{مفردات فئة الإطارات: } 3, 8, 13, 18, 23, 28.$$

$$\text{فئة أعوان التحكم: } 05 = 05 \div 26$$

يسحب رقم 02 و عليه فإن مفردات عينة أعوان التحكم هي

$$\text{فئة أعوان التحكم: } 2, 7, 13, 18, 23.$$

يسحب رقم 09 و عليه فإن مفردات عينة أعوان التنفيذ هي :

$$\text{فئة أعوان التنفيذ: } 5 = 25 \div 128$$

$$\text{فئة أعوان التنفيذ: } 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49, 54, 59, 64, 69, 74, 79, 84,$$

$$89, 94, 99, 104, 109, 114, 119, 124, 12$$

الفصل السادس:

عرض و تفسير و تحليل البيانات.

- أولاً: عرض و تحليل البيانات الشخصية.

- ثانياً: عرض و تحليل بيانات الفرضية الأولى.

- ثالثاً: عرض و تحليل بيانات الفرضية الثانية.

- رابعاً: عرض و تحليل بيانات الفرضية الثالثة.

الفصل السادس: عرض وتفسير وتحليل البيانات

أولاً - عرض و تحليل البيانات الشخصية:

- الجدول رقم 05: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
83%	30	ذكور
17%	06	إناث
100%	36	المجموع

تبيّن الشواهد الكميّة المتعلّقة بمتغير الجنس الوارد في الجدول رقم (5)، أنّ فئة الذكور تمثّل أكبر فئة الذكور تمثّل أكبر فئة في العينة المدروسة، حيث بلغ عددهم 30 موظّف بنسبة 83% من إجمالي العينة، أمّا فئة الإناث فقد بلغ عددها 06 موظّفات بنسبة 17% من إجمالي العينة.

إذ نلاحظ من خلال هذه النتائج أن من بين السمات المسيطرة لهؤلاء الموظّفين أنّ أغلبيّتهم ذكور، أيّ تفوق الجنس الذكوري في المؤسسة الإفريقيّة للزّجاج، و خلال قراءتي الأولى لنتائج هذا الجدول يمكن إرجاع ارتفاع نسبة الذكور إلى كون معظم الوظائف يشغلها الذكور، لأنّه يتناسب مع طبيعة العمل الذي يتطلّب الجهد.

- الجدول رقم 06 يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

النسبة	التكرارات	السن / العينة
03%	01	أقل من 25 سنة
17%	06	[25، 34]
22%	08	[35، 44]
39%	14	[45، 54]
19%	07	أكثر من 54
100%	36	المجموع

الفصل السادس: عرض وتفسير وتحليل البيانات

من خلال الشواهد والدلالات الإحصائية المبينة في الجدول (06) تبين أن معظم المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين [45 و 54] سنة ، وهي أعلى نسبة، ثم تليها نسبة 22 %، وهي الفئة المحصورة بين 35 و 44 سنة، ثم نسبة 19 %، وهي الفئة الأكثر من 54 سنة، أما الفئتان اللتان تمثلان أقل نسبة مئوية فهما اللتان أعمارهم بين 25، 34 سنة بنسبة 17 %، و الفئة الأقل من 25 سنة بنسبة 3%.

و ما يلاحظ حول توزيع هذه النسبة أنها كانت مرتفعة عند فئة الكهول، و التي تصدرت المرتبة الأولى بنسبة 39 %، ويعود هذا الارتفاع إلى قدم المؤسسة و أقدمية الموظفين، وارتفاع السن الخاص بالتقاعد في السنوات الأخيرة، و بالتالي شغور المناصب بالفئتين [35،44]، و [45، 54].

الجدول رقم 07: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات / العينة
06%	02	ابتدائي
22%	08	متوسط
44%	16	ثانوي
28%	10	جامعي
100%	36	المجموع

تشير البيانات الكمية المتعلقة بمتغير المستوى التعليمي في الجدول (07)، أكبر نسبة هي 44% من ذوي المستوى الثانوي، أي ما يقابل 16 موظف ثم تليها نسبة 28% من ذوي المستوى التعليمي الجامعي ب10 موظفين، أما بخصوص أضعف نسبة فقد كانت ذو المستوى التعليمي الابتدائي بنسبة 06 %، وما يقابلها موظفين (02)، و يمكن إرجاع هذه النتائج إلى طبيعة الأعمال في المؤسسة الإفريقية للزجاج، و التي تتطلب مستويات مختلفة من التعليم.

الفصل السادس: عرض وتفسير وتحليل البيانات

الجدول رقم 08: يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التصنيف المهني.

النسبة	التكرارات	الاحتمالات / العينة
69%	25	أعوان التنفيذ
14%	05	أعوان التحكم
17%	06	الإطارات
100%	36	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ أكبر نسبة هي لأعوان التنفيذ بـ 69%، ثمّ تليها نسبة 17% التي تعود للإطارات ثمّ أقلّ نسبة لأعوان التحكم بنسبة 14%، و هذا راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة، و أنّ أكبر عدد من العمّال موجود بمديرية الاستغلال التي تكون في غالبيتها من عمّال يدويين و رؤسائهم الذين يشكّلون القلّة.

الجدول رقم 09: يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأجر.

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات / العينة
2.77%	01	أقل من 25000.00
77.77%	28	من 34000.00 إلى 44000.00 دج
16.66%	06	من 45000.00 إلى 54000.00 دج
2.77%	01	من 55000.00 دج
100%	36	المجموع

من خلال البيانات الكمية الموضّحة في الجدول أعلاه، الذي يتمثل في توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأجر، حيث نجد أنّ أعلى نسبة 77.77% و التي تعود للذين يتقاضون مبلغ ما بين 34000.00 و 44000.00 دج، ثمّ تليها نسبة 16.66% والتي تعود للعمال الذين يتقاضون مبلغ بين

الفصل السادس: عرض وتفسير وتحليل البيانات

45000.00 و 54000.00 دج، ثم تليها نسبة 2.77% للموظفين الذين يتقاضون مبلغ أقل من 25000.00 دج و بعدها نسبة 2.77% للذين يتقاضون مبلغ فوق 55000.00 دج.

و يرجع هذا الاختلاف في الأجر للموظفين في هذه المؤسسة، إلى الاختلاف في الرتب بالإضافة إلى الأقدمية في المؤسسة.

ثانيا: عرض و تحليل بيانات الفرضية الأولى:

- الجدول رقم 10: المتعلق بتناسب الأجر مع العمل.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
03%	01	نعم
97%	35	لا
100%	36	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة أجابت بأن الأجر الذي يتقاضونه لا يتناسب مع العمل الذي يقومون بنسبة 97% ، و يعود ذلك إلى عدم القدرة على سدّ حاجيات العمال بالمقارنة مع الأجر الذي يتقاضونه بينما كانت النسبة التي أجابت ب" نعم " فقد كانت ضئيلة بنسبة 03%.

الجدول رقم 11: المتعلق بحصول العمال على الزيادة في الأجر.

النسبة المئوية	التكرارات		العينة الاحتمالات
05%	02	الجهد المبذول	26 نعم
00%	00	كمية الإنتاج	
67%	24	الأقدمية	
28%	10		لا
100%	36		المجموع

الفصل السادس: عرض وتفسير وتحليل البيانات

نلاحظ من خلال الجدول أنّ 67% أجابوا بـ "نعم" فأغلب العمال تحصلوا على الزيادة في الأجر، وذلك راجع إلى الأقدمية التي كانت أكبر نسبة في اختيار الموظفين بنسبة 67%، ثم يليها الجهد المبذول بنسبة 5%، بمعنى أنّ الزيادة في الأجر تتم على أساس الأقدمية و الجهد المبذول، أمّا الفئة الدّنيا هي التي أجابت بـ "لا" بنسبة 28%، و هم العمال الذين انتقلوا للعمل حديثاً للمؤسسة.

الجدول رقم 12: يوضّح تأثير الزيادة في الأجر على الرّفْع من مصداقيّة العمل.

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
نعم		29	81%
لا		07	19%
المجموع		36	100%

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول رقم (08) أعلاه أنّ 29 مبحوث من أفراد العينة و التي قدّرت نسبتهم بـ 81% أجابوا بـ "نعم"، و يعود ذلك لإستراتيجية المؤسسة في الزيادة في الأجر كحافز مادّي يزيد من أداء العمال، و بالتالي الرّفْع من مصداقيّة العمل، 07 مبحوثين من أفراد العينة الذين قدّرت نسبتهم بـ 19%، الذين أجابوا بـ "لا" ، و يؤكّدون أنّه ليس هناك تأثير للزيادة في الأجر على الرّفْع من المصداقيّة في العمل، و هذا يرجع إلى طبيعة المنصب الذي يشغله الفرد، حيث أنّ الأجور تكون متفاوتة من عامل لآخر.

جدول رقم 13: يمثّل مدى سدّ الأجر لحاجيات العامل الأساسية.

الاحتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم		0	0%
لا		36	100%
المجموع		36	100%

انطلاقاً من البيانات الكميّة في الجدول رقم (13) الذي يوضّح لنا مدى سدّ الأجر لحاجيات العامل الأساسية بين المبحوثين، نجد أنّ :

الفصل السادس: عرض وتفسير وتحليل البيانات

- كلّ العمّال بنسبة 100%، أكّدوا على أنّ الأجر الذي يتقاضونه العمّال لا يكفي لتلبية حاجياتهم الأساسية، و من خلال ما لاحظناه فإن المؤسسة لا تقوم بإشباع حاجات عمالها و ذلك راجع للوضع الاقتصادي للمؤسسة ، و عدم تناسب الأجر مع المتطلبات الأساسية لهم.

- جدول رقم 14: خاص بالحصول على المكافأة.

النسبة المئوية	التكرارات		العينة الاحتمالات
3%	01	الجهد المبذول	نعم
8%	03	الساعات الإضافية	
3%	01	إتقان العمل	
86%	31		لا
100%	36		المجموع

. من خلال البيانات الكميّة الموضّحة في الجدول (14) ، و إجابات المبحوثين نجد أنّ :

- أنّ أغلب العمّال بنسبة 86% أجابوا ب "لا"، و الذين يؤكّدوا على أنّه لم يسبق لهم و أنّ تحصّلوا على مكافأة.

- بينما 5 مبحوثين أكّدوا بأنّهم سبق لهم و أنّ تحصّلوا على مكافأة و ذلك كالآتي:

- 8% من المبحوثين أقرّوا بأنّهم استفادوا من المكافآت عن طريق الساعات الإضافية و هذا راجع إلى أنّ العمل في هذه الساعات الإضافية يزيد من الإنتاجية في المؤسسة.
- 3% من المبحوثين أجابوا أنّ الحصول على مكافأة يكون على أساس الجهد المبذول و الذي ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المؤسسة.
- 3% من المبحوثين أقرّوا أنّ منح المكافآت يكون على أساس إتقان العمل ، وهذا راجع إلى كسب الزبائن.
- و يعود ذلك إلى عدم اهتمام المؤسسة بمنح المكافآت للعمال، و هذا ما يؤثر نوعا ما على أدائهم،

الفصل السادس: عرض وتفسير وتحليل البيانات

ومن هنا يمكن القول أنّ منح المؤسسة المكافآت أمر ضروري لما تتضمنه هذه الأخيرة من أهمية دافعة من أجل تحسين الأداء.

جدول رقم 15: يوضّح منح العلاوات على العمال بشكل عادل

النسبة المئوية	التكرارات		العينة الاحتمالات
22%	08	الجهد المبذول	25 نعم
47%	17	الساعات الاضافية	
31%	11		لا
100%	36		المجموع

من خلال الشواهد الكمية الموضّحة في الجدول (15) الذي يبيّن عدالة توزيع منح العلاوات على العمال نجد أن:

25- مبحثاً من مجموع أفراد العيّنة و بنسبة قدرها 69% ، أجابوا ب"نعم" أي أنّ المؤسسة تقوم

بمنح الحوافز بشكل عادل، و توزّعت إجاباتهم على النحو التالي :

17- مبحثاً من مجموع أفراد العيّنة و بنسبة قدرها 47%، يرون أنّ حصولهم على العلاوات راجع

إلى الوقت الإضافي .

08- مبحثين من مجموع أفراد العينة و بنسبة قدرها 22%، يرجعون الحصول على المكافآت إلى

الجهد المبذول.

11 - مبحثاً من مجموع أفراد العيّنة و بنسبة قدرها 31 %، يؤكدون أنّ ليس هناك عدالة في توزيع

المنح على العمال.

- و يرجع ذلك إلى أنّ المؤسسة تقوم بتوزيع العلاوات بشكل عادل دون وساطة و جهوية في منحها،

وهذا ما لاحظناه من خلال ملاحظتنا لجو العمل بالمؤسسة، مما يؤثر بالإيجاب على أداء العمال

وإنتاجيتهم.

الفصل السادس: عرض وتفسير وتحليل البيانات

في حين عدم وجود عدالة في توزيع العلاوات قد يؤدي إلى مختلف أشكال الصّراع و التّزاع بين العمّال، و الذي ينعكس بدوره على مردوديتهم في العمل

جدول رقم 16: المتعلق بالمنح الماليّة الممنوحة من طرف المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات / العينة
25%	09	تحقيق الجودة
75%	27	زيادة الدافعية في العمل
100%	36	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) الذي يبيّن لنا المنح الماليّة الممنوحة من طرف المؤسسة:

27- مبحثاً من أفراد العينة و بنسبة قدرت ب 75% يؤكّدون أنّ المنح الماليّة الممنوحة للعمّال تزيد من الدافعية في العمل.

09- مبحثاً من أفراد العينة و بنسبة قدرت ب 25% يؤكّدون أنّ المنح الماليّة الممنوحة من طرف المؤسسة تؤدي إلى تحقيق الجودة.

- و يتّضح لنا من خلال القراءات الإحصائيّة أنّ المنح الماليّة تؤدي إلى زيادة الدافعية في العمل وذلك بنسبة 75% أما في تحقيق الجودة قدرت بنسبة 25%.

- و يمكن القول أنّ المنح الماليّة هي حافز فعّال في المنظّمات، حيث تعمل على زيادة الدافعية في العمل، و تحقيق الجودة و هذا ما ينعكس بصورة ايجابية على أداء العمال و المؤسسة.

الجدول رقم 17: يمثّل العلاقة بين منح العلاوات و تحسين العلاقة بين العمال و الإدارة.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات / العينة
89%	32	نعم
11%	04	لا
100%	36	المجموع

الفصل السادس: عرض وتفسير وتحليل البيانات

توضح المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول 17 المتعلق بمنح العلاوات و علاقتها بتحسين علاقات العمل حيث أن:

32- من المبحوثين و التي قدرت بنسبة 89% أكدوا على أنّ هناك علاقة بين منح العلاوات وتحسين العلاقة بين العمال و الإدارة.

04- مبحوثين و ما يقابلها نسبة 11% أفروا أنّه لا توجد علاقة بين منح العلاوات و تحسين العلاقة بين العمال و الإدارة.

- و يتضح من خلال القراءة الإحصائية أن المساهمة في منح العلاوات تزيد من تحسين العلاقات بين العامل و مشرفه و تنمية روح الفريق، مما يحقق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 18: يمثل أثر توزيع المنح و العلاوات على الرفع من الأداء.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات / العينة
89%	32	نعم
11%	04	لا
100%	36	المجموع

تبين الشواهد الكمية الموضحة في الجدول أعلاه المتعلقة بأثر توزيع المنح و العلاوات على الرفع من مستوى الأداء حيث نجد أن:

32- من المبحوثين الذين قدرت نسبتهم بـ 89%، أكدوا على أنه يوجد أثر لتوزيع المنح و العلاوات على رفع أداء العمال.

04- مبحوثين بنسبة 11 أفروا على أنه لا يوجد أثر لتوزيع المنح و العلاوات على رفع أداء العمال.

يرجع تأثير المنح و العلاوات على الرفع من أداء العمال من حيث إستراتيجية المؤسسة في منح المنح و العلاوات كحافز مادي يزيد من تشجيع العمال على العمل و بالتالي الرفع من الأداء ثم الرفع من الإنتاجية و عليه تحقيق أهداف المؤسسة، في حين أن عدم تأثير هاته المنح

الفصل السادس: عرض وتفسير وتحليل البيانات

و العلاوات على الرفع من أداء العمال، يعود إلى ما لاحظناه حول ما يخص المنح و العلاوات كعدم العدل في منح المنح و العلاوات، كما أنه لا يتم منحها لكل العمال و ذلك لاختلاف مستوياتهم و اختلاف جهد كل فرد.

الجدول رقم 19: إشراك المؤسسة للعمال في الأرباح

النسبة المئوية	التكرارات		العينة
			الاحتمالات
%3	01	التعاون في العمل	نعم
%00	00	الرضا في العمل	
%03	01	المواظبة في العمل	
%94	34		لا
%100	36		المجموع

من خلال البيانات الكمية الموضحة في الجدول (15) المتعلق بإشراك المؤسسة لعمالها في

الأرباح نلاحظ ما يلي:

-34 من المبحوثين أجابوا ب لا بما يقابلها نسبة 94 % أكدوا على أن المؤسسة لا تقوم بإشراك عمالها في الأرباح ، و يعود ذلك إلى سوء التسيير و تدهور العلاقة بين المدير و العامل، كذلك حسب ملاحظتنا و المقابلة التي أجريناها مع مدير الموارد البشرية للمؤسسة يعود ذلك للوضع التي آلت إليه الشركة مؤخرًا و عدم إدخالها لأرباح منذ مدة، و هذا ما قد يعود بالضرر على المؤسسة و العمال أيضا.

- في حين مبحوثين (02) أجابوا ب نعم حيث أقرروا بأن المؤسسة تشرك عمالها في الأرباح و بينوا أن ذلك يحقق التعاون في العمل حيث أجابت نسبة 3% على ذلك، و نسبة 3%، أجابت أيضا على أن مشاركة العمال في الأرباح يحقق المواظبة في العمل.

الفصل السادس: عرض وتفسير وتحليل البيانات

جدول رقم 20: يمثل القبول بأي عمل مقابل البقاء في المؤسسة.

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	07	19%	
لا	29	81%	
المجموع	36	100%	

توضح بيانات الجدول أعلاه المتعلق بمدى قبول العمال بأي عمل مقابل البقاء في المؤسسة، حيث نجد:

- (29) من المبحوثين و ما يقابلها نسبة 81% أجابوا ب لا، و أكدوا على أنهم لا يقبلون بأي عمل مقابل البقاء في المؤسسة.

- (07) مبحوثين و الذين قدرت نسبتهم ب19%، أجابوا ب نعم و أقرروا بأنهم يرغبون بالبقاء في المؤسسة مقابل أي عمل يكلفون به.

- يعود هذا التفاوت في النسب إلى أن العمال لا يقبلون بأي عمل يوكل إليهم لأنه هناك اختلاف في مستوى كل عامل و العمل الذي يقوم به العمال مختلف، فالإطار لا يقبل بأي عمل، وعامل التنفيذ يقبل بأي عمل مقابل الاستمرار في العمل، و هذا ما يؤكد إلى عدم استعداد العمال إلى البقاء المؤسسة مما يولد شعور عدم الانتماء لها.

جدول رقم 21: يوضح الشعور بالخوف من ترك المؤسسة.

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	07	19%	
لا	29	81%	
المجموع	36	100%	

تبين الشواهد و المعطيات الواردة في الجدول رقم (21) مدى شعور العمال بالخوف من ترك المؤسسة حيث:

الفصل السادس: عرض وتفسير وتحليل البيانات

_ (29) مبحوثا من أفراد العينة و الذين قدرت نسبتهم ب 81% يؤكدون على أنهم لا يشعرون بالخوف من ترك المؤسسة التي يعملون بها.

_ (07) مبحوثين من أفراد عينة الدراسة و الذين قدرت نسبتهم ب 19% يؤكدون العكس أي أنهم يشعرون بالخوف من ترك المؤسسة.

_ يرجع ذلك إلى طبيعة المعاملة التي يتلقاها العمال من قبل المشرفين، كذلك شعور العامل بالراحة و الأمان داخل المؤسسة و هذا ما يجعل العامل غير خائف و مرتبك من ترك العمل بالمؤسسة.

جدول رقم 22: يوضح العلاقة بين المشاركة في الأرباح و التقليل من دوران العمل:

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
نعم		20	56%
لا		16	44%
المجموع		36	100%

تؤكد البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه الخاص بالعلاقة بين المشاركة في الأرباح و التقليل من دوران العمل:

_ 20 مبحوثا من إجمالي أفراد العينة الذين قدرت نسبتهم ب 56%، يؤكدون أن المشاركة في الأرباح تقلل من دوران العمل.

_ 16 مبحوثا من إجمالي أفراد العينة الذين قدرت نسبتهم ب 44%، يؤكدون العكس أي أن المشاركة في الأرباح لا تقلل من دوران العمل.

_ يعود ذلك إلى سعي المؤسسة إلى مشاركة عمالها في الأرباح من أجل ضمان استقرارهم في الوظائف التي يشغلونها و عدم التفكير في ترك العمل الذي يقومون به.

الفصل السادس: عرض وتفسير وتحليل البيانات

ثالثاً: عرض و تحليل بيانات الفرضية الثانية:

الجدول رقم 23: يمثل علاقة المشاركة في اتخاذ القرارات وتنمية ارتباط العامل بالمؤسسة.

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	30	%83
لا	06	06	%17
المجموع	36	36	%100

من خلال البيانات الكمية المتعلقة بالجدول أعلاه الذي يبين علاقة المشاركة في اتخاذ القرارات بتنمية ارتباط العامل بالمؤسسة حيث:

_ 30 مبحوثاً من أفراد عينة الدراسة و ما يقابلها نسبة 83%، أكدوا على أن المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من ارتباط العامل بمؤسسته.

_ 06 مبحوثين من أفراد عينة الدراسة الذين قدرت نسبتهم ب17%، أكدوا عكس ذلك حيث أن المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة لا تزيد من ارتباط العامل بمؤسسته و عمله.

_ و يمكن إرجاع ذلك إلى اهتمام المؤسسة بعمالها و إشراكهم في القرارات المتعلقة بالعمل، و هذا ما يؤكد حسن العلاقة بين المشرف و العامل.

الفصل السادس: عرض وتفسير وتحليل البيانات

الجدول رقم 24: يمثل استشارة المشرف المباشر للعمال في العمل.

النسبة المئوية	التكرار		العينة
			الاحتمالات
%22	08	حل مشاكل العمل	نعم
%00	00	حل مشاكل العمال	
%42	15	كلاهما	
%36	13		لا
%100	36		المجموع

تبين الشواهد الكمية الموضحة في الجدول أعلاه المتعلقة باستشارة المشرف المباشرة للعامل حيث تبرز هذه الشواهد أن:

_ 23 مبحوثاً و ما يقابلهم نسبة 64 %، يؤكدون على أن المشرف يستشير العامل في ما يخص العمل مباشرة.

_ 13 مبحوثاً و الذين قدرت نسبتهم ب36 %، يؤكدون أن المشرف لا يستشير العامل مباشرة في العمل.

_ و يمكن إرجاع ذلك العلاقة الجيدة التي تربط المشرف بالعاملين، و هذا ما يؤثر بالإيجاب على أداء العمال و رضاهم في العمل.

الفصل السادس: عرض وتفسير وتحليل البيانات

جدول رقم 25: يوضح مشاركة العمال في اتخاذ القرار و زيادة التفاعل داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار		العينة	الاحتمالات
%53	19	تحقيق أهداف المؤسسة	32	نعم
%11	04	الالتزام بالقوانين		
%25	09	تنفيذ الأوامر		
%11	04			لا
%100	36			المجموع

من خلال البيانات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه المتمثل في العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار و زيادة التفاعل داخل المؤسسة حيث:

– 32 مبحوثاً من أفراد عينة الدراسة ، وما يقابلها بنسبة 89% أكدوا على أن المشاركة في اتخاذ القرار تزيد من التفاعل داخل المؤسسة.

_ 04 مبحوثين من أفراد عينة الدراسة، و التي قدرت نسبتهم ب11% ، بينوا أن المشاركة في اتخاذ القرار لا تزيد من التفاعل داخل المؤسسة.

_ يمكن إرجاع ذلك إلى وجود التشاور و المشاركة في اتخاذ القرارات بين المشرفين و العمال و حسن العلاقة بين المشرف و العامل و هذا ما يؤثر بالإيجاب على العامل و المؤسسة معاً.

الفصل السادس: عرض وتفسير وتحليل البيانات

جدول رقم 26: يوضح الشعور بأن مشاكل المؤسسة من مشاكلك الشخصية.

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
%50	18	نعم
%50	18	لا
%100	36	المجموع

تبين البيانات الموضحة في الجدول رقم 26 و الذي يتمثل في شعور العمال بأن مشاكل المؤسسة من مشاكلهم الشخصية بحيث:

_ 18 مبحوثا من أفراد عينة الدراسة و ما يقابلها نسبة 50% ، أكدوا على أن مشاكل المؤسسة من مشاكلهم الشخصية.

_ 18 مبحوثا من أفراد عينة الدراسة و ما يقابلها نسبة 50% أيضا، أفروا بأن مشاكل المؤسسة ليست من مشاكلهم الشخصية.

_ و يمكن إرجاع ذلك إلى مدى اهتمام كل عامل بعمله فمن خلال ملاحظتنا لبيئة العمل فمن العمال من يهتم بمشاكل المؤسسة كمشاكل شخصية تخصه و ذلك لمدى ولاءه و تعلقه بالمؤسسة، في حين الفئة الأخرى من العمال لا تعتبر مشاكل المؤسسة من مشاكلها الخاصة.

جدول رقم 27: يمثل معايير اعتماد الترقية في المؤسسة .

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
%8.33	03	06 نعم
%8.33	03	
%83	30	لا
%100	36	المجموع

الفصل السادس: عرض وتفسير وتحليل البيانات

تبين الشواهد و المعطيات الواردة في الجدول أعلاه المتمثل في اعتماد المؤسسة لمعايير معينة في الترقية مايلي:

_ 30 مبحوثا من أفراد عينة الدراسة و الذين قدرت نسبتهم ب 83% ، أكدوا على أن المؤسسة لا تعتمد على معايير واضحة في الترقية.

_ 6 مبحوثين من أفراد عينة الدراسة الذين قدرت نسبتهم ب 16,66% ، أكدوا عكس ذلك حيث أن المؤسسة تعتمد معايير في الترقية.

و يمكن إرجاع ذلك إلى أن المؤسسة لا تهتم بمعايير الترقية و حسب ملاحظتنا فإن المؤسسة تعتمد في الغالب على معيار واحد و هو الأقدمية و هذا ما قد يؤثر بالسلب على العمال و المؤسسة.

جدول رقم 28: يمثل زيادة عملية الترقية في التحلي بمسؤولية أكبر في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
83%	30	نعم
17%	06	لا
100%	36	المجموع

تمثل البيانات في الجدول أعلاه الخاصة بعلاقة زيادة عملية الترقية بالتحلي بمسؤولية أكبر في العمل بحيث:

_ 30 مبحوثا من أفراد عينة الدراسة و الذين قدرت نسبتهم ب 83% ، أقرروا بأن زيادة عملية الترقية تزيد من التحلي بمسؤولية أكبر في العمل.

_ 06 مبحوثين من أفراد عينة الدراسة و الذين قدرت نسبتهم ب 17% ، أجابوا بأن زيادة عملية الترقية لا تزيد من التحلي بمسؤولية أكبر في العمل.

_ و يرجع ذلك إلى اعتبار الترقية حافز معنوي مهم في المؤسسة يساهم في زيادة التحلي بالمسؤولية، و بالتالي زيادة الالتزام في العمل و الاستقرار الوظيفي.

الفصل السادس: عرض وتفسير وتحليل البيانات

جدول 29: يوضح تأثير معايير الترقية في تحفيز العمال لبذل جهد أكبر في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
89%	32	نعم
11%	04	لا
100%	36	المجموع

توضح لنا البيانات الواردة في الجدول أعلاه مدى تأثير معايير الترقية في تحفيز العمال لبذل جهد أكبر في العمل بحيث:

_32 مبحوثاً من أفراد عينة الدراسة و الذين قدرت نسبتهم ب89% ، أكدوا على أن معايير الترقية لها تأثير بالغ في تحفيز العمال لبذل جهد أكبر.

_04 مبحوثين من أفراد عينة الدراسة و الذين قدرت نسبتهم ب11% ، أفروا بأن معايير الترقية لا تؤثر على تحفيز العمال لبذل جهد أكبر.

_ و يرجع ذلك إلى أن منح الترقيات في المؤسسة يساهم في الشعور بالفخر و الانتماء لهاته المؤسسة وهذا ما يرجع بالإيجاب على المؤسسة و العمال من خلال بذل جهد أكبر و الزيادة في الأداء والإنتاجية، و عكس ذلك يحدث إن لم تهتم المؤسسة بمعايير منح الترقيات.

جدول رقم 30: يمثل مساهمة الترقية في زيادة الرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
94%	34	نعم
06%	02	لا
100%	36	المجموع

الفصل السادس: عرض وتفسير وتحليل البيانات

تؤكد الشواهد و المعطيات الواردة في الجدول رقم 30 مدى مساهمة الترقية في زيادة الرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة بحيث:

_ 34 مبحوثا من أفراد عينة الدراسة الذين تقابلهم نسبة 94% ، يؤكدون على أن الترقية تساهم في زيادة الرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة.

_ 02 مبحوثين من أفراد عينة الدراسة الذين تقابلهم نسبة 06% ، أفروا بأن الترقية لا تساهم في زيادة الرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة.

_ و يعود ذلك إلى أهمية عنصر الترقية الذي يحفز العمال بالعمل أكثر، كما أن المؤسسة التي تهتم بمثل هذه الحوافز تزيد من استقرار الموظفين و العمال الذين يعملون بها، و بالتالي الزيادة في الإنتاجية .

جدول رقم 31: يمثل تقدير المجهود بالمؤسسة و كفيته.

النسبة المئوية	التكرار		العينة الاحتمالات
42%	15	الإشادة و الاعتراف	نعم
05%	02	التشجيع المادّي	
53%	19		لا
100%	36		المجموع

توضح المعطيات الواردة في الجدول مدى تقدير المؤسسة لمجهود العمال بحيث:

_ 19 مبحوث من أفراد العينة بنسبة 53% ، أجابوا ب لا بحيث أن المؤسسة لا تقدر جهودهم و لا يعترف بها.

_ 17 مبحوث من أفراد العينة بنسبة 47% ، أجابوا ب نعم بحيث أكدوا على أن المؤسسة تقدر جهودهم و تشيد بها.

الفصل السادس: عرض وتفسير وتحليل البيانات

_ و هذا راجع إلى سياسة المؤسسة، فقد يكون السبب في ذلك هو العلاقات الشخصية و الوساطة وغيرها من الأساليب المنتشرة في أوساط العمل.

الجدول رقم 32: يمثل تقدير العمال من طرف الإدارة في تحسين سلوك الانضباط داخل المؤسسة.

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	83%	
لا	06	17%	
المجموع	36	100%	

توضح الشواهد الكمية و المعطيات في الجدول 32 أثر تقدير الإدارة للعمال على تحسين سلوك الانضباط داخل المؤسسة حيث أن:

_ 30 مبحوث من أفراد العينة التي قدرت نسبتهم ب83% ، أكدوا على أن تقدير الإدارة للعمال يزيد من انضباطهم داخل المؤسسة.

_ 06 مبحوثين من أفراد العينة الذين قدرت نسبتهم ب17%، أقرروا بأن تقدير الإدارة للعمال لا يزيد من انضباطهم داخل المؤسسة.

_ و يمكن إرجاع ذلك لمدى أهمية تقدير العامل كحافز معنوي يجعل العامل أكثر أداء و أكثر إنتاجية.

الجدول رقم 33: يوضح الشعور بالأهمية في العمل.

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	الرفع من مستوى الأداء	19
		تحسين علاقات العمل	10
لا	07	19%	
المجموع	36	100%	

الفصل السادس: عرض وتفسير وتحليل البيانات

توضح البيانات الكمية في الجدول أعلاه مدى الشعور بالأهمية في العمل حيث أن:

_ 29 مبحوث من أفراد عينة الدراسة الذين قدرت نسبتهم بـ 81% ، حيث أكدوا على أنهم يشعرون بأهميتهم في العمل ، فأجابوا من حيث الرفع من مستوى الأداء بنسبة 53% ، و من حيث تحسين علاقات العمل بنسبة 28 .

_ 07 مبحوثين من أفراد عينة الدراسة الذين قدرت نسبتهم بـ 19% ، أكدوا عكس ما سبق حيث أنهم لا يشعرون بأهمية داخل العمل.

_ و يرجع هذا إلى مدى سعي المؤسسة إلى توفير ظروف الراحة و الأمان للعامل فهذا ما يجعله يشعر بأهميته البالغة في المؤسسة.

رابعاً: عرض و تحليل بيانات الفرضية الثالثة:

جدول رقم 34: يمثل مساهمة الخدمات الصحية في التكفل بعلاج العامل:

النسبة المئوية	التكرار		العينة
			الاحتمالات
14%	05	نعم	18 نعم
36%	13	لا	
50%	18		لا
100%	36		المجموع

من خلال الشواهد الكمية الموضحة في الجدول أعلاه مساهمة الخدمات الصحية بالتكفل بعلاج العامل حيث:

الفصل السادس: عرض وتفسير وتحليل البيانات

18 - مبحوث من أفراد عينة الدراسة، و التي قدرت نسبتهم ب 50% أكدوا أن المؤسسة تتكفل بعلاج العامل داخل المؤسسة ، و قد أقروا 14% أنها تقوم بالتكفل بكامل حقوق العلاج، في حين 36% أجابوا بعدم تكفل المؤسسة بكامل حقوق العلاج.

18 - مبحوث من أفراد عينة الدراسة، و التي قدرت نسبتهم ب 50% أكدوا على أن المؤسسة لا تتكفل بعلاج العامل.

الجدول رقم 35: تقديم الخدمات الصحية خدمات ختان للأطفال

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
14%	05	نعم
86%	31	لا
100%	36	المجموع

تبين لنا المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه تقديم الخدمات الصحية بالمؤسسة لخدمات الختان للأطفال حيث:

31 - مبحوث من أفراد عينة الدراسة بنسبة 86% ، أكدوا على أن الخدمات المتوفرة بالمؤسسة لا تقدم خدمات ختان للأطفال .

05 - مبحوثين من أفراد عينة الدراسة بنسبة 14% ، أقروا بأن الخدمات المتوفرة بالمؤسسة تقدم خدمات ختان للأطفال .

- و يرجع ذلك لعدم اهتمام المؤسسة بمثل هذه الخدمات حيث أن المؤسسة تهتم بالعامل فقط دون أسرته.

الفصل السادس: عرض وتفسير وتحليل البيانات

الجدول رقم 36: يوضح تخصيص الخدمات الصحية فحوصات دورية من حين لآخر.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات / العينة
86%	31	نعم
14%	05	لا
100%	36	المجموع

توضح البيانات الكمية في الجدول أعلاه تخصيص الخدمات الصحية بالمؤسسة فحوصات دورية من حين لآخر حيث أن:

_ 31 مبحوث من أفراد عينة الدراسة الذين قدرت نسبتهم ب86% ، أكدوا أن الخدمات الصحية تخصص فحوصات دورية من حين لآخر للعمال بالمؤسسة.

_ 05 مبحوثين من أفراد عينة الدراسة الذين قدرت نسبتهم ب14% ، أفروا بأن الخدمات الصحية لا تخصص فحوصات دورية من حين لآخر للعمال بالمؤسسة.

_ و يمكن إرجاع ذلك إلى أن المؤسسة تبدي اهتماما كبيرا بالجانب الصحي للعامل و هذا ما يجعله يشعر بالراحة في العمل و بالتالي زيادة الأداء و تحسين المردودية.

الجدول رقم 37: يوضح مساهمة الخدمات الاجتماعية في الشعور بالراحة.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات / العينة
78%	28	نعم
22%	08	لا
100%	36	المجموع

توضح الشواهد الكمية و المعطيات في الجدول أعلاه مدى مساهمة الخدمات الاجتماعية في الشعور بالراحة للعامل في المؤسسة حيث أن:

الفصل السادس: عرض وتفسير وتحليل البيانات

_ 28 مبحوث من أفراد عينة الدراسة الذين قدرت نسبتهم ب78% ، أكدوا على أن الخدمات الاجتماعية تساهم في الشعور بالراحة للعمال.

_ 08 مبحوثين من أفراد عينة الدراسة الذين قدرت نسبتهم ب22% ، أكدوا عكس ما سبق حيث أن الخدمات الصحية لا تساهم في الشعور بالراحة للعمال.

_ و يمكن إرجاع ذلك اهتمام المؤسسة بالخدمات التي تجعل من العامل يشعر بالراحة و الأمان داخل المؤسسة كالخدمات الصحية و هذا ما يجعل العامل أكثر أداء و جهدا.

الجدول رقم 38: يمثل الاستفادة من الخدمات الاجتماعية داخل المؤسسة.

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
نعم		11	31%
لا		25	69%
المجموع		36	100%

توضح البيانات الكمية في الجدول أعلاه مدى استفادة العمال من خدمات اجتماعية داخل

المؤسسة حيث:

_ 25 مبحوث من أفراد عينة الدراسة و الذين قدرت نسبتهم ب69% ، أكدوا على أنهم لا يستفيدون من خدمات اجتماعية في المؤسسة.

_ 11 مبحوث من أفراد عينة الدراسة و الذين قدرت نسبتهم ب31% ، أقرروا على أنهم يستفيدون من خدمات اجتماعية بالمؤسسة.

_ و يمكن إرجاع ذلك إلى الأوضاع التي تعيشها المؤسسة و عدم قدرتها على توفير خدمات اجتماعية أكثر بالمؤسسة.

الفصل السادس: عرض وتفسير وتحليل البيانات

الجدول رقم 39: توفير الخدمات الاجتماعية لبعض ظروف الراحة و الأمان للعامل و أسرته.

النسبة المئوية	التكرار		العينة الاحتمالات
%11	04	نقل الأبناء للمدرسة	نعم
%17	06	رحلات عائلية	
%72	26		لا
%100	36		المجموع

توضح الشواهد و المعطيات الكمية بالجدول أعلاه توفير الخدمات الاجتماعية لبعض ظروف الراحة و الأمان للعامل و أسرته، بحيث:

_ 26 مبحوثاً من أفراد عينة الدراسة و الذين قدرت نسبتهم ب %72، أكدوا أن المؤسسة لا توفر بعض ظروف الراحة للعامل وأسرتهم.

_ 10 مبحوثين من أفراد عينة الدراسة الذين قدرت نسبتهم ب %28، أكدوا بأن المؤسسة توفر بعض ظروف الراحة للعامل و أسرته.

_ و يمكن إرجاع ذلك إلى أن المؤسسة تقدم خدمات اجتماعية خاصة بالعامل فقط دون أسرته و هذا ما يجعل العامل غير راض نوعاً ما عن الخدمات التي توفرها المؤسسة.

الجدول رقم 40: يوضح مساهمة الخدمات الاجتماعية في توفير منحة الإطعام.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%67	24	نعم
%33	12	لا
%100	36	المجموع

الفصل السادس: عرض وتفسير وتحليل البيانات

توضح البيانات الكمية في الجدول المتعلق بمساهمة الخدمات في توفير منحة الإطعام للعمال بالمؤسسة حيث:

_ 24 مبحوث من أفراد عينة الدراسة و الذين قدرت نسبتهم ب67% ، يؤكدون على أن هذه الخدمات توفر منحة الإطعام للعمال بالمؤسسة.

_ 12 مبحوثا من أفراد عينة الدراسة و الذين قدرت نسبتهم ب33% ، يقرون بأن الخدمات لا توفر منحة الإطعام للعمال بالمؤسسة.

_ و يمكن إرجاع ذلك إلى الاهتمام الذي تبديه المؤسسة بتوفير منحة إطعام للعمال و الاهتمام بانشغالات العمال الأساسية، و هذا ما يجعل العامل أكثر راحة في عمله ، في حين إن لم توفر المؤسسة هذه الخدمات الخاصة يجعل العامل أقل رضا و استقرارا في عمله.

الجدول رقم 41: يمثل توفير المؤسسة وسائل النقل للعمال.

النسبة المئوية	التكرار		العينة الاحتمالات
86%	31	نعم	36 نعم
14%	05	لا	
00%	00		لا
100%	36		المجموع

تبين البيانات و المعطيات بالجدول المتمثل في توفير المؤسسة وسائل نقل للعمال حيث:

أن كل أفراد عينة الدراسة أي 36 مبحوث بنسبة 100% ، أكدوا على أن المؤسسة تولي الاهتمام الكامل حول ما يخص توفير وسائل النقل للعمال و هذا راجع لاهتمام المؤسسة بالعامل و راحته وهذا ما يجعل العامل أكثر رضا و أيضا جعله أكثر التزاما و حضورا في العمل

الفصل السادس: عرض وتفسير وتحليل البيانات

الجدول رقم 42: يوضح أثر المساعدات الاجتماعية المقدّمة للعاملين في الحدّ من ظاهرة التّغيب.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات / العينة
47%	17	نعم
53%	19	لا
100%	36	المجموع

توضح الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أثر المساعدات الاجتماعية المقدّمة للعاملين في الحدّ من ظاهرة التّغيب بحيث:

_ 19 مبحوثاً من أفراد عينة الدراسة و الذين قدرت نسبتهم بـ 53%، أقرّوا بأن المساعدات الاجتماعية المقدّمة للعاملين لا تحدّ من ظاهرة التّغيب.

_ 17 مبحوثاً من أفراد عينة الدراسة و الذين قدرت نسبتهم بـ 47% ، أكدوا بأن المساعدات الاجتماعية المقدّمة للعاملين تحدّ من ظاهرة التّغيب.

_ و يعود الاختلاف في هذه النسب إلى عدم منح المؤسسة للمساعدات الاجتماعية بسبب الأوضاع التي تعيشها المؤسسة و هذا ما يجعل العامل أقلّ رضا في العمل .

الجدول رقم 43: يمثل الحصول على إعانة مالية من طرف المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات / العينة
11%	04	نعم
89%	32	لا
100%	36	المجموع

توضح البيانات الموضحة في الجدول أعلاه حول تقديم إعانات مالية للعمال بحيث:

_ 32 مبحوثاً من أفراد عينة الدراسة و الذين قدرت نسبتهم بـ 89% ، أكدوا على أنه لم يسبق لهم و أن تحصلوا على إعانات مالية.

_ 4 مبحوثين من أفراد عينة الدراسة و الذين قدرت نسبتهم بـ 11% ، أجابوا بعكس ما سبق بحيث أنهم سبق لهم و أن تحصلوا على إعانات مالية من طرف المؤسسة.

الفصل السادس: عرض وتفسير وتحليل البيانات

_ و يمكن إرجاع ذلك لعدم قدرة المؤسسة على تقديم إعانات مالية للعمال بسبب النقص في الأرباح التي تخصص المؤسسة و ضعف إنتاجية المؤسسة.

الجدول رقم 44 : مثل توزيع القروض المالية من طرف المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار		العينة الاحتمالات
%36	13	مرة واحدة	نعم
%11	04	مرتين	
%53	19		لا
%100	36		المجموع

توضح البيانات الكمية في الجدول أعلاه المتعلقة بتوزيع القروض المالية من طرف المؤسسة حيث أن:

_ 19 مبحوثاً من أفراد عينة الدراسة و الذين قدرت نسبتهم بـ 53%، أكدوا على أن المؤسسة لا تمنحهم قروض من حين لآخر.

_ 17 مبحوثاً من أفراد عينة الدراسة و الذين قدرت نسبتهم بـ 47%، أكدوا على أن المؤسسة تقوم بتوزيع القروض على العمال، حيث 13 مبحوث من أفراد عينة الدراسة و التي قدرت نسبتهم بـ 36%، أجابوا بأنهم تحصلوا على القروض مرة واحدة ، في حين 0 مبحوثين والتي قدرت نسبتهم بـ 11%، تحصلوا على القرض مرتين.

الفصل السابع:

نتائج الدراسة.

- أولاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.
- ثانياً: النتائج العامة.
- ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.
- رابعاً: القضايا التي أثارها الدراسة.

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى:

انطلاقاً من الفرضية الأولى و التي مفادها "الحوافز المادية و فعالية العامل داخل المؤسسة" ، و مما سبق نجد:

- 97% من المبحوثين يؤكدون عدم تناسب الأجر الذي يتقاضونه مع العمل الذي يقومون به، حيث يرون أن الجهد الذي يبذلونه خلال أداء عملهم أكبر من الأجر الذي يحصلون عليه بالمقابل هذا ما قد يؤثر على إنتاجيتهم.
- 67% من المبحوثين يؤكدون أنه هناك زيادة في الأجر منذ التحاقهم بالمؤسسة، و أنّ هذه الزيادة تزيد حسب الأقدمية و الجهد المبذول في العمل.
- 81% يؤكدون أن الزيادة في الأجر تساهم في الرفع من مصداقيتهم في العمل، و لذلك يمكن القول أن الأجر حافز على العمل ، و بالتالي زيادة المردودية.
- 86% من المبحوثين يؤكدون على أنه لم يسبق لهم و أن تحصلوا على مكافأة، و ذلك راجع للوضع الذي تعيشه المؤسسة، و هذا ما يجعل العمال يتكاسلون في عملهم.
- 69% من المبحوثين يؤكدون على أنه هناك عدل في منح العلاوات من طرف المؤسسة، و هذا ما يدفعهم للعمل ، و بذل جهد أكبر في العمل كحافز مادي، و هذه العلاوات تمنح على أساس الجهد المبذول و الساعات الإضافية.
- 75% من المبحوثين يؤكدون على أن المنح المالية الممنوحة من طرف المؤسسة تساهم في زيادة الدافعية في العمل.
- 89% من المبحوثين يؤكدون على أن توزيع المنح و العلاوات على العمال يساهم في الرفع من الأداء، و هذا يرجع إلى أن المؤسسة تبدي اهتماما كبيرا بهذا الجانب، و هذا يجعل العامل أكثر أداء ، مما يزيد في الإنتاج و المردودية.
- 94% من المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة لا تقوم بإشراك عمالها في الأرباح بشكل عادل، و هذا ما قد يؤثر في أدائهم، و عدم بذل الجهد في العمل، و الخفض من مستوى كفاءتهم.

الفصل السابع: نتائج الدراسة

- 81% من المبحوثين يؤكدون على أنهم لا يقبلون بأي عمل مقابل بقائهم في المؤسسة، و هذا راجع إلى مستوى كل عامل و راحتهم في العمل.
- 56% من المبحوثين يؤكدون أن مشاركة المؤسسة لهما في الأرباح يقلل من دوران العمل، و هذا يعتبر حافز مادي يدفع العمال إلى الاستمرار في عملهم و الأداء الجيد.
- من خلال ما سبق يتأكد صدق الفرضية الأولى و التي مفادها " الحوافز المادية و فعالية العامل داخل المؤسسة".

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

انطلاقا من الفرضية الثانية و التي مفادها " الحوافز المعنوية و تنمية الشعور بالانتماء " ، و مما سبق من تحليل البيانات نجد:

-83% من المبحوثين يؤكدون على أن مساهمة المؤسسة لعمالها في اتخاذ القرارات ينمي ارتباطهم بالمؤسسة، و هذا ما يعد كحافز معنوي يزيد من أداء العمال و بذل الجهد أكبر في العمل، و هذا ما يزيد من المردودية.

-64% من المبحوثين يؤكدون على أنه هناك استشارة مباشرة بينهم و بين مشرفهم، و هذا ما يؤكد اهتمام الرؤساء و المدراء بالعمال، و الاعتماد على مبدأ المشاورة معهم، مما يخلق روح التعاون و العمل على حل مشاكل العمل، و مشاكل العامل معا.

-89% من المبحوثين يؤكدون على أن مشاركة المؤسسة لعمالها في اتخاذ القرار يزيد من التفاعل داخل المؤسسة ، و ذلك ما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، مما يزيد من تمسكهم بمؤسستهم.

-50% من المبحوثين يشعرون بأن مشاكل المؤسسة من مشاكلهم الشخصية ، و ذلك راجع لارتباطهم الوثيق بهاته المؤسسة، في حين 50% من المبحوثين لا يشعرون بأن مشاكل المؤسسة من مشاكلهم الشخصية، و ذلك راجع لانشغالات كل عامل و اهتماماته.

_83% من المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة لا تعتمد على معايير واضحة في الترقية، و ذلك راجع لإستراتيجية المؤسسة فيما يخص الترقية، و هذا ما قد يؤثر على أداء العمال، و مردوديتهم في العمل.

الفصل السابع: نتائج الدراسة

-83% من المبحوثين يؤكدون على أن عملية الترقية في المؤسسة تزيد من التحلي بمسؤولية الأكبر حول العمل الذي يقوم به العمال، و هذا ما يؤكد أن الترقية حافز معنوي يساهم في الرفع من أداء العمال و زيادة كفاءتهم في العمل.

-89% من المبحوثين يؤكدون على أن معايير الترقيات تؤثر في تحفيز العمال لبذل جهد أكبر داخل المؤسسة، و يؤكد هذا على أن الترقية حافز معنوي مهم ، لابد من أخذه بعين الاعتبار من أجل تحقيقي راحة العمال، و تحفيزهم للعمل بجهد أكبر داخل المؤسسة.

-94% من المبحوثين يؤكدون على أن الترقية تساهم في زيادة الرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة، وهذا ما يؤكد الدور الكبير للترقية في المؤسسة كحافز معنوي للعامل يحقق له الرضا الوظيفي، و الراحة في العمل، و هذا يعتبر مؤشرا إيجابيا للمؤسسة.

-53% من المبحوثين يؤكدون على أنه لا يتم تقدير مجهودهم داخل المؤسسة، و ذلك ما يقلل من نسبة رضاهم الوظيفي داخل العمل.

-69% من المبحوثين يؤكدون على أن التقدير و الإشادة من طرف إدارة المؤسسة يساهم فقي تحسين سلوك الانضباط داخل المؤسسة.

- وهذا ما يشير إلى أثر عبارات التقدير و الشكر في الرفع من معنويات العامل، و بالتالي تحسين سلوك الانضباط داخل العمل.

-81% من المبحوثين يشعرون بأهميتهم داخل العمل، و هذا ما يزيد من ارتباطهم و ولائهم لهاته المؤسسة، و يدفعهم إلى الرفع من مستوى الأداء.

- من خلال ما سبق يتضح لنا جليا صدق الفرضية الثانية ، و التي مفادها " الحوافز المعنوية و تنمية الشعور بالانتماء " ، و يتبين ذلك من خلال إجابات المبحوثين عن الأسئلة التي شملت هذه الفرضية، فحسب هؤلاء فإن تقديم الترقية و المدح و الشكر للعمال يرفع من الروح المعنوية، و يزيد من ارتباطهم بالمؤسسة، و كذا زيادة مستوى رضاهم و رغبتهم في العمل، و أن غياب الحوافز المعنوية يعيق بذلك تحقيق المؤسسة لأهدافها، انطلاقا من نقص رضا العمال عن وظائفهم.

الفصل السابع: نتائج الدراسة

3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة:

انطلاقاً من الفرضية الثالثة و التي مفادها " الخدمات الاجتماعية و تعزيز الاستقرار الوظيفي " ، و مما يبق من تحليل البيانات السابقة نجد :

-50% من المبحوثين يؤكدون على أنه هناك خدمات صحية تتكفل بعلاج العامل، و ذلك ما يخلق الشعور بالراحة، حيث تقوم المؤسسة بالتكفل بكامل حقوق العلاج للعامل، و هذا ما يجعل العامل أكثر رضا وطمأنينة داخل العمل.

-86% من المبحوثين يؤكدون على أن الخدمات الصحية بالمؤسسة لا تقدم خدمات الختان للأطفال، و هذا ما يدل على اهتمام المؤسسة بالعامل فقط دون أسرته.

-86% من المبحوثين يؤكدون على أن الخدمات الصحية بالمؤسسة تخصص فحوصات دورية للعمال من حين لآخر، و بيئة العمل و يزيد من استقرارهم الوظيفي، و تقديم أداء أفضل للمؤسسة.

-78% من المبحوثين يؤكدون على أن الخدمات الصحية المقدمة لهم من طرف المؤسسة تساهم في شعورهم بالراحة، و هذا ما يزيد من رضاهم في العمل، و بالتالي زيادة المردودية للمؤسسة.

-69% من المبحوثين يؤكدون على أنهم لا يستفيدون من خدمات اجتماعية داخل المؤسسة، يرجع ذلك لعدم اهتمام بمثل هذه الخدمات، و هذا ما ينقص من رضا العمال و استقرارهم الوظيفي.

-72% من المبحوثين يؤكدون على أن الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة، لا توفر بعض ظروف الراحة و الأمان له و لأسرته ، و هذا يرجع إلى أن المؤسسة تهتم بالخدمات الخاصة بالعامل فقط دون أسرته.

-67% من المبحوثين يؤكدون على أن الخدمات الاجتماعية تساهم في توفير منحة الإطعام للعمال، و هذا ما يجعلهم أكثر استقرار و رضا في العمل، و يعود بالإيجاب على المؤسسة.

-100% من المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة توفر لهم وسائل النقل، و هذا يؤكد اهتمام المؤسسة بخدمة النقل للعمال التي تزيد من شعورهم بالاستقرار و الأمان في العمل، و بالتالي الرضا عن العمل

و نقص ظاهرة التغيب بالنسبة للعمال.

الفصل السابع: نتائج الدراسة

-53% من المبحوثين يؤكدون على أن المساعدات الاجتماعية المقدمة للعاملين ، لا تعمل على الحد من ظاهرة التغيب لدى العمال ترجع لطبيعة المساعدات التي تقدمها المؤسسة.

-89% من المبحوثين يؤكدون على أنه لم يسبق لهم و أن تحصلوا على إعانة مالية من طرف المؤسسة، و بالتالي نقص الرضا عن العمل.

-53% من المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة لا تقدم قروض للعمال، في حين 47% يؤكدون على أن المؤسسة تقدم قروض للعمال مرة واحدة منذ التحاقهم بالمؤسسة، و هذا ما يزيد من شعورهم بالاستقرار و الأمان داخل العمل.

من خلال ما سبق تبين عدم صدق الفرضية الثالثة، و التي مفادها: " الخدمات الاجتماعية و تعزيز الاستقرار الوظيفي"، و ذلك من خلال إجابات المبحوثين التي شملت هذه الفرضية، فحسب هؤلاء فإن الخدمات الاجتماعية المقدمة للعمال لا تشبع حاجاتهم الأساسية، و هذا ما يزيد من عدم استقرارهم داخل المؤسسة و تدني مستواهم في العمل، في حين أن توفير هذه الخدمات يؤدي إلى الرفع من مستوى أدائهم، و كفاءتهم و بالتالي زيادة الإنتاج .

ثانيا: النتائج العامة:

انطلاقا من تساؤلات الدراسة و من تصورنا النظري و المنهجي لمراحلها، بالإضافة للنتائج الجزئية المحققة مكانيا و زمنيا، و انطلاقا من الصياغة الاستدلالية لفروض الدراسة، فإنه تم التأكيد على صدق الفرضية العامة و التي مفادها: أن للحوافز أثر في تحقيق الولاء التنظيمي.

و توصلنا إلى جملة من النتائج النظرية و التطبيقية، و هي كالتالي:

1. **النتائج النظرية:** و هي النتائج التي توصلنا إليها من خلال الجانب النظري ، و يمكن حصرها فيما يلي:

- يعتبر الأجر حافز مادي أساسي يساهم في إشباع حاجات العمال الأساسية.
- تعتبر الترقية حافز معنوي أساسي يساهم في الرفع من مستوى رضا العمال.
- تعد الحوافز بكلا نوعيها مادية كانت أو معنوية بمثابة المقابل للأداء المتميز، حيث تدفع الأفراد إلى بذل قصار جهدهم و العمل بصورة أفضل لتحقيق أهدافهم ، و أهداف المؤسسة.

الفصل السابع: نتائج الدراسة

- من أهم عوائد عملية التحفيز في المؤسسة نجد تحسين مستوى الإنتاجية، و تحقيق الرضا الوظيفي للعمال.

- يحقق الولاء التنظيمي في العمل عندما يشعر العمال بالرضا عن ما يقدم لهم من حوافز مادية و معنوية.

2. **النتائج التطبيقية:** و هي نتائج خاصة بالمؤسسة توصلنا إليها من خلال الدراسة الميدانية بها، و نذكر منها:

- عدم تناسب الأجر مع الجهد المبذول في العمل.
- تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية جيدة نوعا ما من نقل و إطعام.
- ظروف العمل في المؤسسة ملائمة بالنسبة للعامل، و هذا ما يخلق لديهم الرغبة في العمل.
- إمكانية ترك العمال لوظيفتهم بالمؤسسة في حالة إتاحة فرصة عمل أخرى بسبب عدم رضا بعضهم عن الوضع المهني.
- تقوم المؤسسة بإشراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، و هذا ما أدى بهم للشعور بالانتماء للمؤسسة.
- تعمل المؤسسة على مناقشة العمال حول المشاكل التي تواجههم أثناء العمل.
- غياب مبدأ المساواة في منح الرواتب و الأجور لعمال المؤسسة.

ثالثا : مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

1- دراسة "عبد العزيز شنيق": و التي جاءت تحت عنوان "الحوافز و الفعالية التنظيمية" ، حيث أن أغلب نتائج دراسته تشابهت مع نتائج دراستنا في النقاط التالية:

إن زيادة إنتاج المؤسسة يرتبط بزيادة الحوافز المادية.

- هناك علاقة بين الخدمات التي توفرها المؤسسة، و الرضا

-المشاركة في اتخاذ القرار يساهم في زيادة الشعور بالتقدير و الانتماء للمؤسسة.

الفصل السابع: نتائج الدراسة

إن توفير المؤسسة للحوافز المادية أو المعنوية يؤدي إلى تحقيق فعالية التنظيم.

2- دراسة "عبد الله محمد الساسي": و التي تندرج تحت عنوان "أثر الحوافز المادية و المعنوية في

تحسين أداء العاملين"، حيث تشابهت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراستنا، و تكمن في:

- أنه هناك حوافز مادية و معنوية تقدم للعاملين يزيد من الرضا الوظيفي.
- أن تقديم المكافآت التشجيعية و الترقيات يساهم في تعزيز الاستقرار الوظيفي.
- المشاركة في اتخاذ القرارات و العمل بروح الفريق يزيد من الشعور بالانتماء.

3- دراسة "إلتون مايو": و التي اهتمت بدراسة "الحوافز و علاقتها بالإنتاجية" ، و قد تقاطعت بعض

نتائجها مع نتائج دراستنا، و التي تتمثل في:

- بيئة العمل تؤثر على الإنتاجية و التي تعتبر سببا مباشرا في تراجع مستوى الإنتاج.
- بالإضافة إلى الحوافز المادية تعتبر الحوافز المعنوية مثل التقدير و الاحترام و الشكر و الثناء دافعة لتحسين الأداء.

4- دراسة " لظفي حمدان": و التي اندرجت تحت عنوان " العلاقة بين الحرية الأكاديمية و الولاء

التنظيمي"، و قد تشابهت بعض نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراستنا، و التي تتمثل في:

- تزيد درجة الولاء التنظيمي للأعضاء كلما كان هناك تنظيم داخل المؤسسة.
- أهمية ولاء الأفراد إلى مؤسساتهم التي يشتغلون بها.

5- دراسة " غازي حسن عودة الجلايبة": تمثلت هذه الدراسة في " أثر الحوافز في تحسين الأداء

لدى العاملين في المؤسسات، و التي تطابقت بعض نتائجها مع نتائج دراستنا، حيث تكمن في:

- للحوافز المادية و المعنوية أثر في تحسين أداء العاملين.
- اعتبار الخدمات الاجتماعية كحوافز تؤثر على عمل الموظفين.
- هناك علاقة قوية ترابطية بين استخدام الحوافز و تحسين الأداء لدى الموظفين.

الفصل السابع: نتائج الدراسة

6- دراسة "مزوار منوبة" :

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان "أثر الحوافز على الولاء التنظيمي"، و قد توافقت نتائجها مع نتائج دراستنا في النقاط التالية:

- التنوع في أشكال الحوافز الممنوحة يزيد من الرضا في العمل.
- الاهتمام بالحوافز المعنوية يزيد من مستوى ولاء الموظفين.
- التعامل مع العمال بشكل جيد من قبل المدراء و المرؤوسين، يؤدي إلى الأداء الجيد و العطاء العالي للعامل.

رابعاً: القضايا التي أثارها الدراسة:

- الاهتمام بوضع الإجراءات الكفيلة بإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
- العدالة في توزيع الحوافز على العمال مثل عدالة الأجر الممنوح و كذلك تطبيق نظام ترقية عادل، الاهتمام بتفعيل الحوافز المادية عموماً و خاصة التي حصلت على نسب متوسطة وفقاً لنتائج البحث مثل: المنح، العلاوات، التعويضات المالية و غيرها.
- دراسة و محاولة معالجة أسباب عدم رضا العمال عن وضعهم المهني.
- تعزيز سياسة الحوافز كمعيار يكافئ عليه الموظف الملتزم و المجتهد و يسأل و يحاسب من يقصر في واجباته الوظيفية.
- الموازنة في التطبيق بين الحوافز المادية و المعنوية و عدم التركيز على جانب دون آخر.
- العمل على تطوير بيئة العمل بما يتناسب مع متطلبات العمال للوصول إلى جو عملي يشعر فيه العامل بالاستقرار.
- العمل على مناقشة المشاكل المطروحة و الخلافات بموضوعية بهدف التخفيف من حدة الصراعات.
- العمل على ترسيخ العدالة و الإنصاف و خاصة فيما يخص منح الحوافز والمكافآت و القضاء على المحسوبية في منحها ، بما يكفل أن تسود العدالة بيئة العمل، و تساهم في رفع مستوى الأداء والإنتاجية.

الفصل السابع: نتائج الدراسة

- تحسين ظروف العمل لتفادي الوقوع في النزاعات التي تعيق و تحد من المستوى المطلوب.
- رفع ولاء العاملين عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية و المعنوية للعاملين و ذلك ما يؤدي إلى رفع الأداء و تحقيق الإنتاجية.
- و لكون أن موضوع الولاء التنظيمي في أصبح موضوعا مؤثرا في حياة المنظمات و لارتباطه الشديد بموضوع العمل الحوافز لما له من دور في زيادة نشاط المؤسسات، لذا فلا بد من أن تتوجه البحوث و الدراسات في المستقبل إلى التعمق في دراسة، مثل هذه المواضيع و مدى مساهمتها في تحسين مستوى الكفاءة و الإنتاجية.


خاتمة

حاولنا من خلال دراستنا هذه المتمثلة في "أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي"، و توضيح الأثر الذي تلعبه أنظمة الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العمال في المؤسسات، إضافة إلى دورها في استقرار العمال في مناصب عملهم.

هذا ما جعلنا نسلط الضوء على هذا الموضوع من خلال دراسته و التعمق فيه، فقمنا بدراسة الموضوع من خلال الجانب النظري و التطبيقي، بالاعتماد على أهم أدوات البحث العلمي لجمع البيانات و ذلك سعياً منا لكشف و معرفة "أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي في العمل".

و تبين لنا من خلال نتائج الدراسة، أن الحوافز بنوعها المادي و المعنوي، تمثل أفضل آلية تلجأ إليها المؤسسات من أجل الدفع بالعمال إلى تقديم الأفضل لهذه المؤسسات، كما أن الحوافز تلعب دوراً فعالاً في تحسين أداء العاملين و زيادة إنتاجيتهم و رغبتهم في العمل، و الرفع من روحهم المعنوية، و أن تكون الحوافز المادية كالأجر و العلاوات كافية لسد حاجاتهم المختلفة، و هذا ما يؤثر على العملية الإنتاجية، و من جهة أخرى يجب أن تقابلها الحوافز المعنوية، حيث أنها تشعر العامل بمكانته اللائقة في المؤسسة، ما يتولد عن ذلك شعورهم بالاستقرار في العمل و هو ضمانة لاستمرار المؤسسة و تحقيق أهدافها المنشودة.

و من هذا المنطلق يمكن القول أن دراستنا هذه بما تحمله من إيجابيات و سلبيات، تعد بمثابة نقطة انطلاق لدراسات أخرى، و منه نأمل على الأقل أن نكون قد قدمنا إفادة لطلبة تخصصنا مستقبلاً، و حتى إلى أي أحد تدفعه الرغبة إلى تناول موضوع الحوافز و الولاء التنظيمي ولو من زاوية أخرى الاعتماد على ما توصلنا إليه في دراستنا هذه نظرياً أو تطبيقياً.



قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

➤ المعاجم :

1. أحمد زكي بدوي، " مصطلحات العلوم الاجتماعية" ، رقم 192. الصّحّاف حبيب،" معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين"، مكتبة لبنان للنّشر، بيروت ، لبنان، ط1، 1997.
2. محمّد عاطف غيث ، " قاموس علم الاجتماع" ، دار المعرفة الجامعيّة، مصر، بدون تاريخ النّشر.
3. الشّريكي سمير، " المعجم الإداري" ، دار أسامة للنّشر و التّوزيع، الأردن ، ط1، 2006.

➤ الكتب:

4. أحمد إبراهيم، "الجوانب السلوكيّة في الإدارة المدرسيّة" ، الرّقارني، 2000..
5. أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشريّة"، الدّار الجامعيّة الإبراهيميّة، مصر، 2009.
6. جلال إبراهيم العيد، " إدارة الأعمال" ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندريّة ، مصر، 2003.
7. جلدة سامر بطوس ، السلوك التنظيمي والنظرية الإدارية الحديثة ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2009.
8. جواد د.شوقي ناجي، " سلوك تنظيمي" ، دار و مكتبة حامد للنّشر و التّوزيع، ط1، عمّان، الأردن، 2000.
9. حسين عبد الحميد ، أحمد رشوان، " علم الاجتماع التنظيم" ، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، مصر، ط1، 2004.
10. خالد عبد الرّحيم مطر الهيثي، " ادارة الموارد البشريّة" ، دار نور للنّشر و التّوزيع، لبنان، ط1، 2003.
11. خليل محمّد حسن الشّماع و حمّود خضير كاظم، " نظريّة المنظّمة" ، دار المسيرة للنّشر و التّوزيع، عمّان ، الأردن، ط2، 2005.
12. دادي عدون ناصر ، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2003.
13. داوود معمر ، الحوافز والمكافآت ، دار الكتاب الحديث ، ط 1 القاهرة ، 2006.
14. الدوسيري ، ماك جي والاس ، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم ، معهد الإدارة العامة ، الرياض المملكة العربية السعودية ، ب سنة .

15. دليو فضل و آخرون، " أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية"، منشورات جامعة منتوري، دار البحث، قسنطينة، الجزائر، 1999.
16. رابح كعباش، " سوسيولوجيا الدولة"، محبر علم الاجتماع و الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006.
17. راوية حسن، " إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.
18. رشيد زرواتي، " المدخل للخدمة الاجتماعية"، مطبعة دار هوما، الجزائر، 2000.
19. رغد حسن الضرن، نظريات الإدارة والأعمال، دراسة ل401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004.
20. رونالد ريجيو، " المدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
21. ريمون بودون، " أبحاث النظرية العامة في العقلانية"، المنظمة العربية للترجمة، جورج سليمان، سميرة ريشا، بيروت، لبنان، 2010.
22. زاهد محمد ديري، " السلوك التنظيمي"، دار المسيرة للطباعة و النشر، ط1.
23. سعاد نائف البر نوطي، أساسيات إدارة الأعمال، جامعة كاليفورنيا، لوس أنجلوس، دون سنة.
24. سعد بن عميقان، سعد الدوسري، " إدارة الموارد البشرية"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.
25. سعد عيد مرسي بدر، الايديولوجيا ونظرية التنظيم، مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990.
26. سلمان محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
27. سيد محمد جاد الرب، " جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية"، دار حامد للنشر و التوزيع، مصر، 2008.
28. عامر سامع عبد المطلب و سيد قنديل، علاء محمد، " التطوير التنظيمي"، دار الفكر ناشرون و موزعون، ط1، عمان، 2010.

قائمة المراجع

29. عبد الباقي صلاح الدين ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الجامعة الجديدة، 2002.
30. عبد الباقي صلاح الدين، "سلوك الإنسان في المنظمات" ، 2004، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004.
31. عبد الباقي صلاح الدين، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2005.
32. عبد السلام أبو قحف، "اقتصاديات الأعمال و الاستثمار الدولي، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 2001.
33. عبد الله محمد عبد الرحمان ،علم اجتماع الصناعي النشأة والتطور الحديثة ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1999 .
34. عبد المعطي عسّاف، " التنظيم الإداري " ، ط 1، الأردن، 1984.
35. عمار بوحوش ،نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين ، دار العرب الإسلامي ، لبنان ، 2006 ،
36. عمر وصفي عقيلي،"إدارة الأفراد"، مديريّة الكتب و المطبوعات الجامعية، عمّان ، الأردن، 1982.
37. الفاروق زكي يونس، " الخدمة الاجتماعية و التغيّر الاجتماعي، " عالم الكتب"، القاهرة، مصر، 1968.
38. فهمي الفهداوي خليفة، " الإدارة في الإسلام" ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمّان، الأردن، 2004.
39. فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمّان، الأردن، 2008.
40. فيصل محمد الشواورة ، مبادئ إدارة الأعمال (من الألف إلى الياء)، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، 2011.
41. القريطي عبد المطلب أمين، " في الصّحة النفسيّة " ، دار الفكر العربي ، القاهرة، مصر، ط1، 1998.
42. اللّوزي موسى، "النّطوير التّنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة"، دار وائل للطباعة والنّشر و التّوزيع، ط2، عمّان، الأردن، 2003.

43. ماهر أحمد، "السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)"، الدار الجامعية للطباعة والنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2003.
44. مجيد الكرخي، "إدارة الموارد البشرية"، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014.
45. محمد أحمد إسماعيل، "إدارة الإنتاج و العمليات مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، مصر، 2011.
46. محمد أحمد سليمان، د. سوسن عبد الفتاح وهب، "الرّضا و الولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال"، زمزم ناشرون و موزعون، ط1، الأردن، عمان، 2011.
47. محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء الدنيا للطباعة و النشر، مصر، 2005.
48. محمد سيد فهمي، "مدخل في الخدمة الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، مصر، 2002.
49. محمد صالح فالح، "إدارة الموارد البشرية"، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004.
50. محمد عسّاف عبد المعطي، "السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، الأردن، 1999.
51. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، ج 1، دار المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 1982.
52. محمد علي محمد، "علم اجتماع التنظيم"، دار المعرفة الجامعية، مصر، ط1، 2009.
53. محمد فالح صالح، "إدارة الموارد البشرية"، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2004.
54. محمد مرعي مرعي، "التحفيز المعنوي و كيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي"، المعهد العالي للتنمية الإدارية، دمشق، 2002.
55. مدحت محمد أبو النصر، "إدارة المعرفة و الإدارة بالمعرفة"، مجموعة النيل العربية، مصر، 2005.
56. مدحت محمد أبو نصر، "تنمية المهارات و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المؤسسة، إشراك للطباعة و النشر، ط1، القاهرة، مصر، 2005.

57. المعاني أيمن عودة، الولاء التنظيمي (سلوك منضبط وإنجاز مبدع)، مؤسسة الوراق للطباعة و النشر والتوزيع، عمان، 1996.
58. المعاينة الحموري صاع سليم، إدارة الموارد البشرية، دليل علمي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
59. منصور فهمي، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، دار الجامعات المصرية، القاهرة، مصر، 1980.
60. منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010.
61. مهدي حسن زويلف، "إدارة الموارد البشرية (مدخل كمّي)"، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001.
62. موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي بأساسيات و مفاهيم حديثة"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2003.
63. موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي"، أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003.
64. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، جدار للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
65. نبيل الحسيني، عليوة النجار، "الإدارة و أصولها و اتجاهاتها المعاصرة"، الشركة العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 1993.
66. نبيل النجار، الإدارة أصولها، اتجاهاتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر 1999.
67. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواده، تطور إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية تطبيقية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2013.
68. نعيم إبراهيم الطاهر، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011.
69. نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الشّلف، الجزائر، ط2، 2014.

70. وسيلة حمداوي، " إدارة الموارد البشرية "، مديريّة النّشر لجامعة قالمّة، الجزائر، 2004.
71. يوسف حجيم الطّائي، مؤيّد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبّادي، " إدارة الموارد البشريّة"، مدخل إستراتيجي متكامل، دار الوراق للنّشر و التّوزيع، ط1، 2006 .
72. يوسف شكري فرحات، " معجم الطّلاب "، ترجمة إميل بديع يعقوب، دار الكتب العلميّة، عمّان، الأردن، ط2، 2001.

الرسائل الجامعية:

1. بوباية محمد الطاهر "اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو نماذج الثقافة التنظيمية"، دراسة ميدانية أجريت لمؤسسات إنتاجية و خدماتية، رسالة ماجستير في علم النفس تنظيم و عمل تحت إشراف " الهاشمي لوكيا " ، معهد علم النفس و العلوم التربوية، جامعة الجزائر، 1995.
2. حاتم عبد الله علي غنّام، " السمات الشّخصيّة و الولاء التّنظيمي لدى معلّّات المرحلة الأساسيّة في المدارس الحكوميّة في محافظة نابس، رسالة ماجستير، جامعة نجاح الوطنيّة، فلسطين، 2005.
3. حمتو، نبيل يعقوب، سمارة، " رسالة ماجستير لمناهج و تكنولوجيا التّعليم كليّة التّربية"، الجامعة الإسلاميّة، غزّة، فلسطين، 2009.
4. راشد بن فضل بن عمّار العماري الدّوسري، " بعض عوامل الاستقرار الوظيفي لدى العامل السعودي في القطاع الخاصّ"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع بقسم الدّراسات الاجتماعيّة، كليّة الآداب، المملكة العربيّة السّعوديّة.
5. رويم فائزة، " واقع الولاء التّنظيمي في المؤسسات المهنيّة"، دراسة ميدانيّة بمدينة ورقلة، دراسات نفسيّة و تربويّة، الجزائر، 2010.
6. سليمان أحمد عيسى، " تأثير الضّغوط الوظيفيّة على الانتماء التّنظيمي " بالتّطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس، رسالة ماجستير جامعة عين شمس، 2004.
7. عبد الفتاح صرفي، " نظرية علم الاجتماع طبيعتها و تطورها"، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعيّة، فرع علم النفس، التنظيم و عمل، جامعة الجزائر، 2012.

8. عبد القادر سونة، يرقى حسين، "أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي من وجهة نظر موظفي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري"، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية فرع تنظيم و عمل، جامعة المدية الجزائر، 2019.
9. كرمي كريمة، " التّغيير التّظيمي و أثره على الولاء التّظيمي لدى موظّفي مؤسّسة الكهرباء و الغاز"، رسالة ماجستير، عنابة، 2010.
10. مصعب بن عبد الله الهادي قتامي، "التمكين النفسي و علاقته بالولاء التّظيمي لدى العاملين في المستشفى" قوى الأمن في مدينة الرياض، أطروحة لنيل شهادة الماجستير تحت إشراف سعد المرزوقي العتيبي، جامعة نايف العربيّة للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإداريّة، كليّة الدراسات العليا، السّعوديّة، 2009
11. معاذ نجيب غريب، "إدارة المسارات الوظيفيّة على الولاء التّظيمي" دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كليّة الاقتصاد، جامعة دمشق 2014.

➤ المواقع الإلكترونيّة:

1. www.moajem.com/dictionary le 26/02/2023.

➤ المجالات:

1. سليمان الفارس، " أثر سياسات التّحفيز في الولاء التّظيمي بالمؤسّسات العامّة"، مجلّة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونيّة، المجلّد السّابع و العشرون، العدد الأوّل، 2011.

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستثمار

الملحق رقم (02): دليل المقابلة

الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي

الملحق رقم 01: الاستمارة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

- قسم علم الاجتماع -

استمارة بحث :

أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي

دراسة ميدانية بالمؤسسة الإفريقية للزجاج - أولاد صالح - جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تنظيم وعمل

الأستاذ المشرف

د. فراش الربيع

الطالبتين:

✓ بوليلة إيمان

✓ عريبد ياسمين

هذه المعلومات سرية ، وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، وشكرا على تفهمكم .

السنة الجامعية : 2023/2022

يرجى منكم وضع علامة × في الخانة المناسبة :

المحور الأول : البيانات الشخصية :

1 الجنس: - ذكر أنثى

2 السن : - اقل من 25 سنة

- من 25 سنة إلى 34 سنة

- من 35 سنة إلى 44 سنة

- من 45 سنة إلى 54 سنة

- أكثر من 54 سنة

3 : المستوى التعليمي :

- ابتدائي

- متوسط

- ثانوي

- جامعي

4 : التصنيف المهني :

- أعوان التنفيذ

- أعوان التحكم

- الإطارات

5 : مستوى الأجر :

- اقل من 25000.00 دج

- من 34000.00 إلى 44000.00 دج

- من 45000.00 إلى 54000.00

- من 55000.00 فما فوق

الفرضية الأولى : الحوافز المادية وفعالية العامل داخل المؤسسة :

المحور الثاني : الأجر وزيادة الإنتاج .

6 : هل ترى أن الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع العمل الذي تقوم به ؟

نعم لا

7 : هل زاد أجرك منذ التحاقك بالمؤسسة ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب " نعم " ، يتم الزيادة على أساس :

- الجهد المبذول

- كمية الإنتاج

- الأقدمية

8 : حسب رأيك ، هل تساهم الزيادة في الأجر في الرفع من مصداقيتك في العمل ؟

نعم لا

9 : هل ما تحصل عليه من اجر يكفي لسد حاجياتك الأساسية ؟

نعم لا

المحور الثالث : المنح والعلاوات وتحسين الأداء

10 : هل سبق لك و أن تحصلت على مكافأة ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب"نعم" هل تمنح على أساس:

- الجهد المبذول

- الساعات الإضافية

- إتقان العمل

نعم لا

11 : هل تمنح العلاوات على العمال بشكل عادل ؟

إذا كانت الإجابة ب " نعم " ، فهذا يكون من خلال :

- الجهد المبذول

- الساعات الإضافية

12 : في رأيك ، هل المنح المالية الممنوحة من طرف المؤسسة ترجع إلى :

- تحقيق الجودة

- زيادة الدافعية في العمل

13 : هل تساعد منح العلاوات والمنح في تحسين العلاقة بين العمال و الإدارة ؟

نعم لا

14 : هل توزيع المنح والعلاوات على العمال يساهم في الرفع من الأداء ؟

نعم لا

المحور الرابع : المشاركة في الأرباح و التقليل من دوران العمل.

15 : في رأيك هل تقوم المؤسسة بإشراك عمّالها في الأرباح بشكل عادل ؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب " نعم " ، هل يؤدي ذلك إلى :

- التّعاون في العمل

- الرّضا في العمل

- المواظبة في العمل

16 : هل تقبل بأيّ عمل مقابل بقائك في المؤسسة ؟

نعم لا

17 : هل تشعر بالخوف من ترك العمل في المؤسسة ؟

نعم لا

18 : هل تساهم المشاركة في الأرباح في التقليل من دوران العمل ؟

نعم لا

الفرضية الثانية : الحوافز المعنوية وتنمية الشعور بالانتماء

المحور الأول : المشاركة في اتخاذ القرارات والالتزام التنظيمي

19 : حسب رأيك ، هل المساهمة في اتخاذ القرارات ينمي ارتباط العمال بالمؤسسة ؟

نعم لا

20 : هل يستشريك مشرفك المباشر في العمل ؟

نعم لا

إذا كان الإجابة ب " نعم " هل يهتم بحل مشاكل العمل فقط أم مشاكل العامل فقط أم كلاهما معا ؟

.....

21 : هل تؤدي مشاركة العمال في اتخاذ القرار إلى زيادة التفاعل داخل المؤسسة ؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب " نعم " ، هل سيؤدي إلى :

- تحقيق أهداف المؤسسة

- الالتزام بالقوانين

- تنفيذ الأوامر

22 : هل تشعر بأن مشاكل هذه المؤسسة من مشاكلك الشخصية ؟

نعم لا

- المحور الثاني: الترقية والرضا الوظيفي

23 : هل تعتمد المؤسسة على معايير واضحة في الترقية ؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب " نعم " ، هل يؤدي ذلك إلى :

- الرضا في العمل

- المواظبة في العمل

24: هل تزيد عملية الترقية في التحلي بمسؤولية اكبر حول العمل الذي يقوم به العمال ؟

نعم لا

25 : هل تؤثر معايير الترقيات في تحفيز العمال لبذل جهد اكبر داخل المؤسسة ؟

نعم لا

26 : حسب رأيك ، هل تساهم الترقية في زيادة الرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة ؟

نعم لا

المحور الثالث: التقدير والانضباط.

27 : هل يتم تقدير مجهودك داخل المؤسسة ؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب"نعم" ، هل يتم ذلك ب :

- الإشادة و الاعتراف

- التشجيع المادي

28 : هل يساهم تقديرك من طرف الإدارة في تحسين سلوك الانضباط داخل المؤسسة ؟

نعم لا

29 : حسب رأيك ، هل يساهم الانضباط في تحقيق أهداف المؤسسة ؟

نعم لا

30 : هل سبق لك و أن شعرت بأهميتك في العمل ؟

نعم لا

- في حالة الإجابة ب"نعم" ، هل يدفعك ذلك :

- الرفع من مستوى الأداء

- تحسين علاقات العمل

الفرضية الثالثة : الخدمات الاجتماعية وتعزيز الاستقرار الوظيفي .

المحور الأول : الخدمات الصحية والشعور بالراحة .

31 : هل تساهم الخدمات الصحيّة بالتكفّل بعلاج العامل؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب"نعم" هل تتكفّل بكامل حقوق علاجك؟

نعم لا

32 : هل تقدّم الخدمات الصحيّة خدمات الختان لأطفالكم؟

نعم لا

33 : هل تخصّص الخدمات الصحية فحوصات دورية للعمال من حين لآخر؟

نعم لا

34 : في رأيك هل تساهم الخدمات الصحيّة في الشعور بالراحة؟

نعم لا

المحور الثاني : الخدمات الاجتماعية والأمان .

35 : هل تستفيد من خدمات اجتماعية داخل المؤسسة؟

نعم لا

36: هل توفّر الخدمات الاجتماعية بعض ظروف الراحة و الأمان لك و لأسرتك؟

نعم لا

- في حالة الإجابة ب "نعم" فيما تتمثل:

- نقل الأبناء للمدرسة

- رحلات عائلية

37 : هل تساهم الخدمات الاجتماعية في توفير منحة الإطعام للعمّال ؟

نعم لا

38: هل توفّر المؤسسة وسائل النقل للعمال؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب " نعم " ، هل يزيدك من الشعور بالأمان داخل المؤسسة ؟

نعم لا

المحور الثالث: المساعدات الاجتماعية و التّكّيّف في العمل .

39 : هل تعمل المساعدات الاجتماعية المقدّمة للعاملين على الحدّ من ظاهرة التّغيب ؟

نعم لا

40 : هل سبق لك و أن تحصّلت على إعانة ماليّة من طرف المؤسّسة ؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب"نعم" متى تحصّلت عليها ؟

.....

41 : هل تقوم المؤسّسة بتقديم قروض ماليّة للعمال ؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب "نعم" فما هو عدد هذه المرّات ؟

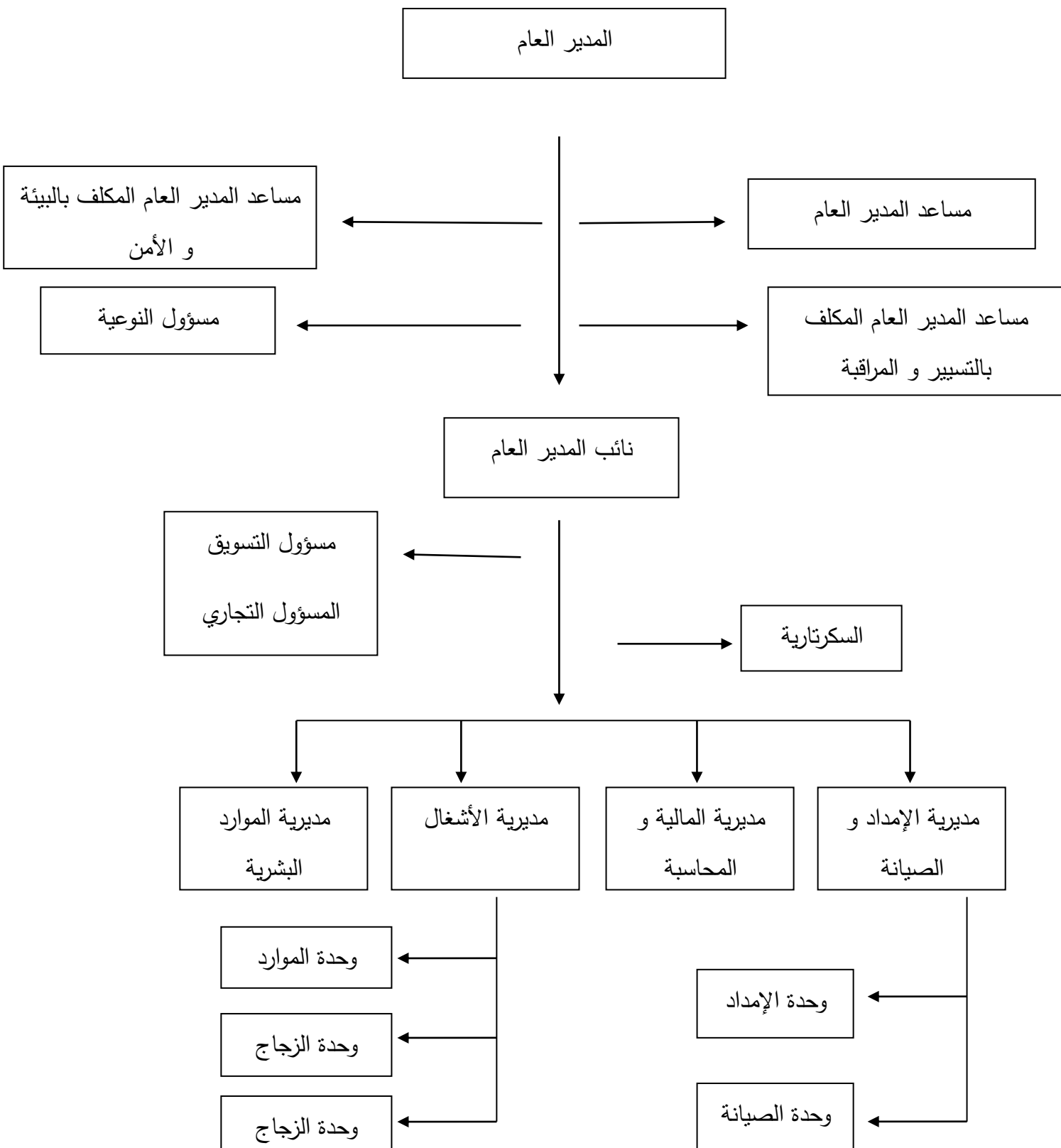
- مرّة واحدة - مرّتين

الملحق رقم (02): دليل المقابلة

دليل المقابلة

- 1_ ما هي الحوافز المطبقة فعليا في المؤسسة ؟
- 2_ على أي أساس يتم اختيار العمال في مؤسستكم ؟
- 3_ باعتبارك عضو في المؤسسة، هل ترى بأن أداءك يتأثر بطريقة معاملة الرؤساء لك ؟
- 4_ ما هي أهم الخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسة ؟
- 5_ هل المتعاملين مع المؤسسة راضين عن جودة المنتج المقدم لهم ؟
- 6_ هل الإمكانيات و الآلات المتوفرة بمكان العمل تزيد من الإنتاج و الكفاءة ؟

الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



المصدر: الوثائق الداخلية لمصلحة المحاسبة و المالية.

ملخص الدراسة:

تبلورت مشكلة الدراسة تحت عنوان " أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي داخل المؤسسة الإفريقية للزجاج أولاد صالح الطاهير " ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية الحوافز و الأثر الذي تلعبه في المؤسسة، من أجل تحقيق الولاء، و قد انطلقنا في هذه الدراسة من طرح التساؤل التالي:

- هل تؤثر الحوافز على الولاء التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة ؟

و انبثق على هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية ، و هي كالتالي:

1. هل تؤثر الحوافز المادية على فعالية العامل داخل المؤسسة ؟

2. هل تؤثر الحوافز المعنوية في تنمية الشعور بالانتماء داخل المؤسسة ؟

3. هل تساهم الخدمات الاجتماعية المقدمة للعاملين في تعزيز الاستقرار الوظيفي داخل المنظمة ؟

و للتأكد من صحة الفرضيات و مدى تحقيقها لأهداف الدراسة، استخدمنا الاستمارة و هي الأداة البارزة المعتمدة في جمع البيانات، على جانب أدوات أخرى منها المقابلة و الملاحظة، كما اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي، و لقد اخترنا العينة العشوائية الطبقية المنتظمة، فتوصلنا إلى نتائج أكدت الأثر الذي تلعبه الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي في العمل، و ذلك من خلال النتائج الجزئية التالية:

1. تؤثر الحوافز المادية على فعالية العامل داخل المؤسسة.

2. تؤثر الحوافز المعنوية في تنمية الشعور بالانتماء داخل المؤسسة.

3. تساهم الخدمات الاجتماعية المقدمة للعاملين في تعزيز الاستقرار الوظيفي داخل المنظمة.

و من هذا المنطلق تسعى الكثير من المؤسسات إلى الاهتمام بالحوافز، وأخذها بعين الاعتبار من أجل تحقيق أهدافها و إنجاز المهام بشكل جيد و فعال.

Résumé de l'étude:

Le problème de l'étude a été cristallisé sous le titre " l'effet des incitation sur la loyauté organisationnelle au sein de "africain glass corporation, Awlad Salah Al tahir " .

Les incitations affectent-elles la loyauté organisationnelle des employés au sein de L'organisation ?

Des sous questions ont émergé de cette question principale, comme suite:

1. Les incitations matérielles affectent-elles l'efficacité du travailleur au sein de l'organisation ?
2. Les incitations morales affectent-elle le développement, d un sentiment d'appartenance au sein de l'institution ?
3. Les services sociaux fournis aux travailleurs contribuent-ils a améliorer la stabilité de l'emploi au sein de l'organisation ?

Afin de s'assurer de la validité des hypothèses et de la mesure dans laquelle : elles atteignent les objectifs de l'étude, nous avons utilisé le questionnaire qui est l'outil principale utilisé dans la collecte de données, en plus d'autres outils, notamment l'entretien et l'observation jouer dans la fidélisation organisationnelles au travail, a travers les résultats partielle suivants :

1. Les incitations matérielles affectent l'efficacité du travailleur au sein de l'organisation.
2. Les incitations morales affectent le développement d'un sentiment d'appartenance au sein de l'institution.

3. Les services sociaux fournis aux travailleurs contribuent à améliorer la stabilité d'emploi au sein de l'organisation.

De ce point de vue, de nombreuses institutions cherchent à prêter attention aux incitations, et à en tenir compte afin de atteindre ses objectifs, et accomplir ses tâches correctement et efficacement.