

رقم الترتيب ..... / ك إ ت ع ت ج ب / 2013

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة أمحمد بوقرة بومرداس



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

شعبة: علوم التسيير  
تخصص: إدارة الأعمال

أثر الحوافز على الولاء التنظيمي  
دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية

تحت إشراف:  
الدكتور شعيب شنوف

الطالبة:  
مزوار منوبة  
لجنة المناقشة:

رئيساً  
مشرفاً  
ممتحناً  
ممتحنة

جامعة البويرة  
جامعة بومرداس  
جامعة بومرداس  
جامعة بومرداس

أستاذ التعليم العالي  
أستاذ محاضر قسم أ  
أستاذ محاضر قسم أ  
أستاذ محاضر قسم أ

جميل أحمد  
شنوف شعيب  
حوشين كمال  
يحياوي نصيرة

السنة الجامعية 2013/2012



# دعاء

اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا ولا باليأس إذا  
أخفقتنا، وذكّرنا أن الإخفاق هو التجربة التي تسبق  
النجاح، اللهم إذا أعطيتنا نجاحاً فلا تأخذ تواضعنا وإذا  
أعطيتنا تواضعاً فلا تأخذ منا اعتزازنا بكرامتنا، ربنا تقبل  
مننا هذا الدعاء

آمين..... آمين..... آمين يا رب العالمين

# شكر

بداية أشكر الله عز وجل جزيل الشكر وعظيم العرفان، على منه وكرمه علي بأن سهل لي إتمام هذا العمل، فله الحمد والشكر من قبل ومن بعد...

وشكر الناس من شكر الله لذلك أتوجه بالشكر الجزيل والتقدير العميق إلى الأستاذ المشرف الدكتور شنوف شعيب على دعمه وتوجيهه ورفعته لمعنوياتنا، كما لا يفوتني أن أشكر كل الأساتذة الذين قدموا لي النصح والتوجيه لإتمام هذا العمل وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور علي زيان محند وأعمر، والأستاذ بن نعمان.

كذلك أشكر السادة: مزوار سيد على، ميزاكير كريم، السيدة بوطاعة (حماش حياة) على تقديمهم لي العون وتسهيلهم لي المهمة في الجانب التطبيقي فلهم مني جزيل الشكر والعرفان.

كما لا يفوتني ان اشكر جميع العمال اللذين تكرموا وأجابوني على الاستبيان، وأيضا شكر خاص لمديري في العمل السيد كرمية مراد وجميع زملائي على دعمهم لي.

كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة سلفا لتكرمها بمناقشة وتقييم محتوى هذا

## البحث

شكرا لجميع من ساعدني ووقف بجانبي ولو بابتسامة

لكم جميعا مني جزيل الشكر وفائق الاحترام جزاكم الله عنا كل خير.

# الأهداء

إلى من أرضعتني الحب والحنان إلى رمز الحب وبلسم الشفاء إلى من سهرت الليالي لأنام في راحة، إلى أجمل وأنصح وأطيب قلب في الوجود أُمي الحبيبة.

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب، إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة، إلى من حصد الأشواك ليمهد لي طريق العلم أبي الحبيب الغالي.

إلى روح أخي الطاهرة، الذي بفقدانه فقدت جزءا من فرحة الحياة لامير رحمه الله

إلى من جمعتني معهم ظلمة رحم واحد، وحبهم يجري في عروقي ويلهج بذكرهم فؤادي إخوتي وأخواتي: سعيد، فايذة، حميد، محمد.

إلى العائلة الكريمة كبيرهم وصغيرهم دون أن أنسى أحد الذين وقفوا بجانبني وساندوني جزاهم الله عني كل خير دون أن انسي أحبائي الصغار من أنس إلى ميساء.

إلى جميع الأحبة والأصدقاء، الذين عشت وتقاسمت معهم مواقف في حياتي لا يمكن نسيانها.

إلى جميع من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

إلى بلدي الغالي الذي أنفق في سبيل تعليمي



# فهرس المحتويات

	كلمة شكر
	الإهداء
II-I	فهرس المحتويات
VII-III	قائمة الأشكال و الجداول و الملاحق
IX-VIII	قائمة المصطلحات
أ-د	المقدمة العامة.....
	<b>الفصل الأول : الإطار النظري للحوافز</b>
02	تمهيد:.....
03	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الحوافز.....
03	المطلب الأول: تعريف الدوافع، أنواعها، ودورة نشوؤها.....
07	المطلب الثاني: أهمية الدوافع وخصائصها .....
09	المطلب الثالث: مفهوم الحوافز والتحفيز وعلاقتها بالدوافع .....
17	المبحث الثاني: نظريات الحوافز.....
17	المطلب الأول: نظريات المحتوى.....
25	المطلب الثاني: النظريات العملية في التحفيز.....
37	المبحث الثالث: أنواع الحوافز وأسس منحها في المؤسسة.....
37	المطلب الأول: الحوافز المادية.....
44	المطلب الثاني: الحوافز المعنوية.....
47	المطلب الثالث: أسس منح الحوافز.....
53	خلاصة.....
	<b>الفصل الثاني: أسس صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسات</b>
55	تمهيد.....
56	المبحث الأول: أساسيات حول الولاء التنظيمي.....
56	المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي.....
61	المطلب الثاني: مراحل تطور الولاء التنظيمي، ومختلف أنواعه.....
65	المطلب الثالث: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي .....
71	المبحث الثاني: محددات الولاء التنظيمي .....

71.....	المطلب الأول: نمط القيادة الإدارية.....
78.....	المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي .....
84.....	المطلب الثالث: العدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية .....
91.....	المبحث الثالث : انعكاسات الولاء التنظيمي على المؤسسة .....
91 .....	المطلب الأول : أثر الولاء التنظيمي على الأداء البشري.....
98.....	المطلب الثاني: الولاء التنظيمي و سلوكيات المواطنة التنظيمية .....
105.....	خلاصة .....
	الفصل الثالث: مساهمة الحوافز في صناعة الولاء التنظيمي في كل من المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر والشركة الوطنية لمنشآت السكة الحديدية
107.....	تمهيد: .....
108.....	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسستين محل الدراسة.....
108.....	المطلب الأول: منهجية الدراسة .....
113.....	المطلب الثاني : التعريف بالمؤسسة الوطنية لمنشآت السكة الحديدية .....
119.....	المطلب الثالث: التعريف بالمجمع الوطني لإسمنت الجزائر .....
126.....	المبحث الثاني: خصائص العينة المدروسة .....
126.....	المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة .....
133.....	المطلب الثاني: الخصائص الشخصية لعينة الدراسة .....
139.....	المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان .....
139.....	المطلب الأول: مستوى رضا أفراد العينة المدروسة على الحوافز الممنوحة .....
149.....	المطلب الثاني: مستوى الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة.....
157.....	المطلب الثالث: علاقة الحوافز بالولاء التنظيمي .....
162.....	خلاصة:.....
164.....	الخاتمة العامة:.....
172.....	قائمة المصادر والمراجع.....
179.....	ملخص الدراسة.....
	الملاحق.





الأشغال والبيمار والملاحق

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
05	دورة نشوء الدوافع	1-1
15	نموذج بسيط للسلوك الإنساني (عملية الدفع الأساسية)	2-1
16	سلوك الفرد بوجود الحافز	3-1
19	هرم ماسلو لتدرج الحاجات	4-1
22	سلم الحاجات عند ألدفر	5-1
24	شكل توضيحي لنظرية العاملين	6-1
27	شكل توضيحي لعناصر نظرية التوقع	7-1
30	نموذج بورتر ولولر	8-1
32	مراحل نظرية تصميم الهدف لوك 1968	9-1
33	شكل توضيحي يمثل نظرية تصميم الأهداف	10-1
35	نموذج نظرية تعزيز السلوك	11-1
49	مراحل تصميم نظام الحوافز	12-1
59	شكل توضيحي لمداخل دراسة الالتزام التنظيمي	13-II
66	شكل يوضح نموذج Steers 1977.	14-II
69	نموذج وينر. 1982.	15-II
75	شكل توضيحي للأنماط القيادية	16-II
83	شكل توضيحي يبين عناصر المناخ التنظيمي	17-II
88	شكل توضيحي يمثل آلية تأثير العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي	18-II
97	شكل توضيحي للعلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء البشري	19-II
101	أبعاد سوك المواطنة التنظيمية	20-II
108	خطوات المنهج العلمي في البحث	21-III
109	شكل توضيحي لإشكالية الدراسة	22-III
116	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لمنشآت السكة الحديدية	23-III
123	الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر	24-III
113	توزيع العينة حسب الجنس	25-III
113	شكل يمثل توزيع الجنس حسب الوظائف.	26-III

قائمة الأشكال، الجداول والملاحق

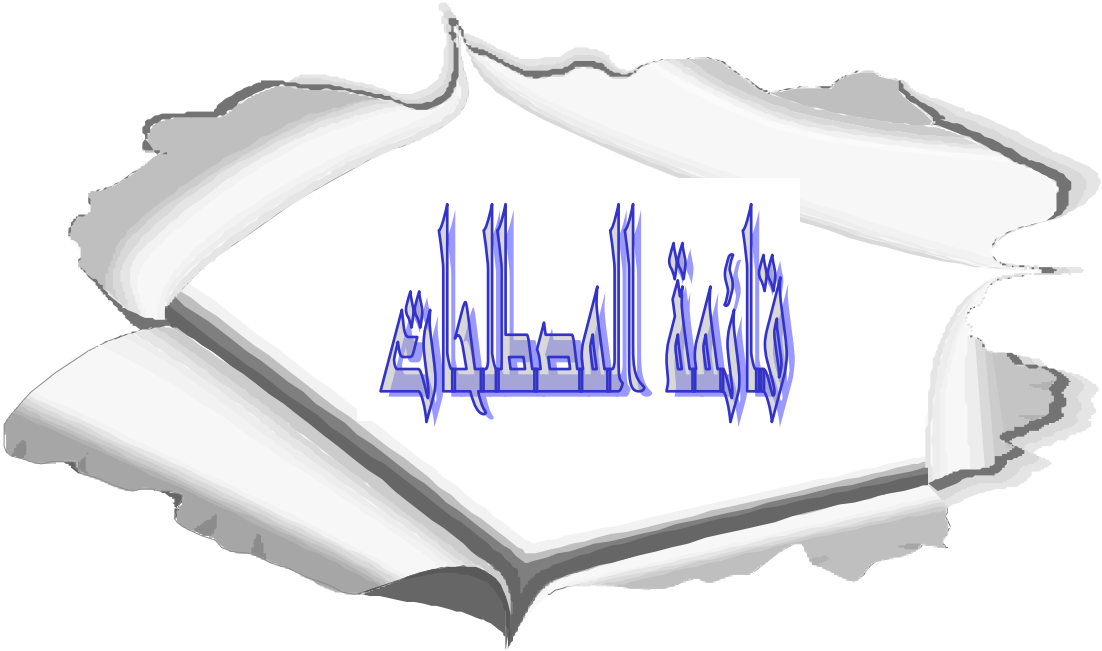
134	توزع العينة حسب السن	27-III
134	توزيع السن حسب الأقدمية.	28-III
135	توزع العينة حسب المؤهل العلمي	29-III
136	توزع العينة حسب الأقدمية	30-III
136	توزع العينة حسب الوظيفة	31-III
137	توزع الاجر حسب الوظائف.	32-III
138	توزع العينة حسب الأجر	33-III
145	توزع درجة الرضا عن الحوافز تبعا لمتغير الجنس	34-III
146	توزع درجة الرضا عن الحوافز تبعا لمتغير الوظيفة.	35-III
147	توزع درجة الرضا عن الحوافز تبعا لمتغير الأقدمية.	36-III
148	توزع درجة الرضا عن الحوافز تبعا للمؤهل العلمي.	37-III
153	مستوى الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الجنس	38-III
154	مستوى الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الوظيفة	39-III
155	مستوى الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الأقدمية.	40-III
156	مستوى الولاء التنظيمي تبعا للمؤهل العلمي.	41-III

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-II	جدول توضيحي لخصائص عينة ستيترز	66
2-II	خصائص عينة وينر 1982.	68
3-II	جدول يلخص أهم مقاييس الانتاجية.	93
4-II	جدول يوضح طرق حساب معدل الغياب	95
5-II	تطور العمالة في أنفراي (2009-2012).	117
6-III	تطور رقم الأعمال، مصاريف العاملين ومصاريف التكوين لأنفراي (2009-2012)	118
7-III	تطور عمال المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (2010-2012).	124
8-III	تطور رقم الأعمال، مصاريف العاملين ومصاريف التكوين (2010-2012)	125
9-III	الاستبيانات الموزعة والمستردة في كل مؤسسة	126
10-III	درجة صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (الحوافز المادية)	127
11-III	درجة صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (الحوافز المعنوية)	128
12-III	درجة صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث (حوافز المناخ التنظيمي)	129
13-III	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الجزء الثاني (الولاء التنظيمي) بجميع محاوره	130
14-III	معاملات الثبات لمحاور الدراسة (ألفا كرونباخ)	131
15-III	توزيع العينة حسب الجنس	133
16-III	توزع العينة حسب السن	134
17-III	توزع العينة حسب المؤهل العلمي	135
18-III	توزع العينة حسب الأقدمية	136
19-III	توزع العينة حسب الوظيفة	136
20-III	توزع العينة حسب الأجر	138
21-III	مستوى الرضا عن الحوافز المادية	139
22-III	مستوى الرضا عن الحوافز المعنوية.	141
23-III	مستوى الرضا على حوافز المناخ التنظيمي	143

قائمة الأشكال، الجداول والملاحق

145	تأثير الجنس على درجة الرضا عن الحوافز المقدمة	24-III
146	توزع درجة الرضا عن الحوافز تبعا لمتغير الوظيفة.	25-III
147	توزع درجة الرضا عن الحوافز تبعا لمتغير الأقدمية.	26-III
148	توزع درجة الرضا عن الحوافز تبعا للمؤهل العلمي	27-III
149	مستوى الولاء العاطفي.	28-III
151	مستوى الولاء البقائي.	29-III
152	مستوى الولاء المعياري.	30-III
153	مستوى الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الجنس	31-III
154	مستوى الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الوظيفة	32-III
155	مستوى الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الأقدمية.	33-III
156	مستوى الولاء التنظيمي تبعا للمؤهل العلمي.	34-III
157	معامل ارتباط بيرسون بين الحوافز والولاء التنظيمي	35-III
158	معاملات الارتباط بين محاور الحوافز والولاء العاطفي	36-III
159	معاملات الارتباط بين محاور الحوافز والولاء المستمر	37-III
160	معاملات الارتباط بين محاور الحوافز والولاء المعياري	38-III
161	معاملات الارتباط بين مختلف أنواع الحوافز والولاء التنظيمي.	39-III

الرقم	العنوان
01	الاستبيان باللغتين العربية والفرنسية.
02	.Fiche signalétique de INFRARAIL
03	.Politique d'infrarail
04	وثائق المعايير الخاصة بالايزو 9001، 14001، و OHSAS 18001.
05	وثيقة تبين أسماء، عناوين ومجال نشاط المؤسسات التابعة للمجمع الصناعي الاسمنت الجزائر.
06	إنتاج وتوزيع مادة الاسمنت عبر كامل ولايات الجزائر خلال 2010-2011.
07	جدول يبين المتوسطات الحسابية وانحرافها المعياري لإجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبيان.
08	جداول تبين تحليل التباين الأحادي بين الجنس والولاء التنظيمي ومعامل ارتباط بيرسون بينهما.
09	جداول تبين تحليل التباين الأحادي بين الوظيفة والولاء التنظيمي ومعامل ارتباط بيرسون بينهما.



فيما يلي عرض لأهم المصطلحات التي شاع استخدامها في البحث:

المفهوم	المصطلح بالإنجليزية	المصطلح بالعربية
مؤثرات خارجية تعمل على تحريك الدوافع الإنسانية لتحقيق أداء أفضل.	Incentives	الحوافز
هي العملية التي تُوَطر تقديم الحوافز.	Stimulus	التحفيز
الدوافع هي جملة من القوى والمؤثرات الداخلية للإنسان التي تحرك سلوكه نحو تحقيق أهداف محددة.	Motives	الدوافع
الدافعية هي عملية نفسية تتناول تلك القوى التي تحرك الكائن الحي وتوجه سلوكه، أي أنها العملية التي تدرس الدوافع.	Motivation	الدافعية
نقص نفسي و/أو فسيولوجي يشعر الفرد بالضرورة الملحة لإشباعه	Need	الحاجة
دراسة سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات	Organizational Behavior	السلوك التنظيمي
الارتباط النفسي للفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم هذه المنظمة. وقد استخدمنا خلال دراستنا مصطلح الالتزام التنظيمي كمرادف للولاء التنظيمي.	Organizational Loyalty	الولاء التنظيمي
مجموعة الخصائص المتعلقة ببيئة العمل في التنظيم التي تشمل التنظيم الرسمي، والحاجات الخاصة بالعاملين ونمط الاتصال التنظيمي، ونمط الإشراف.	Organizational Climate	المناخ التنظيمي
مجموعة من المعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير والقيم المشتركة بين أفراد المنظمة، ويتم الشعور بها ويشترك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد، هذه القيم تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم، ومع الأطراف الخارجية للذين لهم علاقات مع المنظمة	Organizational culture	الثقافة التنظيمية
عملية التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف الموضوعة.	Leadership	القيادة الإدارية
قيام العامل بالمهام الموكلة إليه بفعالية وفاعلية	Human Performance	الأداء البشري



## قائمة المصطلحات

الإنتاجية هي النسبة بين المخرجات، وجميع العناصر المطلوبة لتحقيقها أو بمعنى آخر النسبة بين المخرجات والمدخلات.	Productivity	الإنتاجية
هو السلوك الوظيفي الذي يؤديه الموظف طواعية والذي يتعدى حدود الواجبات الوظيفية	Organizational Citizenship	المواطنة التنظيمية
مدي شعور العاملين بالمعاملة العادلة في كافة أمورهم المتعلقة بالعمل.	Organizational Justice	العدالة التنظيمية



### تمهيد

عرف الاقتصاد العالمي تطورا متسارعا بدأً بالاقتصاد الصناعي وصولا إلى ما يعرف اليوم باقتصاد المعرفة وتغيرت في خضم هذا التطور النظرة للمورد البشري في المؤسسات، فبعد أن كان ينظر إليه على انه آلة يجب استغلالها أقصى استغلال حالها كحال باقي عناصر الإنتاج، أصبح ينظر إليه اليوم على أنه أساس استمرار المؤسسات ومصدر قوتها وتميزها.

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

ولكن يبقى الأهم من جذب هذه الكفاءات هو الحفاظ عليها، وضمان استمرارها بالعمل لصالح المؤسسة حتى مع توفر إغراءات أكبر في سوق العمل، وهنا أثبتت لنا التجربة اليابانية أهمية الولاء التنظيمي للعمال في استمرارهم في خدمة المؤسسة والرقى بها للأحسن وسعيهم لتحقيق أهدافها كأنها أهدافهم الشخصية. فاليابان بعد أن تصدرت الاقتصاد العالمي رغم افتقارها للموارد الطبيعية أثبتت أن المورد البشري هو صانع الفرق حيث آمنت بموردها البشري وأولته الاهتمام اللازم وكسبت ولاء لها فأصبحت بذلك في مصاف البلدان الأولى اقتصاديا في العالم.

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

لذلك تعتبر الدوافع بمثابة القفل للسلوك البشري والحوافز هي المفتاح الذي يفتح هذا القفل وإذا أرادت المؤسسة أن تكسب ولاء عمالها لابد عليها من إيجاد المفتاح المناسب. وفي ظل هذا التوجه تتبلور ملامح إشكالية دراستنا في التساؤل الجوهري التالي:

### 1. اشكالية الدراسة

ما مدى تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي في المؤسسات عينة الدراسة؟

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

- ما طبيعة العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي؟
- ما هو مستوى رضا مفردات العينة المدروسة على الحوافز الممنوحة لهم؟
- ما هو مستوى الولاء التنظيمي لدي مفردات العينة المدروسة؟
- هل هناك اختلاف في تأثير مختلف أنواع الحوافز على الولاء التنظيمي؟

### 2. فرضيات الدراسة

ولغرض الإجابة على هذه التساؤلات اعتمدنا الفرضيات التالية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين التحفيز والولاء التنظيمي؛
- مستوى رضا أفراد العينة على الحوافز المقدمة ضعيف ويختلف باختلاف خصائصهم الشخصية؛
- مستوى الولاء لدي أفراد العينة ضعيف ويختلف باختلاف خصائصهم الشخصية؛
- يوجد اختلاف في درجة تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي باختلاف نوع الحوافز المقدمة؛

### 3. أسباب اختيار الموضوع

وقع اختيارنا لهذا الموضوع بالذات دونا عن غيره لأسباب عديدة منها:

- الأسباب الشخصية
  - الرغبة الشخصية في الإطلاع على موضوع الولاء التنظيمي وإضافة كل ما هو جديد فيه إلى رصيدي المعرفي؛
  - ملائمة الموضوع مع التخصص المدروس إدارة أعمال؛
  - ملاحظتي من المحيط المعاش أن العامل الجزائري قليل الولاء لمؤسسته، ورغبتني في اختبار هذه الملاحظة بدراسة ميدانية.

### - الأسباب الموضوعية

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

### 4. أهداف الدراسة

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على الولاء التنظيمي والتعرف على أدبياته؛
- توضيح العلاقة بين التحفيز والوصول إلى كسب ولاء العمال؛
- اكتشاف الاختلاف بين تأثير نوع معين من الحوافز عن آخر في كسب ولاء العمال؛
- معرفة درجة ولاء العمال في المؤسسات محل الدراسة (المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر، الشركة الوطنية لمنشآت السكة الحديدية) وهل للحوافز التي يتلقونها دور في هذا الولاء.

### 5. أهمية الدراسة

- يعتبر موضوع الولاء التنظيمي موضوعا مهما نظرا للآثار الإيجابية التي تترتب عليه من زيادة في مردودية العامل، إتقانه لعمله، استعداداه لبذل كل ما لديه لتحقيق أهداف المؤسسة... الخ
- وجود ندرة واضحة في الدراسات الأكاديمية في الجامعات الجزائرية التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي.

### 6. حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** يتناول هذا الموضوع بالبحث الأثر الذي تسببه الحوافز في إحساس الفرد بالانتماء والولاء، وهنا حددنا متغير مستقل وهو الحوافز (كل ما يمكن أن يحفز العامل)، والمتغير التابع المتمثل في الولاء التنظيمي.
- **الحدود المكانية:** عينة من مؤسسات القطاع العمومي تنتمي لأكبر مؤسستين عموميتين تتمثلان في: الشركة الوطنية لأشغال السكك الحديدية، والمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر.
- **الحدود الزمنية:** فيما يخص تقديم المعطيات المتعلقة بالمؤسستين فقد تطرقنا إلى معطيات 3 سنوات الأخيرة (2010-2012)، أما فيما يخص موضوع دراستنا فلا يهم فيه البعد الزمني كوننا سنستخدم أداة الاستبيان لقياس مدى تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة المدروسة.
- **البعد البشري:** قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة من العمال من جميع المستويات الإدارية وركزنا على فئة الإطارات كونها الفئة التي يصعب إيجاد بديل لها.

### 7. المنهج وأدوات الدراسة

لدراسة هذا الموضوع والاطلاع على مختلف أبعاده والإجابة على الإشكالات المطروح اعتمدنا على المنهج الوصفي، والمنهج التحليلي وذلك لمعرفة علاقة التأثير الموجودة بين التحفيز والولاء، واستعنا أيضا بالمنهج الإحصائي من أجل اختبار الفرضيات والإجابة على الإشكالية.

أما فيما يخص جمع البيانات فقد جمعناها بعدة طرائق منها:

- المسح المكتبي لمختلف الكتب والمقالات التي نشرت في هذا الموضوع وهذا في حدود علم الباحثة؛
- مواقع الانترنت.

أما في الجانب التطبيقي فسنعتمد على:

- أسلوب الاستبيان لقياس التأثير بين المتغير المستقل (التحفيز) والمتغير التابع (الولاء)؛
- أيضا اعتمدنا على أسلوب المقابلات لاكتشاف مدى اهتمام المدراء بعملية التحفيز وأيضا مدى إدراكهم لأهمية كسب ولاء موظفيهم.

### 8. الدراسات السابقة

فيما يلي عرض لعدد من الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وحاولنا تقسيمها حسب الموضوع

#### - الدراسات المتعلقة بالحوافز

هناك عدد كبير من الدراسات التي تطرقت لموضوع الحوافز وربطته بعدة متغيرات وفيما يلي بعض هذه الدراسات:

- **دراسة عزيون زهية** رسالة ماجستير من جامعة سكيكدة للسنة الدراسية 2006/2007 بعنوان التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة حالة لوحدة نوميديا بقسنطينة ، وقد أبرزت من خلالها دور التحفيز في رضا العامل عن وظيفته، لكن في أغلب الأحيان حتى ولو كان العامل راضي عن وظيفته إلا أنه عندما يجد فرصة عمل أخرى بشروط أحسن لا يتوانى عن مغادرة المؤسسة، لذلك فالرضا الوظيفي وحده لا يكفي وإنما لابد من شعور أقوى يربطه بمؤسسته، وهنا تتجلى الإضافة التي سنأتي بها من خلال بحثنا، فالرضا الوظيفي متغير وسيط بين التحفيز والولاء.
- **دراسة مقدود وهيبية** رسالة ماجستير من جامعة بومرداس للسنة الدراسية 2006/2007، بعنوان التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة مع دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية، وقد

هدفت الدراسة إلى تبيان أثر الحوافز على أداء المورد البشري وقد خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن نظام الحوافز ليس نمطي بمعنى لا يصلح لكل زمان ولكل الأفراد وعلى المؤسسات أن تنتبه لخصوصية كل فرد، وأن الحوافز ليست مادية فقط وإنما الحوافز الأكثر تأثيراً في الأداء هي تلك الحوافز المتعلقة بالجانب المعنوي، وظروف ومناخ العمل. ونحن سنضيف على هذه الدراسة أن الحوافز مهمتها القادمة هي أن تصنع رابطاً أقوى بين المنظمة والفرد العامل فيها في خضم المنافسة الشديدة على العمالة الماهرة؛

● **دراسة عارف بن ماطل الجريد** رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية لسنة 2008 بعنوان التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، وهدف من خلال دراسته إلى البحث في مدى مساهمة الحوافز في تحقيق رضا الموظف عن وظيفته، ومن بين أهم النتائج التي توصل إليها أن أفراد العينة المدروسة راضين إلى حد ما عن عملهم، وأن هناك علاقة طردية بين الحوافز المادية والمعنوية والرضا عن بيئة العمل، ولكن المشكل الذي يبقى مطروح قد يكون العامل راض عن وظيفته لكنه غير راض عن المؤسسة ككل ويطمح لشغل نفس المنصب لكن في مؤسسة أخرى، لذلك جاءت دراستنا لتبين مساهمة الحوافز في كسب الولاء التنظيمي لهذا العامل لكي تضمن المؤسسة استمراره فيها؛

● **دراسة شرياف وحيدة** رسالة ماجستير جامعة بومرداس للسنة الدراسية 2010/2009 بعنوان التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية، وهدفت من خلال دراستها إلى إيجاد الفروق بين القطاع العام والخاص في عملية التحفيز وقد توصلت إلى جملة من النتائج أهمها: أن العمال في القطاع العمومي غير راضين عن الحوافز المقدمة بينما في القطاع الخاص راضين، بالرغم من أنه لا يمكن تعميم هذه النتيجة كونها قامت بدراسة مؤسسة واحدة من كل قطاع وهذا لا يكفي لتعميم النتائج.

### - الدراسات المتعلقة بالولاء

في حدود علم الباحثة ومن خلال البحث في الموضوع لم أجد الكثير من الدراسات الجزائرية التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي، ووجدت دراسة واحدة هي:

● **دراسة الشريط شريف محمد** رسالة ماجستير جامعة منتوري بقسنطينة للسنة الدراسية 2009/2008 بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، وقد هدف من خلال دراسته إلى تبيان أثر الاتصال بكل أنواعه على الولاء التنظيمي، وقد توصل إلى جملة من النتائج أهمها: اعتماد المؤسسة محل الدراسة أكثر شيء على الاتصال الكتابي، هناك علاقة ارتباط موجبة ضعيفة بين الاتصال الشفوي والولاء التنظيمي، وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي. والاتصال هو حافز معنوي من بين العديد من الحوافز الأخرى لذلك ستكون دراستنا أكثر شمولية من هذه الدراسة؛

أما بالبحث في الدراسات العربية فقد وجدنا العديد منها تطرقت إلى موضوع الولاء التنظيمي نذكر من بينها:

- **دراسة إيهاب أحمد عويضة** رسالة ماجستير جامعة غزة لسنة 2008 بعنوان أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدي العاملين في المنظمات الأهلية لمحافظة غزة ودراسته ركزت على الرضا الوظيفي بكل مسبباته على الولاء التنظيمي حيث تطرق إلى الحوافز كعامل من عوامل الرضا الوظيفي، ولم يركز عليه كثيرا، ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي: وجود علاقة إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي ، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية... الخ)، بينما نحن في دراستنا سنركز بالخصوص على الحوافز لمعرفة درجة إسهامها في الولاء التنظيمي.
- **دراسة إيناس فؤاد نوري** رسالة ماجستير جامعة أم القرى بمكة لسنة 2008 ، بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، وهدفت الدراسة إلى كشف مدى تأثير الرضا الوظيفي بكل أبعاده على الالتزام التنظيمي، وتوصلت إلى جملة من النتائج أهمها : الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين والمشرفات مرتفع، وإن العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي علاقة متوسطة، ولا توجد فروق في العلاقة بالنظر لمتغير الجنس بينما هناك اختلاف باختلاف التخصصات.
- **دراسة محمد صلاح الدين أبو العلا** رسالة ماجستير بجامعة غزة لسنة 2009 بعنوان ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي مع دراسة تطبيقية على المدرء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة ، وقد تطرق فيها إلى الجانب الذي يؤثر سلبا على الولاء التنظيمي، أي أنه سلب الضوء على مسبب من مسببات عدم الولاء، ومن أهم النتائج التي توصل إليها: وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي، مستوى ولاء العينة المدروسة مرتفع، عدم وجود فروقات بين إجابات المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي لدى العينة المدروسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية. بينما نحن في دراستنا سوف نتطرق إلى الجانب الايجابي ونسلط الضوء على مسبب من مسببات الولاء.

### مساهمة الدراسة

تتميز هذه الدراسة عن سابقتها في كون أنها ستتطرق إلى تأثير متغير خارجي واحد ومحدد والتركيز على دراسة أثره، بينما أغلب الدراسات السابقة تناولت تأثير جملة من المتغيرات على الولاء التنظيمي لذلك لم تصل إلى التحديد بدقة شدة تأثير كل متغير منها على الظاهرة المدروسة (الولاء التنظيمي) كما أن



دراسة الحالة ستكون على مؤسسة جزائرية ما يتيح لنا فرصة معرفة درجة ولاء العامل الجزائري لمؤسسته في حين أغلب الدراسات المتوفرة هي دراسات عربية وليست جزائرية.

### 9. صعوبات البحث

لقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء انجازنا لهذه الدراسة سواء ما تعلق بالجانب النظري أو التطبيقي ويمكن حصر أهمها فيما يلي:

- الخلط وصعوبة التفرقة بين المصطلحات في المراجع المعتمدة سواء باللغة العربية أو الأجنبية، خاصة في الجزء المتعلق بالولاء التنظيمي؛
- ارتباط موضوع الدراسة بنواحي نفسية واجتماعية مما صعب علينا عزل المتغيرات والحكم على النتائج؛
- التداخل الكبير الموجود بين موضوع الحوافز وعدد من الموضوعات الأخرى كالرضا الوظيفي، المناخ التنظيمي.. الخ
- صعوبة إقناع العمال أن المعلومات التي سيدلون بها هي موضع سر وتخص البحث العلمي فقط ولا علاقة لها بالإدارة، فالكثيرين كانوا خائفين من الإجابة بصراحة.

### 10. هيكل البحث وتقسيماته

بغرض الإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات المطروحة قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى ثلاث فصول:

- الفصل الأول عنوانه " الإطار النظري للحوافز " وتطرقنا خلاله إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالدوافع والحوافز، كما أوردنا فيه أشهر وأهم النظريات التي عالجت موضوع الحوافز وحتى تكتمل النظرة حول هذا المفهوم قمنا بإظهار مختلف أنواع وأشكال الحوافز التي يمكن للمؤسسة أن تختار التوليفة التي تتلاءم ومواردها البشرية وأيضاً الأساليب والمعايير السليمة التي تجعل من الحافز فعال.
- ولدى تطرقنا لهذا المفهوم ودراسة مختلف جوانبه لاحظنا انه يسهم بشكل أو بآخر في صناعة وتنمية الولاء التنظيمي لدى العمال هذا ما دفع بنا لربط الحوافز بالولاء التنظيمي والتفصيل أكثر في هذا المفهوم خلال الفصل الثاني؛

- الفصل الثاني جاء بعنوان "أسس صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسات" وبداية قمنا بطرح أهم المفاهيم المتعلقة بالولاء التنظيمي ثم حاولنا حصر أهم وأقوى العوامل مساهمة في صناعته لدى العمال، وحتى نبين سر اهتمام علماء الإدارة بكسب وتنمية هذا الشعور لدى العمال تطرقنا إلى آثاره الايجابية على بعض المتغيرات التنظيمية. ولكي نثبت أو ننفي الفرضيات التي اعتمدها وندعم الجانب النظري كان لابد لنا من دراسة ميدانية إحصائية وهذا كان محور الفصل الثالث.
- الفصل الثالث وجاء بعنوان "مساهمة الحوافز في صناعة الولاء التنظيمي في كل من المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر والشركة الوطنية لمنشآت السكة الحديدية"، وهو إسقاط للجانب النظري على عينة من المؤسسات العمومية الجزائرية، وتطرقنا فيه إلى مستوى رضا العمال عن الحوافز المقدمة ومستويات ولائهم لمؤسساتهم، وإلى شدة العلاقة بين المتغيرين وخلصنا في الأخير الى اختبار الفرضيات التي وضعناها وخرجنا بجملة من النتائج والتوصيات





# الأمطار النظري للحرفاء

## تمهيد:

عرف الاقتصاد العالمي نمواً متسارعاً منذ الثورة الصناعية، وهذا ما صاحبه اشتداد في المنافسة على كل الأصعدة عالمياً، إقليمياً، ومحلياً، ورغم تعاظم مكانة الآلة ونظم المعلومات في المجال الاقتصادي إلا أنه لا يزال صانع الفرق والتميز هو المورد البشري، وهذا ما يتجلى واضحاً عند تحليل أسباب نجاح الاقتصاديات الأقوى في العالم - وخير مثال التجربة اليابانية - ومن هنا تفتن الجميع إلى أهمية تفعيل دور هذا المورد الحساس، وذلك من خلال بناء نظام للحوافز يتماشى مع طموحات العامل ورغباته، فهذا الحافز يمكن المؤسسة من استثارة الطاقات الكامنة لعمالها وتفجير قدراتهم الإبداعية.

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

- مفاهيم أساسية تتعلق بالحوافز والدوافع في المبحث الأول؛
- وبعدها سنتناول مختلف النظريات المتعلقة بموضوع الحوافز والتي تباينت واختلفت باختلاف المفكرين والحقب الزمنية في المبحث الثاني؛
- وفي المبحث الأخير سنستظهر مختلف أنواع الحوافز ونظم منحها.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الحوافز

التحفيز كان ولا يزال أساسيا في إدارة المؤسسات خاصة وأن عملية التحفيز مرتبطة مباشرة باستظهار الطاقات الكامنة لدى الفرد للحصول على أحسن ما لديه. وقبل التطرق إلى كل ما يتعلق بالحوافز لابد أولا التعرف على الدوافع، لأنه بغياب الدافع يصبح الحافز غير فعال.

### المطلب الأول: تعريف الدوافع، أنواعها ودورة نشوئها

تصرف الإنسان لا يكون عشوائي وإنما دائما يكون لتصرفه سبب، وهذا السبب هو الدافع الذي يحركه نحو القيام بسلوك معين أو الامتناع عنه، لذلك معرفة دوافع العاملين مهمة جدا بالنسبة للمديرين حتى يتمكنوا من توجيه سلوكهم في الاتجاه الذي يخدم أهداف المؤسسة.

#### أولا: مفهوم الدوافع

يصعب التنبؤ بسلوك الإنسان كونه كائن بالغ التعقيد، وسلوكه لا يأتي ردة فعل لمتغير واحد وإنما لمجموعة من المتغيرات المتفاعلة فيما بينها، وأهم هذه المتغيرات التي توجه سلوك الإنسان هي دوافعه، وطبعا تتعدد الدوافع وتختلف من شخص لآخر، وعند الشخص نفسه، وقد شاع هذا المفهوم أولا في علم النفس حيث اهتم علماء النفس بدراسة دوافع الأفراد ليتمكنوا من تفسير سلوكياتهم والتنبؤ بها في المستقبل ثم انتقل الاهتمام بموضوع الدوافع إلى حقل الإدارة الذي كان في بداياته تحت مسمى علم النفس الصناعي كون الدوافع تعطي فرصة للمسرين وتمكنهم من توجيه سلوك العاملين لخدمة أهداف التنظيم. ونجد أن آراء الباحثين حول الدوافع متقاربة ولم تختلف كثيرا وهذا ما تبينه التعاريف التالية:

تعود كلمة دوافع في أصلها إلى الكلمة اللاتينية Motive أي يحرك أو يدفع ثم أخذ هذا الاصطلاح معنى أوسع ليشمل على رغبة الفرد في إشباع حاجات معينة كما و" أنه يتعلق بالقوى التي تحافظ أو تغير اتجاه أو كمية أو شدة السلوك"<sup>1</sup>؛

- الدوافع هي "جملة من القوى المؤثرات الداخلية (داخل الإنسان) التي تحرك السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف محددة"<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup> Gary desslor. Organization and management, contingency Approche, England, cliffs,NJ, prentice-hille, INC, 1976,p256

<sup>2</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات حديثة، دار المنهل اللبناني للنشر، 2008، ص155.

- يعرفها دريفر فيري "على أنها عامل انفعالي داخلي للفرد يعمل على توجيه سلوكه نحو تحقيق هدف معين"<sup>1</sup>؛
- الدوافع هي "عبارة عن مجموعة الرغبات والحاجات والقوى الداخلية المحركة والموجهة للسلوك الإنساني نحو أهداف معينة، وهي كل ما ينشط السلوك الإنساني ويحافظ عليه أو يغير اتجاهه وشدته وطبيعته"<sup>2</sup>؛
- الدوافع هي "القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق تصرفات الفرد وسلوكه في أثناء استجابته للمواقف والمؤثرات في البيئة المحيطة به، وتتمثل الدوافع في رغبات الإنسان وحاجاته وتوقعاته التي يسعى دائما إلى إشباعها وتحقيقها ليعيد التوازن إلى نفسه وكلما كانت درجة إشباع تلك الحاجات أقل من المطلوب ازدادت قوة الدافع وحدته بمعنى آخر أن دوافع الفرد تتبع منه وتدفعه إلى السلوك في اتجاه معين وبقوة معينة ومحددة"<sup>3</sup>؛
- الدافع هو النقص الذي يشعر به الإنسان في بعض حاجاته الأساسية، هذا يعني أنه قوة محركة وشعور داخلي يثير سلوكه نحو غاياته المعينة ، وهي إشباع حاجات ناقصة"<sup>4</sup>؛
- Beach يرى الدافعية بأنها الاستعداد لبذل مجهود لتحقيق هدف، أو منفعة والدوافع هي الباعث أو السبب الرئيسي لأفعال الناس"<sup>5</sup>.

من إجمالي التعريفات المقدمة نستنتج أن الدوافع هي عبارة عن قوة داخلية تعبر عن الهدف الذي يرغب الفرد وصوله، الناتج عن نقص في حاجات يريد إشباعها، ولذلك يصعب جدا فهم الدوافع فهي مرتبطة بنفسية الفرد وشخصيته. ويقول في هذا الصدد الكاتب fulmer<sup>6</sup> إذا كان السلوك الإنساني بمثابة حجر البناء للشخصية، فإن الكثيرين يعتبرون الدافعية هي مفتاح السلوك، وإذا كانت الشخصية الإنسانية في غاية التعقيد، فإن ذلك يشير إلى أن الدافعية\* لن تنظمها، وتحكمها معادلات بسيطة يمكن التحكم بها بواسطة حاسوب، ذلك لأن كل فرد منا يحتاج لبرنامج مختلف كما أن هذا البرنامج يجب أن يخضع لمراجعة مستمرة ليواكب دوافعنا المتعددة والمتغيرة.

<sup>1</sup> مصطفى كمال أبو العزم عطية، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص123.

<sup>2</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص79.

<sup>3</sup> ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي، الرياض، السعودية ، 1993، ص147.

<sup>4</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد مدخل كمي، ط2، مجلدي للنشر، الأردن، 1998، ص227.

<sup>5</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص116.

<sup>6</sup> نفس المرجع السابق، ص116.

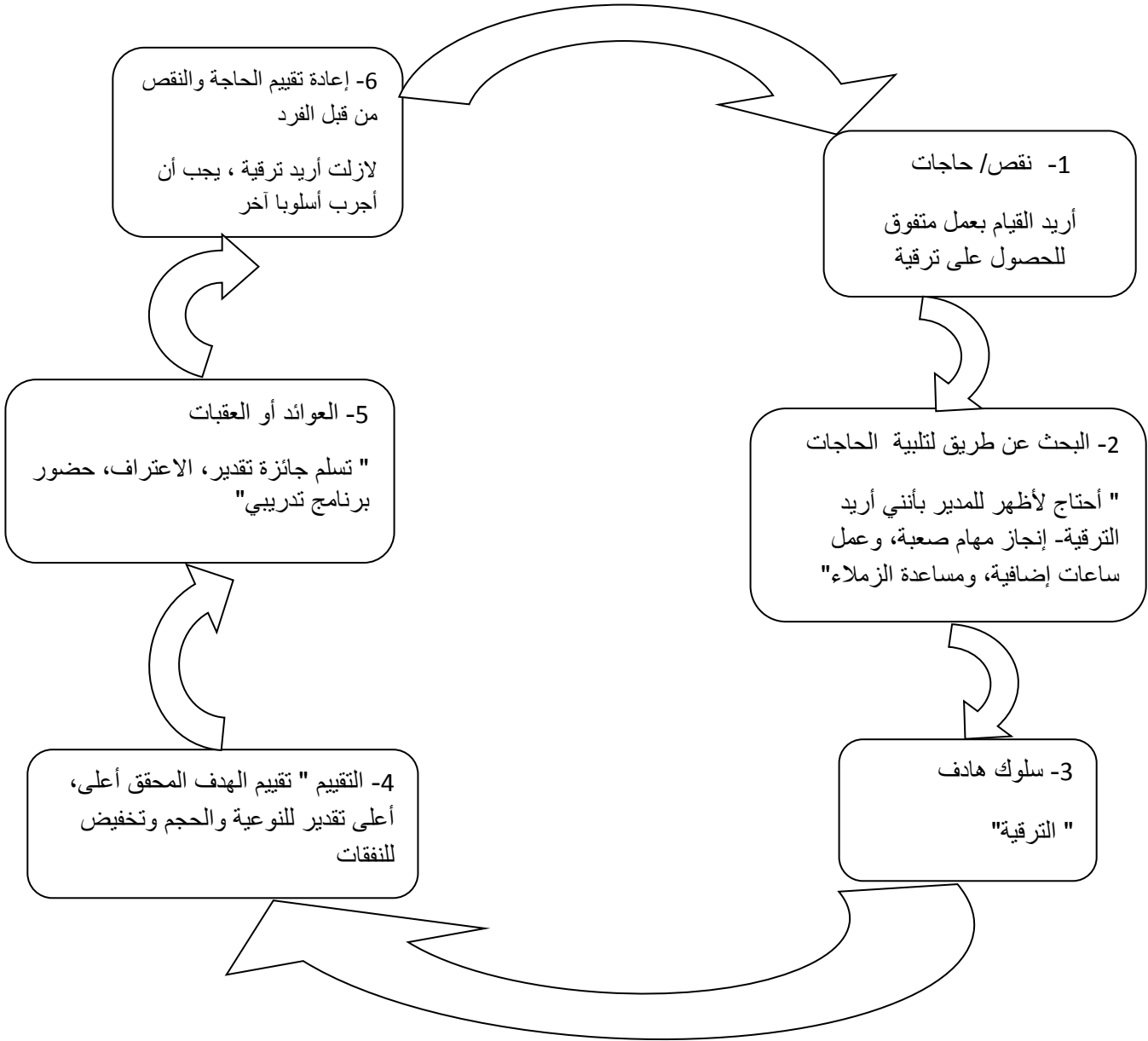
\*الدافعية هي عملية نفسية تتناول تلك القوى التي تحرك الكائن الحي وتوجه سلوكه، أي أنها العملية التي تدرس الدوافع، والدافعية تعني التزام نفسي باتمام عمل معين.

ثانياً: دورة نشوء الدوافع

يمكن تبسيط عملية ظهور الدوافع، وطريقة تأثيرها في السلوك البشري من خلال

الشكل رقم 1-1 :

الشكل رقم (1-1): دورة نشوء الدوافع



المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص118.

نلاحظ أن بداية ظهور الدوافع تكون عند الشعور بنقص أو حاجة أو مطلب أو رغبة، وهذه تسبب حالة من التوتر والقلق وعدم الارتياح لدى الفرد، وهذه الحالة تستثيره وتنشطه للإقدام على سلوك معين (توجد



دافعا لديه) موجه للحصول على ما يحقق له تخفيف النقص وإشباع الحاجة، فإذا ما نجح في ذلك زالت حالة التوتر وإذا ما وقف عائق أمام تحقيق ذلك يصاب الفرد بالإحباط وخيبة الأمل ويعيد تقييم سلوكه ومحاولة إيجاد طريقة أخرى ليقفل من التوتر الذي يشعر به، والشكل رقم 1-1 يمثل ويوضح الكلام الذي قيل.

ودورة الدوافع لا تتوقف، فالملاحظ أنه عند إشباع حاجة معينة لا تعود دافعا ولكن الأكيد أن هناك حاجة أخرى تظهر والفرد يسعى لإشباعها وهكذا تبقى دائما الدورة في استمرار، والجدير بالذكر أن الدافع ما لم يرفق بالرغبة والقدرة لا يكون قابل للإثارة.

### ثالثا: أنواع الدوافع

هناك عدة تقسيمات للدوافع فهناك من قسمها إلى<sup>1</sup>:

دوافع فطرية ودوافع ومكتسبة؛

وهناك من يقسمها إلى دوافع أولية ودوافع ثانوية؛

وهناك من قسمها إلى دوافع إيجابية ودوافع سلبية؛

وهناك من قسمها إلى دوافع فعالة ودوافع ساكنة؛

وهناك من قسمها إلى دوافع رشيدة ودوافع عاطفية ؛

وكل هذه التقسيمات لا يمكننا أن نقول أنها صحيحة أو خاطئة فكل واحد قسمها وفق معيار معين ونحن ارتأينا تناول الأنواع التالية لاعتقادنا أنها تشمل على أغلب التقسيمات السابقة<sup>2</sup>:

1. **دافع الخوف:** ويعتبر دافع الخوف من أقدم الدوافع التي كانت تستخدم في السابق حيث يتمثل ذلك الدافع كمن يعمل عملا شاقا ولا يستطيع أن يتخلف عليه، مهما كان عنده لخوفه من صاحب العمل، أو عدم إتباعه للتنظيمات العامة في المؤسسة والتي تنص على الحضور الدائم للعمل وفي الوقت المناسب، والذي سوف ينتج عن عدم حضوره عقاب؛
2. **دوافع اقتصادية:** تتمثل هذه الدوافع في حاجة الفرد مثلا إلى المال والذي يستطيع من خلاله

<sup>1</sup> عد إلى:

- على السلمي، السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، جامعة القاهرة، 1989، ص 229.

- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط2، عمان، 2007، ص272.

- محمد الصيرفي، السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، دار دنيا الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص:243-249.

<sup>2</sup> يوسف حبيب الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص368.

الإنسان إشباع الكثير من الحاجات مع وجود هذا المال والذي يلعب دورا أساسيا في حياة الإنسان الاقتصادية، والاجتماعية... إلخ

3. **دوافع الطمع:** وهذه الدوافع تشبه الدوافع السابقة إلا أنها لا تقصد الطمع المذموم فقط، ولكن القصد منها العمل رغبة في الحصول على الأجر المادي أو الدعم المعنوي كهدف أساسي فقط، فالعامل يربطه بعمله الحاجة وأيضا رضاه بالعمل ماديا ومعنويا، ولكن إذا عرض للعامل عملا أوفر أجرا وأعلى مكانة أو أكثر راحة تحول الفرد إلى العمل الجديد وبدون نقاش لأن هدفه الأول هو الربح المادي والمعنوي، وهنا يكمن الاختلاف مع الدوافع الاقتصادية؛

4. **دوافع ذاتية:** تتمثل الدوافع الذاتية بان العامل في المؤسسة يعمل بجدية ويتمتع بولاء عالي ويخلص لها ويتفانى في عمله بدافع الحب للعمل والرضا عنه والإيمان به أو حب الظهور وذلك مثل رؤساء الأندية والجمعيات؛

5. **دوافع اجتماعية:** يمكن التعبير عن هذه الدوافع عندما يقبل الأفراد على أنشطة معينة حبا وإيمانا بالظهور في المجتمع مثل البحث عن الاحترام والمكانة الاجتماعية، ويجب التأكيد هنا بأن كل الأعمال عمادها الأول هو الإنسان ومخطئ جدا من يظن أن العمل يعتمد على كفاءة الآلة وذلك مهما كان العمل أليا، وكما لاحظنا فلأفراد دوافع مختلفة تدفعها للعمل وهناك من يتوفر على جميع الدوافع وهناك من يتوفر على بعضها فقط وهذا على حسب كل فرد.

### المطلب الثاني: أهمية الدوافع وخصائصها

خص علماء علم النفس الصناعي، وأيضا علماء الاقتصاد، موضوع الدوافع بدراسة معمقة ومفصلة، وهذا إن دل على شيء يدل على أهمية هذا الموضوع وهذا ما سوف نحاول تبينه من خلال هذا المطلب.

#### أولا: خصائص الدوافع

قبل التطرق إلى أهمية دراسة ومعرفة الدوافع، سنتطرق أولا إلى خصائص هذه الدوافع من التعريفات الخاصة بالدوافع يمكننا استخلاص خصائصها ونبينها كآتي:<sup>1</sup>

- تعتبر الدوافع عملية معقدة الترتيب وذلك بسبب أن دوافع الفرد لا يمكن رؤيتها، بل يمكن استنتاجها، ولإنسان حاجات كثيرة ومتغيرة باستمرار، وعند إشباع حاجة معينة تتولد حاجة أخرى؛

<sup>1</sup> بالاعتماد على:

- يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 369.
- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص ص: 386-387.
- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص ص: 47-48.

- الدوافع ليست سلوكا ولا أداء بحد ذاته بل هي تتعلق بالعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في اختيار الفرد لسلوك معين فهي بذلك مسببات للسلوك وليست السلوك نفسه؛
- للإنسان حاجات أو توقعات متعددة، تتغير باستمرار وقد تتضارب معا؛
- قد يملك الأشخاص نفس الدوافع لكن ليس بالضرورة أن ينتج عن هذه الدوافع نفس السلوك عند جميع الأشخاص، فكل إنسان وردة فعله؛
- درجة إشباع الحاجات هي التي تحدد نمط وقوة الدافعية، أي أن قوة الدافعية تزداد كلما كانت درجة إشباع الحاجات أقل من المطلوب؛
- من النادر أن نجد دوافع وحاجات منفصلة، بل في أغلب الأحيان تكون مجموعة متفاعلة من الدوافع والحاجات؛
- دوافع الفرد لا تكون عوامل نفسية داخلية مائة بالمائة وإنما تتأثر ببيئة الفرد ومحيطه؛
- الدوافع ذات توجه مقصود، بمعنى أن دوافع الفرد تمثل خياره للسلوك الذي يسلكه، من بين عدد من الخيارات السلوكية المتاحة وبالتالي فإن الدوافع عنده تكون عن قصد مسبق.

### ثانيا: أهمية الدوافع

- تتبع أهمية الدوافع أساسا من كونها محرك للسلوك البشري بصفة عامة، والسلوك التنظيمي\* على الخصوص- والذي يهمننا في هذه الدراسة- وتبرز هذه الأهمية من خلال النقاط التالية<sup>1</sup>:
- الدوافع هي أحد المتغيرات المستقلة الهامة المؤثرة على أداء العامل؛
- تساعد على التنبؤ بالسلوك الإنساني في المستقبل وبالتالي الاستعداد لمواجهته والتعامل معه وتوجيهه إلى صالح المؤسسات؛
- تؤدي الدوافع الايجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم، وبين الأفراد والإدارة؛

\* حيث يعرف szilagy and wallzce السلوك التنظيمي بأنه " الاهتمام بدراسة سلوك واتجاهات وميول وأداء العاملين بالوحدات التنظيمية، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في إدراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم، وتؤثر البيئة في المنظمات ومواردها البشرية وأهدافها".<sup>1</sup> بالاعتماد على:

- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2006، ص167.
- علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011، ص 292.
- سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص102؛
- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص345.

- وجود الدوافع شرط ضروري لحدوث عملية التعلم، إذ أنه كلما زادت قوة الدفع زادت فعالية التعلم ومثابرة الفرد على مواصلة الجهد، واستمراره واهتمامه وإتقانه لما يتعلمه، واستخدامه في مواقف جديدة وهذا يؤدي إلى زيادة الإبداع في العمل من طرف الأفراد العاملين في المؤسسة؛
  - يُؤخر الدافع القوي عموماً ظهور التعب والملل، وبذلك فهو يزيد من يقظة الفرد وقدرته على حصر الانتباه ومقاومة التشتت الذهني؛
  - يعد تشخيص الدوافع ذا أهمية كبيرة للمؤسسات في إعداد وتصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع وتمييزها؛
  - الدوافع تحدد شدة السلوك، فدوافع الفرد تؤثر في شدة السلوك وفاعليته، فكلما كان الدافع قوياً كان السلوك أكثر شدة والفرد أكثر إلحاحاً لتلبية هذا الدافع؛
  - تؤدي الدوافع الإيجابية إلى التقليل من الصراعات بين الأفراد والمجموعات داخل المؤسسات؛
  - تعقد الشخصية الإنسانية حيث لم يعد صحيحاً أن الإنسان مخلوق اقتصادي رشيد يمكن التأثير عليه بالمال فقط كما يرى أصحاب المدرسة الكلاسيكية، وإنما هناك جوانب كثيرة، ومتداخلة تؤثر في رغبة الإنسان في العمل مما يزيد من أهمية دراسة الدوافع؛
  - الدوافع هي حجر الأساس في بناء نظام الحوافز، فعند معرفة دوافع العمال نضع الحافز المناسب لها.
- بعد أن تطرقنا إلى جوانب عديدة من الدوافع حيث عرفناها و عرفنا مختلف خصائصها وأنواعها، السؤال الذي يطرح نفسه الآن كيف نستفيد من هذه الدوافع؟ وماذا قد يمكننا من التحكم فيها وتوجيهها لما يخدم المؤسسة؟ وهذا ما سنجيب عليه في المطلب التالي.

### المطلب الثالث: مفهوم الحوافز والتحفيز وعلاقتها بالدوافع

الإنسان بطبعه يسعى دائماً لتحقيق الأفضل بالنسبة له، ويسطر دائماً أهدافاً ويعمل للوصول إليها، فهذه الأهداف هي بمثابة الدافع الذي يحركه للقيام بسلوك معين، والمسيرين أو بالأصح المدراء يستغلون هذه الدوافع لتوجيه سلوك العاملين نحو الاتجاه الذي يخدم أهداف المؤسسة عن طريق مساعدتهم لتحقيق أهدافهم الخاصة.

## أولاً: تعريف التحفيز والحوافز

## 1. تعريف الحوافز

تعددت التعاريف المقدمة للحوافز وهذا بتعدد الزوايا التي نظر منها كل كاتب للموضوع، وسنتطرق إلى جملة منها في ما يلي:

- تعود كلمة الحوافز في أصلها إلى كلمة "حفز" في اللغة والتي تعني دفعه من خلفه وجد وأسرع للمضي فيه واستعد، بمعنى حثه ودفع إليه<sup>1</sup>.
- هذا في معناه اللغوي أما اصطلاحاً فهذه مجموعة من التعاريف المتعلقة بالحوافز:
- الحافز هو فرصة أو وسيلة ( مكافأة، علاوة... الخ) توفرها أمام الفرد لنثير رغبته، ونخلق لديه الدافع للحصول عليها، وإشباع حاجة يحس بها<sup>2</sup>؛
- الحوافز هي الإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك الدوافع نحو سلوك معين<sup>3</sup>؛
- الحوافز عبارة عن جملة العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة أو الرغبة المتولدة لدى الفرد من أداءه لعمل معين، وتتوقف فاعلية الحوافز على توافرها مع هدف الفرد وحاجياته ورغبته<sup>4</sup>؛
- الحوافز هي عبارة عن عوامل خارجية، وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين أي أنها تمثل العوائد، والتي يتم من خلالها استثارة الدافع وتحريكه<sup>5</sup>؛
- الحافز هو كل شيء يخفف من الحاجة ويقلل من الدافع/ الباعث فالحافز يعيد التوازن الفسيولوجي أو النفسي، ويقلل أو يبطل مفعول الدافع<sup>6</sup>؛
- الحوافز هي مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها مؤسسة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وأدائهم كما ونوعاً، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وبالتالي إلى خفض تكاليف العمل، ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم<sup>7</sup>؛
- من الناحية الاصطلاحية نجد أن مفهوم الحوافز يختلف من باحث لآخر غير أنهم يتفقون في كونه شيء خارجي في المجتمع أو البيئة المحيطة بالفرد، إذ هو العامل الذي تستغله الإدارة في جذب الفرد

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2005، ص 212.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة، دار زهران لنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 390.

<sup>3</sup> سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 100.

<sup>4</sup> نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 117.

<sup>5</sup> فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 79.

<sup>6</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 117.

<sup>7</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 404.

إليها باعتباره وسيلة لإثارة القوى الحركية فيه والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته عن طريق إشباع حاجاته.

## 2. تعريف عملية التحفيز

أما عملية التحفيز فتعرف :

- بأنها إدراك واستقبال للمؤثر الخارجي (الحافز) وتوجهه نحو عملية الدفع الايجابي أو السلبي اعتمادا على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية الفرد، وأنها عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي الايجابي بالدفع نحو سلوك أفضل وأداء أعلى، أو أنها استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو التغيير في السلوك المرغوب<sup>1</sup>؛
- التحفيز هي العملية التي تقوم بها إدارة المؤسسة من أجل توفير فرص ووسائل أمام الأفراد العاملين بها، لتثيير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من اجل السعي للحصول عليها، وهذا عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم<sup>2</sup>؛
- كما أن التحفيز يعبر على ما تقوم به الإدارة من أجل توفير مجموعة من الوسائل والخطط التي من شأنها إثارة المزيد من اهتمام العامل وأدائه كما وكيفا، مما يؤدي إلى خفض تكاليف العمل، ومساعدة الإشراف ورفع معنويات العمال، وترتبط كلمة خطط بالنظام، أي أننا يمكن أن نقول أن التحفيز في المنظمة يستند إلى نظام للحوافز الذي ينظم هذه العملية<sup>3</sup>؛
- عملية التحفيز هي توجيه سلوك الأفراد وتقويمه ومواصلته في العمل لتحقيق أهداف مشتركة، وذلك باستعمال الحوافز كوسائل للإشباع<sup>4</sup>.

من خلال ما عرضناه من تعاريف يمكننا الوصول إلى تعريف نهائي وشامل لكلا المصطلحين كالآتي:

"الحوافز هي مجموع المثيرات الموجودة في البيئة الخارجية للفرد والتي تحرك سلوكه وتساعد على توجيه أدائه لما يخدم مصالح مانح الحافز، وذلك طبعا عندما يكون الحصول على الحافز مهما بالنسبة للفرد، بمعنى يملك الرغبة والقدرة للحصول على ذلك الحافز"

<sup>1</sup> شرياف وحيدة، التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010، ص19.

<sup>2</sup> مقدود وهيبة، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمات، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2006، ص9.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 9.

<sup>4</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص404.

"أما التحفيز فهي العملية التي تؤطر منح الحوافز بمعنى أنها النظام الذي تقوم الإدارة بتصميمه لتنظيم عملية منح الحوافز، والذي يحوي مجموع القرارات والوسائل المادية والمعنوية التي تتلاءم مع تركيبة الأفراد العاملين في المؤسسة وتؤثر فيهم"

والتحفيز ينظم وفق نظام للحوافز، والذي هو عبارة عن توليفة من الحوافز التي توفرها المؤسسة للأفراد والتي تتفاعل مع رغباتهم وقدرتهم، من أجل إثارة دوافعهم بشكل يجعل تحقيق أهداف العامل لا يكون إلا بتحقيق أهداف المؤسسة.

### ثانيا: أهمية الحوافز

للحوافز أهمية بالغة بالنسبة للعامل كفرد وكمجموعة، وأيضا بالنسبة للمؤسسة ككل وهذا يتبين مما يلي:

#### 1. على مستوى الفرد

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجته للتقدير طالما أن العمل السيء سريعا ما ينال صاحبه الجزء الرادع من التأنيب والتوبيخ والفصل أحيانا، يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن الأداء، وأخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو؛<sup>1</sup>
- زيادة مداخل العاملين، وخلق شعور بالاستقرار والولاء للمؤسسة (وهذا ما نريد إثباته من خلال هذه الدراسة)<sup>2</sup>؛
- زيادة الرضا الوظيفي حيث عندما يتم التحفيز الفعال للعمال يساعدهم هذا على لاستجابة في أعمالهم وبالتالي شعورهم بالرضا؛
- تحمل المسؤولية تؤدي الحوافز بالفرد إلى زيادة مسؤوليته حيث يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير على إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية، والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر، وكلها متغيرات لا تبدو واضحة من دون تحمل المسؤولية<sup>3</sup>؛
- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى غرسها في صفوف العمال.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009، ص364.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص252.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي؛ مرجع سبق ذكره، ص364.

## 2. على مستوى الجماعة

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة في ما بين أفراد الجماعة، إذ يحب الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت للأفراد الفر المناسبة للمنافسة والتحدي؛
- تنمية روح المشاركة والتعاون: حيث تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات، بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها، وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بآراء ووجهات نظرهم؛
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل مهاراتهم إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.<sup>1</sup>

## 3. على مستوى المؤسسة ككل

- **زيادة الإنتاجية:** حيث يؤدي تحفيز العاملين إلى زيادة إنتاجية المؤسسة وزيادة الحصص السوقية مما يمكنها من تحقيق أهدافها؛<sup>2</sup>
- **تخفيض الفاقد من العمل:** من أمثلته تخفيض التكاليف، وتخفيض كميات الخامات، وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية وأي موارد أخرى<sup>3</sup>؛
- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع؛
- **انخفاض معدل دوران العمل:** بمعنى ضمان عدم تخلي المورد البشري من المؤسسة لصالح مؤسسات أخرى تتبع نظام تحفيز أكثر إغراء؛<sup>4</sup>
- **تهيئة المناخ التنظيمي المناسب:** حيث تسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف؛<sup>5</sup>
- **تقود عملية التحفيز إلى خلق سلوك عمل مقبول في المؤسسة، واستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يعرف بالثقافة التنظيمية.<sup>6</sup>**

من خلال جملة هذه النقاط التي تبين أهمية الحوافز على كل المستويات نخلص إلى أنه على المدراء والمسيرين أن يولوا له اهتماما خاصا ويحاولوا إيجاد توليفة الحوافز المناسبة التي تثير دافعية عمالهم. وأيضا أن يتوفر نظام الحوافز على جملة من الشروط والخصائص حتى يكون ناجح وفعال.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 365.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 75.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط2009، ص 349.

<sup>4</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 253.

<sup>5</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 365.

<sup>6</sup> عبد الرحيم خالد الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 253.



### ثالثاً: شروط إنجاز نظام الحوافز

لكي يؤدي نظام الحوافز في المؤسسة الأغراض التي صمم من أجلها يجب أن تتوفر فيه جملة من الشروط والمزايا هي:<sup>1</sup>

1. **الكفاية (الملائمة):** أي أن يكون الحافز كافياً بالموازاة مع الجهد والوقت المبذول من قبل الفرد العامل، بمعنى أن تتناسب الحوافز تناسباً طردياً وملحوظاً مع الجهود التي يبذلها العاملون، وذلك حتى يقدموا مزيداً من الجهد، ويتشجعوا على الإبداع والابتكار؛
2. **الضمان:** أي أن يكون التعويض مستمر وذلك لخلق الطمأنينة لدى الفرد بتوقع استمرارية قيام المؤسسة بإشباع حاجاته، وأيضاً أن تضمن الإدارة الوفاء بالالتزامات التي تقررهما؛
3. **القبول:** أي أن يكون الحافز متناسب مع دوافع الفرد وأن يكون الأداة المطلوبة لتخفيض التوتر و إشباع الحاجة؛
4. **الشفافية:** وذلك بإطلاع العمال على نظام الحوافز ومساراته، وقواعده وشروطه، وأن يتصف بالوضوح والبساطة ضماناً للتطبيق، وتحفيز الأفراد للوصول إلى مزيد من الإنتاجية؛
5. **الإمكان:** أي أن تملك المؤسسة القدرة المالية على السداد؛

ويمكن إضافة بعض الشروط من بينها:<sup>2</sup>

6. **المشاركة:** حيث أن مشاركة العاملين في اختيار الحوافز التي تناسبهم تزيد من اقتناعهم بها وتحمسهم لها وبالتالي القيام بالسلوك المرغوب للحصول عليها؛
7. **التنوع:** يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها، حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات، فمنها المادي ومنها المعنوي، وفيها خطابات الشكر والرحلات وغيرها ( وهذا ما سنتناوله بالتفصيل خلال المبحث الثالث من هذا الفصل)؛
8. **الاستقرار والمرونة:** بمعنى أنه لا يتغير في كل وقت ودون سابق إنذار وأيضاً لا يكون مقدساً لدرجة لا يمكن المساس به؛

<sup>1</sup> بالاعتماد على:

- مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 225-226؛  
 - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 416؛  
 - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 151.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 366-367.

وحسب رأيي: الشرط الأكثر أهمية لإنجاح نظام الحوافز هو خلق صلة وثيقة بين الحافز والأداء وجعل الأداء الجيد هو السبيل الوحيد للحصول على الحافز، أيضا العدالة والإنصاف في توزيع الحوافز شرط ضروري لنجاح نظام الحوافز.

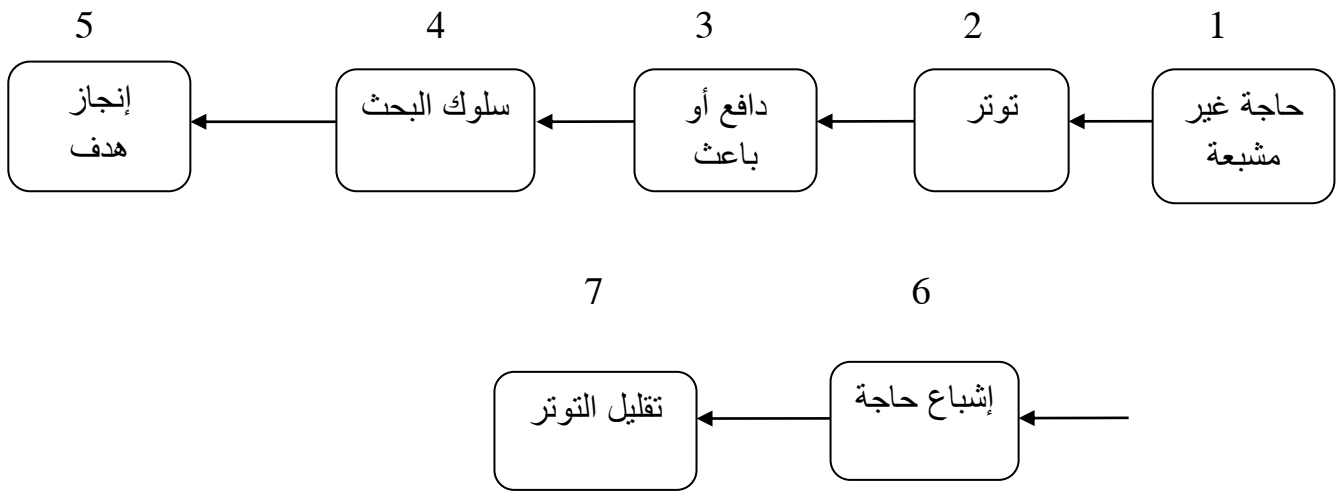
كل هذه الشروط جاءت بها صراحة أو تلميحا مختلف النظريات التي قامت بدراسة الحوافز فكل نظرية ساهمت بشيء معين، ومن وجهة معينة، وهذه النظريات سنتطرق إليها بالتفصيل والتحليل خلال المبحث الموالي.

#### رابعا: العلاقة بين الدوافع والحوافز

يجب التفريق بين الدوافع والحوافز، فرغم الارتباط الوثيق بينهما إلا أنه هناك فرق بين المفهومين، فالدوافع (Motives) تمثل الطاقات الكامنة لدى الفرد وتدفعه لیسلك سلوكا معين، بمعنى آخر هي عبارة عن قوة داخلية للفرد تدفعه للبحث عن شيء محدد بما ييسر له رسم غاياته وأهدافه، وتسهل له عملية التكيف مع ظروف البيئة الخارجية، أما الحوافز (Incentives) فهي المثير الخارجي الذي يحرك في نفس الفرد الدافع للقيام بعمل معين، إذن الصلة بين الدافع والحافز صلة وثيقة كالتى تربط بين المثير والاستجابة في المنعكس الشرطي<sup>1</sup>

الشكل رقم 1-2 يبين نموذج بسيطاً للسلوك الإنساني

الشكل رقم (1-2): نموذج بسيط للسلوك الإنساني (عملية الدفع الأساسية)

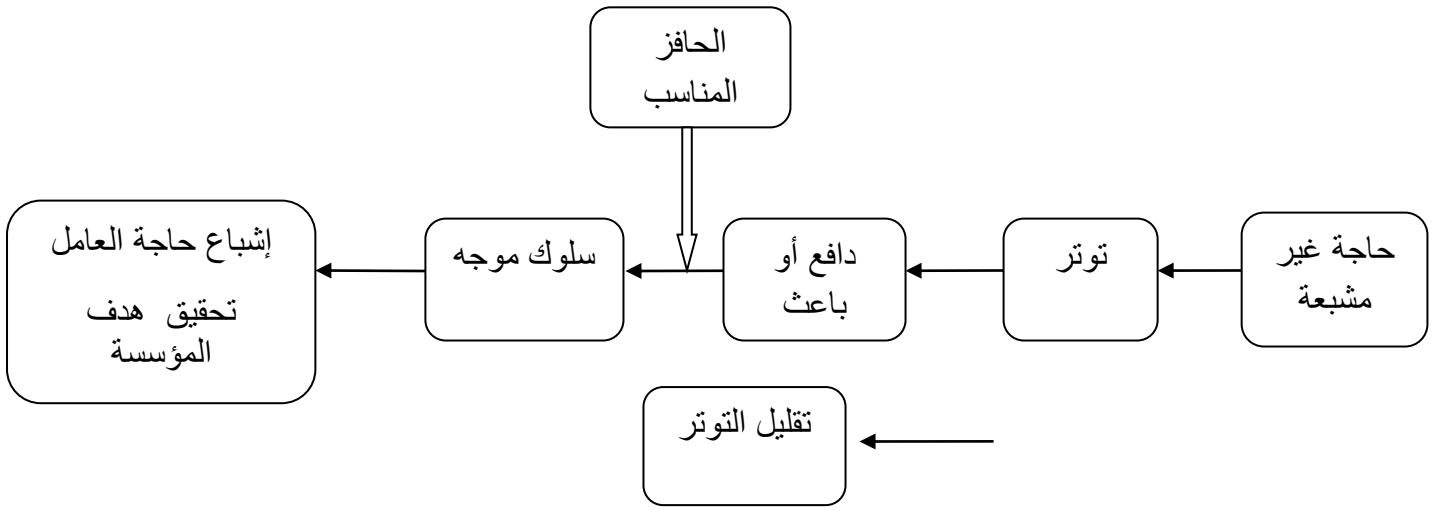


المصدر: محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2002، ص120.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 364.

من الشكل 1-2 نلاحظ أن قيام الفرد بسلوك معين يبدأ بحاجة غير مشبعة، وينتهي بإشباع هذه الحاجة وإذا وجد عائق أمام إشباعها قرر الفرد تغيير السلوك، ودور الحافز هنا هو توجيه السلوك إلى ما يخدم مصالح المؤسسة، إذن الحافز هنا يكون بعد المرحلة الثالثة أي بعد معرفة دوافع الفرد فنغريه بالحافز المناسب، فالحافز هنا كالدواء الذي يقدم إلى المريض بعد تشخيص مرضه، ويكون الدواء فعالا إذا كان تشخيص المرض صحيحا وفي الوقت المناسب. والشكل رقم 1-3 يبين السلوك بعد التدخل بالحوافز

الشكل رقم (1-3): سلوك الفرد بوجود الحافز



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة.

إذن نستخلص أن الحوافز تشبع الدوافع الظاهرة، وتستثير الدوافع الكامنة وعلى قدر ما تلاءم الحافز مع الدافع كان توجيه المؤسسة لسلوك العامل نحو تحقيق أهدافها ناجح. حيث يمكن تشبيه العلاقة بين الحوافز والدوافع بعلاقة المفتاح بالقفل، فإذا لم يكن المفتاح مناسب لن نتمكن من فتح القفل وهكذا حيث أنه إذا لم يكن الحافز مناسب للدافع فلن يؤثر ذلك في سلوك العامل وبالتالي سيضيع جهد المؤسسة سدى.

بعد أن استعرضنا في هذا المبحث مختلف المفاهيم الضرورية المتعلقة بالحوافز والدوافع، سننتقل في المبحث الموالي إلى التعرف على مختلف النظريات التي تناولت الحوافز

## المبحث الثاني: الحوافز من خلال النظريات

عرف مفهوم الحوافز تطوراً عبر الزمن، فهو مفهوم قديم وليس وليد الساعة ولقد اهتم الكثير من المفكرين بالتأسيس لنظريات تحلل العوامل الدافعة وتفسر كيفية تحفيز الموارد البشرية. ففي البداية كانت النظريات كلها تركز على تحليل الدوافع فسميت بنظريات المحتوى، ثم بعدها انتقل اهتمام الباحثين إلى كيفية ترجمة هذه الدوافع في صورة عملية فسميت بالنظريات العملية، ومن خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى أهم ما ورد في هذه النظريات\*.

## المطلب الأول: نظريات المحتوى

نظريات المحتوى تميزت بتركيزها على مثيرات السلوك، أي ماذا وراء تصرف الفرد بهذا الشكل، ما الحاجة التي دفعته لسلوك هذا السلوك وليس غيره، وحسب هذه النظريات نجاح نظام الحوافز في تحقيق أهدافه متوقف على مدى فهم المدراء لهذه الحاجات وتشخيصها بطريقة صحيحة.

أولاً: نظرية التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية لماسلو<sup>1</sup> 1943

لقد طور عالم النفس ابراهام ماسلو خلال الأربعينيات من القرن العشرين نظريته في دوافع العمل، من خلال مفهوم الحاجات الإنسانية وترتيبها من حيث الأسبقية في ضرورة الإشباع لها، وتعتبر نظريته من أكثر نظريات الحوافز شيوعاً، ولقد وضع ماسلو أربعة افتراضات تحكم مفاهيم نظريته هي<sup>2</sup>:

- إذا تم إشباع حاجة ما فهي لا تعود دافعا للسلوك؛
- أن في كل إنسان شبكة حاجات معقدة ومتراصة؛
- أن الحاجات التي تقع في قاعدة الهرم يجب أن يتم إشباعها أولاً قبل أن يكون للحاجات التي تقع في أعلى الهرم تأثير على السلوك الإنساني؛
- تفوق السبل والطرق التي تشبع الحاجات الدنيا في عددها السبل والطرق التي تشبع الحاجات العليا.

وقد صنف ماسلو هذه الحاجات في تدرجها الهرمي على النحو التالي:

\* هناك العديد من النظريات سنتطرق إلى أغلبها واشهرها ومع ذلك هناك البعض منها لن نوردنا مثل: نظرية DICE، ونظرية DPO، ولمزيد من التفصيل على هاتين النظريتين يمكن الرجوع إلى:

- Michel Leygues , La motivation de l'homme dans le management, Chotard et associes, editeurs paris,1976,p40.

- R\_M.C Dermott, R.Mikulak, M.Beauregard, Développer l'initiative et la créativité du personnel, Ed Dunod,1996.

<sup>1</sup> يعتبر ابراهام ماسلو من أشهر علماء النفس، ولد عام 1908، حاصل على دكتوراه في علم النفس.

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص52.

1. **الحاجات الاقتصادية** وفيها نوعين من الحاجات<sup>1</sup>:
  - **الحاجات الفزيولوجية**: وهي الحاجات الأساسية للفرد مثل الحاجة للهواء، الماء، الأكل، المسكن، الملابس... إلخ والتي لا يستطيع الفرد التفكير في غيرها مادام لم يشبعها فهي ضروريات ملحة تكبح ظهور حاجات أخرى؛
  - **الحاجة للأمن**: فالفرد لا يستطيع التفكير في إشباع حاجات المستوى الثاني والثالث وهو يعيش في حالة من الأمن، وللاستقرار، وتتمثل هذه الحاجة في توفير بيئة آمنة مساعدة على كينونة الفرد وبقائه، كما أنها تعني عند ماسلو الحصول على عمل مستقر يوفر الأجر الكافي والحماية الكافية للحاضر والمستقبل.
2. **الحاجات الاجتماعية**: عندما تشبع حاجات المستوى الأول، تظهر تلقائياً حاجات المستوى الثاني المصنفة ضمن الحاجات الاجتماعية وهي كالتالي:
  - **الحاجة للحب والصدقة ( الانتماء )** وتظم تلك الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي، وتتمثل في الحاجة إلى الانتماء إلى الأسرة أو الجماعة ، والحاجة للصدقة والحب، وبالتطبيق على التنظيم فإن هذا النوع من الحاجات يمكن ترجمته إلى حاجة العاملين في المنظمة إلى الانتماء إلى جماعات رسمية وغير رسمية والانتماء للمنظمة، وإنشاء صداقات عمل وما شابه ذلك؛<sup>2</sup>
  - **الحاجة إلى التقدير والاحترام**: وهي حاجة الفرد ورغبته في تكوين صورة إيجابية عن نفسه، واعتراف الآخرين به وبأهميته، ويرى ماسلو أن هذه الحاجات يمكن تقسيمها إلى نوعين هما<sup>3</sup>:
    - الأول يتمثل في الرغبة في القوة، الانجاز، الاستقلال والحرية؛
    - الثاني يتمثل في رغبة الحصول على السمعة الحسنة وكسب احترام الغير والمكانة الاجتماعية واعتراف الآخرين وكذلك تقديرهم، ويعتقد ماسلو أن إشباع الحاجة إلى الاحترام يقود إلى الشعور بالثقة بالنفس والقوة والإحساس بالأهمية والوجود في هذا العالم؛
3. **الحاجات الشخصية**<sup>4</sup> والمتمثلة في الحاجة إلى تحقيق الذات والحاجة إلى تقدير الذات: بدأ الفرد بالاهتمام بما يحتاجه لنفسه وفي الأخير أيضاً عاد للاهتمام بذاته، فالحاجة إلى تحقيق الذات وتقدير الذات تمثل أعلى مراحل الإشباع عند ماسلو، وهي كما يشير تعبر عن حاجة الفرد المتزايدة لأن

<sup>1</sup> YVES Enregle , de conflit à la motivation la gestion sociale management, les edition d'organisation, paris,1985,p p84-85

<sup>2</sup> سامر جلدة، مرجع سبق ذكره،ص 105.

<sup>3</sup> ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص155.

<sup>4</sup> بالاعتماد على:

- YVES Enregle ,Op-ci t,P 88

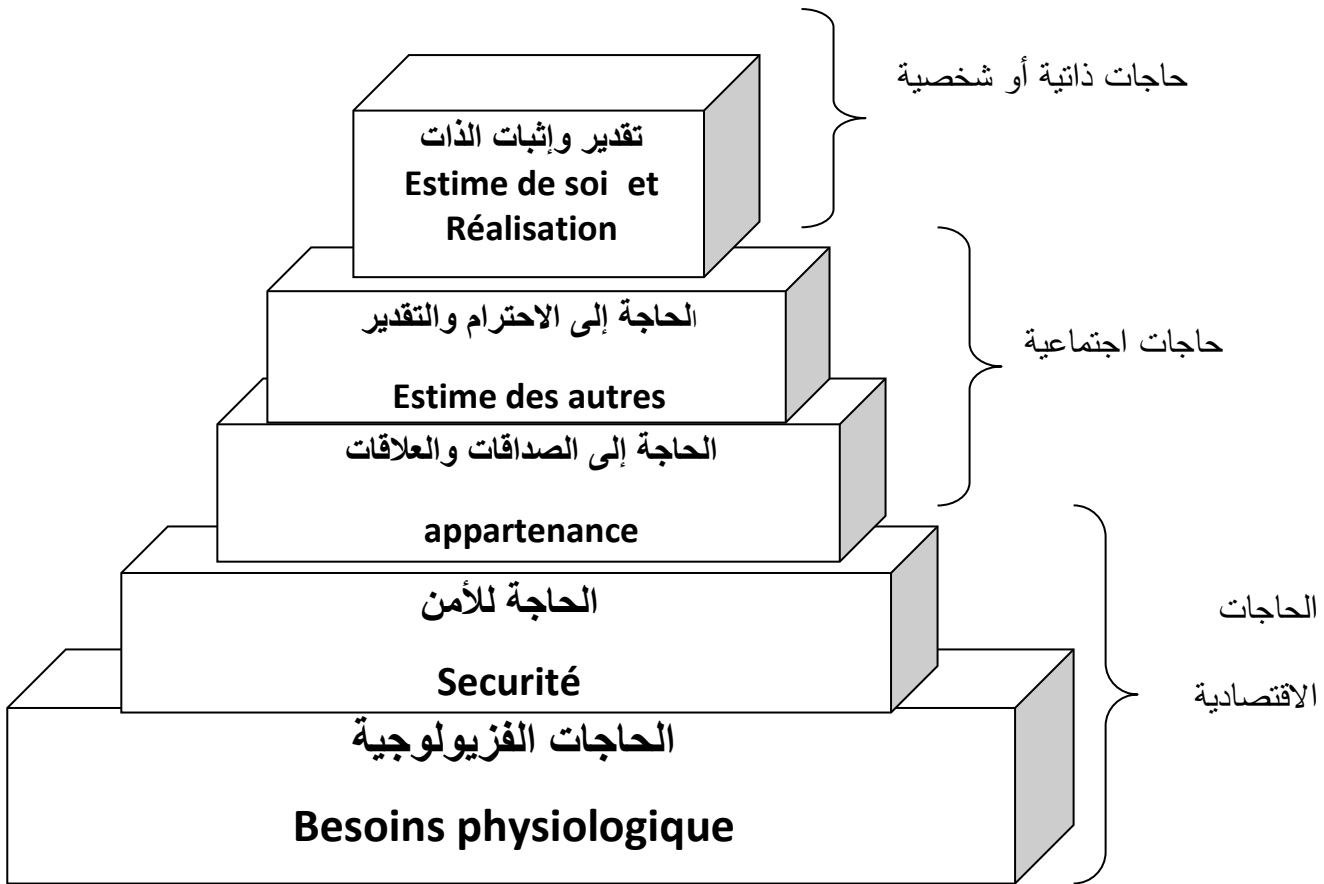
- حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 124.

يكون ما هو قادر علي الوصول إليه بناءا على قدراته وكفاءته، أو هي رغبة الفرد في التعبير عن ذاته والوصول إلى تحقيق أقصى ما يمكنه تحقيقه، إذن فهي ترتبط بحاجة الإنسان إلى أن يحقق الصورة التي يتخيلها لنفسه.

وإشباع هذه الحاجة يعتبر أقصى ما يصبوا إليه الإنسان ولكن حسب ماسلو الإنسان لا يسعى لإشباع هذه الحاجة إلا بعد أن يؤمن الحاجات السابقة.

والشكل رقم 4- يلخص هذه الحاجات

الشكل (4-1): هرم ماسلو لتدرج الحاجات



Source : Yves Enregle , op-cit, p90.

لم يستهدف ماسلو من خلال دراسته للحاجات وتحديدها بالصورة الهرمية أعلاه تطبيقها على دوافع العمل في حينه، غير أن علماء الإدارة أمثال ماكروكر وليكرت<sup>1</sup> قاموا بتطبيقها على دوافع العمل بعد حوالي 20 عاما من ظهورها، وقد تعرضت نظرية ماسلو لعدد من الانتقادات كما سنلاحظ من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

- الترتيب الهرمي للحاجات هو ترتيب اصطناعي، إذ أن جميع هذه الحاجات متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض لدى الفرد الواحد؛
- يختلف ترتيب الحاجات باختلاف الفرد، فقد يشبع الفرد حاجة تحقيق الذات قبل إشباع الحاجة العاطفية؛
- لم تخرج نظرية ماسلو عن كونها تقسيما منسقا ومنطقيا للحاجات الأساسية للفرد، إلا أنها لم تعط إجابة شافية عن جوهر عملية الدافعية، فقد افترضت النظرية وجود علاقة بين الإشباع والدافعية، ولكنها لم توضح كيف يمكن إشباع الحاجة ذاتها؛
- ترتيب الحاجات مرهون بالعوامل البيئية والاختلافات الثقافية، كما يعتبر الزمن عامل مهم في ترتيب الحاجات، فما كان بالغ الأهمية بالأمس قد تنخفض أهميته اليوم نظرا لظروف في البيئة الخارجية.

#### ثانيا: نظرية ماكلياند "Mclelland and winter"

واضع هذه النظرية دفيد مكلياند ويعود أساسها إلى علم النفس السريري، وإلى نظرية الشخصية، وقد جرى تطبيقها في مجال الإدارة والتنمية الاقتصادية سنة 1968، أجرى مكلياند وجماعته دراسات على عدة ثقافات شملت الولايات المتحدة الأمريكية، إيطاليا، بولندا، الهند،<sup>3</sup> وقد تم استخدام أساليب تنبؤ لتحديد سمات الأفراد الذين لديهم الحاجات الثلاث وفي ما يلي عرض لهذه الحاجات:

**1. الحاجة للقوة "Need for power":** إن الأفراد الذين يحتاجون للتمتع بالقوة\* يهتمون غالبا نحو ممارستها تجاه الآخرين، مما يعني أنهم يفتشون على مواقع قيادية، وهؤلاء غالبا ما يتسمون بقوة الشخصية واللياقة والإصرار والقدرة على فرض الرأي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2007، ص278.

<sup>2</sup> بالإعتماد على:

- ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص158.

- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص285.

- سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 108.

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص289.

\* ويشير french and reven إلى وجود 5 مصادر للقوة : -قوة منح المكافأة، القوة القسرية وهي القدرة على معاقبة الآخرين، القوة الشرعية، قوة الاعجاب، قوة الخبرة الفنية.

<sup>4</sup> خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ الإدارة العامة، الاثراء للنشر والتوزيع ، عمان، 2008، ص326.

## 2. الحاجة للانتماء "Need for Affiliation"

الأفراد الذين يحتاجون للانتماء بدرجة عالية، يشعرون بالسعادة عندما يحبهم ويودهم الآخرون، ويسعون لتفادي الإبعاد أو الرفض من الجماعات التي ينتمون إليها، ولذلك فهم مهتمون باستمرار وجود علاقات متينة مع الآخرين.<sup>1</sup>

## 3. الحاجة للإنجاز "Need for Achievement"

وهي الدافع للتفوق وتحقيق الانجاز وفق مجموعة من المعايير، وترى هذه النظرية أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز، يكون لديهم دافع التفوق والكفاح من أجل النجاح، وذلك لمجرد تحقيق النجاح، دون اعتبار إلى المردود المادي، ما لم ينظر إلى المردود المادي "المال" على أنه مؤشر للنجاح<sup>2</sup>. بالرغم من أن ماكلياند قد أجرى قدرا كبيرا من البحوث حول كل هذه الحاجات، إلا أن أكثر اهتماماته كانت حول الحاجة للإنجاز، وهذا ما دفع بعض الكتاب إلى تسمية هذه النظرية بنظرية الانجاز، وقد خلص إلى أن ذوي الحاجة الشديدة للإنجاز عادة ما يميلون لامتهان الأعمال الحرة، ويعد ماكلياند من الأوائل الذين اهتموا بالفروقات الخاصة عند الأفراد واستتبط أن هناك دافع متميز هو دافع الانجاز.

## ثالثا: نظرية ألدفر \* Modele ERG

لقد أسست هذه النظرية أخذا بعين الاعتبار الانتقادات الموجهة إلى ماسلو، وتختلف هذه النظرية عن نظرية ماسلو 4 نقاط أساسية هي<sup>3</sup>:

- قلص عدد الحاجات إلى 3 حاجات أساسية هي:
  - الحاجة للوجود Existence ؛
  - الحاجة للارتباط relatedenes ؛
  - الحاجة للنمو Growth .

وعلى هذا الأساس سميت نظرية ألدفر ب نظرية ERG؛

- الحاجات الثلاثة ليست مرتبة في سلم وإنما مرتبة من الأكثر مادية إلى الأكثر حسية؛

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص: 189-190.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص66.

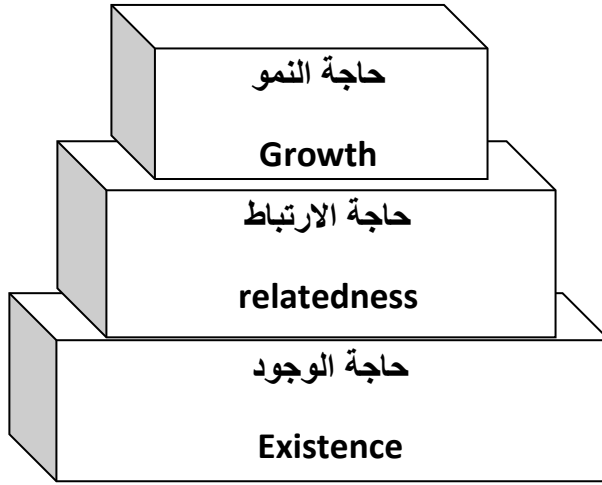
\* **E** : Existence ;  
**R** : Relatedenes ;  
**G** : Growth .

<sup>3</sup>Claude levy leboyer, la motivation dans l'entreprise modèles et stratégies, Edition D'organisation, 2em édition, paris, 2003, p41-42



- هذه الحاجات يمكن أن تكون وتتفاعل مع بعضها عند الشخص في نفس الوقت، وذلك الانتقال المتتالي بين الحاجات الذي يطرحه ماسلو ليس ضروري؛
  - كل فرد في العملية يمكنه الانتقال بين هذه الحاجات في الاتجاهين صعودا ونزولا، بحيث يتجه إلى الأكثر مادية أو الأكثر حسية.
- بالرغم من أن نموذج ألدفر قام على إتمام نفاص نظرية ماسلو إلا أنه لم ينل الاهتمام الكبير الذي ناله ماسلو.
- ومن الانتقادات التي وجهت لألدفر أنه لم يحدد إذا كان في الإمكان خلق حاجات جديدة، واعتبر أن هناك حاجات أكثر دافعية من الأخرى لكن لم يذكر شيئا يقودنا للقول أن الانتقال من مستوى معين للحاجات إلى آخر يغير في سلوك العمل، ولا كيف نستطيع على أرض الواقع قياس شدة الحاجات ودرجة إشباعها بطريقة تقودنا لرسم سياسة واضحة لنظام التحفيز.
- والشكل رقم 5-1 يوضح سلم الحاجات عند ألدفر

شكل رقم (5-1): سلم الحاجات عند ألدفر



المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على المعلومات السابقة.

#### رابعا: نظرية العاملين لهزبرج "Two-factor theory herzberg"

لقد طور فرديريك هرزبرج نظريته وذلك باستجواب أكثر من 200 محاسب ومهندس عام 1959 في عدد من الشركات العامة في بنسلفانيا في أمريكا<sup>1</sup> وذلك بسؤالهم:

<sup>1</sup> Ricky w.Griffin, fundamentals of management, cor concepts and application,3ed edition, library of congress control number, new York, without year, p279.

- متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا والقناعة في عملك؟
- متى شعرت بأعلى مستوى من الاستياء في عملك؟

وتفترض هذه النظرية أن رضا الأفراد أو استيائهم مرهون بمجموعتين من العوامل مصنفتين كالآتي:

1. **العوامل الوقائية "Hygiène factors"**<sup>1</sup> وهي تتشابه مع حاجات المستوى السفلي في سلم ماسلو، ووظيفة هذه العوامل هي منع عدم الرضا ولكنها لا تؤدي في حد ذاتها إلى الرضا، بمعنى آخر هي تصل بالدافعية إلى مستوى الصفر النظري وتعتبر " حد أمان" لمنع أي نوع من أنواع الدافعية السلبية، وتشمل هذه المجموعة على العوامل التالية:<sup>2</sup>
  - سياسة الشركة وإدارتها ؛Policy and management style
  - الإشراف ؛supervision
  - العلاقة مع الرؤساء ؛ superior- subordinate Relationship
  - الراتب ؛salary
  - المركز الاجتماعي ؛social status
  - الامن الوظيفي ؛job-security
  - التأثيرات على الحياة الشخصية ؛effects on personal life.

2. أما **العوامل الثانية فهي العوامل الدافعة**<sup>3</sup> "motivation factors": وتمثل هذه المجموعة مستوى أعلى من الاحتياجات لدي الفرد، وتوفيرها يؤدي إلى حالة الرضا، ولكن عدم توفرها لا يؤدي إلى الاستياء وفي نفس الوقت لا يؤدي إلى تحقيق الرضا، وتتعلق هذه العوامل بمضمون الوظيفة نفسها وعناصرها، ومحتوياتها وخصائصها من أبرز هذه العوامل:<sup>4</sup>
  - الانجاز في العمل ؛Achèvement
  - الشعور باعتراف الآخرين بأهمية دوره في التنظيم ؛Recognition
  - أهمية العمل نفسه ؛Importance of work
  - الرغبة في تحمل المسؤولية ؛sens of responsabilité
  - إمكانية التقدم في الوظيفة ؛advancement possibilities
  - التطور والنمو الشخصي ؛personal growth and development.

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 237.

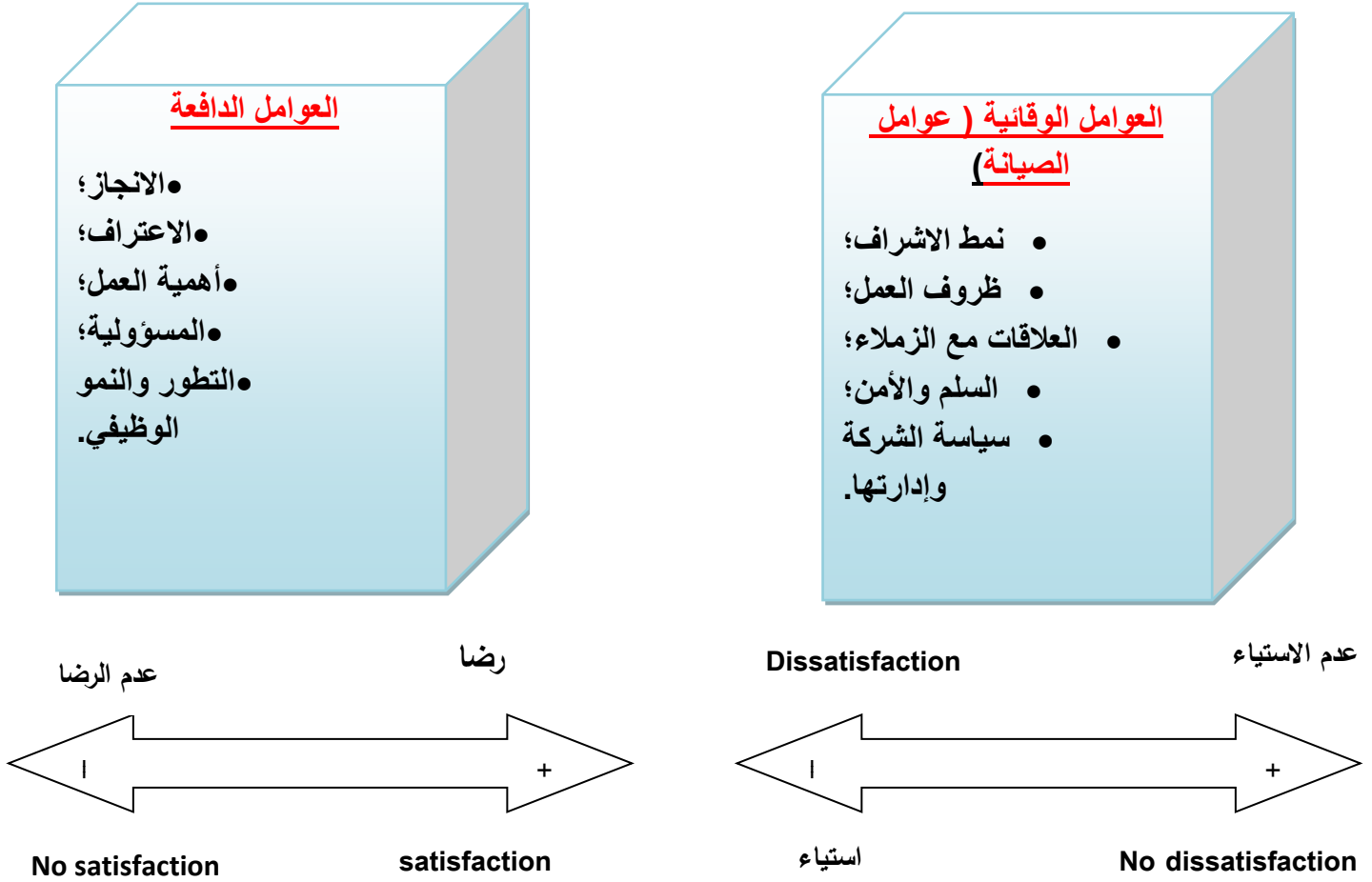
<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 60.

<sup>3</sup> علاء الدين عبد الغني محمود، مرجع سبق ذكره، ص 300-301.

<sup>4</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 60.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم 6-1:

شكل رقم (6-1): شكل توضيحي لنظرية العاملين



Source : Ricky w.griffin, Op-cit, p279.

من خلال التحليل السابق نستخلص أن:

- الرضا العام عن العمل والاستياء العام منه يعدان منفصلان، وهذا يعني أن نقيض الرضا هو عدم وجود الرضا، ونقيض الاستياء هو عدم وجود استياء وليس رضا، هذا يقودنا للقول أن العامل يمكن أن يكون راض ومستاء في ذات الوقت، لأن العوامل التي تسبب الشعور بالرضا التام ليس هي العوامل التي تسبب الاستياء الشديد كما سبق وذكرنا؛
- العوامل الدافعة هي التي تؤدي إلى تحسين إنتاجية العامل، وهذا ما أدى إلى ظهور فكرة الإثراء الوظيفي، وذلك بإعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يؤدي إلى غرس العوامل الدافعة في محتوى الوظيفة، مع مراعاة توفير العوامل الوقائية عند مستوى مرتفع لتجنب عدم الرضا.

بالرغم من النجاح الذي لاقته نظرية العاملين في الولايات المتحدة الأمريكية إلا أنها لم تسلم من النقد، ومن أبرز الانتقادات التي وجهت لها ما يلي<sup>1</sup> :

- اعتمد هرزبرج على أسلوب ذكر الأحداث المهمة إيجابا وسلبا أثناء مقابلته لأفراد العينة، بمعنى طلب من المستجوبين ذكر الأحداث التي حققت لهم الرضا، أو عدم الرضا ومنطق النقد هنا يقول بأن الناس يميلون إلى إلقاء اللوم على العوامل في البيئة المحيطة كالإدارة والمشرفين مثلا كسبب لفشلهم، بينما يعززون النجاح في العمل والرضا إلى إنجازهم الشخصي وما حققوه من أداء؛
- صغير حجم عينة الدراسة فهي في حدود 200 شخص فقط، وأيضا اختيار فئة المهندسين والمحاسبين فقط لذلك لا يجوز تعميم النتائج؛
- لم يستخدم هرزبرج أي مقياس للفرقة بين الشعور بالرضا التام، والاستياء الشديد بل اعتمد كلية على التقدير الشخصي للفرد موضع البحث.

لكن ورغم كل هذه الانتقادات تبقى المساهمة التي جاء بها هرزبرج من خلال مفهوم الاثراء الوظيفي مساهمة قيمة، ومدخل جديد في التحفيز.

من خلال نظريات المحتوي توفر للمديرين معرفة أكبر للعوامل والدوافع المرتبطة بالوظيفة، والتي تدفع العاملين إلى اتجاه السلوك المطلوب، والذي يحقق أهداف المؤسسة وأهدافهم في آن واحد. وفي المطلب الموالي سنتطرق إلى النظريات العملية للحوافز لمزيد من التعمق والفهم لعملية التحفيز.

### المطلب الثاني: النظريات العملية

لقد اهتمت النظريات السابقة بالسعي نحو تعريف وتحديد أنواع الحاجات والدوافع المختلفة، دونما الاهتمام بآلية عمل الدافعية، وهي بهذا لم تقدم تفسيراً شاملاً ومتكاملاً للدافعية، مما شجع بعض الكتاب والباحثين ودفعهم إلى التركيز على الجانب الثاني الهام من الدافعية وهو كيف تعمل الدوافع لدى الإنسان؟ وتعتبر النظريات المعرفية الدافعية على أنها عملية عقلية وذهنية تتضمن المفاضلة والتقييم والتحليل والاختيار وغيرها في تحديد الأهداف المرغوبة، ومن خلال هذا المطلب سنسلط الضوء على الأفكار والمفاهيم الأساسية لأهم النظريات في هذا الصدد.

<sup>1</sup>بالاعتماد على:

- محي الدين الأزهرى، الإدارة ودور المديرين، أساسيات وسلوكيات، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص 274.
- محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 288.
- علاء الدين عبد الغني محمود، مرجع سبق ذكره، ص 301-302.

## أولاً: نظرية التوقع Expectancy theory

## 1. نظرية Vroom

تعد نظرية فروم من النظريات الحديثة في الدوافع، ووضعت هذه النظرية في منتصف الستينات من القرن العشرين (1964)<sup>1</sup>، ومنذ ذلك الوقت لقيت هذه النظرية رواجاً بين الباحثين، وقد طورها في أواخر الستينات مفكرون بارزون أمثال ليان بورتير (lyman w.porter) وإدوارد لولر (Edward f.lawler) كما سنتطرق إليه لاحقاً.

ووفقاً لهذه النظرية التحفيز يقوم على إجابة سؤالين اثنين هما<sup>2</sup>:

- إلى أي درجة تريد شيئاً ما؟ how much we want something؛
- وفي اعتقادنا ما هي أفضل طريقة تؤدي بنا للوصول إليه؟.

ويمكن توضيح ذلك في المعادلة التالية

$$\text{الدافعية} = \text{قوة الرغبة (valence)} * \text{التوقع (expectancy)}$$

بصيغة مبسطة جوهر نظرية التوقع يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة، كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج.

ونموذج فروم يقوم على 4 فرضيات أساسية هي:<sup>3</sup>

- يختلف الأفراد في حاجاتهم وأهدافهم وبالتالي يختلفون في توقعاتهم؛
- يتخذ العاملون في المؤسسات قرارات معينة مبنية على إدراكهم أن سلوكاً معيناً سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها؛
- سلوك الإنسان تحدده قوى تتبع من داخله ومن البيئة؛
- العاملون في المؤسسات يتخذون قرارات بشأن سلوكهم في تلك المؤسسات بالرغم من وجود قيود حول هذا السلوك مثل قواعد وقوانين التسيير.

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماخ، مرجع سبق ذكره، ص 281.

<sup>2</sup> Ricky W.Griffin, op-cit, p281.

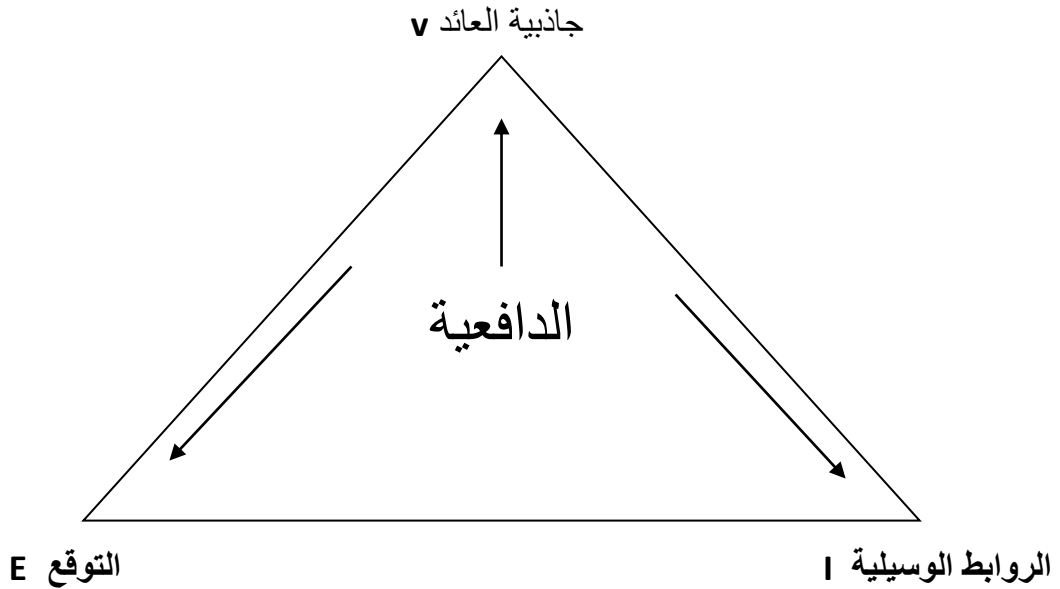
<sup>3</sup> عبد الباري إبراهيم ذرة، مرجع سبق ذكره، ص 240.

وأقام فروم مجموعة من العلاقات نبينها فيما يلي<sup>1</sup>:

- العلاقة بين الجهد والأداء: توقع الفرد أن الجهود التي يبذلها ستؤدي إلى أداء معين؛
- العلاقة بين الأداء والمكافأة: معرفة الفرد أن الأداء هو الوسيلة التي تمكنه من الحصول على العائد المطلوب؛
- العلاقة بين المكافأة والأهداف الشخصية: تتمثل في قوة جاذبية العائد الذي يحصل عليه الفرد.

وتتكون نظرية فروم من مجموعة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها، ونوضحها من خلال الشكل التالي:

الشكل (1-7): شكل توضيحي لعناصر نظرية التوقع



Source : Nicole Aubert, diriger et motiver : art et pratique des mangement, édition d'organisation, paris 2eme édition, 2003, p38.

كما هو مبين في الشكل السابق عناصر نظرية فروم ثلاثة هي:

- أ. قوة العائد أو ما يسمى بمتغيرة التكافؤ (la Valence): وتعني قوة ميل الفرد اتجاه نتيجة معينة، وإعطائه أهمية كبيرة وتفضيل الفرد لهذا العائد أو هذه النتيجة، ويكون التكافؤ سالباً إذا لم يفضل الفرد المكافأة ويفضل عدم الحصول عليها، ويكون التكافؤ صفر إذا كان الفرد حيادياً بالنسبة للعائد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ماجدة عطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص130.

<sup>2</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص134.

ب. الروابط الوسيلية (l'instrumentalité): هي مقياس قوة العلاقة بين الأداء ومحتواه مع إمكانية الحصول على حوافز معينة، فمثلاً قد يعتقد الفرد أن أدائه العالي هو الوسيلة التي تمكنه من الحصول على حوافز مالية عالية، بينما يشعر البعض أنه لا توجد علاقة بين الاثنين، ويستوي بذلك من يعمل ومن لا يعمل، وبهذا فكلما كان هناك تأكيد على وجود علاقة بين الأداء والعوائد كلما زادت دافعية الفرد للأداء<sup>1</sup>.

ج. درجة التوقع (l'Expectation): وتخص التوقعات بالنسبة للجهود المبذولة، بمعنى توقع الفرد بأن جهده سيؤدي إلى الانجاز والأداء المطلوب (نتيجة مستوى أول) إذن فهي تركز على كيفية تفكير الفرد في إمكانية وفرص نجاحه بالنسبة إلى موقف محدد، إذن هي بذلك رقابة وتقييم ذاتي، وهي احتمال يضعه الفرد حول فرص النجاح<sup>2</sup>.

والفرق بين التوقع والروابط الوسيلية هو كون أن التوقع يربط بين الجهد والنتيجة من الدرجة الأولى (الأداء، الانجاز) للذات يقاسان بالإنتاجية، معدل العيابات... بينما الروابط الوسيلية تربط بين نتيجة المستوى الأول مع نتيجة المستوى الثاني، مثلاً الإنتاجية مع المكافأة أو الترقية.

ومن خلال ما تقدم نقول أن قوة الدافع للقيام بعمل ما هي محصلة ضرب كل من التوقع، الروابط الوسيلية، جاذبية قوة العائد وإذا انعدم أي منهم ينعدم الدافع ولا يعود له أهمية، ويمكن التعبير على هذا الكلام من خلال العلاقة التالية<sup>3</sup>:

$$M=V.I.E$$

وهكذا تكون الدافعية للعمل عالية إذا كان:

- التوقع عالياً: بمعنى لدي العامل شعور قوي بإمكانية تحقيق إنجاز عالي؛
- الروابط الوسيلية عالية: بحيث يعتقد الفرد اعتقاد قوي بوجود علاقة ارتباط وثيقة بين الأداء العالي والتميز والنتيجة المرغوبة مثل علاوة أو الترقية؛
- الجاذبية العالية للعائد: حيث تحتل الترقية أو العلاوة مكان الصدارة بين أولويات الفرد.

وبهذا أعطت هذه النظرية نظرة واضحة عن كيفية التحفيز واحتلت بذلك أهمية بالغة لدى المديرين والإدارة فهي نبهت إلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار:

<sup>1</sup> Claude Lévy leboyer, op-cit, p70.

<sup>2</sup> Nocolé Aubert et autres, management aspect humains et organisationnels, presse universitaire de France, France, 1999, p152.

<sup>3</sup> صالح محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص499.

- العوائد والنتائج والمكافآت التي يعطيها الأفراد أفضلية؛
- تحديد مستوى الأداء المرغوب به وتوضيحه للعاملين وإطلاعهم عليه؛
- وضع أهداف أداءية قابلة للتحقيق؛
- الربط بين الأداء والعوائد بصورة واضحة، بحيث يعرف العامل ماذا يجب عليه أن يفعل ليحصل على مكافأة معينة.

## 2. امتداد نظرية فروم

قام كل من بورتر porter ولولر lawler بتطوير النظرية التي وضعها فروم وذلك عام 1968، والجديد الذي تضيفه هذه النظرية هو رضا العامل عن عمله، وهذا الرضا تفترض النظرية أنه يتحدد بمدى عدالة العوائد في اعتقاد الفرد، بمعنى مدى تقارب العوائد (النتائج) الفعلية مع العوائد المتوقعة للعامل<sup>1</sup>. وتؤكد هذه النظرية أن العائد لا يتأثر فقط بالمهارات والكفاءة وإنما أيضا بوضوح الدور (clarté de rôle) بمعنى آخر يجب تحديد التوقعات المتعلقة بالوظيفة بصورة دقيقة، أي ماذا على العامل أن يفعل بالضبط ليحصل على العائد المقترح<sup>2</sup>. فإذا كانت العوائد الفعلية لقاء الأداء والانجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد العامل بأنها عادلة، فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد والنشاط والعكس صحيح ولقد ميز الكاتبان بين نوعين من العوائد<sup>3</sup> :

- عوائد خارجية "Extrinsic rewards" : مثل الأجر، والعلاوات والتي تشبع الحاجات الدنيا؛
  - عوائد ذاتية "Intrinsic rewards" : مثل إثبات الذات، واحترام الذات.
- والشكل رقم 8-1 يوضح نموذج بورتر ولولر

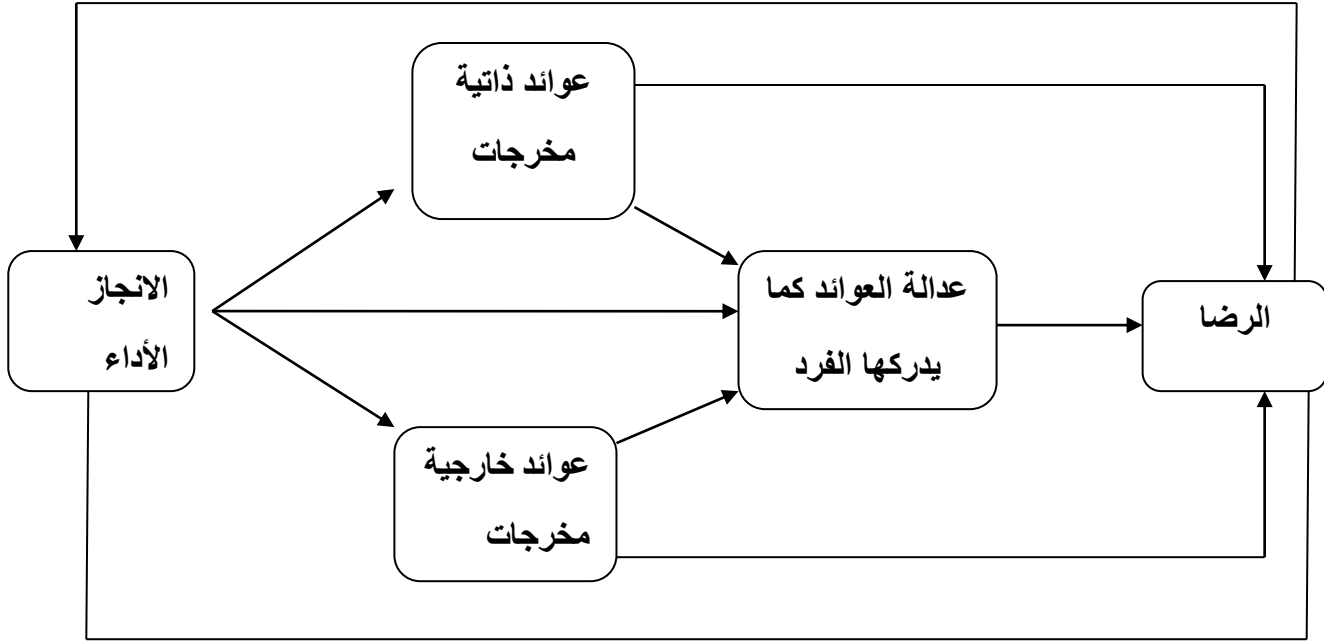
<sup>1</sup> Ricky ,W. Griffin, Op-cit, p283.

<sup>2</sup> Claude Lévy leboyer, Op-cit, p283.

<sup>3</sup> Ricky W. Griffin .Op-cit, p284.



الشكل رقم (1-8): نموذج بورتر ولولر



Source : Ricky W.Griffin, Op-cit , p283.

نلاحظ أن نموذج بورتر ولولر أكثر تعقيدا من سابقه إلا أنه يؤكد ضرورة ربط نظام الحوافز مع الحاجات الرئيسية للمؤوسين، والعمل على تلبية توقعاتهم للحفاظ على استمرارية الأداء وبالرغم من أن النموذج عملي ويوضح العلاقة بين الدافعية والأداء إلا أن صعوبة تطبيقه حد من شيعه وانتشاره.

### ثانيا: نظرية المساواة ونظرية تحديد الأهداف

#### 1. نظرية الإنصاف

صاحب هذه النظرية هو ستايسي آدمز (J.Sacey adams) وقد وضعها في منتصف الستينات من هذا القرن، وتنطلق هذه النظرية من فرضيتين أساسيتين هما:<sup>1</sup>

- ينظر الناس إلى العلاقات الاجتماعية مع الآخرين على أنها عملية تبادلية، أي أنهم يتوقعون عوائد معينة لقاء ما يبذلونه من جهد أو يقدمونه من خدمة للآخرين؛
- يميل الناس إلى مقارنة العوائد التي يحصلون عليها بالعوائد التي يحصل عليها الآخرون.

ومن هنا نخلص إلى أنه إذا وجد الإنسان أن هناك مساواة في الحوافز والمكافآت - وذلك بالمقارنة بينه وبين من هو في مستواه- أدرك أن الدافعية ( وهي الاستعداد لبذل أقصى الجهود في العمل) هي الطريق السليم الواجب عليه إتباعه، والعكس صحيح تماما<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عيد الباري ابراهيم ذرة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 401.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره،

ويترتب على شعور الفرد بعدم العدالة عدة تصرفات من أجل تحويل هذا الشعور إلى الشعور بالعدالة منها:<sup>1</sup>

- تغيير مدخلات العمل (تقليل المجهود المبذول أو زيادته)؛
  - المطالبة بزيادة المكافآت؛
  - التعديل النفسي للمقارنة (تبرير عدم العدالة بأنه أمر مؤقت وسوف يتم حله في المستقبل)
  - وقد يصل الفرد حتى ترك الموقف (ترك العمل).
- وعادة ما تكون المقارنة وفقا للمعادلة التالية:

$$\frac{\text{مدخلات الآخرين}}{\text{عوائد الآخرين}} \leq \geq \frac{\text{مدخلات الشخص}}{\text{العوائد}}$$

حيث المدخلات تتمثل في: الخبرة، المهارة، الجهد المبذول، المستوى التعليمي، صعوبة العمل... إلخ

العوائد تتمثل في: الراتب، المكافآت، الترقيات... إلخ

وكلما إقترنا من حالة التساوي كان الفرد أكثر رضا والحوافز الممنوحة أكثر فعالية.

إذن النقطة الرئيسية في هذه النظرية والتي لم ترد في نظرية التوقع هي أن الأفراد لا يهتمون فقط بما يتقاضونه من أجور ومكافآت بشكل مطلق، بل أنهم يعقدون المقارنات مع ما يقدمه غيرهم من جهد وما يتقاضونه من مكافآت.

وبهذا فهي تلفت نظر المدراء إلى ضرورة مراعاة العدالة ولإنصاف في منح الحوافز ذلك كون العامل يتأثر بالجماعة، ولا يمكن أن نبقية في معزل عنها.

## 2. نظرية تصميم الهدف

قام إدوين لوك Edwin Lock عام 1968 بتطوير نظريته في الدافعية تتعلق بأهداف المهام، ويعتقد في نظريته هذه أن الموظفين لديهم أهداف أكيدة يضعونها لأنفسهم<sup>2</sup>، وهذه الأهداف المدركة للعامل تؤثر في سلوكه في العمل، ولذلك لا بد أن تكون عملية تحديد الأهداف دقيقة، كما يؤكد على أن المشاركة في تحديد هذه الأهداف تولد قبولها والالتزام بتحقيقها.

وتتمثل خطوات نظرية الأهداف فيما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علاء الدين عبد الغني محمود، مرجع سبق ذكره، ص 305.

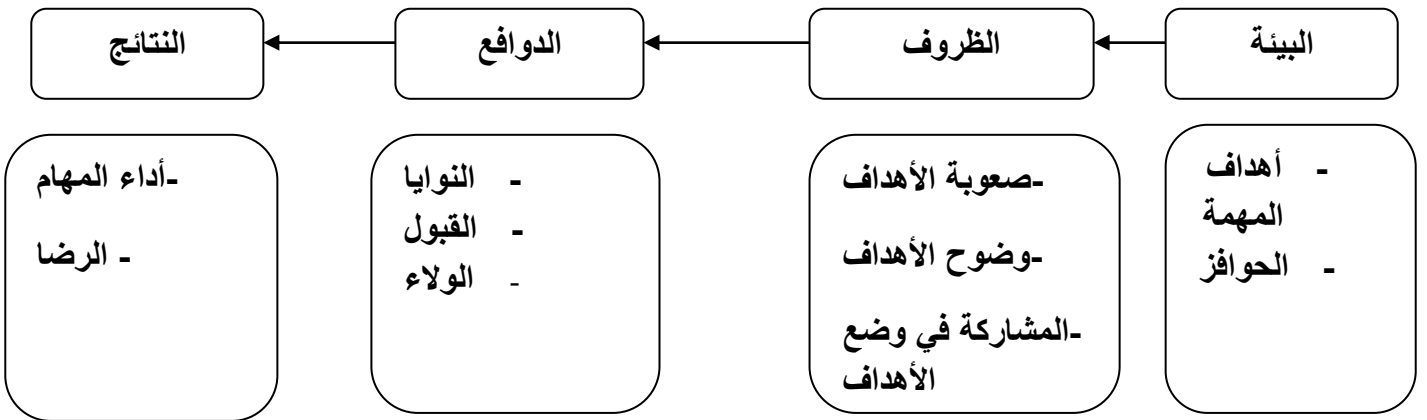
<sup>2</sup> محمد ناصر العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 170.

<sup>3</sup> أندرودي سيزلاقي، ترجمة أبو القاسم أحمد جعفر، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1991، ص ص: 127-

- أ. **البيئة:** تتضمن هذه الخطوة عموماً تحديد ما تريد المؤسسة عمله، أي النتائج المستهدفة وتوضيح الحوافز سواء المادية أو المعنوية التي ترتبط بما يمكن من أهداف؛
- ب. **الظروف:** بعد تقديرات البيئة يتم تحديد خصائص الأهداف المقررة من حيث الوضوح، درجة الصعوبة، التحدي مع الزملاء، ومن حيث الطريقة التي يتم بموجبها وضع الأهداف، ونقصد بذلك عملية المشاركة في تحديد الأهداف ويتضمن ذلك عادة قيام الرئيس والمرؤوسين باتخاذ القرارات بصورة مشتركة، أو تكون العملية ذات اتجاه واحد من الرئيس إلى المرؤوسين، أو تكون بوسيلة أفعال ما في وسعك؛
- ج. **الدوافع:** الدوافع في نظرية تحديد الأهداف تتمثل في نوايا العامل، وعزمه على أداء العمل الذي يحقق هذه الأهداف، وهنا يظهر الأثر المباشر للحوافز على الدوافع؛
- د. **النتائج أو المخرجات:** تشمل نتائج تحديد الأهداف جوانب مثل أداء المهام والرضا.

والشكل الموالي يبين هذه المراحل

الشكل (1-9): مراحل نظرية تصميم الهدف لوك 1968.



المصدر: ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص170.

وهناك 3 عوامل تتصل وتؤثر على علاقة الأداء بوجود أهداف محددة وهي<sup>1</sup> :

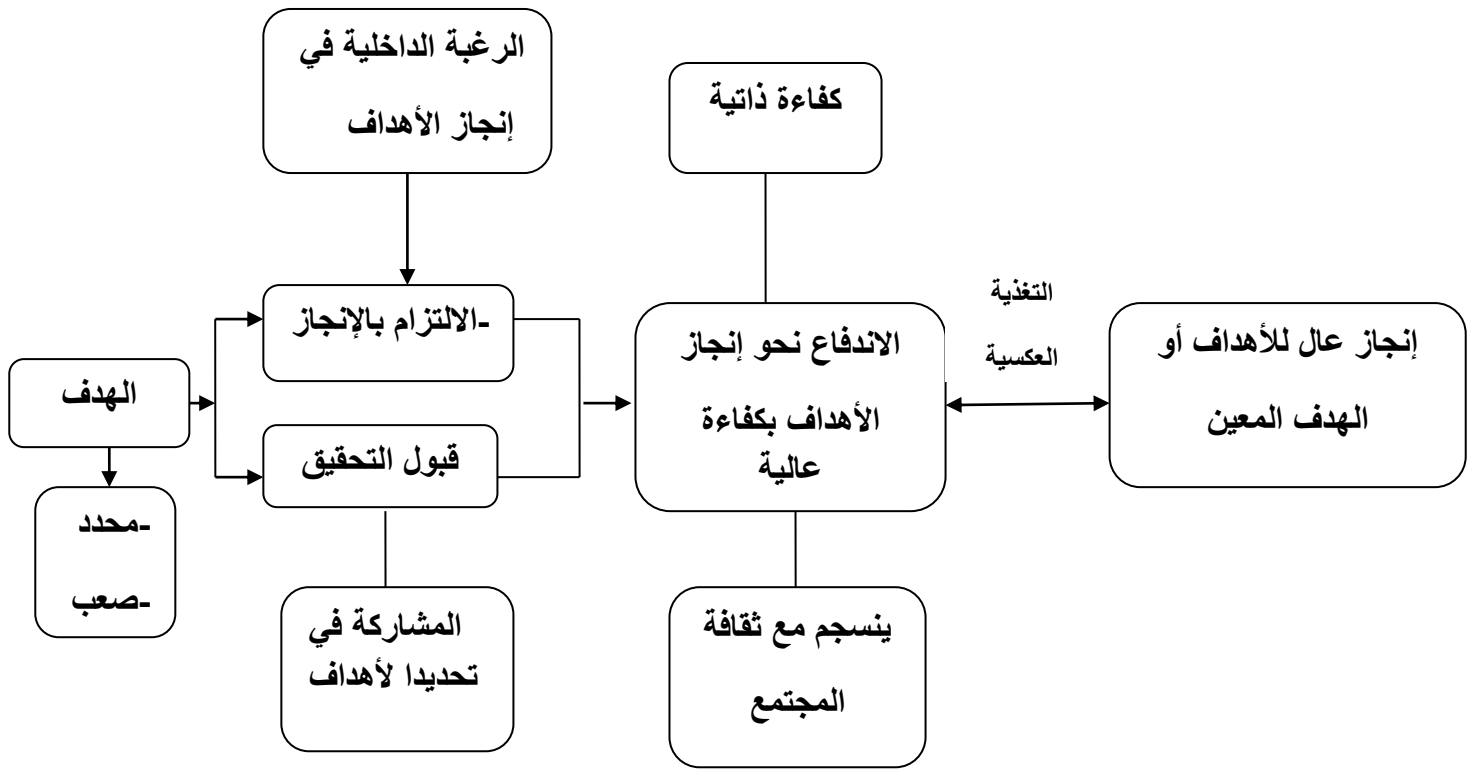
- درجة الالتزام بالأهداف الموضوعية Coal commitment ؛
- درجة الثقة بالقدرة على تحقيق الأهداف Self-efficacy؛
- طبيعة الثقافة الوطنية التي يعيش فيها الفرد National culture .

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص67.

وتكمن أهمية هذه النظرية في التحفيز في تطبيقها العملي والذي يعرف بمصطلح الإدارة بالأهداف، أين يتطلب ذلك أن يقوم المدير أو المشرف بوضع أهداف إدارته بنفسه مع مرؤوسيه، فيما يكون على الإدارة العليا حق المصادقة عليها أو رفضها، ويشير بيتر دركر Petre Druker إلى أن الإدارة بالأهداف هو نظام يشجع على الرقابة الإدارية الذاتية، وبالتالي فهي تعتبر كدوافع ذاتية للأفراد.<sup>1</sup>

وعلى هذا الأساس تكون خلاصة هذه النظرية أن وضوح الأهداف ومشاركة العاملين في تحديدها من بين العوامل التحفيزية الرئيسية التي تدفع الفرد نحو تحقيقها، والشكل رقم 10- يلخص بوضوح هذه النظرية.

الشكل (10-1): شكل توضيحي يمثل نظرية تصميم الأهداف.



المصدر: خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 328.

<sup>1</sup> سيزلاقي أندرودي، مرجع سبق ذكره، ص 129.

## ثالثاً: نظرية التعزيز، ونظرية z

## 1. نظرية التعزيز:

تبين لنا من التناول السابق لكل من نظريات المحتوى والنظريات العلمية للتحفيز أن منظرها اعتمدوا على التفسيرات الإدراكية للسلوك، فعلى سبيل المثال أرجعت نظرية ماسلو أسباب سلوك الأفراد إلى محاولتهم إشباع حاجاتهم، كما أظهرت نظرية العدالة أن المحرك الأساسي لدافعية الأفراد هو شعورهم بعدم العدالة، وبدلاً من التركيز على الفرد نفسه في تفسير الدافعية وبالتالي السلوك اهتمت هذه النظرية بتأثير العوامل الخارجية المحيطة بالفرد على سلوكه ودافعيته نحو العمل<sup>1</sup>، وهذه النظرية أي نظرية التعزيز تسمى أيضاً نظرية تدعيم السلوك أو تعديل السلوك ولقد طورها عالم النفس الشهير سكينر F. Skinner سنة 1969<sup>2</sup>، وهذه النظرية بنت أسسها على ما يعرف بقانون الأثر\* بمعنى أن السلوك الإنساني هو على نحو معين استجابة لمثير خارجي والفرد يستجيب للعوائد. والسلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمر ويتكرر، بينما السلوك الذي لا يعزز يتوقف ولا يتكرر، وإذا ما كانت نتيجة السلوك تمثل خبرة سارة وإيجابية للفرد زادت احتمالات تكرار هذا السلوك مستقبلاً، والعكس صحيح إذا ما نتج عن السلوك تجربة سيئة وسلبية فإنه من المحتمل أن يضمحل السلوك ويتجنبه الفرد مستقبلاً<sup>3</sup>.

والشكل التالي رقم 1-11 يمثل نموذج تعزيز السلوك

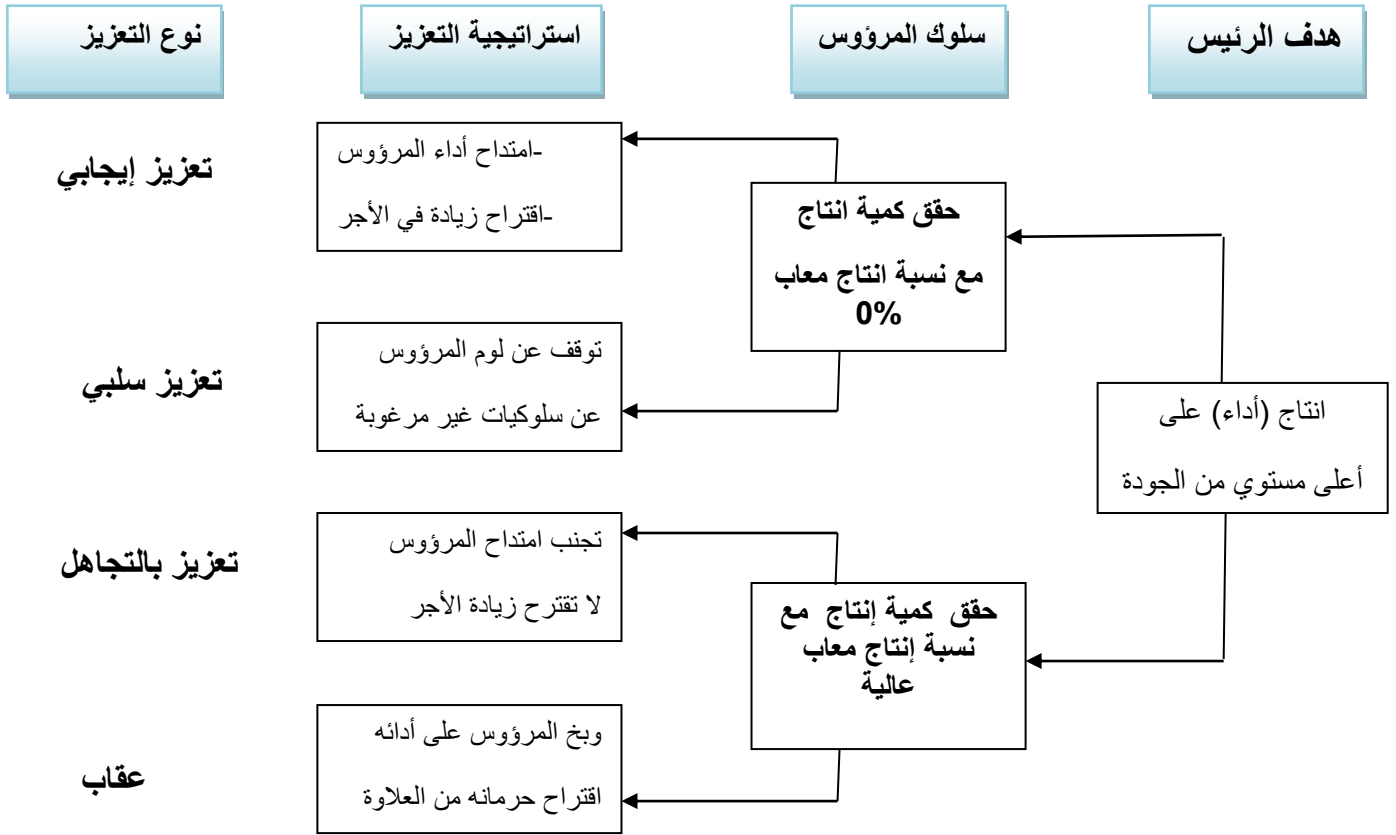
<sup>1</sup> طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنيت، الدار الجامعية الجديدة، الأزراطية، مصر، 2008، ص 240.

<sup>2</sup> ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 167.

\* قانون الأثر جاء به عالم النفس ثرينديك Edward. THrandike عام 1911، ومفاده أن السلوك الذي يتبعه عوائد ايجابية يحتمل تكراره في المستقبل، أما السلوك الذي يتبعه عوائد سلبية فاحتمال تكراره ضئيل وقد ينعم.

<sup>3</sup> محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 297.

الشكل رقم (1-11): نموذج نظرية تعزيز السلوك



المصدر: عبد الرحمن توفيق، منهج المهارات الإشرافية، الدافعية وحوافز العمل، ط2، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004، ص8.

ومن الشكل السابق يمكن ملاحظة أنواع أساسية لنظرية تعزيز السلوك هي :

- أ. **التعزيز الايجابي:** ويستعمل لدفع الفرد لتكرار سلوك معين وذلك بربط السلوك المرغوب فيه بعوائد إيجابية لدى الفرد؛
- ب. **التعزيز السلبي:** وهذا أيضا هدفه الدفع لتكرار السلوك المرغوب فيه، وذلك عن طريق ربط السلوك بتجنب تعريض المرؤوسين لنتائج غير مرغوب فيها، مثلا التوقف عن توبيخ الموظف الذي عادة ما يصل متأخرا عندما يصل للعمل في الوقت المحدد؛
- ج. **مبدأ العقاب:** والذي يستعمل لتجنب تكرار السلوك غير المرغوب فيه وذلك بربط هذا السلوك بعوائد سلبية بالنسبة للفرد، كمثال حرمان الموظف الذي يحضر دائما متأخرا من العلاوة السنوية أو الترقية؛
- د. **مبدأ الإخماد أو التجاهل:** وهو أيضا يستعمل لتجنب السلوك غير المرغوب فيه، وذلك بالوقوف موقف الحياد، بمعنى لا يبدي رد فعل لا إيجابي ولا سلبي، وانما يكتفي بالسكوت مثلا أحد الرؤساء اعتاد

إلقاء النكت أثناء الاجتماعات والجميع كان يضحك، وعندما أراد المدير أن يجعله يكف عن هذا السلوك توقف عن الضحك على نكته هو وجميع من يحضر الاجتماع فتوقف تلقائياً عن قول النكت. وبهذا تكون هذه النظرية قد أكدت على أن ظروف البيئة المحيطة لها الأثر الكبير على الدوافع وبالتالي السلوك، وأضافت لطرق الحوافز استعمال العقاب كأسلوب للتحفيز.

## 2. نظرية Z لوليام أوشي

تقوم نظرية Z في أساسها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعامل أو الموظف، حيث لاحظ ويليام أوشي \* أن قضية إنتاجية العامل لن تحل من خلال بذل المال، أو الاستثمار في البحوث والتطوير، فهذه الأمور لا تكفي وحدها دون تعلم كيفية إدارة الأفراد بفعالية، وترتكز نظرية Z على ما يلي<sup>1</sup>:

- أ. **الثقة**: لأن الإنتاجية والثقة هما وجهان لعملة واحدة ولا يمكن أن يفترقا؛
  - ب. **الحذق والمهارة**: تتسم الممارسة اليابانية للإدارة بالدقة والتهديب وحدة الذهن، أي بالحذق والمهارة في التعامل ولا شك في أن هذا لا يتم إلا بعد الخبرة والتجربة والممارسة الطويلة للوظيفة؛
  - ج. **الألفة والمودة**: تعتمد العلاقات في الحياة اليابانية على الألفة والمودة وما ينطوي عليهما من اهتمام ودعم للآخرين ومن مشاعر النظام وعدم الأنانية وما يترتب على ذلك من عيش آمن وحياة مطمئنة واهتمام ودعم الأفراد الآخرين، وإقامة علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة معهم؛
- ومن خلال تطبيق هذه الأسس يعتقد أوشي أن أهداف المؤسسات والأفراد ستتحقق على حد سواء، ومن هنا يمكن أن نستخلص إسهامات أوشي في مجال التحفيز فيما يلي:
- القرار الجماعي، وذلك بإشراك كل من سيتأثر بهذا القرار في اتخاذه، ومن هنا يزيد التزامه بتنفيذه؛
  - عدم التخصص في المهنة أو الدوران الوظيفي، بمعنى أن العامل يمارس أكثر من مهنة وينتقل من قسم لآخر؛
  - الوظيفة مدى الحياة: والتي تساهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية، وولاء لدى الأفراد العاملين؛
- وبهذا قدم وليام أوشي نظرية تفسر سر نجاح المؤسسات اليابانية لمن أراد أن يقتدي بها. لقد أوردنا في هذا المبحث مجمل النظريات التي تطرقت إلى موضوع الحوافز والدوافع، وكما رأينا كل نظرية كان لها إسهامها الخاص، والسؤال الذي يطرح نفسه الآن في اعتقادي هو ما هي النظرية الأنسب للتطبيق وإجابة على هذا السؤال حسب رأبي هو اختيار الأنسب للظروف التي تعمل فيها المؤسسة، وقد

\* William ouchi هو أستاذ إدارة الأعمال بجامعة كليفلاند لوس أنجلوس وقد قام بإجراء عدة دراسات ميدانية خلال السبعينات على عدد من المؤسسات اليابانية والأمريكية لاكتشاف سر نجاح المؤسسات اليابانية، والذي نشر خلاصته في كتابه المشهور نظرية Z : كيف يقابل الأمريكيون التحديات اليابانية الذي صدر 1981.

<sup>1</sup> ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص174.

نطبق أكثر من نظرية في آن واحد بمعنى نأخذ الأصلح من كل نظرية وذلك حسب الموقف الإداري الذي نحن بصدد مواجهته.

وفي المبحث التالي سنتطرق إلى مختلف أنواع الحوافز التي يمكن للمؤسسة استعمالها.

### المبحث الثالث: أنواع الحوافز وأسس منحها في المؤسسة

نظرا لتعدد حاجات الإنسان واختلافها من شخص لآخر وتطورها عند نفس الشخص كما سبق ورأينا في مختلف النظريات، جاءت ضرورة التنوع في الحوافز الممنوحة، والتقسيم الشائع للحوافز هو ذلك الذي يقسمها إلى حوافز مادية وأخرى معنوية وطبعا في كل منهما نجد السلبية والايجابية، و هذا ما سوف نتطرق إليه بالتفصيل من خلال هذا المبحث.

#### المطلب الأول: الحوافز المادية

تعتبر الحوافز المادية الحوافز الأكثر شيوعا كونها تشبع حاجات ملموسة وضرورية، ويمكن تعريف الحوافز المادية على أنها "مثيرات ملموسة لها القدرة على إشباع عدد من الحاجات الأولية ( الأساسية لدى الفرد)<sup>1</sup>، إذن كما هو مبين في التعريف الحوافز المادية تلبى الحاجات الأولية من مأكّل ومشرب، وملبس أي المستوى الأول من هرم الحاجات، وهذه الحوافز المادية قد تأخذ أشكالا متعددة ومختلفة من مؤسسة إلى أخرى ويمكن إظهار أهمها كما يلي:

#### أولا: الحوافز المادية الايجابية

الحوافز المادية الايجابية هي حوافز تستخدم لتعزيز السلوك الصحيح، والتحفيز على تكراره والمواصلة فيه، وتعطى هذه الحوافز للعاملين بشكل فردي أو جماعي ، فقد يتم إعطاء حافز مادي لعامل ينتج كمية أكبر من الكمية التي حددتها له الإدارة وهذا ما نادى به تايلور في نظام الأجر بالقطعة، وقد يتم منح الحوافز المادية لكافة العاملين في المؤسسة على شكل زيادات دورية لارتفاع تكاليف المعيشة مثلا<sup>2</sup>

1. **الحوافز الفردية:** تمنح للفرد بحد ذاته نتيجة لعمله الفردي، وتتميز هذه الحوافز بأنها تؤدي إلى توليد روح المنافسة الايجابية بين العاملين في المؤسسة وأهم هذه الحوافز ما يلي:

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص85.

<sup>2</sup> محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص118



## أ. الأجر

بالرغم من تطور علم الإدارة إلا أن سياسة الأجور بقيت محورا رئيسيا في إدارة المؤسسات، كون الفرد لا يقرر التضحية بفترات راحته إلا إذا كان المقابل مغري ويعوضه عن هذه التضحية<sup>1</sup>.

والأجر هو عبارة عن "مبلغ من المال يتقاضاه العامل لقاء ما يقوم به من عمل"<sup>2</sup> ويلعب الأجر دورا أساسيا في حياة الأفراد بحيث يسهم في تحسين مستوى أداء الأفراد ورفع إنتاجيتهم كما أنه وسيلة أساسية لإشباع حاجات المستوى الأول المختلفة<sup>3</sup>، ويأخذ الأجر أشكال متعددة بالنظر إلى ساعات العمل أو الأداء، أو بالنظر إلى عدة متغيرات أخرى ومن أكثر أشكال الأجر شيوعا نجد:

أ.1 الأجر بالقطعة<sup>4</sup>: وفقا لهذه الطريقة الأجير ( العامل) يتحصل على مبلغ من المال محدد على كل وحدة منتجة وفي الأخير أجره سيساوي إلى:

$$\text{عدد الوحدات المنتجة} * \text{أجر القطعة}$$

ونظام الأجر بالقطعة يمكن أن ينقسم بدوره إلى قسمين:<sup>5</sup>

- أجر القطعة الموحدة: وهنا يتحدد الأجر مسبقا وهو ثابت ولا يتغير مهما زادت كمية الانتاج التي ينتجها العامل؛

- أجر القطعة المتغير: وهذا النوع أكثر تشجيع حيث يرتفع أجر القطعة عند الوصول إلى حد معين مثلا: أجر القطعة 20دج عندما تكون عدد الوحدات المنتجة من 1-50 ويرتفع إلى 25دج عندما تفوق 50 قطعة منتجة.

وتعتمد هذه الطريقة عندما تكون إمكانية تحديد الإنتاج الفردي سهلة، ولعل من أهم عيوبها هو احتمال تدني جودة المنتجات، وخلق شعور لدى العمال الذين لا يتمتعون بالسرعة في الإنتاج بعدم الأمان.

## أ.2 الأجر الزمني أو الراتب

يتم بمقتضى هذا النظام دفع أجر محدد عن وحدة زمنية معينة يقضيها الفرد في عمله ( سنة، شهر، أسبوع، يوم، ساعة) وهنا لا يتغير الأجر بتغير كمية الإنتاج، وهذا النظام في دفع الأجور هو النظام الأكثر شيوعا<sup>6</sup>، ويتم اللجوء إليه في الحالات التي يصعب فيها ربط الإنتاج بالأداء كوحدة كمية مثل

<sup>1</sup> Bernard roman, Bâtir une stratégie de rémunération, 2em édition, dunod, paris, 2010, p6.

<sup>2</sup> طارق المجدوب، الإدارة العامة، الدار الجامعية، بيروت، 2002، ص343.

<sup>3</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتاب الحديث، جدارا للكتاب العالمي، الأردن، 2009، ص 197.

<sup>4</sup> Paul milgrom, John roberts, Economie organisation et management, 1<sup>er</sup> édition, 2em tirage, bibliothèque national, paris, 2003, p505

<sup>5</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، مرجع سبق ذكره، ص161.

<sup>6</sup> مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص182.

الأعمال الإدارية، الهندسية، والاستشارية، وكذلك في الأعمال التي يكون فيها الاهتمام بالجودة أكثر من الكمية.

ولكن لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للعمال المهرة لبذل جهد أعلى لشعورهم وإدراكهم بأنهم متساوون من حيث النتيجة والأجر مع غيرهم من العمال غير الأكفاء<sup>1</sup>.

ولكن طبعا عملية تحديد الأجر لا تكون بهذه السهولة، وإنما هي في غاية التعقيد وتتحدد بعدة عوامل من بينها:<sup>2</sup>

- **عوامل داخلية:** قبل أن تصمم المؤسسة نظاما للأجور لابد عليها أن تقوم بتحليل 4 عوامل أساسية هي

• إستراتيجية الأجور في المؤسسة وذلك بالأخذ بعين الاعتبار عدة معطيات مثل ما هو مستوى الأجر الذي يدفعه المنافسون، إلى أي حد يمكن للمؤسسة أن تصمم نظام أجور يعتمد على الأداء؛

• تقييم الوظائف؛

• قدرة المؤسسة على الدفع؛

• قيمة المهارات التي يجب أن يتمتع بها العامل.

- **عوامل خارجية:** وتتحدد في ثلاث عوامل أساسية هي

• القوانين المعمول بها فيما يخص العمال والأجور؛

• النقابات العمالية؛

• شروط سوق العمل ( من عرض وطلب، مستوى الأجر السائد، التضخم).

### ب. ملحقات الأجر

بالإضافة إلى الأجر هناك حوافز مالية أخرى تضاف إلى الأجر وتدمج معه وتسمى ملحقات الأجر، وأهمها:

ب.1 **العلاوات:** وهي ما زاد عن أجر العامل وتتعدد أنواع العلاوات ونوردها فيما يلي:

- **العلاوة الدورية<sup>3</sup>:** هي عنصر من المقررات المالية التي تستحق للعامل، وهي تنقرر بصفة دورية ومستمرة، وتستحق العلاوة الدورية بشروط معينة لعل أهمها عدم الحصول على جزاءات تأديبية، وتوخي الأداء المطلوب، والسعي للوصول إلى النتائج المطلوبة، حتى يتفادى تقرير انتهاء السنة بتقرير ضعيف ومنه إلغاء العلاوة، أو تأجيل استحقاقها.

<sup>1</sup> هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، التحفيز والمكافآت، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص26.

<sup>2</sup> Said Ahmed Ben Raouan, le management des ressources humaines, office des publication universitaires , Alger, 2010,pp 138-140.

<sup>3</sup> محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005، ص228.

- علاوة الكفاءة: تمنح العلاوة نتيجة للكفاءة الأدائية خلال السنة فعلى سبيل المثال عندما يتحصل العامل على تقرير كفاءة بدرجة ممتازة، أو الحصول على درجة علمية أعلى من درجته الحالية، أو تقديم مقترحات وبحوث تساعد على تحسين طرق العمل وغيرها.<sup>1</sup>
  - علاوة الاستثنائية<sup>2</sup>: وهي تمنح بسبب وجود أداء ومجهود مميز، يستلزم التعويض الاستثنائي؛
  - علاوة الأقدمية: وهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المؤسسة، وتعد تعبيراً عن إخلاصه لمدة عام.
- وكل العلاوات تتميز بأن تأثيرها تراكمي، أي أنه حين يحصل عليها الفرد تصبح حقاً مكتسباً له، وتضاف في الأمد على عوائد المستقبل.<sup>3</sup>
- ب.2 الأجر الإضافي:** هو عبارة عن مبلغ من المال يدفع للعامل إضافة إلى أجره الأساسي ومختلف التعويضات الأخرى لقاء تكليفه بعمل إضافي خارج مواعيد العمل الرسمية، سواء كان هذا العمل ضمن نطاق عمله الأصلي أم لا.
- ب.3 العمولات :** وهي غالب ما تكون في وظائف البيع أو الوظائف الإدارية الكبرى، إذا حققت صفقات معينة، والعمولة هي عبارة عن نسبة مؤوية من النتائج المحققة.<sup>4</sup>
- ج. الترقية:** من الرقي أي الصعود إلى أعلى والترقية هي "إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى"<sup>5</sup>، وحتى تؤدي الترقية غرضها في التحفيز لابد أن تخضع لسياسة واضحة، وترتبط مباشرة بمستويات الأداء أو القدرة على الإبداع والابتكار، وأن لا تعتمد على معيار الأقدمية لأنه إذا اعتمدت على هذا المعيار أصبحت أداة سلبية بدلا من أن تكون إيجابية، والترقية هنا عندها شقين شق مادي ناتج عن الزيادة في الراتب نظرا لعلو المنصب، وشق معنوي ناتج عن الرقي الوظيفي، والزيادة في الهيبة والاحترام.
- 2. الحوافز الجماعية:** لا يجب أن تغفل المؤسسات الأثر الذي تخلفه الجماعة على الفرد، من منطلق أن الفرد كائن اجتماعي، لذلك جعل الجماعات رسمية من خلال التحفيز الجماعي الذي يأخذ عدة أشكال سنحاول ذكر أهمها من خلال الآتي:
- أ. نظام المشاركة في الأرباح:** يقضي هذا النظام أن يتحصل العاملون على حصة من الأرباح السنوية التي تحققها المؤسسة، وهذا النظام تأخذ به الكثير من المؤسسات في الوقت الحالي، وهذا وقد أجريت العديد من الدراسات والبحوث بهدف تقييم فعالية استخدام نظم المشاركة في الأرباح، وتوصلت إلى أن معظم المؤسسات ترى أن هذه النظم تحقق استفادة كبيرة لها، وليس بالضرورة أن تكون هذه الاستفادة في

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004، ص245.

<sup>2</sup> العاني هيثم، الإدارة بالحوافز، مرجع سبق ذكره، ص18.

<sup>3</sup> فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 101.

<sup>4</sup> عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص279.

<sup>5</sup> محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص229.

شكل زيادة في الأداء، ولكنها تؤدي إلى زيادة الإحساس بالالتزام والمشاركة والتضامن مع المؤسسة<sup>1</sup>، ولكن ما يعاب على هذا الحافز أنه لا يرتبط مباشرة بالمجهود الذي يبذله العامل، فقد لا يتساوى العمال في المجهود لكن يتساوون في الأرباح المحصل عليها؛

ب. **ملكية العاملين لأسهم المؤسسة:** حيث يسمح للعمال بشراء قدر من أسهم الشركة ويصبحون بذلك شركاء في المؤسسة، وبالتالي يزداد حرصهم على نجاحها وديمومة ربحها، مما يؤخذ<sup>2</sup> على هذه الطريقة أن عدد الأسهم المطروحة لن يكون بالضرورة مساو لكل راغب في شرائه، ومن ثم افتقاد المساواة، كما أن أسهم المنظمة ذاتها قد تنخفض أسعارها فلا يحرص العاملون على امتلاكها؛

ج. **الزيادة العامة في الأجور:** هي تلك الزيادات في الأجور التي يحصل عليها العاملون في نفس الوقت، وتلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من الحوافز لمواجهة غلاء المعيشة وانخفاض القدرة الشرائية للعمال، ولا ترتبط هذه الزيادات بأداء العمل، بل يستفيد منها جميع العمال في المؤسسة في نفس الوقت، وهذا النوع من الحوافز يؤدي بالفرد للشعور بالشكر والعرفان تجاه المؤسسة<sup>3</sup>؛

د. **المشاركة في وفر التكاليف:** وهي عبارة عن نسبة مئوية من الوفر المالي الذي يحققه العاملون في تكلفة الإنتاج من خلال ضبطهم للتكاليف وتخفيضها، عن طريق التقليل والحد من حجم الهدر والتبذير في الموارد واستغلال الوقت خير استغلال. هذه الوفورات المحققة توزعها عليهم المؤسسة في نهاية السنة<sup>4</sup>؛

هـ. **حوافز الخدمات الاجتماعية:** ويطلق عليها البعض اسم التعويضات أو الحوافز الغير مباشرة بسبب أن الأفراد يحصلون عليها عن طريق غير العمل، أي تقديمها غير مرتبط بمستوى أداء العاملين، وهي تقدم لجميع العاملين بدون استثناء، وبشكل عام يقصد بحوافز الخدمات الاجتماعية تلك التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين، وتشعرهم بأن الإدارة ترحى مصالحهم الشخصية، وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة. وتشمل الحوافز الاجتماعية خدمات تقدمها المؤسسة للعاملين دون مقابل، أو بمقابل بسيط<sup>5</sup> وأهم هذه الخدمات ما يلي:

- **التأمين ضد إصابات العمل والتأمين ضد البطالة:** حيث يحصل العامل الذي يصاب أثناء الدوام على تعويض مادي، ويختلف هذا التعويض باختلاف درجة الإصابة، وقد تلجأ المؤسسة أحياناً إلى التأمين على موظفيها لدى شركات التأمين، وتختلف أقساط التأمين باختلاف درجة خطورة العمل هذا فيما

<sup>1</sup> جاري بيسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، ص438.

<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 233.

<sup>3</sup> طارق المجذوب، مرجع سبق ذكره، ص344.

<sup>4</sup> جاري بيسلر، مرجع سبق ذكره، ص 441.

<sup>5</sup> مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 212.

- يخص التأمين ضد إصابات العمل، أما فيما يخص التأمين ضد البطالة فيقصد بها تقديم تعويض مادي مناسب للأفراد عند حدوث ظروف تستدعي تسريحهم<sup>1</sup>؛
- **التأمين الصحي:** يغطي نفقات العلاج والاستشفاء كلياً أو جزئياً للشخص العامل أو أفراد أسرته، أو تقديم خدمات العلاج في مركز صحي داخل المؤسسة أو من خلال التعاقد مع بعض المستشفيات<sup>2</sup>؛
  - **تأمين الشيخوخة والعجز والوفاة:** يعتبر تأمين الشيخوخة والعجز والوفاة، من أهم التأمينات على الإطلاق لأنه يغطي أحداثاً ستقع لا محالة، وأنه سيعوض دخل الفرد بعد الانقطاع عن العمل، ويبقى الفرد وعائلته من الحاجة والعوز<sup>3</sup>؛
  - **خدمات النقل:** تقوم بعض المؤسسات بتوفير خدمات النقل مجاناً، أو بمبالغ رمزية، وهي توفره لكل العاملين خاصة من المستويات الدنيا<sup>4</sup>؛
  - **خدمات السكن:** توفر بعض المؤسسات للعاملين خدمات سكن مجاني، هذه الميزة شائعة خاصة للأعمال في مناطق نائية، حيث لا يرغب أو لا يستطيع العامل تأجير أو شراء مساكن فيها<sup>5</sup>؛
  - **وجبات غذائية:** حيث تقوم بعض المؤسسات بتوفير وجبات غذائية بأسعار رمزية لكل من أراد؛
  - **الإجازات بمختلف أنواعها:** وهناك العديد من الإجازات التي يمكن للموظفين الحصول عليها مثل إجازات المناسبات والأعياد، الإجازات السنوية، الإجازات المرضية، إجازة طويلة مدفوعة الراتب وهذه عادة ما تكون للعاملين في المؤسسات التعليم والبحث العلمي، إجازات دراسية تسمح للموظف على الحصول على درجات علمية أو حضور دورات تدريبية<sup>6</sup>؛
- وهناك العديد من الخدمات الأخرى التي تقدمها المؤسسات لعمالها نوجزها فيما يلي<sup>7</sup>:**
- منح الموظفين بعض من منتجات المؤسسة خاصة في حال مؤسسات تنتج مواد استهلاكية؛
  - توفير اشتراك في نواد خاصة للعاملين وعائلاتهم؛
  - خدمات إرشاد نفسي واجتماعي لمساعدة العاملين على التأقلم مع بيئة العمل؛
  - إنشاء تعاونيات لتوفير المواد الاستهلاكية للعاملين؛

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 232-233.

<sup>2</sup> مرعي محمد مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تطبيقه في القطاع العام العربي، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص34.

<sup>3</sup> محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص248.

<sup>4</sup> سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، ط3، دار وائل للنشر، مصر، 2008، ص285.

<sup>5</sup> نفس المرجع السابق، ص387.

<sup>6</sup> محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 233-234.

<sup>7</sup> بالاعتماد على:

- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص ص: 212-213؛

- محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 235.

- سعاد نايف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 288-290.

- هدايا عينية في الأعياد مثل كيش العيد أو هدايا أخرى في رأس السنة... إلخ
  - إنشاء صندوق للادخار يساهم فيه العاملون والمؤسسة، يقوم بمنح قروض وإعانات للعاملين في مناسبات مختلفة مثل الزواج، الولادة، الانتقال من مسكن لآخر... الخ.
- بعد أن تطرقنا للحوافز المادية الايجابية وحاولنا أن نورد أكبر عدد من الأشكال، هناك جانب آخر للحوافز المادية ألا وهو السلبية، وهذا ما سنتطرق له فيما يأتي.

### ثانيا: الحوافز المادية السلبية

تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف أي من خلال العمل التأديبي، وهذه الإجراءات العقابية لا بد أن يتضمنها نظام يسمى النظام التأديبي أو نظام العقوبات في المؤسسة، ويقصد به تلك العقوبات التي تسلط على العاملين الذين يخالفون قواعد العمل أو السلوك، ويسمى البعض الحوافز السلبية، إذ أن الهدف من استخدامها هو التلويح بالعقاب كوسيلة لمنع العاملين من القيام بسلوكيات غير مقبولة وهذا ما جاءت به نظرية التعزيز لسكينر كما رأينا سابقا والحوافز المادية السلبية تأخذ عدة أشكال من أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

#### 1. عقوبات بسيطة: تتمثل فيما يلي

- أ. الخصم من الأجر: وذلك بخصم نسبة من أجر العامل نظرا لقيامه بسلوك غير مرغوب فيه، وحتى يكون هذا الإجراء نافعا ولا يأتي بنتائج عكسية لا بد على الإدارة أن توضح صراحة ما هي السلوكيات التي ينجم عنها هذا الخصم، وإلا أحس العامل بعدم العدالة وبالتالي نتائج عكسية؛
- ب. الحرمان من العلاوات أو المكافآت أو تأجيل استحقاقها: وهي أيضا عقوبة بسيطة تلجأ إليها الإدارة بغرض تقويم السلوك، ونفس الكلام الذي قلناه في الخصم من الأجر ينطبق عليها في حال ما أردنا أن تؤدي الغرض الذي وجدت من أجله؛

#### 2. عقوبات قاسية: تتمثل فيما يلي

- أ. التنزيل: ويقصد به إعادة تخصيص الفرد ليشغل وظيفة ذات أجر ومكانة ومسؤولية أقل، وطبعا لهذه الطريقة جانب معنوي أيضا، فهي تخلف آثار نفسية خطيرة جدا لدى العامل ما يجعل المؤسسات تحجم عن استعمالها إلا في الضرورة القصوى؛
- ب. التحويل: ويعنى به إعادة تخصيص الفرد على وظيفة أخرى لا تختلف عن الوظيفة السابقة، فهي حركة أفقية من وظيفة إلى أخرى، ويستعمل هذا الأسلوب في العقاب من ناحيتين مادية ومعنوية، فالوظيفة الأخرى لا تكون لها نفس الامتيازات المالية، ومن جانب معنوي حيث نبعد الفرد عن جماعته ومحيطه الذي اعتاد عليه؛

<sup>1</sup> بالاعتماد على:

- مصطفى نجيب شويش، مرجع سبق ذكره، ص 214؛  
- محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 236-237.

ج. **الاستغناء:** يشير الاستغناء في معناه الاصطلاحي العام إلى عملية إسقاط الفرد من قوائم الأجور، لأسباب منظميه، أو سوقية، أو تكنولوجية. وتستخدم المؤسسات طريقة الاستغناء كوسيلة للتخلص من الأفراد غير المرغوب في سلوكهم؛

د. **الفصل:** يعتبر الفصل من العمل عملية استبعاد نهائية، بسبب مخالفات وسلوكيات مادية ملموسة غير مرغوب فيها، مما يضر بالصالح العام للمؤسسة، وهذه الطريقة من أصعب الطرق في تنفيذها، حيث تحمي القوانين جلها العامل من الفصل وعليه تحتاج إجراءات قانونية محكمة حتى تؤتي ثمارها. ويختلف الاستغناء عن الفصل كون الفصل يعد نهائيا بينما في الاستغناء يمكن الاستعانة بالعامل المستغنى عنه مرة أخرى، عندما تزول الأسباب، سواء باستدعائهم لذات الوظيفة أو لوظيفة أقل.

### المطلب الثاني: الحوافز المعنوية

لا يمكن أن يتصرف الفرد بعقله مائة بالمائة وإنما غالبا ما تتدخل مشاعره، وأحاسيسه، لذلك كان للتحفيز المعنوي الأثر البالغ على سلوك الفرد العامل، فهذا النوع من الحوافز تشبع حاجاته العليا من إحساس بالتقدير والاحترام، والأهمية... إلخ ما ينعكس على إنتاجية العامل وأدائه، والحوافز المعنوية تأخذ عدة أشكال سوف نتطرق إلى أهمها من خلال ما يلي.

#### أولاً: الحوافز المعنوية الايجابية

وهي حوافز تنمي شعور إيجابي لدى الفرد العامل ومن أهمها:

1. **تحسين ظروف ومناخ العمل:** حيث دلت نتائج الدراسات أن المناخ الصحي للعمل من علاقات طيبة بين الزملاء، روح الفريق، التعاون،... إلخ له الأثر الكبير في إقبال العامل على عمله<sup>1</sup>؛
  2. **إعادة تصميم العمل:** فقد بينت الدراسات أن العامل عندما يمارس عملا لمدة طويلة، يسبب له عدم الرضا والملل، لذلك جاءت فكرة إعادة تصميم الوظيفة لتحفيز العمال وبعث النشاط فيهم من جديد، ويفرق البعض بين درجات مختلفة من إعادة تصميم العمل كآلاتي<sup>2</sup>:
- أ. **التناوب الوظيفي:** والذي يشير إلى التنقل من وظيفة لأخرى في فترات محددة حيث يؤدي الفرد واجباته تقريبا ولكن في وظائف أو مواقع مختلفة؛
- ب. **التوسع الوظيفي:** يعني أداء الفرد لواجبات أكثر تنوعا وتعقيدا فهناك توسع في المهام وبالتالي المهارة المطلوبة لأدائها، مما يدفع الفرد للتعلم والتعامل أكثر مع الآخرين، وهذا من شأنه أن يشبع حاجاته الاجتماعية؛

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 400.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 285-286.

- ج. **الإثراء الوظيفي:** هو يحوي مفهوم التوسع الوظيفي مع زيادة في المسؤوليات وأكد السلطة لتنفيذها، ومن هنا زيادة المسؤولية هي العنصر المحرك والمحفز للفرد، وليس مجرد زيادة الأنشطة؛
3. **ضمان العمل واستقراره:** وهذا الحافز بالذات أتى به وليام أوتشي من خلال نظريته عن الإدارة اليابانية، النظرية Z من خلال مبدأه التوظيف مدى الحياة. وضمان العمل واستقراره ينمي في الفرد إحساسه بالطمأنينة والراحة لأنه واثق من حصوله على دخل دائم يعيله وأسرته، وبالتالي يعمل بأريحية؛
4. **المدح والثناء:** يوجه المدح والثناء عند قيام العامل بعمل متميز ولا بد أن يكون المدح في الوقت المناسب حتى يكون له الأثر المتوقع، ومن الأفضل أيضا أن يكون المدح على مرأى ومسمع العمال الآخرين حتى يشعر ذلك العامل بالفخر، وأيضا يتحرك لدى الآخرين مشاعر الغيرة الايجابية وروح المنافسة؛
5. **الاعتراف بجهود العاملين:** يعطي كثير من العمال أهمية بالغة للاعتراف بجهودهم ويعتبرون ذلك حافزا مهما لهم لبذل جهود إضافية في العمل، ويتم التعبير عن التقدير بعدة طرق منها شهادات تقديرية، رسائل شكر للعمال الذين يحققون مستويات أداء عالية، تسجيل أسمائهم على لوحة شرف تعلق في مكان بارز في المؤسسة... الخ<sup>1</sup>؛
6. **الوظيفة الملائمة:** يقصد بها وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، أي ملاءمة المهنة وطبيعتها وأعبائها لقدرات وإمكانات وخبرات ومهارات ورغبات وطموحات الفرد، لأن ملاءمة الوظيفة للفرد تنمي ولاءه ومحبته لعمله، ويدفعه أكثر للإنجاز والأداء العالي<sup>2</sup>؛
7. **الإصغاء:** من مميزات المدير الناجح أنه يملك قدرة الإصغاء ، وذلك بالاهتمام بمشاكل العمال وتحسيسهم بتأييد المؤسسة لهم، أيضا الإصغاء لمشاكل العامل في عمله ومناقشة حلول عملية معهم<sup>3</sup>؛
8. **إشراك العاملين في الإدارة:** ويقصد بها أن يكون للعمال ممثلون في مجلس الإدارة ، ويساهموا بأرائهم وأفكارهم في إدارة المؤسسة، والغرض الأساسي من استخدام هذا الأسلوب هو إشعار العامل بأهمية رأيه، وإكسابه الثقة في النفس والقدرة على الإبداع، وأيضا كسب التزامه اتجاه الأهداف المسطرة<sup>4</sup>؛

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 75.

<sup>2</sup> مصطفى كمال أبو العزم عطية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 162-163.

<sup>3</sup> فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 97.

<sup>4</sup> مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 211.



**9. التكوين:** يلعب التكوين دورا هاما وحيويا في المؤسسة، ويخدم أهداف الإدارة، وذلك عن طريق عقد الدورات، الندوات التثقيفية، وإرسال البعثات للخارج لمسايرة التقدم الحاصل على مستوى العالم، ويؤدي ذلك إلى تنمية وصقل مهارات العامل بالمؤسسة، والنهوض بما لديهم من قدرات وامكانيات وتطوير أدائهم وسلوكهم<sup>1</sup>، ويعتبر التكوين حافز معنوي كونه يعطي شعور للفرد بأن المؤسسة تهتم لمصيره، وتفضل تطويره على الاستغناء عنه وتوظيف عامل يملك تلك الكفاءات، ومن هنا ينمو شعوره بالأهمية ويزداد تقديره وولاءه للمؤسسة؛

**10. الثقة وتفويض السلطة:** وذلك بتكليف العامل بمهام صعبة ومنحه مسؤوليات أكبر، مما يمنحه شعور التحدي والمثابرة ليكون قدر تلك المسؤولية والثقة التي وضعت فيه؛

**11. فرص الترقية:** سبق وتطرقنا لهذا العنصر في الحوافز المادية الايجابية، ولكن لهذا الحافز شقه المعنوي أيضا، حيث يشعر الفرد بالجدارة والاستحقاق، وبالتالي رفع معنوياته وأيضا زيادة تقدير الآخرين له.<sup>2</sup>

وهناك العديد من الحوافز المادية التي تطرقنا إليها سابقا لها شق معنوي مثل مختلف الإجازات، الخدمات الاجتماعية والهدايا العينية في المناسبات والأعياد كلها تترك أثرا ايجابيا على معنويات الفرد العامل.

### ثانيا: الحوافز المعنوية السلبية

لكل شيء نقيض وكما تستعمل الحوافز المعنوية الايجابية يتحتم على المسؤول أحيانا استعمال الحوافز المعنوية السلبية لتجنب تكرار السلوك غير المرغوب فيه كنوع من أنواع العقاب كما رأينا في نظرية التعزيز لسكينر ومن أهم الحوافز المعنوية السلبية نذكر ما يلي.

1. توجيه إنذار كتابي او شفهي: وهي طريقة شائعة الاستعمال، يلجأ إليها الرؤساء للفت انتباه العامل إلى خطأه، فإذا كان الغلط لأول مرة يكتفون بإنذار شفهي، وإذا تكرر الغلط قدم لهم إنذار كتابي؛
2. التحويل إلى التحقيق ومجلس التأديب: وتستعمل المؤسسة هذه الطريقة في حال كان السلوك الصادر من العامل تجاوز كل القوانين واللوائح المعمول بها في المؤسسة، كأن يقوم باختلاس مثلا أو يتسبب عمدا في إتلاف المعدات... الخ، وهذا عقاب معنوي شديد ويمتد أثره إلى باقي العمال حيث يخلق عندهم شعور بالحيلة والخوف من ارتكاب نفس السلوك حتى لا ينالوا نفس العقاب، فهي إذا وسيلة ردع؛

<sup>1</sup> مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سبق ذكره، ص 165.

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 210.

3. عزل الفرد مؤقتاً عن المشاركة في الاقتراحات واتخاذ القرارات: وهذا عقاب معنوي شديد فالعامل يحس أن مكانته في الجماعة اهتزت، خاصة إذا شارك الجميع في الاقتراحات إلا هو، وسيكون هذا العقاب أشد إذا كان العزل ليس فقط من طرف المسؤول وإنما من جميع الزملاء؛ وهناك العديد من الحوافز المعنوية السلبية الأخرى، فإذا عكسنا الحوافز المعنوية الايجابية أصبحت حوافز معنوية سلبية، مثلاً:

- الترقية حافز إيجابي إذا أردنا استخدامها في الجانب السلبي نحرمة من الترقية؛
  - إثراء الوظيفة ايجابية إذا أردنا جعله سلبي تقليص السلطات، أو التنزيل... الخ.
- إذن هناك قدر كبير من أشكال الحوافز مادية كانت أو معنوية، سلبية كانت أو إيجابية ولكن الأهم من إحصائها ومعرفتها كيفية استخدامها للوصول إلى الأهداف المسطرة، وهذا ما سنتطرق له في المطلب الموالي.

### المطلب الثالث: أسس منح الحوافز

لا توجد مؤسسة اليوم لا تملك نظاماً للحوافز، ونظام الحوافز حتى يتأسس يمر بعدة مراحل، وأهم ما يجب أن يحمله في طياته هو أسس أو معايير منح هذه الحوافز وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا المطلب.

#### أولاً: خطوات تصميم نظام الحوافز

يعتبر الحافز وسيلة إشباع مستعملة لتوجيه سلوك العاملين حيث تهتم المؤسسة بتصميم نظام حوافز يجعل الأفراد يتصرفون على نحو يخدم الأهداف الكلية المسطرة، وتكون خطوات تصميم نظام الحوافز كما يلي:<sup>1</sup>

#### 1. دراسة احتياجات العاملين

من أهم ما يميز نظام الحوافز أنها تقدم للعمال لتحقيق الاستقرار والأمن لهم، ولتقديم مجموعة من الخدمات والامتيازات، وبطبيعة الحال لا بد أن تكون متماشية مع احتياجاتهم؛

#### 2. تحديد هدف النظام

حيث تسعى المؤسسات إلى أهداف عامة، واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيداً، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، زيادة الأرباح، تشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة، تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف؛

<sup>1</sup> بلاعتماد على:

- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط2، 2008، مرجع سبق ذكره، ص ص: 383-384.
- يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 415-416.
- فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 102-103.

### 3. دراسة الأداء

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي. إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم؛
- وجود عدد سليم للعاملين؛
- وجود ظروف عمل ملائمة؛
- وجود سيطرة كاملة للفرد على عمله.

### 4. تحديد ميزانية الحوافز

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

- قيمة الحوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى وهي تتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت، العلاوات، الرحلات، الهدايا، وغيرها؛
- التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنوداً مثل تكاليف تصميم النظام، تعديله، واحتفاظ بسجلاته، اجتماعاته، وتدريب المديرين على النظام؛
- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنوداً مثل النشرات، الكتيبات التعريفية، الملصقات الدعائية، وخطابات الشكر والحفلات.

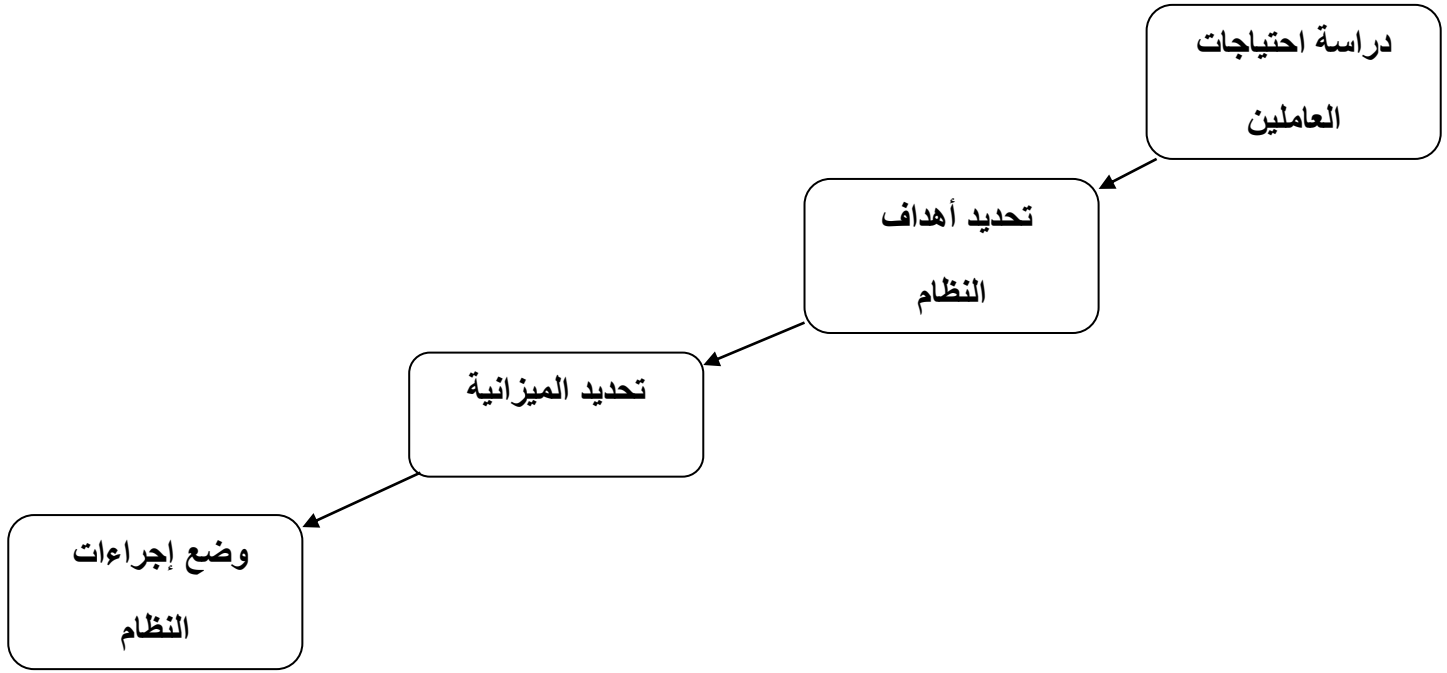
### 5. وضع إجراءات النظام

وفي هذه المرحلة يتم وضع لائحة بنظام العمل في المزايا والخدمات ( الحوافز الممنوحة) وتتضمن اللائحة معلومات هامة عن الاعتبارات التالية:

- أنواع المزايا والخدمات التي تقدم للعاملين (وقد تشمل جميع الأنواع التي سبق وذكرناها أو بعضها منها)؛
- إجراءات الحصول على المزايا والخدمات، أو إجراءات المطالبة بها؛
- النماذج التي تملأ للحصول على المزايا أو الخدمات؛
- سلطة الإشراف على النظام، وتحديد أدوار المشرفين عليها؛
- مواعيد الاشتراك في النظام؛
- حرية الدخول والخروج والتغيير في الاشتراك في الأنواع المختلفة للحوافز.

والشكل التالي يلخص هذه المراحل

الشكل رقم (1-12): مراحل تصميم نظام الحوافز



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص383.

بعد أن تطرقنا إلى مختلف المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز سنستعرض فيما يلي مختلف أنواع نظم الحوافز.

### ثانياً: أنواع نظم الحوافز

تعمل المؤسسة على إيجاد التوليفة المثالية للحوافز التي تخدم أهدافها، وتتمكن من خلالها من توجيه سلوك عمالها لخدمة مصالحها، وتحفيزهم للوصول إلى تعظيم الأداء، والوصول إلى التميز، والمؤسسة تمزج بين ثلاثة أنواع من نظم الحوافز هي كالاتي:

#### 1. الحوافز الفردية

وهي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، فتخصيص مكافأة الموظف الذي ينتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة لأفضل أستاذ، أو إعطاء هدية للطالب الأول في القسم، كل ذلك يدخل في فئة الحوافز الفردية فالحوافز الفردية موجهة للفرد ومن شأنها زيادة التنافس الايجابي بين الأفراد سعياً للوصول لإنتاج أو أداء أفضل، وقد تؤثر الحوافز الفردية سلبياً على روح الفريق، والتي هي

جوهر عملية الإدارة، وهو ما ينبه إلى ضرورة اللجوء لأسلوب الحوافز الجماعية أيضا إلى جانب الحوافز الفردية<sup>1</sup>؛

## 2. الحوافز الجماعية

تهدف الحوافز الجماعية إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين، بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع الزملاء لأن في ذلك إضرار بالأهداف الرئيسية للعمل، ويدخل في هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن فرع في مؤسسة أو في بنك، إذن من شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق والتعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التناقض أحيانا، فيمكن للإدارة ومن أجل أن يتحقق التنافس الفردي الإيجابي وروح الفريق في آن واحد، أن تستعمل الأسلوبين معا ولا تقتصر على أسلوب واحد<sup>2</sup>؛

## 3. حوافز على مستوى المؤسسة

تقدم المؤسسة حوافز لكل أعضائها وأفرادها، بغض النظر عما قاموا به من عمل وأداء وهذا لتشجيعهم على البقاء في المؤسسة وتحسيسهم باهتمامها بهم ونجد في ذلك مثلا المشاركة في الأرباح، خطط الاقتراحات، ملكية الأسهم وغيرها<sup>3</sup>.

بعد أن تطرقنا إلى كيفية تصميم نظام الحوافز ومختلف أنواع هذه النظم لابد علينا الإشارة إلى معايير وأسس منحها في الحوافز.

### ثالثا: معايير منح الحوافز في المؤسسة

هناك عدة معايير تمنح على أساسها الأجور والحوافز بصفة عامة ومن أهم هذه الأسس نلخصها فيما يلي:

#### 1. معيار الأداء:

يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الأوحد لدى البضع وهو ما يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة، أو وفر في الوقت، أو التكاليف، أو وفر في أي مورد آخر، ويعتبر الأداء فوق العادي (أو التميز في الأداء) للعمل أهم المعايير التي تمنح على أساسها الحوافز<sup>4</sup>؛

<sup>1</sup> محمد قاسم الفريوتي، السلوك التنظيمي، ط5، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 71.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص72.

<sup>3</sup> سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص244.

<sup>4</sup> فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 99

## 2. معيار الجهد المبذول في العمل:

يصعب في بعض الأعمال قياس الناتج النهائي لما يقوم به العامل وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية مما يجعل بعض المؤسسات تلجأ إلى تحديد الأجر حسب الجهد الذي يبذله العامل مثلا أو بساعات العمل، صعوبة العمل... إلخ؛<sup>1</sup>

3. معيار الاتجاهات السلوكية: تقوم المؤسسة بمنح حوافز معينة للأفراد اللذين يتبعون سلوك ايجابي وهذا وفق معايير معينة:<sup>2</sup>

أ. الموظف المثالي: تكرم المؤسسة الأفراد على التزامهم في دوامهم وتمنحهم الحوافز المناسبة لذلك تقوم باختيار الأفراد ذوي السلوكيات المثالية في العمل وتعمل على اختيارهم كقدوة سلوكية أو مثلا تسميهم "الموظفين المثاليين" ويتم اختيار الأفراد الأكثر التزاما بأوقات الدوام، والأكثر انضباطا في العمل وغيرها من مؤشرات الموظف أو العامل المثالي؛

ب. الموظف الأكثر شعبية: تقوم المؤسسة بإجراء استقصاء لأراء موظفيها كل مدة زمنية معينة، عادة ما تكون شهر والذي يكون أكثر شعبيه نظرا لسلوكه الايجابي، وعلاقته الودية مع الزملاء تمنح له الحوافز اللازمة؛

ج. التميز في خدمة الزبائن: وذلك في حال كانت مؤسسات خدمتية، فتمنح المؤسسة الحوافز للموظف الذي تكون الزبائن راضية عن خدماته؛

4. معيار الأقدمية: ويعني هذا أن يختلف الراتب باختلاف عدد السنوات التي خدمها في المؤسسة، وهذا المعيار يشير إلى الولاء والانتماء، وهو معيار شائع ولا توجد مؤسسة لا تعمل به<sup>3</sup>؛

5. معيار صعوبة العمل: تتحدد الأجر وفقا لهذا المعيار حسب ظروف العمل والوقت الذي يقضيه الموظف في العمل، والأدوات المستعملة، وطبيعة البيئة التي يعمل فيها حيث تتناسب الأجر والحوافز طردا مع صعوبة تلك الظروف؛

6. معيار المهارة: بعض المؤسسات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو رخص أو براءات، أو إيجاز أو دورات تدريبية، وكما نلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين<sup>4</sup>؛

7. معيار درجة المسؤولية: تتحدد الأجر والحوافز طبقا لهذا المعيار حسب درجة المسؤولية التي

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص227.

<sup>2</sup> بلاعتماد على:

- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، الجزائر، 2004، ص208.

- مرعي محمد مرعي، مرجع سبق ذكره، ص: 45-46.

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص227.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ص 251.

يتحملها العامل والتي تتطلب منه اتخاذ قرارات حاسمة، فكلما زادت المسؤولية تزيد قيمة الأجر والحوافز المختلفة<sup>1</sup>؛

8. معيار ندرة الموارد البشرية: وهذا له علاقة نوعا ما بالمهارة فكلما كان التخصص المطلوب نادرا، كانت الإغراءات المقدمة للحصول عليه كبيرة<sup>2</sup>.

وطبعا المؤسسة لا تستخدم معيارا واحدا من هذه المعايير وإنما تستعمل مزيجا من هذه المعايير في نفس الوقت.

هذه هي الأسس العملية والمنطقية لمنح الحوافز ولكن على أرض الواقع تبقى هناك تجاوزات كثيرة، وتتدخل عوامل أخرى غير موضوعية في توزيع هذه الحوافز مثل المحسوبية، القرابة..... إلخ ولهذا نقول أن احترام الأسس الموضوعية لمنح الحوافز سيعطيها مصداقية وبالتالي سنتمكن من تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 228.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 228.

## خلاصة :

من خلال تطرقنا إلى الأسس النظرية للحوافز استخلصنا أنها بمثابة الشراع الذي يوجه سلوك الأفراد داخل المؤسسات، فالفرد يسعى من وراء قيامه بسلوك معين لإشباع نقص لديه، هذا النقص يعتبر دافع لديه وعلى المؤسسة التي تريد توجيه سلوك عمالها في اتجاه تحقيق أهدافها أن تتقن فن إشباع هذه الدوافع بالحوافز المناسبة.

ولقد تعددت النظريات التي حاولت وضع قواعد وأسس لفهم دوافع الأفراد وبالتالي اقتراح حوافز مناسبة، فنجد نظريات المحتوى التي من أشهرها نظرية ماسلو، هارزبرغ، ألدفر... والذين ركزوا بشكل أساسي على دراسة الدوافع وبذلك وفرت قاعدة لمعرفة أفضل بما قد يدفع الفرد للقيام بسلوك معين، وبالتالي إعطائه الحافز المناسب، والاتجاه الثاني في النظريات هو النظريات العملية في التحفيز والتي ركزت أساساً على إيجاد إجابة للسؤال: كيف تعمل الدوافع لدى الإنسان؟ حيث توصلوا إلى أن الدافعية عملية عقلية أساسها المفاضلة والاختيار في تحديد الأهداف ومن أشهر هذه النظريات: نظرية التوقع، نظرية تصميم الهدف، نظرية الإنصاف... لذلك تسعى المؤسسة لأن تجعل نظام الحوافز لديها واضح وعادل حتى يتسنى للعامل المفاضلة والاختيار. وبهذا تكون هذه النظريات أبرزت في طياتها أنواع الحوافز التي يمكن للمؤسسة استعمال تشكيلة منها بغرض تحفيز عمالها، وقد صنفت الحوافز وفق عدة معايير فمنها مادية والمعنوية، ومنها الفردية والجماعية، ومنها السلبية والإيجابية، والمؤسسة لها حرية اختيار التوليفة التي تتناسب مع طاقاتها البشرية.

ونظام الحوافز الفعال يحقق عدة إيجابيات للمؤسسة، منها تنمية شعور العامل بالانتماء والإخلاص لها، وهذا ما اصطلح عليه علماء الإدارة الولاء التنظيمي وخصوه باهتمام متزايد وسوف نتطرق إليه في الفصل الموالي.





# أسس صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسات

## تمهيد :

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

وموضوع الولاء من المواضيع النفسية والاجتماعية القديمة في المنشأ، والحديثة في الاهتمام، ومع تعقد العلاقات الإنسانية خاصة في ميدان العمل حضي هذا المفهوم باهتمام علماء الإدارة، حيث حاولوا التنظير لمفهوم الولاء التنظيمي وطرق تقوية أسسه في المؤسسات. وقد اختلفوا في المصطلح الذي أطلقوه على هذا المفهوم فهناك من تحدث بالالتزام التنظيمي، وهناك من تحدث بالولاء التنظيمي، وبعد اطلعنا على عدد من الدراسات قررنا أن نستعمل المصطلحين كترادفتين، لأنه عند اطلعنا على مضمون كل منهما وجدناه متطابقا.

ونحن من خلال هذا الفصل سنحاول التطرق:

- مختلف المفاهيم المتعلقة بالولاء التنظيمي في المبحث الأول؛
- في المبحث الثاني سنفصل في محددات الولاء التنظيمي ؛
- في المبحث الأخير سنبين أهمية الولاء التنظيمي بالنسبة للمؤسسة من خلال التطرق لانعكاساته على بعض المتغيرات التنظيمية

## المبحث الأول: أساسيات حول الولاء التنظيمي

يعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا من الباحثين في المجال التنظيمي، والسلوكي في الفترة الأخيرة، وهذا الاهتمام يرجع إلى حقيقة أن الولاء التنظيمي هو من بين العوامل التي تؤثر على أداء وإنتاجية الفرد وبالتالي فعالية وكفاءة المؤسسة، وهذا ما يشهد عليه تفوق المؤسسات اليابانية في الإنتاجية على مثيلاتها في الدول المتقدمة، فقد أكدت الدراسات أن أحد أهم أسباب هذا التفوق هو درجة الولاء التنظيمي المرتفع الذي يتمتع به العامل الياباني، لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على هذا المفهوم ومعرفة خصائصه، أنواعه والنماذج المفسرة له.

## المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي

مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الصعب تحديدها لارتباطه ارتباطا وثيقا بعوامل وجدانية مثل الدافعية، الرضا، النصر،... الخ فالولاء التنظيمي يعني أن العامل نزيه ومستقيم ويقبل على العمل بتقان وإتقان لذلك هناك العديدين كتبوا في هذا الموضوع.

## أولا: تعريف الولاء التنظيمي

الولاء كمفهوم عام يقصد به شعور الفرد بالارتباط بأشياء معينة، كارتباطه بشخص آخر أو بمجموعة معينة (كالأسرة، فريق كرة قدم،...)، ويحوي الولاء معاني كثيرة كالحب، التضحية، الانتماء<sup>1</sup>، أما الولاء لغة فهو اسم مصدر من والى يوالي موالاة وولاء، ويقال والى فلانا فلانا بمعنى نصره وأحبه<sup>2</sup>، ولكلمة ولاء مدلولات كثيرة فالولاء في اللغة يعني "العهد، القرب، والنصرة، والمحبة والالتزام"<sup>3</sup>، ويعني الولاء ذلك الشعور بالقرب والنصرة والمساندة في الشدائد حيث وردت كلمة الولاء في العديد من الآيات القرآنية ومن أمثلة ذلك قوله تعالى "وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ"<sup>4</sup> ويعني الولاء هنا النصر في الأمور المشتركة، والتعاون والمودة والمآزة والمواساة.

<sup>1</sup> Power Edward L, employee loyalty in new Millenniam,2000  
(<http://www.freepatentsonline.com/article/SAM-Advanced-Management-Journal/64912369.html>.)

<sup>2</sup> فايزة رويح، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية - دراسة ميدانية بمدينة ورقلة -، مجلة دراسات نفسية وتربوية مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، عدد 5، 2010، ص101.

<sup>3</sup> موسى اللوزي، التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص118.

<sup>4</sup> القرآن الكريم، سورة التوبة، الآية 71.

هذا فيما يخص معناه العام واللغوي أما التعريف الاصطلاحي لمفهوم الولاء فقد اختلف من كاتب لآخر وفيما يلي عرض لأهم هذه التعاريف:

- يعرف ستيرز ( Steers,1977) الولاء التنظيمي بأنه قوة انتماء الفرد لمؤسسته ومساهمته الفعالة بها، أما أورلي وكاردويل ( Oreilly et Caldwell) فقد عرفاه بأنه ارتباط الفرد النفسي بالمؤسسة ما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المؤسسة<sup>1</sup>؛

- يرى بورتر وزملاؤه (porter et al 1974)<sup>2</sup> أن الولاء التنظيمي يعرف بأنه قوة تطابق الفرد مع مؤسسته، وارتباطه بها وأن الفرد الذي يظهر مستوى عال من الولاء اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها يكون لديه:

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

- "هو شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المؤسسة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المؤسسة"<sup>3</sup>؛

-عرفه وينر " بأنه شعور داخلي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن ن خلالها تحقيق مصالح المؤسسة"<sup>4</sup>؛

من التعاريف السابقة يتضح لنا أن الولاء التنظيمي عبارة عن شعور وجداني ويتحقق عندما يؤمن العمال بأهداف المؤسسة ويسعون لتحقيقها كأنها أهدافهم<sup>5</sup> حيث أنه عندما يتخذ العامل أي قرار فهو يفكر في نتائجه على نفسه وعلى المؤسسة أيضاً، وحين يتحدث يتحدث بصيغة نحن ليس

<sup>1</sup> راتب السعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لهيئة التدريس فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25 العدد (2+1)، 2009، ص 203.

<sup>2</sup> محمد صالح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة نايف، السعودية، 2009، ص 36.

<sup>3</sup> مدحت أبو النصر، تنمية المهارات بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، دار ايترك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2005، ص 38.

<sup>4</sup> سامي إبراهيم حماد حنون، قياس مستوى الالتزام لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 27.

<sup>5</sup> International journal of management and information systems, first quarter, volume 15,number 01 ,2011,p:82.

بصيغة أنتم وذلك طبعاً لأنه يحس نفسه جزء من المؤسسة<sup>1</sup>، ويتسم مفهوم الولاء التنظيمي بمجموعة من الخصائص سنوردها فيما يلي.

### ثانياً: خصائص الولاء التنظيمي

- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها؛
- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بالحيوية والنشاط؛
- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم؛
- انه يفقد خاصية الثبات بمعنى أن مستوى الولاء قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه؛
- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما إن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية؛
- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل بمعنى الولاء يصنع ويكتسب وليس فطرة في الفرد؛
- الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في المؤسسة، والتي تجسد مدى ولائهم.

الولاء إذن ليس ملموس وإنما يمكن استنباطه من مجموع تصرفات العامل وفيما يلي سنتطرق إلى مزايا العامل ذو الولاء المرتف

### ثالثاً: سمات سلوك أصحاب الولاء

-الموظف الأكثر ولاء يحقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي، وبالتالي تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر، والمتوقع أن يكون رضاه عن أهداف المؤسسة أكبر من غيره وبالتالي التزامه بتنفيذها، ويوحد وجهة نظره مع وجهة نظر المؤسسة عند تحديد ما هو صالح للمؤسسة<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup> Kazuhiro Aria, organizational loyalty, a preliminary study, histsubashi journal of Economics 36,1995,p: 22.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص321.

-العامل الذي يتمتع بولاء مرتفع عادة ما يكون مواظبا، فلا يصل متأخرا للعمل، ولا يتهرب من العمل بل على العكس يكون مندفعاً لأداء عمله، ولا يتحجج ليأخذ عطلة من العمل بأعذار واهية؛<sup>1</sup>

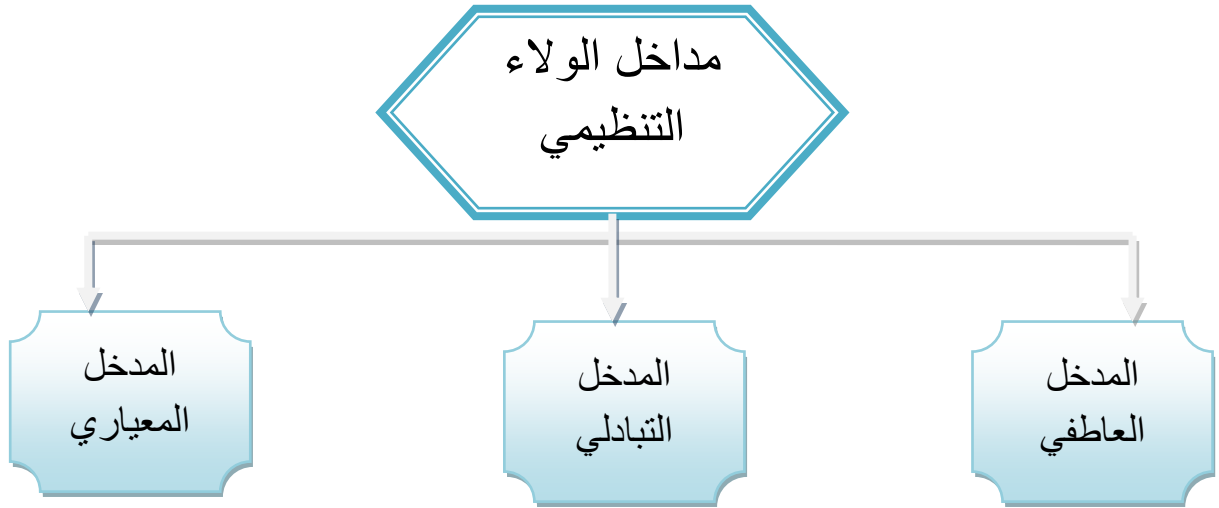
-أصحاب الولاء العالي يتميزون عن غيرهم في كونهم يتمسكون بمبادئهم ويعملون بها، كما يمكن الاعتماد عليهم والثقة بهم، لديهم حس عالي بالمسؤولية، حيث يؤديون الأعمال الموكلة إليهم بنفان؛

-بالإضافة إلى ما ذكر نجد أن أصحاب الولاء التنظيمي يتسمون بصفات نختصرها فيما يلي: الإخلاص في العمل، الاستقامة، النزاهة، الإلمام بأبعاد الوظيفة، التعاون، قوة الشخصية، امتلاك المهارات والقدرات العالية على حل المشاكل كونهم يعتبرونها جزءا من مشاكلهم الشخصية.<sup>2</sup>

#### رابعاً: مداخل الولاء التنظيمي

كما سبق ورأينا هناك اختلاف بين الكتاب في تحديد مفهوم الولاء التنظيمي، وذلك راجع إلى المخل الذي اعتمد عليه كل كاتب في تعريفه للولاء التنظيمي، وفي أدبيات الولاء التنظيمي نجد ثلاث مقاربات رئيسية لدراسة هذا الموضوع نبينها من خلال الشكل رقم (13-11):

الشكل رقم (13-11): شكل توضيحي لمداخل دراسة الالتزام التنظيمي.



المصدر: من إعداد الطالبة.

<sup>1</sup> محمد صلاح الدين أبو العلا، مرجع سبق ذكره، ص 48.

<sup>2</sup> الشريف محمد شريط ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في علوم النفس، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009، ص 88.

من الشكل أعلاه نجد أن هناك ثلاث مداخل أو توجهات أساسية اعتمدها الباحثون في تعريفهم لهذا المفهوم هي كالتالي<sup>1</sup>:

1. **المدخل التبادلي**: وقد أعتمد هذا المدخل في الستينات، من قبل (Gary backer 1960) وكان يعرف باسم Side-bets، وحسب هذا المدخل كلما كان استثمار العامل في المؤسسة كبيرا كانت تكاليف تركه للعمل مرتفعة وبالتالي يميل إلى البقاء في عمله وعدم ترك المؤسسة وهنا أكبر استثمار للعامل في المؤسسة هو أقدميته، وهناك العديد من الباحثين تبناوا هذا المدخل أمثال (Hrebiniake et Alluto 1972). بصيغة أخرى ميل العمال للبقاء في المؤسسة يكون كلما زادت مكاسبهم فيها، وأن الولاء هي عملية محسوبة لدى العاملين بمفهوم التكاليف والأرباح، فإذا كانت تكاليف تركه للعمل تفوق أرباحه (الامتيازات التي يحصل عليها من المؤسسة) قرر البقاء في المؤسسة والعكس صحيح.

2. **المدخل العاطفي**: وظهر هذا المدخل في أواخر السبعينات على يد Staw، واعتمده العديد من الباحثين أمثال Zeffane , Mowday, L.W Porter et Col وحسب هذا المدخل يقاس الولاء التنظيمي بدرجة تطابق الفرد مع المؤسسة، فعندما تصبح قيم العامل ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المؤسسة والقيم السائدة فيها فإن العامل سوف يبذل جهود إضافية في العمل للرفي بمؤسسته ولا يفكر في تركها والانتقال لمؤسسة أخرى، والكتاب الذين اعتمدوا على هذا المدخل يركزون على البعد العاطفي، وعادة ما يستخدمون الاستبانة التي حضرها Porter et Col 1974 المعروفة باسم (O.C.Q)\*

3. **المدخل المعياري**: في فترة الثمانينات ظهر مدخل ثالث للولاء التنظيمي وهو المدخل المعياري، (Normative) وقد أضاف هذا المدخل البعد الأخلاقي (Morale) للولاء التنظيمي للعمال، إذ حسب هذا المدخل الولاء التنظيمي هو عبارة عن التزام أخلاقي بالبقاء في المؤسسة، ولكن هذا الالتزام ليس بالضرورة بسبب اتفاقية مبرمة بين الطرفين، وإنما هو عبارة عن عقد وهمي مدعوم بأخلاقيات الأعمال (Work ethic)<sup>+</sup>.

<sup>1</sup> لمزيد من التفصيل عد إلى:

- إهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، محافظات غزة، رسالة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص30.
- أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة العليا على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، ماجستير إدارة أعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص58.

\* O : Organizational.

C : Commitment.

Q : Questionnaire

+ أخلاقيات الأعمال هي: مجموعة المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة، وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ أو صواب في موقف معين.

والولاء التنظيمي لا يكسب فجأة، وإنما على مراحل وفي كل مرحلة ينمو ويرتفع مستواه، وهذا ما سنبينه من خلال المطلب الموالي.

### المطلب الثاني: مراحل تطور الولاء التنظيمي، ومختلف أنواعه

الولاء هو شعور وجداني بمعنى أنه مرتبط أكثر شيء بالمشاعر والأحاسيس، وهناك العديد من التقسيمات للولاء التنظيمي، فكل باحث كيف كانت رؤيته لهذا المفهوم وعلى أساسها قدم مكونات مختلفة للولاء التنظيمي، ولكن أغلب الباحثين اتفقوا على المكون أو البعد العاطفي. وبما أن المكون الرئيسي للولاء هو العاطفة، هذا يقودنا للقول أن الولاء التنظيمي لا يتكون فجأة وإنما ينمو ويشتد عبر الوقت وتبعاً للمتغيرات المحيطة، وهذا ما سنفصله خلال هذا المطلب

#### أولاً: مراحل تطور الولاء التنظيمي

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

- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها: غالباً ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

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

وهناك من يرى بأنه يمكن حصر مراحل الولاء التنظيمي في ثلاث وهي:

- الإذعان أو الالتزام: حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المؤسسة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

- مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمؤسسة: حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم، رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء والفخر.

- مرحلة التبنى: حيث يعتبر الفرد أن أهداف المؤسسة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه، وهنا يحدث الولاء نتيجة تطابق الأهداف والقيم.



ولكن أغلب الكتاب يتفقون على وجود ثلاث مراحل أساسية لتكون الولاء التنظيمي في المؤسسة عرفوها كما يلي<sup>1</sup>:

1. **مرحلة التجربة:** أي قبل الدخول إلى العمل، وتمتد هذه المرحلة إلى عام واحد حيث يعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة، لأن الأفراد يدخلون المؤسسات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل الطبيعية والبيئة الاجتماعية، وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار ففي هذه المرحلة يهدف من توجه نحو العمل إلى تحقيق الأمان والشعور به والحصول على القبول من التنظيم وبذل الجهد للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.

2. **مرحلة العمل:** وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدئ العمل، وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام، وتظهر خلالها خصائص مميزة لها، تتمثل في الأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء.

3. **مرحلة الثقة في التنظيم:** هذه المرحلة تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمؤسسة، وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث تزداد خلال هذه المرحلة الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء التنظيمي، ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضج، ثم يتم تدعيم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم، وتقييم عملية التوازن بين الجهود (التكلفة)، والإغراءات المعطاة للأفراد.

إذن نلاحظ أن هناك ثلاثة مراحل يتكون خلالها الولاء التنظيمي للفرد العامل، حيث نجد المرحلة الأولى لتكون الولاء التنظيمي تبدأ قبل التحاق الفرد بالعمل بمعنى يكون تفكيره مبنيا على الفوائد المرجوة في حين تأتي مباشرة المرحلة الثانية أي ما تسمى بمرحلة العمل والبدء فيه، حيث يتكون الولاء التنظيمي للفرد عندما يعيش في بيئة عمله مدة اثنان أو ثلاث إلى أربع سنوات إذ يسعى إلى بلوغ درجة عالية من التوافق والتطابق مع المبادئ التي تقرها مؤسسته وما يميز هذه المرحلة عن سابقتها شعور الفرد بالفخر والاعتزاز عند الحديث عن مؤسسته أمام الآخرين، وبصفة مباشر تأتي المرحلة الثالثة والأخيرة أي مرحلة الثقة في التنظيم، والتي تكون في السنة الخامسة من عمر الفرد العامل لحياته المهنية، حيث يقبل أهداف المؤسسة ويتبنى مبادئها وكأنها مبادئه الخاصة ويستمر في المحافظة على سمعتها وسط المؤسسات الأخرى. فبناء الولاء التنظيمي يتم بطريقتين إحداهما رسمية والتي نلمسها عند تصميم طرق العمل وأثناء تصميم فريق العمل، بينما الطريق الغير رسمية

<sup>1</sup> موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص ص : 123-124.

تتضح من خلال العمليات الاجتماعية التي يقوم بها الموظفون من حين لآخر بالتعاون، المنافسة الإيجابية، العلاقات الطيبة.

### ثانياً: أنواع الولاء التنظيمي

لقد ورد في أدبيات الولاء التنظيمي عدة أنواع له، تبعا لنظرة كل مفكر والمدخل الذي اعتمده كما بيناهم في المطلب السابق، وسنحاول حصر أهمها من خلال هذا العنصر كالتالي<sup>1</sup>:

1. **الولاء الموقفي:** وهذا النوع من الولاء هو تعبير عن وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي حيث ينظرون إلى الولاء على أنه "صندوق أسود" ومحتويات هذا الصندوق تتضمن بعضا من العوامل التنظيمية والشخصية، مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية وخبرات العمل، بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المؤسسة من حيث التسرب الوظيفي، والحضور والغياب، والجهود التي تبذل في العمل، ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمؤسساتهم.
2. **الولاء السلوكي:** يعكس هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي، وتحديد الخبرات المكتسبة على تطوير علاقة الفرد حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المؤسسة، نتيجة استفادتهم من بعض المزايا والمكافآت على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك. ونلاحظ أن هذا النوع استعمل في مفهومه نظرية التعزيز لسكينر (أوردناها في الفصل السابق) التي تأخذ بمبدأ الثواب والعقاب لتدعيم السلوك المرغوب فيه، وتجنب السلوك غير المرغوب فيه.
3. **الولاء المستديم:** ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقتهم مقابل استمرار المؤسسة التي يعملون فيها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءا من مؤسساتهم وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها؛
4. **الولاء التلاحمي:** ويتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومؤسسته، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المؤسسة، وتعترف فيها بجهود الأفراد العاملين، إضافة إلى البطاقات الامتيازات التي تمنحها تلك المؤسسات كإعطاء البطاقات الشخصية؛

<sup>1</sup> لمزيد من الإطلاع أنظر:

- عبد الرحمن أحمد هيجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 1998، ص ص: 30-39.

- محمد الشريف شريط، مرجع سبق ذكره، ص 84.

5. **الولاء الاغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المؤسسة التي يعمل فيها، حيث اندماج الفرد مع مؤسسته غالبا ما يكون خارج عن إرادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المؤسسة على الفرد من جهة، وضغوط سوق العمل من جهة أخرى وقد ورد هذا النوع من الولاء في الدراسة التي قام بها Etzioni 1961؛

ولكن الشائع عند دراسة الولاء التنظيمي هو التقسيم الذي اقترحه كل من Allen and Mayer سنة 1990، والذي سنعمده في دراستنا كونه يعبر عن مجمل الأنواع السابقة الذكر، والتقسيم الذي اقترحه الباحثان هو كالتالي<sup>1</sup>:

1. **الولاء العاطفي:** يعبر عن الارتباط الوجداني بالمؤسسة، ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف أو العامل بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات سواء بما يتعلق بالعمل أو العاملين، كذلك فإن هذا المكون يحدد درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الاجتماعي.

2. **الولاء المستمر (البقائي):** ويشير إلى نزعة أو ميل الفرد للبقاء في المؤسسة وذلك لارتفاع تكاليف المعيشة وحاجته الماسة للعمل، خاصة مع ارتفاع نسبة البطالة في سوق العمل، ويستند هذا النوع من الولاء إلى افتراض أن الولاء التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل (الترقيات، التعويضات، المكافآت) بين الفرد والمؤسسة، أكثر من كونها عملية عاطفية وأخلاقية.

3. **الولاء المعياري:** يعبر عن إحساس الفرد بالولاء الأدبي للبقاء في المنظمة، وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابع من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمؤسسة، أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي أو عقب التحاقه بالمؤسسة من التطبيع التنظيمي، وبالتالي يكون سلوك الأفراد انعكاسا لما يشعر به ولما يعتقد أنه أخلاقيات الأعمال.

وتتمثل أهمية هذا النموذج الثلاثي الأبعاد في وجود محددات مختلفة ترتبط بكل مكون من المكونات الثلاثة وذلك على النحو التالي:

• تلعب الخبرة الوظيفية أو الفترة التي يقضيها الفرد في مؤسسته دورا مهما في تطور المكون العاطفي للولاء التنظيمي، كما أن هذا المكون يرتبط جوهريا مع الخصائص التنظيمية والسمات الشخصية؛

<sup>1</sup> بالاعتماد على:

- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 222.  
- محمد صلاح الدين أبو العلاء، أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي، ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص ص: 45-46.

- أما الولاء البقائي فيتطور نتيجة للتكاليف المرتبطة بترك العمل بالمؤسسة، لذا فإنه يرتبط أساسا بالاستثمارات التي يقدمها الفرد للمؤسسة مثل: مستوى التعليم، والجهد المبذول في العمل، كما أن هذا المكون يرتبط بحجم وجاذبية فرص التوظيف البديلة المتاحة؛
  - وأخيرا فإن المكون المعياري للولاء التنظيمي يتطور نتيجة الاستثمارات التنظيمية للمؤسسة في الفرد كالتدريب والترقية، كما ينمو هذا المكون بزيادة الخبرات الاجتماعية التي تضغط على القيمة التي يعطيها الفرد لعلاقته بالمؤسسة.
- من هذه الأنواع المختلفة للولاء نستنتج أن الولاء التنظيمي عبارة عن مزيج بين الولاء العاطفي الذي يكون بدون مقابل وإنما نابع من أحاسيس الفرد بالحب والتقدير لعمله ورؤسائه، وبين الولاء الناتج عن المصلحة المتبادلة بين الفرد والمؤسسة، وحسب رأيي هذا المكون من الولاء لا يخدم كثيرا مصالح المؤسسة كون أنه بمجرد انتهاء المصلحة ينخفض ولاء العامل للمؤسسة، بمعنى آخر أن المؤسسة لا يمكنها الاعتماد على العامل ذو الولاء المستمر المرتفع في أوقات الشدة والأزمات المالية لأنه في مثل هذه الأوقات تضطر المؤسسة إلى الحد من الامتيازات التي تمنحها لعمالها، لذلك يجب أن تعمل المؤسسة على أن يدعم هذا المكون المكون العاطفي والأخلاقي حتى تضمن وقوف عمالها إلى جانبها في وقت الشدائد، وأيضا اندفاعهم للرقى بمؤسستهم وتطويرها ولكن في الأخير حتى نضمن استمرار العامل في المؤسسة لا بد أن يكون الولاء التنظيمي مرتفع بكل مكوناته.

### المطلب الثالث: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير الولاء التنظيمي، سواء ما يتعلق بأسبابه، نتائجه، أو أنواعه، أو مزيج من ذلك كله، إلا أنه لم تتفق هذه الدراسات على نموذج موحد لتفسير الولاء التنظيمي، لذلك اخترنا أن نورد ثلاث دراسات بينت محددات ونتائج الولاء التنظيمي، كون أن أغلب الدراسات الأخرى أوردت أنواع الولاء فقط ولم تتطرق إلى الجوانب الأخرى.

#### أولا: نموذج (Steers 1977)

لقد حاول ستيرز من خلال نموده إعطاء نظرة شاملة عن الولاء التنظيمي، من حيث المحددات، والنتائج وقد تبنى في تعريفه للولاء التنظيمي المدخل التبادلي، بمعنى أن الفرد يبقى في المؤسسة إذا كانت عوائده التي يحصل عليها من تلك المؤسسة مرضية بالنسبة له.

وقد بني ستيرز نموده انطلاقا من دراسته التي قام بها على نوعين من العينات تنتمي لمؤسسات مختلفة، العينة الأولى تحوى عمال تنفيذيين، وتقنيين، والعينة الثانية تشمل إداريين، وتقنيين متخصصين وسنوضح خصائص العينات التي اعتمدها في الجدول التالي:

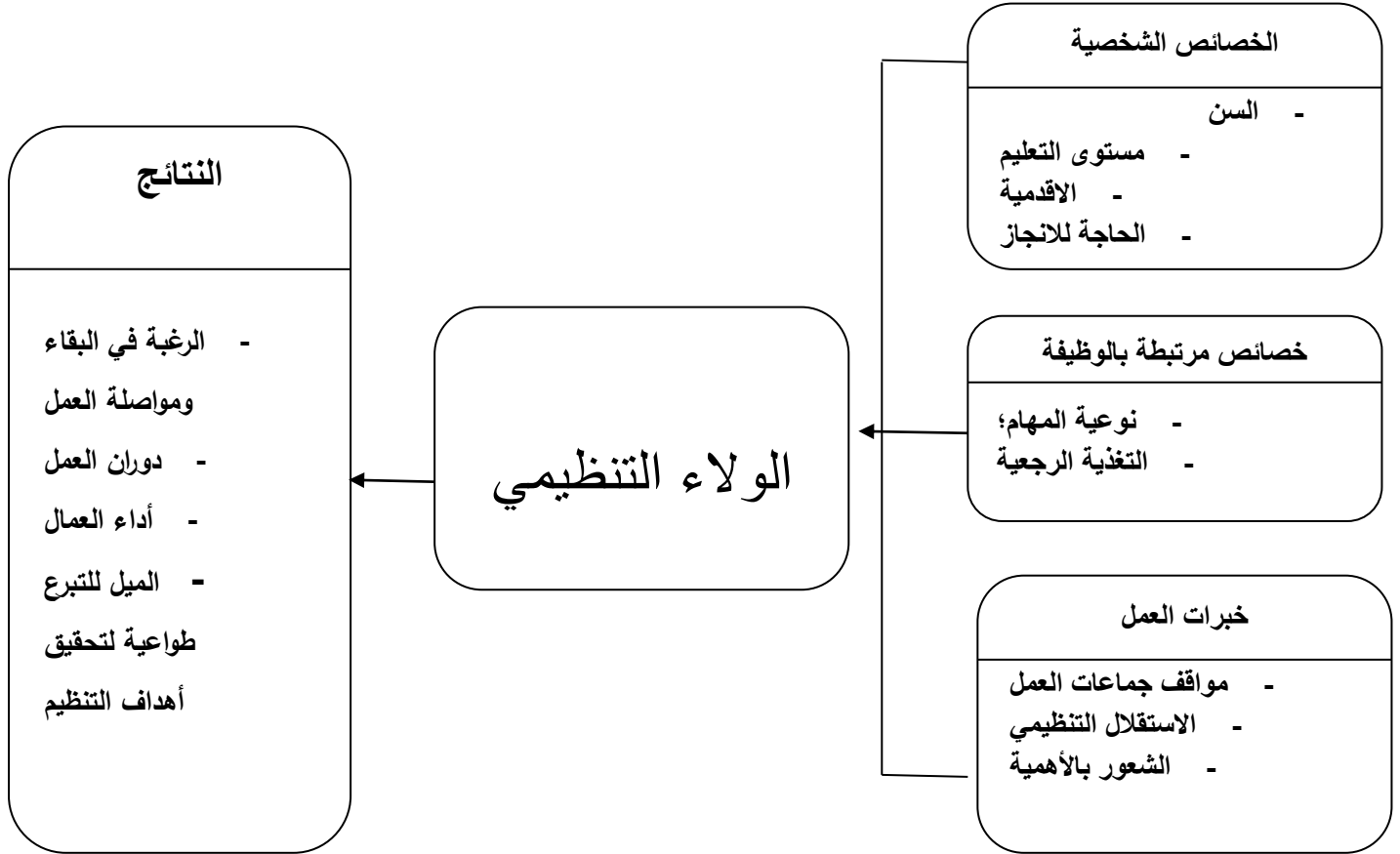
الجدول رقم(1-11): جدول توضيحي لخصائص عينة ستيترز

المستوى الدراسي	متوسط الاقدمية	متوسط السن	
لا يتعدى الثانوي	8سنوات	35سنة	العينة الأولى
من البكالوريا إلى الدكتوراه	10 سنوات	38 سنة	العينة الثانية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على دراسة ستيترز.

ومن خلال نتائج دراسته هذه قام ببناء نموذج للولاء التنظيمي الذي سنوضحه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(11-14): شكل يوضح نموذج Steers 1977.



**Source:** Mostapha Bettache, les déterminant de la loyauté organisationnelle, étude effectuée en milieu hospitalier Québécois, mémoire présente a la faculté des étude supérieures en vue de l'obtention de grade de maitre es sciences (M.SC) en relation industrielles université de Montréal, juin2000, p33.

- من الشكل نلاحظ أن ستيترز ميز بين ثلاث مجموعات رئيسية تؤثر على مستوى الولاء التنظيمي<sup>1</sup>:
1. **المجموعة الأولى هي مجموعة الخصائص الشخصية:** والتي تشتمل على السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الحاجة للإنجاز التي هي دافع شخصي للفرد. ولقد استعمل (M.N.Q) \* لقياس هذه المتغيرات الذي طوره Steers et Braunstein عام 1976.
  2. **المجموعة الثانية هي الخصائص المتعلقة بالوظيفة:** والتي تشتمل على طبيعة المهام، وضوح الدور، فرص التقدم، والتغذية الرجعية بمعنى إمكانية التعلم واكتساب خبرات جديدة بفعل التغذية العكسية. وقد تم الاستعانة بالاستقصاء الذي طوره كل من Hackman et Lawler عام 1971 لقياس هذه المتغيرات؛
  3. **المجموعة الثالثة وهي خبرات العمل:** وهي مجموع ما تكون لدى الفرد عبر مدة خدمته في المؤسسة من شعور بالأهمية، انضمام لجماعات عمل، هل هنا استقلالية أم لا... إلخ وقد تم قياس هذه المتغيرات بالاستبانة التي طورها Buchanan 1974.
- وقد توصل ستيترز في نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية بين مجموع هذه المتغيرات المبوبة في ثلاث مجموعات وبين مستوى الولاء التنظيمي وقد استعمل ستيترز الاستبيان المطور من طرف بورتر وكول 1974 المعروفة باسم (O.C.Q) لقياس الولاء التنظيمي، وسوف نفضل في طريقة تأثير هذه العوامل على الولاء التنظيمي في المبحث الموالي أين سنتطرق إلى محددات الولاء التنظيمي.
- وقد بين أيضا ستيترز من خلال نمودجه هذا أهمية كسب ولاء العمال من خلال تطرقه لمختلف النتائج الإيجابية التي تعود على المؤسسة جراء كسبها لولاء عمالها والمتمثلة في:
- التخفيض من معدلات الغياب ودوران العمل؛
  - ازدياد الرغبة في البقاء في خدمة المؤسسة؛
  - الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة، وجعل أهداف المؤسسة وكأنها جزء من أهدافه الشخصية؛
  - زيادة معدلات الأداء.
- والتي سنفضلها أيضا في المبحث الثالث أين سنتطرق إلى انعكاسات الولاء التنظيمي على المؤسسة. إذن بهذا يكون ستيترز أعطى صورة ونظرة شاملة على موضوع الولاء التنظيمي من كل جوانبه، من جانب المحددات ومن جانب النتائج.

<sup>1</sup> عد إلى:

- Mostapha Bettache, op-cit,p:32.

- محمد الشريف شريط، مرجع سبق ذكره، ص 84.

\*M : Manifest  
N : Needs  
Q : Questionnaire

ثانياً: نموذج وينر (wiener 1982)

على غرار نموذج ستيبرز نجد أيضاً نموذج وينر الذي حاول من خلاله تحديد مختلف المتغيرات التي تؤثر في درجة الولاء التنظيمي، ولكنه لم يتطرق إلى انعكاسات الولاء التنظيمي على المؤسسة، وقد أجرى وينر دراسته على عينة مكونة من 406 عامل الذين ينتمون لمؤسسات صغيرة ومتوسطة، ومؤسسات كبيرة، الناشطة في قطاعات متعددة منها قطاع الخدمات، المؤسسات العمومية، الصحة، التعليم، القطاع الصناعي... الخ وخصائص هذه العينة نبينها في الجدول التالي:

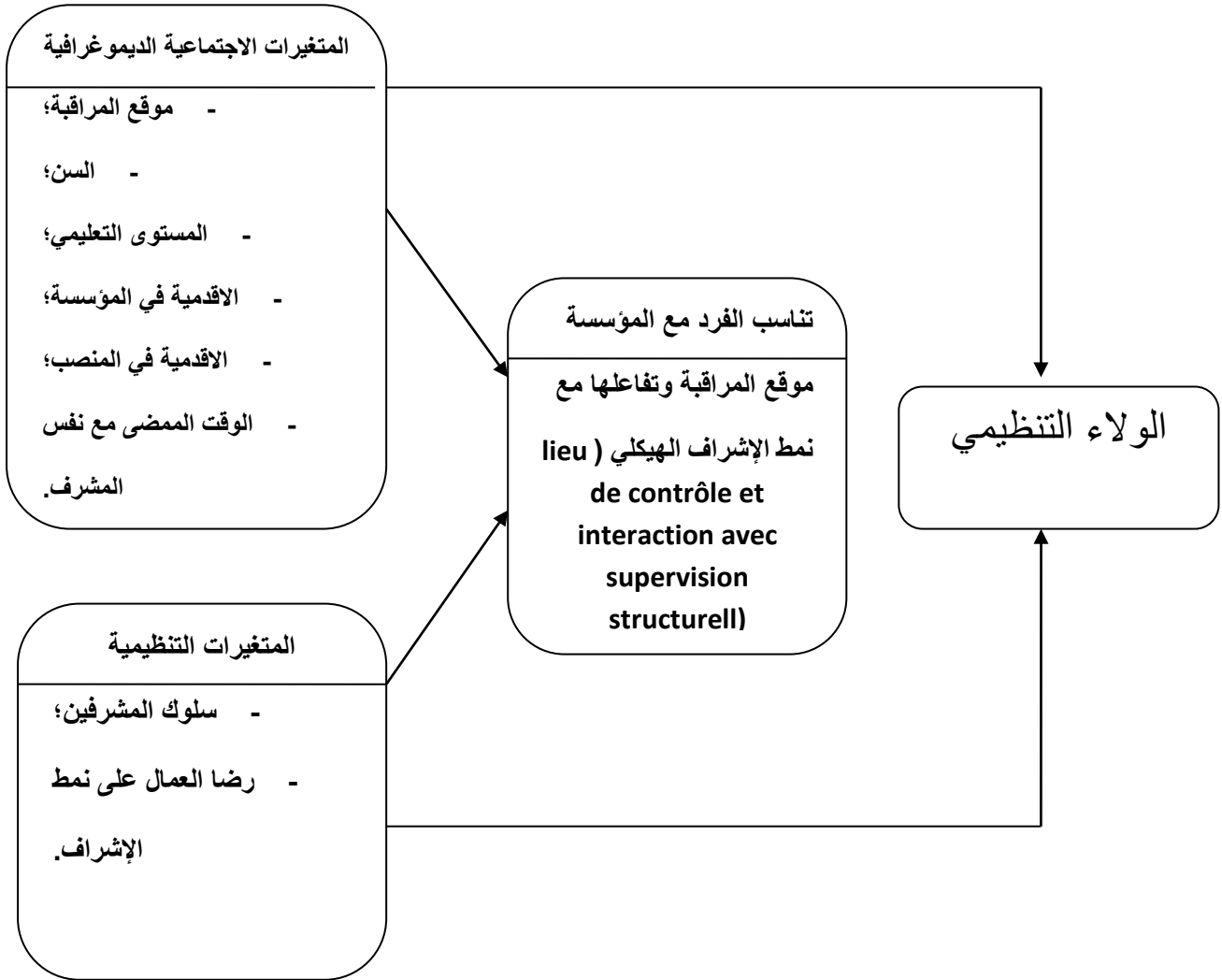
الجدول رقم(II-2): خصائص عينة وينر 1982.

السن	المستوى التعليمي	الاقدمية في المؤسسة	الاقدمية في المنصب	السنوات التي تم قضاؤها تحت اشراف نفس المشرف
العينة	ما نسبته 96 % من العينة تتراوح أعمارهم بين 20-60 سنة، بينما 70% أقل من 36 سنة.	41% مستواهم لا يتعدى الاكمامي، والباقي مستواهم ثانوي (باكالوريا) أو ليسانس.	ما يفوق 58% من العينة تتراوح أقدميتهم في مؤسساتهم ما بين 1-10 سنوات	18% من العينة تفوق المدة التي قضوها تحت إشراف نفس المشرف 6 أشهر، و28% من العينة تتراوح هذه المدة بين 6 أشهر إلى سنة، 38% من العينة تتراوح هذه المدة من 1-3 سنوات، بينما 16% من العينة تفوق المدة التي قضوها مع نفس المشرف 3 سنوات

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على دراسة وينر.

نلاحظ من خصائص العينة أن وينر فرق بين ثلاث أنواع من الأقدمية (الأقدمية في المؤسسة، الأقدمية في المنصب، الأقدمية مع المشرف أو الرئيس)، والشكل رقم II-15 يوضح مختلف العوامل التي أثبت وينر من خلال دراسته أنها تؤثر على الولاء التنظيمي

الشكل رقم(II-15): نموذج وينر 1982.



Source : Mostapha Bettache , op-cit , p:37.

نلاحظ أن وينر قسم بدوره المتغيرات المؤثرة في الولاء التنظيمي إلى ثلاث مجموعات كما هي مبينة في الشكل، وقد توصل في نتائجه إلى وجود علاقة إيجابية بين متغيرات السن، المستوى التعليمي، والأقدمية بالأنواع التي أوردها مع الولاء التنظيمي، أما في ما يخص متغيرة الإشراف الهيكلي قصد بها وينر أن المشرف هو الذي يحدد كل صغيرة وكبيرة ويبين للعمال ما هي مهامهم وكيفية أدائها، ما يؤدي إلى تراجع مستوى الولاء التنظيمي، بسبب عدم إحساس العمال بثقة رئيسهم فيهم وفي قدراتهم، أما متغيرة موقع المراقبة إلى جانب نمط الإشراف فيقول وينر أن الولاء التنظيمي مهم في حالة أن نمط القيادة يشجع الفرد على تحمل المسؤولية وموقع الرقابة يكون داخلي وبالتالي الفرد تغلب عليه ما يعرف بالرقابة الذاتية بمعنى الفرد العامل يحاسب نفسه بنفسه، وأيضاً



الولاء التنظيمي مهم عندما يكون نمط الإشراف مباشر ومكان الرقابة خارجية ، في المحصلة توصل إلى أن موقع الرقابة له تأثير مهم على مستوى الولاء التنظيمي.

وبهذا يكون وينبر قد حاول التعرف على مختلف المتغيرات التي تساهم في صناعة الولاء التنظيمي، ولكنه أغفل أهمية هذا الولاء ولماذا على المؤسسات أن تسعى لكسبه.

### ثالثاً: نموذج انجل وبيري (H. Angle and J. perry 1983)

يعتبر هذا النموذج من النماذج التي تقوم علي أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي، وقد ارتأينا أن نورد هذا النموذج كون أنه قسم الأمور بطريقة مختلفة، فقد قدم وجهتي نظر الأولى تقول أن الفرد هو أساس الولاء التنظيمي، والثانية تقول أن المؤسسة هي الأساس في الولاء التنظيمي. وسنبين وجهة نظرهما كما يلي<sup>1</sup>:

1. نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي: يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبني علي أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلي هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاماً، واضحاً وثابتاً وطوعياً، وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلي خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات، باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المؤسسة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المؤسسة والتي يتحدد علي أساسها ولاء الأفراد لمؤسساتهم. بمعنى هذا النموذج أخذ بالمجموعة الأولى فقط من المتغيرات التي اقترحها ستيرز.

2. نموذج المؤسسة كأساس الولاء التنظيمي: يقوم هذا النموذج علي أساس أن العمليات التي تحدث في المؤسسة هي التي تحدد الولاء التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلي الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المؤسسة، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيقها مقابل قيام المؤسسة بتلبية تلك الحاجات والأهداف أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمؤسسة، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى " بالعقد النفسي " الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين - الفرد والمؤسسة - لكنها لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المؤسسة. بالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المؤسسة الفرد وتعالج بها حاجاته،

<sup>1</sup> عبد الرحمان أحمد هيجان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 90-92.

تمثل أساساً الآلية التي تقود إلى ولاء الفرد أو عدم ولاءه للمؤسسة التي يعمل بها بحيث أن المؤسسة التي تأخذ على عاتقها تلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمه، وبالتالي يكون هناك نوع من الولاء بينه وبين مؤسسته.

إذن هذا النموذج لم يفسر بدقة المتغيرات التي تؤثر على الولاء وإنما قدم مدخلين لصناعة الولاء التنظيمي الأول يعتمد على الفرد بمعنى الشخصية، والثاني يعتمد على التنظيم بمعنى أن المؤسسة تملك أن تكسب ولاء عمالها إن أردت.

وبهذا نكون قد تعرفنا في هذا المبحث على الولاء التنظيمي من حيث التعريف، الأنواع وبعض النماذج التي حاولت تفسيره، وسوف نُفصّل في المبحث التالي مختلف المحددات (المتغيرات) التي وجدت الدراسات أن لها تأثير على الولاء التنظيمي للفرد العامل.

### المبحث الثاني: محددات الولاء التنظيمي

كما سبق ورأينا خلال تطرقنا للنماذج المفسرة للولاء التنظيمي أن الباحثين لم يتفقوا على نموذج محدد وبالتالي كل باحث تطرق لمتغيرات حسبه تؤثر على الولاء التنظيمي، وبعضاً من هذه المتغيرات أجمعوا عليها والبعض الآخر أوردها باحثون دون آخرين، والطالبة في هذا المبحث ستحاول التطرق إلى أهم المتغيرات التي لاحظت أن الدراسات تطرقت إليها وأثبتت علاقتها مع الولاء التنظيمي.

### المطلب الأول: نمط القيادة الإدارية

القيادة ظاهرة نلمسها في مختلف الميادين في الحياة، بدءاً بالأسرة، وصولاً إلى الدولة، فحيث وجدت الجماعة وجدت القيادة، وإلا كان مآل تلك الجماعة الزوال، فكما يقال السفينة بلا ربان تغرق، والقيادة محور رئيسي ومهم في المؤسسة لما له من أثر بالغ على سلوك الأفراد، فالقائد الجيد هو من يستطيع كسب تأييد العمال لأهداف المؤسسة، وبالتالي ولائهم والتزامهم بتحقيقها. وقبل أن نتطرق إلى مختلف الأنماط القيادية سنحاول أولاً التعرف على مفهوم القيادة، ومختلف عناصرها.

### أولاً : تعريف القيادة الادارية

على الرغم من اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين بدراسة موضوع القيادة إلا أنهم لم يتمكنوا من الاتفاق على تعريف موحد لمفهومها، وذلك لتعدد وجهات النظر، والزاوية التي تطرق من خلالها كل باحث للمفهوم، وسنورد فيما يلي بعض هذه التعاريف:

- القيادة لغة مشتقة من الفعل "قاد" أي قام بالعمل للوصول بالجماعة إلى الهدف المنشود.<sup>1</sup> والقيادة حسب yakeel هي عملية تتميز بالقدرة على التأثير في اتجاهات الآخرين وقيمهم مما يسهل الأنشطة ويحسن العلاقات.<sup>2</sup>
- القيادة هي فن التأثير على الآخرين ، وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة فهي إذن مسؤولية اتجاه الجماعة المقادة للوصول إلى الأهداف المرسومة.<sup>3</sup>
- القيادة هي نوع خاص من العلاقات تتميز بالقوة، يدركها ويميزها أفراد المجموعة حيث يسوغ أحد الأفراد للمجموعة نموذج سلوكه، ويقبل الباقي به، ويمثلون له كسلوك ونشاط للمجموعة<sup>4</sup>
- هناك من يعرف القيادة الإدارية من منظور السلطة فيرى أصحاب هذه النظرة أنه من الضروري أن يتمتع القائد الإداري بسلطة إصدار الأوامر على المرؤوسين الذين يتعين عليهم إطاعتها، ورغم صحة توجه أصحاب هذه النظرة إلا أنه لا يمكن أن تقتصر القيادة على هذا العنصر فقط<sup>5</sup>، وإنما هي وسيلة من بين الوسائل التي يستعين بها القائد لتحقيق أهداف إدارية معينة، فعلى القائد قبل أن يلجأ إلى استعمال السلطة الرسمية أن يحاول استعمال الإقناع والاستمالة وكل أخير يلجأ إلى السلطة الرسمية.
- عرفها Bass "بأنها العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين، وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب"، كما يعرفها ليكارت " بأنها المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة".<sup>6</sup>

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

<sup>2</sup> عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فعالية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين، ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 12.

<sup>3</sup> أحمد بن عبد محسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد [www.Islamway.com](http://www.Islamway.com)

<sup>4</sup> عمر محمود غباين، القيادة الفعلية والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 126.

<sup>5</sup> عبد الناصر موسى، وسيلة واعر، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة، دراسة حالة وحدة البريد لولاية بسكرة، ص 20.

<sup>6</sup> [http://iefbedia.com/arab/wp\\_content/uploads/2010/03](http://iefbedia.com/arab/wp_content/uploads/2010/03)

<sup>6</sup> محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 38.

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

- القائد: وهو حلقة أساسية في عملية القيادة، والقائد هو من يقود الجماعة وينقاد له مجموعة من الناس، وقد قام كل من داني كوس (Danny Cox) وجون هوفر (John Hoover) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المؤسسات واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة في 10 صفات هي:

• صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية : حيث لا يجب أن يكون هناك تناقض بين أخلاقه الشخصية وأخلاقياته المهنية ( أن لا ينهي عن شيء ويأتي بمثله) وإلا اهتزت ثقة العمال به وأيضا أضع مصداقيته؛

• النشاط العالي: حيث يترفع القائد عن الأمور التافهة وينغمس في حل المشكلات؛

• دافع الانجاز ( وقد تطرقنا إليه في الفصل السابق)؛

• امتلاك الشجاعة؛

• العمل الجاد والمتفاني؛ تحديد الأهداف؛ الإبداع في العمل؛

• استمرار الحماس؛ امتلاك الحنكة؛ مساعدة الآخرين على النجاح.

وبحثون آخرون أضافوا العديد من الصفات التي يجب أن يتوفر عليها القائد، حتى يصبح قائدا بمعنى الكلمة.<sup>1</sup>

- **الجماعة:** لا يمكن أن تكون هناك قيادة ما لم يكن هناك من يقاد، وبما أن القيادة عملية اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر مهم للغاية، وذلك يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الاحتياجات؛

- **الأهداف المشتركة:** تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق أهداف مشتركة، والتي من أولويات القائد إيجادها وتوجيه سلوك العاملين لتحقيقها في إطار موقف معين؛

- **ظروف الموقف:** فالموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد، فالأفراد يكونون قادة في موقف معين، بينما هم غير ذلك في موقف مغاير فظهور القائد يكون من خلال اتخاذ قرار معين في موقف معين؛

<sup>1</sup> لمزيد من التفاصيل أنظر:

- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص30.

- بشير العلاق، القيادة الإدارية، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص24.

- التأثير: يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة، وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغب فيه.

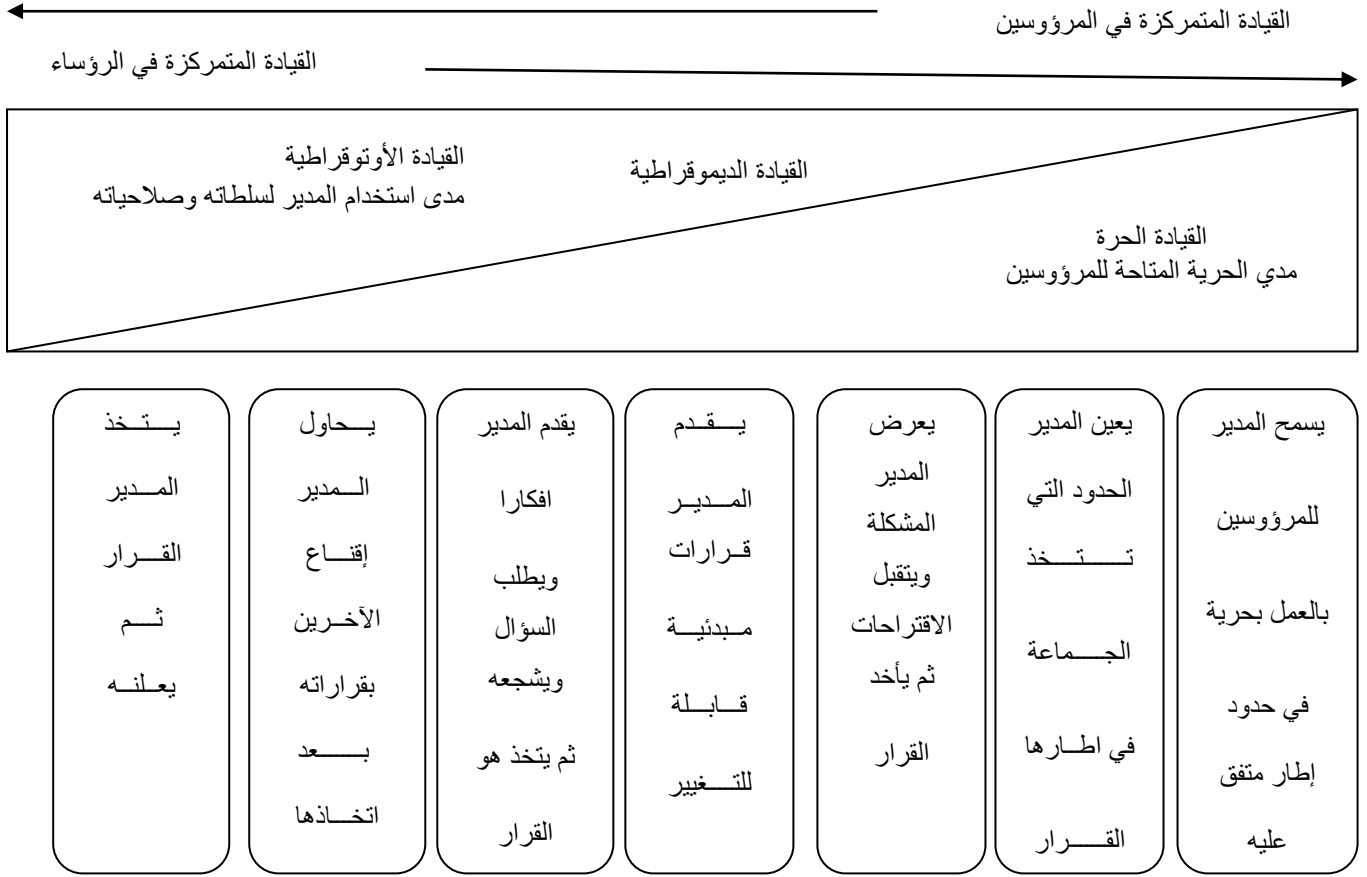
إن القيادة هي اتخاذ قرار معين في موقف معين للتأثير على الجماعة لتسلك سلوكا معيناً يؤدي إلى تحقيق هدف مشترك. والقيادة فعل متكرر وهناك عدة أنواع من الأنماط القيادية سنتطرق إليها بشيء من التفصيل في العنصر الموالي

### ثانياً: أنماط القيادة الإدارية

يتأثر النمط القيادي الذي يتبعه القائد بشخصيته، لذلك هناك جدل كبير حول ما إذا كان القائد يولد أم يصنع، فهناك من يقول بأن القائد يولد بمعنى أنه يولد بفطرة القيادة، وهنا من يقول أن الإنسان يمكن أن يتعلم بأن يصبح قائداً، و نحن في بحثنا هذا نرجح الرأي الوسطي الذي يقول أن الإنسان يولد فيه بعض المميزات التي يمكن أن تجعل منه قائداً ناجحاً، ولكن عليه أن يتعلم الباقي وينمي قدراته القيادية، والقائد إما أن يختار نمط قيادي معين، وإما يمزج بين مختلف الأنماط القيادية حسب حاجة الموقف لذلك، والباحثون في هذا المجال اجتهدوا ووضعوا عدة نماذج ونظريات تبين لنا انماط القيادة التي قد تتبع<sup>1</sup>، والشكل رقم II-16 يمثل نموذج تاننباوم وشميدت (Tannenbaum et Shmidt)

<sup>1</sup> من اهم هذه النظريات والنماذج نجد: نظرية J.Blak et R.Mouton، نموذج ليكارت، نموذج وايت وليبيت، نموذج ريدن J.reddin.

الشكل رقم (II-16): شكل توضيحي للأنماط القيادية



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات معاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2007، ص321.

من الشكل السابق يتضح لنا أن أنماط القيادة تتراوح حسب درجة تمركز اتخاذ القرار بين 3 أنماط رئيسية هي كالاتي<sup>1</sup>:

1. القيادة الأوتوقراطية

يدور هذا النمط من القيادة حول محور واحد وهو إخضاع كل الأمور في التنظيم إلى سلطة القائد، حيث يحتكر اتخاذ القرار ويحدد المشكلات ويضع لها حلول بمفرده، ويعتبر العامل كالألة عليه أن يتواجد في المكان المخصص له ويؤدي الأعمال الموكلة إليه دون اعتراض، وهذا ما يخلق لدى

<sup>1</sup> للتفصيل أكثر أنظر:

- بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص177؛
- محسن حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص150؛
- موسى عبد الناصر، وسيلة واعر، مرجع سبق ذكره ص4؛
- طلال عيد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2004، ص78.

هؤلاء العمال شعور بالقصور والعجز، وتتعدم الثقة فيما بينهم وبين قائدهم مما يؤدي إلى اللامبالاة وعدم إتقان العمل، والشعور بالإحباط ومجرد تفكير الفرد بأنه سيذهب للعمل يشعره بالكآبة، ويميز علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال من القيادة الأوتوقراطية على النحو التالي<sup>1</sup>:

- أ. **القائد الأوتوقراطي المتشدد أو المتسلط:** ويتميز بأنه يقوم بكل صغيرة وكبيرة بنفسه ولا يفوض أي سلطة لغيره، لعدم ثقته بقدرات الغير. ويصدر أوامر صارمة لا جدال فيها؛
- ب. **القائد الأوتوقراطي الخير:** وهو الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية، حيث يستخدم الإطراء والثناء، ويقلل من استخدام العقاب وهذا حتى يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ القرارات، وتخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم؛
- ج. **القائد الأوتوقراطي اللبق:** يعد هذا النمط أقل درجات الأوتوقراطية استنادا وأقربها إلى السلوك الديمقراطي، حيث يعتقد هذا القائد بأن مشاركة المرؤوسين في صناعة القرار ليست مجدية، لكنه يخلق فيهم شعور المشاركة دون إشراكهم فعليا، فيكون قصدهم تكوين الإقناع لديهم بما يريد.

## 2. القيادة الحرة

ويطلق عليها القيادة المنطلقة، أو غير الموجهة، أو الفوضوية، وفي هذا النمط يكون القائد محايد لا يشارك إلا بالحد الأدنى من المشاركة ويترك الحرية للجماعة في اتخاذ القرار، ويصبح القائد في حكم المستشار ولا يمارس أي سلطة على مرؤوسيه ولا يحاول التأثير فيهم، ويختلف الإداريون حول نمط القيادة الحرة في التطبيق العملي، ويرى بعضهم أنه غير مجد لأن القائد في نظرهم يلقي مسؤولية إنجاز العمل على المرؤوسين دون ضبط سلوكهم أو توجيه جهودهم، في حين يرى آخرون أن هذا النمط يمكن أن يكون مجديا في ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه، ومعظم الانتقادات التي وجهت إلى نمط القيادة الحرة تتركز حول الآثار السلبية على التنظيم أو المرؤوسين، ومنها: تفكك مجموعة العمل، فقدان التعاون، وافتقار إلى الضبط والتنظيم، وزيادة النزعة الفردية. لذلك هذا النمط من القيادة غير منتشر بكثرة.

وبين القيادة الأوتوقراطية، والقيادة الحرة نجد الحل الوسط المتمثل في القيادة الديمقراطية

<sup>1</sup> بالاعتماد على:

- علي عياصرة، محمد محمود العود الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 115.
- طلال عيد الملك الشريف، مرجع سبق ذكره، ص 78.

## 3. القيادة الديمقراطية

تستند هذه القيادة على ثلاثة ركائز أساسية هي: العلاقات الإنسانية، المشاركة، وتفويض السلطة. فالشخص الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في اتخاذ القرار. والقيادة الديمقراطية تقوم على الثقة في المرؤوسين والاستفادة من آرائهم وأفكارهم، والقائد الديمقراطي يتوفر على عديد من الصفات أهمها أنه يشجع الأفراد على المنافسة والتعاون ولا يتمسك بالسلطة في عمله، وإنما يتفاعل مع مرؤوسيه من خلال عقد المؤتمرات واللقاءات، وأيضاً يأخذ بمبدأ الشورى وليس فقط من منطلق المجاملة كما في القيادة اللبقة وإنما يشاورهم ويأخذ بشورهم، والديمقراطية درجات فكما هو ملاحظ في الشكل (II-19) كلما أعطينا المرؤوسين مزيداً من المسؤولية في اتخاذ القرار اقتربنا أكثر من النمط الحر في القيادة، فهناك من القادة من يحدد الإطار العام ثم يترك الحرية للأفراد لكن شرط عدم الخروج من ذلك الإطار، وهناك من القادة من يأخذ القرار هو ويعرضه للنقاش والتعديل، وآخرون يتيحون لمرؤوسيهم فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار وفي طرق تنفيذه، وهناك من يعمل باتفاق الأغلبية بمعنى أنه يتبنى القرار الذي استقر عليه الأغلبية وهذا هو الشائع في الأسلوب الديمقراطي.

والجدير بالذكر هنا أنه علينا التفرقة بين القائد والمدير فليس كل مدير قائد، كما أنه ليس كل قائد مدير بالضرورة، وهناك عدة فروقات بين الاثنين أهمها أن المدير يكتفي فقط بتنفيذ وظائف الإدارة من تخطيط، توجيه، تنسيق، ورقابة، بينما القائد يركز على عملية الإبداع وفعل الأشياء الصحيحة وليس فعل الأشياء بطريقة صحيحة.<sup>1</sup>

والآن بعد أن عرضنا مفهوم القيادة، ومختلف أنماطها، سنحاول تبيان العلاقة بين نمط القيادة و الولاء التنظيمي

## ثالثاً: العلاقة بين نمط القيادة والولاء التنظيمي

اعتماداً على المفاهيم المتعلقة بالقيادة ومختلف أنماطها التي تطرقنا إليها سابقاً، نلاحظ أنها مرتبطة بشكل أساسي بالأفراد وكيفية التأثير فيهم، حيث أنه تبعاً لمدى تقبل العمال لسلوك قائدهم وثقتهم به واعتزازهم بقيادته يرتفع مستوى رضاهم عن العمل، وأيضاً ترتفع معنوياتهم وبالتالي يزيد تقبلهم لأهداف المؤسسة ويسعون لتحقيقها، وتزداد عندهم الرغبة في الاستمرار في العمل، وهذه العناصر تعد الأساسية في الولاء التنظيمي، وبهذا نقول أنه كلما اتجه نمط القيادة إلى أن يكون ديمقراطي كلما أحس الأفراد بأهميتهم وكيانهم وبالتالي ينمو شعور الولاء عندهم، والعكس فكلما اتجه القائد لأن يكون أوتوقراطي متسلط كلما نفر العمال من العمل وقلت رغبتهم في أداء الأعمال

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



الموكلة إليهم، وأصبح العمل بالنسبة لهم عقوبة وبالتالي قل ولائهم لذلك القائد وتلك المؤسسة، وفي أول فرصة يختارون التخلي عن هذه المؤسسة ليفتكوا من تسلط قائدهم، ولقد أثبت دراسة وينر 1982 هذا الذي قلناه كما سبق ورأينا في المبحث السابق، وأيضا دراسة سامية خميس أبو ندا 2007 التي درست فيها أثر بعض العوامل الشخصية والأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة الذي يضم أكبر ست وزارات فلسطينية في قطاع غزة . وقد بلغ حجم العينة ( 652 ) موظفا ، يشغلون مراكز إشرافية قيادية في تلك الوزارات ، وهي : مدير عام ، مدير ، رئيس قسم ، رئيس شعبة . وخلصت في نتائجها أن للنمط القيادي تأثير قوي على مستوى الولاء التنظيمي للفرد وأنه كلما كان يعتمد على المشاركة والمشاورة كلما كان العمال أكثر ولاء لمؤسساتهم.

والقيادة تساهم بصفة كبيرة في صنع ثقافة تنظيمية ومناخ عمل ملائم، وهذان العاملان لهما أثر بالغ على الولاء التنظيمي وسوف نتطرق إليهما في المطلب الموالي.

### المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي

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

#### أولا: الثقافة التنظيمية

يعيش كل فرد منا وفقا لمعتقداته، ومبادئه وينسج لنفسه أحلاما يسعى لتحقيقها، وبما أن الفرد لا يعيش منعزلا وإنما طبيعته الاجتماعية تفرض عليه دائما العيش في جماعات، نجد أن احتكاك الأفراد مع بعضهم البعض وتجمع ثقافتهم الفردية يولد لنا ثقافة للجماعة، والثقافة التنظيمية لا

تختلف كثيرا في تعريفها عن ثقافة المجتمع التي يعرفها F.Kavairon أنها " تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري والمادي، والتعليم والعلم والأدب والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ناصر دادى عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية، الجزائر، 2004، ص 106.

## 1. تعريف الثقافة التنظيمية

عرفت الثقافة التنظيمية عدة تعاريف ( أكثر من 162 تعريف) <sup>1</sup> تتشابه في بعض النواحي وتختلف في بعضها الآخر، و سنورد فيما يلي بعض هذه التعاريف:

-عرف جونز Jones الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من القيم والمعايير، التي تضبط تفاعلات أعضاء المؤسسة مع بعضهم البعض، ومع الموردين والزبائن والأفراد الآخرين خارج المؤسسة"<sup>2</sup>؛

-كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة الادبيولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات، ولافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في التنظيم"<sup>3</sup>؛

-يعرف wheleen "الثقافة التنظيمية بأنها عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المؤسسة"، كما يعرفها kossen "بأنها مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المؤسسة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المؤسسة"<sup>4</sup>.

لقد اتفقت التعاريف التي أوردناها وغيرها من التعاريف <sup>5</sup> على أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من المعتقدات والقيم المشتركة بين أعضاء تنظيم، وأن الثقافة التنظيمية تتشكل في جزئ منها من ثقافة الفرد التي اكتسبها خارج ذلك التنظيم، ولكن الأكد أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تصنع من طرف القائد<sup>6</sup> الذي يقوم بوضع الطرق التي تؤدي بها الأعمال. وطريقته في القيادة كما سبق وتطرقتنا تسمح بنشر بعض القيم والسلوكيات، وسوف نحاول إعطاء تعريف شامل للثقافة التنظيمية كالآتي:

" مجموعة من المعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير والقيم المشتركة بين أفراد المنظمة، ويتم الشعور بها ويشترك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد، هذه القيم تحكم تفاعلات أفراد المؤسسة فيما بينهم، ومع الأطراف الخارجية للذين لهم علاقات مع المؤسسة".

<sup>1</sup> جمال الدين المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص13.

<sup>2</sup> شوقي ناجي جواد وآخرون، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد44، 2010، ص4.

<sup>3</sup> جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص13.

<sup>4</sup> رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص151.

<sup>5</sup> لمزيد من الاطلاع عد إلى :

- رفعت فاغوري، مرجع سبق ذكره، ص152.

- Jean- pierre jardel , l'apport de l'anthropologie à la GRH, revue française de gestion, N°415 , 2000,p 23.

<sup>6</sup> رفعت فاغوري، مرجع سبق ذكره، ص 152.

وتتحدد الثقافة التنظيمية بدورها بعدة متغيرات ( الملكية، الحجم، التكنولوجيا، الأفراد، البيئة، الغايات والأهداف)<sup>1</sup>، ولها عدة تصنيفات وسنتطرق إلى التصنيف الذي يقسمها على حسب درجة قوتها

## 2. أنواع الثقافة التنظيمية حسب شدة قوتها

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

أ. **الثقافة الضعيفة:** وهي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفترق المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد العمال صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة، ومع أهدافها وقيمتها.<sup>3</sup>

وفي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما يتجسد هذا النوع من الثقافة عادة في نمط القيادة الأوتوقراطي الذي سبق وتحدثنا عنه، وهذا ما يؤدي إلى شعور العمال بالإحباط والعزلة، مما يفره من المؤسسة ويقلل من رغبته في الاستمرار بالمؤسسة، وكل هذه النتائج السلبية مجتمعة تعني انخفاض مستوى ولاء ذلك العامل للتنظيم.

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

ب. **الثقافة القوية:** تعرف الثقافة القوية بأنها الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة ويقال على ثقافة منظمة أنها قوية إذا انتشرت فيها القيم الرئيسية بين غالبية أعضائها وتؤثر على سلوكياتهم وتحضي بالثقة والقبول<sup>4</sup>. وجود ثقافة تنظيمية قوية يأتي بعدة إيجابيات منها:

- انخفاض معدل دوران العمل؛
- التماسك؛
- زيادة الإنتاجية ؛

<sup>1</sup> لمزيد من التفصيل عد إلى:

- جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

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

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 145.

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

- تؤدي إلى وجود نظام اجتماعي ثابت، وتضيق الفجوة بين معتقدات الأفراد وأفعالهم، فالثقافة تعمل كالمادة اللاصقة التي تساعد على ربط أفراد المؤسسة مع بعضهم البعض؛

وكل هذه النتائج الايجابية مجتمعة تعني أن العامل زاد إحساس الولاء التنظيمي لديه وبالتالي التزامه بتحقيق أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

إذن من التحليل السابق نستخلص أنه كلما كانت الثقافة التنظيمية قوية، ساعد ذلك وسهل في كسب ولاء العمال لمؤسستهم والتزامهم بتحقيق أهدافها<sup>2</sup>، وكلما كانت الثقافة التنظيمية ضعيفة كلما مال العمال إلى الإحباط والتذمر، والتخلي عن المؤسسة عندما تتاح لهم الفرصة. من هنا إذا أرادت المؤسسة كسب ولاء عمالها لابد عليها من دعم القيم المشتركة وخلق أهداف مشتركة بينها وبين عمالها، وهذه الثقافة بما أنها مستمرة بمعنى تعلم للعمال الجدد سيكون من السهل على المؤسسة كسب ولاء العمال الجدد أيضا.

### ثانيا: المناخ التنظيمي

المناخ هي كلمة استعارها علماء الإدارة من علم الجغرافيا، وذلك للتعبير عن صفة العضوية للتنظيم، وإضافة صفة التفاعل والتأثير المتبادل مع البيئة المحيطة، في البداية استخدم علماء الإدارة مصطلح المناخ المؤسسي، ثم استقروا على مصطلح المناخ التنظيمي، ولا يزال هذا المصطلح من المصطلحات الإدارية التي يصعب تعريفها، وسنتطرق في هذا العنصر للتعريف بهذا المفهوم، ومختلف مكوناته.

#### 1. تعريف المناخ التنظيمي

اشتمل هذا المفهوم على العديد من التعاريف التي جاء بها الباحثون تبعا لاختلاف معارفهم وخلفياتهم العلمية سنتطرق لبعض منها فيما يلي:

- يعرفه كراسيك وبريتشارد (Karasick et pritchard) على أنه "خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المؤسسة، وتتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارساتها بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المؤسسة، كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته"<sup>3</sup>. يشير هذا التعريف إلى أن المناخ التنظيمي يتأثر بما تحدده الإدارة العليا من نظم وسياسات العمل أي أنه يتأثر بنمط القيادة السائد.

<sup>1</sup> شوقي ناجي جواد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص5.

<sup>2</sup> فاطمة آل خليفة، قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الاسكندرية، مجلد7، عدد1، ص21.

<sup>3</sup> الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات، ج4، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص258.

- "المناخ التنظيمي هو البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة، القيم، العادات، الأعراف، الأنماط السلوكية، المعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات، والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة".<sup>1</sup>

- "المناخ التنظيمي هو محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمؤسسة كما يعيها أفرادها، وكما يحللونها ويفسرونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمؤسسة"<sup>2</sup>. نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الباحث بين أن المناخ التنظيمي يساهم في تنمية الولاء التنظيمي.

- يعرف المناخ التنظيمي "بأنه مجموعة الخصائص المتعلقة ببيئة العمل في التنظيم التي تشمل التنظيم الرسمي، والحاجات الخاصة بالعاملين ونمط الاتصال التنظيمي، ونمط الإشراف"<sup>3</sup> يبين هذا التعريف مختلف عناصر المناخ التنظيمي.

استنادا إلى ما سبق يمكن تعريف المناخ التنظيمي على أنه مجموعة الخصائص والصفات التي تميز مكان العمل والتي يدركها العاملون، ويتأثر سلوكهم بها، ويتصف بثبات نسبي، وهو بمثابة البصمة الشخصية التي تميز مؤسسة عن غيرها، وهو نتاج تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية يتأثر بالعديد من العوامل تمثل في مجملها عناصر المناخ التنظيمي.

## 2. عناصر المناخ التنظيمي

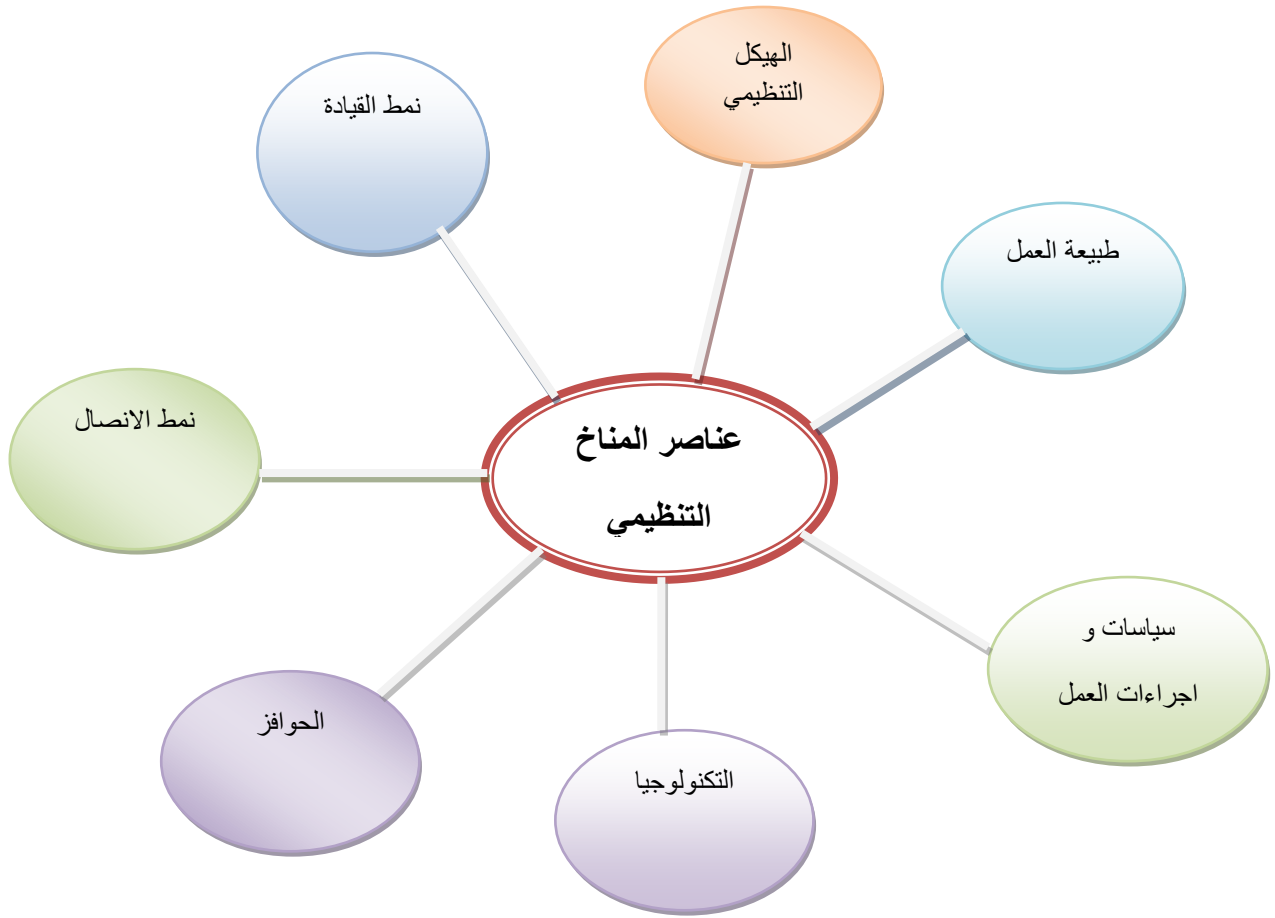
يتكون المناخ التنظيمي من العديد من المكونات نبينها من خلال الشكل II-17

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص305.

<sup>2</sup> محمد مصطفى الخرشوم، تأثير مناخ الخدمة على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 3، 2011، ص167.

<sup>3</sup> نادر أحمد أبو شيخة، المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية، دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الاردنيين، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والادارة، م19، ع3، 2005، ص11.

الشكل (II-17): شكل توضيحي يبين عناصر المناخ التنظيمي.



المصدر: من اعداد الطالبة.

من الشكل نلاحظ أن المناخ التنظيمي يكون بتفاعل كل هذه العناصر، وقد سبق وتطرقتنا لبعض عناصره بالتفصيل وذلك لأن الدراسات أثبتت تأثيرها الكبير على مستوى الولاء التنظيمي، وسنعرف فيما يلي بالعناصر التي لم نتطرق إليها:

1. **الهيكل التنظيمي:** الهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمؤسسة، الذي يحدد اسمها شكلها، اختصاصاتها، مجال عملها، تقسيمها الإداري، تخصصات العاملين بها، طبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة وارتباطها الإداري بالمؤسسات الأعلى والمؤسسات الموازية.<sup>1</sup>
2. **التكنولوجيا:** تعتبر التكنولوجيا من أهم العناصر في المناخ التنظيمي فإذا كانت التكنولوجيا

<sup>1</sup> فاروق فليبه عبده، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 296.

تقوم على التشغيل الآلي بشكل كبير، فإن ذلك يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير<sup>1</sup>، ويعتمد على الآلة بصفة كبيرة مما يجعل العنصر البشري في المرتبة الثانية، ما ينجم عنه خوف دائم للعامل من فقدان عمله بسبب مكننة النشاط، مما يقلل من ولائه لتلك المؤسسة.

3. **نمط الاتصال:** إن الاتصالات هي الوسيلة التي من خلالها يتم تبادل البيانات والمعلومات والتنسيق بين الإدارات والأقسام بالشكل الذي يضمن حسن سير العمل، وبالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ونمط الاتصالات له علاقة مباشرة بالهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، إذن كلما كان الاتصال مفتوح وفي الاتجاهين يعني من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى نجد أن الولاء التنظيمي مرتفع والعكس صحيح.

والعديد من الباحثين أجروا دراسات على العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي وتوصلوا إلى وجود علاقة وثيقة بينهما، مثل دراسة خالد محمد أحمد الوزان 2002 التي أجريت على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب، والممارسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في البحرين وتوصل لوجود علاقة ايجابية بين الاثنين فكلاهما كان المناخ التنظيمي مناخ متبني وانجازي كان الولاء التنظيمي أكبر.

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

### المطلب الثالث: العدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية

حضيت قيمة العدل والعدالة بمكانة راقية في الإسلام يكفي أنه من بين أسمائه الحسنى سبحانه وتعالى "العدل" وقد أمرنا الله سبحانه وتعالى في كتابه العزيز أن نتحرى العدل في أحكامنا فقال سبحانه وتعالى "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا"<sup>2</sup>.

#### أولاً: العدالة التنظيمية

##### 1. تعريف العدالة التنظيمية

لقد تنبه علماء الاجتماع منذ زمن طويل إلى أهمية مبادئ العدالة وقيمها ، في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات وتحقيق الرضا الوظيفي الأمر الذي دفع علماء الإدارة الحديثة إلى تركيز اهتمامهم على الكثير من الظواهر المتعلقة بمفهوم العدالة، كاختيارات التوظيف والأجور المتكافئة،

<sup>1</sup> فاروق فليبه عبده، السيد محمد عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره ص 302.

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

وأدى بهم إلى اعتبار العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمؤسسة حيث تعتبر العدالة التنظيمية قيمة اجتماعية ونمط اجتماعي يؤدي غيابه إلى مخاطر جسيمة تهدد المؤسسة والفرد معا إذ أن إدراك العاملين لعدم توافر العدالة يؤدي بهم إلى ممارسة سلوكيات سلبية، كنقص الولاء للمؤسسة والنية في تركها، مما يؤدي لزيادة معدل دوران العمل إضافة إلى خلق نوع من الرغبة في الانتقام من المؤسسة وقادتها.<sup>1</sup>

و العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية ومفهوم نسبي، لأن كل فرد لديه إدراك للعدالة مختلف عن الآخر، فما يكون عادلا في نظر البعض قد لا يكون كذلك لدي الآخرين<sup>2</sup>. وتعود الجذور التاريخية لمفهوم العدالة التنظيمية تعود لنظرية المساواة للآدمز والتي تنص على أن شعور الفرد بالإنصاف من عدمه يتحدد بمقارنة معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم<sup>3</sup>، ( وهذا ما فصلنا فيه في الفصل السابق) ويمكن تعريف العدالة التنظيمية كالآتي:

- العدالة التنظيمية تمثل الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، وهي مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المؤسسة.<sup>4</sup>
- العدالة التنظيمية تعكس مدي شعور العاملين بالمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية.<sup>5</sup>

وللعدالة التنظيمية عدة أبعاد سنتناولها في العنصر الموالي

## 2. أبعاد العدالة التنظيمية

رغم أن مفهوم العدالة التنظيمية مفهوم إداري عام ينطبق على المؤسسات ، ورغم إمكانية التعامل معه على أنه مفهوم أحادي البعد، إلا أن طبيعة هذا المفهوم وأهميته تستدعي بالضرورة التعامل معه على أنه مفهوم ثلاثي الأبعاد، وبشكل أكثر دقة ، يمكن تقسيم الأبعاد الأساسية لمفهوم العدالة إلى ثلاثة أبعاد هي:

<sup>1</sup> Goldman , B.M Toward and understanding of employment discrimination claiming An Integrating of Organizational Justice and social information processing theories , personnel psychology, vol 54,2001, pp: 105-137.

<sup>2</sup> سامية خميس أبو نداء، علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين، 2007، ص 146.

<sup>3</sup> عامر علي حسين العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 1، 2007، ص 4.

<sup>4</sup> Rick.w,Griffin,Gregory, Moorhead, organizational behavior :Managing people and organization, Sixth edition, USA, 2001, p232.

<sup>5</sup> أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والنقطة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، 2003، ص 17.



أ. عدالة التوزيع<sup>1</sup> (Distributive Justice)

عدالة التوزيع هي "عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت وتتعلم عدالة التوزيع بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته وخاصة مخرجات توزيع الأجور أو المزايا العينية أو الترقيات ويتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المؤسسة عندما يشعر الفرد أن ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنة مع جهود زملائه.

ولفهم أثر عدالة التوزيع على العلاقات بين العاملين داخل المؤسسة بشكل أفضل، يجب تقدير الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادية والاجتماعية من وجهة نظر العاملين . فإن زادت تلك الأهمية لدى العاملين، فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون له الأثر الأكبر على سلوكهم . أما في الحالات التي تغطي فيها القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون أقل أهمية في التأثير على سلوكهم وعليه، يتضح أن لعدالة التوزيع جانبين أساسيين هما 3 :

- جانب مادي هيكل التوزيعات ويعبر عن حجم أو مضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت .
- جانب اجتماعي ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على المكافآت.

ب. العدالة الإجرائية<sup>2</sup> (Procedural Justice)

يلاحظ في السابق أن البحوث في مجال العدالة التنظيمية كانت تركز فقط على العدالة التوزيعية ، ثم في بداية السبعينات بدأ الباحثين يأخذون منحى آخر يشير إلى أن تقييم الأفراد للعدالة لا يبنى فقط على نتائج القرارات (العدالة التوزيعية) وإنما أيضا على كيفية اتخاذ هذه القرارات والذي يعرف بالعدالة الإجرائية إذ يقصد بالعدالة الإجرائية مدى إحساس الأفراد بأن الإجراءات والعمليات المتبعة في تحديد المكافآت عادلة مثل وسائل تحديد الأجور ووسائل الترقية وتعني أيضا العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في مكان العمل أو العدالة في الإجراءات المستخدمة في تخصيص القرارات بخصوص توزيع المكافآت التي تعتبر مهمة للموظفين وقد حدد (Leventhal)ست قواعد للعدالة الإجرائية يمكن أن تستخدمها المؤسسات وهي:

- قاعدة الطريقة الثابتة وتعني تطبيق نفس الإجراءات على جميع الأفراد الذين يخصهم قرار معين دون إعطاء امتياز لأي منهم دون الآخرين ؛
- قاعدة طمس المحاباة وتعني الابتعاد عن الانحياز وعن تحقيق الفائدة الشخصية في كل نقاط عملية تخصيص إجراءات القرار ؛

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

<sup>2</sup> عامر علي حسين العطوي، مرجع سبق ذكره، ص 150.

- قاعدة الدقة وتعني بأن عملية التخصيص يجب ان تعتمد على المعلومات والآراء الدقيقة ، وان تجمع هذه المعلومات والآراء وتحلل بأقل خطأ ممكن؛
- قاعدة القابلية للتصحيح والتي تعني توفر الفرص لأجراء التعديلات على عملية تخصيص إجراءات القرار
- قاعدة التمثيل وتعني بأن كل مراحل عملية التخصيص يجب ان تمثل التوقعات والقيم والاعتبارات الأساسية للأفراد الذين تخصم إجراءات قرار معين.
- قاعدة الأخلاقية وتعني بأن كل إجراءات التخصيص يجب ان تكون متوافقة مع القيم الأخلاقية والمعايير المقبولة للأفراد.

### ج. عدالة التعاملات

تمثل معتقدات أو أفكار الفرد بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصل عليها الفرد من صانعي القرارات عند وضع الإجراءات، كما تمثل عدالة المعاملة التي يحضى بها العامل لدى تنفيذ الإجراءات الرسمية أو تفسير هذه الإجراءات<sup>1</sup> وقد أشار العديد من الباحثين أمثال Blakely, Greenberg, Colquit إلى أن عدالة التعاملات تضم نوعين من العدالة هي<sup>2</sup>:

- عدالة العلاقات الشخصية Interpersonal justice : ويشير هذا النوع من العدالة إلى مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل فيه المدير مع المرؤوسين؛
- عدالة المعلومات Informational justice : وهذه تركز على التوضيحات المقدمة للعمال من خلال توصيل المعلومة الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة أو طريقة تخصيص إجراءات معينة، بمعنى آخر عدالة المعلومات تعني المعرفة المقدمة للعمال حول الإجراءات والقرارات المتعلقة بهم.

وهكذا العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة تشمل جميع النواحي التي تعتبر حساسة في تعاملات الفرد مع مؤسسته. ومن هنا نلاحظ أن العدالة التنظيمية تؤثر مباشرة على رضا الأفراد سواء فيما يتعلق بالمعاملة، أو عدالة العوائد مقارنة بما قدمه العامل وعدالة الإجراءات التي تبنى على أساسها القرارات وبالتالي، فإذا كانت العادلة المدركة من طرف هذا العامل إيجابية سوف يكون مستوى الرضا عنده عال وبالتالي سيشعر بالراحة والرغبة في مواصلة العمل لصالح هذه المؤسسة، وأيضا السعي لتحقيق أهدافها، وهذا ما يعني زيادة ولائهم للمؤسسة فقد بينت الدراسات الحديثة في مجال العدالة التنظيمية أن إدراك الفرد العامل للعدالة بأبعادها الثلاثة يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي<sup>3</sup>،

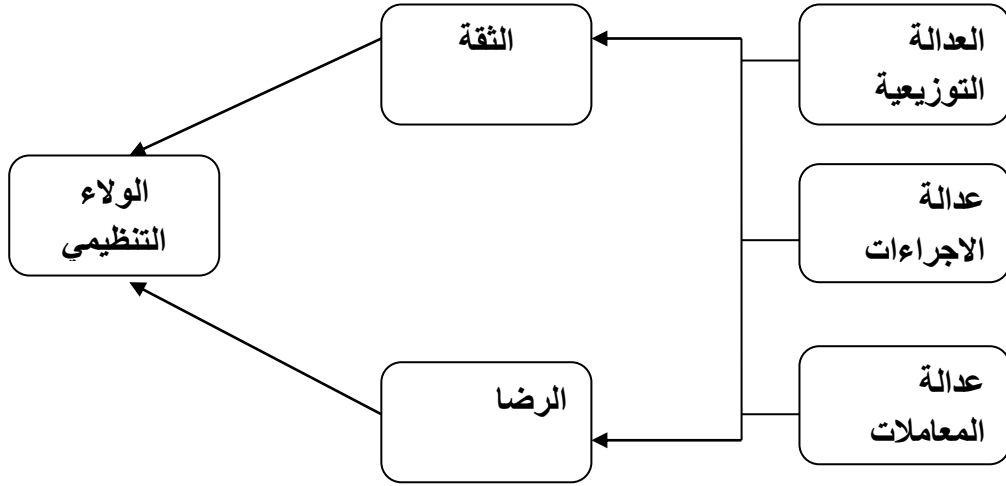
<sup>1</sup> سامية خميس أبو ندا، مرجع سبق ذكره، ص 152.

<sup>2</sup> عامر على حسين العلوي، مرجع سبق ذكره، ص 6.

<sup>3</sup> قاسم نايف علوان، تأثير العدالة التنظيمية على إنتشار الفساد الإداري دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 7، 2007، ص 60.

والعكس صحيح بمعنى ، عندما يحس الأفراد بالظلم يسعون للتخلص منه وهذا يكون إما بالابتعاد عن من ظلمهم أو بالتقليل من جهودهم ( مدخلاتهم) لتتساوى مع مخرجاتهم لينخفض عندهم الشعور بعدم العدالة وهذا ما يدل على انخفاض درجة استعدادهم لتحقيق أهداف المؤسسة ومنه ولأنهم لها. وسنحاول توضيح هذه العلاقة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (II-18): شكل توضيحي يمثل آلية تأثير العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات السابقة.

نلاحظ من الشكل أن العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث تنمي مقدار الثقة في العمال تجاه قيادتهم في المؤسسة، مما يشعرهم بالرضا عن المؤسسة بصفة عامة لان الإنسان يبحث عن العدالة بالفطرة ويشعر بالاطمئنان عندما يشعر بها، وبالتالي يزيد استعداده لخدمة من كان عادلا معه والتزامه بتنفيذ الأهداف المشتركة بينهم كتقدير منه للعدالة التي يتصرف بها مسؤوليه.

وهناك العديد من الدراسات التي تناولت مدى تأثير العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي من بينها:

- دراسة القطاونة 2003 التي كانت بعنوان تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، حيث طبقت الدراسة على عينة مكونة من 700 موظف يعملون في الدوائر الحكومية في محافظات جنوب الأردن، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة قوية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي؛
- دراسة العجمي 1998 التي كانت بعنوان تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين

بالعدالة التنظيمية وطبقت الدراسة على عينة بلغت 500 موظف من 5 مؤسسات حكومية في دولة الكويت، وقد توصل في نتائجه إلى أن عدالة الإجراءات والعدالة في التعاملات تؤثر بشكل كبير في الولاء التنظيمي، بينما العدالة التوزيعية لم يكن لها تأثير على مستوى الولاء التنظيمي؛

- دراسة 1989 Folger et Konvsky وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التأثيرات المحتملة لمحددات شعور العاملين بعدم عدالة الإجراءات والعدالة التوزيعية على كل من الثقة بالرئيس المباشر والولاء للمؤسسة والرضا، وقد تكونت عينة الدراسة من 217 عامل بمؤسسات القطاع الخاص الصناعية بالولايات المتحدة الأمريكية، تم اختارهم بالطريقة العشوائية، وكشفت نتائج هذه الدراسة أن العدالة التنظيمية بشكل عام له علاقة إيجابية على مستوى الولاء التنظيمي. هذا فيما يتعلق بالمتغيرات التنظيمية التي تؤثر على الولاء التنظيمي، إلا أن هناك من الكتاب من أضاف بعض الخصائص الشخصية التي تؤثر على الولاء التنظيمي، والتي سوف نعرضها فيما يلي.

### ثانياً: الخصائص الشخصية للفرد

لقد قامت دراسات عديدة باختبار تأثير الخصائص الشخصية من ( سن، أقدمية، مستوى تعليمي ) على الولاء التنظيمي وسنذكر فيما يلي أهم هذه الخصائص التي أثبتت الدراسات أن لها تأثير على مستوى الولاء التنظيمي للعامل وهي كالآتي<sup>1</sup>:

#### 1. السن وأقدمية العامل

الكثير من الباحثين توصلوا إلى أنه كلما كبر العامل، كلما زاد ولائه للمؤسسة التي يعمل فيها وتفسير ذلك يعود إلى قلة الخيارات لدى الفرد، وقلة فرص إيجاد عمل آخر كلما كبر في السن وهذا ما بينته دراسة ( Hunt et Col 1985, Hrebimake et Alutto 1972 ) وهناك من الباحثين من أكد أنه غالباً ما يكون تأثير السن مبالغ لأنه غالباً ما يرتبط السن بالأقدمية، والموقع الوظيفي، لذلك لا نحكم على السن مستقلاً وهذا ما بينته دراسة كلا من (Walsh et van 1981, Mottaz 1987 ) لذلك تتباين الدراسات حول درجة تأثير السن في الولاء التنظيمي، لكنها تتفق أن للسن والأقدمية في العمل تأثير على الولاء التنظيمي؛

#### 2. الجنس

هناك من الباحثين من توصلوا في نتائجهم إلى أن الجنس يلعب دوراً في الولاء التنظيمي للفرد، وحسبهم النساء أقل ولاء لمؤسساتهم من الرجال ويرجعون السبب في ذلك إلى عدم رضا المرأة عن العمل بصفة عامة، لعدم وجود المساواة بين الرجل والمرأة في ميدان الحقوق، وهناك رأي آخر يقول

<sup>1</sup> سامي ابراهيم حماد حنون، مرجع سبق ذكره، ص ص 25-28.

بعدم وجود علاقة بين الجنس والولاء التنظيمي، و حسب رأيي أنا أرجح هذا الرأي كون أن الدراسات التي أثبتت وجود علاقة كانت في الوقت الذي كا هناك تمييز بين الجنسين في ميدان العمل، أما في الوقت الحالي فلا يوجد تمييز بل بالعكس النساء تملك أكثر امتيازات أحيانا؛

### 3. المستوى التعليمي

قد يرتبط مستوى التعليم عكسيا أو طرديا بالالتزام التنظيمي، وقد يرجع السبب في العلاقة العكسية إلى أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي لدى الفرد، زادت توقعاته من المؤسسة وعندما يكون الواقع أقل من توقعاته، يقل ولاؤه لتلك المؤسسة فهو يطمح لما هو أكبر، والعكس صحيح أي عندما يكون ما وفرته المؤسسة يساوي أو يفوق توقعات الفرد يكون مستوى الولاء مرتفع؛

### 4. دوافع وقيم الفرد

كلما كان الأفراد ينظرون إلى المؤسسة على أنها المكان الذي يعتمدون عليه في إشباع حاجاتهم، درجة من التطابق بين توقعات الأفراد وما تقدمه المؤسسة زاد الولاء التنظيمي، فتطبيقات نظام الإدارة الديمقراطية، والأمان الوظيفي باليابان وما يرتبط بها من إشباع لحاجات الفرد يعتبر من العوامل الهامة في تحقيق الولاء التنظيمي بالمنظمات اليابانية.

من خلال عرضنا لمختلف المحددات التي تؤثر بشكل أو آخر على درجة ومستوى الولاء التنظيمي، نلاحظ أن مجملها قد أوردها منظرو الحوافز في نظرياتهم كونها محفزات للسلوك البشري، فمثلا المناخ التنظيمي ونمط القيادة ونمط الاتصال أوردها هرزبرغ في نظريته (-two factor theory)، العدالة التنظيمية هي امتداد لنظرية آدمز عن المساواة، المدخل التبادلي في الولاء التنظيمي يعكس نظرية التوقع لفرورم التي تفيد بأنه كلما كان العائد مغري كلما كان التزام الفرد بتحقيق الهدف المرتبط بالعائد كبيرا. ومن هنا نستنتج أنه هناك علاقة مباشرة بين الحوافز والولاء التنظيمي.

وحتى يكتمل الجانب النظري للدراسة لابد لنا وأن نبين لماذا هذا الاهتمام المتزايدة بالولاء التنظيمي؟، بمعنى لماذا على المؤسسات أن تسعى جاهدة لكسب ولاء عمالها؟ ما هي مصلحتها في ذلك؟ وهذا ما سوف نتطرق له في المبحث الموالي.

## المبحث الثالث : انعكاسات الولاء التنظيمي على المؤسسة

تزايد اهتمام الباحثين في مجال العلوم الإدارية في الآونة الأخيرة بمفهوم الولاء التنظيمي، وذلك أكيد ليس اعتباطاً وإنما لما لهذا المفهوم من آثار إيجابية على المؤسسة، فالفرد ذو الولاء المرتفع يكون أكثر دافعية ونشاط، ويسعى للرقى بمؤسسته ، ويؤثر الولاء التنظيمي على العديد من المتغيرات في المؤسسة سنحاول الإلمام بها من خلال هذا المبحث.

## المطلب الأول : أثر الولاء التنظيمي على الأداء البشري.

الشغل الشاغل في المؤسسات هو الرقي بأدائها ورفع مستوياته، وذلك بالبحث عن العوامل التي تؤثر فيه إيجاباً وتعزيزها، والعوامل التي تؤثر فيه سلباً وتقاديهها. وقد أثبتت الدراسات أن الولاء التنظيمي يعتبر من المؤثرات الإيجابية على مستويات الأداء<sup>1</sup>، ذلك لأن الولاء التنظيمي يؤثر على سلوك الفرد ويزيد من حبه وإقباله على العمل وبالتالي يتحسن أدائه، ويتحسن أداء الفرد يتحسن الأداء الكلي للمؤسسة كون الفرد العامل هو الركيزة الأساسية في العملية الإنتاجية. ولتوضيح أكثر العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء علينا أولاً التعرف على مفهوم الأداء، ومؤشراته.

## أولاً: تعريف الأداء البشري

يشير مفهوم الأداء في اللغة إلى عمل أو إنجاز أو تنفيذ، والأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم إنجازه، فالأداء هو ناتج جهد معين قام ببذله فرد لإنجاز عمل معين، والأداء الوظيفي يقصد به القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المطلوب<sup>2</sup>. وتطلق كلمة الأداء على عدة معانٍ وعبارات فهي تعبر عن تقييد الموظف بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه مهامها، من تقييد بمواعيد الدوام الرسمي في الحضور والانصراف، وواجبات ومهام الوظيفة، والعمل وفقاً للآداب والخلاق الحميدة داخل المؤسسة، وتحمله للأعباء والمسؤوليات المسندة على عاتقه<sup>3</sup>. في

<sup>1</sup> لينا حسام المحسنين، مروان سعيد جلعود، ابعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك التجارية في محافظة غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للدراسات والأبحاث، العدد 11، أكتوبر 2008، ص109.

<sup>2</sup> محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص47.

<sup>3</sup> مبارك العنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين دراسة مسحية على العاملين بإدارة مرور الرياض، ماجستير إدارة أعمال، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004، ص32.

هذا التعريف الأخير نلاحظ أن الباحث أشار إلى مؤشرات الأداء عندما أشار إلى مواقيت الحضور والانصراف التي تخص التأخر والغياب.

يتأثر الأداء بشكل كبير بالاتجاهات، حيث تؤثر اتجاهات الأفراد نحو العمل على أدائهم، فالفرد الذي يحب عمله ويرغب في البقاء به يتحسن مستوى أدائه وتزداد خبرته، ويزداد إقباله على العمل يوماً بعد يوم، والفرد الذي يرغب في الانتقال ينخفض مستوى أدائه ولا يأبه للعمل ولا يقبل عليه، فأهمية الاتجاهات تكمن في تأثيرها المباشر على سلوكيات الأفراد وتصوراتهم، حيث أن تكوين اتجاه مضاد للعمل يدفع الفرد إلى محاولة اخفاض إنتاجيته وبالتالي الإنتاجية الكلية، بينما تكوين اتجاه مساند للعمل يعني الولاء والانتماء للمؤسسة تدفع الفرد إلى الاجتهاد لتطوير قدراته ومهاراته بما يخدم العمل مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء وارتفاع الإنتاجية، وتعد تجارب الهاوثورن أولى الدراسات التي أكدت أهمية اتجاهات العاملين وتأثيرها على سلوكهم ومن ثم في أدائهم كنتيجة لإجراء الدراسات التي تشعر العمال بأهميتهم ورغبة المؤسسة في الاهتمام بهم<sup>1</sup>. ونلاحظ أن الباحث من خلال هذا التعريف أشار صراحة إلى العلاقة بين الولاء التنظيمي و الأداء ولقد أورد الباحث هذا التعريف عن دراسة كل من الطجم والسواط .

إن الأداء البشري هو انجاز الأعمال الموكلة بفعالية وفاعلية حيث الفاعلية هي الاستخدام الأمثل للموارد، والفعالية هي تحقيق الأهداف المسطرة، بتعبير آخر الأداء هو الوصول إلى أهداف المسطرة بالنظر إلى الإمكانيات المتاحة<sup>2</sup> حيث على العامل أن يقوم بالأعمال الموكلة إليه على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل العادي الكفاء المدرب القيام بها<sup>3</sup>. والأداء البشري يتجلى في عدة متغيرات تعتبر مؤشرات عليه سنذكرها فيما يلي.

### ثانياً: مؤشرات الأداء البشري

#### 1. الإنتاجية : توجد عدة تعاريف للإنتاجية منها:

- الإنتاجية هي النسبة بين المخرجات، وجميع العناصر المطلوبة لتحقيقها أو بمعنى آخر النسبة بين المخرجات والمدخلات<sup>4</sup>؛

<sup>1</sup> محمد عبد الرحمان ابراهيم الشنطي، مرجع سبق ذكره، ص48.

<sup>2</sup> عرابة الحاج، أثر ازدواجية السلطة في أداء العاملين في المستشفيات، رسالة دكتوراه في علوم التمريض، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011، ص 178 بتصرف.

<sup>3</sup> طلال عبد الملك الشريف، مرجع سبق ذكره، ص93.

<sup>4</sup> عادل رمضان الزيايدي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس للنشر، القاهرة، 2002، ص 488.

- وتعرف الإنتاجية بأنها كمية الإنتاج التي تتحقق خلال مدة زمنية بواسطة وحدة معينة من العمل، أو النسبة بين الإنتاج المحقق وكمية العمل التي بذلت في خلال مدة زمنية معينة<sup>1</sup>.
- الإنتاجية هي العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية، وبذلك ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد، فأى عملية إنتاجية يدخل فيها عناصر أساسية هي: العمل، المواد الأولية، رأس المال، والخبرة التنظيمية والإدارية<sup>2</sup>. ويمكن قياس الإنتاجية إما على أساس كل عوامل الإنتاج مجتمعة (إنتاجية إجمالي العوامل) أو على أساس إنتاجية العامل<sup>3</sup> وقد ورد في ذات المؤتمر أنه يمكن أن تعزى الزيادة الحاصلة في الإنتاجية إلى عدة عوامل من بينها استقرار العمالة الناجم عن انخفاض في معدلات دوران العمل الذي يعبر عن ميل ورغبة الفرد للاستمرار في المؤسسة وهو يعكس مدى ولاء العامل لمؤسسته، ومن هنا تظهر العلاقة المتعدية بين الولاء التنظيمي والإنتاجية.

وللإنتاجية عدة مقاييس يمكن أن تستعمل لقياسها سنجمل أهمها في الجدول التالي:

الجدول رقم(II-3): جدول يلخص أهم مقاييس الإنتاجية.

اسم المقياس	صيغته	تفسيره
الإنتاجية الكلية	$\frac{\text{إجمالي المخرجات}}{\text{إجمالي المدخلات}}$	تعبّر نتيجة هذا المقياس عن إنتاجية جميع عناصر الإنتاج مجتمعة.
متوسط إنتاجية العامل	$\frac{\text{كمية الانتاج الكلي}}{\text{متوسط عدد العاملين}}$	ونتيجة هذا المقياس تدل على متوسط ما ينتجه العامل سنويا.
إنتاجية الوحدة الواحدة من الأجور	$\frac{\text{قيمة الانتاج}}{\text{إجمالي الأجور}}$	ويعني هذا المقياس الفائدة المحققة من كل وحدة منقفة على شكل أجور.
إنتاجية ساعة العمل	$\frac{\text{قيمة الانتاج}}{\text{اجمالي عدد ساعات العمل}}$	يشير هذا المقياس إلى الانتاج الذي ينتج خلال ساعة واحدة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص22.
- عادل رمن الزيادة، مرجع سبق ذكره، ص 497-499.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 488.

<sup>2</sup> على السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط2، مكتبة غريب للنشر، 1985، ص21.

<sup>3</sup> مؤتمر العمل الدولي، مهارات من أجل تحسين الإنتاجية ونمو العمالة والتنمية، الدورة 98، 2008، ص1.



هذه بعض النسب التي نقيس لنا إنتاجية العامل، وبما أن العامل إذا لم يحضر للعمل لا ينتج، هذا يؤدي إلى انخفاض إنتاجيته وبالتالي لمعدل الغياب ومعدل دوران العمل أثر على الإنتاجية وسنورد هاذين المفهومين من خلال ما يلي.

## 2. معدل الغياب

يتأثر أداء المورد البشري بغياباته فكلما ارتفع معدل الغياب قل معدل الأداء، لأن العامل عندما يتغيب يعني أن الأعمال الموكلة إليه والتي خططت الإدارة أنها ستنجز لن تنجز. ويعرف الغياب على أنه انقطاع الفرد عن العمل<sup>1</sup> أو بأنه عدم حضور العامل إلى العمل في الوقت الذي يجب أن يتواجد فيه في العمل<sup>2</sup> ويستبعد من الغياب كل من فترة الإجازات المصرح بها، أو الغياب المتعلق بالمرض أو إصابات ناتجة عن العمل ( إصابات مهنية)، ولا يدخل ضمن مفهوم الغياب المرضي لفترة طويلة لأن الإدارة تكون قد أخذت في حسابها تعويض هذا العامل<sup>3</sup> ويقاس معدل الغياب بعدة طرق سنبيين أهمها في الجدول رقم II-4

<sup>1</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000، ص75.

<sup>2</sup> عادل رمضان الزيايدي، مرجع سبق ذكره، ص458.

<sup>3</sup> كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص75.

الجدول رقم(II-4): جدول يوضح طرق حساب معدل الغياب

إسم المقياس	صيغته	تفسيره
معدل تعدد الغيابات	$\frac{\text{عدد مرات الغياب}}{\text{متوسط عدد العاملين}^1}$	وهذا المقياس يعبر لنا عن معدل الغياب في قسم معين أو مؤسسة معينة، مثلا نجد النتيجة 2 مرة، هذه النتيجة تعني أن كل فرد عامل يغيب بمعدل مرتين في السنة أو في الشهر (على حسب المدة التي قسنا لها المعدل)
معدل شدة الغياب	$\frac{\text{عدد الأيام المفقودة بسبب الغياب}}{\text{في فترة معينة}} \div \text{عدد مرات الغياب في هذه الفترة}$	ويقيس هذا المعدل الفقد الناشئ عن الغياب وطول فترة الغياب في كل مرة، بمعنى إذا كانت النتيجة 3 أيام تفسيرها أن مدة غياب العامل في كل مرة تدوم 3 أيام
معدل أيام العمل المفقودة	$100 \times \frac{\text{أيام العمل المفقودة بسبب الغياب} - \text{الفقد نتيجة الإيقاف}}{\text{مجموع أيام العمل العادية}^2 + \text{مجموع أيام العمل الإضافية}}$	ويبين هذا المعدل نسبة أيام العمل المفقودة إلى مجموع أيام العمل المخطط لها
معدل ساعات العمل المفقودة	$100 \times \frac{\text{ساعات العمل المفقودة بسبب الغياب} - \text{الفقد نتيجة الإيقاف}}{\text{مجموع ساعات العمل العادية}^3 + \text{مجموع ساعات العمل الإضافية}}$	ويبين هذا المعدل نسبة ساعات العمل المفقودة إلى مجموع ساعات العمل المخطط لها

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على :

- كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص75.

-علي رمضان الزيايدي، مرجع سبق ذكره ، ص463.

<sup>1</sup> حيث متوسط عدد العاملين = (عدد العاملين أول السنة + عدد العمال في آخر السنة)/2

<sup>2</sup> حيث أيام العمل العادية = متوسط عدد العاملين X أيام العمل الفعلية في السنة ويتم استبعاد الأيام التي صدر بها أمر من الإدارة بإيقاف الفرد عن العمل بسبب أو لآخر من أيام الغياب، كما يحسب أيام العمل الإضافية ضمن أيام العمل العادية

<sup>3</sup> حيث مجموع ساعات العمل العادية = متوسط عدد العاملين X أيام العمل الفعلية في السنة X ساعات العمل اليومي.

هذه مجموعة من المعدلات تستخدم للدلالة على معدلات الغياب في المؤسسة، وكل مؤسسة تختار الذي تجده أثر دلالة، ويمكن أن تستعمل أكثر من معدل.

والولاء التنظيمي له أثر مباشر على هذا المتغير كون أن الولاء يجعل العامل أكثر حبا لعمله وبهذا يواظب ويحضر في الوقت، ولا يتحجج بحجج واهية ليأخذ عطلا مرضية أو ما شابه، بل بالعكس رغم ظروفه يأتي للعمل وينجز مهامه بانتقان وتفان لأنه حريص على المؤسسة التي يعمل بها كحرصه على عائلته.

### 3. معدل دوران العمل

يعبر معدل دوران العمل أو ما يعرف ب turnover عن التغييرات التي تحدث في قوة العمل الناتجة عن خروج وانسحاب أو فصل العاملين وتعيين عمال جدد بدلا منهم خلال فترة معينة، أو هو النسبة بين عدد العاملين الذين تركوا العمل بالمنظمة سواء بإرادتهم أو رغما عن إرادتهم إلى متوسط عدد العاملين خلال فترة زمنية<sup>1</sup>.

ويحسب هذا المعدل وفقا للصيغة التالية:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد العاملين الذين تركوا العمل}}{\text{متوسط عدد العاملين}} \times 100$$

وهذا المعدل لا يفرق بين الأسباب المختلفة لترك العمل من ( استقالة، انتهاء العقد، وفاة، تقاعد...الخ) لكن تستطيع المؤسسة أن تفصل فيه لتعرف نسبة مساهمة كل منها في معدل الدوران. فإذا وجدت أن المساهمة الأكبر تعود لسبب الاستقالة هذا يدل أن العاملين لديها غير راضين عن المؤسسة، ولديهم مشكلة ولاء، حيث أنهم فضلوا التخلي عنها والالتحاق بمؤسسة أخرى. وإذا كانت نسبة مساهمة الاستقالة في معدل دوران العمل منخفضة هذا يعني أن العامل يحمل ولاء لمؤسسته وليس بالضرورة ولاء عاطفي وإنما قد يغلب عليه المكون المستمر للولاء حيث أنه بقي لعدم وجود بدائل، وعلى هذا الأساس يجب على المؤسسات أن تهتم بتحليل هذه المعدلات ( معدلات الإنتاجية، الغياب، دوران العمل) لتشخص حالة مؤسستها وتتعرف على المشاكل التي

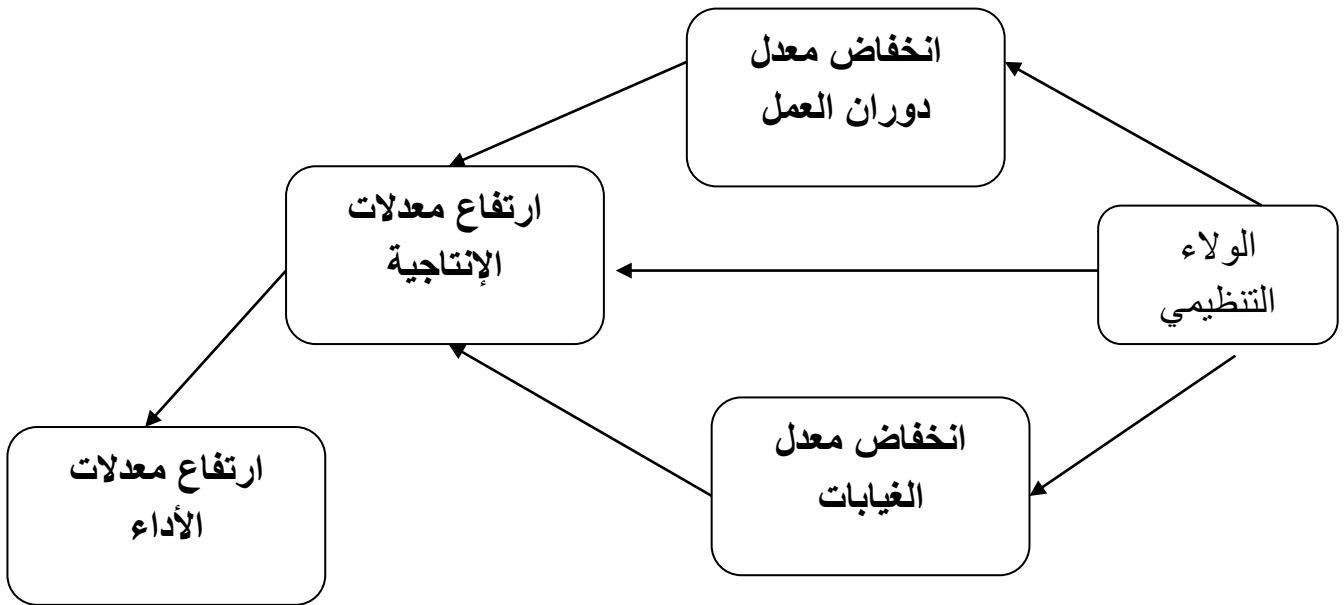
<sup>1</sup> رمضان الزيايدي، مرجع سبق ذكره، ص 472.

تواجهها مع عمالتها، كون أن العمالة هي المحرك الرئيسي للعملية الإنتاجية وعليها أن تسعى لإرضائهم وإثارة دافعيتهم للوصول بالأداء إلى المستوى المطلوب.

### ثالثا: العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء البشري

ستحاول تبين هذه العلاقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (II-19): شكل توضيحي للعلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء البشري.



المصدر: من إعداد الطالبة.

إن يؤثر الولاء التنظيمي على معدل الغياب، ومعدل دوران العمل، وكلاهما له تأثير كبير على إنتاجية العامل، وبالتالي الإنتاجية الكلية للمؤسسة، وكل هذه المعدلات تعتبر مؤشرات للأداء البشري الذي يعتبر الركيزة في الأداء الكلي للمؤسسة. وبما أن الولاء التنظيمي يؤثر إيجاباً في هذه المتغيرات يستلزم ذلك أنه يؤثر إيجاباً على مستوى الأداء (علاقة متعدية).

وتأثير الولاء في مستوى الأداء لا يكون فقط بزيادة الإنتاجية، وإنما أيضاً بتخفيض مستوى التكاليف حيث أن معدل الغياب ومعدل دوران العمل يكلفان المؤسسة مبالغ طائلة، قد تصل إلى 30% من

الأجور السنوية<sup>1</sup>، لأنه يترتب على معدل دوران العمل نوعان من الخسائر ، خسائر مباشرة مثل تكاليف ترك العمل وما يتطلبه من مصاريف لتدريب البديل وتكاليف إحلال تارك العمل، وما يتطلبه من صرف على إجراءات التعيين الطويلة خاصة للمؤهلات والمهارات العالية وكذلك تكاليف المرحلة الانتقالية التي يتم فيها التأقلم مع غياب العامل المتمكن من العمل وانتقال مسؤوليته إلى موظف جديد، وهناك خسائر غير مباشرة مثل الخسائر في الإنتاج بسبب تكرار أخطاء العمل لنقص المهارة والتدريب وانخفاض مستوى الأداء وتكاليف ساعات العمل الإضافي غير الضرورية، فقط لاعتبارات نقص الكفاءة، وكذلك انخفاض الروح المعنوية وما يترتب عليها من آثار جانبية في الإنتاجية أمور كثيرة لو حسبت تكاليفها بدقة لفاجأت نتائجها المسؤولين في هذه المؤسسات ولما ترددوا يوماً واحداً في بذل جهودهم لكسب ولاء عمالهم، الذي يوفر عليهم هذه التكاليف الباهظة التي تعرف بالتكاليف الخفية.

ويرى Michel le seac'h في تحليله أبعد من ذلك في كتابه l'effet loyauté حيث يقول أن الولاء التنظيمي يزيد من تنافسية المؤسسة عن طريق كسب ولاء زبائناتها لها، فالعامل ذو الولاء المرتفع يسوق هذا الإحساس للزبون فيصبح زبون وفي للمؤسسة لأنه يرتاح بالتعامل مع الأشخاص الذين يثق فيهم واعتاد التعامل معه<sup>2</sup>.

إذن نلاحظ أن الولاء التنظيمي له تأثير كبير على أداء الفرد من حيث الانضباط، الإلتقان، الإنتاجية ... ما ينعكس على أداء المؤسسة ككل وبالتالي مكانتها واستمراريتها في السوق، وبالانتقال إلى المستوي الكلي نجد انه ينعكس على الأداء الكلي للاقتصاد.

### المطلب الثاني: تأثير الولاء التنظيمي في سلوكيات المواطنة التنظيمية

تحدد المؤسسات لكل فرد من أعضائها دوراً رسمياً، وتتحدد هذه السلوكيات من خلال وصف الوظيفة، وقد تركز اهتمام الباحثين لعقود طويلة على بحث سلوكيات الدور الرسمي المحدد للفرد في العمل، وفي أوائل العقد الماضي بدأ الباحثون يركزون على نوع آخر من السلوكيات التي تؤثر

<sup>1</sup> فواز فائز الأحمد، إدارة الرواتب والأجور والحد من تكاليف دوران العمل،

[http://www.aleqt.com/2009/08/06/article\\_260027.html](http://www.aleqt.com/2009/08/06/article_260027.html) 12/03/2012

<sup>2</sup> Michel le seac'h, l'effet loyauté Réussir en fidélisant ses clients ses salariés et ses actionnaires ,Dunod, paris, 1996 , p107.

على كفاءة وفاعلية المؤسسات أطلق عليها سلوكيات الدور الإضافي والتي تعرف حالياً بسلوكيات المواطنة التنظيمية، و مصطلح المواطنة التنظيمية لم يظهر فجأة و إنما كان نتيجة لعدة دراسات و أبحاث متتالية، و فكرتها وردت ضمناً في النماذج المختلفة التي يعود تاريخها إلى أكثر من نصف قرن، حيث تعد كتابات (Chester Barnard) سنة 1938 في مجال الرغبة والاستعداد هي البداية الحقيقية لظهور مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية، إذ اعتبر أن "استعداد الأفراد للتعاون" هو شيء ضروري وحيوي لا يمكن الاستغناء عنه، و أن محددات و عوامل الاستعداد للتعاون تتمثل في طبيعة العمل، و اختلاف تركيبة الشخصية للأفراد.<sup>1</sup> و يرتبط الاستعداد للتعاون بالتعبير الدالة عن الولاء، التضامن وارتباط الفرد بالمؤسسة، و تجاوزه لأداء المهام التي يحصل على تعويض مالي مقابلها، و طاعة الأفراد للأوامر.<sup>2</sup> وقد وجدت عدة تعاريف لسلوكيات المواطنة التنظيمية سنورد أهمها فيما يلي.

#### أولاً: التعريف بسلوكيات المواطنة التنظيمية

ظهر مفهوم المواطنة التنظيمية في نهاية السبعينيات على يد Organ وبعد ذلك حاول العديد من الباحثين إعطاء تعريف لهذا المفهوم ومع ذلك لم يتفقوا على تعريف موحد، و سنورد فيما يلي بعض هذه التعاريف حسب التسلسل الزمني لدراسات الباحثين في هذا المجال كالاتي:

- تعريف (Organ & Batmen) 1983: المواطنة التنظيمية هي سلوكيات تؤدي اختيارياً علاوة على الدور الرسمي المحدد للفرد وهي تساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية؛<sup>3</sup>

- تعريف (Organ) 1988: المواطنة التنظيمية هي سلوكيات اختيارية ولا يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي، وهي لا ترتبط بنظام المكافآت الرسمي وهي تقوي وتدعم الأداء الفعال للمؤسسة؛<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Podaskoff, Mackenzie, Paine & Bachrach, Organizational Citizenship Behavior a Critical Review of the theoretical and empirical Literature, Journal of Management Indiana University, vol 26 n3 , p:513.

<sup>2</sup> Liza Henry, relation entre le degré de satisfaction au travail et les comportement de citoyenneté organisationnelle chez les enseignants au secondaire, mémoire, Université du Québec, 2004, p : 36.

<sup>3</sup> Organ, podaskoff, makenzie, Organizational Citizenship Behavior its Nature, Antecedents and Consequences, A Sage Publications Series, Issue1, 2006, p:16.

<sup>4</sup> Brian Niehoff Brian Niehoff, a Motive Based View of OCB Applying an old lens to a new class of Organizational Citizenship Behaviors, kansas University Journal, Vol 1 n3, 2009 , p:3.

- تعريف (McAllister) 1989: هي سلوك غير مكلف يحتوي على مجموعة من التصرفات لا تدخل ضمن الأوامر المباشرة لرئيس العمل أو تنفيذاً لمتطلبات العمل الرسمية؛<sup>1</sup>
  - تعريف (Schnake) 1991: هي تعبير عن السلوك الإضافي الذي يتخطى السلوك الرسمي المحدد في توصيف الوظائف والمرغوب في نفس الوقت من المنظمة؛<sup>2</sup>
  - تعريف (Konovsky and Pugh) 1996: هو السلوك الوظيفي الذي يؤديه الموظف طواعية والذي يتعدى حدود الواجبات الوظيفية؛<sup>3</sup>
  - تعريف (Kidwell) 1997: هي مجموعة التصرفات التي تهدف إلى تقديم المساعدة وظهور علامات سلوكية غير مطلوبة على المستوى الرسمي ولكنها تكون مفيدة جداً للمنظمة؛<sup>4</sup>
  - تعريف (Pukta) 1999: هي سلوكيات إضافية تطوعية تسهم في تحقيق المناخ المناسب، وهذا التعريف يؤكد على أن تكرار ممارسة الأفراد لسلوكيات المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق أعلى درجات الفعالية التنظيمية.<sup>5</sup>
- نلاحظ أن أغلب التعاريف التي أوردناها والتي لم نوردتها تتفق أن المواطنة التنظيمية هي عبارة عن سلوك إضافي يتعدى واجبات الوظيفة الموكلة إليه، ويمكن أن نستخلص من مجمل هذه التعاريف خصائص هذا السلوك كالاتي:

- سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يضطلع بها الفرد العامل؛
- يتجاوز هذا السلوك ما هو موصوف في الأنظمة الرسمية للمؤسسة؛
- لا يتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية بالمؤسسة؛
- مهم جداً للأداء الناجح في المؤسسة؛
- بما أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي تطوعية إذن لا يمكن أن يعاقب الفرد عند امتناعه عن أدائها.

<sup>1</sup> أميرة محمد رفعت حواس، مرجع سبق ذكره، ص 17.

<sup>2</sup> عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص 219.

<sup>3</sup> عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 219.

<sup>4</sup> أميرة محمد رفعت حواس، مرجع سبق ذكره، ص 17.

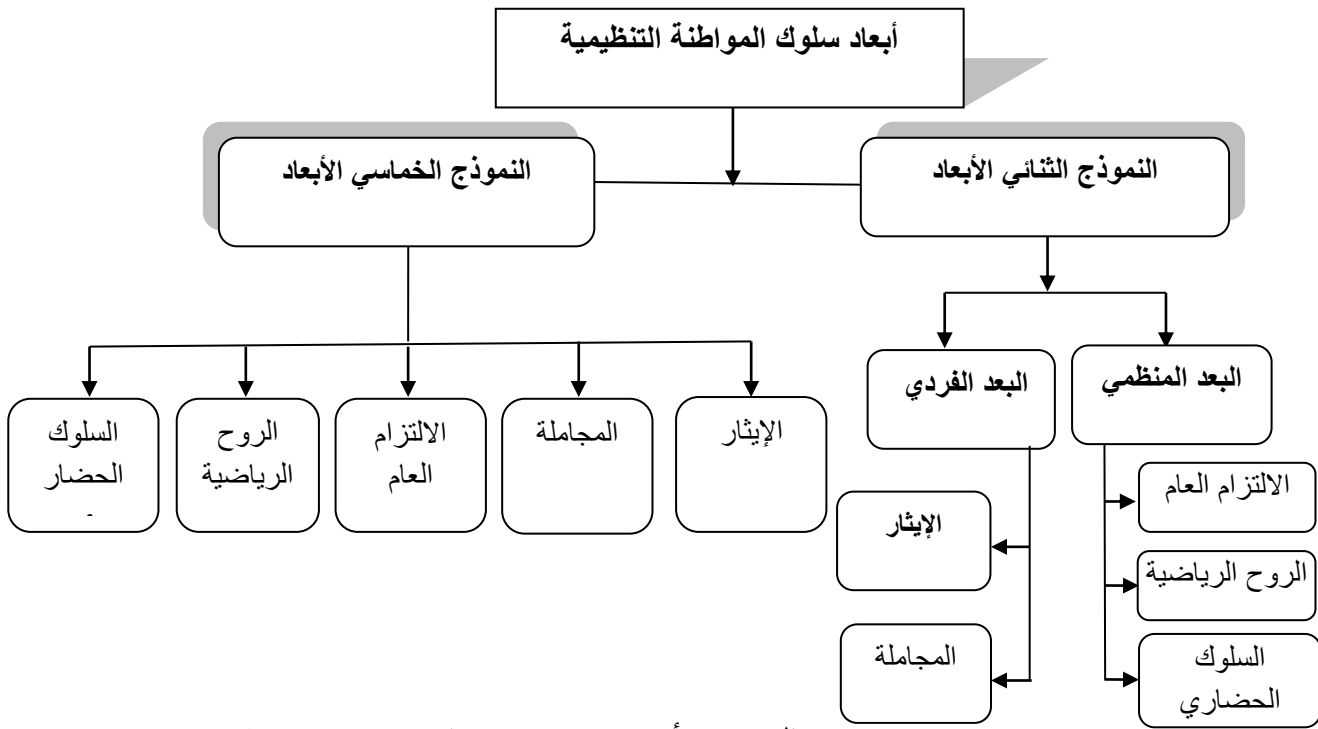
<sup>5</sup> نفس المرجع السابق، ص 17.

وسلوك المواطنة التنظيمية له أبعاد شتى نتعرف من خلالها عليه نبينها في العنصر الموالي.

### ثانياً: أبعاد المواطنة التنظيمية

وهناك من اقترح نموذج ثنائي لهذه الأبعاد تتمثل في البعد الفردي، والبعد التنظيمي، وهناك من اقترح نموذج بخمسة أبعاد، وعند اطلاعنا على البعدين معا وجدنا أنهما غير متناقضان وإنما مكملان لبعضهما، فالذين يرون أن هذا مفهوم المواطنة التنظيمية يتضمن بعدين أساسيين لا يرفضون مقولة التيار الآخر الذي يحددها بخمسة أبعاد لأنهم يرون أن هذه الأبعاد الخمسة يمكن إدراجها من خلال هذين البعدين، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (II-20): أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: أميرة محمد رفعت حواس، مصدر سبق ذكره، ص 23



اذن نلاحظ أن كلا النموذجين في الأخير توصلوا إلى وجود خمسة أبعاد للمواطنة التنظيمية تتمثل في<sup>1</sup>:

1. **الإيثار:** و هو سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة أفراد آخرين في العمل في حل مشاكلهم المتعلقة بالعمل، ومن مظاهر الإيثار : مساعدة الزملاء الذين عليهم أعباء عملية زائدة، المساعدة بتوجيه العاملين الجدد وتعليمهم أساليب وطرق إنجاز مهامهم حتى عندما لا يسألون، تغطية عمل الزملاء عند غيابهم أو استئذانهم... الخ؛

2. **المجاملة:** وهناك من يطلق عليها "اللطافة"، وهي تعكس مدي مساهمة الفرد في منع المشاكل التي من الممكن أن يتعرض لها زملائه في العمل وذلك عن طريق تقديم النصح والإرشاد لهم، وتجنب إثارة المشاكل معهم، تختلف المجاملة عن الإيثار، فالإيثار يعرف بأنه مساعدة شخص آخر على حساب النفس، بينما يشير المجاملة إلى إعطاء الشخص الآخر أو تقديم شيء له أكثر مما يتوقع أو أكثر من حاجته ؛

3. **الالتزام العام:** وهناك من يطلق عليها "وعي الضمير"، ويمثل السلوك التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال: الحضور، احترام اللوائح والأنظمة، العمل بجدية وحرص الموظف علي حسن استغلال وقت العمل، من مظاهر سلوكيات الالتزام العام : الدقة في المواعيد، الإخلاص في العمل، الصدق، الالتزام بالعمل... إلخ ؛

4. **الروح الرياضية:** تعكس مدى استعداد الفرد لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التي يتعرض لها في مكان العمل والتي لا تخلوا منها أي وظيفة وذلك دون تذمر أو شكوى ومن مظاهر سلوكيات الروح الرياضية: تجنب تكبير المشاكل أكبر من حجمها الطبيعي، تجنب التركيز على أخطاء الآخرين، إظهار الاحترام للمجاملة للزملاء حتى في أوقات التوتر الشخصي أو المهني و تقبل النقد بصدر رحب؛

<sup>1</sup> بالاعتماد على:

- محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2009، ص 28.
- عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 222.
- أميرة محمد رفعت حواس، مرجع سبق ذكره، ص 26.

5. **السلوك الحضاري:** يشير هذا البعد إلى مدى مسؤولية الموظفين كأعضاء في المؤسسة، أي إظهار جزء ولو بسيط من الاهتمام أو الانتماء للمؤسسة ككل، وقد أطلق الباحثون عدة تسميات على هذا البعد منها: مشاركة المؤسسة، حماية المؤسسة، الإخلاص للمؤسسة، تأييد وتدعيم المؤسسة، من مظاهر سلوكيات السلوك الحضاري: الحرص على متابعة أنشطة المؤسسة باهتمام بالغ، تقديم بعض اقتراحات بناءة لتطوير المؤسسة وزيادة فعاليتها، السعي إلى تحسين صورة المؤسسة في البيئة المحيطة بها، التحدث عن المؤسسة ومحاسنها أمام الآخرين، حفظ موقع العمل نظيفاً وأنيقاً... الخ.

إذن هذا بصورة مختصرة بعض الأساسيات عن سلوكيات المواطنة التنظيمية، أما فيما يخص تأثير الولاء التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية سنبينها فيما يلي.

### ثالثاً: العلاقة بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية

تعتبر العلاقة بين هذين المتغيرين علاقة تأثير، فالولاء التنظيمي أورده الباحثون على أنه محدد من محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية، بمعنى أن الولاء التنظيمي يؤدي إلى المواطنة التنظيمية، حيث يعد الولاء التنظيمي أحد العوامل الأساسية المساهمة في ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية (هذا ما أكدته دراسة Oreily and Chatman ) اللذان توصلا إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية و الولاء التنظيمي، فالولاء العاطفي القوي للموظف يجعله أكثر تقبلاً لأهداف مؤسسته و يشعره بأنه جزء منها ، و هذا ما يجعله يبادر ببعض السلوكيات التطوعية الخارجة عن أدواره الرسمية. والعديد من الدراسات الأخرى التي بحثت في طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية توصلت أيضاً إلى وجود علاقة ايجابية بين هذين المتغيرين مثل دراسة (Morrison, 1994)، دراسة (Oreily and Chatman, 1986)، وكذلك دراسة (Guatam سنة 2004) حيث توصلوا إلي وجود علاقة ايجابية بين الولاء المعياري والولاء العاطفي وبين بعد الإيثار للمواطنة التنظيمية.<sup>1</sup>

وهناك رأي آخر يقول أنه لا توجد علاقة مباشرة بين المتغيرين، وإنما يتوسطهما الرضا الوظيفي مثل دراسة (Setton et al,1996) ، (Williams & Anderson,1991) ودراسة

<sup>1</sup> صابرين أبو جاسر، اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية علي أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية علي موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية في غزة كلية التجارة، 2010، ص87.

(Zajac,1990)<sup>1</sup>، ولكن بالمقابل هناك من الباحثين من يقول أن ولاء العامل لمؤسسته لا يعني بالضرورة أنه راض عن عمله، والعكس صحيح فقد يكون راض عن عمله لكنه لا يشعر بالولاء للمؤسسة التي يعمل فيها<sup>2</sup>، لذلك نقول أن العلاقة بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية هي علاقة تأثير مباشرة، فبارتفاع الولاء التنظيمي ترتفع الرغبة في السعي لتحقيق أهداف المؤسسة، والاستعداد لبذل جهود أكبر من ما هو مطلوب لإنجاح المؤسسة، وإذا نظرنا إلى المخرجات التي اقترحها ستيرز في نموذج نجد أن من بينها الميل للتبرع طواعية لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا يعبر عن بعد الإيثار في المواطنة التنظيمية.

<sup>1</sup> أميرة محمد رفعت حواس، مرجع سبق ذكره، ص63.

<sup>2</sup> راشد شبيب العجمي، الولاء التنظيمي والرضا عن العمل مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في الكويت، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، م13 ع1، 1999، ص52.

## خلاصة الفصل الثاني

يعد موضوع الولاء التنظيمي مفتاحاً أساسياً ومهماً في تحديد مدى انسجام العمال مع مؤسساتهم، وهذا الموضوع من المواضيع المعقدة التي يصعب فهمها لارتباطه الوثيق بمفاهيم وجدانية ونفسية، وهذا الموضوع حضي باهتمام كبير من علماء الإدارة والدليل على ذلك تعدد التعاريف والمدخل النظرية لدراسة هذا الموضوع كما بيناه في المبحث الأول.

ولا تكفي الأمانى وحدها لكسب ولاء العمال وإنما على المؤسسة أن تبذل جهداً ومالاً لتستحق هذا الولاء لذلك عليها معرفة مسبباته وتوفيرها والتي تطرقنا إليها في المبحث الثاني حيث لاحظنا أن أغلب المحددات عبارة عن محفزات للسلوك البشري تطرق إليها الباحثون في نظريات الحوافز فخلصنا إلى وجود علاقة مباشرة بين الحوافز والولاء التنظيمي.

والمؤسسة لا تسعى لكسب ولاء عمالها اعتباطاً، وإنما لمعرفة الأكيمة أن هذا الشعور الذي ستخلقه لدى عمالها سيعود عليها إيجاباً من حيث الأداء وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية على مستواها، وهذا ما تطرقنا إليه في المبحث الأخير.



مساهمة الجوائز في صناعة الولاة التنظيمي  
في كل من المجمع الصناعي لأسمنت الجزائر  
والشركة الوطنية لمنشآت السكة الحديدية.

## تمهيد الفصل

من خلال الجانب النظري تبين لنا أن الولاء التنظيمي ظاهرة معقدة ولها علاقة بالمشاعر والأحاسيس، وهناك عدة عوامل ومحددات تؤثر في هذا الشعور كما رأينا في الفصل السابق، ومن بين هذه المحددات نجد الحوافز بمختلف أنواعها، وفي هذا الفصل سنحاول أن نبين مدى مساهمة الحوافز بكل أنواعها مادية ومعنوية ومناخ عمل في صناعة الولاء التنظيمي، ولهذا الغرض قررنا أن نقوم بدراسة عينة من المؤسسات العمومية تنتمي إلى المؤسسة الوطنية لمنشآت السكة الحديدية، والمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر.

وقمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث نتطرق:

- في الأول إلى منهجية الدراسة إضافة إلى تقديم المؤسستين محل الدراسة؛
- وفي الثاني إلى ثبات أداة الدراسة إضافة إلى خصائص العينة المدروسة؛
- وفي الثالث إلى مستوى رضا عينة الدراسة عن الحوافز الممنوحة لها، مستوى ولاء العينة المدروسة، ونسبة مساهمة الحوافز في صناعة الولاء التنظيمي.

## المبحث الأول: تقديم عام للمؤسستين محل الدراسة

بغرض التعرف والتعمق أكثر في طبيعة العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي، اخترنا أن نقوم بدراسة عينة منتمة للقطاع العام وهي عبارة عن مؤسسات و وحدات تنتمي لمؤسستين هما أنفراري والمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر، وهما تعدان من أكبر المؤسسات في الجزائر. ولكن قبل التعريف بهاتين المؤسستين سنتطرق أولاً بالمنهجية التي اتبعناها خلال دراستنا.

## المطلب الأول: منهجية الدراسة

لا بد أن يكون البحث العلمي وفق منهجية علمية للدراسة، وذلك حتى نستطيع الاعتماد على النتائج المحصل عليها، وتعميمها على مجتمع الدراسة ككل وفيما يلي سنبين أننا اتبعنا المنهج العلمي في البحث:

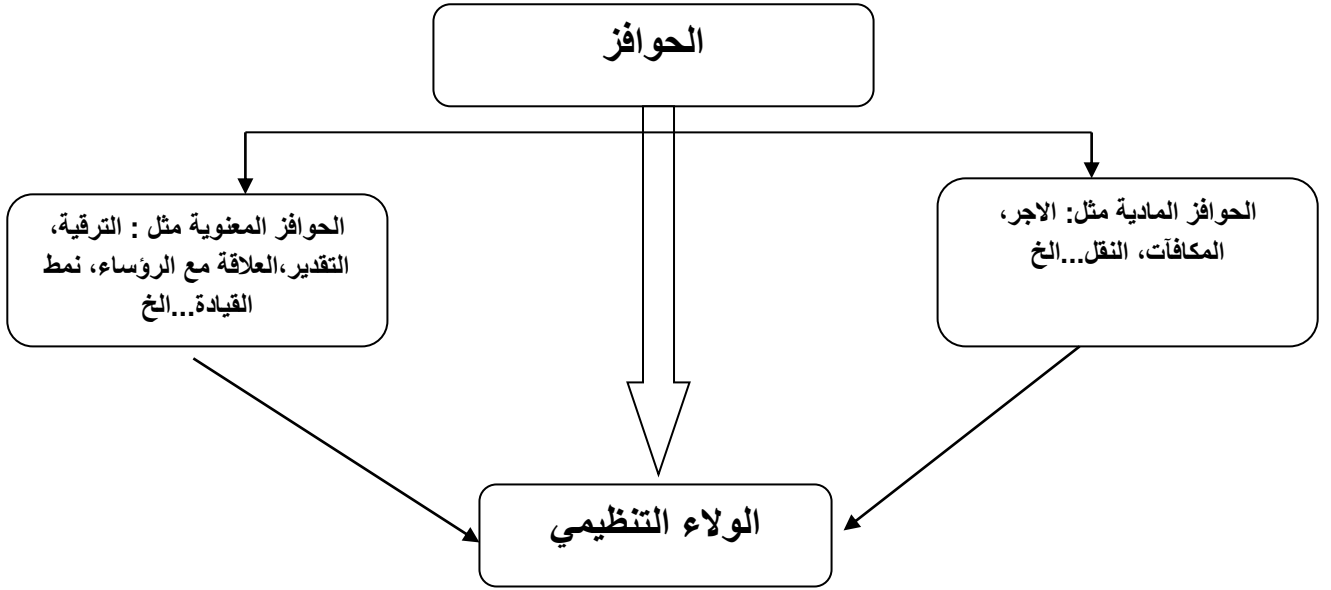
### الشكل رقم (III-21): خطوات المنهج العلمي في البحث



المصدر: محمد الصاوي، محمد مبارك، البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته، المكتبة الأكاديمية للنشر، القاهرة، 1996، ص 19.

وهذه هي الخطوات التي اتبعناها من خلال بحثنا حيث كانت مشكلة دراستنا واضحة ودقيقة وتتمثل في أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، ونوضح هذا الإشكال في الشكل التالي:

الشكل رقم (III-22): شكل توضيحي لإشكالية الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

وبعد أن حددنا المشكل المراد دراسته قمنا بجمع المعلومات الخاصة بمتغيرات الدراسة حيث خصصنا الفصل الأول للتعريف على المتغير المستقل ألا وهو الحوافز، والفصل الثاني خصصناه للتعريف بالمتغير التابع ألا وهو الولاء التنظيمي. ووضعنا فرضيات لدراستنا أردناها في المقدمة العامة وفي الجانب التطبيقي نحن بصدد اختبار صحة هذه الفرضيات ومنه الخروج بنتائج الدراسة. وبهذا نكون قد استوفينا خطوات المنهج العلمي في البحث.

### 1. المنهج المتبع

اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها، إضافة إلى دراسة الارتباط بين المتغيرات، حيث يخدمنا هذا المنهج في جمع البيانات الخاصة عن العمال ثم تحليلها بالاستعانة ببرنامج SPSS وبعض الأدوات الإحصائية.

ويعرف المنهج الوصفي التحليلي على أنه ذلك المنهج الذي يقوم على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة، والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها ويتم ذلك وفق



خطة بحثية معينة وذلك من خلال تجميع البيانات وتنظيمها، وتحليلها ويشمل هذا المنهج أكثر من طريقة منها طريقة المسح او الحصر طريقة دراسة الحالة<sup>1</sup>.

## 2. مجتمع الدراسة

حاولنا إسقاط الجانب النظري على مؤسستين من القطاع العام تعتبران من أكبر المؤسسات العمومية في الجزائر وهما:

- المؤسسة الوطنية لمنشآت السكة الحديدية إنفراري "INFRARAIL"؛
- المجمع الوطني لاسمنت الجزائر "Group GICA".

ومجتمع الدراسة يتمثل في عمال هاتين المؤسستين، وبما أنهما كبيرتين ولديها فروع عبر التراب الوطني، ونظرا للإمكانيات المتاحة والوقت المتوفر حصرنا مجتمع الدراسة في عمال الفروع التالية:

- بالنسبة للمؤسسة الوطنية لمنشآت السكة الحديدية: مجتمع الدراسة يتمثل في مجموع العمال في الوحدات التالية:

- الإدارة العامة Le siege ;
- UBO : Unité de base opérationnelle prefabrication ;
- UBO MTP : Unité de base opérationnelle prefabrication Matériel travaux public ;
- UBO TMVF : Unité de base opérationnelle prefabrication Travaux mécanisé voie ferrée .

- بالنسبة للمجمع الوطني لاسمنت الجزائر حصرنا دراستنا في:

- المؤسسة الأم الكائنة في طريق الدار البيضاء مفتاح، البلدية؛
- مؤسسة الصيانة الصناعية للأفران Société de maintenance industrielle et fours  
المعروفة اختصارا بـ (SMIF) ؛
- مؤسسة اسمنت متيجة المعروفة اختصارا بـ (SCMI).

<sup>1</sup> محمد الصاوي، محمد مبارك، مرجع سبق ذكره، ص30.

## 3. عينة الدراسة

لقد اعتمدنا في داستنا على عينة عشوائية منتمية إلى المؤسسات التي سبق وذكرناها، ولقد راعينا أن تكون العينة من ذوي العقود الدائمة حتى نستطيع الحكم على مستوى الولاء التنظيمي، وحاولنا التركيز على الإطارات كون الإطارات هي التي تسعى المؤسسة لكسب ولائهم بدرجة أكبر.

وتعتبر العينة العشوائية هي العينة الأكثر تعبيراً في حال استطاع الباحث ان يستعملها وتعرف "على أنها العينات التي يكون فيها لكل عنصر من مجتمع الدراسة فرصة محددة ليكون إحدى مفردات العينة، ويتم اختبار العينة العشوائية بأنواعها المختلفة عندما يكون مجتمع الدراسة محدد ومعروف من حيث الحدود الجغرافية والعديدية، ويتم الاختيار بطريقة غير انتقائية وإنما بشكل عشوائي"<sup>1</sup>.

## 4. أدوات الدراسة

يركز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها ، واختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساساً على طبيعة موضوع الدراسة، والهدف المراد الوصول إليه وبما أننا بصدد معرفة أثر الحوافز على الولاء التنظيمي وتماشياً مع طبيعة الموضوع فقد اعتمدنا على الاستبيان والمقابلة.

أ. **تعريف المقابلة:** تعد المقابلة من الوسائل الهامة لجمع البيانات والمعلومات في دراسة الأفراد والسلوك الإنساني بأنها "حوار أو محادثة أو مناقشة موجهة تكون بين الباحث عادة وبين جهة أخرى تمثل شخص أو مجموعة أشخاص، وذلك بغرض التوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث للتوصل إليها في ضوء أهداف معينة"<sup>2</sup>

ب. **الاستبيان:** يعتبر الاستبيان من أنسب الوسائل المستعملة و أكثرها شيوعاً في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي طرحها في بداية البحث، ويعرف الاستبيان على أنه "استمارة تحتوي على مجموعة من الفقرات المصاغة صياغة استقصائية، يجيب كل مشارك في العينة عنها بنفسه"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> <http://faculty.imamu.edu.sa/TempSitet/Pages/5edd830d-f761-43c9-8614-768085648891.aspx>

<sup>2</sup> مهدي حسين زويلف، منهجية البحث العلمي، دار الفكر للطباعة والنشر، الاردن، 1998، ص55.  
<sup>3</sup> عامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية، دار الميسرة، عمان، 2008، ص154.

وقد تبيننا في إعداد الاستبانة الشكل المغلق الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال وقد تم اعتماد مقياس ليكارت ذي النقاط الخمسة لقياس العبارات الأربعة الواردة في الاستبانة، بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي:

الدرجة	5	4	3	2	1
العبرة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة

وقد تم تصميم استبيان، مقسم إلى ثلاث أجزاء :

- الأول يحوي على بيانات شخصية وهي عبارة عن بيانات كلاسيكية؛
- الثاني صمم ليحجب على مدى رضا العمال على الحوافز التي تمنحها المؤسسة، وقد قسمناه إلى 3 محاور رئيسية هي على التوالي:

✓ المحور الأول: يخص الحوافز المادية وقد طرحنا فيه 8 أسئلة على مختلف الحوافز المادية التي قد توفرها المؤسسة لعمالها؛

✓ المحور الثاني: يخص الحوافز المعنوية حيث بيننا من خلال الجانب النظري أن للحوافز المعنوية أثر أكثر بلاغة أحيانا من الحوافز المادية لذلك ارتئينا أن نستوضح مدى شعور العمال بهذه الحوافز المعنوية، ولأجل ذلك قمنا بطرح 6 أسئلة متنوعة على العمال في هذا

✓ المحور الثالث: وخصصناه للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، وقد طرحنا 9 أسئلة متنوعة لنرى مدى اهتمام المؤسسة بهذا الجانب في التحفيز.

ولغرض تصميم هذا الجزء من الاستبيان اعتمدنا على الجانب النظري من مذكرتنا كما قمنا بالاطلاع على الدراسات السابقة للاستفادة منها، من بينه هذه الدراسات: (دراسة شريان وحيدة ، الحوافز وطبيعة الملكية، 2010؛ دراسة عبد الله حمد محمد الجاسسي ، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، 2011؛ دراسة عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية، 2008)... الخ

- الثالث صممناه لمعرفة مستوى ولاء عمال المؤسسات محل الدراسة وقسمناه إلى ثلاث محاور رئيسية:
  - ✓ الأول يخص الولاء العاطفي أو الوجداني، وقد طرحنا فيه 6 أسئلة؛
  - ✓ الثاني يخص الولاء المستمر أو البقائي وطرحنا فيه 5 أسئلة؛
  - ✓ الثالث يخص الولاء الأخلاقي أو المعياري وطرحنا فيه 6 أسئلة.

ولغرض تصميم هذا الجزء من الاستبيان اطلعنا على الأدب النظري المتعلق بالموضوع للاستفادة من الدراسات السابقة منها: (دراسة إيهاب عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاة التنظيمي، 2008؛ دراسة محمد صلاح الدين أبو العلا ، ضغوط العمل وأثرها على الولاة التنظيمي، 2009؛ دراسة محمد الشريف شريط ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاة التنظيمي، 2009)...الخ.

وقد عرضنا الاستبيان على الأستاذ المشرف، إضافة إلى عدد من الأساتذة وأخذنا بنصائحهم حيث عدلنا الاستبيان إلا أن خرج في صورته النهائية وقمنا بترجمته إلى اللغة الفرنسية لان الكثير من مفردات العينة لا تتقن اللغة العربية. والاستبيان في صورته النهائية وباللغتين العربية والفرنسية مبين في الملحق رقم(1)

### المطلب الثاني : التعريف بالمؤسسة الوطنية لمنشآت السكة الحديدية

سنتطرق في هذا المطلب إلى لمحة عن تاريخ المؤسسة، أهدافها، نشاطها، هيكلها التنظيمي، وبعض مؤشراتها المالية والبشرية.

#### 1. لمحة تاريخية عن المؤسسة

تعد هذه الشركة من أكبر الشركات العمومية في الجزائر، وفقا لشكلها القانوني هي شركة ذات أسهم SPA برأس مال 1,080,000,000.0 دج، مقسمة إلى 10800 سهم قيمة كل سهم 100000 دج، وتعود ملكية هذه الأسهم كاملة للشركة الأم المتمثلة في شركة SNTF.<sup>1</sup>

وفي سنوات الثمانينات تعرضت المؤسسة إلى إعادة هيكلة داخلية أدت إلى إنشاء ثلاث فروع جهوية (انفراري شرق، وسط، غرب) والتي أوكلت إليها آنذاك مهمة التكفل بالنشاطات الفرعية أي أشغال ترميم وصيانة سكك الحديد، نتيجة لتنفيذ الأشغال الكبرى المتعلقة بالسكة الحديدية خلال سنوات الثمانينات. وبهدف الرفع من مستواها واكتساب الخبرة اللازمة في ميدان نشاطها قامت إنفراري بإبرام عقود تعاون مع العديد من المؤسسات الأجنبية ذات الخبرة في المجال أمثال: جي.أو.أي ( النمسا)، كجيفار (إيطاليا)، بويغ (فرنسا)، إيركون (الهند). وبفضل هذا التعاون اكتسبت الشركة اليوم خبرة واسعة في هذا المجال. ويهدف تفعيل مستوى التحكم في الموارد المتوفرة، تم صهر الفروع الثلاثة في مؤسسة واحدة وذلك سنة 1997 وبهذا نتجت الشركة الوطنية لمنشآت السكة الحديدية التي يتواجد مقر إدارتها العامة في 15 شارع العقيد عميروش، الرويبة الجزائر برأسمال قدره 1,080,000,000.00 دج.

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم(2).

وقد جاء قرار إنشاء شركة واحدة نظم الفروع الثلاث لتوحيد وتنسيق سياسة الاستثمار، واستغلال الموارد المادية والمعنوية بشكل عقلاني، والتحكم في مستوى الاستدانة، وكذا تدعيم مكانة الشركة في سوق الأشغال القاعدية من أجل بلوغ مستوى وطني أفضل.

## 2. سياسة و أهداف الشركة<sup>1</sup>

ان الشركة تهدف بالدرجة الأولى إلى إرضاء المتطلبات النوعية والكمية لزيائنها، والأكيد كأى مؤسسة ذات طابع اقتصادي تهدف أيضا إلى الربح، فان لم تحقق أرباح فهي لن تتمكن من إرضاء متعاملها، ومن أجل الرقي في خدمة زبائنها سعت الشركة للحصول على شهادة الايزو ISO، وهذه الشهادة تعني أن المؤسسة تعمل وفق للمعايير الدولية للجودة، وبهذا تكون الشركة تسعى لتعزيز ثقة تعاملها فيها وفي كفاءتها، وقد تحصلت أنفراري على الايزو في ثلاث مجالات رئيسية هي:

- ISO 9001 والذي يخص العمليات الإدارية في كل وظائف المؤسسة ( الموارد البشرية، المالية، التموين،...الخ)؛
- ISO 14001 وهو متعلق بالبيئة بمعنى أن الشركة تأخذ بعين الاعتبار البعد البيئي في عملها وتحرص على أن لا تضر أعمالها بالبيئة؛
- OHSAS 18001 وهو متعلق بالأمن والصحة والنظافة، بمعنى أن المؤسسة توفر لعمالها شروط الأمن والنظافة في مكان العمل وتعمل جاهدة لتوفير الوسائل اللازمة لحماية العامل من الأخطار المهنية.

وسجلت المؤسسة تحت رقم 2009022261 ، وقد تحصلت على شهادة المطابقة للمعايير الدولية في المجالات السابقة الذكر لأول مرة بتاريخ: 28 أوت 2009 صالحة لمدة 3سنوات قابلة للتجديد، وجددت بتاريخ 24 أوت 2012 وتنتهي في حدود 27 أوت 2015<sup>2</sup> ، وبعد هذا التاريخ إذا أرادت المؤسسة الحصول على هذه الشهادة مجددا عليها إعادة التسجيل. وبهذا تكون إنفراري من المؤسسات القلائل في القطاع العام التي تعمل وفق معايير الجودة العالمية.

## 3. نشاط المؤسسة

- تتوفر المؤسسة على مجالات إستراتيجية لنشاطها هي كالاتي:
- القاعدة الاستراتيجية " السكك الحديدية"؛
  - الأشغال اليدوية للسكك الحديدية؛
  - الأشغال الميكانيكية للسكك الحديدية؛

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم (3).

<sup>2</sup> انظر الملحق رقم (4).

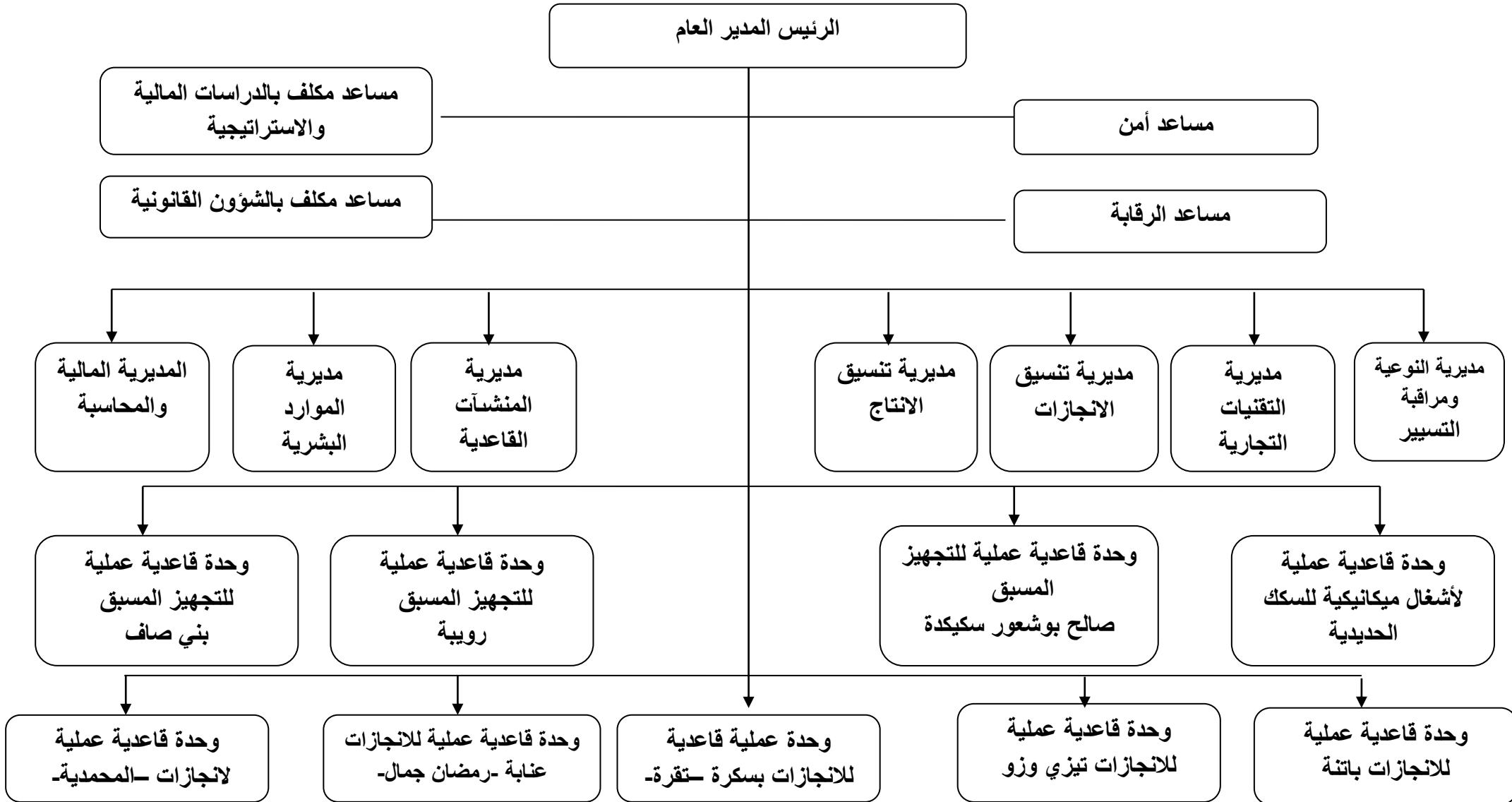
- لصيانة السكك الحديدية؛
  - أشغال الهندسة المدنية لكهربية خطوط السكك الحديدية؛
  - أشغال البنية التحتية للمياه والصرف الصحي في محطات السكك الحديدية؛
  - صناعة عناصر بالاسمنت السابق الصنع؛
  - إنتاج الخرسانة ومواد الملاط؛
  - عناصر سابقة الصنع بالخرسانة المسلحة والفلاذ.
- وتتمثل القدرات الإنتاجية للمؤسسة في الوحدات العملية التالية:<sup>1</sup>
- مصنع للصنع المسبق لروبية: مختص في الصنع المسبق للبلات، جدران الارصفة، عناصر ملاجئ الأرصفة، عناصر لجسور العبور، وأسيجة جاهزة من الاسمنت المسلح...
  - مصنع بني صاف: مختص بالصنع المسبق لعوارض الاسمنت المسلح، أسيجة جاهزة من الاسمنت المسلح...
  - مصنع إنتاج صالح بشعور: المختص في الصنع المسبق للعوارض بالاسمنت المسلح، جدران الأرصفة، الحواجز...
  - أيضا تتوفر المؤسسة على مقلع مواد الملاط بترقة ( عين تموشنت) وأيضا مرملة بوادي يسر (بومرداس).
- إن مؤسسة أنفراري تحتكر سوق السكك الحديدية في الجزائر ، فهي لا تملك منافسين محليين، ومنافسيها كلهم أجنب.

#### 4. الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تزاوّل مؤسسة أنفراري نشاطها على مستوى التراب الوطني وخصوصا في المناطق التي تمر فيها خطوط السكة الحديدية، وبموجب القرار رقم 2006/006 المؤرخ في 11 جويلية 2006 والذي ينص على المصادقة على نظام مؤسسة أنفراري وبرنامج تطبيقه الذي من خلاله تحصلت المؤسسة على هيكل تنظيمي يحدد من خلاله كيفية توزيع المسؤوليات والصلاحيات لانجاز المهام المخولة، وللسير الحسن للمؤسسة قسمت أنفراري إلى عدة مديريات ووحدات كما هو مبين في الرسم التخطيطي للهيكل التنظيمي:

<sup>1</sup> وثائق داخلية للمؤسسة.

الشكل رقم (II-23): الهيكل التنظيمي لمؤسسة أنفراري.



ملاحظة:

من مديرية تنسيق الانجازات تفرعت عدة وحدات انتاج عبر كامل التراب الوطني مدة حياتها هي مدة انجاز المشاريع ونذكر منها:

- الوحدة القاعدية العملية لتيزي وزو؛
- الوحدة القاعدية العملية لبسكرة " تقرة"؛
- الوحدة القاعدية العملية رمضان جمال
- الوحدة القاعدية العملية "يلل المحمدية"

ومن مديرية تنسيق الإنتاج تفرعت الوحدات القاعدية العملية للتجهيز المسبق وهي كالتالي:

- الوحدة القاعدية العملية للتجهيز المسبق " روبية"؛
  - الوحدة القاعدية العملية للتجهيز المسبق "بني صاف"؛
  - الوحدة القاعدية العملية للتجهيز المسبق "صالح بوشعور" سكيكدة.
- أما فيما يخص الوحدة القاعدية العملية للأشغال الميكانيكية فهي متعلقة بالمشاريع المنجزة من طرف وحدات الإنتاج حيث أنها تحتوي على مجموعة من الآلات وأدوات أشغال السكة الحديدية.

### 5. بعض المؤشرات المالية والبشرية

#### أ. تطور العمالة 2009-2012

سننظر إلى تطور العمالة في المؤسسة ككل بكل وحداتها

جدول رقم(II-5): تطور العمالة في " INFRARAIL " (2009-2012).

النسبة	الانحراف 2012-2009	2012	النسبة	2011	النسبة	2010	النسبة	2009	
-12%	-16	123	18.61%	126	18.18%	134	16.89%	139	إطارات
-1%	-2	174	23.78%	161	22.80%	168	21.39%	176	عمال تحكم
-18%	-91	417	57.61%	390	59.02%	435	61.73%	508	عمال تنفيذيين
-13%	-109	714	100%	677	100%	737	100%	823	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على 2009-2012 les rapports de gestions.

من الجدول يتبين لنا أن الفئة التي تمثل النسبة الأكبر من عمال مؤسسة إنفراري هي فئة العمال التنفيذيين بنسبة تتراوح ما بين 57%-62% خلال الفترة 2009-2012 وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب عمال تنفيذيين بدرجة أكبر، تليها فئة عمال التحكم بنسبة تتراوح ما بين 21%-24%، كما نلاحظ من الجدول أن عدد العمال عرف تراجعاً متتالياً خلال 2010-2011 بحوالي 146



عامل، وعاد وارتفع سنة 2012 بحوالي 37 عامل. وعلى العموم عرفت اليد العاملة في أنفراري تراجعاً يقدر بحوالي 13% أي ما يعادل 109 عامل خلال الفترة 2009-2012.

### ب. تطور رقم الأعمال، مصاريف العاملين ومصاريف التكوين لأنفراري

يمثل الجدول التالي تطور رقم الأعمال، وبعض الأرقام المالية الخاصة بالموارد البشرية، والنسبة بينها وبين رقم الأعمال

جدول رقم (III-6): تطور رقم الأعمال، مصاريف العاملين ومصاريف التكوين لأنفراري (2009-2012)

2011	2010	2009	
1,524,961,319.03	3,072,388,646.62	3,025,964,230.04	رقم الأعمال دج
512,497,217.34	446,680,518.72	430,344,179.45	مصاريف العمال دج
33.61%	14.54%	14.22%	مصاريف العمال/ر ع <sup>1</sup> %
5,868,000.00	37,539,000.00	1,853,000.90	مصاريف التكوين دج
0.38%	1.22%	0.06%	مصاريف التكوين/ر ع %

من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق داخلية ومقابلة مع نائب مدير إدارة الموارد البشرية المكلف بالتطوير السيدة بوطاعة.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن رقم الأعمال عرف ارتفاعاً طفيفاً في 2010، وبعدها عرف سقوطاً حراً خلال 2011 حيث بلغت نسبة التراجع حوالي 50% وهذا راجع إلى تعثر المشاريع الجديدة التي استثمرت فيها خاصة مشروع وحدة تيزي وزو.

وعلى عكس رقم الأعمال الذي عرف تراجعاً كبيراً عرفت مصاريف العمال زيادة معتبرة خاصة في 2011 حيث تقدر نسبة الزيادة ب 19% أي ما يعادل 82,153,037.89 دج، أما مصاريف التكوين فقد عرفت أكبر قيمة لها في 2010 حيث بلغت 37,539,000 دج بنسبة 1.22% من رقم الأعمال حيث تم خلال هذه السنة تكوين 276 عامل أغلبهم إيطارات.

<sup>1</sup> ر ع: تعني رقم الأعمال.

## المطلب الثالث: التعريف بالمجمع الوطني لإسمنت الجزائر

يعتبر المجمع الوطني لإسمنت الجزائر ( Groupe GICA ) المؤسسة الجامعة لكل مؤسسات الاسمنت في الجزائر، وهو المتعامل الوطني الوحيد في هذا المجال.

1. لمحة تاريخية على المجمع<sup>1</sup>

تأمم قطاع الاسمنت في الجزائر سنة 1967 وتأممت معه منتجات الآجر، المنتجات الخرسانية والسيراميك وغيرها من مواد البناء تشكل قطاع الإسمنت مع بداية تأميم الصناعة من ثلاثة مصانع تنتج في مجموعها ما قيمته 1,5 مليون طن، متمثلة في شركة صناعة الإسمنت بمفتاح المعروفة سابقا باسم (Rivet Lafarge) ، شركة اسمنت رايس حميدو و المعروفة سابقا باسم ( Pointe Pescade Lafarge) و أخيرا شركة اسمنت زهانة و التي كانت تمتلكها شركة (saint Lucien cado). انطلقا من سنة 1970 وفي إطار برنامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية الذي تم طرحه تجاوبا مع تحديات تلك المرحلة، تم تحديد قفزة نوعية في مجال صناعة الاسمنت حيث بلغ الإنتاج الوطني من هذه المادة الإستراتيجية ما قيمته 11.5 مليون طن سنويا.

وبعد التأميم مباشرة تم تأسيس شركات تسيير المساهمات société de Gestion des participation المعروفة اختصارا ب (SGP) كعون معتمد من طرف الدولة لتسيير هذه الشركات وذلك موازاة مع تطبيق القوانين الخاصة باستقلالية المؤسسات العمومية.

وكمحلة ثانية وموازاة مع ذوبان فكرة رأسمال المساهمات وتأسيس الشركة القابضة ( Holding Publics) كإطار قانوني جديد لعقلنه حركة إصلاحات القطاع العمومي تحت مظلة المجلس الوطني لمساهمات الدولة عملا لتحقيق نجاعة القطاع العمومي حيث أصبح المالك الوحيد لها استنادا للتعليمية رقم 25-95 والمتعلقة بتسيير رؤوس الأموال التجارية العائدة للدولة الجزائرية إستنادا إلى ما سبق تم ضم شركات الاسمنت ضمن محافظة الهولدنغ المسمى " العمارة ومواد البناء" والذي عرف سنة 1997 حركة تنازل واسعة لصالح الوحدات الإنتاجية وشركات العمارة.

ولكن تم إلغاء هذا القرار وتعويضه بإنشاء شركات تسيير المساهمات بتطبيق التعليمية رقم 01/04 الصادرة بتاريخ 20 أوت 2001 والمتعلقة بتنظيم تسيير وخصخصة المؤسسات العمومية ، حيث أصبحت شركات المساهمة المتخصصة في صناعة الاسمنت ومشتقاته تابعة لشركة تسيير المساهمات

<sup>1</sup> Rapport de gestion 2011.

لصناعة الاسمنت والتي يطلق عليها اختصارا (SGP-GICA) حيث تشكلت هذه الشركة من ثلاث  
مجمعات كبرى على المستوى الوطني هي كالتالي:

- مجمع اسمنت الشرق ومشتقاته الذي يرمز له اختصارا بـ (RCE-GIC)؛
- مجمع الاسمنت ومشتقاته لمنطقة الوسط والذي يسمى اختصارا بـ (ERCC-GIC)؛
- مجمع الاسمنت ومشتقاته للغرب الجزائري والذي يعرف اختصارا بـ (ERCO-GIC).

وفي 26 نوفمبر 2009 تم ضم هذه المجمعات الثلاث في مجمع واحد سمي المجمع الوطني لاسمنت  
الجزائر (GROUP GICA) وهو عبارة عن مؤسسة اقتصادية عمومية رأسمالها الاجتماعي د.ج.  
25,358,000,000.00 دج أي ما يعادل \$ 338,000,000.00.

وتقع المؤسسة الأم للمجمع ( مقر الإدارة العامة) في طرق الدار البيضاء -مفتاح- البليلة

الهاتف: 025-45-61-98، الفاكس: 025-45-62-61.

الموقع الإلكتروني: [www.groupe-gica.dz](http://www.groupe-gica.dz).

البريد الإلكتروني: [info@groupe-gica.dz](mailto:info@groupe-gica.dz) / [info1@groupe-gica.dz](mailto:info1@groupe-gica.dz).

وتقدر الطاقة الإنتاجية للمجمع بشركاته الاثني عشر (12) لصناعة الاسمنت بـ 11500000 طن  
سنويا وهي بذلك تمثل 62% من السوق الوطنية التي يقدر العرض الكلي فيها بـ 18500000 طن  
سنويا ، وباقي الحصة السوقية أي 38% المتبقية تحتكرها مؤسسة لافارج الفرنسية بطاقة إنتاجية تقدر بـ  
(70000000 طن سنويا)

وتتكون محفظة المجمع من 23 مؤسسة منها 12 مؤسسة متخصصة في صناعة الاسمنت حيث 7  
مؤسسات تمتلكها بنسبة 100%، بينما 5 مؤسسات تمتلك منها نسبة 56%، 3 مؤسسات متخصصة في  
صناعة ( granul ( graviers et sable ) ، 3 مؤسسات لتوزيع عتاد البناء، مؤسستين للصيانة  
الصناعية، مؤسسة للدراسات الهندسية، ومركز للتكوين في صناعة الإسمنت، مؤسسة للحماية والخدمات،  
إضافة إلى المؤسسة الأم. ولمعرفة أسماء هذه الشركات، عناوينها، ومجال نشاطها عد إلى الملحق رقم

(5)

## 2. السياسة العامة للشركة وأهم نشاطاتها

يسعى المجمع الوطني لإسمنت الجزائر إلى إشباع حاجيات السوق المحلية من مادة الاسمنت التي تعد مادة حساسة جدا في الاقتصاد الوطني، حيث يتوقع أن يرفع من قدرته الإنتاجية إلى 20000000 طن سنويا في حدود 2014 وذلك بتجديد المصانع المتواجدة، والقيام باستثمارات جديدة، و يهدف المجمع أيضا إلى تطبيق المعايير العالمية في هذه الصناعة، حيث توجد من المؤسسات التابعة له من تحصلت على شهادة المطابقة للمعايير الدولية (ISO) مثل شركة متيجة لصناعة الاسمنت المعروفة اختصارا بـ(SCMI)، كما أن المجمع يولي اهتماما متزايدا للبعد البيئي في نشاطاته كون أن المنتج الرئيسي لديه المتمثل في الإسمنت يعتبر ضارا بالبيئة، حيث ركب مصافي متطورة لامتناس الغبار وعدم بعث غازات سامة في الجو.

والإنتاج الرئيسي للمجمع يتمثل في مادة الاسمنت، وتنتج الجزائر أكثر من نوع، حيث يمكن تحديد الأنواع المختلفة للإسمنت استنادا لمعيار (NA) الخاص بأفنور (AFNOR) اعتمادا على معياري مكوناتها ودرجة مقاومتها كما يلي<sup>1</sup>:

- اسمنت CPA : الاسمنت البروتلاندي النقي والمكون أساسا من مادة الكلنكار؛
- اسمنت CJP: الاسمنت البروتلاندي المركب والذي يحتوي على ما نسبته 65% من مادة الكلنكار، ويعد النوع الأكثر استخداما في الجزائر؛
- اسمنت CHF: اسمنت الأفران العالية يحتوي على ما نسبته 60%- 70% من مستحلب الأفران العالية، وتعد وحدة حجر السود الوحيدة القادرة على إنتاج هذا النوع من الاسمنت؛
- اسمنت CLK: اسمنت مستحلب الكلنكار، يحتوي هذا النوع على ما نسبته 80% من مستحلب الأفران العالية؛
- اسمنت CLX: اسمنت مستحلب الجير؛
- الاسمنت الفوري أو السريع الاستخدام الخاص.

وتجدر الإشارة إلى أنواع الاسمنت المنتجة والمسوقة في الجزائر تنقسم عموما إلى 4 أنواع متمثلة في : CJP35، CJP45، CJP42.5 وهي الأنواع الأكثر استخداما، وكذا الاسمنت المقاوم للسلفات (GRS) والمستخدم في المناطق الجنوبية. يتم تسويق مادة لاسمنت في الجزائر سواء عن طريق الأكياس أو بشكل

<sup>1</sup> الطيب الوافي، دور وأهمية نظم المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع إسمنت الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة عباس فرحات، سطيف، 2012، ص 221.

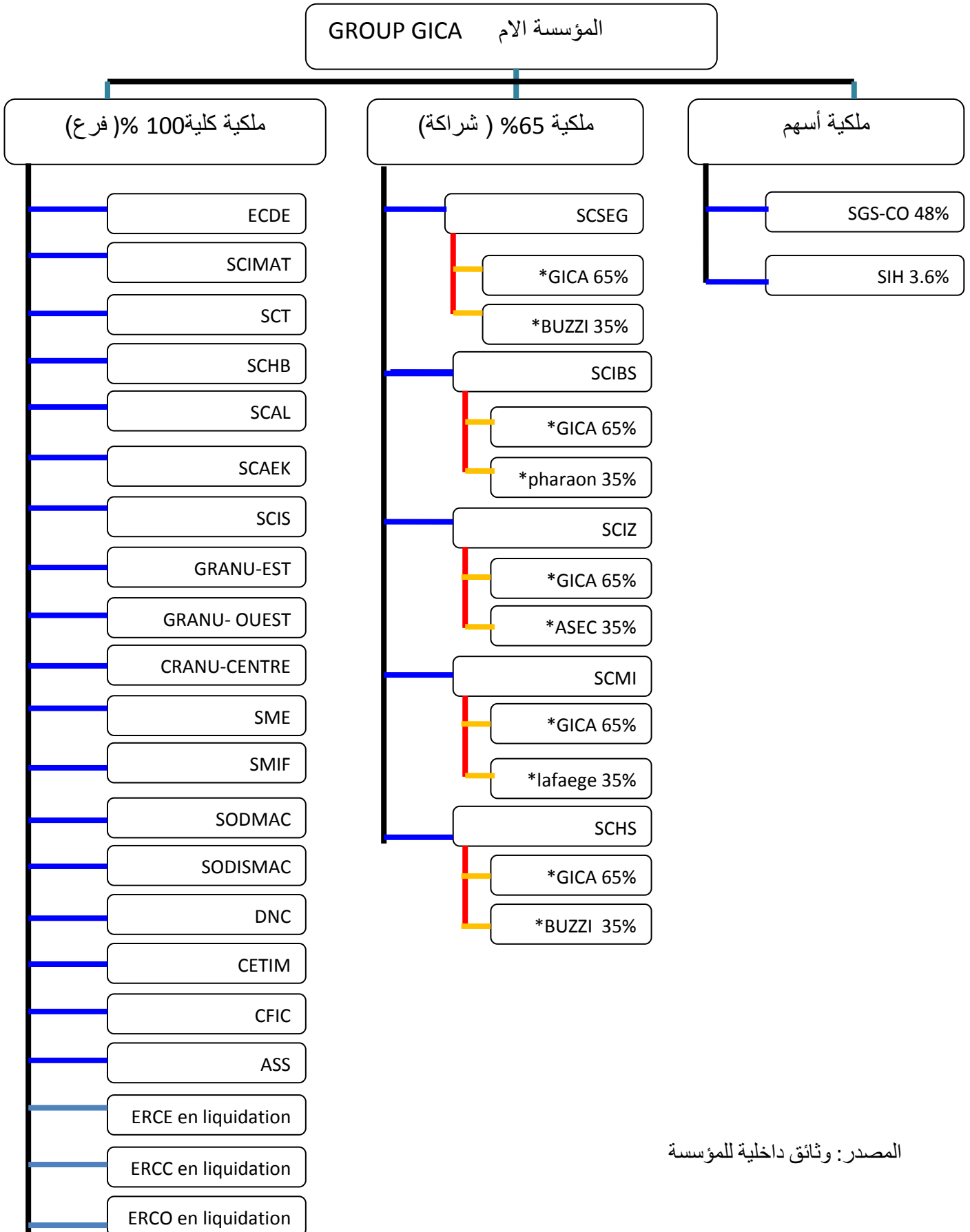
غير معبأ الذي يتم تحميله في صهاريج خاصة بذلك. والملحق رقم (6) يبين انتاج وتوزيع هذه المادة الإستراتيجية خلال 2010-2011.

إضافة إلى إنتاج الاسمنت ينتج المركب الحصى ( GRANULAT : GRAVIERS ,ET SABLE )، ويقوم بأعمال الصيانة لأفران المجمع، وأيضا يقوم بدراسات هندسية على مستوى مراكزه للبحث العلمي لتطوير نوعية الاسمنت والحصى.

### 3. الهيكل التنظيمي

تتمتع مؤسسات المجمع بالاستقلالية المالية، واستقلالية في التسيير لحد كبير لكنها تبقى تابعة للمؤسسة الأم وهناك بعض القرارات لا يحق لها اتخاذها دون الرجوع إلى المؤسسة الأم، والتي بدورها تنفذ سياسة الوزارة وتأخذ تعليماتها منها، والشكل رقم III-24 يوضح الهيكل التنظيمي للمجمع ككل أين يظهر ارتباط المؤسسات كلها بالمؤسسة الأم

الشكل رقم (III-24): الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر



المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة

إذن هذا الهيكل التنظيمي يبين مدى مساهمة المجمع في رأسمال الشركات التابعة له، حيث نجد 18 شركة من أصل 25 يمتلكها المجمع كلية، والباقي هو شريك فيها بنسبة تفوق 50% يعني أنه هو رئيس مجلس الإدارة.

ملاحظة: للإطلاع على أسماء المختصرات عد إلى الملحق رقم(5)

#### 4. بعض المعطيات المالية والبشرية

سنورد فيما يلي بعض المؤشرات المالية المتعلقة بالموارد البشرية لمعرفة نسبتها إلى رقم أعمال المحقق، وبالتالي الأهمية التي يحظى بها المورد البشري في المجمع.

#### أ. تطور اليد العاملة خلال الفترة 2010-2012

الجدول الموالي يمثل تطور اليد العاملة في المجمع خلال السنوات الثلاثة الأخيرة.

الجدول رقم(III-7): تطور عمال المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر(2010-2012).

2010-2012	النسبة	2012	النسبة	2011	النسبة	2010	
655	22%	2284	21%	2233	16%	1629	إطارات
-1043	32%	3438	34%	3535	44%	4481	تحكم
787	46%	4861	45%	4763	40%	4074	تنفيذيين
399	100%	10583	100%	10531	100%	10184	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من Rapport de gestion 2012.

من الجدول نلاحظ أن اليد العاملة في المجمع على العموم عرفت زيادة بنسبة 4% تقريبا في الفترة بين 2010-2012 أي ما يعادل 399 عامل، ونسبة الزيادة الأكبر كانت في فئة الإطارات حيث وصلت إلى 40% ما يعادل 655 إطار، حيث أصبت الإطارات تمثل 22% من المجموع الكلي لعمال المجمع سنة 2012 بعدما كانت تمثل 16% سنة 2010، وتعزى هذه الزيادة في الإطارات إلى تأسيس الشركة الأم التي أغلب موظفيها إطارات. أما الزيادة في العمال التنفيذيين فترجع إلى الاستثمارات الجديدة التي قام بها المجمع، وأيضا عملية توسيع المصانع المتواجدة حاليا حتى يصل بقدرته الإنتاجية إلى حدود 20.000.000 طن سنويا سنة 2014.

ب. تطور رقم الأعمال، مصاريف العاملين، ومصاريف التكوين

يمثل الجدول التالي تطور رقم الأعمال، وبعض الأرقام المالية الخاصة بالموارد البشرية، والنسبة بينها وبين رقم الأعمال.

جدول رقم(III-8): تطور رقم الأعمال، مصاريف العاملين ومصاريف التكوين (2010-2012)

السنة	2010	2011	2012
رقم الأعمال دج	51,054,382,000	55,278,026,000	59,214,000,000
مصاريف العمال دج	11,100,058,000	11,387,525,000	11,671,701,000
مصاريف العمال/ رع %	22%	21%	20%
مصاريف التكوين دج	141,363,008	166,624,500	194,333,829
مصاريف التكوين/ رع %	0.2769%	0.3014%	0.3282%

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا Rapport de gestion 2012.

نلاحظ أن رقم الأعمال عرف ارتفاعا قيما في الفترة ما بين 2010-2012 يقدر بـ 16%، ما يعادل 8.159.618.000 دج، وهذا راجع إلى تدعيم القدرة الإنتاجية للمجمع، حيث رفع المجمع من قدرته الإنتاجية بما قدره 296788 طن. وعلى غرار الزيادة في رقم الأعمال عرفت مصاريف العمال زيادة أيضا لكنها زيادة طفيفة قدرت بـ 5% راجعة للزيادة في اليد العاملة، والملاحظ أيضا أن حصة العمال من رقم الأعمال معتبرة حيث تتراوح ما بين 20%-22% .

والملاحظ أيضا أن مصاريف التكوين عرفت تطورا ملحوظا ما بين 2010-2012 قدر بـ 37% ورغم ذلك لا تزال مصاريف التكوين تمثل نسبة ضئيلة من رقم الأعمال تتراوح ما بين 0.27%-0.32%، وإذا نظرنا إلى الأرقام مجردة نجد أن المجمع لا يولي اهتماما بعملية التكوين، لكن على العكس تماما فسبب تدني مصاريف التكوين راجع إلى أن المجمع يملك مراكز تكوين متخصصة تابعة له يكون على مستواها عماله.

إن هذه بعض المؤشرات المتعلقة بالموارد البشرية، والملاحظ عموما أنها مؤشرات إيجابية تدل على اهتمام المجمع بطاقاته البشرية، وهذا ما سيتضح صحته من عدمه خلال تحليلنا للاستبيان المقدم، في المبحث الموالي.



**المبحث الثاني: خصائص العينة المدروسة**

سندرس خلال هذا المبحث خصائص العينة المدروسة، وثبات وصدق أداة الدراسة لقياس ما وضعت لأجله.

**المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة**

قبل أن نشرع في تحليل بيانات الاستبيان علينا أولاً التأكد من صدقها وثباتها حتى نستطيع الاعتماد على نتائجها.

**1. الاستبيانات الموزعة والمسترجعة**

قمنا بتوزيع 230 استبانة في المؤسسات محل الدراسة التي سبق وذكرناها في المبحث السابق، واسترددنا 185 استبانة، وبعد فحصها قمنا باستبعاد 3 استبيانات لعدم صلاحيتها للتحليل. إذن عدد الاستبيانات المسترجعة والمحللة هي 182 استبانة، والجدول التالي يبين عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة في كل مؤسسة

**جدول رقم (III-9): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة في كل مؤسسة**

المؤسسة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	نسبة الاسترجاع
siege (groupa GICA)	50	42	84%
CMIF	50	40	80%
SCMI	50	41	82%
siege (INFRARAIL)	20	18	90%
UBO MTP	20	15	75%
UBOTMV	20	13	65%
UBO ROUIBA	20	16	80%
المجموع	230	185	80%

المصدر: من إعداد الطالبة.

من الجدول يتبين لنا أن نسبة الاسترداد تفوق 50%، حيث تتراوح ما بين 65%-84% والنسبة الكلية للإسترجاع بلغت 80% وهي نسب مقبولة.

**2. صدق الاتساق الداخلي**

قامت الطالبة بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة حجمها (64) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للجزء، وسنتناول كل محور على حدا كما يلي:

أ. قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الجزء الأول (الحوافز)

- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (الحوافز المادية)

الجدول التالي يبين معاملات إرتباط بيرسون لكل فقرة من محور الحوافز المادية مع الدرجة الكلية للجزء المتعلق بالحوافز.

الجدول رقم (III-10): درجة صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (الحوافز المادية)

الرقم	السؤال	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	مؤسستنا تهتم بشكل واضح بتحفيز عمالها ليقدموا أحسن ما لديهم	0.691	.000
2	أنا راض عن التعويضات التي أتقاضاها ( الأجر، العلاوات، المكافآت .....وغ غيرها)	0.675	.000
3	التعويضات التي أتقاضاه تعكس الجهد الذي أبذله	0.712	.000
4	بالمقارنة مع سوق العمل الأجر الذي أتقاضاه مرضى ويحفز على العمل	0.641	.000
5	هناك ارتباط واضح بين مكافأة المردودية وأداء العمل	0.622	.000
6	نظام الخدمات الاجتماعية ( علاج، تقاعد، تأمينات، نقل، إطعام.....إلى غير ذلك) يتوافق مع الاقتطاعات المقابلة له	0.478	.000
7	يكون نظام الترقيّة على أساس الكفاءة والأداء الجيد	0.638	.000
8	المؤسسة تستعمل بكثرة أسلوب الخصم من الأجور في حال وقوع خطأ مهني	0.391	0.001
	<b>الحوافز المادية</b>	<b>0.894</b>	<b>.000</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0.391-0.712) وهي معاملات تعتبر دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن مستوى المعنوية أقل لجميع الفقرات أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05، ودرجة حرية 44 والتي تساوي 0.288 وبذلك تعتبر فقرات محور الحوافز المادية كلها صادقة لما وضعت لقياسه، حيث وصل صدق المحور ككل إلى 0.894.

- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (الحوافز المعنوية)

الجدول التالي يبين معاملات إرتباط بيرسون لكل فقرة من محور الحوافز المعنوية مع الدرجة الكلية للجزء المتعلق بالحوافز.

## الجدول رقم (III-11): درجة صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (الحوافز المعنوية)

الرقم	السؤال	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
9	تأخذ المؤسسة بأراء العمال واقتراحاتهم ويتم إشراكهم في اتخاذ القرارات	0.636	.000
10	فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي متوفرة في وظيفتي	0.57	.000
11	أشعر باهتمام وتقدير رؤسائي في العمل	0.701	.000
12	هناك ثقة متبادلة بين العامل ومسؤوليه	0.808	.000
13	تهتم المؤسسة كثيرا بتكوين العمال وتطوير قدراتهم	0.636	.000
14	تهتم المؤسسة بإظهار الشكر والتقدير للعمال المتفانين في عملهم بعدة طرق منها: رسائل الشكر والتقدير، تعليق أسماء المتميزين في لوحات إعلانية، إقامة حفلات تكريمية....	0.694	.000
	الحوافز المعنوية	0.917	.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج spss.

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0.57-0.701) وهي معاملات تعتبر دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن مستوى المعنوية أقل لجميع الفقرات أقل من 0.05 وقيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05، ودرجة حرية 44 والتي تساوي 0.288 وبذلك تعتبر فقرات محور الحوافز المادية كلها صادقة لما وضعت لقياسه، حيث وصل صدق المحور 0.917 وهي نسبة جيدة جدا تعبر عن صدق كبير.

## - قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث (حوافز المناخ التنظيمي)

الجدول رقم (III-12) يبين معاملات إرتباط بيرسون لكل فقرة من محور حوافز المناخ التنظيمي مع الدرجة الكلية للجزء المتعلق بالحوافز

الجدول رقم(III-12):درجة صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث (حوافز المناخ التنظيمي)

الرقم	السؤال	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
15	ظروف العمل المادية مرضية( المكاتب، التهوية، الاضاءة.....)	0.622	.000
16	توفر المؤسسة كل وسائل الأمان والحماية من أخطار المهنة	0.459	.000
17	المسؤوليات المتعلقة بوظيفتي واضحة ولا غموض فيها	0.662	.000
18	قرارات الرؤساء مرنة وقابلة للنقاش والتعديل	0.75	.000
19	هناك قنوات اتصال مفتوحة بين الرؤساء والمرؤوسين	0.754	.000
20	ألمس تقدير الادارة لظروفي الشخصية التي أمر بها	0.646	.000
21	هناك عدالة في التعامل مع العمال ولا توجد محسوبية	0.659	.000
22	اعمل ضمن محيط عمل يسوده روح التعاون والجماعة حيث أحس أني ضمن أسرتي الثانية	0.674	.000
23	هناك تنافس في العلاقات بين المسؤولين وصراع من أجل المناصب	-0.254	.048
	المناخ التنظيمي ( ظروف العمل، العلاقة مع الزملاء، نمط القيادة.....)	0.924	.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0.254-0.754) وهي معاملات تعتبر دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن مستوى المعنوية لجميع الفقرات أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05، ودرجة حرية 44 والتي تساوي 0.288 وبذلك تعتبر فقرات محور حوافز المناخ التنظيمي كلها صادقة لما وضعت لقياسه، حيث وصل صدق المحور إلى 0.924 وهو معدل مرتفع يدل على صدق مرتع للمحور.

ب. قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الجزء الثاني(الولاء التنظيمي) بجميع محاوره

الجدول التالي يبين معاملات إرتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات الجزء الثاني المتعلق بالولاء مع الدرجة الكلية له

الجدول رقم(III-13): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الجزء الثاني(الولاء التنظيمي) بجميع محاوره

الرقم	السؤال	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة التي أعمل بها	0.613	.000
2	أشعر بالإعزاز حينما أتحدث عن المؤسسة التي أعمل بها مع الآخرين	0.675	.000
3	لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة	0.581	.000
4	أعتبر مشاكل المؤسسة جزء من مشاكل الشخصية وأسعى لحلها	0.511	.000
5	هذه المؤسسة تعني الكثير بالنسبة لي شخصيا بسبب المواقف التي تقاسمتها مع زملائي فيها.	0.584	.000
6	يصعب علي الالتحاق بمؤسسة أخرى والانتماء إليها كما هو الحال في هذه المؤسسة	0.756	.000
<b>مجموع الولاء العاطفي</b>			
7	أشعر بالخوف من ترك العمل في المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر	0.342	.000
8	سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في المؤسسة	0.489	.000
9	إن بقائي في هذه المؤسسة نابع من حاجتي للعمل	0.481	.000
10	أشعر أن لدي خيارات محدودة لذا لا أفكر في ترك العمل	0.288	.000
11	تقدم المؤسسة مزايا لا تتوفر في مؤسسة أخرى	0.719	.000
<b>مجموع الولاء المستمر</b>			
12	أشعر بضرورة الالتزام والولاء للمؤسسة التي أعمل بها	0.64	.000
13	الانتقال من مؤسسة إلى أخرى عمل غير أخلاقي	0.655	.000
14	أشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه المؤسسة	0.706	.000
15	أشعر أدبيا بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر	0.720	.000
16	أحرص على الاستمرار في العمل في هذه المؤسسة	699	.000
17	من الأفضل أن يقضي الفرد حياته المهنية في مؤسسة واحدة	0.678	.000
<b>مجموع الولاء المعياري</b>			
		0.877	.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.

يتبين لنا من الجدول رقم(III-13) أن معاملات الارتباط تتراوح بين (0.288-0.756) وهي تعتبر دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن مستوى المعنوية لجميع الفقرات أقل من 0.05 وقيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05، ودرجة حرية 44 والتي تساوي 0.288 وبذلك تعتبر جميع فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه، وتراوحت معاملات ارتباط كل محور من محاور الجزء الثاني ( ولاء عاطفي، بفائي، معياري) مع الدرجة الكلية له ما بين (0.655-0.738) وهي مرتفعة تدل على دلالة المحاور وصدقها في قياس ما وضعت له.

وبهذا نقول أن الاستبيان ككل يتمتع بمستوى عال من الصدق، ويعبر فعلا على ما وضع لقياسه.

### 3. ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة، أنه سنحصل على نفس النتائج عند توزيع نفس الاستبيان على نفس الأشخاص في فترة زمنية T+1، وقد استعملنا مقياس ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة وهذا ما سنبينه كالتالي:

#### الجدول رقم(III-14): معاملات الثبات لمحاور الدراسة (ألفا كرونباخ)

البعد	عدد العبارات	معامل الثبات
الحوافز المادية	8	0.825
الحوافز المعنوية	6	0.878
حوافز المناخ التنظيمي	9	0.846
المجموع الكلي للحوافز	23	0.938
الولاء العاطفي	6	0.914
الولاء المستمر	5	0.825
الولاء المعياري	6	0.89
المجموع الكلي للولاء	17	0.928
المجموع الكلي لفقرات الاستبيان	40	0.955

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول أن محاور و أجزاء الاستبيان كلها تتسم بالثبات، حيث تتراوح معاملات الثبات ما بين (0.825-0.928)، ومعدل الثبات الكلي للجزء الأول وصل إلى 0.938 وهو قريب من الواحد الصحيح وهذا يدل على ثبات عالي للجزء المتعلق بالحوافز، وعلى غرار هذا الجزء الأول نجد أيضا الجزء الثاني المتعلق بالولاء يتسم بثبات مرتفع قدر ب 0.928 والجدير بالذكر هنا أننا اعتمدنا في تصميم الجزء

المتعلق بالولاء على دراسات اعتمدت على الاستبانة التي أعدها بورتر وزملاؤه والتي ترجمها إلى اللغة العربية القطان سنة 1987 مما يعني أنه بالاستلزام قد اعتمدنا على الاستبيان الذي أعده بورتر وكول مع شيء من التعديل ليخدم أهداف دراستنا. والثبات الكلي لفقرات الاستبيان بجزأيه الأول والثاني بلغ 0.929 وهو جد مقبول .

#### 4. أساليب المعالجة الإحصائية

قمنا بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج spss الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات وذلك للتعرف على الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان؛
- اختبار ألفا كرومباخ لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة بمعنى أنه إذا تم إعطاء نفس الاستبيان لنفس الشخص بعد مدة زمنية سيكون انحراف إجاباته ضعيف؛
- المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية لمعرفة مستوى رضا أفراد العينة عن الحوافز الممنوحة، وكذلك مستوى ولائهم التنظيمي، كما تساعدنا المتوسطات على ترتيب عبارات الاستبيان وفقا للمتوسط الأكبر، أما الانحراف المعياري فهو يفيدنا في معرفة ما إذا كانت الإجابات متقاربة أي هناك إجماع، أم أنها متباعدة أي أنه لكل عامل رأي مختلف عن الآخر
- معامل ارتباط بيرسون والذي استخدمناه للكشف عن صدق الاتساق الداخلي للعبارات بمعنى مدى تعبير الأسئلة المطروحة عن الموضوع المراد معالجته ، كما استخدمناه للكشف عن طبيعة وشدة العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل .
- اختبار التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروقات إحصائيا بمعنى هل الفروق الموجودة بين الإجابات لها دلالة إحصائية أم أنها ترجع للصدفة.

### المطلب الثاني: الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

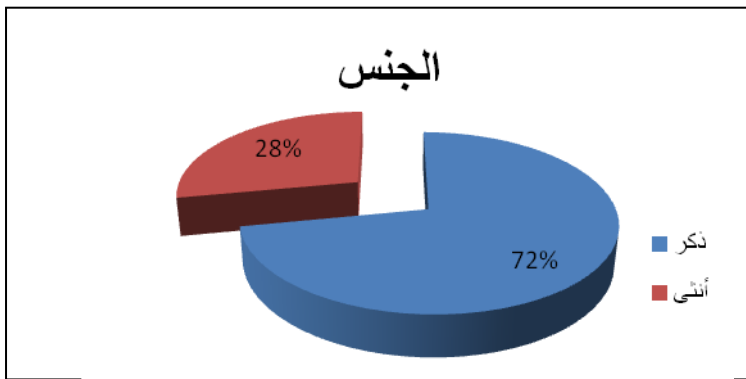
من خلال المعلومات المتحصل عليها من الاستبيانات التي قمنا بتحليلها، توصلنا إلى أن أفراد العينة المختارة تتميز بما يلي:

#### 1. توزيع العينة حسب الجنس

أجاب على هذا السؤال جميع أفراد العينة و ظهرت النتائج كما هو موضح في الشكل رقم(III-24):

شكل رقم (III-25): توزيع العينة حسب الجنس

جدول رقم (III-15): توزيع العينة حسب الجنس



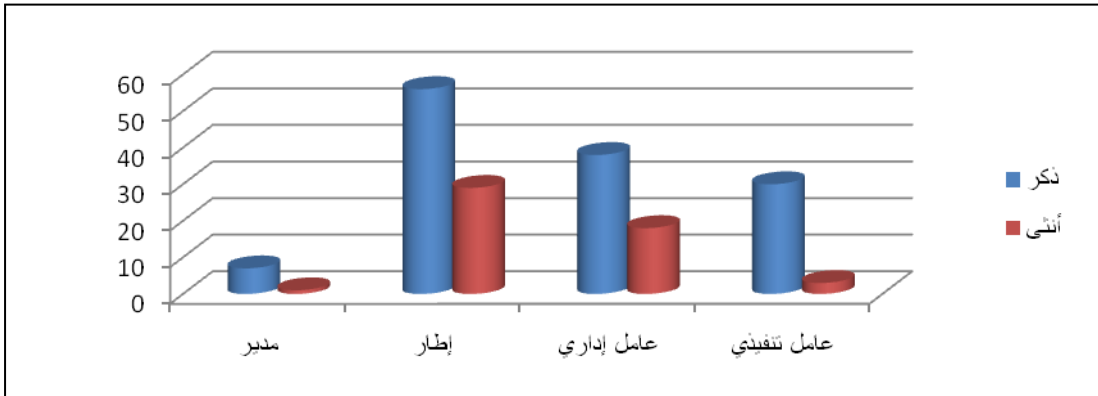
	Effectifs	Pourcentage
ذكر	131	72.0
أنثى	51	28.0
Valide		
Total	182	100.0

المصدر: بالاعتماد على الجدول III-15.

المصدر: مخرجات SPSS.

من الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن 72% من العينة المدروسة ذكور أي ما يعادل 131 مفردة من مفردات العينة ذكور والباقي إناث بمعنى 28% أي ما يعادل 51 مفردة من مفردات العينة، وأغلب الإناث إداريات أو عاملات في الإدارة كما يوضحه الشكل رقم(III-26)

#### الشكل رقم(III-26): شكل يمثل توزيع الجنس حسب الوظائف.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

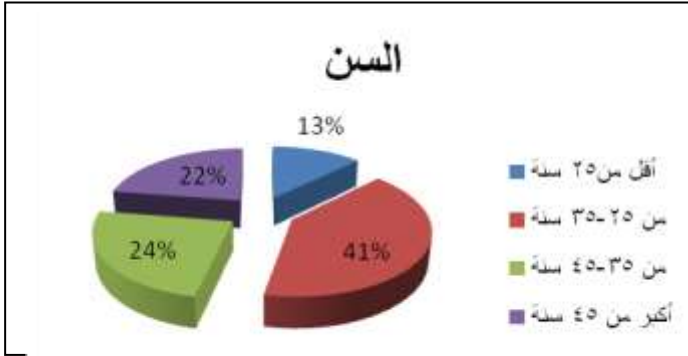


إذن يتبين لنا من الشكل أن النسبة الأكبر من الإناث تشغل وظيفة إطار أو عامل إداري وذلك بنسبة  
تفوق 94%، ما يعادل 48 من أصل 51 .

## 2. توزيع مفردات العينة حسب السن

الشكل التالي يوضح توزيع العينة حسب متغيرة السن.

الشكل رقم (III-27): توزيع العينة حسب السن



الجدول رقم (III-16): توزيع العينة حسب السن

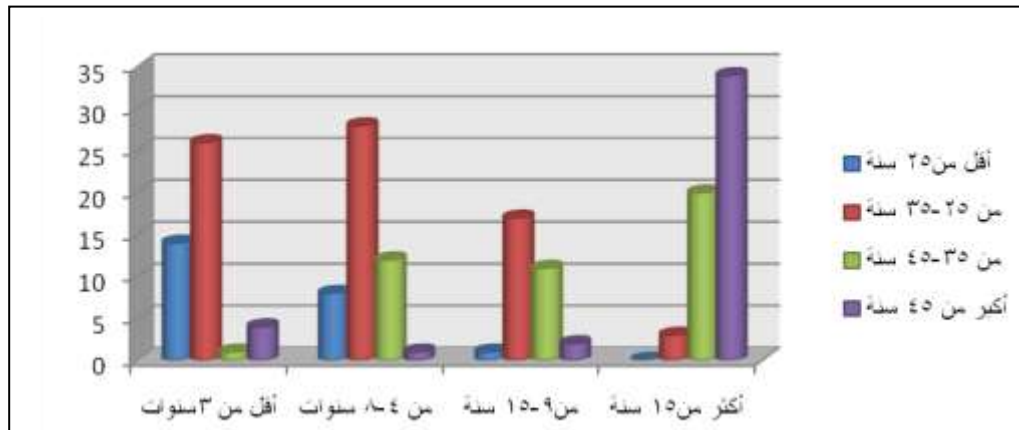
	Effectifs	Pourcentage
أقل من 25 سنة	24	13.2
من 25-35 سنة	73	40.1
من 35-45 سنة	44	24.2
أكبر من 45 سنة	41	22.5
Total	182	100.0

المصدر: بالإعتماد على الجدول III-16.

المصدر: مخرجات spss.

من الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن أغلب مفردات العينة المدروسة يتراوح سنهم ما بين 25 إلى 45 سنة أي ما يقارب 65% أي حوالي 117 مفردة من أصل 182 تتراوح أعمارهم في هذا المجال، والباقي إما صغار السن لا يتجاوز سنهم 25 سنة بنسبة 13%، أو يتجاوز سنهم 45 سنة ونسبتهم 22.5% وهذا يعود إلى طبيعة نشاط المؤسسات محل الدراسة، ويدل على النضج الفكري والبدني لعينة الدراسة. والملاحظ أن أغلب العاملين الواقعة أعمارهم ما بين 25-45 سنة تتراوح أقدميتهم ما بين 4-15 سنة كما يتبين جليا في الشكل التالي :

الشكل رقم (III-28): توزيع السن حسب الأقدمية.



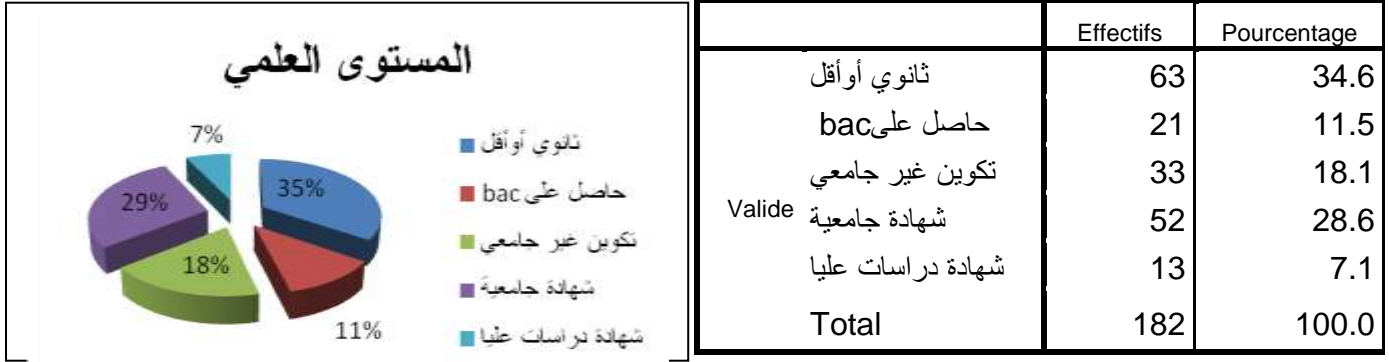
المصدر: من إعداد الطالبه بالإعتماد على مخرجات spss.

أي 68 مفردة ما يعادل 37% ، أما الذين تفوق أعمارهم 45 سنة أغلبهم يتمتعون بأقدمية تفوق 15 سنة كما هو واضح من الشكل أعلاه وهذا منطقي اي كلما كان السن اكبر كانت الاقدمية اكبر.

### 3. توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

الشكل التالي يمثل لنا توزيع مفردات العينة حسب خاصية المؤهل العلمي.

الجدول رقم(III-17): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي الشكل رقم (III-29): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: مخرجات spss.

المصدر: مخرجات spss.

نلاحظ من الشكل والجدول السابقين أن توزيع مفردات العينة كان كالتالي: النسبة الأكبر كانت ثانوي أو أقل بنسبة 34.6%، تليها فئة الشهادات الجامعية بنسبة 28.6% ، ونسبة ضئيلة من العينة تحوز شهادة دراسات عليا بنسبة 7.1%، والبقية تحصلوا على تكوين غير جامعي بنسبة 11.5%. إذن يمكننا القول أن النسبة الأكبر من مفردات العينة تكوينها جامعي بنسبة 36% ما يقارب 65 مفردة من أصل 182 وهذا راجع لاستهدافنا فئة الاطارات بصفة أكبر، رغم أننا لاحظنا أن هناك من يشغل وظيفة إطار رغم أن مستواه ثانوي أو أقل، وهذا لأقدميتهم الكبيرة وحصولهم على دورات تكوينية متخصصة.

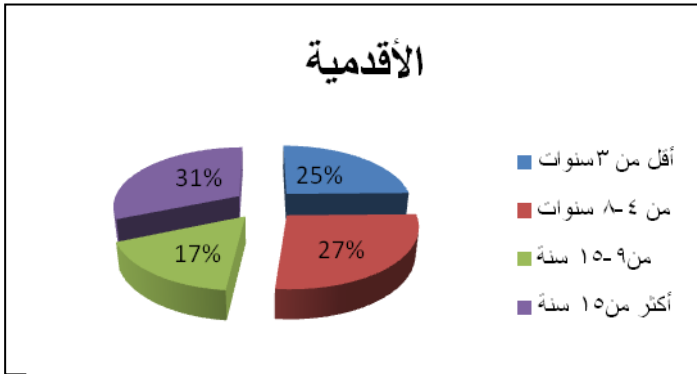
### 4. توزيع العينة حسب الأقدمية

أجاب على هذا السؤال جميع أفراد العينة، وتوزعت إجاباتهم كالتالي:

الجدول رقم(III-18): توزيع العينة حسب الأقدمية

	Effectifs	Pourcentage
أقل من 3 سنوات	45	24.7
من 4-8 سنوات	49	26.9
من 9-15 سنة	31	17.0
أكثر من 15 سنة	57	31.3
Validé		
Total	182	100.0

شكل رقم(III-30): توزيع العينة حسب الأقدمية



المصدر: مخرجات spss.

المصدر: بالاعتماد على الجدول III-18.

من الشكل والجدول السابقين نلاحظ أن أغلب مفردات العينة المدروسة تفوق أقدميتهم 9 سنوات حيث بلغت نسبة العينة التي تفوق أقدميتهم 9 سنوات 48.3% ما يعادل 88 مفردة، يليها المجال ما بين 4-8 سنوات بنسبة 26.9% ما يعادل 49 مفردة، هذا يعني أن أغلب مفردات العينة ذات أقدمية مرتفعة وهذا يدل على نوع من الإنتماء.

### 5. توزيع العينة حسب الوظيفة

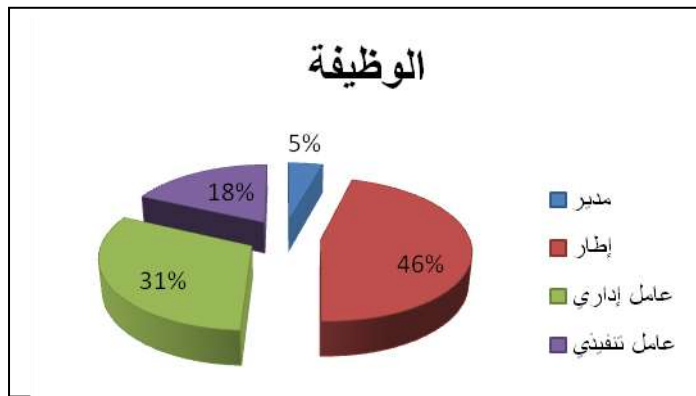
لقد أجابت جميع مفردات العينة على هذا السؤال، وتوزعت إجاباتهم كالتالي:

الجدول رقم (III-19): توزيع العينة حسب الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage
مدير	8	4.4
إطار	84	46.2
عامل إداري	57	31.3
عامل تنفيذي	33	18.1
Validé		
Total	182	100.0

المصدر: مخرجات spss.

الشكل رقم(III-31): توزيع العينة حسب الوظيفة

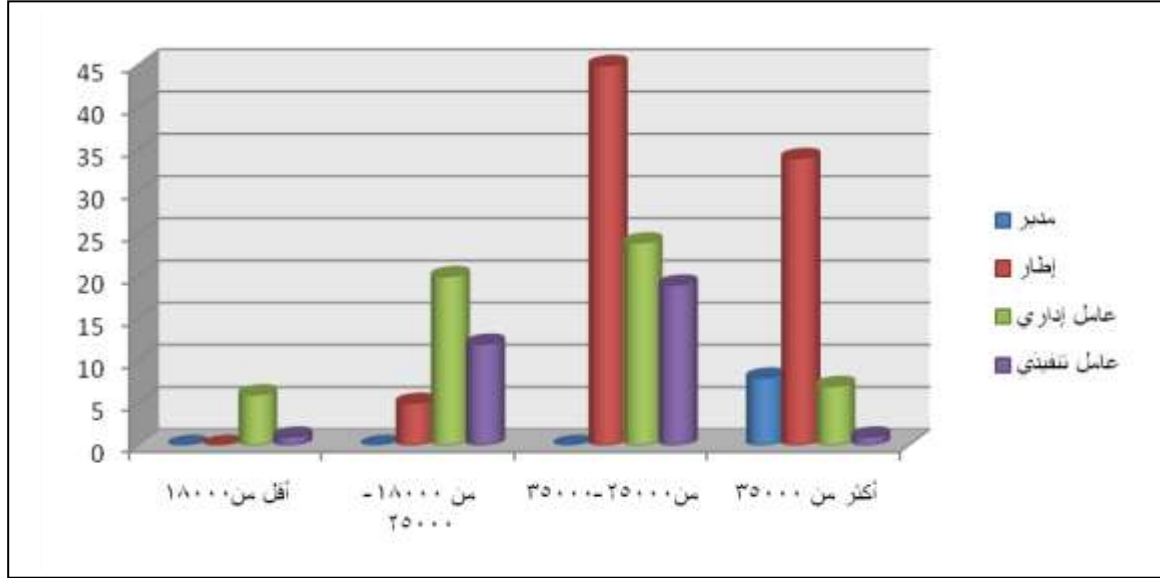


المصدر: بالاعتماد على الجدول III-19.

من الشكل والجدول السابقين نلاحظ أن أغلب مفردات العينة المدروسة يشغلون وظيفة إطارات، وعمال إداريين بنسبة تفوق 78% أي ما يعادل 141 مفردة من أصل 182، والإطارات تشغل النسبة الأكبر ب 46.2% ولقد تعمدنا أن نستهدف الإطارات كونها التي تعاني المؤسسة في إيجاد بديل لها .

والملاحظ أن الإطارات تتراوح أجورهم الصافية ما بين 25000 دج إلى ما يفوق 35000 دج، والمدراء كلهم يتقاضون فوق 35000 دج بينما العمال التنفيذيين أغلبهم تقع أجورهم في المجال 18000-35000 بنسبة 98% كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(III-32): توزيع الأجور حسب الوظائف



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

كما نجد أن أقدمية أغلب الإطارات موزعة كما يلي: 54.76% أقدميتهم من 1-8 سنوات، 45.25% أقدميتهم تفوق 8 سنوات. إذن نسبة كبيرة من الإطارات قضت سنوات عديدة في المؤسسة، وعلى غرار الإطارات، العمال التنفيذيين أيضا النسبة الأكبر منهم أقدميتهم أكثر من 15 سنة بنسبة 54.55% وهذا يعني أن عمال المؤسسات محل الدراسة ينتمون إليها منذ فترة معتبرة، ما يعطينا رؤيا مبدئية أن لديهم نوع من الانتماء.

## 6. توزيع العينة حسب الأجر

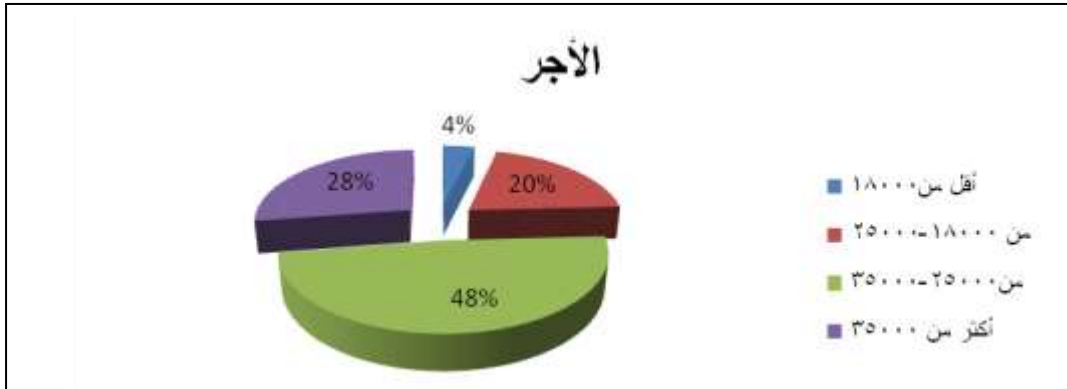
لقد أجاب جميع مفردات العينة على هذا السؤال وكانت إجاباتهم موزعة كما هو موضح في الشكل التالي:

الجدول رقم(III-20):توزيع العينة حسب الأجر

	Effectifs	Pourcentage
أقل من 18000	7	3.8
من 18000-25000	37	20.3
من 25000-35000	88	48.4
أكثر من 35000	50	27.5
Total	182	100.0

المصدر: من مخرجات SPSS.

الشكل رقم (III-33): توزيع العينة حسب الأجر



المصدر: من اعداد الطالبه بالاعتماد على الجدول III- 20 .

من الشكل والجدول السابقين نلاحظ أن أغلب مفردات العينة أي ما يعادل 48% أجورهم تنتمي إلى المجال [ 25000-35000 ] وهذا راجع إلى أن أغلبهم إطارات وعمال إداريين أقدميتهم متوسطة، يليها المجال الأكثر من 35000 دج بنسبة 27% حيث أغلب من أجورهم في هذا المجال إطارات ذوي أقدمية مرتفعة ومدراء.

### المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

من أجل معرفة مساهمة الحوافز الممنوحة في صناعة ولاء تنظيمي لدى عمالها، قمنا بالاعتماد على استبيان- كما سبق وفصلناه في المبحث الأول- وقدمناه لأفراد العينة المنتقاة وسوف نقوم بتحليل البيانات المجمعة عن طريقه خلال هذا المبحث.

#### المطلب الأول: مستوى رضا أفراد العينة المدروسة على الحوافز الممنوحة

من أجل الحكم على مستوى رضا أفراد العينة على الحوافز الممنوحة، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية، ولانحراف المعياري لها<sup>1</sup>، وحددنا المجالات كما يلي:

المجال	[1.8-1]	[2.6-1.8]	[3.4-2.6]	[4.6-3.4]	[4.6 فأكثر]
مستوى الرضا عن الحوافز الممنوحة	الرضا منخفض جدا	الرضا منخفض	الرضا متوسط	الرضا مرتفع	الرضا مرتفع جدا

وفيما يلي سنتطرق إلى مستوى رضا أفراد العينة عن كل محور من محاور الحوافز على حدى.

#### 1. مستوى رضا أفراد العينة على الحوافز المادية

فيما يلي جدول يحوي التكرارات، النسب، المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الأول (الحوافز المادية).

#### الجدول رقم (III-21): مستوى الرضا عن الحوافز المادية

مستوى الرضا	الرتبة	المتوسط الحسابي	المعاملات					العبارات	
			1	2	3	4	5	الإجمالي	النسبة
متوسط	3	3.071428571	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	16	8.8
			25	34	42	65	13.7	35.17	
متوسط	5	2.835164835	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	7	3.8
			26	58	25	66	14.3	36.3	
متوسط	5	2.835164835	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	12	6.6
			28	59	22	61	15.4	33.5	
متوسط	8	2.758241758	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	6	3.3
			34	52	26	64	18.7	35.2	

<sup>1</sup> للإطلاع على النتائج المفصلة أنظر الملحق رقم (7).

			15	60	35	64	8	الإجمالي	
متوسط	4	2.945054945	8.2	33	19.2	35.2	4.4	النسبة	س5
			19	45	29	79	10	الإجمالي	
متوسط	1	3.087912088	10.4	24.7	15.9	43.4	5.5	النسبة	س6
			40	41	28	62	11	الإجمالي	
متوسط	1	3.087912088	22	22.5	15.4	34.1	6	النسبة	س7
			28	48	49	50	7	الإجمالي	س8
متوسط	7	2.78021978	15.4	26.4	26.9	27.5	3.8	النسبة	
متوسط		2.98	الحوافز المادية						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد مخرجات spss.

من قراءة نتائج الجدول السابق يتبين لنا أن المتوسطات الحسابية لإجابات العمال كانت ضمن المجال [2.6-3.4] ما يعني أن مستوى الرضا عن الحوافز المادية في العموم متوسط، وقد عرف السؤالين 6 و7 المتعلقين بالخدمات الاجتماعية، ونظام الترقية على التوالي أكبر نسبة موافقة حيث تتراوح أعداد العمال الموافقين عليها بين 73 و89 عامل هذا يعني أن النسبة الأكبر راضية على نظام الخدمات الاجتماعية ونظام الترقية حيث جاءت المتوسطات الحسابية لهاتين العبارتين في المرتبة الأولى، وعلى نقيض هذه الأسئلة عرفت الأسئلة المتعلقة بالأجر (الأسئلة 2،3،4) أكبر نسبة في عدم الموافقة حيث بلغ متوسط العاملين الذين أجابوا بغير موافق أو غير موافق بشدة 86 عامل أي بنسبة 47.07% بينما نسبة معتبرة كانت غير متأكدة في هذا السؤال، ما يقودنا للقول أن أكبر نسبة من العينة المدروسة غير راضية عن الأجر الذي تتقاضاه والدليل أن متوسطات هذه العبارات احتلت المراتب الأخيرة بين 5 و8. إذن كما هو ملاحظ كل المتوسطات المحسوبة لعبارات محور الحوافز المادية تدل أن مستوى رضا العمال على هذه الحوافز متوسط، رغم أن بعض العبارات كانت نسبة الموافقة فيها أكبر من نسبة عدم الموافقة لكن نسبة الغير متأكدين من الإجابة رجحت مستوى الرضا لأن يكون متوسط.

## 2. مستوى رضا أفراد العينة على الحوافز المعنوية

فيما يلي جدول يحوي التكرارات ، النسب، المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الثاني (حوافز مادية).

جدول رقم(III-22): مستوى الرضا عن الحوافز المعنوية.

		المعاملات						
		1	2	3	4	5		
مستوى الرضا	الرتبة	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	العبارات
منخفض	5	2.52197802	47	49	34	48	4	الإجمالي
			25.8	26.9	18.7	26.4	2.2	النسبة
متوسط	1	2.98351648	24	43	39	64	12	الجمالي
			13.2	23.6	21.4	35.2	6.6	النسبة
متوسط	2	2.94505495	28	45	28	71	10	الإجمالي
			15.4	24.7	15.4	39	5.5	النسبة
متوسط	3	2.92307692	27	44	39	60	12	الإجمالي
			14.8	24.2	21.4	33	6.6	النسبة
متوسط	3	2.92857143	23	55	26	68	10	الإجمالي
			12.6	30.2	14.3	37.4	5.5	النسبة
منخفض	6	2.31868132	64	46	30	34	8	الإجمالي
			35.2	25.3	16.5	18.7	4.4	النسبة
متوسط		2.77	الحوافز المعنوية					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من قراءتنا للجدول السابق يتبين لنا أن مستوى الرضا العام عن الحوافز المعنوية الممنوحة يتراوح بين ضعيف ومتوسط، كون المتوسطات الحسابية لإجابات العمال على أسئلة هذا المحور تتراوح بين المجالين [ 1.8-2.6] أو [2.6-3.4]، كما نلاحظ أن أغلب العمال (ما يقارب 83 عامل بنسبة 45.32%) كانت إجاباتهم على عبارات هذا المحور إما بغير موافق أو غير موافق بشدة، ما يدل أن النسبة الأكبر من العمال المستجوبين غير راضين عن الحوافز المعنوية التي توفرها المؤسسات التي ينتمون إليها، بينما الذين أجابوا على عبارات هذا المحور بموافق أو موافق بشدة كانت نسبتهم 36.72% أي ما يعادل 67



عامل. والباقي أي ما نسبته 17.94% أخذوا موضع الحياد في إجاباتهم وأجابوا بغير متأكد أي أن لديهم شكوك في ما إذا كانت الحوافز المعنوية المتوفرة كافية ومرضية.

وبالتمعن أكثر في إجابات كل سؤال على حدا نجد أن العبارة رقم 11 التي مفادها أن العمال يشعرون باحترام وتقدير رؤسائهم في العمل حُصيت بأكبر موافقة حيث أكثر من 80 عامل أجابوا عليها بموافق أو موافق بشدة، ما يعني أن مستوى رضاهم عن طريقة تعامل رؤسائهم معهم مرتفع فقد احتلت المرتبة الثانية مقارنة مع باقي العبارات، أيضا كانت نسبة الموافقة على العبارة 10 والمتعلقة بفرص النمو المهني معتبرة فقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي ما يعني أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بالإثراء الوظيفي وذلك بفتح مجال للترقية في الوظيفة وهذا حافز معنوي جد مهم، بينما عرف السؤال 14 المتعلق باهتمام المؤسسة بإظهار الشكر والتقدير لعمالها بكل الطرق عرف أكبر نسبة من الإجابة بغير موافق أو غير موافق بشدة حيث أجاب 46 عامل بغير موافق و64 عامل بغير موافق بشدة، ما يدل أن المؤسسات محل الدراسة لا تولي اهتماما لإظهار الامتتان والاعتراف بجهود عمالها، وقد رتبت في المرتبة الأخيرة في هذا المحور من حيث المتوسط الحسابي بدرجة ضعيف، ونفس الشيء يقال عن السؤال المتعلق بأخذ المؤسسة لآراء عمالها حيث عرف أيضا نسبة مرتفعة من الإجابات بعدم الموافقة وصلت إلى 52.7% وقد رتبت في المرتبة الخامسة بدرجة ضعيف.

إذن المتوسط الإجمالي لإجابات العمال على أسئلة هذا المحور تنتمي إلى المجال [2.6-3.4]، ما يعني أن مستوى الرضا عن الحوافز المعنوية متوسط يقترب من الضعيف.

### 3. مستوى رضا أفراد العينة على حوافز المناخ التنظيمي

فيما يلي جدول يحوي التكرارات، النسب، المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الثالث (المناخ التنظيمي).

الجدول رقم(III-23):مستوى الرضا على حوافز المناخ التنظيمي

		المعاملات					العبارات		
مستوى الرضا	الرتبة	المتوسط الحسابي	1	2	3	4	5		
			غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة		
متوسط	6	2.98901099	23	52	24	70	13	الإجمالي	س15
			12.6	28.6	13.2	38.5	7.1	النسبة	
متوسط	1	3.37362637	11	33	31	91	16	الجمالي	س16
			6	18.1	17	50	8.8	النسبة	
متوسط	2	3.23076923	16	39	26	89	12	الإجمالي	س17
			8.8	21.4	14.3	48.9	6.6	النسبة	
متوسط	4	3.09340659	17	45	28	88	4	الإجمالي	س18
			9.3	24.7	15.4	48.4	2.2	النسبة	
متوسط	4	3.09340659	21	49	34	69	9	الإجمالي	س19
			13.2	23.1	22.5	36.3	4.9	النسبة	
متوسط	7	2.96703297	24	42	41	66	9	الإجمالي	س20
			13.2	23.1	22.5	36.3	4.9	النسبة	
متوسط	9	2.68131868	43	45	32	51	11	الإجمالي	س21
			23.6	24.7	17.6	28	6	النسبة	
متوسط	3	3.0989011	25	39	29	71	18	الإجمالي	س22
			13.7	21.4	15.9	39	9.9	النسبة	
متوسط	8	2.85	30	34	22	70	26	الإجمالي	س23
			16.5	18.7	12.11	38.5	14.3	النسبة	
متوسط		3.02	المناخ التنظيمي						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

بقراءة الجدول السابق نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لإجابات العمال على عبارات هذا المحور تتراوح بين [2.6-3.4] ما يعني أن ما يعني ان درجة الرضا على عبارات هذا المحور متوسطة.

وبالتفصيل في إجابة كل سؤال على حدا نجد أن العبارة 23 احتلت المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط حيث أن أغلب الإجابات كانت بموافق أو موافق بشدة بنسبة 52.8% أي ما يفوق نصف الاجابات هذا يدل أن هناك تنافس حاد وصراع من أجل المناصب في المؤسسات محل الدراسة حسب رأي العمال فيها.

وفيما يخص رضا العمال عن الظروف المادية للعمل من مكاتب وإضاءة وتهوية... كانت أغلب الإجابات موافق أو موافق بشدة رغم ذلك الرضا متوسط على هذا البند لأن هناك نسبة معتبرة أجابت بغير متأكدة فقد احتلت المرتبة 6 في ترتيب المتوسطات. وعلى غرار هذا السؤال عرف السؤال 20 المتعلق باهتمام وتقدير الإدارة للظروف الشخصية للعامل عدم موافقة مرتفعة حيث رتبت في المرتبة 7 وهذا يعني أن العمال غير راضين عن طريقة تعامل الإدارة مع ظروفهم ولا يشعرون بالاهتمام وتقدير الإدارة لظروفهم التي يمرون بها، ما يجعلهم بدورهم لا يهتمون بالآزمات التي تمر بها المؤسسة.

أما مستوى الرضا عن العدالة في التعامل وعدم وجود محسوبية فقد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.61 وهو قريب من الضعيف ، ما يدل أن الإدارة تتعامل بمحسوبية مع العمال وكما سبق وتطرقتنا في الجانب النظري تعتبر العدالة محفز قوي على العمل وأيضا شرط ضروري لكسب الولاء لذلك على المؤسسات أن تنتبه لذلك. وعلى عكس هذه الأسئلة عرف السؤال المتعلق بوسائل الأمان والحماية درجة عالية من الموافقة واحتل المرتبة الأولى في ترتيب المتوسطات، حيث اعترف ما نسبتهم 58.8% وهذا راجع إلى أن أكثر من 4 مؤسسات من عينة الدراسة تتبع نظام الجودة الشاملة تتحمل شهادة الإيزو، بينما باقي العبارات والتي تخص قنوات الاتصال(19)، جماعات العمل (22)، والديمقراطية في القرارات (18) فمستوى الرضا عنها متوسط.

وبصفة إجمالية مستوى الرضا عن المناخ التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة متوسط.

إذن بالمقارنة بين المتوسطات الحسابية لكل محور نجد أن درجة الرضا عن المناخ التنظيمي كانت الأكبر بمتوسط 3.02 وهي درجة قريبة من المرتفع، تليها الحوافز المادية بمتوسط 2.98 ، وتأتي في الدرجة الأخيرة الحوافز المعنوية بمتوسط 2.77 وهي قريبة من درجة ضعيف.

وفيما يلي سنحاول تحديد تأثير الخصائص الشخصية على مستوى الرضا عن الحوافز الممنوحة

#### 4. تأثير الخصائص الشخصية على درجة الرضا عن الحوافز أ. تأثير الجنس على درجة الرضا عن الحوافز المقدمة

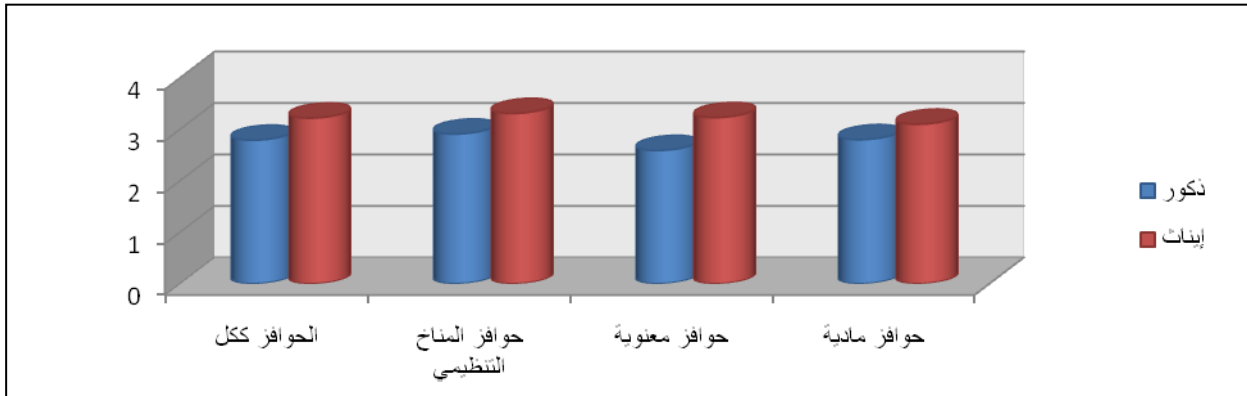
الجدول التالي يبين متوسط إجابات كل جنس على عبارات كل محور من محاور الحوافز.

الجدول رقم(III-24): تأثير الجنس على درجة الرضا عن الحوافز المقدمة

	حوافز مادية	حوافز معنوية	حوافز المناخ التنظيمي	الحوافز ككل
ذكور	2.8	2.59	2.91	2.79
إناث	3.1	3.23	3.31	3.22

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم(III-34): توزيع درجة الرضا عن الحوافز تبعا لمتغير الجنس



المصدر بالإعتماد على الجدول رقم III-24.

من قراءتنا للجدول والشكل السابقين نلاحظ وجود اختلاف في إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بالحوافز باختلاف الجنس حيث نلاحظ أن مستوى رضا الإناث عن الحوافز الممنوحة بكل أنواعها كان أكبر من مستوى رضا الذكور عنها، خاصة الحوافز المعنوية حيث كانت درجة رضا الذكور عنها ضعيفة بينما الإناث متوسطة قريبة من المرتفع. وهذا حسب رأبي لا يرجع للتفرقة في الجنس بحد ذاته وإنما لكون الإناث غالبا ما يشغلون مناصب إدارية أو إطارات كما سبق وبيننا في خصائص العينة، ومعامل الارتباط بين الجنس والحوافز يبين لنا وجود علاقة بينها حيث  $r$  المحسوبة وقيمتها 0.236 ومستوى دلالتها 0.00 وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة 0.001.

### ب. تأثير نوع الوظيفة على درجة الرضا عن الحوافز المقدمة

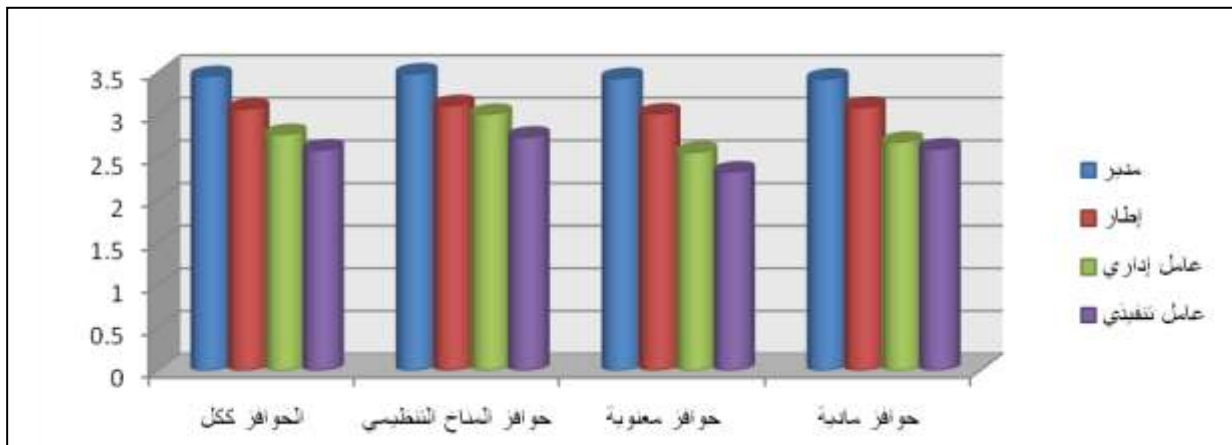
الجدول التالي يبين متوسط الإجابات على عبارات كل محور من محاور الحوافز تبعا للوظيفة المشغورة.

الجدول رقم(III-25): توزع درجة الرضا عن الحوافز تبعا لمتغير الوظيفة.

حوافز مادية	حوافز معنوية	حوافز المناخ التنظيمي	الحوافز ككل	
3.42	3.43	3.48	3.45	مدير
3.09	3.01	3.10	3.07	إطار
2.68	2.56	3.007	2.77	عامل إداري
2.6	2.33	2.74	2.59	عامل تنفيذي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم(III-35): توزع درجة الرضا عن الحوافز تبعا لمتغير الوظيفة.



المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم III-25 .

نلاحظ من الشكل والجدول السابقين أنه توجد علاقة طردية بين الوظيفة ومستوى الرضا عن الحوافز، فكلما كانت الوظيفة أرقى كان مستوى الرضا أكبر، فالمدراء مستوى رضاهم مرتفع كما هو ظاهر في الشكل رقم(III-35) يليهم الإطارات بمستوى قريب من المرتفع بعدها العمال الإداريين بدرجة متوسط قريب من الضعيف أما العمال التنفيذيين فقد كان مستوى رضاهم ضعيف خاصة عن الحوافز المعنوية، وهذا الشيء طبيعي كون أنه كلما كانت الوظيفة أرقى كانت الحوافز الممنوحة أعلى وهذا ما يبينه معامل الارتباط بين الحوافز والمستوى الوظيفي الذي قدر ب 0.304 بمستوى دلالة 0.00 وهو دال لأنه أكبر من القيمة الجدولية، ومستوى دلالته أصغر من 0.01.

## ج. تأثير الأقدمية على درجة الرضا عن الحوافز المقدمة

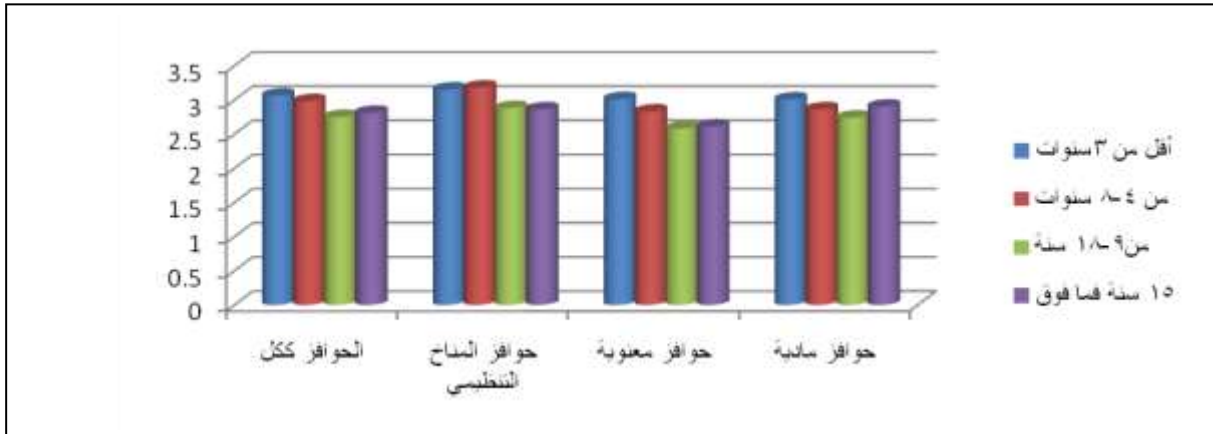
الجدول التالي يبين متوسط الإجابات على عبارات كل محور من محاور الحوافز تبعا لمتغير الأقدمية.

الجدول رقم(III-26): توزع درجة الرضا عن الحوافز تبعا لمتغير الأقدمية.

	الحوافز ككل	حوافز المناخ التنظيمي	حوافز معنوية	حوافز مادية
أقل من 3 سنوات	3.06	3.15	3.01	3.005
من 4-8 سنوات	2.98	3.18	2.83	2.86
من 9-18 سنة	2.75	2.88	2.58	2.74
15 سنة فما فوق	2.81	2.86	2.61	2.9

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم(III-36): توزع درجة الرضا عن الحوافز تبعا لمتغير الأقدمية.



المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم III-26.

نلاحظ من الجدول السابق أن العلاقة بين الرضا عن الحوافز والأقدمية هي علاقة عكسية حيث كلما زادت سنوات الأقدمية قل مستوى الرضا عن الحوافز الممنوحة ، وهذا ما أثبتته أبراهيم ماسلو في نظريته سلم الحاجات، ففي السنوات الأولى للعامل تكون لديه حاجات غير مشبعة والحوافز المقدمة له تشبع هذه الحاجات لكن مع مرور الوقت هذه الحاجات تصبح مشبعة، والحوافز المقدمة حاليا لا ترضي حاجاته الغير مشبعة، وعند حساب معامل الارتباط بين المتغيرين نجد قيمة  $r$  تساوي  $(-0.149)$  بمستوى دلالة  $0.044$  وهي دالة عند مستوى دلالة  $0.05$ .

د. تأثير المؤهل العلمي على درجة الرضا عن الحوافز المقدمة

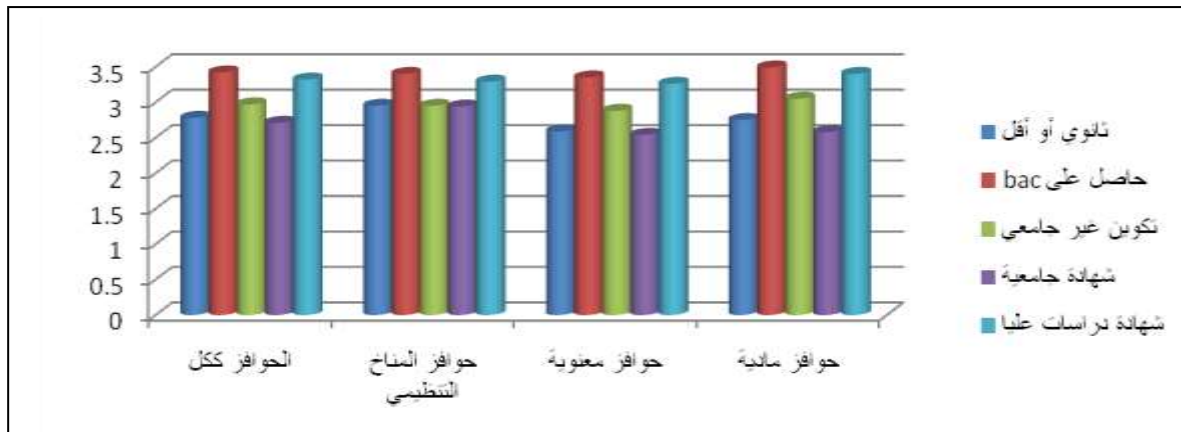
الجدول التالي يبين متوسط الإجابات على عبارات كل محور من محاور الحوافز تبعا للمؤهل العلمي للعامل.

الجدول رقم(III-27): توزيع درجة الرضا عن الحوافز تبعا للمؤهل العلمي

حوافز مادية	حوافز معنوية	حوافز المناخ التنظيمي	الحوافز ككل
2.75	2.59	2.95	2.78
3.49	3.35	3.4	3.42
3.05	2.88	2.95	2.97
2.58	2.54	2.94	2.71
3.4	3.26	3.29	3.32

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم(III-37): توزيع درجة الرضا عن الحوافز تبعا للمؤهل العلمي.



المصدر: بالاعتماد على الجدول رقم III- 27 .

من قراءتنا للجدول والشكل السابقين نلاحظ وجود اختلاف في إجابات أفراد العينة المدروسة على الأسئلة المتعلقة بجزء الحوافز باختلاف المؤهل العلمي حيث نجد الفئة الأكثر رضا هي الحاصلة على بكالوريا، تليها ذوي الدراسات العليا، بعدها التكوين غير الجامعي والأقل من الثانوي، وفي الأخير حاملي الشهادات الجامعية، ولكن لدى حسابنا معامل الارتباط بين المؤهل العلمي والحوافز تأكدنا من عدم وجود علاقة بينهما فقيمة  $r$  المحسوبة (0.029) وهي قيمة قريبة من الصفر ما يدل على عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.

وبهذا نكون قد أثبتنا صحة الشرط الثاني من الفرضية الثانية "يوجد اختلاف في مستوى رضا مفردات العينة على الحوافز المقدمة باختلاف الخصائص الشخصية". وتوصلنا إلى أن درجة رضا أفراد العينة عن الحوافز متوسطة .

### المطلب الثاني: مستوى الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة

من أجل الحكم على مستوى الولاء التنظيمي لأفراد العينة، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لها للاطلاع على النتائج المفصلة عد إلى الملحق رقم (7).

#### 1. مستوى الولاء العاطفي

فيما يلي جدول يحوي التكرارات ، النسب، المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الأول ( الولاء العاطفي)

جدول رقم(III-28): مستوى الولاء العاطفي.

مستوى الرضا	الرتبة	المتوسط الحسابي	المعاملات				العبارات	
			1	2	3	4	5	6
متوسط	6	3.10	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	الإجمالي
			19	19	49	67	28	س1
متوسط	5	3.33	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	النسبة
			10.4	10.4	26.9	36.8	15.4	س2
مرتفع	1	3.76	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	الاجمالي
			16	37	28	73	28	س3
مرتفع	3	3.43	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	النسبة
			8.8	20.3	15.4	40.1	15.4	س4
مرتفع	2	3.56	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	الاجمالي
			11	16	22	89	44	س5
متوسط	4	3.36	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	النسبة
			6	8.8	12.1	48.9	24.2	س6
مرتفع		3.42	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	الاجمالي
			13	33	24	86	26	س6
			غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	النسبة
			7.1	18.1	13.2	47.3	14.3	س6
			غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	الاجمالي
			7	23	42	81	29	س5
			غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	النسبة
			3.8	12.6	23.1	44.5	15.9	س5
			غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	الاجمالي
			15	31	38	70	28	س6
			غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	النسبة
			8.2	17	20.9	38.5	15.4	س6
			الولاء العاطفي					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.



من قراءتنا للجدول السابق نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على أسئلة المحور تتوزع على المجالين [3.4-2.6] و [4.6-3.4] ما يعني أن درجة الموافقة على العبارات تتراوح ما بين متوسط ومرتفع.

وعند تحليل إجابات كل سؤال على حدا نجد أن العمال المستجوبين على استعداد لبذل مجهود أكبر من ما هو مطلوب منهم لتحقيق أهداف المؤسسة (السؤال 3)، حيث حضيت هذه العبارة بأكبر قدر من الموافقة فما يفوق 130 عامل أجابوا عليها بموافق أو موافق بشدة فقد احتلت المرتبة الأولى بدرجة مرتفع وهذا يعد مؤشر إيجابي في المؤسسات محل الدراسة. ويليه في الترتيب السؤال (5) والذي مفاده أن المؤسسة تعني الكثير لعمال في المرتبة الثانية حيث أجاب أكثر من 100 عامل بموافق أو موافق بشدة وهذا دليل على اهتمام العمال لمصير مؤسساتهم. أما العبارة (1) والتي مفادها أن العمال لديهم الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتهم في المؤسسة كان مستوى القبول عليها متوسط ونسبة المشككين فيها مرتفعة وصلت إلى 26.9% ما يعني أن عمال هذه المؤسسات لو يجدون بديل أفضل سيختارون الرحيل والتخلي عن مؤسساتهم، وهذا مؤشر سلبي على المؤسسات أن تعالجه. ورغم ذلك نلاحظ أن مستوى اعتزاز وفخر العمال بمؤسساتهم متوسط قريب من المرتفع، ما يعني أن هناك نوع من الفخر والاعتزاز لدي العمال بانتسابهم لمؤسساتهم. إذن على العموم مستوى الولاء العاطفي في المؤسسات محل الدراسة مرتفع بمتوسط 3.42.

## 2. مستوى الولاء البقائي (المستمر)

فيما يلي جدول يحوي التكرارات ، النسب، المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الثاني (الولاء البقائي)

جدول رقم (III-29): مستوى الولاء البقائي

		المعاملات		1	2	3	4	5		
مستوى الرضا	الرتبة	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	الإجمالي		
متوسط	3	3.32	18	30	44	56	34	الإجمالي	س7	
			9.9	16.5	24.2	30.8	18.7	النسبة		
مرتفع	2	3.41	10	35	37	70	30	الإجمالي	س8	
			5.5	19.2	20.3	38.5	16.5	النسبة		
مرتفع	1	3.55	8	30	27	87	30	الإجمالي	س9	
			4.4	16.5	14.8	47.8	16.5	النسبة		
متوسط	4	3.23	21	37	28	72	24	الإجمالي	س10	
			11.5	20.3	15.4	39.6	13.2	النسبة		
متوسط	5	3.16	17	41	37	70	17	الإجمالي	س11	
			9.3	22.5	20.3	38.5	9.3	النسبة		
متوسط		3.33	الولاء المستمر (البقائي)							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من قراءتنا للجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أسئلة هذا المحور تتراوح في المجالين [3.4-2.6] و [4.6-3.4] أي بين متوسط ومرتفع. حيث جاءت العبارتين 8 و 9 في المراتب الأولى بدرجة مرتفع وكانت أغلب الإجابات على هاتين العبارتين بموافق أو موافق بشدة ما يعني أن العمال مضطرين للبقاء في مؤسستهم لأن ليس لديهم بدائل، ولو توفرت لديهم البدائل لاختاروا المغادرة. أما فيما يخص تقديم المؤسسة مزايا لا توفرها مؤسسة أخرى (السؤال 11) فقد كانت درجة الموافقة عليه متوسطة وأغلب المستجوبين غير موافقين عليها.

إذن من إجمالي الإجابات على هذا المحور نستنتج أن الولاء البقائي أو المستمر على العموم متوسط قريب من المرتفع، وهذا يدل أن العمال لديهم مصالح مشتركة مع مؤسساتهم.

### 3. مستوى الولاء المعياري ( الأخلاقي )

فيما يلي جدول يحوي التكرارات ، النسب، المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على أسئلة المحور هذا المحور .

جدول رقم(III-30): مستوى الولاء المعياري.

		المعاملات					العبارات	
		1	2	3	4	5		
مستوى الرضا	الرتبة	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	
مرتفع	1	3.58	10	24	33	80	35	الإجمالي
			5.5	13.2	18.1	44	19.2	النسبة
متوسط	6	2.95	25	55	29	51	22	الجمالي
			13.7	30.2	15.9	28	12.1	النسبة
مرتفع	3	3.46	15	29	26	82	30	الإجمالي
			8.2	15.9	14.3	45.1	16.5	النسبة
متوسط	5	3.08	24	41	36	59	22	الإجمالي
			13.2	22.5	19.8	32.4	12.1	النسبة
مرتفع	1	3.58	9	19	42	81	31	الإجمالي
			4.9	10.4	23.1	44.5	17	النسبة
متوسط	4	3.35	24	28	29	63	38	الإجمالي
			13.2	15.4	15.9	34.6	20.9	النسبة
متوسط		3.33	الولاء المعياري					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من قراءتنا للجدول السابق نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على أسئلة هذا المحور تتراوح في المجالين [3.4-2.6] و [4.6-3.4] أي بين متوسط ومرتفع. ونجد أن أكبر نسبة موافقة حضيت بها العبارتين 12 و 16 التي مفادهما أن العامل يحرص على الاستمرار في مؤسسته ويشعر بضرورة الالتزام والولاء لها، هذا يدل على وجود حس عال من الالتزام لدى

عمال المؤسسات محل الدراسة ، وعلى عكس هاتين العبارتين حضيت العبارة 13 بأكبر قدر من الرفض هذا يعني أن العمال المستجوبين لا يوافقون على كون الانتقال من مؤسسة لأخرى عمل غير أخلاقي. وفي الإجمالي نجد أن الولاء المعياري متوسط قريب من مرتفع بمتوسط حسابي 3.33، ما يعني أن عمال المؤسسات محل الدراسة يرتبطون بمؤسساتهم برابط أخلاقي (أخلاقيات الأعمال)، ويعتبرون أن التزامهم بعملهم وولاءهم لمؤسستهم عمل واجب عليهم، وهذا مؤشر إيجابي ورابط نفسي قوي. وعلى العموم بالمقارنة بين المحاور الثلاث للولاء نجد أن الصدارة للولاء العاطفي حيث كان مرتفع ثم يليها الولاء البقائي أو المستمر، وفي الأخير الولاء المعياري. وبصفة كلية درجة الولاء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة متوسطة قريبة من المرتفع.

وفيما يلي سنحاول دراسة تأثير الخصائص الشخصية على الولاء التنظيمي.

#### 4. تأثير الخصائص الشخصية على الولاء التنظيمي.

##### أ. تأثير الجنس على مستوى الولاء التنظيمي

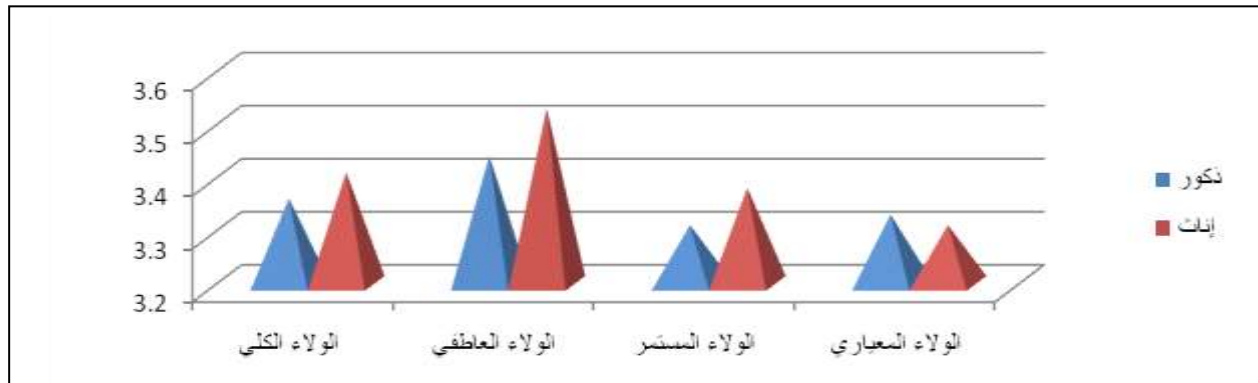
الجدول التالي يبين متوسط الإجابات على عبارات كل محور من محاور الولاء تبعا لمتغير الجنس.

جدول رقم(III-31): مستوى الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الجنس

	الولاء الكلي	الولاء العاطفي	الولاء المستمر	الولاء المعياري
ذكور	3.36	3.44	3.31	3.33
إناث	3.41	3.53	3.38	3.31

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

شكل رقم(III-38): مستوى الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الجنس



المصدر: بالاعتماد على نتائج الجدول رقم III-31.

من الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن الإناث أشد ولاء من الذكور، ولكن عندما طبقنا اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة هل هذه المفروقات ذات دلالة إحصائية، وجدنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الجنسين على الأسئلة المتعلقة بالولاء التنظيمي<sup>1</sup>، وأيضاً قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين فوجدناه يقترب من الصفر وبمستوى دلالة أكبر من 0.05 بمعنى لا توجد علاقة بين المتغيرين (  $r$  المحسوبة تساوي 0.027، بمستوى دلالة 0.722).

### ب. تأثير الوظيفة على مستوى الولاء

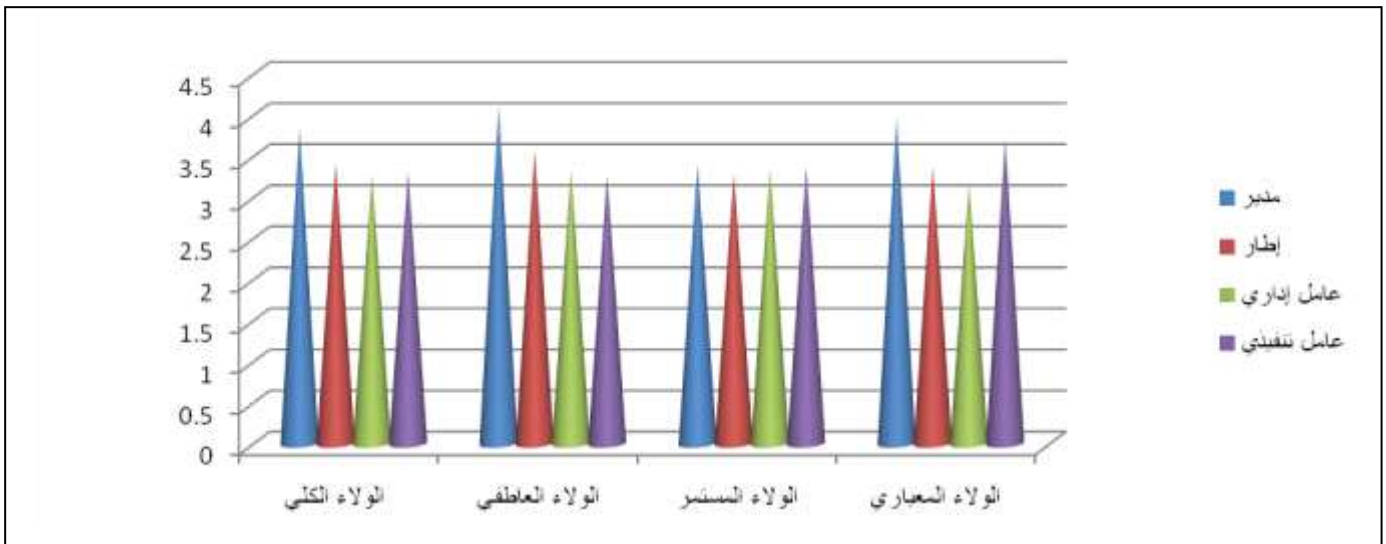
الجدول التالي يبين متوسط الإجابات على عبارات كل محور من محاور الحوافز تبعا لمتغير الوظيفة.

جدول رقم (III-32): مستوى الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الوظيفة

	الولاء الكلي	الولاء العاطفي	الولاء المستمر	الولاء المعياري
مدير	3.84	4.1	3.4	3.96
إطار	3.42	3.57	3.29	3.38
عامل إداري	3.28	3.33	3.35	3.17
عامل تنفيذي	3.31	3.26	3.37	3.71

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

شكل رقم (III-39): مستوى الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الوظيفة



المصدر: بالاعتماد على نتائج الجدول رقم III-32.

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم (8).

نلاحظ أنه كلما كانت الوظيفة أعلى مستوى كان الولاء التنظيمي أعلى. وبغرض التأكد من أن الفروق ذات دلالة إحصائية قمنا بتحليل التباين الأحادي ووجدنا أن هذه الفروق ليست ذات دلالة إحصائية حيث وجدنا مستوى الدلالة يساوي 0.196 وهي أكبر من 0.05 ، وأيضا قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين ووجدنا مستوى دلالته تفوق 0.05 (r المحسوبة تساوي -0.121 بمستوى دلالة 0.103)<sup>1</sup> وبهذا لا توجد علاقة بين متغير الوظيفة والولاء التنظيمي .

### ج. تأثير الأقدمية على مستوى الولاء التنظيمي

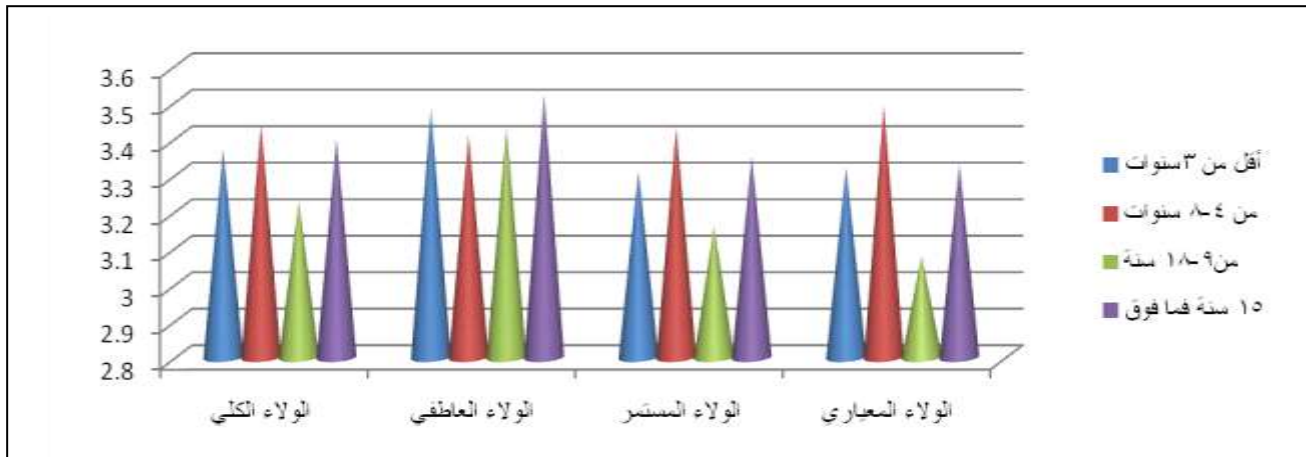
الجدول التالي يبين متوسط الاجابات على عبارات كل محور من محاور الحوافز تبعا لمتغير الأقدمية.

جدول رقم(III-33): مستوى الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الأقدمية.

	الولاء الكلي	الولاء العاطفي	الولاء المستمر	الولاء المعياري
أقل من 3سنوات	3.37	3.48	3.31	3.32
من 4-8 سنوات	3.44	3.41	3.43	3.49
من 9-18 سنة	3.23	3.43	3.16	3.08
15 سنة فما فوق	3.4	3.52	3.35	3.33

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم(III-40): مستوى الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الأقدمية.



المصدر: بالاعتماد على نتائج الجدول رقم III-33.

نلاحظ من الجدول والشكل السابقين عدم وجود علاقة بين الأقدمية والولاء التنظيمي وهذا ما تثبتنا منه بحساب معامل الارتباط بين الولاء التنظيمي وسنوات الأقدمية، حيث بلغت قيمة r المحسوبة 0.01

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم (9).

بمستوى دلالة 0.893، وهي اصغر بكثير من قيمة  $r$  الجدولية ومستوى دلالتها أكبر بكثير من من 0.05 وبهذا نتوصل إلى عدم وجود علاقة بين الأقدمية والولاء التنظيمي.

#### د. تأثير المؤهل العلمي على مستوى الولاء التنظيمي

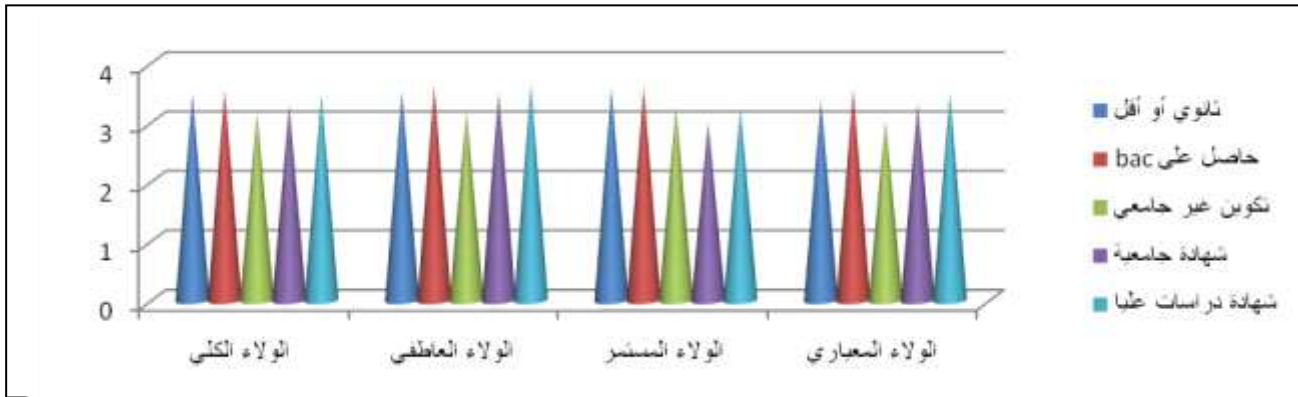
الجدول التالي يبين متوسط الإجابات على عبارات كل محور من محاور الحوافز تبعا لمؤهل العلمي.

جدول رقم (III-34): مستوى الولاء التنظيمي تبعا للمؤهل العلمي.

الولاء المعياري	الولاء المستمر	الولاء العاطفي	الولاء الكلي	
3.38	3.57	3.52	3.49	ثانوي أو أقل
3.54	3.59	3.61	3.54	حاصل على bac
3.04	3.27	3.19	3.16	تكوين غير جامعي
3.32	2.99	3.5	3.29	شهادة جامعية
3.5	3.24	3.64	3.47	شهادة دراسات عليا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (III-41): مستوى الولاء التنظيمي تبعا للمؤهل العلمي.



المصدر: بالاعتماد على نتائج الجدول رقم III-34.

عند ملاحظة الجدول والشكل السابقين نلاحظ عدم وجود علاقة بين المؤهل العلمي للعامل ومستوى ولائه، وهذا ما تثبتنا منه بحساب معامل الارتباط بينهما حيث وجدنا قيمة  $r$  المحسوبة تساوي -0.105 بمستوى دلالة 0.16 وهي غير معبرة وتأكد عدم وجود علاقة ارتباط بين المؤهل العلمي والولاء التنظيمي. إذن على العموم مستوى الولاء التنظيمي لعمال المؤسسات محل الدراسة متوسط، وهو لا يتأثر بالعوامل الشخصية للعامل (الجنس، الوظيفة، الأقدمية، المؤهل العلمي).

وبهذا نتوصل إلى نفي الفرضية الثالثة "مستوى الولاء لدي مفردات العينة ضعيف ويختلف باختلاف خصائصهم الشخصية" حيث توصلنا إلى أن درجة الولاء التنظيمي متوسطة، ولا تتأثر بالعوامل الشخصية للعامل.

#### المطلب الثالث: علاقة الحوافز بالولاء التنظيمي

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأجزاء الثلاثة التي يتضمنها الاستبيان والمتعلقة بجزء الخصائص الشخصية، جزء الحوافز، وجزء الولاء التنظيمي، يأتي هذا المطلب محاولة لمعرفة طبيعة تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

#### 1. حساب معامل الارتباط للحوافز بكل أنواعها والولاء التنظيمي

بهدف إختبار الفرضية الأولى "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين التحفيز والولاء التنظيمي" قمنا بحساب معامل الارتباط بين المتغيرين، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(III-35):معامل ارتباط برسون بين الحوافز والولاء التنظيمي.

	مجموع الحوافز	مجموع الولاء
مجموع الحوافز	1	.507**
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		.000
N	182	182
مجموع الولاء	.507**	1
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)	.000	
N	182	182

\*\* دال عند مستوى دلالة 0.01. المصدر: من مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين الحوافز بكل أنواعها ودرجة الولاء التنظيمي، حيث  $r$  المحسوبة تساوي 0.507. هذا إحصائياً يعني أن الحوافز تفسر لنا ما نسبته 50.7% من درجة الولاء وهي نسبة معتبرة، وبهذا نقول بوجود علاقة تأثير قوية بين مستوى الرضا عن الحوافز المقدمة ومستوى الولاء التنظيمي



وهذا يدعم ما سبق وتوصلنا إليه في الجانب النظري، حيث وجدنا أن الحوافز هي محدد رئيسي من محددات الولاء التنظيمي، بل وأكثر حيث أن جل محددات الولاء التنظيمي هي عبارة محفزات وردت في النظريات الخاصة بالتحفيز.

وفيما يلي سنقوم بتحليل هذه العلاقة لنري أي نوع من أنواع الحوافز له التأثير الأكبر على الولاء التنظيمي، وعلى أي مكون من مكونات الولاء التنظيمي يَأثر بصفة أكبر.

## 2. علاقة الحوافز بكل أبعاده مع الولاء العاطفي

من أجل معرفة طبيعة تأثير مختلف أنواع الحوافز على المكون العاطفي للولاء التنظيمي، استخدمنا معامل الارتباط بيرسون لقياس شدة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل ( الحوافز بكل أبعاده) والولاء العاطفي.

وكانت معاملات الارتباط بين المتغيرين في المؤسسات محل الدراسة كما موضح في الجدول التالي:

### جدول رقم (III-36): معاملات الارتباط بين محاور الحوافز والولاء العاطفي

مستوى الدلالة	الولاء العاطفي	
0.000	0.393	حوافز مادية
0.000	0.469	حوافز معنوية
0.000	0.609	حوافز المناخ التنظيمي
0.001	0.541	الحوافز ككل

مستوى الدلالة 0.01 / المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباط موجبة قوية بين الحوافز والولاء العاطفي (0.541) وهي دالة عند مستوى دلالة 0.01. ولأجل تحليل هذه العلاقة سنأخذ تأثير كل نوع من أنواع الحوافز على حدا:

أ. **الحوافز المادية:** نلاحظ ارتباط الحوافز المادية بعلاقة موجبة مع الولاء العاطفي تقدر بـ (0.339)

مما يدل أن للحوافز المادية تأثير إيجابي على المكون العاطفي للولاء التنظيمي؛

ب. **الحوافز المعنوية:** نلاحظ ارتباط الحوافز المعنوية بعلاقة موجبة مع الولاء العاطفي تقدر بـ

(0.469) مما يدل أن للحوافز المعنوية تأثير إيجابي على المكون العاطفي للولاء التنظيمي، كما

نلاحظ أيضا أن مستوى تأثير الحوافز المعنوية على الولاء العاطفي أكبر من تأثير الحوافز المادية عليه.

ج. **حوافز المناخ التنظيمي:** نلاحظ ارتباط الحوافز الخاصة بالمناخ التنظيمي بعلاقة موجبة قوية مع

الولاء العاطفي تقدر بـ (0.609) مما يدل أن لحوافز المناخ التنظيمي تأثير إيجابي على المكون

العاطفي للولاء التنظيمي، كما نلاحظ أيضا أن مستوى تأثيرها على الولاء العاطفي أكبر من تأثير الحوافز المادية والمعنوية عليه.

### 3. علاقة الحوافز بكل أبعاده مع الولاء المستمر

من أجل معرفة طبيعة تأثير مختلف أنواع الحوافز على المكون البقائي للولاء التنظيمي، استخدمنا معامل الارتباط بيرسون لقياس شدة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل ( الحوافز بكل أبعاده) والولاء المستمر. وكانت معاملات الارتباط بين المتغيرين في المؤسسات محل الدراسة كما موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (III-37): معاملات الارتباط بين محاور الحوافز والولاء المستمر

مستوى الدلالة	الولاء المستمر	
0.000	0.256	حوافز مادية
0.000	0.272	حوافز معنوية
0.000	0.338	حوافز المناخ التنظيمي
0.001	0.318	الحوافز ككل

مستوى الدلالة 0.01/ المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين الحوافز والولاء المستمر (0.318) وهي دالة عند مستوى دلالة 0.01. ولأجل تحليل هذه العلاقة سنأخذ تأثير كل نوع من أنواع الحوافز على حدا:

أ. **الحوافز المادية:** نلاحظ ارتباط الحوافز المادية بعلاقة موجبة مع الولاء البقائي تقدر بـ (0.256) مما

يدل أن للحوافز المادية تأثير إيجابي على المكون البقائي للولاء التنظيمي رغم أنه ليس كبير؛

ب. **الحوافز المعنوية:** نلاحظ ارتباط الحوافز المعنوية بعلاقة موجبة مع الولاء البقائي تقدر بـ (0.272)

مما يدل أن للحوافز المعنوية تأثير إيجابي على المكون العاطفي للولاء التنظيمي، كما نلاحظ أيضا

أن مستوى تأثير الحوافز المعنوية على الولاء البقائي أكبر من تأثير الحوافز المادية عليه.

ج. **حوافز المناخ التنظيمي:** نلاحظ ارتباط الحوافز الخاصة بالمناخ التنظيمي بعلاقة موجبة مع الولاء

البقائي تقدر بـ (0.318) مما يدل أن لحوافز المناخ التنظيمي تأثير إيجابي على المكون البقائي للولاء

التنظيمي، كما نلاحظ أيضا أن مستوى تأثيرها على الولاء المستمر أكبر من تأثير الحوافز المادية

والمعنوية عليه.

## 4. علاقة الحوافز بكل أبعاده مع الولاء المعياري

من أجل معرفة طبيعة تأثير مختلف أنواع الحوافز على المكون المعياري للولاء التنظيمي، استخدمنا معامل الارتباط بيرسون لقياس شدة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل ( الحوافز بكل أبعاده) والولاء المعياري.

وكانت معاملات الارتباط بين المتغيرين في المؤسسات محل الدراسة كما موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (III-38): معاملات الارتباط بين محاور الحوافز والولاء المعياري

مستوى الدلالة	الولاء المعياري	
0.000	0.282	حوافز مادية
0.000	0.340	حوافز معنوية
0.000	0.403	حوافز المناخ التنظيمي
0.001	0.376	الحوافز ككل

مستوى الدلالة 0.01/المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين الحوافز والولاء المعياري (0.376) وهي دالة عند مستوى دلالة 0.01. ولأجل تحليل هذه العلاقة سنأخذ تأثير كل نوع من أنواع الحوافز على حد:

أ. **الحوافز المادية:** نلاحظ ارتباط الحوافز المادية بعلاقة موجبة مع الولاء المعياري تقدر بـ (0.282) مما يدل أن للحوافز المادية تأثير إيجابي على المكون الأخلاقي للولاء التنظيمي رغم أنه ليس تأثير كبير؛

ب. **الحوافز المعنوية:** نلاحظ ارتباط الحوافز المعنوية بعلاقة موجبة مع الولاء المعياري تقدر بـ (0.340) مما يدل أن للحوافز المعنوية تأثير إيجابي على المكون الأخلاقي للولاء التنظيمي، كما نلاحظ أيضا أن مستوى تأثير الحوافز المعنوية على الولاء المعياري أكبر من تأثير الحوافز المادية عليه.

ج. **حوافز المناخ التنظيمي:** نلاحظ ارتباط الحوافز الخاصة بالمناخ التنظيمي بعلاقة موجبة مع الولاء المعياري تقدر بـ (0.403) مما يدل أن لحوافز المناخ التنظيمي تأثير إيجابي قوي على المكون الأخلاقي للولاء التنظيمي، كما نلاحظ أيضا أن مستوى تأثيرها على الولاء المعياري أكبر من تأثير الحوافز المادية والمعنوية عليه.

من خلال اجراء تحليل والمقارنة بين نتائج الجداول (III-36، III-37، III-38) نتوصل إلى أن الحوافز تؤثر بصورة أكبر على المكون العاطفي للولاء التنظيمي، بعدها المكون المعياري وأخيرا المكون البقائي، وهذا ما يثبت ما قلناه سابقا أن الفرد العامل قد يتمتع بولاء للمؤسسة لكنه مستعد لتركها إذا وجد بديلا أفضل لان المكون المستمر والمعيارى ضعيفين وكل ما يتمتع به هو ولاء عاطفي، وهذا هو حال العمال في المؤسسات محل الدراسة حيث لديهم ولاء عاطفي مرتفع لكن ولائهم المستمر والأخلاقي ضعيف، مما جعل مؤسساتهم تعاني من خطر فقد كفاءاتها في حال توفر لديهم البديل الأفضل.

كما نستخلص من استقراء الجداول السابقة أن الحوافز المتعلقة بالمناخ التنظيمي لها الأثر الأكبر على الولاء التنظيمي بكل مكوناته، حيث وصلت شدة العلاقة بين الحوافز المتعلقة بالمناخ التنظيمي والولاء التنظيمي (0.554، بمستوى دلالة 0.000)، وهي علاقة قوية ما يقودنا للقول أن نمط القيادة، جماعات العمل، نمط الاتصال وأيضا الظروف المادية للعمل من (تهوية، مكاتب، ووسائل الحماية) تؤثر بشكل كبير في تدعيم وتنمية الولاء التنظيمي، وهذا حسب رأي راجع إلى طبيعة شخصية الإنسان المعقدة الذي يغلب عليها التعامل الوجداني والعاطفي لذلك نجد للمناخ التنظيمي الأثر الأكبر على ولائه فالمناخ الذي يشعره بالأمان والراحة، ويحس فيه أنه ضمن محيط عائلي وأنه محترم ويؤخذ برأيه يجعله يشعر بانتماء أكبر وتزداد لديه الرغبة في حفاظه على هذا الانتماء لمدة أطول.

ومن هنا ننبه المؤسسات محل الدراسة إلى الاهتمام أكثر بهذا البعد في التحفيز وأن تحاول توفير المناخ الملائم لتنمية الولاء التنظيمي وبهذا نتوصل إلى إثبات الفرضية الرابعة التي تقول: هناك اختلاف في شدة تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي باختلاف نوع الحافز المقدم ونتائج معاملات الارتباط مبينة في الجدول أدناه:

الجدول رقم(III-39): معاملات الارتباط بين مختلف أنواع الحوافز والولاء التنظيمي.

الحوافز المعنوية	الحوافز المادية	الحوافز المناخ التنظيمي	
0.444	0.381	0.554	الولاء التنظيمي
0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

إذن كما هو موضح في الجدول حوافز المناخ التنظيمي تأتي في المرتبة الأولى من حيث شدة العلاقة بينها وبين الولاء التنظيمي، تليها الحوافز المعنوية وفي الأخير تأتي الحوافز المادية

## خلاصة

بعد تفرغ وتحليل بيانات المحاور الثلاثة للاستبيان الذي وزع على عينة من الموارد البشرية قوامها 230 عامل تنتمي إلى عدد من مؤسسات القطاع الصناعي العمومي بالجزائر، استرجعنا منها 185 استبانة وحللنا 182 منها، تبين لنا أن العمال في هذه المؤسسات لديهم مستويات رضا متوسطة عن الحوافز المقدمة لهم، وأعلى مستوى رضا لديهم سجلناه عن الحوافز المتعلقة بالمناخ التنظيمي السائد بمتوسط حسابي 3.02، يأتي في المرتبة الثانية الرضا عن الحوافز المادية حيث كان متوسط رضاهم 2.98، واحتلت الحوافز المعنوية المرتبة الأخيرة حيث تبين أن مستوى رضا العمال عن الحوافز المعنوية المقدمة لهم كان قريب من الضعيف بمتوسط حسابي 2.77.

كما توصلنا إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة المدروسة متوسط على العموم، وأن المكون العاطفي للولاء التنظيمي كان أعلى مستوى من باقي المكونات حيث بلغ متوسطه الحسابي 3.41 وهو بتقدير مرتفع.

ولغرض معرفة طبيعة العلاقة التي تربط الحوافز بالولاء التنظيمي قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون بن المتغيرين وتبين لنا أنه توجد علاقة ارتباط موجبة قوية بينهما، حيث تفسر الحوافز بكل أنواعها ما قيمته 50.7% من مستوى الولاء التنظيمي.



الخاتمة العامة

### تمهيد

تبين للمسيرين وتؤكد لهم أن المورد البشري يعتبر الركيزة الأساسية لاستمرار المؤسسات، وأنه الكفيل بانتزاع مكانة لها في الأسواق المحلية والعالمية في ظل اشتداد المنافسة وتقارب المستويات التكنولوجية بفعل ظاهرة العولمة، فالمورد البشري في المؤسسة كالعقل في الإنسان. فالمؤسسة لا تستطيع الاستمرار دون وجود عقل يديرها ومن هنا فإن أهمية المورد البشري في المؤسسة تماما كأهمية العقل عند الإنسان.

لذلك اهتم العديد من الباحثين في مختلف حقول المعرفة الإنسانية بدراسة هذا المورد بتعمق، ومن بينهم علماء الإدارة وعلم النفس الصناعي الذين اهتموا بدورهم بدراسته حيث بحثوا في ما يجعل الفرد العامل يكون في ذروة عطائه، فخلفوا لنا جملة من النظريات تعتبر قاعدة يستعين بها المسيرين لفهم سلوك عمالهم وتحفيزهم بالطريقة الأمثل، فهناك من النظريات من ركزت أساسا على دراسة الحاجات التي تدفع الإنسان للقيام بسلوك معين دوناً عن غيره وسميت بنظريات المحتوى من أشهرها نجد: نظرية ماسلو، نظرية ألدفر، نظرية هرزبرغ، نظرية ماكيلاند. ونظريات أخرى ركزت بالأساس على آلية عمل الدوافع لدى الفرد العامل حيث اعتبرت الدوافع نتاج عملية معقدة تتضمن المفاضلة، التقييم، التحليل وفي الأخير الاختيار وسميت النظريات العملية للتحفيز ومن أهم هذه النظريات: نظرية التوقع، نظرية الإنصاف، نظرية تحديد الهدف، نظرية Z. ومجمل هذه النظريات منحت للمسيرين سلة متنوعة من الحوافز، وما عليهم سوى اختيار التوليفة التي تتناسب واحتياجات طاقاتها البشرية، ومنحها بالطريقة الصحيحة حتى تحقق الأهداف المرجوة منها.

ودوافع العمال متعددة فمنها المادية ومنها المعنوية، وعلماء الإدارة توصلوا إلى أن الولاء التنظيمي يعتبر حافز ذاتي قوي، فالولاء التنظيمي شعور داخلي يجعل الفرد العامل يتبنى قيم وأهداف مؤسسته، ويسعى لتحقيقها كأنها أهدافه الشخصية ولذلك يعتبر هذا الرابط (الولاء التنظيمي) مؤشرا أكثر صدقا ودلالة تعتمد عليه المؤسسات في التنبؤ بمدى استعداد عمالها لتحقيق أهدافها والوقوف بجانبها في أوقات الأزمات، ومن هنا جاء الاهتمام بالبحث في العوامل والأسباب التي تنمي وتقوي هذا الرابط، ومجمل الدراسات التي أجريت حول هذا الموضوع توصلت إلى أن للحوافز أثر بالغ على تقوية شعور الفرد بالولاء اتجاه مؤسسته، ونحن بدورنا بحثنا في هذه العلاقة وأسقطناها على عينة من المؤسسات العمومية الجزائرية. وتوصلنا من خلال دراستنا هذه إلى جملة من النتائج، في الجانبين النظري والتطبيقي نوردتها فيما يلي.

## 1. نتائج الدراسة

### أ. النتائج النظرية

من خلال تطرقنا إلى الأدبيات المتعلقة بموضوعي الحوافز والولاء التنظيمي في الجانب النظري يمكننا استخلاص عدد من النتائج كما يلي:

- تختلف الدوافع من فرد لآخر، ولدى نفس الفرد بمرور الزمن وبالتالي تختلف الحوافز التي يهتم لها العمال؛
- لا يمكن اعتماد نظام حوافز فعال في مؤسسة أخرى، وتطبيقه كما هو في المؤسسة وتوقع نجاحه، لأن كل مؤسسة وخصوصيتها من حيث بيئتها التي أنشأت فيها ومن حيث قيم واتجاهات أفرادها...ولذلك الحوافز التي تعد فعالة في مؤسسة ما ليس بالضرورة فعالة في مؤسسة أخرى.
- الحافز ليس بالضرورة مادي، وإنما بينت النظريات أن الحافز المعنوي أكثر دفعا وتأثيرا، وكلمة طيبة حافز قد يفعل ما لم يفعله المال؛
- لا يمكن الاعتماد على نوع واحد من الحوافز فقط، فالفرد العامل لا يكون لديه حاجة واحدة فقط وإنما عدة حاجات متفاعلة فيما بينها، لذلك على المؤسسات التنوع في تشكيلة الحوافز الممنوحة؛
- تحديد الحوافز وحده ليس كافيا لتحقيق الأهداف المرجوة منها وإنما على المسيرين تبيان طريقة وشروط الحصول على هذا الحافز وأهم شيء ان يتسم نظام الحوافز بالوضوح والعدالة لأنه بغياب هاذين الشرطين حتى مع توفر حوافز مغرية يبقى العمال غير راضين لأن هناك محسوبة؛
- الحافز وحده لا يكفي للحفاظ على استمرار العامل في خدمة المؤسسة خاصة في ظل المنافسة الشديدة على الكادر البشري المتميز لذلك على المسيرين الاهتمام بتوطيد الروابط بينها وبين عمالها وكسب ولائهم للمنظمة حتى تضمن استمرارهم فيها؛
- الولاء التنظيمي حافز ذاتي قوي يؤدي بالفرد إلى تبنى أهداف مؤسسته ويسعى لتحقيقها كأنها أهدافه؛
- الولاء التنظيمي عقد معنوي بين العامل ومؤسسته ومفاده السعي لإنجاحها والرقى بها؛
- الولاء التنظيمي ليس فطرة في الإنسان وإنما هو شعور يكتسب وينمى في ظل توفر الشروط اللازمة من مناخ تنظيمي متبني، نمط قيادة ديمقراطي، قنوات اتصال مفتوحة، جماعات عمل مريحة ومتماسكة، حوافز مادية مغرية...الخ.



- الولاء التنظيمي له أثر إيجابي على أداء الأفراد حيث يرفع إنتاجيتهم، ويقلل من معدلات الغياب ودوران العمل وبالتالي التقليل من تكاليف إحلال العمالة وأيضاً الخسائر الناجمة عن توقف عملية التشغيل أو تباطؤها بسبب الغياب، كما ينمي الولاء التنظيمي سلوكيات المواطنة التنظيمية .

### ب. النتائج التطبيقية

حاولنا إسقاط المفاهيم النظرية على عينة من المؤسسات العمومية (المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر، المؤسسة الوطنية لمنشآت السكة الحديدية) وقد خرجنا بجملة من النتائج هي كالتالي:

- مستوى رضا أفراد العينة عن الحوافز الممنوحة لهم كان متوسط على العموم بمتوسط حسابي 2.92؛  
- مستوى رضا أفراد العينة عن الحوافز المتعلقة بالمناخ التنظيمي كان أعلى بمتوسط حسابي 3.02 تليها الحوافز المادية بمتوسط حسابي 2.98، وفي الأخير الحوافز المعنوية بمتوسط حسابي 2.77 مما يدل أن المؤسسات محل الدراسة لا تولي اهتماما كبيرا للجانب النفسي للعمال ومازلت تسيير وفق النظريات الكلاسيكية في التسيير التي تقول بان الحوافز المادية هي المحفزات الوحيدة للسلوك البشري؛  
ومن هنا نتوصل إلى نفي الشطر الأول من الفرضية الثانية: "مستوى رضا أفراد العينة المدروسة عن الحوافز الممنوحة ضعيف"، حيث توصلنا خلال الدراسة الميدانية أن مستوى رضاهم عن الحوافز الممنوحة متوسط.

- يوجد علاقة بين الجنس ومستوى الرضا عن الحوافز المقدمة فالإناث أعلى مستوى رضا من الذكور حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 0.236 وهذا راجع إلى أن أغلب الإناث في العينة المدروسة تشغل منصب إطار أو عامل إداري حيث تحضي هذه المناصب بحوافز أكثر إغراء؛

- توجد علاقة عكسية بين الاقدمية ومستوى الرضا عن الحوافز المقدمة حيث كلما زادت سنوات الاقدمية كلما قل مستوى الرضا، وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين -0.149، وهذا راجع إلى حاجات الفرد المتجددة ونموها المستمر لذلك كلما طالت الفترة التي يقضيها الفرد في المؤسسة كلما أصبحت الحوافز الممنوحة له غير مرضية وهذا نتيجة أن اغلب المؤسسات لا تطور ولا تغير في نظم حوافزها؛

- توجد علاقة موجبة بين المستوى الوظيفي ومستوى الرضا عن الحوافز المقدمة حيث كلما كانت الوظيفة أعلى كان مستوى الرضا عن الحوافز المقدمة أكبر، وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 0.304، وهذا طبعاً لأننا لازلنا نتبع نظام هرمي في الإدارة بمعنى أنه كلما كان المنصب أعلى حضي بحوافز أكبر، وبمقتضى صلاحيات وسلطة المنصب يحضى صاحبه بتقدير ومعاملة متميزة.
- لا توجد علاقة بين المؤهل العلمي ومستوى الرضا عن الحوافز المقدمة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المحسوبة 0.029 وهي تكاد تتعدم، وهذا لأن الجميع يرغب في أن يكون هناك عدالة في توزيع الحوافز بغض النظر عن مستواهم التعليمي؛

ومن جملة هذه النتائج نتوصل إلى تأكيد الشرط الثاني من الفرضية الثانية الذي مفاده: "يتأثر مستوى رضا أفراد العينة المدروسة عن الحوافز الممنوحة بالخصائص الشخصية".

- مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة المدروسة متوسط قريب من المرتفع بمتوسط حسابي 3.36؛
- مستوى الولاء العاطفي كان مرتفع بمتوسط حسابي 3.42، والولاء المعياري مع الولاء المستمر يأتیان في نفس المرتبة بمتوسط حسابي 3.33.

ومن هنا نتوصل إلى نفي الشرط الأول من الفرضية الثالثة التي مفادها: "مستوى الولاء التنظيمي لأفراد العينة المدروسة منخفض"، فقد توصلنا إلى أنه متوسط قريب من المرتفع.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس والولاء التنظيمي رغم أنه عند ملاحظة متوسط الإجابات نجد أن الولاء لدى الإناث أكبر من ولاء الذكور لكن هذه الفروقات في الإجابات ليست دالة إحصائياً؛

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوظيفة والولاء التنظيمي، رغم أنه عند ملاحظة المتوسطات نجد أنه كلما كانت الوظيفة أعلى كان مستوى الولاء أكبر لكن هذه الفروق في الإجابات ليست دالة إحصائياً؛

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأقدمية والولاء التنظيمي حيث  $r$  المحسوبة تساوي 0.01 بمستوى دلالة 0.893 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، وهذا راجع لأن الولاء التنظيمي شعور يصنع ويكتسب وذلك بتوفير المناخ المناسب والعوامل الضرورية وإذا لم تتوفر هذه العوامل مهما زادت أقدمية العامل لن يتغير شيء؛

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي والولاء التنظيمي حيث  $r$  المحسوبة تساوي 0.105 بمستوى دلالة 0.160 وبذلك هي علاقة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 فالجميع سواء كان متعلم أو لا، يرغب في معاملة جيدة ومناخ عمل مريح، فالإنسان إنسان بغض النظر عن مستواه التعليمي؛

ومن مجمل هذه النتائج نتوصل إلى نفي الشرط الثاني من الفرضية الثالثة الذي مفاده: "يتأثر مستوى الولاء التنظيمي بالخصائص الشخصية" حيث توصلنا إلى أنه لا توجد علاقة بين الخصائص الشخصية والولاء التنظيمي، وهذا عكس الكثير من الدراسات التي أجريت في الموضوع حيث توصل والى وجود علاقة ارتباط بين المتغيرات الشخصية والولاء التنظيمي

- توجد علاقة ارتباط موجبة قوية بين الحوافز والولاء التنظيمي حيث  $r$  المحسوبة تساوي 0.507 بمستوى دلالة 0.00 وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وهذا ما تبين لنا أيضاً من الدراسة النظرية حيث وجدنا أن أغلب محددات الولاء التنظيمي هي عبارة عن حوافز ان لم تكن مادية فهي معنوية وبهذا تأكد لنا النتيجة الإحصائية النتيجة النظرية؛

وبهذا نكون قد برهننا صحة الفرضية الأولى: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين التحفيز والولاء التنظيمي".

- تؤثر الحوافز المتعلقة بالمناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي بصورة أكبر من الحوافز المعنوية والمادية حيث أن معامل ارتباط بيرسون بين حوافز المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي قدر بـ 0.554 تليها الحوافز المعنوية بمعامل ارتباط 0.444، وتأتي أخيراً الحوافز المادية بمعامل ارتباط 0.381 وهذا لأن الإنسان يبقى شخصية معقدة وكومة من المشاعر وبالرغم من اهتمامه بالماديات، إلا أنه لكسب ولائه واهتمامه للمؤسسة علينا كسب قلبه واستمالة مشاعره؛

وبهذا نكون قد أثبتنا صحة الفرضية الرابعة التي مفادها: "يوجد اختلاف في درجة تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي باختلاف نوع الحوافز المقدمة" حيث توصلنا إلى أن الحوافز المتعلقة بالمناخ التنظيمي تؤثر بنسبة أكبر في الولاء التنظيمي تليها الحوافز المعنوية وفي الأخير تأتي الحوافز المادية.

## 2. التوصيات

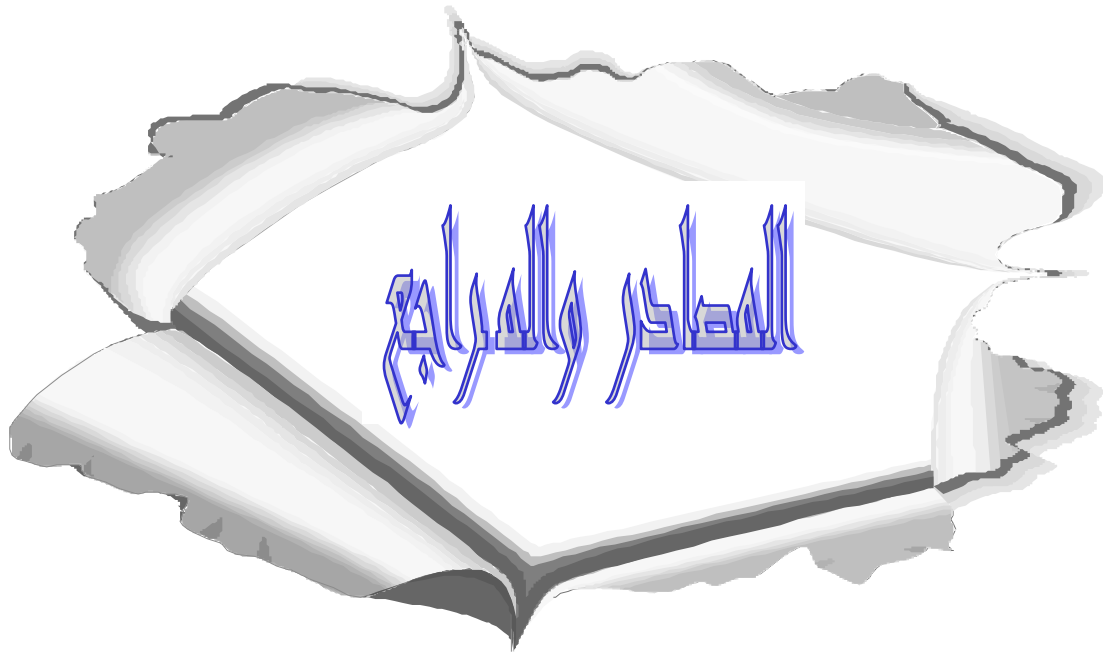
على ضوء ما ورد في البحث، والنتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا نقترح جملة من المقترحات نأمل أن تساعد متخذي القرار في المؤسسات محل الدراسة على الرفع من مستوى ولاء عمالها، وهي:

- التنوع في أشكال الحوافز الممنوحة وذلك بعد دراسة وتصنيف حاجات العمال، فسياسة التتميط في موضوع الحوافز تأتي بنتائج عكسية؛
- أن تهتم المؤسسات بتطوير نظام الحوافز لديها فما يعد حافزا للفرد اليوم لا يعتبر كذلك بعد فترة لذلك عليها دائما ان تغير في نظام حوافزها، وهذا ما يعبر عنه بمرونة نظام الحوافز فنفس الحافز لا يصلح لكل زمان ومكان ولكل الأفراد؛
- الاهتمام أكثر بإظهار الشكر والعرفان للعمال المتميزين وذلك بتكريمهم علنا أمام زملائهم، فهذا كفيل بتعزيز ثقته بنفسه وزيادة فخره وتحسيسه بأهميته، مما يؤدي إلى خلق نوع من المنافسة الحميدة تدفع العمال الآخرين للقيام بأعمال متميزة يحمدون عليها؛
- توخي العدالة في توزيع الحوافز ، فالعدالة تشعر العامل براحة نفسية تؤدي به إلى إتقان عمله، أما إذا غابت العدالة فالعامل يشعر أن من حقه التهاون وكأنه نوع من الثأر على المحسوبية التي يعامل بها؛
- الاهتمام أكثر بجانب المناخ التنظيمي، خاصة ما يتعلق بجماعات العمل وطريقة اتخاذ القرارات، وأيضا إشكالية الصراع على المناصب، حيث تبين لنا من الدراسة التطبيقية أن المناخ التنظيمي يؤثر بصورة اكبر في مستوى الولاء التنظيمي لذلك على المؤسسات أن تفتح مجالات المناقشة والمساهمة في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف، أيضا أن تسمح وتساهم في تكوين جماعات عمل مستقرة ومتجانسة؛
- توفير ظروف عمل مادية مريحة (المكاتب، الإضاءة، النظافة، وسائل الأمن والسلامة...) فهي تعتبر من العوامل الوقائية حسب هزربرغ، فرغم أنها لا تؤدي إلى زيادة الرضا إلا أنها تقلل من حالات الاستياء والتذمر؛
- تكوين المدراء والمسؤولين في الطرق الحديثة لإدارة الموارد البشرية، فهذا كفيل بتحسيسهم بأهمية هذا المورد وسبل التعامل معه للوصول به إلى قمة العطاء؛

- الاهتمام أكثر بالجانب النفسي والمعنوي للعامل حيث بينت لنا نتائج الدراسة التطبيقية أن الحوافز المعنوية ذات تأثير مرتفع على مستويات الولاء الذي يؤثر بدوره على مستويات الأداء.
- هذه مجموعة من الاقتراحات التي رأينا أنها ستساهم ايجابيا في تعزيز الولاء التنظيمي للعمال .

### 3. آفاق البحث

- في ختام هذه الدراسة نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون بحوث مستقبلية، وهي:
- تأثير الولاء التنظيمي على أداء المؤسسات؛
  - دراسة مقارنة بين ولاء العمال في القطاع الخاص والقطاع العام في الجزائر؛
  - مساهمة الولاء التنظيمي في تقبل التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية؛
  - تأثير تبني إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي في مؤسسات القطاع الصحي الجزائري.



قائمة المصادر والمراجع

أولاً: باللغة العربية

1. الكتب

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
3. أندرودي سيزلاقي، ترجمة أبو القاسم أحمد جعفر، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1991.
4. بشير العلاق، القيادة الإدارية، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
5. بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
6. جاري يسلمر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
7. جمال الدين المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، مصر، 2006.
8. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2002.
9. حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
10. خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
11. خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
12. خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ الإدارة العامة، الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
13. خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2007.
14. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
15. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009.
16. سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
17. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2006.
18. صالح محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
19. صالح محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
20. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
21. الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات، ج4، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
22. طارق المجذوب، الادارة العامة، الدار الجامعية، بيروت، 2002.
23. طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنيت، الدار الجامعية الجديدة، الأزراطية، مصر، 2008.
24. عادل رمضان الزيايدي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس للنشر، القاهرة، 2002.
25. عامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية، دار الميسرة، عمان، 2008.

## قائمة المراجع

26. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
27. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2008.
28. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009.
29. علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011.
30. على السلمي، السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، جامعة القاهرة، 1989.
31. علي عياصرة، محمد محمود العود الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
32. عمر محمود غباين، القيادة الفعلية والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
33. عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة، دار زهران لنشر والتوزيع، عمان، 2011.
34. فاروق فليح عبده، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
35. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
36. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات حديثة، دار المنهل اللبناني للنشر، 2008.
37. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000.
38. ماجدة عطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
39. محمد الصاوي، محمد مبارك، البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته، المكتبة الأكاديمية للنشر، القاهرة، 1996.
40. محمد الصيرفي، السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، دار دنيا الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.
41. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005.
42. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
43. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
44. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
45. محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
46. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
47. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
48. محي الدين الأزهري، الإدارة ودور المديرين، أساسيات وسلوكيات، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993.
49. مدحت أبو النصر، تنمية المهارات بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، دار ايترك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2005.
50. مرعي محمد مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تطبيقه في القطاع العام العربي، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
51. مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
52. مصطفى كمال أبو العزم عطية، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
53. مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.



54. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد مدخل كمي، ط2، مجدلوي للنشر، الأردن، 1998.
55. مهدي حسين زويلف، منهجية البحث العلمي، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، 1998.
56. موسى اللوزي، التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
57. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية، الجزائر، 2004.
58. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي، الرياض، السعودية، 1993.
59. نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتاب الحديث، جدارا للكتاب العالمي، الأردن، 2009.
60. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
61. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، التحفيز والمكافآت، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
62. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمه، الجزائر، 2004.
63. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

### 2. الرسائل والمذكرات

64. أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، 2003.
65. سامي إبراهيم حماد حنونة، قياس مستوى الالتزام لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
66. سامية خميس أبو ندا، علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2007.
67. إهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، محافظات غزة، رسالة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
68. شرياف وحيدة، التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010.
69. صابرين أبو جاسر، اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية علي أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية علي موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية في غزة كلية التجارة، 2010.
70. طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004.
71. عبد الرحمان أحمد هيجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 1998.
72. عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فعالية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين، ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
73. عرابة الحاج، أثر ازدواجية السلطة في أداء العاملين في المستشفيات، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011.

## قائمة المراجع

74. مقدود وهيبية، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمات، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2006.
75. مبارك العنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين دراسة مسحية على العاملين بإدارة مرور الرياض، ماجستير إدارة أعمال، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004.
76. محمد الشريف شريط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، ماجستير علم نفس عمل وتنظيم، جامعة منتوري محمد، قسنطينة، الجزائر، 2009.
77. محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009.
78. محمد صالح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
79. محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
80. عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فعالية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين، ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
81. الطيب الوافي، دور وأهمية نظم المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع إسمنت الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة عباس فرحات، سطيف، 2012.

### 3. المجلات والدوريات

82. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، م 13 ع 1، 1999 .
83. المجلة العربية للعلوم الإدارية، الإسكندرية، مجلد 7، عدد 1 ، 2000.
84. مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، م 19، ع 3، 2005.
85. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 1، 2007.
86. مجلة جامعة القدس المفتوحة للدراسات والأبحاث، العدد 11، أكتوبر 2008.
87. مجلة جامعة دمشق، المجلد 25 العدد (2+1)، 2009.
88. مجلة دراسات نفسية وتربوية مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية ، عدد 5 ديسمبر، 2010.
89. مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، 2010.
90. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 3، 2011.

### 1. les livres

91. Bernard roman, Bâtir une stratégie de rémunération, 2em édition dunod, paris ,2010.
92. Claude levy leboyer, la motivation dans l'entreprise modèles et stratégies, Edition D'organisation,2em édition, paris,2003.
93. Gary desslor. Organization and management,Acontingency Approche, England, cliffs,NJ, prentice-hille, INC, 1976.
94. Michel le seac'h, l'effet loyauté Réussir en fidélisant ses clients ses salariés et ses actionnaires ,Dunod, paris, 1996 .
95. Nicole Aubert, diriger et motiver : art et pratique des mangement, édition d'organisation, paris 2eme édition, 2003,
96. Nocolé Aubert et autres, management aspect humains et organisationnels, presse universitaire de France, France,1999.
97. Paul milgrom, John roberts, Economie organisation et management, 1<sup>er</sup> édition, 2em tirage, bibliothèque national, paris,2003.
98. Rick.w,Griffin,Gregory, Moorhead, organizational behavior :Managing people and organization, Sixth edition, USA, 2001.
99. Ricky w.Griffin, fundamentals of management, cor concepts and application,3ed edition, library of congress control number, new York, without year.
100. Said Ahmed Ben Raouan, le management des ressources humaines, office des publication universitaires , Alger, 2010.
101. YVES Enregle , de conflit à la motivation « la gestion sociale management, les edition d'organisation, paris,1985,p84-85

### 2. Les thèses

102. Liza Henry, relation entre le degré de satisfaction au travail et les comportement de citoyenneté organisationnelle chez les enseignants au secondaire, mémoire, Université du Québec, 2004.
103. Mostapha Bettache, les déterminant de la loyauté organisationnelle, étude effectuée en milieu hospitalier Québécois, mémoire présente a la faculté des étude supérieures en vue de l'obtention de grade de maitre es sciences (M.SC) en relation industrielles université de Montréal, juin2000.

### 3. Les revues et les journaux

104. Brian Niehoff Brian Niehoff, a Motive Based View of OCB Applying an old lens to a new class of Organizational Citizenship Behaviors, kansas University Journal, Vol 1 n3, 2009 .
105. Goldman , B.M Toward and understanding of employment discrimination claiming An Integrating of Organizational Justice and social information processing theories , personnel psychology, vol 54,2001.
106. International journal of management and information systems, first quarter, volume 15,number 01 ,2011.
107. Jean- pierre jardel , l'apport de l'anthropologie à la GRH, revue française de gestion, N°415 , 2000
108. Kazuhiro Aria, organizational loyalty, a preliminary study, histsubashi journal of Economics 36,1995.

109. Organ, podaskoff, makenzie, Organizational Citizenship Behavior its Nature, Antecedents and Consequences, A Sage Publications Series, Issue1, 2006 .
110. Podaskoff, Mackenzie, Paine & Bachrach, Organizational Citizenship Behavior a Critical Review of the theoretical and empirical Literature, Journal of Management Indiana University, vol 26 n3 513-563.

ثالثا: مواقع الانترنت

111. [www.Islamway.com](http://www.Islamway.com)
112. [http://iefbedia.com/arab/wp\\_content/uploads/2010/03](http://iefbedia.com/arab/wp_content/uploads/2010/03)
113. [http://www.aleqt.com/2009/08/06/article\\_260027.html](http://www.aleqt.com/2009/08/06/article_260027.html)



### ملخص الدراسة

يلقى موضوع الولاء التنظيمي اهتمام متزايد من طرف علماء الإدارة لما تبين له من آثار إيجابية على أداء المؤسسات، وهذا ما أثبتته التجربة اليابانية. فالمسير الناجح اليوم أصبح يسعى لتوطيد الروابط بينه وبين عماله وهذا عن طريق تنمية ولائهم التنظيمي، واهتم العلماء بالبحث في العوامل التي تقوي الولاء التنظيمي ووجد أن للحوافز بمختلف أنواعها تأثير على مستوى هذا الولاء.

ولمعرفة درجة هذا التأثير قمنا بدراسة تطبيقية على عينة عشوائية تنتمي لمجموعة من المؤسسات العمومية الجزائرية (group GICA. INFRARAIL)، وقد بينت نتائج هذه الدراسة أن مستوى الرضا عن الحوافز المقدمة متوسط وكذلك مستوى الولاء التنظيمي، إضافة إلى ذلك توصلنا إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الحوافز والولاء التنظيمي تقدر ب 0.507.

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

### Résumé de l'étude

Les économistes s'intéressent de plus en plus au sujet de la loyauté organisationnelle pour ce qu'il a montré comme conséquences positives sur les performances des institutions, c'est ce qu'a prouvé l'expérience japonaise. Car un bon gestionnaire aujourd'hui vise à consolider sa relation avec ses employés et cela en développant (renforçant) leur loyauté organisationnelle. Et les scientifiques se sont intéressés à chercher (connaitre) les facteurs qui améliorent la loyauté organisationnelle et il se trouve que les différents types d'incitation ont un impact sur le niveau de cette loyauté.

Et pour connaitre le degré de cet impact (effet), nous avons fait une étude appliquée sur un échantillon aléatoire qui appartient à un groupe d'institutions publiques algériennes (groupe GICA. INFRARAIL). Les résultats de cette étude montrent que le niveau de satisfaction à l'égard des incitations fournies est moyen, de même pour le niveau de loyauté organisationnelle. En outre, nous avons conclu qu'il existe une forte corrélation positive entre les incitations et la loyauté organisationnelle estimée à 0,507.

**Mots-clés : Motives, Incitations, Stimulus, Loyauté organisationnelle.**

### The summary of the study

The subject of organizational loyalty has a big interest which is increasing by economists because it's become clear that the organizational loyalty has positive influence at establishment performance. Which proved by Japanese experience .and Today, the successful manager become making all his effort to consolidate the relation between him and his worker by growing their organizational loyalty, and the scientists took an interest in looking for elements which bolster of organizational loyalty and found that all of kind of incentives have influence at this loyalty.

And for we have some information about degree of this influence, we had done application research or study on random sample belong to group of Algerian public organizations (INFRARAIL,GROUPE GICA) and after this study, we find that satisfying level about offered incentives is average ,the same about the level of organizational loyalty, in addition to this we obtained access to find a strong positive relation between incentives and organizational loyalty estimated about 0,507.

**Key- words: Motives, Incentives, Stimulus, Organizational loyalty.**



## الملحق رقم (1)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس



### كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

سيدي، سيدتي: تحية طيبة وبعد

نسعى من خلال البحث العلمي إلى إيجاد حلول لمشاكل في الواقع العملي، فلا قيمة للبحث العلمي إن كان في معزل عن الحياة الاقتصادية الفعلية، وفي هذا الإطار نحن بصدد التحضير لمذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان: **أثر الحوافز على الولاء التنظيمي**، لذلك سوف نقدم لكم استبانة تحتوي على مجموعة من الأسئلة ونرجو أن تتعاونوا معنا وأن تكون إجاباتكم صادقة وموضوعية، حتى تكون النتائج التي سنحصل عليها موضوعية ويمكن أن تأخذ كأساس لاتخاذ قرارات.

وأود أن أحيط سيادتكم المحترمة علما أن كل ما تدلون به من بيانات سيكون موضع سر، ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، ونحن نشكركم على حسن تعاونكم معنا ولكم منا فائق الاحترام والتقدير.

إشراف:

الطالبة:

الدكتور شعيب شنوف

منوبة مزوار

أستاذ محاضر في جامعة أمحمد بوقرة

من جامعة أمحمد بوقرة بومرداس



## الجزء الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة X في المكان المناسب

### 1- الجنس

ذكر  أنثى

### 2- السن

أقل من 25 سنة  من 25-35 سنة  من 35-45 سنة  
 45 سنة فأكثر

### 3- المؤهل العلمي

ثانوي أو أقل  حاصل على BAC  تكوين غير جامعي  
 شهادة جامعية  شهادة دراسات عليا

### 4- الأقدمية

أقل من 3 سنوات  من 4-08 سنوات  من 09-15 سنة  
 أكثر من 15 سنة

### 5- الوظيفة

مدير  إطار  عامل إداري  عامل تنفيذي

### 6- الأجر الشهري

أقل من 18000  من 18000-22000  من 22000-35000  
 أكبر من 35000

## الجزء الثاني: واقع الحوافز في المؤسسة

درجة الموافقة					إلى أي مدى توافق على العبارات التالية يرجى وضع إشارة (X) في مربع الخيار الذي يناسبك
غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	العبارات
<b>1- الحوافز المادية</b>					
					01 مؤسستنا تهتم بشكل واضح بتحفيز عمالها ليقدموا أحسن ما لديهم
					02 أنا راض عن التعويضات التي أتقاضاها ( الأجر، العلاوات، المكافآت..... وغيرها)
					03 التعويضات التي أتقاضاه تعكس الجهد الذي أبذله
					04 بالمقارنة مع سوق العمل الأجر الذي أتقاضاه مرضى ويحفز على العمل
					05 هناك ارتباط واضح بين مكافأة المردودية وأداء العمل
					06 نظام الخدمات الاجتماعية ( علاج، تقاعد، تأمينات، نقل، إطعام..... إلى غير ذلك) يتوافق مع الاقتطاعات المقابلة له
					07 يكون نظام الترقية على أساس الكفاءة والأداء الجيد
					08 المؤسسة تستعمل بكثرة أسلوب الخصم من الأجور في حال وقوع خطأ مهني
<b>2- الحوافز المعنوية</b>					
					09 تأخذ المؤسسة بأراء العمال واقتراحاتهم ويتم اشراكهم في اتخاذ القرارات
					10 فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي متوفرة في وظيفتي
					11 أشعر باهتمام وتقدير رؤسائي في العمل
					12 هناك ثقة متبادلة بين العامل ومسؤوليه
					13 تهتم المؤسسة كثيرا بتكوين العمال وتطوير قدراتهم
					14 تهتم المؤسسة باضهار الشكر والتقدير للعمال المتفانين في عملهم بعدة طرق منها: رسائل الشكر والتقدير، تعليق أسماء المتميزين في لوحات اعلانية، إقامة حفلات تكريمية.....
<b>3- المناخ التنظيمي ( ظروف العمل، العلاقة مع الزملاء، نمط القيادة.....)</b>					
					15 ظروف العمل المادية مرضية( المكاتب، التهوية، الاضاءة.....)
					16 توفر المؤسسة كل وسائل الأمان والحماية من أخطار المهنة
					17 المسؤوليات المتعلقة بوظيفتي واضحة ولا غموض فيها
					18 قرارات الرؤساء مرنة وقابلة للنقاش والتعديل
					19 هناك قنوات اتصال مفتوحة بين الرؤساء والمرؤوسين
					20 أمس تقدير الادارة لظروفي الشخصية التي أمر بها
					21 هناك عدالة في التعامل مع العمال ولا توجد محسوبية
					22 اعمل ضمن محيط عمل يسوده روح التعاون والجماعة حيث أحس أنني ضمن أسرتي الثانية
					23 هناك تنافس في العلاقات بين المسؤولين وصراع من أجل المناصب

الجزء الثالث: مستوى وواقع الولاء التنظيمي في المؤسسة.

درجة الموافقة					إلى أي مدى توافق على العبارات التالية يرجى وضع إشارة (X) في مربع الخيار الذي يناسبك.
غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	العبارات
<b>1-الولاء العاطفي أو الوجداني</b>					
					01 لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة التي أعمل بها
					02 أشعر بالإعتراز حينما أتحدث عن المؤسسة التي أعمل بها مع الآخرين
					03 لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة
					04 أعتبر مشاكل المؤسسة جزء من مشاكلي الشخصية وأسعى لحلها
					05 هذه المؤسسة تعني الكثير بالنسبة لي شخصيا بسبب المواقف التي تقاسمتها مع زملائي فيها.
					06 يصعب علي الالتحاق بمؤسسة أخرى والانتماء إليها كما هو الحال في هذه المؤسسة
<b>2- الولاء المستمر البقائي</b>					
					07 أشعر بالخوف من ترك العمل في المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر
					08 سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في المؤسسة
					09 إن بقائي في هذه المؤسسة نابع من حاجتي للعمل
					10 أشعر أن لدي خيارات محدودة لذا لا أفكر في ترك العمل
					11 تقدم المؤسسة مزايا لا تتوفر في مؤسسة أخرى
<b>3- الولاء الأخلاقي (المعياري)</b>					
					12 اشعر بضرورة الالتزام والولاء للمؤسسة التي أعمل بها
					13 الانتقال من مؤسسة إلى أخرى عمل غير أخلاقي
					14 أشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه المؤسسة
					15 أشعر أدبيا بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر
					16 أحرص على الاستمرار في العمل في هذه المؤسسة
					17 من الأفضل أن يقضي الفرد حياته المهنية في مؤسسة واحدة

*République Algérienne Démocratique et Populaire*  
*Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique*  
*Université M'hamed Bougara - Boumerdes -*



*Faculté des Sciences Economiques, Sciences Commerciales et Sciences de Gestion*

Monsieur, Madame, Salutations

Nous visons par la recherche scientifique à trouver des solutions à des problèmes du travail car il n'existe pas de valeur pour la recherche scientifique qui est à l'isolement de la vie économique réelle, et dans ce cadre, nous préparons une Thèse de Fin d'Etudes en vue de l'obtention du Diplôme de Magistère en Management intitulée: *Impact des incitations sur la loyauté Organisationnelle*, donc, nous vous présentons un questionnaire contenant une série de questions et nous espérons que vous coopérez avec nous ainsi que vos réponses seront sincères et objectives, de sorte que les résultats obtenus seront objectifs et peuvent être pris comme base pour prendre des décisions.

Je tiens à vous informer que toutes les données que vous annoncerez seront en secret et ne seront utilisées que pour les besoins de la recherche scientifique, par conséquent, je vous remercie pour votre collaboration et veuillez accepter les expressions du respect et de considération les plus distinguées.

*Étudiante:*

Menouba MEZOUAR

De l'Université M'hamed Bougara - Boumerdes -

*Encadrement:*

Dr Choib CHENNOUF

Maîtres de Conférences à l'Université M'hamed Bougara -  
Boumerdes

## *Premier Partie: Renseignements Personnels*

Veillez cocher X à la réponse qui convient :

### *1 - Sexe*

Homme

Femme

### *2 - Âge*

Moins de 25 ans

De 25 à 35 ans

De 35 - 45

De 45 ans et Plus

### *3 - Qualification Scientifique :*

Secondaire ou moins  Titulaire d'un BAC  Formation Non Universitaire

Diplôme Universitaire

Diplôme d'Etudes Supérieures

### *4 - Années d'expérience :*

Moins de 3 ans

De 04 - 08 ans

De 09 - 15 ans

Plus de 15 ans

### *5 - Fonction :*

Directeur  Cadre  Administrateur  Travailleur Exécutif

### *6 - Salaire Mensuel*

Moins de 18000

De 18000 à 22000

De 22000 à 35000

Plus de 35000

## Deuxième Partie: la Réalité des Incitations dans l'entreprise

A quel point êtes-vous d'accord avec les expressions suivantes, veuillez cocher (x) dans la case de choix qui vous convient :		Degré d'Accord				
		Tout à fait d'accord	d'accord	Pas Sûr	Pas d'accord	Pas d'accord du tout
Expressions						

### 1 - Incitations Matérielles

01	Notre établissement s'intéresse clairement à encourager ses travailleurs à donner le meilleur de ce qu'ils ont					
02	Je suis satisfait des indemnités que je reçois (salaire, primes, bonus..... etc.)					
03	Les indemnités que je reçois reflètent l'effort que je fournis					
04	par rapport au marché du travail le salaire que je reçois est satisfaisant et incite à travailler.					
05	Il ya un lien évident entre les primes de rendement et la performance au travail.					
06	Système de services sociaux (soins, retraite, assurance, transport, restauration, etc. ....) reflète les cotisation					
07	Le système de la promotion se base sur la compétence et les bonnes performances					
08	L'établissement applique fréquemment la méthode de prélèvement sur les salaires en cas de faute professionnelle					

### 1 - Incitations Morales

09	L'établissement prend les points de vue et les propositions des travailleurs en considération et les fait participer à la prise de décision.					
10	Imposition de la croissance professionnelle et de l'avancement de carrière sont disponibles dans mon travail.					
11	Je sens la l'intérêt que nous accorde nous responsable au travail.					
12	Il ya une confiance mutuelle entre le travailleur et son responsable .					
13	L'établissement s'intéresse beaucoup à la formation des travailleurs et de développement de leurs capacités.					
14	L'établissement s'intéresse à montrer le remerciement et l'appréciation aux travailleurs dévoués à leur travail de différents moyens notamment: lettres de remerciements et d'appréciation, affichage des noms des distingués sur des panneaux d'affichage, préparation des réceptions d'hommage.					

### 3 - le climat de travail (Conditions de Travail, Relation avec les Collègues, le Mode de Leadership .....).

15	conditions matérielles de travail sont satisfaisantes (bureaux, ventilation, d'éclairage .....).					
16	L'établissement dispos de tous les moyens de sécurité et de protection contre les dangers professionnels					
17	Les responsabilités de ma fonction sont claires et sans ambiguïté.					
18	Les décisions des responsables sont flexibles et susceptibles au débat et à la modification					
19	Il existe des voies de communication ouvertes entre les employeurs et les employés					
20	Je touche la compréhension de l'administration pour mes conditions personnelles actuelles.					
21	Il ya une justice dans le traitement des travailleurs et il n'y a pas de favoritisme.					
22	Je travaille dans un milieu de travail dominé par l'esprit de coopération et de communauté où je sens à ma deuxième famille.					
23	Il y a de différends dans les relations entre les responsables et un conflit pour les postes.					

### Troisième Partie: Le Niveau et la Réalité de la loyauté Organisationnelle

A quel point êtes-vous d'accord avec les expressions suivantes, veuillez cocher (x) dans la case de choix qui vous convient :		Degré d'Accord				
Expressions	Tout à fait d'accord	d'accord	Pas Sûr	Pas d'accord	Pas d'accord du tout	

#### 1 - loyauté Affective ou Emotionnelle

01	Je veux passer le reste de ma carrière dans l'entreprise où je travaille.					
02	Je me sens fier quand je parle avec les autres de l'entreprise pour laquelle je travaille.					
03	Je suis prêt à fournir un effort plus grand que celui demandé afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.					
04	Je considère les problèmes de l'entreprise comme partie de mes problèmes personnels et j'essaie de les résoudre.					
05	cette entreprise signifie beaucoup pour moi personnellement parce que j'ai de beaux souvenirs ici					
06	Il m'est difficile de rejoindre et dépendre à un autre entreprise tel qu'il est le cas pour cette entreprise.					

#### 2- loyauté Continue Subsistante

07	J'ai peur de quitter le travail dans cette entreprise vu la difficulté de trouver un autre emploi.					
08	Beaucoup de choses seront affectés dans ma vie, si je décide de quitter le travail dans l'entreprise.					
09	Rester dans cet entreprise revient à mon besoin de travailler.					
10	Je sens que j'ai peu d'options et pour cela je ne pense pas à quitter le travail.					
11	L'entreprise offre des avantages qui ne sont pas disponibles dans un autre établissement.					

#### 2- loyauté Critère ( éthique)

12	Je ressens le besoin d'engagement et de fidélité envers l'entreprise pour laquelle je travaille.					
13	La transition d'une entreprise à une autre est un acte immoral.					
14	Je sens une obligation morale qui me motive à poursuivre mon travail dans cette entreprise .					
15	Je sens disciplinairement l'obligation de continuer dans mon travail même avec l'existence des meilleures offres d'emploi ailleurs.					
16	Je tiens à continuer à travailler dans cette entreprise.					
17	Il est meilleur à l'individu de passer sa carrière dans une seule entreprise .					

