



جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي

(دراسة ميدانية بمديرية الموارد المائية بالجلفة)

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

- العيشي سعد

إعداد الطالب:

- جرد ياسين

- حاشي محمد

لجنة المناقشة:

أ.1 رئيسا

أ.2 مقرا

أ.3 مناقشا

السنة الجامعية: 2017/2018

شكر وعرفان

إنطلاقاً من قوله تعالى " رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين " إقراراً بالفضل وتمسكاً بقول الرسول صلى الله عليه وسلم " لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

نشكر الله سبحانه وتعالى أولاً على توفيقه وعونه ونحمده سبحانه وتعالى على نعمته التي أنعمها علينا التي لا تعد ولا تحصى ونحمدك ربي حمد الشاكرين ونسجد لجلالك حمداً وشكراً على ما وهبتنا من صبر و طاقة و هدى و توفيق تخطينا بها الصعاب لإنجاز هذا العمل.

ثم نتقدم بخالص الشكر وعظيم الشناء والامتنان لأساتذتنا وخاصة الأستاذ : العيشي ساعد على تفضله بالإشراف ورعايته ودعمه و جهوده المستمرة منذ بدء العمل وحتى الختام، ولقد كانت لتوجيهاته السديدة بالغ الأثر في إثراء هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر الجزيل وعظيم الشناء والامتنان.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى عمال مديرية الموارد المائية بالجلفّة لمساعدتهم لنا .

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي هذا العمل إلى العائلة الكريمة

وإلى كل من ساعدني من زملاء وأساتذة

ونسأل الله تعالى التوفيق لنا وكل من ساعدنا

حاشي محمد

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعلى من في الوجود الوالدين
الغاليين

إلى الإخوة والأخوات

إلى كل الأهل و الأقارب

إلى الأساتذة والزملاء

إليكم أهدي عملي.

جرد ياسين

فهرس المحتويات

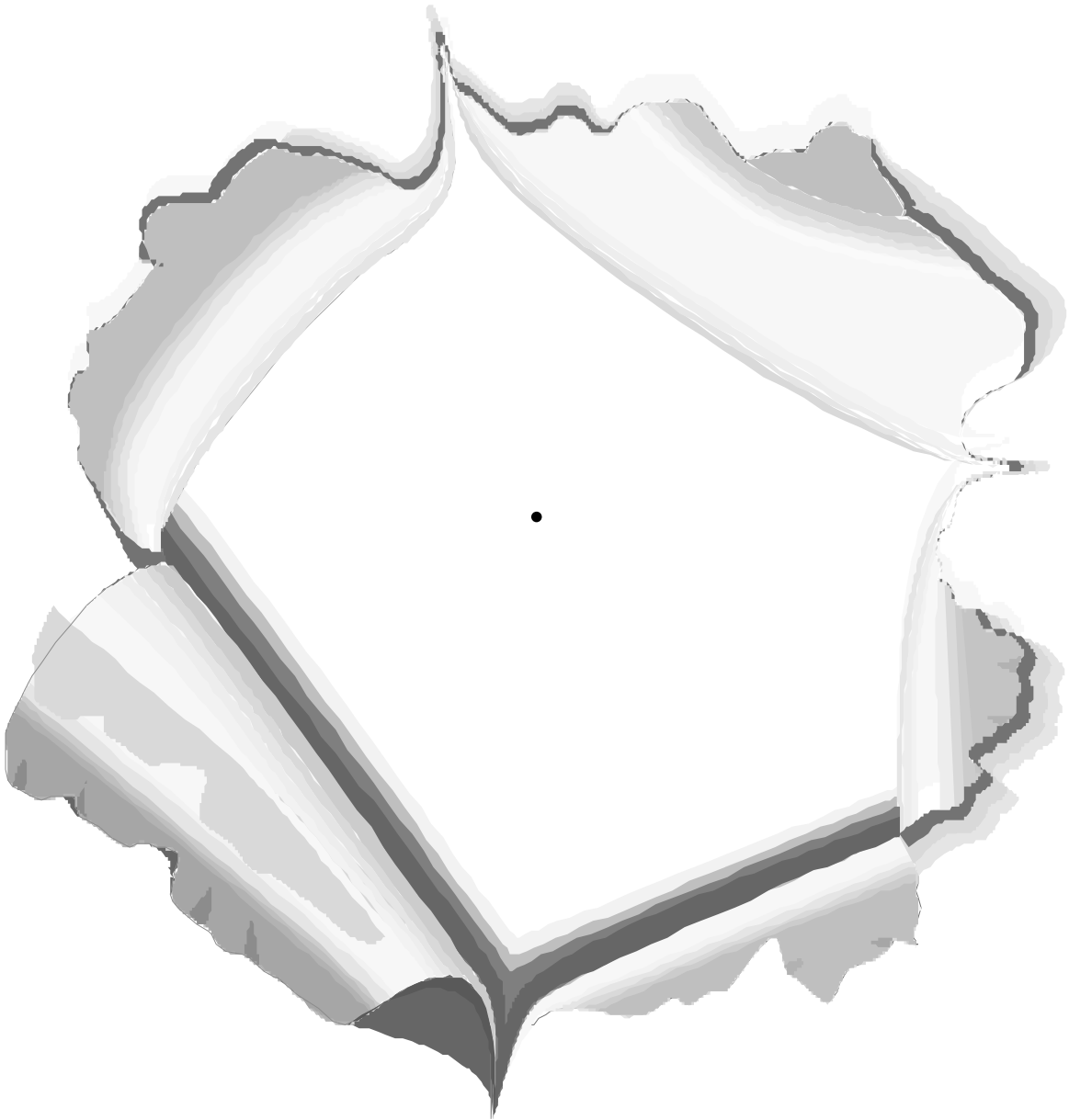
الصفحة	المحتوى
	شكر وتقدير
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
أب	مقدمة
الفصل الأول : مدخل منهجي للدراسة	
13	1 أسباب إختيار الموضوع
14	2 أهداف الدراسة
15	3 - الإشكالية
16	4 - الفرضية العامة
17	5 تحديد مفاهيم الدراسة
19	6-الدراسات السابقة
الفصل الثاني :ماهية الحوافز	
27	تمهيد
28	1- مفهوم الحوافز
29	2-أنواع الحوافز
32	3-نظريات الحوافز
36	4-أهمية الحوافز
37	خلاصة الفصل

الفصل الثالث : ماهية الولاء التنظيمي	
40	تمهيد
41	1- مفهوم الولاء التنظيمي
44	2- خصائص الولاء التنظيمي
44	3- أهمية الولاء التنظيمي
46	4- مصادر الولاء التنظيمي
49	5- آثار أو نتائج الولاء التنظيمي
51	خلاصة الفصل
الفصل الرابع : الدراسة الميدانية	
54	تمهيد
55	1- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
55	1.1- مجالات الدراسة
56	2.1 منهج الدراسة
56	3.1 أدوات الدراسة
57	2- عينة الدراسة
63	3- تحليل وتفسير البيانات
63	1.3 - تحليل الفرضية الأولى
74	2.3- نتائج الفرضية الأولى
75	3.3 - تحليل الفرضية الثانية
86	4.3- نتائج الفرضية الثانية
87	الإستنتاج العام
	خاتمة
	المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
) ,	جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	01
) -	جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	02
*\$	جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	03
*%	جدول يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	04
*&	U	\$)
*'	جدول يوضح العلاقة بين إمكانية التوفير من الأجر والفئة السوسيو مهنية	06
*)	جدول يبين مدى تناسب الأجر مع الجهد الذي يبذله العامل في المديرية	07
**	جدول يوضح العلاقة بين المكافآت المادية وبذل جهد إضافي	08
*	جدول يوضح العلاقة بين مسايرة الأجر للتغيرات الاقتصادية	09

*,	والاجتماعية واستخدام العامل لكل قدراته	09
+\$	جدول يوضح العلاقة بين تحقيق الأجر لحاجات العامل والرغبة في تغيير الوظيفة	10
+"&	جدول يوضح العلاقة بين عدالة الترقيات والعلاوات واستعداد العامل للعمل لساعات إضافية	11
+))	جدول يوضح العلاقة بين تشجيع المشرف للعمال على طرح آرائهم وبذل العامل لجهد إضافي	12
++	جدول يوضح العلاقة بين تلقى العامل لمساعدة من طرف رئيسه وشعور العامل بفعاليته في المؤسسة	13
+ -	جدول يوضح الأسلوب الذي يتعامل به الرئيس عندما يخطئ العامل	14
, %	جدول يوضح العلاقة بين الاحترام من زملاء العمل والشعور بالفخر نحو المؤسسة	15
, '	جدول يوضح مدى تمتع العامل بالحرية في أداء العمل	16
, (جدول يبين العلاقة بين الشعور بالتقدير و الاحترام من طرف الزملاء والرغبة في تغيير الوظيفة و الأجر	17



مقدمة:

يعتبر العنصر البشري أهم موارد المؤسسة وأثمنها، الذي يحقق لها تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى في بيئة تتسم حاليا بشدة المنافسة والتغيير السريع والمستمر، وهذا ما يدفع بأي مؤسسة إلى الاهتمام بهذا المورد لأنه مصدر إبداع وتطور واستمرار المؤسسة، من خلال إيجاد توافق بين أهدافها وتطلعات أفرادها من جهة واشتراكهم بأفكارهم واقتراحاتهم في الإدارة عن طريق مساهمتهم في وضع الأهداف واتخاذ القرارات من جهة أخرى، مما يحفزهم على بذل المزيد من الجهود في العمل وتحسين أدائهم من خلال توفير مختلف الحوافز المادية والمعنوية لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وضمان بيئة عمل ملائمة تشجعهم على التطوير من مهاراتهم وتحسين من إنتاجيتهم والرفع من روحهم المعنوية.

تتبع أهمية الموارد البشرية من كونها العنصر الأساس في حركة الإنتاج .حيث أنها المسؤولة على القيادة والتخطيط والتنفيذ كذلك فهي تساعد بجدية وفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسات وتحقيق نجاحها.

وتقوم قوة انجذاب الموارد البشرية وولائها للمؤسسات على عملية موازنة المجهودات التي سيبدلونها ودرجة الإشباع التي سيحصلون عليها.

فولاء الأفراد للمؤسسات وحبهم للبقاء والاستمرار فيها، ومشاركتهم في تحقيق أهدافها يتوقف على ما يحصلون عليه من عوائد مادية مثل الأجور والمكافآت، أو معنوية مثل التقدير والاحترام والمكانة الاجتماعية، ومن هنا تتبع أهمية التحفيز كعملية وحيوية سلوك الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة انطلاقا من فهم سلوكهم وميولهم ورغباتهم ودراستها، وممن ثم اختيار الحافز المناسب لها وتقديمه لمن يستحقه بالكيفية الجيدة وفي الوقت المناسب حتى يحصل إشباع الحاجات، وبالتالي حدوث السلوك المرغوب ومن أجل معالجة موضوعنا وللإجابة على تساؤلات الدراسة تم وضع خطة بحثية مقسمة

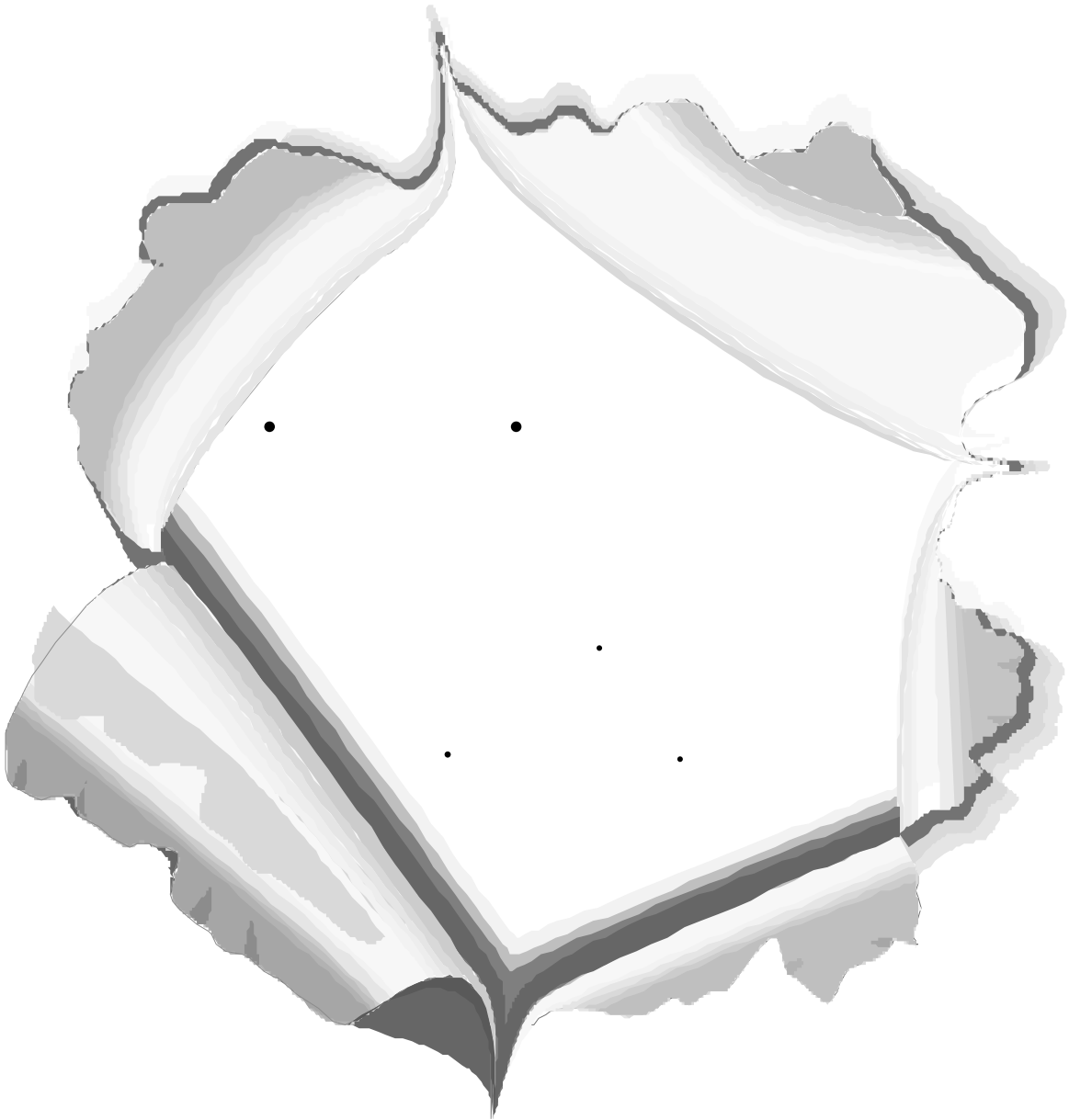
إلى أربعة فصول كالتالي :

- الفصل الأول: والمتعلق بالمدخل المنهجي للدراسة من حيث تبيان أسباب اختيار الموضوع والهدف من الدراسة ثم تحليل الإشكالية بشكل تدريجي انطلاقا من العام إلى الخاص وصولا إلى طرح التساؤل الرئيسي للدراسة متفرعا بالتساؤلات الجزئية ثم فرضيات الدراسة ثم تحديد مفاهيم الدراسة وعرض الدراسات السابقة وفي الأخير صعوبات الدراسة .

-الفصل الثاني:حول ماهية الحوافز،أنواعها وأهم نظرياتها .

-الفصل الثالث:حول ماهية الولاء التنظيمي، مصادر وأثار الولاء التنظيمي.

- الفصل الرابع: خاص بالجانب الميداني تم فيه عرض الإجراءات المنهجية للدراسة ، بتحديد مجالات الدراسة، دراسة مجتمع البحث والعينة ووسائل جمع البيانات والمنهج المعتمد عليه في الدراسة، كذلك التطرق لمختلف النتائج المتوصل إليها، من خلال تحليل وتفسير الفرضيات.



٠٠.٠ ٠٠

1-أسباب اختيار الموضوع:

2- أهداف الدراسة:

3- الإشكالية:

! (. . .

5-تحديد مفاهيم الدراسة:

6- الدراسات السابقة:

1- أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار الموضوع ليس بالأمر الهين ولا بالعملية السهلة لأنه يصعب على الباحث تغطية موضوع البحث تغطية شاملة، لذلك يعمد إلى دراسة موضوع من جانب محدد ليتمكن من إعطائه القدر الكافي من الدراسة والتحليل، ولقد حاولنا حصر أسباب اختيارنا لموضوع حوافز العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي فيما يلي:

-الأسباب الذاتية:

ملائمة الموضوع مع مجال التخصص (علم اجتماع تنظيم وعمل)، كونه يهتم بالعنصر البشري، باعتبار هذا الأخير حجر الأساس كل مؤسسة لذا يجب أن يكون محور اهتمام وتركيز كل باحث في مجال تخصصه ليحظى بمكانته الحقيقية ويشعر بقيمته ودوره الفعال في استمرار ونجاح منظمته، حتى ينعكس ذلك إيجابيا على سلوكه، أدائه، وروحه المعنوية.

الرغبة الشخصية في الإطلاع على موضوع الحوافز وإضافة كل ما هو جديد فيه إلى رصيدنا المعرفي.

ملاحظاتنا من المحيط المعاش أن العامل الجزائري قليل الولاء لمؤسسته، ورغبتنا في اختبار هذه الملاحظة بدراسة ميدانية.

-الأسباب الموضوعية:

باعتبار أن الفرد هو الرأسمال الحقيقي للمؤسسة وهو محور مواردها، والذي توضع سياسات المؤسسة وفق لإمكانياتها وتطلعاتها لأجل تحقيق أهداف المؤسسة، لذا كان من العناصر التي تراعى لدى القائمين بوضع إستراتيجية المؤسسة و لأجل رفع كفاءاته لا بد من تحفيزه على العمل لذا كان الاهتمام بعملية التحفيز باعتباره جوهر أعمال الإدارة ومن أجل دفع الفرد لتحقيق حاجياته التي يرغب في إشباعها ولذا على القائمين بعملية التحفيز أن يراعوا دوافعه وحاجياته وذلك لتكوين روح الولاء التنظيمي لديه والذي يعد من أهم العناصر في الثقافة التنظيمية ولذا أولينا اهتماما كبيرا بولاء الموظفين والعمال لأجل معرفة إمكانية رفع مستوياتهم لتحقيق هدف المؤسسة.

2- أهداف الدراسة:

- القيام ببحث حول موضوع ما يعني وصول الباحث الى أهداف مسطرة يريد الوصول اليها وتحقيقها,ومن بين الاهداف التي نطمح للوصول اليها هي:
- التعرف على مفهوم وأهمية الحوافز لدى العاملين في المؤسسة.
 - تبسيط مفهوم الحوافز,وتبيان العلاقة بينه وبين الولاء التنظيمي.
 - الاهتمام أكثر بالفرد من خلال تحريك دوافعه وتثمين المورد البشري في المؤسسة.
 - أخذ عينة من الواقع ومحاولة الكشف عن الصعوبات التي واجهت المؤسسات في محاولة بناء نظام حوافز فعال أو الموازنة بين أهدافها وأهداف العنصر البشري.
 - التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة.
 - إبراز مدى أهمية الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة الموارد المائية بالجلفة.

3- الإشكالية:

يعتبر موضوعا التحفيز والولاء المؤسسي من أهم الموضوعات التي شغلت علماء العلوم الاجتماعية وعلم النفس في العصر الحديث حيث قامت دراسات عديدة لتفسير آليتهما كل على حدى أو علاقتهما ببعضهما البعض فالتحفيز يعد من أهم النشاطات التي يستخدمها المديرون لاستمالة الأفراد وكسب ولاءهم وحثهم علي تحقيق أهداف المنظمة .وتتبع أهميته من أهمية العنصر البشري الذي يعتبر العنصر الأهم في عملية الإنتاج بما يبذله من جهود وفعالية تساهم في رفع مستوى المؤسسة وكفاءتها .وسلوكة يتأثر بعوامل نفسية واقتصادية واجتماعية وبيئية يصعب التنبؤ بها أو السيطرة عليها بالشكل الذي تريده المؤسسة.

يعتبر التحفيز من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك الأفراد العاملين داخل أي مؤسسة أو تنظيم لذلك نجدها تعمل جاهدة وبصورة مستمرة على تطويرها مع مراعاة الظروف الاقتصادية والاجتماعية للعمال بالإضافة إلى حسن تدبير وتسيير الحوافز المقدمة له مع الأخذ بعين الاعتبار عاملي الإنصاف والاستحقاق في توزيع الحوافز و الامتيازات على الأفراد العاملين في المؤسسة الواحدة.

ونظرا لأهمية التحفيز في توجيه سلوكيات الأفراد وارتباطها الوثيق بدوافعهم وقوة تأثيرها الكبير على أدائهم، فلا بد أن تحظى بالاهتمام والتركيز بوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير الإيجابي على الأفراد بشكل يزيد من ولائهم لمؤسستهم ورضاهم واستقرارهم في حياتهم الاجتماعية.

أما الولاء المؤسسي فهو منهج حياة بالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى إنشاء قاعدة صلبة من العمال المخلصين،وقد بينت الدراسات الحديثة في التنظيم ضرورة توافر الولاء المؤسسي في المؤسسات لضمان نجاحها واستمرارها وزيادة إنتاجها.

ولهذا فقد لاقى الولاء التنظيمي اهتماما كبير لأنه يعتبر عنصر مهما في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإبداع والثقة بين المؤسسة وعمالها، كما يسهم الولاء في تطوير قدرات المؤسسة على البقاء والنمو المتواصل كل ذلك يزيد من شعور الأفراد العاملين بأهمية الوقت الذي يقضونه في المؤسسة.

5- تحديد مفاهيم الدراسة:

إن تحديد المفاهيم من الوسائل التي تحدد الخطوط والمعالم الدقيقة الواجب إتباعها في أي دراسة علمية لتجنب الولوج في مواضيع يكتشف الباحث في آخر المطاف أنها لا تمد للبحث أي صلة. وتكون سبب هدر الوقت لهذا السبب يجب التعرض لأهم المفاهيم التي تتضمنها الإشكالية المراد تناولها بحيث يرجع الباحث أساساً إلى المفاهيم الواردة في العنوان الخاص بالموضوع ثم على بعض المفاهيم المستترة غير الظاهرة في عنوان البحث وفي البحث والمفاهيم المستخدمة في محتوى البحث.

ومن المفاهيم التي تم تناولها في موضوع بحثنا هذا ما يلي:

-الحوافز:

! %

%

2- اصطلاحاً : تعرف الحوافز على أنها: "مجموعة الوسائل التي تتيحها المنظمة أما المشرف المباشر لاستخدامها في استمالة وحث العاملين لإنجاز أهداف العمل, كوسيلة لإشباع حاجات الموظفين الشخصية سواء المادية أو المعنوية منها"

وتعرف الحوافز على أنها: "مجموعة الوسائل التي تتيحها المنظمة أمام المشرف المباشر لاستخدامها في استمالة وحث العاملين لإنجاز أهداف العمل, كوسيلة لإشباع حاجات الموظفين الشخصية سواء المادية أو المعنوية منها"²

1- أبو الحسن زكريا ، معجم مقاييس اللغة ، مكتبة دار الجمل ، بيروت ، سنة 1990 ، ص 95 .

2- مدحت أبو النصر محمد :بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، إيتراك للنشر، القاهرة، 2004، ص44.

- **المفهوم الإجرائي للتحفيز:** هو عملية تنظيمية تقوم على استغلال الإمكانيات المتاحة في بيئة العمل أو خارجها لتحريك دوافع الأفراد نحو سلوك معين، بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاتهم ورغباتهم .

الولاء التنظيمي:

عرفه مدحت أبو النصر بأنه شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة¹ .

كما يعرف الولاء التنظيمي بأنه "شعور داخلي ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المؤسسة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المؤسسة"²

كما عرف أيضا بأنه استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم والرغبة القوية في البقاء في التنظيم، وقبول القيم والأهداف الرئيسية للتنظيم.³

المفهوم الإجرائي للولاء التنظيمي: يعرف الولاء التنظيمي بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها و رغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والايجابية .

1-حبيب مصطفى الصحاف:معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، ط1، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 1997، ص10

2 - مدحت أبو النصر:مرجع سبق ذكره، ص38

3 - العزاوي نجم عبد الله، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري الأردن، 2010ص426-427.

6- الدراسات السابقة:

تعرف الدراسات السابقة على أنها "البحوث والدراسات العلمية التي أنجزت في زمن معين سابق قبل الدراسة الحالية ولها علاقة عضوية بمتغيرات الدراسة"¹

فالدراسات السابقة والبحوث القبلية هي الخطوات التي تعطي للباحث حدود فاصلة بين دراسته والدراسات التي قبله على علاقة بالظاهرة التي يتناولها وذلك من خلال تفادي تكرار نفس المواضيع والدراسات من أجل الاحاطة بالموضوع والاطلاع على جوانبه الخفية للموضوع من جانبه النظري والتطبيقي وما توصلت اليه من نتائج.

ومن بين الدراسات التي تم تناولها في موضوع بحثنا هذا ما يلي:

1.6 الدراسات الجزائرية:**الدراسة الأولى:**

دراسة ميلاط نضرة, 2005 بعنوان "الحوافز والرضا الوظيفي" دراسة ميدانية بمركز التوزيع للكهرباء والغاز قسنطينة.

تناولت هذه الدراسة تأثير الحوافز والتي يمكن تلخيصها في التساؤلات التالية:

- إلى أي مدى يؤثر الأجر في الروح المعنوية لدى العامل؟
- إلى أي مدى يساهم الاحترام والتقدير في تحقيق الشعور بالرضا الوظيفي؟
- هل هناك علاقة بين الظروف الفيزيائية واستقرار العامل؟
- هل هناك علاقة بين المشاركة في العلاوات والشعور بالولاء للمؤسسة؟

فرضيات الدراسة:

- يؤثر الأجر على الروح المعنوية.
- الاحترام والتقدير يقوي الرضا الوظيفي.
- المشاركة في الأرباح تزيد من شعور العامل بالانتماء.

نتائج الدراسة:

1-محمد داودي,محمد بوفاتح:منهجية كتابة البحوث العلمية والرسائل الجامعية,ط1, الاوراسية,2007,ص50

لقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: بالرغم من الارتفاع النسبي للأجر الذي يتقاضاه العمال إلا أنهم يرونه غير كافي ولا يلبي حاجاتهم المختلفة ولا يكافئ المجهود الذي يبذلونه مما ينعكس على الروح المعنوية لديهم وجلهم غير راضين عن عملهم. لقد اتضح جليا أن عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يؤدي إلى زيادة الشعور بعدم الانتماء وعدم الاستقرار.

الدراسة الثانية:

دراسة عزيون زهية, 2006 بعنوان "التحيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة بوحدة نوميديا بقسنطينة
توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية توفر مختلف الحوافز بالمؤسسة المادية والمعنوية لكنها تفتقد أسس المبادئ الأساسية في تطبيقها، فنظام الحوافز لا يتوفر على الأسس ومتطلبات تقديم الحوافز.

- أظهرت نتائج الاستبيان الخاصة بالرضا الوظيفي، درجة متدنية لحالة الرضا الوظيفي لمفردات عينة الدراسة التي شملت فئة الإطارات، التحكم والتنفيذ و بشكل عام ميزنا حالة عدم الرضا حول المكافآت المادية، وإن كانت متفاوتة بين الفئات الثلاث إلا أن نسبة المعارضة كانت مرتفعة فالحوافز المادية رغم توفرها بالمؤسسة محل الدراسة إلا إن أثرها على الرضا الوظيفي كان سلبيا فالأفراد غير راضون عن تلك المكافآت مقارنة بالحوافز المعنوية التي شملت (ظروف العمل الاتصال ، الإشراف، محتوى العمل) التي كان لها أثرا إيجابيا وان كان منخفضا ويتفاوت من فئة إلى أخرى.

- إن النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل معطيات الاستبيان تؤكد الميول الكبير للمكافآت المادية لدى أفراد عينة البحث ، إضافة إلى ذلك فالمقابلة الشخصية ببعض أفراد عينة البحث يؤكدون على ضرورة توفر المكافآت المادية المشجعة على العمل من جهة و من جهة أخرى تحقيق المساواة في تقديمها ، هذا لا يمنع أنهم بحاجة إلى التدعيم المعنوي المكمل للتدعيم المادي.

- غياب حق المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة فيما يتعلق بمعرفته لمحتوى الاتفاقية الجماعية للمؤسسة.

-العوامل الشخصية كالجنس والمستوى التعليمي والعمر والأقدمية في العمل كلها عوامل لها جانب من التأثير على مستوى الرضا الوظيفي، وليس هناك علاقة محددة بالضبط بينهما.

الدراسة الثالثة:

دراسة جميل أمينة، 2014 (بعنوان " : اثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي " دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الصحة الجوارية بعين بسام هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم وأهمية الحوافز لدى العاملين في المؤسسة. الاهتمام أكثر بالفرد من خلال تحريك دوافعه وتثمين المورد البشري في المؤسسة التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة. إبراز مدى أهمية الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام.

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية : إن الحوافز هي مجموعة من المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد وبالتالي في تحديد محتوى وشكل سلوكه وذلك بإتاحة الفرص أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه، فالفارق الأساسي بين الدوافع والحوافز، هو أن الدوافع قوة تتحرك داخل النفس وتوجه سلوك الفرد بعد إشباع حاجة داخلية تحثل الأسبقية من حيث الإلحاح، أو أنه ذو شخصية متفاوتة من فرد إلى آخر، أما الحافز فهو مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها وهو نابع من المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة الولاء التنظيمي . مفتاح أساسي ومهم لتحديد مدى انسجام الأفراد مع المؤسسة، وذلك من خلال بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة وذلك بوجود اتفاق بين أهداف وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد توليفة حوافز قادرة على خلق رضا وولاء الأفراد باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الموارد البشرية .

دراسة الحوافز وسيلة هامة لمعرفة الكيفية التي يتم بها رفع وإشباع حاجات العاملين سيكون لها فعلا أثر إيجابي في تحقيق الولاء التنظيمي الذي من شأنه توفير بيئة عمل ملائمة تساعد على الأداء الجيد للمؤسسة بهدف الحفاظ على استمراريتها وتطويرها.

2.6 دراسات أجنبية:

الدراسة الأولى:

دراسة العمري محمد، 1992 بعنوان "بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية". استهدفت هذه الدراسة اختبار نموذج سببي الدراسة تأثير كل من بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية .

تم جمع البيانات من خلال استبانته وزعت على عينة عشوائية من العاملين السعوديين بالبنوك السعودية بمدينة الرياض لعام 1422 هـ وقد بلغ العائد من الاستبيانات 116 استبانته تشكل عينة الدراسة. استخدم أسلوب تحليل المسار لاختبار النموذج السببي المقترح. وقد كشفت النتائج عن مجموعة من العلاقات السببية المعنوية في النموذج. حيث اتضح أن متغير الرضا الوظيفي يتحدد بكل من العمر والخدمة والراتب الشهري وصراع الدور وغموض الدور ومتغير الأداء الوظيفي. كما تبين أن متغير الولاء التنظيمي يتحدد بكل من العمر والخدمة والراتب الشهري وصراع الدور وغموض الدور ومتغير الرضا الوظيفي. أما متغير ضغوط العمل فتحدد بكل من العمر والخدمة والراتب الشهري وصراع الدور وغموض الدور ومتغير الولاء التنظيمي. كما اتضح بأن متغير الأداء الوظيفي يتحدد بكل من الولاء التنظيمي ومتغير ضغوط العمل والعمر والخدمة وأخيرا كشفت النتائج أن متغير الفعالية التنظيمية كمتغير نهائي في النموذج يتحدد بكل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وضغوط العمل و متغير الأداء الوظيفي.

الدراسة الثانية:

دراسة سليمان الفارس 2011، بعنوان: أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كل من مفهومي سياسات التحفيز والولاء التنظيمي نظرياً بالاعتماد على ما ورد في هذا الشأن في الإدارة وتبيان العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي .

استُخدم المنهج الوصفي/التحليلي في هذه الدراسة لاستنباط النتائج باستخدام عينة غير احتمالية ملائمة مؤلفة من أربع مؤسسات وبأخذ 324 مفردة دراسية (موظفون من مختلف المستويات) وبعد أن عولجت البيانات التي وردت في الاستبانة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة تم التوصل إلى أهم النتائج الآتية :

عدم وجود إجماع في رؤى الموظفين على مفهوم السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي وانقسام الموظفين على درجة وجود الولاء التنظيمي .

وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (العمر، الخبرة المرتبة، المؤهل العلمي) .

وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والخبرة العملية، وعدم وجود علاقة مع متغيرات الدراسة الأخرى .

عدم وجود علاقة بين سياسات التحفيز المستخدمة والعوامل الشخصية للموظفين ووجود علاقة قوية وإيجابية بين التحفيز والولاء التنظيمي .

عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية من حيث طبيعة الوظيفة (إشرافية أو غير إشرافية) برؤية الموظفين تجاه الولاء التنظيمي والسياسات التحفيزية.

الدراسة الثالثة:

دراسة روان حمدان ياسمين الساكت 2011 بعنوان "التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للإفراد العاملين في المؤسسات الحكومية"

جاءت هذه الدراسة للتعرف على التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للإفراد العاملين في المؤسسات الحكومية. ويمكن تلخيص مشكلة البحث بالسؤال التالي:

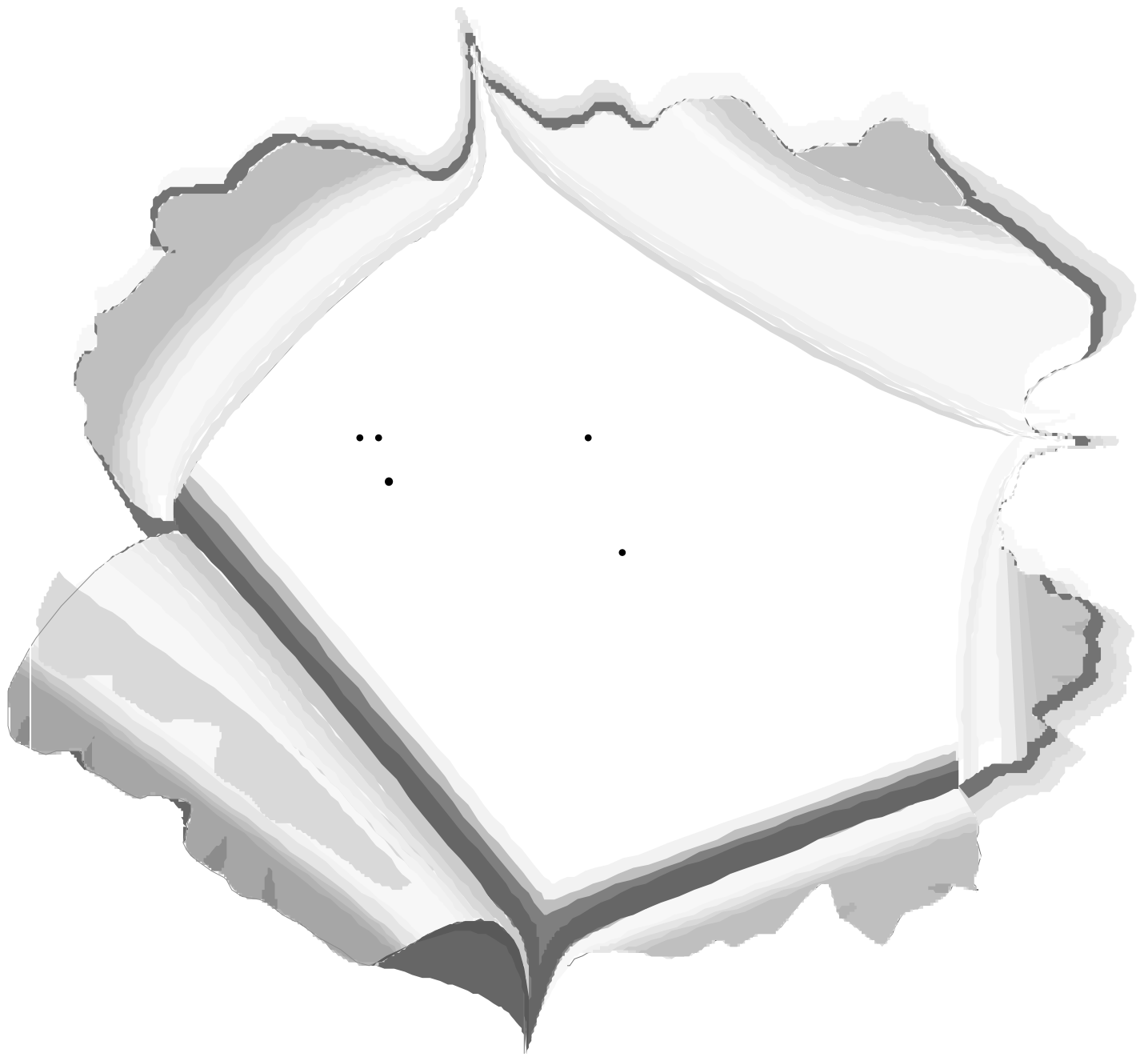
ما هو دور الحوافز المقدمة للعاملين في المؤسسات الحكومية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى هؤلاء العاملين في مؤسساتهم؟ ويعتمد هذا البحث على المنهجية الوصفية التحليلية والتي تقوم على وصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها وإضافة إلى دراسة الارتباط بين المتغيرات، يشتمل مجتمع الدراسة على جميع أفراد الإدارة العليا في المؤسستين الحكوميتين الأولى خدماتية (مستشفى ثابت ثابت في منطقة طولكرم)، والثانية عسكرية الدفاع المدني الفلسطيني في رام الله) وتكونت عينة الدراسة من (19) مدير.ومن أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة:

- 1- أن الحوافز المادية لها اثر على الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المؤسسات المدنية والعسكرية في مدينة نابلس وان كانت بنسبة متوسطة.
- 2- أن الأجر الذي يتقاضاه الموظفون يتناسب مع عملهم ويحقق حاجاتهم.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرضنا لأهم الدراسات والأبحاث الميدانية التي أجريت حول مسألة الحوافز والولاء المؤسسي، يتبين لنا أن جل هذه الدراسات تناولت الموضوع من زوايا مختلفة ومتعددة، لكن الهدف كان واحد ويتمثل في إبراز أهمية الحوافز المادية والمعنوية ومدى مساهمتها في تحقيق الولاء المؤسسي وكيفية تنميته عن طريق نظم الحوافز الفعالة والمثمرة.

وضمن نفس السياق تحاول الدراسة الراهنة بحث و تقصي مدى الارتباط الموجود بين الحوافز بنوعها المادي والمعنوي ومدى تأثيرها على ولاء العاملين داخل المؤسسة الجزائرية، باعتباره مكونا أساسيا للفعالية التنظيمية التي تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيقها و توفيرها من أجل ضمان ولاء الأفراد.



الفصل الثاني: ماهية الحوافز

تمهيد:

1- مفهوم الحوافز

2- أنواع الحوافز

3- نظريات الحوافز

4- أهمية الحوافز

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد موضوع الحوافز من الموضوعات التي حظيت ومازالت تحظى باهتمام علماء السلوك الإداري ، ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز تعتبر أحد أهم المتغيرات المستغلة للدافعية بانعكاساتها وبعلاقاتها الإيجابية على الكفاءة الإنتاجية والنشاط الإداري. ولعل الاهتمام بدراسة حفز الموظفين ورفع كفاءتهم الإنتاجية ، بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها بكفاءة وفعالية ، ولعل رفع كفاءة الأداء الوظيفي أصبحت من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسات والمصالح الخاصة والعامة ، وهذا لا يتحقق إلا في إطار نظم من الحوافز المتميزة بكفاءة وكفاية. وهذا ما يجعلنا أمام جملة من التساؤلات حول ماهية الحوافز وأنواعها ونظرياتها ؟ وللإجابة عليها سنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

- مفهوم الحوافز

- أنواع الحوافز .

- نظريات الحوافز .

1- مفهوم الحوافز

تعود كلمة الحوافز إلى مادة حفز في اللغة وهي بمعنى دفعه من خلفه وجد وأسرع وتهدى للمضي فيه والاستعداد وتشير لفضة الحوافز في معناها الاصطلاحي إلى الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة للفرد والتي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاطات محددة بالشكل والأسلوب الذي يشجعه رغباته أو حاجاته أو توقعات وتعرف الحوافز على أنها: "مجموعة الوسائل التي تتيحها المنظمة أمام المشرف المباشر لاستخدامها في استمالة وحث العاملين لإنجاز أهداف العمل، كوسيلة لإشباع حاجات الموظفين الشخصية سواء المادية أو المعنوية منها"¹

أي أن الحوافز عبارة عن مجموعة الإمكانيات والوسائل المادية والمعنوية التي توظفها أو تستخدمها إدارة المؤسسة لحث ودفع عمالها وتشجيعهم على تحقيق أهدافها وسياستها، والعمل على زيادة الإنتاج وتحسينه أو حتى خفض تكاليفه مما يشبع حاجات العمال ويحقق أهداف المؤسسة على حد سواء.

ويعرفها الدكتور علي السلمي بأنها "مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته"².

أما في الفكر الإداري فيقصد بالحوافز: "مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم، وبما يحقق أيضا أهداف المنشأة"³

1- حبيب مصطفى الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، ط1، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 1997، ص10

2- حامد الحرفة وآخرون: موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، ج1، الدار العربية للموسوعات، لبنان، 1980، ص12.

3- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، ط1، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1984، ص204.

! &

1.3 الحوافز المادية: ويقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد داخل التنظيم المادية فقط دون غيرها، فالروح المعنوية تعني أن الفرد يؤدي عمله ويكون متحفزا لأداء هذا العمل لاعتقاده بأنه سيحصل في المقابل على ما يريد ولكن في الوقت نفسه فإن الفرد يريد من هذه الحوافز قدرتها على تأمين حاجاته الأساسية وتشمل هذه الحوافز ما يلي:

الأجور وملحقاتها.

ديمومة العمل.

الظروف المادية للعمل.

- الأجور: يعتبر الأجر العائد الذي يحصل عليه الفرد من أهم أنواع الحوافز على إطلاقها في كافة المنظمات، فلأجور فعالية واضحة تتلخص بأن الفرد يحصل على أجر محدد مقابل العمل والجهد الذي يقوم به، ولاختلاف احتياجات الأفراد لا يمكن

تصميم نظام للأجور يستطيع تحفيز كافة الأفراد بنفس الدرجة.¹

- ديمومة العمل: يعتبر عنصر العمل المصدر الأساسي لدخل معظم أعضاء التنظيم بحيث إذا توقف الفرد عن ممارسة عمله في المنظمة فإن دخله يتوقف أيضا لذا فإن

ديمومة العمل تعتبر من العناصر التي تحفز الفرد بذل مزيد من الجهد.

- الظروف المادية للعمل: تؤثر الظروف المادية على كفاءة الفرد في العمل، لذا يجب تهيئة هذه الظروف لخلق مناخ يحق التوازن بين حاجة الفرد والظروف المادية الموجودة في المنظمة .

1- كمال بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، ط2، ص 102

2.2- الحوافز المعنوية:

يقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات من توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية ويأتي في مقدمة هذه الحوافز:

-فرص الترقية:

يرى الباحث " محمد حلمي " أن الترقية تعني نقل العامل من وضع وظيفي أقل إلى وضع أكبر وذلك بنقله إلى وظيفة أعلى أو فئة أعلى، إن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الترقية لديه أكبر مما متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل و العكس، ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقعه لها، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة، و العكس فعدم حصول فرد كان توقعه للترقية كبيرا على الترقية يحدث لديه استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة.

-نمط الإشراف:

يتأثر مستوى الرضا عن العمل بنمط الإشراف الذي يعتمد عليه الرئيس مع مرؤوسيه، وهو ما أكدته الدراسات التي أجريت بجامعة "متشجن" التي ترى أن المشرف الذي يجعل محور اهتمامه عن طريق تنمية علاقات المساندة الشخصية بينه و بينهم، بالإضافة إلى إبداء تفهم لصعوباتهم، و التسامح عن أخطائهم، قد يربح ولائهم و يرفع مستوى رضاهم عن العمل¹.

ويؤكد " ليكرت (1961) " أن المشرف الذي ينظر لمرؤوسيه كوسائل لبلوغ أهداف إنتاجية يفقد ولائهم ويجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم، الأمر الذي ينعكس سلبا على مستوى الرضا عن العمل لديهم.

¹ - نفس المرجع، ص103.

-العلاقة مع الزملاء:

تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه و بينهم كلما كانت جماعة العمل مصدر الرضا للفرد عن عمله، وكلما تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توتر لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته او وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل مسببا لاستياء الفرد عن عمله.

-الظروف الفيزيائية:

إن تحسين الظروف الفيزيائية حيث اعتدال الحرارة و الإضاءة المناسبة و التهوية الجيدة و ما إلى ذلك يمكن أن يرفع معنويات العامل و يدفعه لزيادة الأداء و الإنتاجية ومن ثم يتمسك بعمله¹.

¹ نفس المرجع، ص104.

!

لقد شغل موضوع حفز الأفراد العاملين بالكثير من الباحثين منذ بدء العمل المنظم في الحياة الاقتصادية، حيث كانت أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز والدوافع، فيما يلي سنتطرق إلى أنواع و نظريات الحوافز.

1. النظريات الكلاسيكية : تعتبر النظريات الكلاسيكية في ميدان العمل ومجتمع المصنع من الدعائم الأساسية لأي دراسة حديثة، فوجب التعرض إلى بعض النظريات التي كان لها دورا أساسيا في كشف والتوضيح عن المکانزمات المتحكمة في آليات العمل داخل المؤسسة وأهمها :

الإدارة العلمية لفردريك تايلور :

فردريك تايلور من الأوائل الذن تحدثوا عن التحفيز، كان ذلك عام 1911 عندما ركز على أهمية الحوافز المادية، حيث افترض أن الموظفين كسالى ولا يتم تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية من خلال دراسة تسمى الحرية والوقت، حيث عمل تايلور في هذا الاتجاه ليصل إلى طريقة لرفع الإنتاج باستعمال أحسن وأثر للطاقات البشرية لدى العمال، وقد توصل إلى ذلك بفضل تقسيم العمل والمهام إلى مهام أولية وبسيطة، حيث كان التوجه الأساسي هو زيادة إنتاجية المؤسسات من خلال التركيز على العناصر التالية¹ :

- دراسة أفضل الطرق الفنية لأداء العمل.
- الاهتمام بكفاءة العملية الإدارية.
- وضع مبادئ معيارية توجه وتضبط العمل في المنظمة.
- ومن بين الانتقادات الموجهة لنظرية الإدارة العلمية ما يلي:

1-حمدي ياسين، و آخرون: علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط1 ، دار الكتاب الحديث،

- مساواة تايلور بين الأفراد والآلات (إهمال الجانب الإنساني).

- افتراض أن الموظفين لا يتم تحفيزهم إلا بالمال.

- افتراض وجود أفضل طريقة للأداء ليس منطقيًا دائمًا

نظرية ذات العاملين ل فريدريك هرزيغ:

تعتبر من اكبر النظريات التي تعرضت للمناقشة منذ طرحها فريدريك هرزيغ، حيث قام بالفصل بين نوعين من العوامل بناء على الاستجابات التي تلقاها من العينة التي أخضعها للدراسة وتنقسم هذه العوامل إلى قسمين :

-العوامل الوقائية (صحية) :تنتمي إلى محتويات العمل وبيئته وتعمل للمحافظة على العامل من عدم الرضا عن عمله، تتمثل هذه العوامل بالسياسات التنظيمية والعلاقات التبادلية مع الرؤساء والمرؤوسين وشعورهم بالأمان والاستقرار في العمل وعدالة الراتب، فإذا شعر الفرد أن سياسة التنظيم متوازنة ورواتب عادلة مقارنة بالتنظيمات الأخرى، فإنه لا يصل إلى مستوى عدم الرضا.

-العوامل المحفزة (دافعة) : ومن الأمثلة عليها الانجاز، المسؤولية، التقدم واعتراف الغير مرتبطة بمحتوى الوظيفة فإذا توافرت كان الأفراد راضين عن وظائفهم.

ويرى هرزيغ أنه تمكنت الإدارة من توفير العوامل المحفزة فإن أداءهم يرتفع وان إغناء الوظيفة يؤدي إلى إشباع الحاجات¹.

¹ طارق طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007 ، ص312

2.4 نظريات المحتوى:

نظرية مدرسة العلاقات الإنسانية ألنوت مايو :

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية حيث ان نظرية العلاقات الإنسانية وجهت عنايتها واهتمامها للعنصر البشري وعلاقة الفرد مع رؤسائه وجماعة العمل، بخلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية، ومن أهم الباحثين الذين ساهموا في تأسيس نظرية العلاقات الإنسانية "التون مايو" وزملائه في مصنع هاوثورن سنة 4291 بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، فالعلاقات الإنسانية تشير شركة **WesternElectric** إلى عمليات حفز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي إلى الوصول لتحقيق الأهداف ويعطي المزيد من الرضا الإنساني، كما يساعد على تحقيق مطالب المنظمة أي أن العلاقات الإنسانية تؤدي إلى ارتفاع في الإنتاجية وزيادة الفعالية التنظيمية وتحتوي على عدة جوانب من أهمها:

- الجانب الاجتماعي : يعنى بوجود علاقة اجتماعية هدفها التعاون والمشاركة الفعلية الجماعية في تحقيق أهداف المنظمة.
- الجانب الأخلاقي : أن يكون للمنظمة مبادئ عامة وفلسفة محددة وقيم أخلاقية تساعد في رسم الطريق الذي تتوي المنظمة إتباعه لتحقيق أهدافها.
- الجانب السلوكي : أن تكون الإدارة قادرة على التأثير على أفرادها وتغيير سلوكهم لينسجموا مع متطلبات المنظمة وتحقيق الأهداف الموجودة.
- الجانب النفسي : أن يكون هناك حلول لمشكلات العاملين وأن تكون هناك مساواة بينهم خاصة في مسألة الأجور والتوظيف والعقاب.¹

¹ - منير نوري: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 ، ص29

نظرية الحاجات الإنسانية لأبراهام ماسلو:

- لقد حاول عالم النفس " أبراهام ماسلو عبر عدد من السنوات تقديم نظرية عامة لتفسير الدافعية لدى الأفراد، ولقد نجح عام 1930 في تقديم نظيرته، ووفقاً لـ " ماسلو " فإن الفرد لديه خمسة أنواع من الحاجات ويمكن تقسيم هذه الحاجات حسب أهميتها الإنسانية حسب أهميتها ودرجة إلحاحها في تدرج هرمي، يبدأ من قاعدة الهرم بالحاجات الأساسية وينتهي في قمة الهرم بالحاجات ذات المستوى الأعلى، ويمكن وصف الحاجات كآتي :
- أ- الحاجات الأساسية : تتضمن الحاجات الأساسية مجموعة الحاجات الضرورية لبقاء الفرد، وتضم الحاجة إلى الطعام، الماء، الهواء، وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات هي حاجة هؤلاء إلى الأجور والحوافز المايذة بأنواعها .
- ب- حاجات الأمن والسلامة : تتمثل في حاجة الفرد إلى الأمن والحماية من الإصابات والحوادث في العمل وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات هو الأمن الوظيفي في المدى القصير (إنهاء الخدمة) أو في المدى الطويل (الحصول على تقاعد في نهاية مدة الخدمة) .
- ج- الحاجات الاجتماعية (الانتماء) : تتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي تتمثل في الحاجة إلى الانتماء إلى الأسرة أو الجماعة.
- د- الحاجة إلى الاحترام : تتعلق حاجة الاحترام بشعور الفرد بالكفاءة أو الجدارة، الاستقلالية والقوة، الثقة بالنفس، والاعتراف من قبل الآخرين ويقابلها إتاحة الفرصة للفرد في المنظمة للقيام بأعمال وتحمل المسؤولية
- هـ- الحاجة إلى تحقيق الذات : تضم هذه الحاجة رغبة الفرد في تكوين قدراته وتطويرها مما يساعد على إشباع هذه الحاجة هو توفير فرص الابتكار والإبداع للأفراد¹ .

¹ - إحسان دهش جلاب :إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، دار صفاء ، الأردن، 2011 ، ص218

4- أهمية الحوافز

إن أهمية الحوافز تكمن في أن العامل أي كان ، يلزمه أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه ، وهذا لا يأتي إلا باستخدام الحوافز ، حيث أنها يمكن أن توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل ، مما ينعكس إيجابيا على الأداء بشكل عام وزيادة الإنتاجية ، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمؤسسة وتدفع العامل إلى العمل بكل ما يملك من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة ، كما أن الحوافز تعمل على منع شعور الإنسان بالإحباط ، إذ أنها هيئت الأجواء المناسبة سواء كانت مادية أو معنوية فإنها كفيلة بدفع العامل إلى المثابرة في عمله بكفاءة عالية وعموما تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توفرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء. كما يعتبر التحفيز شيء لاغني عنه في المؤسسات لأن هناك فرقا كبيرا بين الأداء للفرد المحفز وعن أدائه عندما لا يكون محفزا ، فالحوافز ذات أهمية كبرى وتأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية.

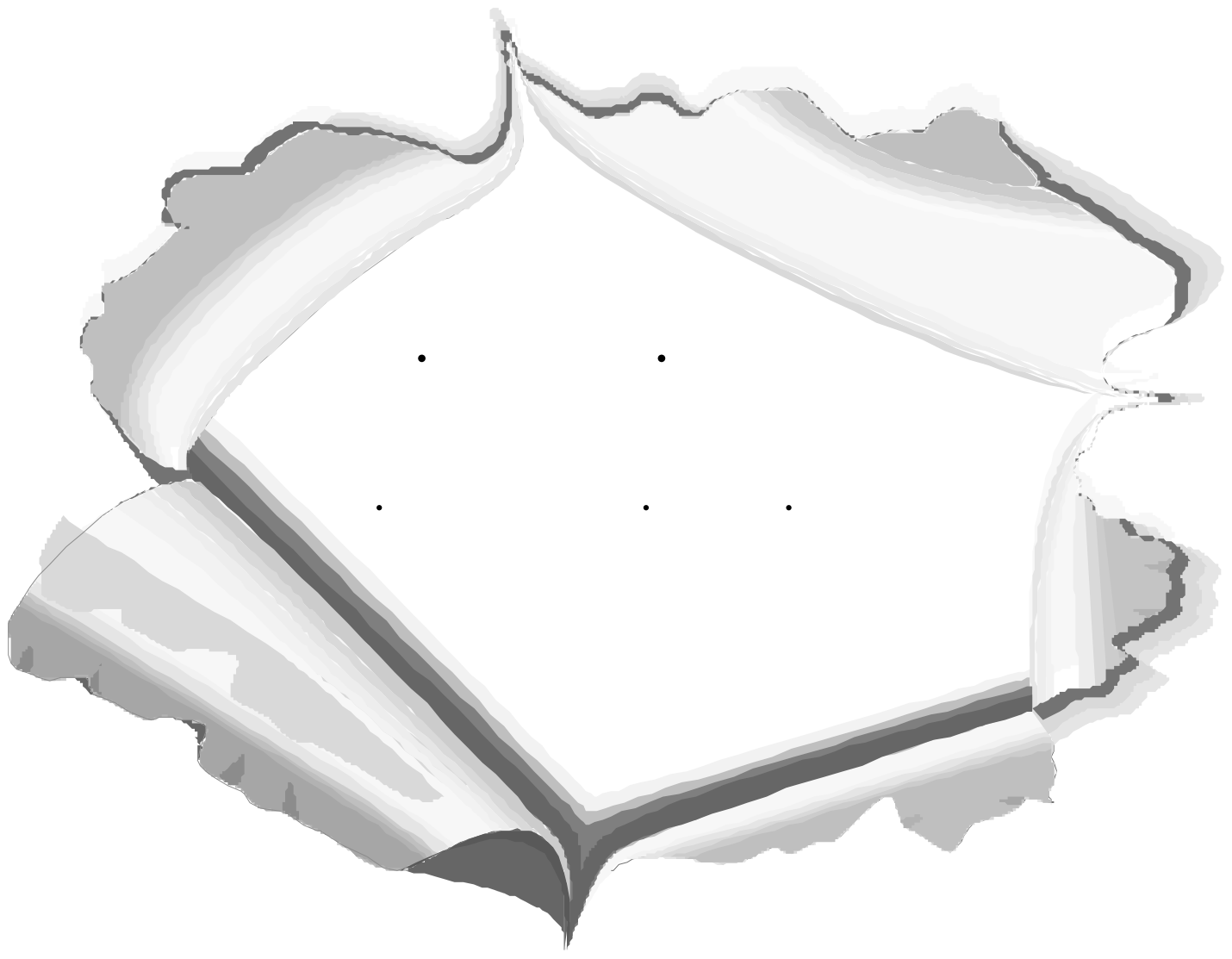
ويمكن تلخيص أهمية الحوافز فيما يلي:¹

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية مما يحقق هدفا إنسانيا في حد ذاته، وغرضا رئيسيا له وانعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المؤسسة وإدراكهم مع أنفسهم.
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها وتعزيز التناسق بينهما بما ينسجم وأهداف المؤسسة وتطلعاتها وسياساتها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدا فهم .
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه.
- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى وجودها في صفوف العاملين.
- المساهمة في تحقيق آلية أعمال وأنشطة تسعى المؤسسة إلى إنجازها وتجد المؤسسة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين .

¹ طاهر محمود الكلالده: تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار وائل ، الأردن، 2008 ، ص101

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل الإحاطة بمفهوم الحوافز وأهميتها وأنواعها، وكذا كل النظريات المفسرة لها ومن أهم ما أمكننا استنتاجه هو: أن نظام الحوافز يهدف إلى جذب الموارد البشرية بالكم والكيف المناسب للعمل بالمؤسسة والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء والسعي الدائم لحثهم على بذل الجهد، لتحقيق أهداف المؤسسة والذي هو البقاء والاستمرار في ظل المنافسة. وطالما تؤثر نظم الحوافز بشكل كبير على قرارات الأفراد بقبول الوظائف والاستمرار فيها والتعايش معها أو ترك المؤسسة والانتقال إلى أخرى، فإنه يصبح من الضروري الاهتمام بدراستها بالشكل الذي يمكن للمؤسسة من إنصاف عمالها وإعطاء كل ذي حق حقه.



الفصل الثالث: ماهية الولاء التنظيمي

تمهيد

1- مفهوم الولاء التنظيمي

2- خصائص الولاء التنظيمي

3- أهمية الولاء التنظيمي

4- مصادر الولاء التنظيمي

5- آثار أو نتائج الولاء التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن أهمية المورد البشري في المؤسسة لا يمكن أن تساوي أو توازي أهمية أي من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى، وفي نفس الوقت فهو له اتجاهات وتفكيره وعواطفه ودوافعه التي توجه سلوكه، وبالتالي فهناك صعوبة كبيرة في السيطرة المستمرة على أي من المكونات البيئية النفسية له، كما أنه لا يمكن استخدام معايير نمطية تصح بالتصرف الإداري اتجاه جميع الموارد البشرية " العاملين " كون لكل فرد هامشا من الاختلاف عن غيره من الأفراد الآخرين.

وضمن هذا الإطار تحاول العديد من المؤسسات كسب ولاء أفرادها والمحافظة عليها، لذلك لا بد من بذل أقصى الجهود لتنميتها، إذ يعد الولاء التنظيمي من المواضيع القديمة المنشأ والحديثة الاهتمام هو يشير في مجمله إلى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد اتجاه المنظمة بغية تحقيق الانسجام بين الفرد والمؤسسة.

ولهذا سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

- مفهوم الولاء التنظيمي.
- خصائص وأهمية الولاء التنظيمي
- مصادر وآثار الولاء التنظيمي

1- مفهوم الولاء التنظيمي

لا شك أن مفردة الولاء من المفردات القديمة المتداولة في المجتمعات والحضارات الإنسانية منذ فجر التاريخ حتى وقتنا الحاضر . ويشير مفهوم الولاء إلى مقدار الإخلاص والوفاء والطاعة لدى الفرد تجاه الطرف الآخر، سواء كان شخصا أو عملا أو منظمة أو غير ذلك. وقد عرفت عايدة خطاب (الولاء التنظيمي) (الانتماء) "بأنه اعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار بعضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها".

ويختلف مفهوم الولاء التنظيمي عن مفهوم الرضا الوظيفي، فقد يكون الفرد راضياً عن العمل الذي يؤديه ولكنه غير موال للمنظمة التي يعمل بها، وقد يكون أيضا غير راض عن العمل الذي يؤديه ولكنه موال للمنظمة التي يعمل بها وهكذا. ويتأثر الولاء التنظيمي سلبا أو إيجابا بثقافة المنظمة، وما تحويه من قيم تنظيمية تجاه العمل والأفراد، سواء كانت أنظمة أو قرارات أو سلوكيات وغيرها ، كما يتأثر أيضا بقيم الفرد الشخصية تجاه العمل ومدى طموحاته وأنماط سلوكياته.

عرفه مدحت أبو النصر بأنه "شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة¹.

¹ - مدحت أبو النصر محمد : بناء وتدعيم الولاء المؤسسي ، ابتراك للنشر ، القاهرة ، 2004 ، ص 45 .

- ويعرفه Burunce (بأنه حالة يمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه¹).
- ويعرفه "بورتر وزملاؤه" 1974 بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالي من الولاء التنظيمي اتجاه المنظمة التي يعمل فيها يكون لديه.
- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.
 - استعداد بذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة.
 - أن تكون له رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المنظمة.
- ويقوم الولاء على الاقتناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس لمجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمنظمة ويعزز رغبته في البقاء في العمل والاستمرار فيه.²
- كما عرفه "Bochanan" على أنه الرغبة الفردية في بذل مستوى عالي من الجهد لصالح المؤسسة والرغبة الشديدة للبقاء فيها ومن قبول أهدافها.
- وقد ميز Bochanan بين ثلاث عناصر أساسية للولاء التنظيمي وهي:
- الإحساس بالانتماء : ويظهر في التعبير عن فخر بالمؤسسة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمتها .
 - المشاركة والمساهمة الفعالة : وتتجلى المشاركة والمساهمة الفعالة في الرضا النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.
 - الإخلاص : ونقصد به رغبة الفرد الأكيدة بالاستمرار والعمل في المؤسسة في كل الظروف³.

¹ - سليمان خلف الرواشد ، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي ، دار حامد ، الأردن ، 2008 ، ص 87 .

² - موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2003 ، ص 119 .

³ - منير زيد عبودي ، التنظيم الإداري ومبادئه الأساسية ، دار أسامة ، الأردن ، 2008 ، ص 208 .

كما يعرف الولاء التنظيمي بأنه " شعور داخلي ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المؤسسة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المؤسسة "¹

كما عرف أيضا بأنه " استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء في التنظيم، وقبول القيم والأهداف الرئيسية للتنظيم.

وقد ميز Meyer ، بين ثلاث مكونات للولاء التنظيمي:

-الولاء العاطفي: الذي يتأثر بإدراك الفرد لخصائص معينة في العمل الذي يقوم به ، ومنها الاستقلالية و الأهمية و التنوع و التفاعل بين الفرد و رب العمل ، ودرجة المشاركة، كما يتعلق بتناسق الأهداف ، ويشير لرغبة الشخص في الاستمرار في العمل لتوافقه مع ورغبته في أداء ذلك.

-الولاء الأخلاقي : ويشير إلى إحساس الفرد بالالتزام الأخلاقي أو الأدبي بالبقاء بالمنظمة. كما يشير إلى شعور الموظفين بأنهم مضطرين للبقاء بالمؤسسة بسبب ضغوط الآخرين.

-الولاء المستمر: ويشير إلى تقييم الفرد لمقدار ما استثمره في عملة الحالي بالمقارنة بما سيكسبه أو يخسره إذا ما استمر في المنظمة ويشير لقوة احتياج الفرد للعمل بالمؤسسة لأنه لا يستطيع تحمل أعباء المعيشة بطريقة أخرى.²

¹ - مدحت أبو النصر ، مرجع سابق ذكره ، ص 38 .

² - العزاوي نجم عبد الله عباس حسين جواد ، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، دار البيازوري ، الأردن ، 2010 ، ص 426 - 427 .

2- خصائص الولاء التنظيمي:

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.
- إن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض.

3- أهمية الولاء التنظيمي:

لا بد من الإشارة إلى أن مفهوم الولاء التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة وقد حظي هذا المفهوم باهتمام العديد من الباحثين منذ أمد بعيد وحتى يومنا هذا ويعزى هذا الاهتمام إلى ما للولاء التنظيمي من تأثيرات هامة على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد وماله من انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء. فيفترض أن يكون الولاء التنظيمي من أولى السلوكيات الطبيعية والمهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في التنظيم . وبالتالي فإن للولاء التنظيمي أهمية في حياة المنظمات وله أثره الواضح على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فاعل متميز، وعلى مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دوراً هاماً في توجيه الأفراد العاملين داخل التنظيم الوجهة الصحيحة، أو ليقفل من سلوكهم السلبي كترك العمل أو التغيب عنه أو إهماله أو الشعور بالإحباط.¹

¹ - الطائي يوسف وآخرون ، إدارة موارد بشرية مدخل إستراتيجي متكامل ، عمان ، مؤسسة الوراق ، 2006 م ، ص 119 .

وعليه فإن أهمية الولاء التنظيمي تتمثل في النقاط التالية:

- يمثل الولاء التنظيمي عنصر هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.
- كلما زاد شعور الأفراد بالولاء للمنظمة ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة وتقدمها إيماناً منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير.
- يؤدي الولاء التنظيمي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المنظمة.
- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.
- إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحيحة وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولاءه بأهدافها وقيمها.
- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.¹
- يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى. فالأفراد ذوو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم، كما يميل هؤلاء إلى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لمدة أطول.

¹ - نفس المرجع ، ص 120 .

- إن شعور الأفراد بالولاء للمنظمة يخف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين، لأن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحولون العمل بكفاية أفضل مما يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين ونظراً لهذه الأهمية البالغة للولاء التنظيمي فإنه يتعين على المنظمات عامة بأن تسعى جاهدة لخلق هذا الولاء التنظيمي لدى العاملين لديها ويكون ذلك بتوفير جميع الأدوات القادرة على المساهمة في تكوين ذلك الولاء وتمميته .

4- مصادر الولاء التنظيمي¹ :

يعتمد الولاء التنظيمي كظاهرة إدارية على متغيرين هامين هما: الفرد والمنظمة، من هنا فإن العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي كثيرة فمنها ما يحيط ببيئة العمل ومنها متغيرات البيئة الخارجية المحيطة بالعمل ومنها ما هو مرتبط بالفرد نفسه شخصياً.

وعليه فإن مصادر الولاء التنظيمي تتعدد وتتنوع وهي كثيرة ويمكن تقسيمها إلى مجموعتين أساسيتين هما: المجموعة الأولى مصادر الجذب للولاء التنظيمي و المجموعة الثانية مصادر الدفع أو الطرد للولاء التنظيمي.

1.4 مصادر الجذب للولاء التنظيمي:

ويقصد بها المصادر التي تنمي وتجذب الولاء التنظيمي وتزيده لدى العاملين وهي مصادر ضرورية، ومطلوب من أي منظمة العمل على تتميتها لدى أفرادها والحرص عليها وهي كثيرة أهمها كما يلي:

- إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المنظمة:

يوجد عند الفرد مجموعة من الحاجات المتداخلة والتي يسعى إلى إشباعها عن طريق التنظيم فإذا أشبعت تلك الحاجات بمساندة ذلك التنظيم فإنه يتولد لدى ذلك الفرد الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الولاء التنظيمي.

¹ - عبد اللطيف عبداللطيف ، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري (السلوك التنظيمي) ، منشورات جامعة دمشق ، 2007 م ، ص 201 .

-وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

لقد بينت الدراسات أن الولاء التنظيمي يزداد كلما كانت الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها واضحة، لكي يستطيع الأفراد فهمها وتمثلها والسعي لتحقيقها، وكذلك كلما كانت أدوارهم واضحة ومحدّدة، وذلك لتجنب حالة الصراع التي تحدث في حالة غموض أدوار العاملين.

- إيجاد نظام مناسب من الحوافز:

يعبر الحافز عن ذلك الأسلوب أو الوسيلة أو الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب . بدرجات متفاوتة . لحاجاته. وتركز نظرية الحوافز للعمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل أصلاً مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل وأسباب تركهم العمل في المنظمات أو بقائهم فيها؟.

- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

يقصد بالمناخ التنظيمي «محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها وكما يفسرونها ويحللونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا فيها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأداءهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة»¹

ومن المفترض أن التنظيمات والعاملين على حد سواء يسعون للوصول إلى بيئة عمل ذات مناخ تنظيمي جيد لصالح كلا الطرفين، وقد بينت الأبحاث في هذا المجال أن التنظيمات ذات البيئات المتسلطة والمثبّطة لمعنويات العاملين، والتي تتصف بعدم المبالاة وعدم الحيوية هي تنظيمات تشجع على تسرب العاملين، ولا تنمي فيهم قيم الولاء التنظيمي.

2.4 مصادر الدفع أو الطرد للولاء التنظيمي:

تدّعي غالبية المنظمات أن العاملين هم رأس مالها الحقيقي ولكنها في الواقع تنظر لهم نظرة متخلفة تقضي على ولائهم وتدمّر معنوياتهم وتزيد من نسبة التسرب الوظيفي، فيؤدي ذلك

¹ - نفس المرجع ، ص 202 .

إلى آثار اقتصادية سلبية على منتجات وخدمات المتعاملين مع تلك المنظمات والأهم من ذلك كله على ولاء العاملين، ومن أهم وأبرز العوامل الطارئة للولاء ما يلي:

- تدمير المعنويات:

إن المنظمة التي تنظر للموظف على أنه يحتاج إليها أكثر مما تحتاج إليه، وتنظر إلى تكلفة الموظف وتغفل قيمته الحقيقية، ولا تعامل الموظفين كما تحب أن يعاملوها، ويغلب عليها العمل الممل والاستهانة بجهود العاملين، والرقابة الدائمة والإحساس بالظلم وضعف القيمة التي تقدمها للمتعامل معها، والتغيير المستمر وإخفاء الحقائق، وغيرها من العوامل الأخرى النفسية والاجتماعية والإنسانية والمهنية، كلها عوامل طارئة للولاء.

-عدم الاستقرار والأمان الوظيفي:

أصبحت وظيفة اليوم تتسم بعدم الاستقرار وعدم الأمان الوظيفي في عالم سريع التغيير، لأن الشيء الوحيد المضمون في النظام الوظيفي الجديد هو «لا شيء مضمون!!»، ولاشك أن ولاء الموظف الذي يجلس على فوّهة بركان، سيكون لنفسه وليس لمنظّمته، فهو سيضع إحدى قدميه داخل المنظمة وأخرى خارجها.¹

- سياسة التسلط :

إن المنظمة التي تتبع هذه السياسة للحفاظ على وهج الحلم وبريقه، فمن ناحية تقدم الوعود البراقة التي تنتظر الموظف الأمين الدؤوب من علاوات سنوية وتأمينات ومكافآت وتقاعد وفرص ترقية لمناصب أعلى، وناحية أخرى «بالعصا» تهدّد بأن يفقد كل هذه المميزات ويفقد معها الشعور بالأمان، هذه السياسة كفيلة بطرد الولاء والانتماء الحقيقي للمنظمة .

¹ - نفس المرجع ، ص 201 - 202 .

5- آثار أو نتائج الولاء التنظيمي :

هناك العديد من الآثار أو النتائج للولاء التنظيمي سواء على الفرد أو على المنظمة ويمكن تصنيفها على النحو التالي:

1.5 آثار أو نتائج الولاء التنظيمي على الفرد:

تنقسم آثار أو نتائج الولاء التنظيمي على الفرد إلى قسمين:

القسم الأول يتمثل في: آثار الولاء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل، حيث نجد أن الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة، كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهداً لتحقيق هذه الأهداف ، وقد اعتبر الرضا الوظيفي عاملاً هاماً في تطور الولاء التنظيمي وفي مراحل أولى من التوظيف، وكذلك فإن آثار الولاء التنظيمي تنعكس حتى على حياة الأفراد العاملين الخاصة خارج إطار العمل، حيث يتميز الفرد ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة والرضا خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية¹. أما القسم الثاني فيتمثل في: آثار الولاء التنظيمي على المسار المهني للفرد: فالموظف ذو الولاء المرتفع يكون مجداً في عمله، وبالتالي يكون أسرع ترقياً وتقدماً في المراتب الوظيفية. كذلك الولاء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه كما أنه يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقلته أن المنظمة ستكافئه على ولاءه وإخلاصه .

2.5 آثار أو نتائج الولاء التنظيمي على المنظمة:

الشعور بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كانخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتقال في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار

”

¹ - أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي في ظل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 86 .

هناك علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي والغياب عن العمل، كما وجد أيضاً أن للولاء التنظيمي تأثيراً سلبياً على ترك العمل، فالأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا من الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المنخفض، وهناك العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل تتمثل فيما يلي:

- التقليل من المصروفات الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف والاختيار والتدريب للأعضاء الجدد.

- انخفاض الإنتاجية، فعند تدريب عامل جديد ستخف الإنتاجية على الأقل أثناء تدريب هذا العامل .

- الغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض الموظفين قد يكون له أثر سلبي على معنوية الموظفين المتقنين الأمر الذي قد يزيد عدد من يغيب يرتك العمل. وهذه المشكلات

تكون أكثر عمقاً عندما تكون بين القادة الإداريين أصحاب المناصب المرتفعة. المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء المرتفع تصبح حلم جميع الأفراد الذين سيحاولون الانضمام

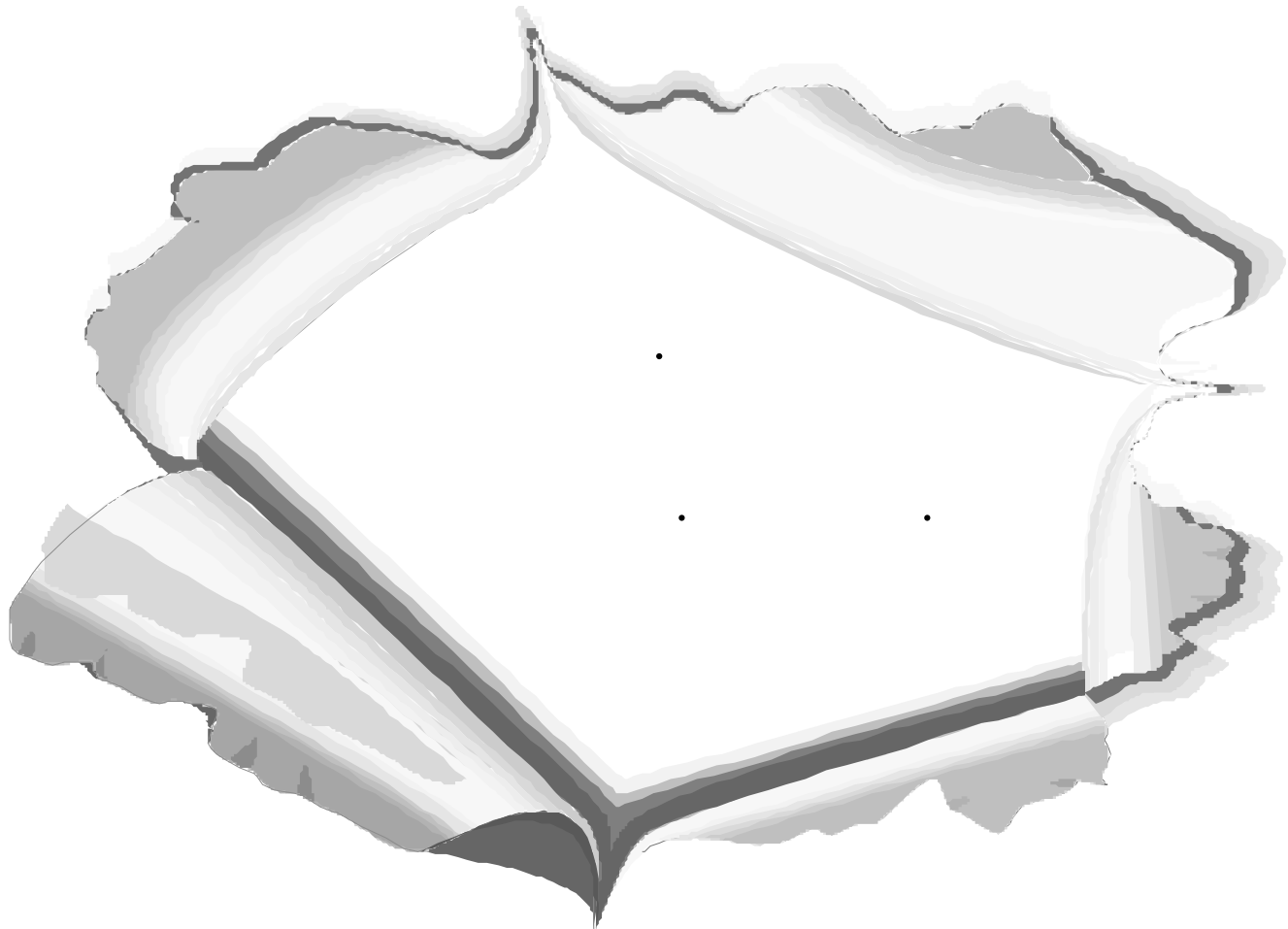
لها هذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار موظفين جدد ذوي مهارة عالية.¹

¹ - نفس المرجع ، ص 86 - 87

خلاصة الفصل :

من خلال ما تقدم من تفصيل حول كل من الولاء التنظيمي والحوافز التي تعد من المواضيع الأكثر أهمية في المجال النفسي والاجتماعي والمهني فالأداء الإنساني الجيد يعتمد بالدرجة الأولى على رغبة الفرد واستعداده وقدرته على العمل ومدى قدرة المؤسسة على خلق روابط بينها وبين أفرادها بهدف خلق جو من الانسجام والتفاعل لكلا الطرفين ، وذلك للحصول على مستوى عال من الرضا حيث أن حسن أداء العمل أو سوءه مرتبط بمشاعر العاملين نحو ذلك العمل، لذا لابد من إثارة القوى الكامنة في الفرد من خلال تحريك رغباته وحاجاته بغرض إشباعها لتقديم أفضل ما لديه والتوصل إلى أهم الممارسات والإجراءات التي من هدفها زيادة ولاء العاملين في المؤسسات يشكل عام والمؤسسات بشكل خاص.

وهذا ما سنحاول إبرازه في الفصل الأخير (الجانب التطبيقي) من خلال الدراسة الميدانية لعمال مديرية الموارد المائية.



الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

تمهيد:

1- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

1.1

2.1 منهج الدراسة:

3.1 أدوات الدراسة:

2- عينة الدراسة:

3- تحليل وتفسير البيانات:

1.3 تحليل الفرضية الأولى

2.3 نتائج الفرضية الأولى

3.3 تحليل الفرضية الثانية

4.3 نتائج الفرضية الثانية

الاستنتاج العام:

خاتمة:

تمهيد:

بعدما تعرضنا في الإطار النظري لمفهوم الحوافز والولاء التنظيمي، ومدى اهتمام المؤسسات الجزائرية في تحفيز أفرادها من خلال منحهم الحوافز، ومدى ولاءهم بالحضور إلى العمل ومستوى الأداء والانجاز، سيتم في هذا الفصل تحليل وتفسير نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات والتأكد من صحتها من عدمه وذلك من خلال الدراسة الميدانية لعمال مديرية الموارد المائية بالجلفة .

1-الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

1.1مجالات الدراسة:

-المجال المكاني :

المقصود بالمجال المكاني للدراسة هو ذلك المجال الجغرافي الذي يحدده الباحث وفقا لطبيعة المشكلة التي يقوم بدراستها ,والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها,وفي سبيل تحقيقنا لأهداف دراستنا بموضوعية تم اختيار مديرية الموارد المائية كمجال مكاني تجرى فيه الدراسة الميدانية,والتي تعتبر من أهم المؤسسات الاقتصادية التي تتيح لنا المقدرة على فهم وتحليل وتفسير مشكلة البحث.

و تعتبر مؤسسة الموارد المائية صورة مصغرة للمديرية العامة فهي تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق و مجال أصغر و بصلاحيات أقل و هذا حسب الشروط الموكلة إليها و المتمثلة في التزويد بالمياه الصالحة للشرب توزيع و استغلال الشبكات و تسييرها طبقا لبرامج و خطط مستقبلية على مختلف المستويات (مدى القريب أو البعيد) من المديرية العامة التي تدرج تحتها المديرية الجهوية بالجلفة .

-المجال الزمني:

والمقصود به تلك الفترة التي يقضيها الباحث في جمع البيانات والمعلومات من ميدان الدراسة,أوهي فترة الدراسة الميدانية,وقد قمنا بإجراء الدراسة الميدانية بداية شهر مارس 2018 إلى غاية نهاية أفريل وكانت هذه الفترة مقسمة إلى مرحلتين:

المرحلة الأولى: هذه المرحلة كانت في شهر مارس حيث قمنا بزيارات ميدانية إلى مديرية الموارد المائية,وذلك لدراسة نظام الحوافز المطبق في المديرية,وإجراء مقابلات وملاحظات من أجل جمع المعلومات والبيانات .

المرحلة الثانية:كانت هذه المرحلة في شهر أفريل 2018 ,فحينها شرعنا في تصنيف وتحليل المعلومات ,ببناء الاستمارة وضبطها ,وبعد إتمامها قمنا بتوزيعها على عينة البحث مع نهاية أفريل شرعنا في جمع الاستثمارات وتفرغ المعلومات في جداول التوزيع

التكراري، وتركيب الجداول الإحصائية وتحليل المعطيات وتفسيرها والخروج بالنتائج .

2.1 منهج الدراسة:

إن كل بحث علمي يتركز على منهج معين، يتبعه الباحث من أجل الوصول إلى نتائج عملية، ويتوقف استخدام أي منهج على عدة اعتبارات، كالنظر إلى طبيعة الموضوع ولقد اعتمدنا في بحثنا هذا المنهج الوصفي التحليلي، لتحليل الواقع الاقتصادي والاجتماعي لا ينطلق من العدم وإنما يخضع للميطعات الناتجة عن الوصف الدقيق والمعبر عنها تعبيراً كفيًا وكما مستعينا بمختلف الأدوات لجمع البيانات فالمنهج الوصفي "عبير عن جميع البيانات بنوعها الكمي والكيفي حول الظاهرة محل الدراسة من أجل تحليلها وتفسيرها لاستخلاص النتائج لمعرفة طبيعتها وخصائصها وتحديد العلاقات بين عناصرها وبين الظواهر الأخرى والوصول إلى تعميمات"¹

ومن هذا البحث سوف نقوم بدراسة الارتباط بين التحفيز المادي والمعنوي للعاملين في المؤسسات وتأثيره على الولاء التنظيمي لدى العاملين في مديرية الموارد المائية بالجلفة .

3.1 أدوات الدراسة:

إن اختيار أو استعمال التقنيات المناسبة لغرض جمع البيانات والمعلومات من الميدان، يتوقف أساساً على نوعية تلك البيانات المراد جمعها، والمنهج المتبع في الدراسة، ولهذا ارتأينا أن نستعمل الاستمارة كتقنية أساسية في جمع المعلومات من الميدان وتعرف الاستمارة على أنها: "عبارة عن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية أو الفقرات أو البنود أو العبارات التي يتطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث لأغراض البحث."²

1- محمد داودي، محمد بوفاتح: منهجية كتابة البحوث العلمية والرسائل الجامعية، الأوراسية، الجزائر، ط1،

2007، ص81.

2- مورييس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار الوضعية، الجزائر

ص107.

تم توزيع الاستمارة في شكلها النهائي على أفراد العينة بمؤسسة الموارد المائية بالجلفة وقد احتوت الاستمارة النهائية على (26) سؤالاً وقد تم تقسيمها إلى أربعة أجزاء رئيسية وهي:

الجزء الأول: خاص بالبيانات الشخصية.

الجزء الثاني: خاص بالحوافز المادية.

الجزء الثالث: خاص بالحوافز المعنوية.

الجزء الرابع: خاص بالولاء التنظيمي.

كذلك استعملنا المقابلة والتي أجريناها مع بعض العمال في الميدان، فكانت كتقنية تدعيميه للاستمارة وتعرف المقابلة على أنها: "التقاء مباشر بين فردين وجها لوجه، وتتحقق طريقة المقابلة في الدراسة الميدانية عن طريق أسئلة يلقيها السائل لمعرفة رأي المجيب في موضوع محدد بالذات."¹

2- عينة الدراسة

- اختيار العينة :

لقد اعتمدنا في اختيار عينة الدراسة على الطريقة العشوائية البسيطة حيث يتكون المجتمع الكلي للبحث من 146 عامل موزعين كما يلي:

-76 عون تنفيذ.

-39 عون تحكم.

-31 إطار.

أخذنا عينة عشوائية تضم 30 عامل أيما يعادل 20% من المجتمع الكلي

1- محمد إسماعيل قباري: علم الاجتماع الصناعي، منشأ المعارف، مصر، 1980، ص.102.

-خصائص عينة الدراسة:

تشكل البيانات الأولية الإطار المرجعي لأية دراسة ميدانية، بحيث تقدم للباحث صورة واقعية عن مجتمع البحث بمختلف خصائصه و هذا ما يساعد على تحليل و تفسير البيانات الميدانية و ربطها بالإطار التصوري والنظري للدراسة. وفي هذا الإطار نشير إلى أن البيانات الأولية لدراستنا الراهنة والتي اشتملت على خمسة أسئلة تدور حول الجنس ,السن, المستوى التعليمي,الأقدمية,الفئة المهنية. الجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	12	40 %
إناث	18	60 %
المجموع	30	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن فئة الإناث تمثل أكبر فئة حيث تقدر نسبتهن ب60% من العينة المدروسة,بينما نسبة الذكور تمثل 40% من هذه العينة محل الدراسة نلاحظ من خلال التحليل الإحصائي لمعطيات الجدول أن هناك تفاوت ملحوظ بين الجنسين حيث أن أغلب أفراد العينة هم من الإناث .

الجدول رقم (2) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

النسبة	التكرار	فئات السن
43.3 %	13	29-20
46.7 %	14	39-30
10 %	3	40-فأكثر
100 %	30	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الفئة التي تتراوح سنها ما بين 30-39 سنة هي التي تمثل أكبر فئة في العينة المدروسة بنسبة 46.7 %، وتليها فئة السن ما بين 20-29 سنة بنسبة 43.3 % أفراد العينة المدروسة، تليها فئة السن من 40 سنة فأكثر بنسبة 10% من أفراد عينة الدراسة.

من خلال التحليل الإحصائي لمعطيات الجدول يمكن القول أن معظم أفراد العينة المدروسة هم في المؤسسة هم من الشباب.

الجدول رقم (3) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

المستوى	التكرار	النسبة
ابتدائي	4	13.3 %
متوسط	8	26.7 %
ثانوي	7	23.3 %
جامعي	11	36.7 %
المجموع	30	100 %

يظهر لنا من خلال إحصائيات الجدول أن هناك نوع من التقارب في النسب لأفراد عينة الدراسة في المستوى التعليمي، إلا أن هذا لم يمنع من ظهور أكبر نسبة في الجدول التي يمثلها أفراد العينة ذوي المستوى الجامعي بنسبة 36.7%، تليها نسبة المستوى المتوسط من العينة بنسبة 26.7% من العينة محل الدراسة، وتأتي بعدها أفراد العينة من المستوى الثانوي بنسبة 23.3% من العينة المدروسة، وأقل نسبة مسجلة في هذا الجدول تظهر عند أفراد العينة ذوي المستوى التعليمي الابتدائي بنسبة 13.3%.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة هم من ذوي المستوى التعليمي الجامعي وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة فهي تسعى إلى اجتذاب خريجي الجامعة من مختلف التخصصات ومن ذوي المستوى الأكاديمي الجيد.

الجدول رقم (4) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
1-5 سنوات	12	40 %
6-15 سنة	11	36.7 %
16 سنة فأكثر	07	23.3 %
المجموع:	30	100 %

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الفئة التي تقدر أقدميتهما في العمل ما بين 1-5 سنة تمثل أكبر فئة في العينة المدروسة بنسبة 40%، تليها فئة العمال الذين تقدر أقدميتهما في العمل ما بين 6-15 سنة بنسبة 36.67% من عينة الدراسة، وفي الأخير نجد نسبة 23.33% من أفراد العينة من العمال الذين تتجاوز أقدميتهما في العمل 16 سنة.

من خلال الجدول أغلبية المبحوثين لديهم سنوات خبرة من متوسطة إلى طويلة في

مجال أعمالهم ، ويمكن أن يكون لديهم القدرة على الإدلاء بأرائهم حول نظام الحوافز

الجدول رقم (5) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية:

النسبة	التكرار	الفئة السوسيو مهنية
50 %	15	المنفذين
30 %	09	أعوان التحكم
20 %	06	إطارات
100 %	30	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن فئة المنفذين تمثل أكبر فئة في العينة المدروسة حيث تقدر بنسبة 50% من هذه العينة ثم تليها فئة أعوان التحكم التي تقدر نسبتهم بـ30% من العينة المدروسة، وبعدها نجد فئة الإطارات والتي تدر نسبتهم بـ20% من العينة المدروسة.

3- تحليل وتفسير البيانات:

1.3 تحليل الفرضية الأولى

جدول رقم (6) يوضح العلاقة بين إمكانية التوفير من الأجر والفئة السوسيو مهنية:

المجموع		إطار		عون تحكم		منفذ		الفئة السوسيو مهنية
%	N	%	N	%	N	%	N	
10	03	33.3	02	0.0	0	6.6	1	أوفر
90	27	66.7	04	100	09	93.3	14	لا أوفر
100	30	100	06	100	09	100	15	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة تمثلها الإجابة "لا أوفر" بنسبة 10% من أفراد العينة المدروسة، تدعمها نسبة 93.3% من أفراد العينة المنفذين، مقابل نسبة 33.3% تمثلها إجابة "أوفر" نجدها مدعومة بنسبة 0.0% من أفراد العينة الإدارية.

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة ليس بإمكانهم التوفير من أجورهم، وعدم الإمكانية هذه تزيد كلما اتجهنا نحو الأسفل في السلم الإداري، وهذا ما يمكن تفسيره على أنه لديهم مسؤولية إعالة أسرهم وتوفير احتياجاتها من مأكّل وملبس وصحة وتعليم... الخ، لكن في المقابل لديهم طموحات مستقبلية تحتاج منهم التوفير من أجورهم

وليس إعالة أسرهم فقط الأمر الذي يفسره عدم رضاهم عن أجورهم ، وهذا ما ظهر عند أفراد العينة المنفذين، فأغلبهم ليس بإمكانهم توفير جزء من أجورهم ،كذلك يمكن إرجاع هذا إلى أنهم يتقاضون أجور منخفضة. ومنه يمكن اعتبار أن عدم إمكانية التوفير من الأجر هي من أبرز العوامل التي تقف وراء عدم رضا أغلبية أفراد العينة عن أجورهم وبالتالي انخفاض معدلات الولاء لديهم، فالأجر يعتبر الحافز المادي الأول الذي يسعى العمال لتحقيقه من خلال عملهم لذلك فإن توفير مثل هذا الحافز من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق درجة عالية من الولاء التنظيمي.

أما الذين صرحوا بأن لديهم إمكانية التوفير من أجورهم اغلبهم من الإطارات نظرا لأجورهم المرتفعة مقارنة بأعوان التنفيذ، ومنه يمكن اعتبار أن إمكانية التوفير من الأجر مرتبط بقيمة الأجر حيث تنعدم إمكانية التوفير من الأجر عند الأفراد المنفذين .

نستنتج أن العمال في مديرية الموارد المائية غير راضين عن أجورهم وهذا راجع إلى أن أغلبهم غير قادرين على التوفير من أجورهم ,وهو ما يعد كمؤشر هام على عدم ولائهم للمؤسسة.

جدول رقم (7) يبين مدى تناسب الأجر مع الجهد الذي يبذله العامل في المديرية:

النسبة	التكرار	تناسب الأجر مع الجهد المبذول
35.5 %	11	يتناسب
65.5%	19	لا يتناسب
100 %	30	المجموع:

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة تمثلها الإجابة "لا يتناسب" بنسبة 65.5 % من أفراد العينة المدروسة مقابل 35.5% من أفراد العينة الذين تتناسب أجورهم مع جهودهم المبذولة.

من خلال الجدول يتضح أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن الأجر لا يتناسب مع الجهد المبذول من طرفهم هذا ما يعد مؤشرا هاما عن عدم رضا العمال على كمية الأجر مقارنة بما يبذلونه، هذا التقييم الشخصي للأجر ينعكس على اتجاهات وسلوكيات الأفراد من خلال نقص دافعية العمال وبالتالي النظرة السلبية اتجاه الإدارة وقد يجسد هذه الأمور في بعض التصرفات كخفض الإنتاجية وزيادة التمارض والتغيب... الخ، إذا هناك ارتباط كبير بين مدى قبول العامل بما يحصل عليه من أجر مقابل ما يبذله من جهد وبين ولاؤه للمؤسسة .

جدول رقم (8) يوضح العلاقة بين المكافآت المادية وبذل جهد إضافي

المجموع		غير كافية		كافية		المكافآت المادية وبذل الجهد الإضافي
%	N	%	N	%	N	
30	9	69.3	9	0%	0	ابذل
70	21	30.7	4	100%	17	لا ابذل
100	30	100%	13	100%	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة تمثلها الإجابة "لا أبذل" بنسبة 70% تدعمها نسبة 100% من أفراد العينة الذين يرون أن المكافآت المادية التي تقدمها الإدارة كافية ، مقابل نسبة 30% تمثلها الإجابة "أبذل" مدعمة بنسبة 69.3% من أفراد العينة يرون أن المكافآت المادية التي تقدمها الإدارة غير كافية.

يتضح لنا من خلال الدراسة الإحصائية لمعطيات الجدول أن أغلب أفراد العينة المدروسة يرون أن المكافآت المادية التي تقدمها الإدارة غير كافية غير أن النسبة الأكبر منهم يرون بأنهم يبذلون جهد إضافي في المؤسسة هذا ما يمكن تفسيره-حسب الجدول- أن المكافآت المادية التي تقدمها المؤسسة لا تكافئ الجهود التي يبذلها العمال ، هذا ما يكن اعتباره مؤشرا على انخفاض معدل ولاء العمال لمؤسستهم .

ومنه يمكن اعتبار المكافآت المادية التي تقدمها الإدارة غير مرضية بالنسبة للإفراد الذين يبذلون جهد إضافي، بينما نجد أن أفراد العينة الذين يرون بأن المكافآت المادية كافية لا يبذلون جهد كافي.

ومنه نستنتج أن أغلبية العمال في مديرية الموارد المائية غير راضين عن المكافآت المادية التي تقدمها الإدارة مقارنة بالجهد الذي يبذلونه هذا التقييم الشخصي للمكافآت المادية ينعكس على اتجاهات و سلوكيات الأفراد من خلال نقص دافعية العمال وبالتالي النظرة السلبية اتجاه الإدارة وقد يجسد هذه الأمور في بعض التصرفات كخفض الإنتاجية والتغيب... الخ، إذا هناك ارتباط كبير بين مدى قبول العامل بما يحصل عليه من المكافآت المادية مقابل ما يبذله من جهد وبين ولاؤه للمؤسسة.

جدول رقم (9) يوضح العلاقة بين مسايرة الأجر للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية واستخدام العامل لكل قدراته

المجموع		لا يساير		نوعا ما		يساير		مسايرة الأجر للتغيرات استخدام العامل لكل قدراته
%	N	%	N	%	N	%	N	
%100	16	%12.4	2	%56.3	9	%31.3	5	نعم
%100	3	%100	3	%0	0	%0	0	لا
%100	11	%100	11	%0	0	%0	0	أحيانا
%100	30	%53.3	16	%30	9	%16.7	5	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن أكبر نسبة تمثلها الإجابة "لا يساير" بنسبة 53.3% من أفراد العينة المدروسة، نجدها مدعمة بنسبة 100% من الأفراد الذين يرون بأنهم يستخدمون كل قدراتهم أحيانا، في المقابل نجد نسبة 30% من أفراد العينة الذين أجابوا بـ "يساير نوعا ما"، تدعمها نسبة 56.3% من أفراد العينة الذين يرون بأنهم يستخدمون كل قدراتهم، في الأخير نلاحظ نسبة 16.7% تمثلها الإجابة "يساير" مدعمة بنسبة 31.3% من أفراد العينة الذين يرون بأنهم يستخدمون كل قدراتهم.

يتضح بقراءة المعطيات الإحصائية من خلال الجدول أن أجور أغلبية أفراد العينة لا تساير التغيرات والأوضاع الاقتصادية والاجتماعية الراهنة، وهذا ما تؤكد المعطيات الإحصائية للجدول حيث أن أغلب أفراد العينة باختلاف مستوياتهم الإدارية لا يرون أن أجورهم مساير تماما لهذه الأوضاع والتغيرات خاصة مع الفترة الأخيرة التي شهدت فيها الأسعار غلاء فاحشا. هذا ما يفسر عدم استخدام العامل لكل قدراته نتيجة لعدم رضاه عن الأجر الذي يتقاضاه.

نستنتج أن هناك نوع من عدم الشعور بالولاء لدى عمال مديرية الموارد المائية بالجلفة وهذا راجع إلى أن أغلبهم لا يستخدمون كل قدراتهم نتيجة لأجورهم الغير مسايرة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية في البلاد.

جدول رقم (10) يوضح العلاقة بين تحقيق الأجر لحاجات العامل والرغبة في تغيير الوظيفة

المجموع		لا يحقق		نوعا ما		يحقق		تحقيق الأجر للحاجات الرغبة في تغيير الوظيفة
%	N	%	N	%	N	%	N	
%100	12	58.3 %	7	33.3 %	4	8.3 %	1	نعم
%100	18	44.6 %	8	27.7 %	5	27.7 %	5	لا
%100	30	50%	15	%30	9	%20	6	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة تمثلها الإجابة "لا يحقق" بنسبة 50% تدعمها نسبة 58.3% من أفراد العينة الذين يرغبون في تغيير وظائفهم ، مقابل نسبة 30% تمثلها الإجابة "نوعا ما" مدعمة بنسبة 33.3% من أفراد العينة الذين يرغبون في تغيير وظائفهم وفي الأخير نسبة 20% تمثلها الإجابة "يحقق" مدعمة بنسبة 27.7% من أفراد العينة الذين لا يرغبون في تغيير وظائفهم.

يتضح لنا من خلال الدراسة الإحصائية لمعطيات الجدول أن أكثر من نصف أفراد العينة المدروسة لا تحقق أجورهم لحاجاتهم المختلفة والتي تأتي في مقدمتها الحاجات الأسرية أغلبهم يرغبون في تغيير وظائفهم ومنه يمكن اعتبار مستوى الأجر يؤثر على ولاء العامل لوظيفته، أي كلما زاد مستوى تحقيق الأجر لحاجات العامل زاد ولاء العامل

لوظيفته وكلما انخفض مستوى تحقيق الأجر لحاجات العامل انخفض ولاء العامل لوظيفته.

لكن ليس هذا التفسير التام، لأننا نجد أن أغلب أفراد العينة لا يرغبون في تغيير وظائفهم كذلك الكثير منهم لا تحقق أجورهم لحاجاتهم ولا يرغبون في ترك أعمالهم الأمر الذي يمكن رده إلى الرضا عن الجوانب الأخرى للعمل كالنمط الإشرافي واستقرارهم الوظيفي واندماجهم في جماعة العمل.

جدول رقم(11) يوضح العلاقة بين عدالة الترقيات والعلاوات التي تقدم واستعداد العامل للعمل لساعات إضافية

المجموع		لا تقدم		أحيانا		تقدم		عدالة الترقيات والعلاوات العمل لساعات إضافية
النسبة	n	النسبة	n	النسبة	n	النسبة	n	
%100	11	%0	0	72.7 %	8	27.3 %	3	مستعد
% 100	19	89.5 %	17	10.5 %	2	%0	0	غير مستعد
% 100	30	% 56.7	17	% 33.3	10	% 10	3	المجموع

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة تمثلها الإجابة "لا تقدم" بنسبة %56.7 من أفراد العينة المدروسة، نجدها مدعّمة بنسبة %89.5 من أفراد العينة الذين هم غير مستعدين للعمل لساعات إضافية، تليها نسبة %33.3 من أفراد العينة الذين أجابوا بـ "أحيانا"، تدعمها نسبة %72.7 من أفراد العينة الذي هم مستعدين للعمل لساعات إضافية، وأخيرا نجد الإجابة "تقدم" بنسبة %27.3 من أفراد العينة .

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن أكثر من نصف أفراد العينة المدروسة يرون بأن المؤسسة لا تقدم ترقيات وعلوات عادلة، والذي ظهر أكثر عند أفراد العينة الذين هم غير مستعدين للعمل لساعات إضافية ، في حين نجد أن أغلب النصف المتبقي من أفراد العينة نفسها يرون بأن المؤسسة تقدم أحيانا ترقيات وعلوات عادلة ، وهذا ما يبيّنه و يؤكدّه الأفراد الذين صرحوا بأنهم مستعدين للعمل لساعات إضافية.

كذلك نستنتج من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة غير مستعدين للعمل لساعات إضافية، وهذا ما يمكن اعتباره مؤشرا على انخفاض معدل ولاء العمال لمؤسستهم نتيجة عدم كفاية العلووات والترقيات التي تقدمها المؤسسة.

فما نخلص إليه أنه كلما كانت هناك عدالة في الترقيات والعلوات التي تقدمها المؤسسة كلما زاد استعداد العامل للعمل لساعات إضافية ، أما إذا انخفضت الترقيات والعلوات التي تقدمها المؤسسة كلما قل استعداد العامل للعمل لساعات إضافية ، وهو ما يمكن اعتباره مؤشرا هاما يعبر عن عدم رضا العمال عن الترقيات والعلوات التي تقدمها المؤسسة وبالتالي انخفاض معدل الولاء لديهم.

2.3 نتائج الفرضية الأولى

إن للحوافز المادية خاصة الأجر أهمية كبرى في تحقيق الولاء التنظيمي ذلك أن الأجر يعتبر الحافز المادي الأول و أهم الحوافز المادية التي يسعى الفرد للحصول عليها لتلبية لاحتياجاته الشخصية والعائلية، بل يتعدى ذلك فيوفر له الشعور بالأمن وهو تعبير عن الدور الذي يؤديه الفرد في عمله وليرمز إلى المكانة الاجتماعية فيكون الفرد بذلك موضع ثقة وتقدير و كذا احترام من طرف الآخرين.

إن الرضا عن الأجر هو أحد جزئيات سلوك الرضا العام للفرد العامل عن الجوانب الأخرى للعمل غير أنه لم يتوفر في العينة - نموذج دراستنا - حيث لم يتوفر من خلال التحليل هذا النوع من الرضا لدى عمال مديرية الموارد المائية بالجلفة فنحن و من خلال التحليل السوسيوولوجي لمعطيات الفرضية "الأولى" و كذا من خلال بعض المؤشرات الهامة وجدنا أن الأغلبية منهم غير راضين عن أجورهم، فمثلا أغلب أفراد العينة يرون أن أجورهم لا تلبي لهم الحاجات الأسرية خاصة مع تغيرات الأوضاع الاقتصادية الراهنة، وما لاحظناه على أفراد العينة أنهم بالرغم من عدم رضاهم التام عن الأجور نجد لديهم نوعا من الولاء الجزئي، وهو ما يتبين لنا من خلال التحليل السوسيوولوجي للجدول رقم (10)، إذ وجدنا أن أغلب العمال لا يرغبون في تغيير وظائفهم وهذا ما راجع -في نظرنا- إلى تدخل عوامل أو جوانب أخرى من الولاء لدى العمال .

ومنه نستنتج أن عدم رضا العمال في هذه المؤسسة عن أجورهم أو بالأحرى أفراد العينة، ليس بالضرورة أن يؤدي إلى عدم ولائهم للمؤسسة، فالولاء هو نتيجة الرضا عن جوانب عدة في العمل نفسه ذلك انه إذا كان العمال في هذه المؤسسة غير راضين عن أجورهم فمن الممكن أن يكونوا راضين عن جوانب أخرى في العمل. ومنه نستطيع القول أن الحوافز المادية لا تسهم بمفردها في تحقيق الولاء التنظيمي بل هي تعمل في شكل تكاملي مع الحوافز المعنوية من أجل تحقيق الولاء التنظيمي.

3.3 تحليل الفرضية الثانية

جدول رقم (12) يوضح العلاقة بين تشجيع المشرف للعمال على طرح آرائهم وبذل العامل لجهد إضافي

المجموع		أحيانا		لا يشجعني		يشجعني		تشجيع المشرف بذل جهد إضافي
%	n	%	n	%	n	%	n	
100%	13	0%	0	7.7%	1	92.3%	12	أبذل
100%	17	64.7%	11	11.7%	2	23.6%	4	لا أبذل
100%	30	36.7%	11	10%	3	53.3%	16	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة تمثلها إجابة "يشجعني" بنسبة 53.3% من أفراد عينة الدراسة، تدعمها نسبة 3.29% من الأفراد الذين هم مستعدون لبج لذهب إضافي تليها نسبة 7.36% من الأفراد الذين أجابوا بالإجابة "يشجعني أنايحا" مدعمة بنسبة 7.64% من الأفراد الذين هم غير مستعدون لبذل جهد إضافي ، وفي يخلأار نجد الإجابة " لا يشجعني" بنسبة 10% من أفراد العينة المدروسة تدعمها نسبة 11.7% من الأفراد الذين هم غير مستعدون لبذل جهد إضافي.

يتضح لنا من خلال عرض معطيات الجدول الإحصائية أن أغلبية أفراد العينة يحضون بتشجيع من المشرف على طرح آرائهم، وهو ما يفسر العلاقة الجيدة بين العمال والرؤساء، بحيث أنه كلما كان هناك تشجيع واهتمام بالمرؤوسين طبقا لمعطيات الجدول- كلما كان هناك استعداد لبذل جهد إضافي في المؤسسة وبالتالي تكون هناك

مع الرؤساء، ومنه فإن لنوعية العلاقة مع الرؤساء في العمل تأثير على درجة الرضا عن نمط الإشراف الذي تسير وفقه المؤسسة والذي يطبق على العمال فيها بحيث كلما شعر العمال بالارتياح والاستقرار في العمل دل ذلك على أن هناك علاقة جيدة وحسنة مع الرؤساء والزملاء في العمل. وبالتالي تزيد من درجة انتماءه للمؤسسة و يعد تشجيع العامل على طرح آراءه حول العمل حافز إيجابي يسعى الرؤساء لتحقيقه ومن ثم تكون ردة فعل إيجابية من طرف العمال وهي تحقق الرضا عن نمط الإشراف والذي ينعكس بدوره على العملية الإنتاجية والعكس صحيح أي أنه كلما كان العمال لا يشعرون بالتحفيز من طرف المشرف، كلما زاد حجم السخط العمالي الذي يترجم بالغياب المتكررة وكثرة التأخر والشكاوى على نمط الإشراف ما يسفر عن عدم رضا العمال نتيجة سوء النمط الإشرافي وبتعداه-النمط الإشرافي- إلى القائمين عليه بل قد يصل بهم الأمر إلى ترك العمل في بعض الأحيان .ومنه فإن التحفيز من طرف المشرف له الأثر البالغ في تحديد درجة من الولاء لدى العمال.

وكما ذكرنا آنفا أن تشجيع العامل على طرح آراءه حول العمل يدفع بهم إلى بذل جهد إضافي سعيا منهم إلى تحسين الإنتاج كما وكيفا، ويشعرهم بالانتماء للمؤسسة ويحقق ولائهم لها .

جدول رقم(13) يوضح العلاقة بين تلقى العامل لمساعدة من طرف رئيسته وشعور العامل بفعاليتته في المؤسسة

المجموع		لا أتلقى		بعض الشيء		أتلقى		تلقى مساعدة المشرف شعور العامل بفعاليتته
%	n	%	n	%	n	%	n	
100%	24	16.7%	4	50%	12	33.3%	8	نعم
100%	6	0%	0	0%	0	100%	6	لا
100%	30	13.3%	4	40%	12	46.7%	14	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة تمثلها الإجابة "أتلقى" بنسبة 46.7% من أفراد العينة المدروسة، مدعمة بنسبة 100% من أفراد العينة الذين يشعرون بفعاليتهم في المؤسسة تأتي بعدها "أتلقى بعض الشيء" بنسبة 40% من أفراد عينة الدراسة يدعمها 50% من أفراد العينة الذين يشعرون بفعاليتهم في المؤسسة ، تليها نسبة 13.3% من أفراد العينة الذين لا يتلقون مساعدة مدعمة بنسبة 16.7% من أفراد العينة الذين يشعرون بفعاليتهم في المؤسسة.

يتضح لنا من خلال قراءة المعطيات الإحصائية للجدول أن أغلب أفراد العينة يتلقون مساعدة من طرف الرئيس المباشر في العمل كذلك أغلبهم يشعرون بفعاليتهم في المؤسسة ، فلو لاحظنا الجدول لوجدنا أن هناك علاقة بين تلقي المساعدة من الرؤساء والشعور بالفعالية أي كلما زادت هذه المساعدة زاد الشعور بالفعالية والعكس، ذلك أنه كلما تلقى العامل لإرشادات وتوجيهات من طرق المشرف أشعرته هذه الإرشادات

والتوجيهات بأهميته وفعاليته في المؤسسة وهذا في حقيقة الأمر يعود إلى السياسة الإشرافية المبطقة من طرف إدارة المؤسسة حيث تعتمد على تحفيز العمال معنويا من خلال مساعدتهم على فهم جميع جوانب العمل وذلك بتشجيع العمال ومساعدتهم و توضيح الأمور بشكل جيد وتبسيط المهام أكثر, هذا يعد عامل أساسي يحفز العمال على استشارة رؤسائهم إن استعصى عليهم أمر ما بكل سهولة وأريحية .

في الأخير نستنتج أن مساعدة الرؤساء لمرؤوسيهم يشعروهم بأهميتهم وفعاليتهم في المؤسسة، وبالتالي يكسب انتمائهم للمؤسسة ويرفع من روحهم المعنوية مما يؤدي إلى ولاءهم لمؤسستهم، فمساعدة الرئيس لمرؤوسيه في مديرية الموارد المائية بالجلفة يجعلهم راضين عن نمط الإشراف الذي يعملون تحته، وبالتالي تحقيق درجة من الولاء التنظيمي .

الجدول رقم (14) يوضح الأسلوب الذي يتعامل به الرئيس عندما يخطئ العامل:

أسلوب تعامل الرئيس مع مرؤوسيه عند الخطأ	n	%
التفهم	25	83.3 %
التهديد	02	6.7 %
التوبيخ أمام الزملاء	03	10 %
المجموع:	30	100 %

نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أن أكبر نسبة تمثلها الإجابة "التفهم" بنسبة 83.3% من أفراد العينة المدروسة، تليها الإجابة "التوبيخ أمام الزملاء" بنسبة 10% من أفراد العينة تليها الإجابة ، وفي الأخير نجد نسبة 6.7% من أفراد العينة المدروسة، تمثلها الإجابة "التهديد" .

نلاحظ من خلال التحليل الإحصائي لمعطيات الجدول أن أغلب أفراد العينة المدروسة أجابوا بأن الأسلوب الذي يتعامل به الرئيس مع مرؤوسيه عندما يخطئون في العمل هو التفهم، ما يمكن تصنيفه ضمن الأشرف الديمقراطي الذي يسعى إلى خلق وإقامة علاقات الصداقة والثقة والاحترام وكذا المودة بهذا يكسب الرئيس ولاء مرؤوسيه وإخلاصهم في العمل ويحقق رضا عالي بينهم بحيث أنه إذا رحل فإنهم يستمرون في العمل على عكس المشرف أو الرئيس الذي يتميز بالقسوة والشدة في تعامله مع مرؤوسيه وينظر إليهم باستعلاء وكأنهم عبيد أو آلات إنتاج لتحقيق أهداف العمل مما يفقد ولاء مرؤوسيه فيوقد بذلك مشاعر الاستياء الذي ينتج عنه صدور سلوكيات وتصرفات من العمال لا تخدم الإنتاج بل تضره وتعيق سيره ككثرة الغياب أو ترك العمل... الخ من السلوكيات والمؤشرات التي تدل على استياء ونفور العمال فلأسلوب تعامل الرئيس مع المرؤوسين له كبير الأثر في تحقيق الولاء التنظيمي.

ومن خلال الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة المدروسة أجابوا بأن الأسلوب الذي يتعامل به الرئيس المباشر مع مرؤوسيه في العمل في هذه المؤسسة هو التفهم وسعة الصدر وهو ما يدل على تحقق ولائهم لمؤسستهم.

جدول رقم (15) يوضح العلاقة بين إتاحة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات والشعور بالفخر نحو المؤسسة

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		فرصة المشاركة الشعور بالفخر
%	n	%	n	%	n	%	n	
100%	24	16.7%	4	66.7%	16	16.6%	4	أشعر
100%	6	100%	6	0%	0	0%	0	لا أشعر
100%	30	33.3%	10	53.3%	16	13.3%	4	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة تمثلها إجابة "أحيانا" بنسبة 53.3% من أفراد العينة المدروسة ، مدعمة بنسبة 66.7% من أفراد العينة الذين يشعرون بالفخر نحو المؤسسة، تليها نسبة 33.3% من الأفراد الذين لا تتاح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات، مدعمة بنسبة 100% من أفراد العينة الذين لا يشعرون بالفخر نحو المؤسسة، وفي الأخير نجد الإجابة " دائما " بنسبة 13.3% مدعمة بنسبة 16.6% من أفراد العينة الذين يشعرون بالفخر نحو المؤسسة.

يتبين لنا من خلال القراءة الإحصائية لمعطيات الجدول أن أغلب أفراد العينة أحيانا تتاح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات أما إذا لاحظنا المشاركة دائما في اتخاذ القرارات فنجدها قليلة في هذه العينة المدروسة ، وهذا ما يمكن تفسيره بأن نسبة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات منخفضة وتقتصر مشاركتهم على اتخاذ القرارات التي تهتم و تتعلق بأعمالهم ووظائفهم فقط، كذلك نلاحظ بأن أغلبية أفراد العينة يشعرون بالفخر كونهم

أعضاء في المؤسسة ويزيد هذا الشعور كلما زادت نسبة المشاركة في اتخاذ القرارات حيث يعد هذا الحافز المعنوي من أهم الحوافز التي تقدم للأفراد داخل المؤسسة فعندما يقوم الأفراد بالمناقشة مع رؤسائهم يتم الوصول إلى أصلح القرارات مما ينعكس إيجاباً على العمال والمؤسسة على حد سواء وبالتالي شعور الفرد بالفخر لكونه عضو في المؤسسة وبالتالي شعوره بالانتماء لها.

لكن الكثير من أفراد العينة يرون أنه لا توجد فرصة للمشاركة مطلقاً في اتخاذ القرارات الأمر الذي يمكن تفسيره من عدة زوايا كنقص الاتصال بين هيئات المؤسسة وبين العمال وبالتالي فقد ينحصر اتخاذ القرارات في مؤسسة ما على فئة معينة أو في هيئة معينة ربما تعتبر نفسها صاحبة السيادة المطلقة.

عموماً يمكن أن نلاحظ أن هناك نوع من إتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات لجميع العمال باختلاف وظائفهم وإمكاناتهم في المؤسسة وفئاتهم المهنية الذي يخلق نوعاً من المسؤولية تجاه القرارات التي ناقشوها وشاركوا في صنعها مع الرؤساء وبالتالي تحقيق درجة من الولاء التنظيمي.

جدول رقم(16) يوضح العلاقة بين وضوح قنوات الاتصال و الحرية في أداء العمل

أسلوب تعامل الرئيس مع مرؤوسيه عند الخطأ	n	%
حرية مطلقة	15	50 %
حرية نسبية	13	43.3 %
ليست هناك حرية	02	6.7 %
المجموع:	30	100 %

يتبين لنا من خلال الجدول أن أكبر نسبة تمثلها الإجابة " حرية مطلقة " بنسبة 50% تليها نسبة 43.3 % من فئة الإجابة " حرية نسبية " وفي الأخير نسبة 6.7% من فئة الاجابة "ليست هناك حرية".

يتضح لنا من خلال القراءة الإحصائية لمعطيات الجدول أغلب أفراد العينة يرون أنهم يتمتعون بحرية مطلقة في أداء عملهم هذا لا يعني ترك العمل لوحده دون رقابة بل على العكس فالعامل يتلقى الأوامر من رئيسه ويقوم بها على أكمل وجه مع أخذ فترات للراحة بين الفينة و الأخرى ، حتى وإن كان الرئيس المباشر حاضرا دون تضيق منه وهذا ما لحظناه ، ف نجد المرؤوسين يتلقون الأوامر من خلال قنوات اتصال واضحة وهم يعملون على تنفيذها بشكل صحيح دون تقصير بعدها يستريحون في شكل جماعات وأحيانا يجلسون مع رؤسائهم.وهذا راجع إلى نوع وطبيعة العلاقة التي تربط العمال بالرؤساء داخل المؤسسة التي ظهرت بأن لها علاقات جيدة من خلال ملاحظتنا البسيطة للمؤسسة، وبالتالي فإن تمتع المؤسسة بعلاقات جيدة بين العمال والمشررفين يعطي للعمال مزيد من الحرية عند أداء أعمالهم, هذا ما يؤثر على الروح المعنوية للعمال وريفع من درجة درجة دافعيتهم واستعدادهم للعمل، وبالتالي تحقيق درجة من الولاء التنظيمي.

الجدول رقم (17) يبين العلاقة بين الشعور بالتقدير و الاحترام من طرف الزملاء والرغبة في تغيير الوظيفة و الأجر:

المجموع		لا أشعر		نوعا ما		أشعر		الشعور بتقدير الزملاء الرغبة في تغيير الوظيفة
%	n	%	n	%	n	%	n	
100%	12	%0	0	%0	0	%100	12	نعم
100%	18	11.2 %	2	72.7 %	13	16.6 %	3	لا
% 100	30	%6.7	2	% 43.3	13	%50	15	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة تمثلها الإجابة "أشعر" بنسبة 50% تدعمها نسبة 100% من أفراد العينة الذين يرغبون في تغيير الوظيفة، مقابل نسبة 43.3% تمثلها الإجابة "نوعا ما" تدعمها نسبة 72.2% من أفراد العينة الذين لا يرغبون في تغيير الوظيفة، وفي الأخير نسبة 6.7% تمثل الإجابة "لا أشعر" من أفراد تدعمها نسبة 11.2% من أفراد العينة الذين لا يرغبون في تغيير الوظيفة.

يتضح لنا من خلال الدراسة الإحصائية لمعطيات الجدول أن أكثر من نصف أفراد العينة المدروسة يشعرون بالتقدير و الاحترام من طرف زملاء في العمل كذلك أغلب أفراد العينة لا يرغبون في تغيير وظائفهم ومنه يمكن اعتبار أن التقدير و الاحترام من طرف الزملاء في العمل يؤثر على ولاء العامل لوظيفته، حيث أن التقدير والاحترام من طرف الزملاء يشعر العامل بالارتياح والاستقرار في العمل وبالتالي الشعور بالرغبة في

المحافظة على الوظيفة أي كلما زاد مستوى التقدير والاحترام من طرف زملاء في العمل زادت الرغبة في المحافظة والبقاء في الوظيفة وكلما انخفض مستوى التقدير والاحترام من طرف زملائك في العمل انخفض الرغبة في المحافظة والبقاء في وظيفته .

فشعور العامل بالتقدير والاحترام من طرف الزملاء له تأثير على شعور العامل بمولاته وانتماءه لجماعة العمل ,فهذا الشعور بعد حافزا ايجابيا تنعكس ردة فعله على العملية الإنتاجية,وهذا ما يمكن اعتباره مؤشرا هاما على ارتفاع مستوى الولاء في مؤسسة الموارد المائية بالجلفة .

ومنه نستنتج بأن العمال في مديرية الموارد المائية بالجلفة راضون عن جماعة العمل ولا يرغبون في تغيير وظائفهم في غالبيتهم وبالتالي تحقق درجة عالية من الولاء التنظيمي في المؤسسة.

4.3 نتائج الفرضية الثانية

إن حوافز العمل تتحدد بجانبين أحدهما مادي والثاني معنوي، إلا أنه في هذه المؤسسة يطغى عليها الطابع أو النوع المعنوي -وقد ركزنا في دراستنا هذه على نمط الإشراف- أكثر من المادي المتمثل في الأجر الذي أظهر درجة معينة من الولاء للمؤسسة، وهذا ما توصلنا إليه من خلال تحليلنا السوسولوجي لمعطيات الفرضية الثانية، حيث أن توفير نمط الإشراف الجيد يؤدي أكثر إلى تحقيق الولاء التنظيمي لدى عمال هذه المؤسسة مقارنة بتأثير الأجر حيث يرى عدد من الكتاب والباحثين أن توفره لا يسبب الرضا أو السعادة، وإنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد، هذا التأثير لنمط الإشراف على الولاء التنظيمي ظهر من خلال مؤشرات هامة أبرزت نسب لا بأس بها أظهرت رضا أفراد العينة عن نمط الإشراف السائد في المؤسسة، وإن كان هناك مؤشر سلبي قد يؤثر على ولاء العمال وهو عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات، إلا أن اهتمام الرئيس المباشر بالعمال واهتمامه بحل مشاكلهم الخاصة وتشجيعهم وأخذ آرائهم وافتتاحهم... الخ. حال دون ذلك

ومنه نستنتج أن لنمط الإشراف دور كبير في تحديد درجة الولاء التنظيمي حيث نجد أنه كلما كان نمط الإشراف السائد في المؤسسة جيدا كلما كان هناك ولاء، ولقد أظهر أفراد العينة رضاهم عن نمط الإشراف الأمر الذي يؤكد قرب الحوافز المعنوية من تحقيق الولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد المائية بالجلفة أكثر من المادية منها، وهذا ما يؤكد في نظرنا- أثر الحوافز المعنوية الذي قد يفوق في بعض الأحيان أثر الحوافز المادية في خلق نوع من الاندماج في المؤسسة والولاء لها.

الاستنتاج العام:

توصلنا من خلال نتائج الفرضيتين إلى أن عدم الرضا عن الأجر لا يؤدي بالضرورة إلى عدم الرضا عن الجوانب الأخرى للعمل، أما الرضا عن نمط الإشراف له تأثير في تحديد درجة من الولاء، ومنه يمكن القول أن الحوافز المعنوية أكثر تأثير في تحديد درجة الولاء التنظيمي من الحوافز المادية لدى عمال مديرية الموارد المائية ذلك أن أغلب أفراد العينة أظهروا ارتياحهم نحو نمط الإشراف السائد في العمل وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أن المشرف أو الرئيس المباشر في العمل يعتمد على الحافز المعنوي أكثر من اعتماده على الحافز المادي لأن هذا الأخير يكون من طرف الإدارة والتي تضعه في يد المشرف لتحفيز العمال، أما الحافز المعنوي فيكون من ذات المشرف بمعنى أنه يعتمد على حسن المعاملة وعلى خلق جو من التفاهم ومساهمته في تحقيق وإشباع حاجات العمل الاجتماعية من خلال علاقات الصداقة والثقة والاحترام والمودة، وإطعائهم الحرية في أداء أعمالهم..

وهذا لا يعني أننا ننكر دور الحوافز المادية (الأجور) في تحديد درجة من الولاء التنظيمي إلا أننا ومن خلال دراستنا لاحظنا أن الحوافز في هذه المؤسسة يطغى عليها الحوافز المعنوية أكثر، إذ أنه وبالرغم من عدم رضا أغلب أفراد العينة عن أجورهم إلا أنهم راضون عن نمط الإشراف السائد وهو ما أدى إلى خلق درجة من الولاء لدى العمال في هذه المؤسسة.

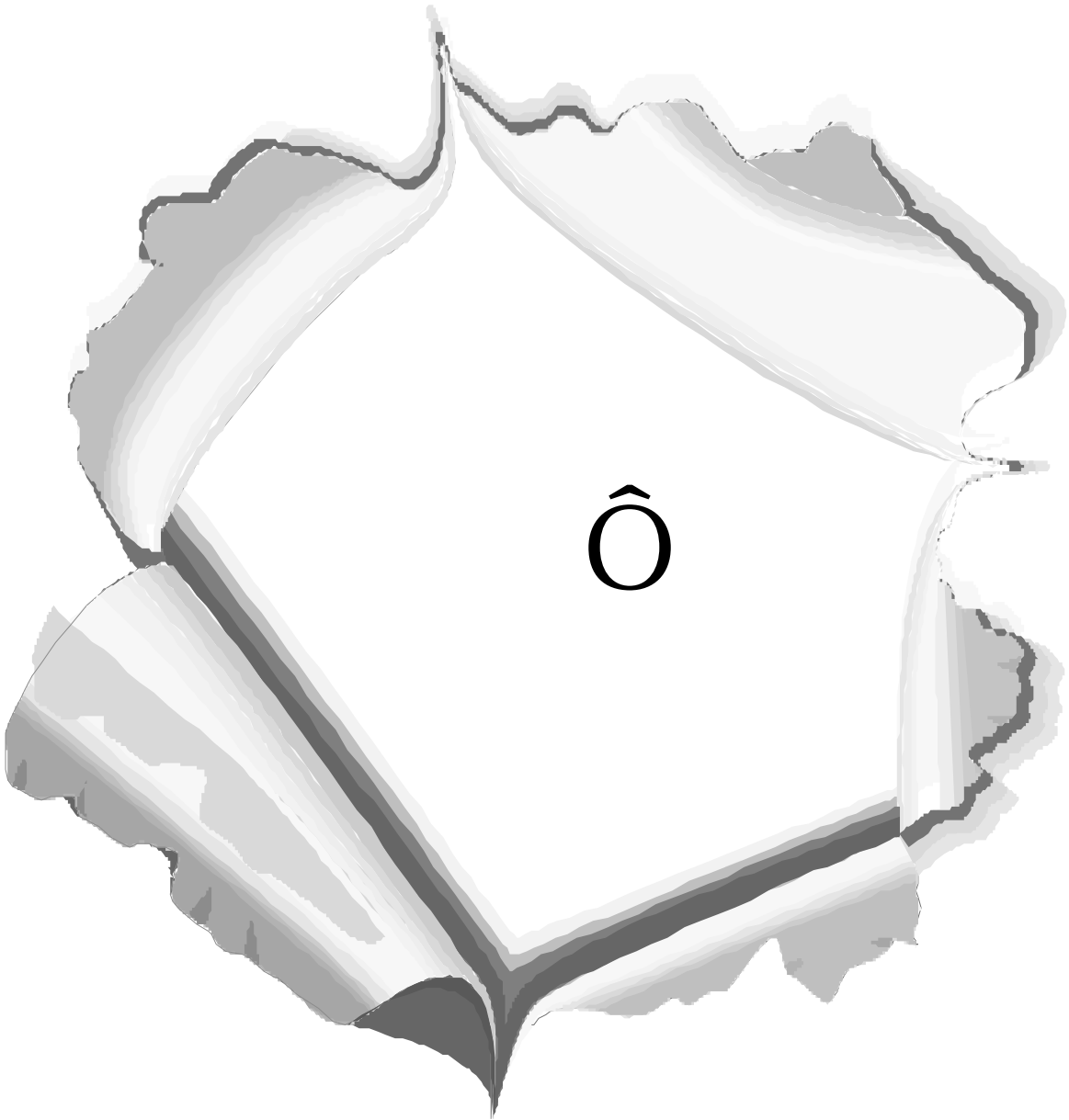
ومن ثم فإن هذه المؤسسة - مديرية الموارد المائية بالجلفة - تحرص على إرضاء أفرادها العاملين بها، وذلك بتحفيزهم معنويا أكثر منه ماديا، مما يحقق أهداف المؤسسة المسطرة على رأسها رفع الإنتاج فضلا عن تحقيق أهداف الأفراد من خلال إشباع الحاجات العليا لديهم.

ومنه فإن توفير الحوافز المعنوية وإقامة علاقات جيدة داخل بيئة العمل له أهمية كبيرة في تجديد الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم، وهذا ما ذهبت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث ترى أن العمل نشاط جماعي، وأن الحاجة للتقدير والأمن والشعور بالانتماء و... الخ، ترفع من معنوية العاملين وتزيد من انتماؤهم لمؤسستهم، كما تؤكد على الوظيفة الاجتماعية

للمؤسسة أو التنظيم فهي إلى جانب وظيفتها الاقتصادية المتمثلة في إنتاج السلع تتمتع بوظيفة اجتماعية تتمثل في إشاعة الارتياح والرضا بين العاملين داخل هذه المؤسسة أو هذا التنظيم ما يؤدي إلى رفع الإنتاج.

خاتمة:

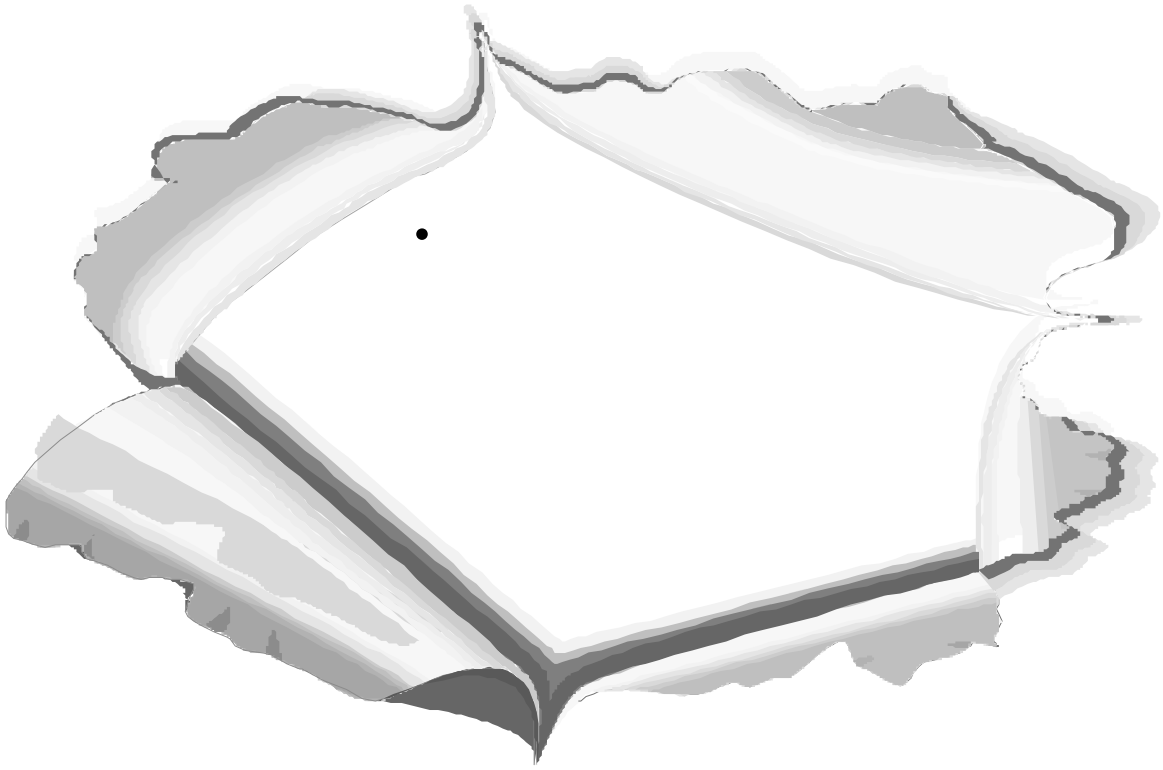
رغم أن أغلب الباحثين في الوقت الحاضر أصبحوا يشككون في وجود علاقة بين الحافز والولاء وأيهما يمكن اعتباره السبب وأيهما النتيجة، فهل على درجة الحافز يترتب مستوى الولاء أم مستوى الولاء ذاته يمكن أن يكون العكس. ومن محور دراستنا نقول أن الولاء والأداء العالي ينتجان من نفس الأسباب وهي الحوافز المادية والمعنوية معاً، و أن الولاء والحوافز قد يرتبطان وأن العلاقة بينهما قد تكون علاقة مباشرة، أي بواسطة نظام فعال للحوافز، يمكن من خلاله دفع العمال للمضي قدماً في تحقيق أهداف المؤسسة وبذل مزيد من الجهد.



$\hat{\mathbb{O}}$

خاتمة:

رغم أن أغلب الباحثين في الوقت الحاضر أصبحوا يشككون في وجود علاقة بين الحافز والولاء وأيهما يمكن اعتباره السبب وأيهما النتيجة، فهل على درجة الحافز يترتب مستوى الولاء أم مستوى الولاء ذاته يمكن أن يكون العكس. ومن محور دراستنا نقول أن الولاء والأداء العالي ينتجان من نفس الأسباب وهي الحوافز المادية والمعنوية معاً، و أن الولاء والحوافز قد يرتبطان وأن العلاقة بينهما قد تكون علاقة مباشرة، أي بواسطة نظام فعال للحوافز، يمكن من خلاله دفع العمال للمضي قدماً في تحقيق أهداف المؤسسة وبذل مزيد من الجهد.



قائمة المراجع

*الكتب:

- 1- أحمد ماهر : السلوك التنظيمي في ظل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2003
- 2- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، 1989.
- 3- إحسان دهش جلاب : إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، دار صفاء ، الأردن، 2011 .
- 4- الطائي يوسف، وآخرون: إدارة موارد بشرية مدخل إستراتيجي متكامل ، مؤسسة الوراق، الأردن ، 2006م
- 5- العزاوي نجم عبد الله، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
- 6- حمدي ياسين، وآخرون، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط1 ، دار الكتاب الحديث، بدون بلد، 1999 .
- 7- طاهر محمود الكلاله : تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار وائل ، الأردن، 2008.
- 8- طارق طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007
- 9- كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان.
- 10- محمد محمود الذنبيات، عمار بوحوش، منهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

- 11- محمد مدحت أبو النصر: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، إيتراك للنشر، القاهرة، 2004
- 12- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، مصر، 2006.
- 13- محمد داودي، محمد بوفاتح، منهجية كتابة البحوث العلمية والرسائل الجامعية، ط1، الاوراسية، 2007.
- 14- منير زيد عبودي ، التنظيم الإداري ومبادئه الأساسية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 .
- 15- منير نوري: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010
- 16- موريس أنجلس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار الوضعية للنشر، الجزائر .
- 17- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، الأردن، 2003
- 18- سليمان خلف الرواشد، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 .
- 19- عبد اللطيف عبد اللطيف: العلوم السلوكية في التطبيق الإداري (السلوك التنظيمي)، منشورات جامعة دمشق، 2007م

* المعاجم والقواميس:

- 1- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، ط1، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1984.
- 2- حامد الحرفة وآخرون، موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، ج1، الدار العربية للموسوعات، لبنان، 1980.
- 3- حبيب مصطفى الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، ط1، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 1997.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذا الإمتحان في إطار التحضير لمذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علم

الإجتماع تخصص : تنظيم وعمل بعنوان :

التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي

دراسة ميدانية بمديرية الموارد المائية بالجلفة

كما أحيطكم علما أن كل ما تدلون به من بيانات سيكون موضع سر ، ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ،نشكركم على حسن تعاونكم معنا ولكم فائق الإحترام والتقدير

إشراف الأستاذ:

- عيشي ساعد

إعداد الطالب:

- جرد ياسين

- حاشي محمد

لجنة المناقشة:

1.أ رئيسا

2.أ مقرا

3.أ مناقشا

الرجاء وضع العلامة (X) في الإجابة المختارة

*بيانات شخصية:

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-السن: 30/25 35/30 40/35 40 فأكثر
- 3-المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4-الأقدمية: 1-5 سنوات 6-15 سنة 16 سنة فأكثر
- 5-الفئة المهنية : منفذ عون تحكم إطار

* بيانات خاصة بالحوافز المادية:

- 6-هل الأجر الذي تتقاضاه يناسبك ويحقق حاجاتك؟ يحقق لا يحقق
- 7-هل الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع ما تبذله من جهد؟ يتناسب لا يتناسب
- 8-الأجر الذي تتقاضاه يساير التغييرات الاقتصادية والاجتماعية في البلد؟ يساير نوعا ما لا يساير
- 9-هل توفر جزء من أجرك؟ أوفر لا أوفر
- 10-هل المكافآت المادية التي تقدمها الإدارة كافية؟ كافية غير كافية
- 11-هل تقدم الإدارة ترقيات وعلاوات عادلة ومناسبة؟ تقدم أحيانا لا تقدم
- 12- هل ترى بأن مكان العمل والظروف التي تعمل بها : مواتية غير مواتية

* بيانات خاصة بالحوافز المعنوية:

13- هل يشجعك المشرف على طرح آرائك؟

يشجعني لا يشجعني أحيانا

14- هل تتلقى مساعدة (إرشاد، توجيه، تشجيع،...) من طرف رئيسك المباشر؟

أتلقى بعض الشيء لا أتلقى

15- عندما تخطئ في عملك، ما هو الأسلوب الذي يعاملك به رئيسك ؟

التفهم التهديد الخصم الأجر التوبيخ أمام الزملاء

16- هل تتاح لك فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات؟

دائما أحيانا أبدا

17- هل تشعر بالتقدير و الاحترام من طرف زملائك في العمل؟

أشعر نوعا ما لا أشعر

18- هل قنوات الاتصال الرسمية بالمؤسسة واضحة؟

واضحة غير واضحة

19- هل تهتم المؤسسة بتقديم الأوسمة وشهادات التقدير للعمال؟

دائما أحيانا أبدا

* بيانات خاصة بالولاء التنظيمي:

20- هل تبذل جهد إضافي في المؤسسة ؟

ابذل لا ابذل

21- هل تشعر بأنك عضو فعال في المؤسسة؟

نعم لا

22- هل تغير عملك في المؤسسة إذا وجدت عمل أفضل؟

أغير لا أغير

23- هل تستخدم كل قدراتك في المؤسسة؟

نعم لا أحيانا

24- هل تشعر بالفخر لكونك جزء من المؤسسة؟

أشعر لا أشعر

25- هل تتمتع بالحرية في أداء أعمالك؟

حرية مطلقة حرية نسبية ليست هناك حرية

26- هل أنت مستعد للعمل لساعات إضافية خارج أوقات العمل؟

مستعد غير مستعد