

قسم علوم الاعلام والاتصال
تخصص اتصال تنظيمي

مذكرة ماستر تحت عنوان

دور آليات التحفيز في كسب ولاء الموظفين بالمؤسسة
الاقتصادية الجزائرية
دراسة حالة مؤسسة الفوسفات سوميفوس "SOMIPHOS" - بئر العاتر -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

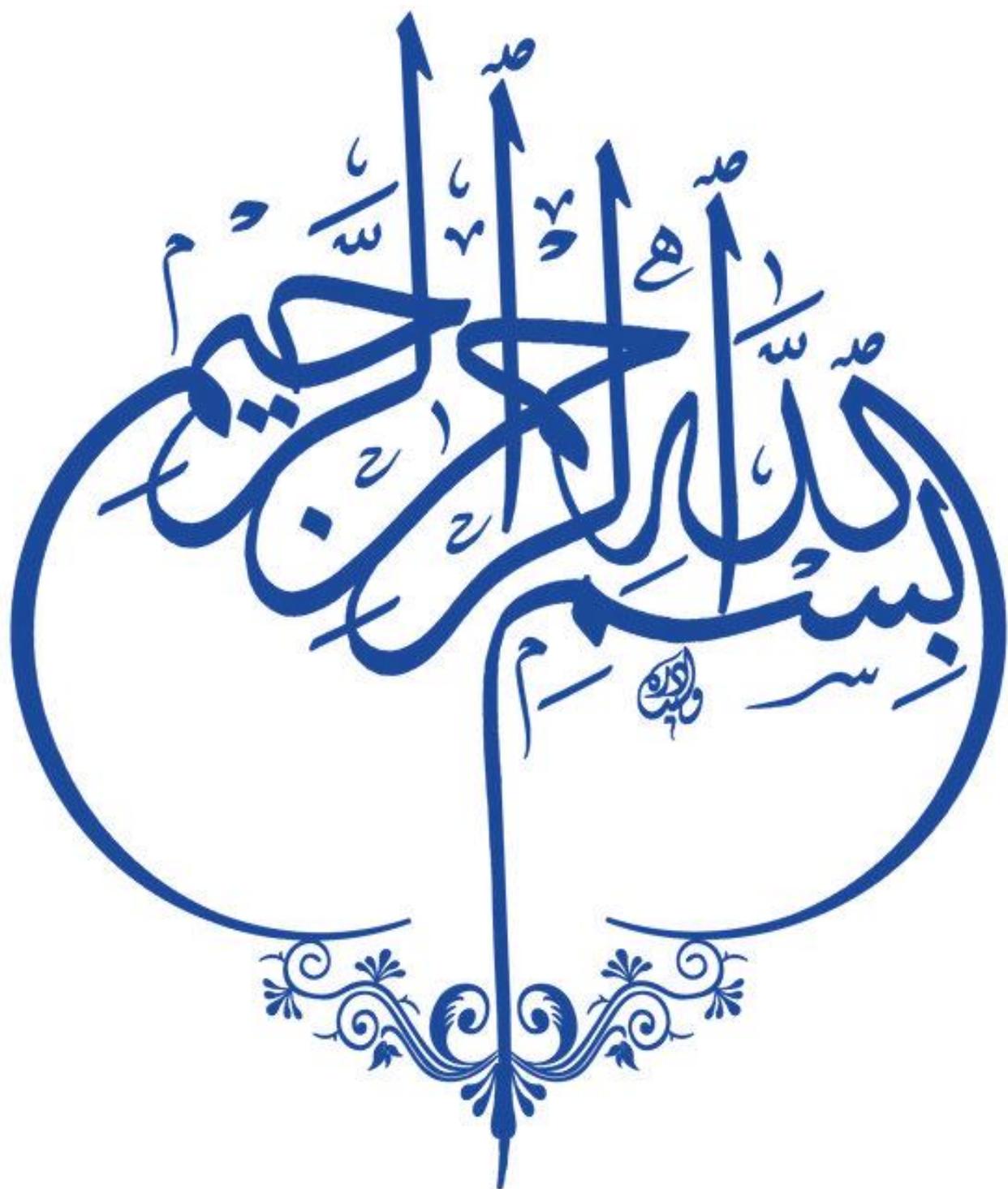
إشراف الدكتور:
ربوح معمر

من اعداد:
- عمير مريم

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
علي سلطاني	أستاذ تعليم عال	رئيسا
ربوح معمر	مساعد 'أ' أستاذ	مشرفا ومقررا
زيدان حمدي	مساعد 'أ' أستاذ	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022



كلمة شكر

الحمد لله أن وفقنا إلى إتمام هذا العمل، وقد درنا على جمع البيانات والمعلومات التي
تفيد في هذه الدراسة، وأنعم علينا بأساتذة أكفأ لهم الفضل في توجيهنا وتزويدنا
بالمعارف والمعلومات القيمة، فنحن ومن خلال هذا الإنجاز نتقدم بجزيل شكرنا وتقديرنا
واحترامنا إلى جميع الأساتذة، ونخص بالذكر الأستاذ المؤطرة معمر ربوح. كما لا ننوتنا
أن نشكر اللجنة المناقشة. وكل من ساهم في اخراج هذا العمل.

فهرس المحتويات

كلمة شكر

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

أ مقدمة:

5 1-1- إشكالية الدراسة:

5 1-1-1- ضبط مشكلة الدراسة:

6 1-1-2- أسباب اختيار الموضوع:

7 1-1-3- أهمية الدراسة

7 1-1-4- أهداف الدراسة:

8 1-1-5- الدراسات السابقة والمماثلة:

10 1-1-6- ضبط مفاهيم الدراسة:

13 1-2- الإجراءات المنهجية للدراسة:

13 1-2-1- مجالات الدراسة:

15 1-2-2- منهج الدراسة:

15 * تعريف المنهج الوصفي:

16 1-2-3- مجتمع البحث والعينة:

17 1-2-4- أدوات جمع البيانات:

17 * الملاحظة:

18 * الاستبيان:

19:خلاصة الفصل:
221-2- التحفيز في المؤسسات الاقتصادية
221-1-2- مفهوم التحفيز
22* تعريف التحفيز
232-1-2- أهمية وأهداف وعوامل التحفيز
273-1-2- انواع التحفيز:
314-1-2- نظام التحفيز:
345-1-2- نظريات التحفيز
416-1-2- الدوافع وعلاقتها بالتحفيز:
452-2- الولاء في المؤسسات الاقتصادية:
451-2-2- مفهوم الولاء التنظيمي:
462-2-2- خصائص الولاء التنظيمي:
473-2-2- مراحل الولاء التنظيمي:
484-2-2- عناصر وأبعاد الولاء التنظيمي:
495-2-2- استراتيجيات الولاء التنظيمي:
516-2-2- العوامل التي تساهم في تنمية الولاء التنظيمي:
547-2-2- أسباب ضعف الولاء التنظيمي:
558-2-2- قياس الولاء التنظيمي:
579-2-2- نماذج المفسرة للولاء التنظيمي:
61:خلاصة الفصل:
63:تمهيد:

64	1-3-1- تقديم للمؤسسة الوطنية مناجم الفوسفات – جبل العنق:
64	1-3-1-1- نبذة تاريخية عن المؤسسة:
65	1-3-1-2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتحليله:
73	1-3-1-3- أهمية المؤسسة ونشاطاتها ودورها:
74	1-3-1-4- طبيعة النشاط وعلاقات المؤسسة:
76	1-3-1-5- إطارات وموظفي المؤسسة الوطنية مناجم الفوسفات جبل العنق:
78	1-3-1-6- وضعية المؤسسة:
78	1-3-1-7- الامتيازات التي تقدمها المؤسسة لموظفيها:
79	1-3-2-1- عرض البيانات وتحليل النتائج:
99	3.2.2 مناقشة النتائج في ظل التساؤلات والدراسات السابقة
106	خاتمة
108	قائمة المصادر والمراجع:

- الجدول رقم (01) يمثل توزيع أفراد العينة على طبقات المجتمع الأصلي.....17
- الجدول رقم (02) يمثل أنواع التحفيز30
- الجدول رقم (03) خماسية الولاء لطارق سويدان51
- جدول رقم (04) يبين توزيع عينة الدراسة حسب النوع.....79
- جدول رقم (05) يبين توزيع عينة الدراسة حسب السن80
- جدول رقم (06) يبين توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.....81
- جدول رقم (07) توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل.....82
- جدول رقم (08) توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية82
- جدول رقم (09) توافق الاجر الذي يتقاضاه العامل مع العمل.....84
- جدول رقم (10) تثمان أداء العمل المميز أو العمل لساعات الإضافية84
- جدول رقم (11) تخصيص المؤسسة لجزء من الأرباح السنوية.....85
- جدول رقم (12) توفير المؤسسة للخدمات الاجتماعية من مواصلات وتأمين صحي.....85
- جدول رقم (13) تشجيع الحوافز المادية للعاملين على بذل جهد أكبر.....86
- جدول رقم (14) ترك العامل للوظيفة في حالة وجود عروض عمل للعامل لها نفس امتيازات المؤسسة؟.....87
- جدول رقم (15) التقدير والاحترام من الرئيس في العمل.....87
- جدول رقم (16) مشارك العاملين بأرائهم و اقتراحاتهم في فريق العمل.....88
- جدول رقم (17) فهم الجيد لطبيعة العمل وتقديم الافضل89
- جدول رقم (18) شعور العامل بأنه عنصر مهم في العمل.....89
- جدول رقم (19) الشعور بالأهمية في العمل.....90
- جدول رقم (20) تقييم العلاقة بين الزملاء.....91
- جدول رقم (21) التعرض لعقوبة بسبب مخالفة أحد القوانين الداخلية للمؤسسة.....91
- جدول رقم (22) العقوبات التي يتعرض لها العاملين92

- 92..... جدول رقم (23) نتيجة العقوبة التزامك في أداء مهامك
- 93..... جدول رقم (24) البقاء العاملين في هذه المؤسسة على المدى البعيد
- 93..... جدول رقم (25) اعتزاز العاملين بانتماهم لمؤسستهم و افتخارهم بالعمل فيها
- 94..... جدول رقم (26) مساند ودعم العاملين للمؤسسة في أزماتها واعتبار العاملين أنها مشكلتهم
- 94..... جدول رقم (27) أسباب الاستمرار في العمل
- 95..... جدول رقم (28) الحوافز التي تقدمها المؤسسة
- 95..... جدول رقم (29) الشعور بالرضا عن الوظيفة ورأيته العاملين بأنها مناسبة لقدراتهم ومؤهلاتهم
- 96..... جدول رقم (30) التواصل مع المسؤول في المؤسسة
- 97..... جدول رقم (31) الشعور بالتقدير والاعتراف بالمجهودات من طرف الإدارة
- 97..... جدول رقم (32) الخضوع للتدريب والتكوين لتحسين المهارات وزيادة القدرات
- 98..... جدول رقم (33) طبيعة التكوين
- 99..... جدول رقم (34) مساعدة بيئة العمل على الانضباط وأداء الأعمال بشكل جيد

قائمة الأشكال

- 37..... الشكل (01): المجاميع الخمس
- 42..... الشكل رقم (02) يمثل الدوافع وعلاقتها بالتحفيز
- 44..... الشكل رقم (03) نموذج بسيط لسلوك الإنسان (عملية الدفع الأساسية)
- 45..... الشكل رقم (04): سلوك الفرد بوجود الحافز
- 48..... شكل رقم (05) مراحل تطور الولاء التنظيمي عند مودي وبورتر
- 58..... الشكل رقم (06) خصائص
- 79..... شكل (07) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب السن
- 80..... شكل (08) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب السن
- 81..... شكل (09) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
- 82..... شكل (10) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل
- 83..... شكل (11) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



مقدمة

مقدمة:

مرت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بعدة مراحل منذ الاستقلال الى يوم هذا الا أنها ما تزال تعاني الكثير من المشكلات التسييرية التي تأثر على مردوديتها، وبالتالي بعدها عن مسايرة التقدم والالتحاق بمستوى المؤسسات العالمية والسبب في ذلك لا يعود الى ندرة أو محدودية الموارد البشرية، بل هو ناتج عن الأزمة الخانقة التي تمر بها المؤسسة، وهذا ما أدى بالمسيرين الى الاهتمام بجدية والبحث عن نماذج وأساليب تسير للخروج من تلك المشاكل المعقدة.

إن التقدم العلمي المتسارع الذي يتميز به الزمن الراهن أحدث تطورا هائلا في جميع مناحي الحياة المختلفة ، ولقد أصبحت التكنولوجيا المتطورة والتنظيمات الكثيرة ظاهرتي هذا الزمن ، فارتفع مستوى الإنتاج وتطورت أساليبه وتحسنت وسائل تقديم الخدمات .فالتنظيمات أصبحت تعتبر الأفراد في العمل الجماعي العنصر الأساسي الذي تعتمد عليه في تحقيق أهدافها المختلفة، وتبذل في اختيارها واعدادهم الجهد والمال وتمنحهم المزيد من الحوافز المادية والمعنوية من أجل الحصول على احتياجاتهم المختلفة ، مقابل ذلك تطلب من الولاء والإخلاص والوفاء في خدمتها وتقديم الأداء المتميز لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية .

وعلى هذا الأساس تفكر المنظمات المعاصرة في إيجاد السبل الكفيلة التي من خلالها يتم تطوير قدرات هذا المورد المهم، طالما أنه يمثل مصدر الابتكار والابداع، لهذا لجأت التنظيمات الى الاعتماد على أساليب وعمليات فاعلة لأداء المهام والوظائف بالإضافة إلى ارتفاع الروح المعنوية وزيادة ارتباط وتساند العاملين بالمنظمة. كلها عوامل تساهم في زيادة الانتماء والرضى والولاء لدى الموارد البشرية.

ويعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا من الباحثين في المجال التنظيمي والسلوكي في الفترة الأخيرة، وهذا الاهتمام راجع إلى حقيقة أن الولاء التنظيمي من المؤشرات الإيجابية، وهو بمثابة مقياس لمدى فاعلية أداء الأفراد، هو لا يأتي من العدم بل هو شعور يكتسب من معاملة المؤسسة الحسنة لموظفيها. ولهذا يعتبر المؤشر الأكثر صدقا ودلالة، والذي تعتمد عليه المؤسسات في التنبؤ بمدى استعداد موظفيها لتحقيق أهدافها.

وبناء على ما سبق ذكره تأتي الدراسة الراهنة لتعاليم ظاهرة تنظيمية هامة وهي دور آليات التحفيز في كسب ولاء الموظفين من أجل تحقيق هذا قمنا بدراسة ميدانية في إحدى المؤسسات الاقتصادية، وهي مؤسسة سوميفوس وقد تضمنت الدراسة ثلاثة فصول وجاءت الفصول كالتالي:

الفصل الأول ضبط إشكالية الدراسة وإطارها المنهجي الذي تم فيه طرح إشكالية الدراسة، وتحديد أسباب اختيار الموضوع وأهميته، أهداف الدراسة، الدراسات السابقة، ضبط المفاهيم أما الإجراءات المنهجية تتضمن الإطار المكاني والزمني والبشري للدراسة، ومنهج الدراسة، مجتمع البحث وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات.

أما الفصل الثاني فقد يخصص الجانب النظري للدراسة وتضمن جزئين التحفيز في المؤسسات الاقتصادية والولاء التنظيمي.

أما الفصل الثالث فقد تناولنا فيه الدراسة الميدانية والتطبيقية تعرضنا فيه للتعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي ودورها، كما تضمن تفرغ البيانات وعرضها وتحليل النتائج وعرض بعض التوصيات.

الفصل الأول

إشكالية الدراسة وإطارها المنهجي

تمهيد:

يتوقف أي بحث علمي أو دراسة انطلاقاً من تحديد إشكاليته وأهدافه، ولكي يستوفي البحث قيمته العلمية يتطلب منا التعرض لإجراءات منهجية ولهذا سنحاول في هذا الفصل توضيح الأساليب العلمية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة من أجل تحقيق أهدافها، من إشكالية الدراسة وأسباب اختيار موضوع الدراسة، أهمية وأهداف الدراسة، تحديد المفاهيم، مجتمع وعينة الدراسة، منهج الدراسة، وأدوات جمع البيانات.

1-1- إشكالية الدراسة:

1-1-1- ضبط مشكلة الدراسة:

في ظل التغيرات السريعة التي حدثت ومازالت تحدث في العالم بأسره والتي مست مختلف جوانب الحياة الإنسانية العصرية بشكل عام، و الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والمالية بشكل خاص، حيث الاتحادات والازمات السياسية والاقتصادية، الخصوصية، العولمة، والزيادة في نمو سكان العالم والثورة التكنولوجية كل هذا نتج عنه تغيير شامل في أنظمة العالم، فزيادة عدد السكان نتج عنه زيادة العرض والطلب وفي المقابل زيادة اليد العاملة ، فبعد ما كان ينظر للموارد البشرية في المؤسسة كباقي الموارد والتي يجب استغلالها كألة في رفع الإنتاج وزيادة الإنتاجية، فالיום ينظر له من زاوية أخرى فقد بات اليوم أهم مورد لاستمرار وديمومة المؤسسة.

ولهذا أولى القادة اهتماما خاصا به من خلال البحث في العوامل المؤثرة في إنتاج وكفاءة العاملين سلبا وإيجابا والتي تساهم في خلق ديناميكية فعلية تؤثر بشكل إيجابي في الرفع من القدرات لأي منظمة أو منشأة إقتصادية التي تحاول ربح معركة التوازن بين رضا العاملين بها و تحقيق ، الربحية على المدى المتوسط والطويل ، ويسعى مسؤولو المؤسسات إلى أن يصل العاملون إلى أقصى كفاءة ممكنة، ولتحقيق هذا الهدف تعمل المؤسسات على توفير العمالة ذات التكوين العالي و المؤهلة واكسابهم المهارات المختلفة من اجل رفع ادائهم ، من خلال توفير أليات تحفيزية تشجعهم على مواصلة بذل مجهودات وتكثيفها من أجل تحسين الدافعية لديهم ، حيث إن لم يكن هناك دوافع لدى العاملين لا يستطيعون تحسين ورفع أدائهم و كفاءة الأفراد تتوقف على عوامل القدرة على الأداء والرغبة (التي تتشكل من مزيج من الاحاسيس والمشاعر الايجابية نحو البيئة الداخلية للمؤسسة) في العمل وهو ما يعرف بالتحفيز ، هذا الأخير الذي يلعب دورا هاما في صياغة استراتيجيات والصور الذهنية ذات البعد الايجابي للمؤسسة ، فهي العنصر المحرك للسلوك الانساني ، حيث يعد التحفيز بجميع أشكاله وصوره سواء كانت مادية أو معنوية يعزز العلاقة بين المؤسسة وعاملها وتكسب ولاءهم وتنمي الثقة المتبادلة بين الطرفين التي تمثل أحد العناصر الأساسية التي تنعكس وإيجابا على مردودية الفرد الذي يعمل دون ملل وبحب والتي قد تصل الى أعلى درجات العطاء حتى من دون مقابل ،

وتعد المؤسسة الاقتصادية - فرفوس - بئر العاتر من أهم الكيانات الجزائرية التي تضم العديد من الكفاءات والإطارات المؤهلة تحاول أن توفر لهم بيئة عمل ملائمة تتسم بوجود عناصر التحفيز الأساسية مثل الدعم المهني و الثقة أثناء التعاملات اليومية و كذا الإغراءات المادية المتنوعة بشكل مباشر (كالرواتب العالية و منحة المردودية و العلاوات المختلفة التي ينص عليها القانون) ، أو الغير مباشرة مثل المهام

المدفوعة او الرحلات والمساعدات المالية (شراء أجهزة كهر ومنزلية بالتنقيط المريح أو شراء سيارة أو مخيمات صيفية.... الخ) ، بالإضافة الى الاتفاقيات التي تبرمها المؤسسة مع المحيط الاجتماعي والشركاء الاقتصاديين مثل (التغطية الصحية مع مؤسسة الضمان الاجتماعي و المصحات والاطباء الخواص) ، ولهذا انصب اهتمامنا من خلال هذه الدراسة التي تتناول الكشف عن أليات التحفيز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عموما ومؤسسة - فرفوس - بئر العاتر بشكل خاص ودورها في تحقيق وكسب ولاء العاملين بها ، ولمعالجة هذا الموضوع قمنا بالتوجه نحو " المؤسسة الوطنية الاقتصادية للبحث التنقيب الاستغلال و التحويل للفوسفات - فرفوس - بئر العاتر للقيام بالدراسة الميدانية التي ستوضح العلاقة بين المتغيرين (أليات التحفيز و الولاء) بها ، ومن أجل فهم أكثر لهذه الاشكالية المنهجية طرحنا التساؤل الرئيسي التالي : فيما يتمثل دور أليات التحفيز في كسب ولاء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية - فرفوس - بئر العاتر تبسة - ؟ حيث تندرج ضمنه مجموعة من الاسئلة الفرعية :

* ماهي أليات التحفيز في المؤسسة؟

* هل تحقق الحوافز الالتزام الوظيفي لدى العاملين؟

* كيف يتم تكوين الولاء في المؤسسة الاقتصادية؟

* هل يمكن للتحفيز ان يساهم كسب ولاء الموظفين في المؤسسة الاقتصادية؟

1-1-2- أسباب اختيار الموضوع:

أ- الأسباب الشخصية

- ارتباط الموضوع تخصصنا الاتصال التنظيمي والسعي إلى فهم خلفيات الموضوع و المتمثلة في الكشف عن العلاقة بين توظيف أليات التحفيز ومدى مساهمتها في تحقيق الولاء التنظيمي في مؤسسة فرفوس - بئر العاتر.

- الرغبة الشخصية في الاطلاع على موضوع الانشطة التحفيزية و الولاء التنظيمي من خلال ملاحظتي التي تنطلق من المحيط المعاش كوني موظفة كأستاذة للتعليم الابتدائي أن العامل الجزائري شديد التذمر من وظيفته ومن تبعات ذلك على وضعه الاجتماعي ومدى رضاه عن حياته ، وبهذا يكون قليل الولاء لمؤسسته و كذلك رغبتني في الكشف من خلال هذه الدراسة الملاحظة ميدانيا لإثباتها أو نفيها ، وكيف تتحقق و دور الليات التحفيزية بمؤسسة - فرفوس- بئر العاتر المادية و المعنوية في ذلك .

- تقارب الموضوع مع اهتمامات الباحث و ميولاته واستعداداته المعرفية.

ب- الأسباب الموضوعية:

- تحفيز المورد البشري في استمرار وتطوير المؤسسات الاقتصادية.
- تسليط الضوء على آليات التحفيز في المؤسسات الاقتصادية.

3-1-1- أهمية الدراسة

إن القيمة العلمية لأي موضوع بحث لا بد أن يدركها الباحث كأول خطوة وإلا يفقد معناه ، وتكمن أهمية دراستنا في ما يلي :

- أهمية كسب ولاء الموظفين في تقليل افتراض أن الموظف كسول لا يعمل الا تحت نظام مراقبة مشدد .
- يعد التحفيز محركا لأداء العاملين لعلمهم كما أنه يعتبر من المواضيع المهمة في ظل التنافس بين المؤسسات وتحقيق عائدات مالية وربحية أكثر .
- يعتبر تحقيق ولاء الموظفين من أهم مؤشرات نجاح المؤسسة في كسب ثقة جمهورها الداخلي وشعورهم بالانتماء لهذا التنظيم ، أيضا كنتيجة حتمية لنجاح السياسات التحفيزية الذي تعتمد عليه المؤسسات الاقتصادية - فرفوس - بير العاطر .
- كما تبرز أهمية موضوعنا في تسليط الضوء حول الحوافز ودورها في كسب ولاء الموظفين بالمؤسسة الاقتصادية - فرفوس - بير العاطر .
- إن دراسة آليات التحفيز ومدى مساهمتها في كسب الولاء التنظيمي للعاملين بها في المؤسسات الحديثة بات أمر ضروري وذلك من أجل فهم طبيعة العلاقة بين الطرفين ، ومن ثم إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في الأداء مستقبلاً ، فدراسة هذا الموضوع أمر حيوي للمديرين لأنها تعمل على تزويدهم بمعلومات نظرية و عملية عن الدور الذي يؤديه التحفيز على مستويات الولاء كأهم عامل لخلق مناخ جيد يتسم بدرجة عالية من الالتزام و الانتماء الى بيئة العمل .

4-1-1- أهداف الدراسة:

لكل بحث علمي أهداف يسعى لتحقيقها وذلك لتحديد الإطار المراد البحث فيه ومن أهداف بحثنا ما يلي:

- تسليط الضوء على آليات التحفيز في المؤسسة الاقتصادية - فرفوس - بير العاطر.
- ابراز دور ومكانة الحوافز في المؤسسة الاقتصادية.

- الكشف عن العلاقة بين آليات التحفيز ودورها في كسب ثقة الموظفين وتحقيق الولاء العاطفي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عموما ومؤسسة فرفوس بشكل خاص.
- التعرف على فلسفة التحفيز في المؤسسة - محل الدراسة - من خلال التعرف على القيم التي تتبناها وعلاقتها مع موظفيها التي تحدد درجة ولاءهم.
- قياس درجة العلاقة بين التحفيز وولاء الموظفين في المؤسسة الاقتصادية فرفوس - بير العاتر

1-1-5- الدراسات السابقة والمشابهة:

الدراسة السابقة الأولى:

دراسة الباحثة مزوار منوبة 2013/2012 والموسومة بعنوان " أثر التحفيز على الولاء التنظيمي ، دراسة حاله عينه من المؤسسات الحكومية " ، وهي عبارة عن شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال ، جامعة محمد بوقرة - البويرة - ، حيث تهذه الدراسة لتسلط الضوء على الولاء التنظيمي و التعرف على أدبياته والعلاقة بين التحفيز وكسب ولاء العاملين في المؤسسات محل الدراسة (المجتمع الصناعي لإسمنت الجزائر ، الشركة الوطنية لمنشأة السكة الحديدية....الخ) ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لمعرفة علاقته التأثير بين التحفيز والولاء وقد صاغت الإشكالية التالية :

- ما مدى تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي في المؤسسات عينه الدراسة؟
- وللإلمام تم طرح الأسئلة الفرعية الآتية.
- ما طبيعة العلاقة بين الحوافز والولاء؟
- ما هو مستوى رضا مفردات العينة المدروسة؟
- ما هو مستوى الولاء التنظيمي لدى المفردات؟ العينة؟
- هل هناك اختلاف في تأثير مختلف أنواع الحوافز على الولاء التنظيمي؟
- كما انتهت الفرضيات للإجابة على التساؤلات اعلى:
- هناك علاقة إحصائية موجه بين التحفيز والولاء التنظيمي.
- مستوى رضا افراد العينة على الحوافز المقدمة الضعيف ويختلف باختلاف خصائصهم الشخصية
- مستوى الولاء لدى أفراد العينة ضعيف ويختلف باختلاف خصائصهم الشخصية

- يوجد اختلاف في درجة تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي باختلاف نوع الحوافز المقدمة (عينة عشوائية)
- أما الأدوات التي تم استخدامها في جمع المعلومات فكانت المقابلات الشخصية والاستبيان والوثائق مع تحليلها وايضا الملاحظة من خلال فترة التريص .
- ومن نتائج المتوصل لها ما يلي :
- مستوى الرضا عن الحوافز المقدمة متوسط وكذلك مستوى الولاء التنظيمي أضافه الى ذلك توصلت الى وجود علاقه ارتباط موجبه قويه بين الحوافز والولاء التنظيمي تقدر ب 0.507

التعقيب

تشترك هذه الدراسة في جملة من العناصر الاساسية من بينها :

- أداة جمع البيانات التي استعان بها الباحث وهي الاستبيان التي تمثل نفسها ، كذلك العلاقة بين متغيري الدراسة (الحوافز والولاء التنظيمي) في المؤسسات الاقتصادية ، فهذا التشابه بينهما يسهل علينا في التعامل نحو استثمار نتائجها خدمة للبحث الحالي ، حيث تمثل الملاحظة من النقاط المشتركة المهمة في هذا السياق .

الدراسة الثانية :

- الدراسة السابقة للباحث سليمان الفارس - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق و الموسومة بعنوان " أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة " وهي دراسة ميدانية تبين وتكشف العلاقة بين سياسات التحفيز و الولاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة وتأثير ذلك في الأداء والإنتاجية للعاملين بها ، وذلك من خلال تلخيص مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية :
- 1- كيف تنظر الإدارة وكيف ينظر العاملون في المؤسسات العامة إلى كل من مفهوم سياسات التحفيز والولاء التنظيمي؟

2- هل يختلف مستوى تأثير سياسة تحفيزية محددة عن أخرى في الولاء التنظيمي؟

3- ما العوامل أو المتغيرات المؤثرة أكثر من غيرها في الولاء التنظيمي؟

4- أليس من الممكن أن يتغير تأثير السياسات التحفيزية مع تغير الخصائص الشخصية،

وخاصة تلك المتعلقة بالخصائص المهنية والمعرفية في مستوى الولاء التنظيمي؟

5- هل هناك من اختلاف في رؤى العاملين تجاه السياسات التحفيزية و الولاء التنظيمي وفقاً لمستوياتهم

الوظيفية وطبيعة الوظائف التي يؤديونها (إشرافيه أو غير إشرافيه)؟

حيث هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كل من مفهومي سياسات التحفيز و الولاء التنظيمي نظرياً بالاعتماد على ما ورد في هذا الشأن بالأدب الإداري و تبيان العلاقة بين سياسات التحفيز و الولاء 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 .

وقد توصلت الدراسة الى جملة من النتائج نذكر من أهمها :

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.

التعقيب

يمكن أن نسرد في هذه الدراسة مجموعة من العناصر الأساسية التي من بينها :

- المنهج المستخدم (الوصفي التحليلي) الذي حاوا دراستنا توظيفه ايضا من خلال أدواته المتعارف عليها علميا .

- أيضا الفئات المستهدفة في الدراستين متشابه ، حيث أن تنوع في استهداف المستويات التنظيمية في

كلا المؤسستين

1-1-6- ضبط مفاهيم الدراسة:

تعتبر عملية ضبط المفاهيم عملية ضرورية في اي بحث من خلالها يتمكن الباحث من حصر موضوعه

ومعرفة جوانبه فيما يلي ويتم تصور دقيق ومفاهيمي لمتغيرات الدراسة المتعلقة بالموضوع والتي تدور حول

التحفيز ودوره في كسب الولاء التنظيمي لدى الموظفين.

أ- تعريف التحفيز (Stimulus) :

تعددت التعاريف المقدمة للتحفيز وهذا بتعدد الزوايا التي نظر منها كل كاتب للموضوع ، وسنتطرق إلى

جملة منها في ما يلي:

✓ لغة :

لقول حفز ، حفزا ، حثه وحركه ، ومنه يتضح أن التحفيز يدل على تلك العوامل الخارجية التي تدفع الفرد الى الحركة والقيام بعمل ما (تحفز . تهيأ للمضي فيه)¹

✓ اصطلاحا :

يعرف التحفيز على أنه مجموعة العوامل التي تهيؤها الادارة للعاملين لتحريك قدرتهم الانسانية ، بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر و أفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم و أهدافهم ورغباتهم²

هي مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها مؤسسة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وأدائهم كما ونوعا ، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج ؛ وبالتالي إلى خفض تكاليف العمل ، ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين واشباع حاجاتهم.³

✓ التعريف الاجرائي :

وعلى ضوء التعريف اللغوي و الاصطلاحي نستطيع صياغة التعريف الاجرائي التالي :

" هو مجموعة العوامل التي تؤدي الى اثاره الفرد من أجل بذل الجهد يفضي الى تنفيذ مهام محددة تؤدي الى رفع مستوى العامل و التمييز في الأداء ، ويكون في ذلك قد حقق اشباع حاجاته أو بعضها وهي تمثل مختلف الوسائل التشجيعية سواء المادية منها كالأجور و المكافآت والخدمات الاجتماعية و غيرها..... ، أو المعنوية كالترقية و التدريب و المشاركة في اتخاذ القرار و غيرها التي تمنح للعاملين في المؤسسة "

ب- الولاء التنظيمي:

تتعدد جهات النظر الاكاديمية المتخصصة في كثير من الحقول المعرفية كعلم النفس والاجتماع بمفهوم الولاء التنظيمي ، فهناك من ينظر إليه من زاوية وجدانية عاطفية من خلال وصفه بدرجة الارتباط النفسي للفرد بالمؤسسة من خلال كمية الشحنات الايجابية (المشاعر) التي يكنها لهذا الكيان التنظيمي مثل الانتماء

1 المنجد في اللغة و الاعلام ، دار المشرق العربي ، بيروت ، ط 38 ، 2000 ، ص 3 .

2 نبيل أرسلان : الحوافز في قوانين العاملين و القطاع العام ، دار النهضة ، مصر ، 1979 ، ص 20 .

3 مزوار منوبة ، أثر الحوافز على الرضا الوظيفي ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة البويرة ، 2013 ، ص 10

والالتزام الذي هو نتيجة لكل ذلك ، حيث تصف مشاعر الأفراد العاملين وارتباطهم بالبيئة التنظيمية للمؤسسة التي يعملون بها .

لغه:

الولاء كمفهوم عام يقصد به شعور الفرد بالارتباط بأشياء معينة ، كارتباطه بشخص آخ وبمجموعة معينة (كالأُسرة ، فريق كرة قدم ،...)، ويحوي الولاء معاني كثيرة كالحب ، التضحية، الانتماء، أما الولاء لغة فهو اسم مصدر من والى يوالي موالاة وولاء ، ويقال والى فلانا فلانا بمعنى نصره وأحبه ،¹

اصطلاحا :

الولاء التنظيمي عبارة عن شعور وجداني ويتحقق عندما يؤمن العمال بأهداف المؤسسة ويسعون لتحقيقها كأنها أهدافهم.²

أيضا 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"³

✓ التعريف الاجرائي :

هو عدم رغبة العاملين في ترك الجماعة التي ينتمي اليها والتي يعملون فيها بغايه تحقيق المكاسب ماديه او معنويه ويعرف انه: الاخلاص والمحبة والاندماج الذي يبذله الفرد نحو شيء معين .

ج- الدوافع:

الدوافع هي " جملة من القوى المؤثرات الداخلية (داخل الإنسان) التي تحرك السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف محددة ."⁴

1 فايزة رويم ، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية ، دراسة ميدانية بمدينة ورقلة ، مجلة دراسات نفسية وتربوية ، مخبر تطوير 5373 ، ص 737 ، الممارسات النفسية والتربوية ، عدد

2 International journal of management and information systems, first quarter, volume 15, number 01 ,2011,p:82.

3 مدحت أبو النصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم البناء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ايتراك للطباعة والنشر، القاهرة، ط1، 2005، ص07

4 كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات حديثة ، دار المنهل اللبناني للنشر، 5337 ، ص722

2-1- الإجراءات المنهجية للدراسة:

1-2-1- مجالات الدراسة:

يعتبر مجال الدراسة خطوة أساسية في البناء المنهجي لأي بحث علمي، لأنه يؤثر الدراسة في قالب يسمح لنا بالتحكم في كل خطوات بحثنا، ويمكن أن نميز في مجال الدراسة ثلاث أنواع من المجالات:

أ- المجال الزمني:

إن الدراسة للموضوع تم إنجازها في السنة الجامعية 2022-2023 وقد انقسمت الى جانبين:

- جانب نظري استطلاعي (استكشافي) :

لقد بدأت الدراسة في إطارها النظري في شهري نوفمبر وديسمبر من سنة 2022 من خلال جمع التراث النظري وبالموازاة أين قمنا بالدراسة الاستطلاعية ، وذلك بالتعرف عن قرب على مختلف أقسام المؤسسة و سير العمل بها وإجراء العديد من المقابلات مع مختلف مسؤولي المؤسسة من أجل التصريح لإجراء هذه الدراسة وكذا تقديم بعض المعلومات المتعلقة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة ، و تعدادها البشري وكل المعلومات و البيانات التي من شأنها أن تخدم هذا العمل الاكاديمي ، وقد استمر البحث فيه الى غاية نهاية جانفي 2023

- جانب ميداني:

شرع فيه من شهر فيفري الى غاية نهاية ماي 2023 حيث قمنا بتصميم الاستبيان ثم تحكيمها لدى أساتذة لديهم خبرة في هذه النوعية من المواضيع، وكذا استهداف الأفراد من مختلف المستويات التنظيمية بشكل طبقي وفقا لنوع العينة الحصصية المطبقة في هذه الدراسة، من ثم توزيع الاستمارات على مختلف العاملين بالمؤسسة واسترجاعهم والعمل على تفرغ البيانات وتحليلها واستنباط النتائج.

ب- المجال المكاني:

تم إجراء هذه الدراسة بالمؤسسة الوطنية الاقتصادية للبحث التنقيب الاستغلال والتحويل للفوسفات - فرفوس- بئر العاتر، حيث يتمثل نشاطها في البحث واستخراج مادة الفوسفات.

تقديم للمؤسسة الوطنية مناجم الفوسفات - جبل العنق:

تحتل مؤسسة سوميفوس مكانة هامة على الصعيد المحلي و الوطني و هذا راجع للدور الأساسي الذي تلعبه المؤسسة والمتمثل في استخراج الفوسفات الخام (المادة الأولية) من جبل العنق ثم تحويله بعد المرور بعملية المعالجة إلى إنتاج يباع في الأسواق المحلية و الأجنبية ، حيث يقع منجم جبل العنق في أقصى شرق البلاد بجنوب تبسة على بعد 90 كلم من مقر الولاية وبالضبط بمدينة بئر العاتر، ويبعد بـ25 كلم على

الحدود التونسية، ويربط هذا المركب المنجمي بميناء عنابة عن طريق خط السكك الحديدية والتي تمتد على طول 340 كلم.

ج- المجال البشري:

تعرف مجتمع البحث حسب " مادلين غرافيت " أنه " مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى و التي يجري عليها البحث أو التقصي¹ " لكي تكون الدراسة علمية ولنصل إلى نتائج دقيقة و موضوعية لابد من تحديد المجتمع الأصلي للدراسة تحديدا سليما واضحا ودقيقا ، وفيما يخص المجال البشري المتعلق بدراستنا فقد اخترنا مستويات وظيفية متنوعة وفقا للأسلوب الحصري بالمؤسسة المستهدفة محل الدراسة - فرفوس - بير العاطر ، حيث تهدف الدراسة لمعرفة دور أليات التحفيز في كسب ولاء الموظفين والعاملين بها ، حيث تضم مؤسسة " سوميفوس " بئر العاطر عددا كبيرا من الموظفين باختلاف مناصبهم ودرجاتهم ومكان عملهم ، ويصل عددهم إلى 1200 عامل تقريبا يتم تشغيلهم عن طريق عقود قابلة للتجديد في حالة ما لمست المؤسسة توفر الشروط اللازمة في العامل ، كالتفاني في العمل والمهارة وحسن السيرة ، وبعد اكتساب الخبرة اللازمة يثبت العامل في منصبه، وتجد في المؤسسة أربعة أصناعات من العمال يتوزعون حسب درجاتهم كالآتي :

- الإطارات السامية : (Les Cadres Supérieures) يرتبون في الدرجة 18 فما فوق ، وهذا الصنف من

العمال يحتاج إلى تكوين فني و تقني و علمي عالي ، فهو يشمل المهندسين و الجامعيين الأكفاء، فهي

مناصب ذات مسؤولية كبيرة و بالمؤسسة 21 إطار سامي ومن بينهم : مدير المؤسسة ؛ المدير التقني ؛

رؤساء الأقسام ؛ بعض رؤساء المصالح .

- الإطارات : (Les Cadres) تضم المؤسسة 79 إطارا موزعين بين الأقسام والمصالح ، يستوجب

التوظيف في هذه المناصب توفر مستوى ثقافي معين وخبرة معينة ، والتي يمكن من الترقية في الدرجة،

وهنا تتراوح بين 13 إلى 18 درجة.

- عمال التحكم: يبلغ عددهم 965 عاملا، مثل رؤساء الفروع ومهمتهم الأساسية الإشراف على العمال

الموجودين بالفروع التي يعملون بها من خلال التوجيه والمتابعة، وتتراوح درجة هذا الصنف من العمال بين

10 و13 درجة.

- عمال التنفيذ: هذا الصنف من العمال لا يتطلب خبرة أو مستوى تعليمي معين، حيث يقومون بتنفيذ

القرارات الصادرة عن رؤسائهم، وتشمل عمال النظافة، البستاني... الخ وبلغ عددهم 52

¹ إسماعيل شعباني، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، الجزائر، 2005، ص 30.

1-2-2- منهج الدراسة:

عند القيام أو الشروع بأي دراسة علمية وجب إتباع طريقة أو أسلوب معين تنتهج به منجى هذه الدراسة بغية الوصول أو البلوغ لنتيجة ما فالمنهج هو تلك الوسيلة المحددة التي توصل إلى غاية معينة وأيضا هو تحليل منسق وتنظيم للمبادئ والعمليات العقلية والتجريبية التي توجه بالضرورة البحث العلمي فهو ذلك الدرب الذي ينتهجه الباحث للبحث عن إجابات للتساؤلات المطروحة وإشكالية الدراسة وإيجاد نتيجة ذات مصداقية توافق وأسئلة موضوع الدراسة فهو الذي يفرض نوع المنهج المستخدم والمناسب والذي يحقق له النتائج المطلوبة.

كما يعرف أنه: «الطريق أو السبيل الذي يستند على عدد من المميزات الرئيسية أهمها أن الظواهر ومكوناتها والعلاقات بينها موجودة بشكل مستقل عن الفرد وعن آرائه واتجاهاته وتصوراتها، وأن هذه الظواهر تخضع لقوانين ثابتة تتحكم فيها وتوجهها بانتظام وأنه بالإمكان التوصل إلى معرفة خصائص هذه القواعد وأساليب تأديتها لوظائفها»¹.

* تعريف المنهج الوصفي:

بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع أو محل الدراسة وبما أن دراستنا تتمحور حول دور التحفيز في كسب ولاء الموظفين مؤسسة اقتصادية، فهو موضوع ينتمي إلى الدراسات الوصفية التي تقوم بدراسة الظاهرة وفهمها واستخلاص سماتها والبحث في جزئياتها وعلاقتها بين المتغيرات، فهو يهتم أساسا بالوحدات أو الشروط أو العلاقات أو الأنساق الموجودة. نظرا لكون دراستنا لا تتوقف على وصف الظاهرة ومجرد جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة فقط عن طريق التكميم باستخدام الأساليب الإحصائية، بل يتعدى ذلك إلى تفسير وتحليل تلك البيانات فقد استخدمنا ضمن المنهج الوصفي التحليل الوصفي وذلك للوصول إلى تفسيرات كيفية إضافة للنتائج الكمية ولاستخدامنا لهذا المنهج فقط قمنا بإتباع خطوات هي:

أولا قمنا بتحديد إشكالية البحث مع التساؤلات المطروحة ثم جمع المعلومات اللازمة التي تفيدنا في جمع البيانات، اختيار العينة المناسبة وضبط حجمها ثم اختيار الأدوات المناسبة المتمثلة في الملاحظة والاستمارة جمع البيانات تفرغها تحليلها حسب الإشكالية الموضوعية وصولا إلى النتائج العامة.

¹ - بلقاسم سلاطونية، حسان الجبالي: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص 219.

1-2-3- مجتمع البحث والعينة:

* مجتمع البحث:

يعتبر مجتمع البحث جميع الافراد الذين يشكلون موضوع الدراسة وهو كل العناصر التي يحتاجه الباحث أن يعمم عليها نتائج دراسته كما هو اشتراك جميع أفراد المجتمع في كل العناصر والجزئيات المهمة لكن الصعوبة تكمن في أن يكون عدد الافراد كبيرا بحيث لا يستطيع جميعا اشتراكهم فوجب اخذ ما يسمى بالعينة، وذلك لتحديد عدد معتبر من المفردات التي لها نفس الخصائص ومن خلالها نستطيع تعميم النتائج والتي يتم اختيارها وفق قواعد علمية.

* العينة البحثية:

يعتبر اختيار مجتمع البحث أو الدراسة وعينتها من أهم خطوات البحث العلمي الذي يساعد الباحث على دراسته والتواصل إلى النتائج المرغوب فيها بدقة. مصطلح علمي منهجي يراد به كل ما يمكن أن تصمم عليه نتائج البحث سواء كانت مجموعة أفراد، وذلك طبقا لمجال الموضوعي لمشكلة البحث¹ وهو أيضا مجتمع البحث الذي يقوم أولا على تحديد مجتمع البحث الأصلي، وما يحتويه من مفردات إلى جانب التعرف على تكوينه الداخلي تعريفا دقيقا، ويشمل طبيعة وحداته من خلال الاعتماد على الأساليب العلمية الدقيقة².

و بما أن البحث العلمي بدوره يحتاج الى مجتمع معين و عينة محددة و ذلك من أجل دراسة الظاهرة ميدانيا و على ارض الواقع ولقد قمنا باختيار العينة الحصصية بحيث تحقق هذه العينة الاختبار المطلوب بالنسبة لمجتمع البحث من خلال خاصيتي التمثيل و التجانس في مفردات العينة البحثية التي استعانت بها الباحثة في هذه الدراسة ، وخاصة اننا سندرس الجمهور الداخلي للمؤسسة فهي تسهل طريق الوصول الى أهداف البحث و تخفض التكاليف وتزيد من سرعة الوصول الى النتائج والسيطرة على أخطاء التحيز (أقل). وهي مهمة في استطلاع الرأي العام ألها تتم بسرعة أكبر و بتكاليف أقل و يتم اختيار العينات من الفئات ذات الخصائص المعينة حسب الحجم العددي للجماعات، و الباحث ملزم بتعليمات معطاة مسبقا، و تشابه هذه العملية ما يتم في العينة التطبيقية التي مر ذكرها لكن العينة التطبيقية تفيد الباحث الذي يقوم

1 - عادل المرابطي، قسم علم النفس، مجلة الواحات والبحوث والدراسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009، ص95.

2- أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2005، ص172.

بالمقابلة بينما يترك الاختيار للباحث في العينة الحصصية كي يحصل على الحصص المطلوبة من كل طبقة أو فئة¹.

وبما أن عدد الموظفين في المؤسسة محل الدراسة بلغ 1117 بمختلف المستويات التنظيمية ، ونظرا لعدم قدرة الباحثة على دراسة جميع المفردات بسبب العدد الذي يتجاوز امكانياتها تم الاستعانة بجزء من مجتمع البحث الكلي تتوفر فيه ميزتي التمثيل والتجانس عن طريق المعادلة التالية :

$1117 \times 5 : 100 = 56$ بالتقريب يمثل عدد مفردات العينة البحثية في شكلها النهائي الذي يتلاءم مع ظروف وقدرات الباحثة .

الجدول رقم (01) يمثل توزيع أفراد العينة على طبقات المجتمع الأصلي

الحصص أو الكوطة في العينة الفعلية للدراسة	نسبة تمثيلهم في مجتمع الدراسة الكلي	العدد	
01	% 02	21	الإطارات السامية
04	% 07	79	الإطارات
48	% 86	965	عمال التحكم
03	% 05	52	عمال التنفيذ
56	% 100	1117	المجموع الكلي للعاملين بالمؤسسة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة – فرفوس- بير العاطر

4-2-1- أدوات جمع البيانات:

إن أي بحث أو دراسة علمية تعتمد في منهجيتها على استخدام أدوات مناسبة التي تتماشى وطبيعة الموضوع وذلك للحصول على المعطيات والمعلومات التي تحقق أهداف الدراسة، ومن الأدوات التي قمنا باستخدامها في دراستنا هي:

* الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من الأدوات المنهجية التي يعتمد عليها الباحث في دراسته حيث. تقوم بالتمييز بين الأحداث كما أنها تقوم بالكشف عن العلاقات ظاهريا و عبر الواقع كما و فهي لا تعتمد على ادلاء الأفراد بل من خلالها يتم ملاحظة تصرفاتهم بوضعهم طبيعي عن طريق الباحث، وكما أن أسلوب الملاحظة يمتاز بالجوانب

¹ أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي: مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية – مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع ، متوفرة

على الرابط : https://drive.uqu.edu.sa/_/ksmatook/files/%D9%85

الملموسة في معايشة الموضوع ومشاهدته عن قرب و الاستعانة بالصور و العلاقات الموجودة بين الأفراد و الجماعات الإنسانية المؤثرة في الموضوع انكما أنها تمكنا من إدراك العلاقات التي ترتبط بالظاهرة والأسباب التي تكمن ورائها وتتيح للباحث بالنظر لما بين السطور و رؤية كينونة المؤسسة و الحصول على معلومات صادقة و أصلية حيث أنها مكان الموقف أو السلوك مما يؤدي إلى إبعاد أي إمكانية ! مما يضفي عليها طابع الموضوعية

فباختيارنا لهذه الأداة قمنا برؤية طريقة سير العمل في المؤسسة اكتشاف كل الغموض الذي لم يتم توضيحه في الاستمارة، كما أننا من خلالها نلاحظ مدى ولاء الموظفين لمؤسستهم، وبيئة عملهم ومدى الرضى عن عملهم.

* الاستبيان :

حيث يعتبر من الأدوات الشائعة في البحوث العلمية خاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية وعلوم الاعلام والاتصال بشكل خاص ، كما أنها تستخدم في الحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث ويمكن اعتباره من الأساليب التي يمكن من خلالها جمع البيانات ودراستها وتحليلها بهدف الوصول إلى النتائج المطلوبة فإن للاستبيان صيغة محددة من الفقرات والأسئلة المغلقة والمفتوحة التي تهدف إلى دراسة الأفراد وذلك للإجابة بكل حرية فهو بيان نتائج التطبيق العلمي الإطار فكري نظري في النسبة للاستبيان الذي قمنا به فلقد حاولنا ربط أسئلته بإشكالية وتساؤلات الدراسة وعمره فقد المنا بصياغة مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة وذلك لضبط التوازن في الإجابات المرجوة وعدم نقل الكفة على نوع محدد من الأسئلة وأيضا لإعطاء المبحوث المجال للإجابة مما يساعدنا ذلك للوصول إلى الهدف المطلوب في نفس الاستبيان وقد تضمن محاور أساسية تجيب عن تساؤلات الدراسة:

المحور الأول:البيانات السوسيوومترية.

المحور الثاني:طبيعة آليات التحفيز في مؤسسة سوميفوس .

المحور الثالث: مؤشرات ولاء الموظفين في مؤسسة سوميفوس .

المحور الرابع: دور آليات التحفيز في تحقيق ولاء الموظفين في مؤسسة سوميفوس.

خلاصة الفصل:

يمكن اعتبار هذا الفصل الذي تناولنا فيه منهجية البحث من بين أهم الفصول التي تضمنها دراستنا، لأنه يحتوي على أهم العناصر التي قادتنا للإحاطة بأهم المتغيرات والعوامل التي كان بالإمكان أن تعيق السير الحسن للدراسة.

إن هذا الفصل يعتبر بمثابة الدليل أو المرشد الذي يساعدنا على تخطي كل الصعوبات وبالتالي الوصول إلى أهداف الدراسة.

الفصل الثاني

التحفيز والولاء في المؤسسات الاقتصادية

تمهيد:

يعتبر التحفيز محل اهتمام لدى الكثير من العلماء والباحثين وهذا لما له من أهمية بالغة في فهم ممارسة التأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم الأفضل، فالتحفيز قوة مؤثرة في سلوك الفرد بطرق مادية أو معنوية بهدف إشباع حاجاته الإنسانية وتحفيز الغايات المبدولة. هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن معرفة القوة تصبح ضرورية لجعل التحفيز مستمرا في المؤسسة كما أنه يعتبر جوهر نشاط المؤسسة الناجحة والفاعلة التي تتنافس على إيجاد توليفة مثلى من الحوافز وقدرتها على إثارة حماس الأفراد على كسب الولاء والالتزام الذي يظهر من خلال بذل العاملين أقصى جهودهم وتقديم أفضل الاسهامات، والتعاون مع الزملاء والقادة بهدف تعزيز التفاعل الإيجابي داخل فريق العمل وبناء علاقات ثقة وروابط قوية بين أعضائه. فمن المهم أن يشعر الفرد بأنه جزء من مؤسسته وأن تتم مكافئتهم وتقديرهم بالشكل المناسب وهذا من خلال أنظمة التحفيز الملائمة والتي تتماشى وطبيعة العمل والعاملين كأفراد وجماعات، وكذلك اعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية وضرورة احترامها للأفراد والجماعات كل على حسب كفاءته وقدراته ومهاراته.

وهذا ما سنتطرق اليه في الفصل النظري التحفيز والولاء في المؤسسات الاقتصادية.

1-2- التحفيز في المؤسسات الاقتصادية

1-1-2- مفهوم التحفيز

* تعريف التحفيز

لقد اختلفت وجهات نظر الباحثين والمختصين حول تعريف التحفيز، لذا سنتطرق إلى تعريف التحفيز من خلال سرد مجموعة من التعاريف التي يتم اختيارها من أجل الوقوف على تعريف المصطلح بصورة دقيقة وشاملة.

أ. التحفيز لغة: حفزه دفعه من الخلف، ورأيته متحفزا أي مستعجل لا يمكن جلوسه في الأرض، الحفز: حثك الشيء من خلفه سوقا وغير سوق، حفزه يحفز حفزا، والحفز الحث والإعجال، والليل يحفز النهار حفزا أي: حثه على الليل ويسوقه.¹

ب. مفهوم التحفيز:

(1) حسب " ديل بيش " هي الرغبة الإنسانية في الاستجابة إلى متطلبات المنظمة في تحقيق رسالتها وأهدافها.

(2) يعرفها: عاطف محمد عبيد التحفيز على أنها تشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر.²

- ويعرف التحفيز على أنه عملية تشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر، فهي عبارة عن مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى المحركة في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته وتجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبدلون معه جهدا أكبر، حيث أنها تمثل الرغبة الإنسانية في الاستجابة إلى متطلبات المنظمة أي تحقيق رسالتها وأهدافها.³ ويمكن تلخيص مفهوم التحفيز في:

يعتبر التحفيز ذلك المجهود الموجه للعامل من قبل إدارة مؤسسة ما سواء كان إيجابيا أو سلبيا يعتبر التحفيز ذلك المجهود الموجه للعامل من قبل إدارة مؤسسة ما سواء كان إيجابيا أو سلبيا والذي يخلق فيهم روح النشاط وتفعيل القدرات الفكرية والجسدية من أجل القيام بالوظائف بشكل أفضل وبجودة عالية لتحقيق

1 محمد هرماس: علاقة الحوافز بالجودة في مجال الخدمة الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة (مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، 2015) ص 17.

2 سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها (الأردن: دار النشر مجدلاوي للتوزيع، 2006)

3 محمد الفاتح، محمود بشير المغربي: إدارة الموارد البشرية (المملكة الأردنية الهاشمية: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016) ص 162.

أهداف المؤسسة وإدراك وتحديد المؤثرات على المؤسسة للعمل على رسم طريق الوصول إلى أهدافها بطريقة احترافية وعملية.

2-1-2- أهمية وأهداف وعوامل التحفيز

(أ) أهمية التحفيز:

تعتبر عملية التحفيز ذات أهمية بالغة ولها تأثير على العنصر البشري والعملية الإنتاجية، فإذا كان بطريقة عقلانية سيترتب عن ذلك إشباع حاجات العمال المختلفة¹، ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:

1. تحسين أداء العاملين: من خلال مكافأة أولئك الذين حققوا مستويات عالية من الأداء، حيث يؤدي ربط المكافأة بمستويات الأداء العالية إلى تشجيع الأفراد لمحاولة بلوغ هذه المستويات ومثل هذا النظام يساهم في تحليل التفاوت في الأجور بين العاملين²، ويكمن هذا فيما يلي:

* تحسين جودة الخدمات والمنتجات.

* تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة.

* رفع مستوى الأداء لدى العاملين.

* إيجاد علاقات اجتماعية فيما بين أفراد الجماعة.

2. زيادة الانتماء:

حيث تشكل الأجور والحوافز (مادية ومعنوية) بأنها أساس العلاقة بين المؤسسة والأفراد العاملين فيها، فعليه يجب ربط التحفيز بالأداء من تشجيع وإدراك العمال للعدالة والإنصاف، كما أن نجاح التحفيز يساهم في رضا العاملين عن أعمالهم ويزيد من إنتاجهم وولائهم للمؤسسة حيث يتطلب ذلك مجموعة من المقومات الأساسية لعملية التحفيز، والتي تتمثل في:³

* دراسة إدارة العاملين.

* اختيار مزيج من الحوافز المناسبة والفاعلة.

* تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين وإقناعهم بمزاياه.

* التقييم المستمر للنظام بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة والعاملين.

3. توجيه السلوك:

1 علي محمد الوهاب: استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، 1982، ص 151.

2 بوزيان أسماء: دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة الماستر في العلوم الاقتصادية، اقتصاد وتسيير المؤسسة جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018-2019، ص 34.

3 علي محمد الوهاب: مرجع سابق، ص 151.

أثبتت النظريات بأن نظم التعويضات والحوافز إلى جانب كونها من أهم مكونات نظام إدارة الموارد البشرية فإنها تعد أداة قوية في تحفيز وصياغة شكل السلوك المرغوب لدى الأفراد بما يكفل التحقيق الأمثل لأهداف المؤسسة: إذ يحقق نظام الحوافز ما يلي:

* تحسين الأداء والاحتفاظ بالعاملين.

* جذب العدد الكافي والنوعية المناسبة من العاملين وفي مرحلة لاحقة للمحافظة عليهم.

* إيجاد أحد أكثر الروابط المميزة بين العاملين والمؤسسة بالرغم من كون المكافآت تشكل جزءاً هاماً من التكلفة الكلية.

* المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المؤسسة والعاملين.¹

* تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى وجودها بين العاملين.

ب. أهداف التحفيز:

تهدف عملية التحفيز في أي منظمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ويمكن حصرها فيما يلي:²

* أهداف العاملين:

العمال حينما يقبلون ويتحمسون لتطبيق نظام ما للحوافز يدفعهم إلى حاجتهم الماسة نحو الزيادة المادية في مدخلهم والرغبة في رفع مستوى معيشتهم والحصول على المزيد من المزايا والخدمات من المؤسسة التي يعملون بها، هذا بخلاف رغبتهم في إشباع الحاجات المعنوية التي تتمثل في التقدير والاحترام والتشجيع المستمر، والإحساس بالانتماء إلى المؤسسة.

* أهداف المؤسسة:

تتمثل هذه الأهداف في تحقيق مكاسب إدارية ومتوقعة أو غير متوقعة ويمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:³

1- زيادة حجم الإنتاج: عن طريق استخدام نفس العناصر كالمواد الخام والطاقات والمعادن والعمال.

2- تخفيض التكاليف: وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

1 محمد جمال الكفاين: الاستثمار في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 2007، ص188.

2 حريم حسن حسين: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004، ص129.

3 ضرار العتيبي: العملية الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص188.

3- تجويد السلعة أو الخدمة: وذلك برفع مستوى الجودة للسلعة المنتجة بتحسين مستوى الخدمة

المنتفع بها. وليس بخفض المستوى نتيجة الإسراع في الإنتاج أو زيادة الحجم، أي بمعنى آخر الالتزام بالمواصفات المحددة للجودة وليس بأقل منها¹.

4- زيادة ربحية المؤسسة: وباعتبار أن هذا الهدف النهائي الذي تسعى إليه المؤسسة من خلال

إدخالها لنظام الحوافز والذي يجعلها تحتل موقعا تنافسيا مرموقا بين مستوى المنظمات الشبيهة.

* تكامل الأهداف:

كلى النوعين من الأهداف يكمل الآخر، فلو كانت بعض أهداف العاملين تعتبر أهداف فردية فلا شك بأن هذه الأهداف الفردية جزء من الأهداف الجماعية التي تتكامل، وبالتالي مع ما يحصل عليه جميع العاملين من حوافز مادية.

(ج) عوامل التحفيز:

تتأثر عملية التحفيز بعوامل داخلية وأخرى خارجية يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط للنظام، ومن هذه العوامل ما يلي:²

*العوامل الخارجية: هو ما يخرج عن نطاق سيطرة المؤسسة، أو هي الحدود الجغرافية للمنطقة أو هي عوامل مجتمعية. وهي التي تشمل تأثير المنافسة والمنافسين والعرض والطلب واتحادات ونقابات العاملين، وأخيرا ثقافة المجتمع وتأثيرها على الحوافز.

*العوامل الداخلية: ويقصد بها العوامل والقوى الموجودة داخل المؤسسة والتي لها دور أساسي في تشكيلها، ومن أهم العوامل الداخلية أهداف المؤسسة وما تود تحقيقه من أنشطتها وكيف يؤثر ذلك شكلا على أنظمة الحوافز.

فوضع نظام الحوافز في أي منظمة من المنظمات حكومية كانت أو مؤسسة خاصة تتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لعملية التحفيز، وهي:³

1/ على مستوى الدولة: تتأثر عملية التحفيز بعاملين هما:

* سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية في القوانين والتشريعات التي تطبقها مختلف أدوات المؤسسات في الدولة.

1 عباس منوية: أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية للمؤسسة الصناعية للرزق المعدني بجسر قسنطينة، رسالة في تنمية الموارد البشرية كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، الجزائر العاصمة، 2012-2013، ص20.

2 أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار العربية، طبعه الإسكندرية، 2009، ص57.

3 عادل جودة: الحوافز، المؤسسة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، 1972، ص17-18.

- * بالإضافة إلى القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم.
- 2/ على مستوى المؤسسة: تتمثل العوامل المتعلقة بالمؤسسة في نوع الجهاز الإداري وإمكانياته وتنظيمه ومدى قدرته الإدارية على اختيار النظام المناسب للحوافز.
- كما أن تركيبة القوة العاملة ونوعها في المؤسسة يمكن أن يكون لها تأثير على الحوافز كما تتأثر أنظمة الحوافز بالعوامل التالية:¹
- * الوضع الاقتصادي للمنظمة.
 - * الوضع العام للعمالة.
 - * المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز.
 - * هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد والحاجات.
 - * توقف الإنتاج لأسباب خارجة عن إرادة العمال.
- كما أن المحيط والواقع الاجتماعي قد يؤثران بشكل أو بآخر على مدى انسجام العامل مع عمله... من أجل زيادة الإنتاجية، كل هذه العوامل وغيرها يمكن أن تؤثر بشكل واضح على أنظمة الحوافز. هناك عوامل أخرى تؤثر على نظام الحوافز. نذكر منها:²
- * سياسة الدولة الاجتماعية والاقتصادية والتي تظهر في شكل قوانين ملزمة للمنظمة.
 - * القيم السائدة في المجتمع التي يجب أن يتناسب معها نظام الحوافز.
 - * الجهاز الإداري وإمكانياته للاختيار الأمثل لنظام الحوافز المطابق لكل من تطلعات المؤسسة ومواردها البشرية.
 - * مدى فعالية نشاط المؤسسة ومكانتها في السوق.
 - * الاختلافات الفردية.
 - * الممارسات التنظيمية لأنماط القيادة ونظام الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار.* القيم بأنواعها الفكرية والدينية والسياسية... الخ.

1 محمد أمين بريكي وجمال بلخير: التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي؛ دراسة حالة بمؤسسة ATLAS chimie بمغنية، مذكرة ماستر إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقاوي تلمسان، 2016، ص58.

2 سيكو أنور: أثر أنظمة الحوافز على المورد البشري، دراسة حالة جريدة الشروق اليومي، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، \ استراتيجيات وتسيير الموارد البشرية، المركز الجامعي بوشعيب بلحاج عين تموشنت، 2015-2016، ص36.

2-1-3- انواع التحفيز:

توجد عدد تصنيفات للتحفيز وهي متداخله مع بعضها البعض حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال التحفيز لوسائل واساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على اقصى وكفاءه ممكنة من الاداء الانساني للعاملين واهم هذه التقسيمات هي:¹

(أ) التحفيز المادي:

يعتبر التحفيز المادي من أقدم وأكثر انواع التحفيز شيوعا واستخداما اذ انه يساهم في المحافظة على كفاءه الاداء الحالي وتقوم بالبحث في الطرق المناسبة للعمل على تطويره لاحقا وفي مثل تلك النوعية من التحفيز يكون استخدام الامور المادية والتي تتعلق بوجود زيادة في الراتب بشكل منفصل عن الراتب الاساسي للعامل او ان يكون الحصول على راتب اضافي في نهاية العام للعاملين نهاية تعد تلك النوعية من الحوافز ذات مردود مؤثر وقوي لدى العاملين.

يكون التحفيز المادي على اشكال مختلفة:

_ مكافئات العمل الاضافي: بعض الاعمال فيها اوقات العمل اكثر ساعات المعتاد مما يستدعي اعطاء حافز مادي للعمل للإضافي.

-المشاركة في الارباح: حيث تقوم بعض الادارات بإعطاء عاملها أسهم في شركاتها لتحفيز العاملين.²

الترقية: حيث لها دور كبير في حفظ الموظفين وتعد حافزا لأنها تتضمن زيادة في الاجر يمكن ان تكون تحفيزا معنويا اذ يترتب عليها وظيفة ذات مستويات أكبر.

_الزيادات السنوية: تمنح هذه الزيادات السنوية الى الافراد ذوي الكفاءة والنشاط العالي وجوده الإنتاجية، ويمكن اعتبار هذه الزيادات تحفيز الا إذا اقترنت بالإنتاج، اما إذا تم ومنحها على اساس الأقدمية فسنفقد هذا التحفيز اهميته على اثاره الرغبة في العمل وتحسين الانتاج

_العلاوات: وهي كل ما زاد من اجر للعامل وتعدد انواع العلاوات فيما يلي:

*العلاوات الدورية: تمنح بشروط اهمها عدم الحصول على جزاء تأديبي.

*علاوة الكفاءة: تمنح هذه العلاوة نتيجة الكفاءة الأدائية خلال السنة.

*العلاوة الاستثنائية: تمنح بسبب وجود اداء ومجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي.

*العلاوة الأقدمية: هي تعويض كامل عن عضويه الفرد في المؤسسة، وتعد تعبيراً عن اخلاص مده عام، اي انه حيث يحصل عليها تصبح حقا مكتسبا.

1 داوود معمر، مؤسسات الاعمال (الحوافز والدوافع دار الكتاب الحديث، عنابة الجزائر 2006، ص 29

2 زكريا الدوري واخرون مبادئ إدارة الاعمال وضائف ومؤسسات الأعمال، دار البازوري للنشر والتوزيع عمان، الأردن 2012، ص ص 223.225

العمولات: وهي في الغالب تكون في وظائف البيع او الوظائف الإدارية، اذ حققت صفات معينه والعمولة هي عباره عن نسبة مئوية من النتائج المحققة.¹

(ب) التحفيز المعنوي:

لا شك ان التحفيز المعنوي الذي يقدم للمرؤوس والتي تعبر عن التقدير المعنوي للمرؤوس من قبل مديره عما بذله من جهد يستحق المكافأة عليه لها اثر بالغ ومؤثر في نفسيه هذا العامل، لأنه يشعر بان الجهد الذي يقوم به وكذلك ابداعها لشخص في العمل يتم تقديره ومتابعته من قبل رئيسه التحفيز المعنوي بدوره قسم الى قسمين:

1. التحفيز الإيجابي: يتمثل التحفيز الإيجابي فيما يلي:

*الشكر والتقدير: يعد من اهم التحفيز المعنوي الذي له تأثير فعال على الموظفين مما ينمي روح المنافسة فيما بينهم يقدم الافضل ويكون عادة في شكل تكريمات وشهادات شرفيه وتقديره ويجدر الإشارة هنا الى الوقت المناسب فأنها تفقد مغزاها الحقيقي.

*فرص الترقية والتقدم: يعتبر هذا التحفيز من أكثر تحفيزات المعنوية اهميه في زيادة كفاءه الافراد، فعالية الترقية كتحفيز في العمل يتوقف على درجه ارتباط الترقية بإنتاجيه الفرد.

*المشاركة في الإدارة: وتتمثل في اشتراك الموظفين في عمليه اتخاذ القرار الاداري، وتندرج ضمن هذه المشاركة اشتراك العمال في اللجان او مجلس الإدارة، وبذلك تحقق اشباع الحاجه الى تحقيق الذات.

*التوافق المهني: والمقصود بذلك الموافقة بين عمل الوظيفة الفرد ومعارفه وقدراته وكذا رغبته وطموحاته، العمل البشري يمكن ان يصل الى مستويات عالية من الاداء، اذا كان راغبا في عمله محبا له قادرا على ادائه ويمكن اعتبار كل الخدمات الصحية والاجتماعية والثقافية وغيرها تحفيزا معنويا تعمل على جلب راحه العامل وبالتالي بلوغ الرضا الوظيفي، في زياده الاداء والمنتوج.

*توفير الصحة والسلامة المهنية: تعرف الصحة المهنية على انها خلود العاملين من الامراض البدنية والنفسية ذات الصلة بعملهم، اما السلام المهنية فتعني توفير الحماية للعاملين ومحاولة منع وقوع الحوادث والامراض المهنية او التقليل من حدوثها.

*استقرار العمل: استقرار العمل الذي توفره المؤسسة للعاملين يعتبر حافزا له تأثير كبير على معنوياتهم وبالتالي على انتاجياتهم، ثمن خلال العمل المستقر والدائم يضمن العامل دخلا ثابتا يعيش به افراد عائلته براحه واطمئنان ويكون في وضع افضل من حيث قدرته على العمل والعطاء دون الخوف من الغد.²

1 مرجع سابق، ص 226

2 سعاد نايف برطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن 2004، ص ص 38 39

*التكوين والتدريب: يعتبر التكوين والتدريب من اقدم الوسائل واحسنها في رفع الإنتاجية والدقة في العمل لأنه يسمح للعوامل باستخدام الوسائل العلمية في انجاز عمله, فتدريب الذي يخطط وينفذ بشكل سليم اداه فعالة في تحسين مهارات الافراد عند ادائهم.

*شهادات التقدير

*الاعتراف بالكفاءة والجهود للمرؤوسين

*الأوسمة

*عمل الحفل على شرف المرؤوسين.

*تحسين لقب المرؤوس او الاداري.

*امتيازات نقل الموظف.

*تسميه الموظف المثالي.

*تقديم الكؤوس والميداليات.

*اعطاء زيارات استجمام.

*وضع اسماء المتفوقين في لوحه شرف على الحائط او المطوية او نشرها في مجله.

*التقليل من الرقابة المباشرة.

2. التحفيز السلبي:

ان تقصير العامل في عمل والخطأ في عمله يستوجب عقابه واستعمل حوافز سلبية، وتتمثل فيما يلي:¹
*توجيه انذار.

*التنبيه واللوم فالمشرف ينبه بالعقوبات الناجمة عن مخالفة القواعد والقوانين المعمول بها.

*الحرمان من التكوين: يمنع الفرد من التكوين في حال تجاوز القوانين سواء الدورات او الندوات التثقيفية.....هذه الأخيرة التي تفتح له أبواب الترقية.

*عدم المشاركة في الاقتراحات واتخاذ القرارات حيث يعزل العامل الذي قام بسلوك غير مرغوب فيه من المشاركة في اتخاذ القرارات، ويعد هذا الحافز له تاثير كبير في نفسية العامل خاصة اذا كان جميع العاملين يشاركون في ذلك واستثنى هو. فهذا يجعله يحس بالعزل وبالتالي يتخلى عن السلوكيات السلبية التي تجله يحرم من نظام الاقتراحات.

*نقل العامل من مكان عمله الى مكان اخر دون رغبته يعد حافز سلبي يجعل العمل ينضب في عمله.

*التحويل الى التحقيق او الى مجلس التأديب. في حالة اشتباه المؤسسة في عامل خالف القوانين.

1 كاضير حمود والخرن، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص186

*نشر أسماء العاملين المهملين على لوحات الإعلانات.

الجدول رقم (02) يمثل أنواع التحفيز

أنواع التحفيز	فردى	جماعى
مادى	الإيجابى -الاجر - المكافآت التشجيعية للتفوق فى الأداء -البدلات المختلفة فى العمل -المكافآت عن طريق الاقتراحات	جماعى -المشاركة فى الأرباح -التأمينات المختلفة ضد المرض والعجز والشيخوخة. -الوجبات الغذائية -النقل العلاج والتأمين فى حالة حوادث العمل -التكوين والتدريب مكافأة نهاية العمل
معنوى	سلبى -الخصم من الاجر -الوقف عن العمل -تأخير الترقيات -تأخير الدرجة -الحرمان من المكافآت او خصم جزء منها	الإيجابى -ظروف عمل ملائمة -الإشراك فى الإدارة. علاقة طيبة بين الزملاء والرؤساء. -نشاطات رياضية وثقافية واجتماعية. -فترات راحة اثناء العمل. -الاهتمام بالشعائر الدينية للعاملين. قيادة عالية ذات كفاءة .
معنوى	سلبى -توجيه الإنذار والتوبيخ. -التأنيب والتهديد بالعقاب أو بالطرد. -النقل الى مكان عمل صعب أو عمل أقل. -نشر أسماء المهملين فى القائمة السوداء.	الإيجابى -الحرمان من النشاطات الاجتماعية والرياضية. -التهديد بالعقاب وتوجيه العقاب وتوجيه الإنذار، -التحويل للتحقيق.

المصدر نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر 2011، ص 146

4-1-2- نظام التحفيز:

يجب ان يتسم نظام الحوافز بمجموعة من الخصائص التي تؤدي به إلى النجاح من بين هذه الخصائص ما يلي¹:

* القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات وتصرفات والانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.

* إمكانية التطبيق: ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز لغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام

* الوضوح والبساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز ومكانيه فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه، وذلك من حيث إجراءات تطبيقه .

* التحفيز: يجب أن يلزم نظام الحوافز الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.

* المشاركة: يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام تحفيز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتباينهم وتحمسهم وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه. تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء ويجب أن يشعر الأفراد ان مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات .

* القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من طرف الأفراد المستفيدين منه، والا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.

* الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذ حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنوية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز .

* المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا يني إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إن استدعي الأمر ذلك .

1 كاضم خضير حمود وآخرون، مرجع سابق، ص 148

*التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم نظام الحوافز لـ لتوقيت الثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فتره طويلة من حدوث الفعل أو التصرف.

مراحل تصميم نظام التحفيز:

لا توجد قاعده سحرية لتصميم نظام حواف للموظفين تنطبق على جميع المؤسسات بل قد لا نجد تطابق بين اي نظام حوافز لمؤسسه او منشأة وبين اخرى فلكل مؤسسه اهدافها ونشاطها وظروفها الخاصة، وهي تختلف عن غيرها كما ان نوعيه وطبيعة وكفاءه وقدرات موظفين تختلف من مؤسسه الى اخرين، ولعل هذه مهمه ادارات الموارد البشرية والمالية في تصميم النظام المناسب الذي يتناسب ومؤسستهم، ويحفز الموظفين والعاملين فيه بشكل فعال وناجح هناك مراحل اساسيه يجب اعتبارها عند تصميم نظام حوافز فعال ويمكن اتباع المراحل التاليه:¹

1-تحديد اهداف المؤسسة: كل مؤسسه تسعى لتحقيق اهداف من خلال تصميمي نظام للموظفين قد تكون هذه الاهداف مثل زيادة الارباح وخفض التكاليف وزيادة الانتاج وتحسين نوعيه المنتجات او الخدمات ورفع كفاءه الموظفين واكتساح سوق وتعديل سلوك معين الى اخره، والافضل ان تقوم المؤسسة بتحديد هدف واحد او تجزئته الهدف الرئيسي الى مستويات أدني حتى تستطيع تصميم النظام المناسب والملائم والأمثل لتحقيقها وهذا النظام العام يمكن ان يحتوي على انظمه فرعيه من اعلى مستوى الى الأدنى.

2-دراسة الاداء: من المهم جدا عند تصميم نظام حوافز متكامل ولضمان نجاحه وفعاليتيه يجب تحديد نوع وحجم الاداء الذي سيتم احتساب المكافأة على اساسه، لذلك تقوم المنظمات بتحديد وتوصيف المطلوب كما تقوم ايضا بتحديد طرق القياس وفعالية الأداء. ولهذا يجب ان يشمل طرق التقييم الكمي بالحسابات والكمبيوتر بالإضافة لطرق التقييم المباشر من قبل المسؤولين المباشرين لأداء وسلوك الموظفين والعاملين، حسب الهيكل التنظيمي للوظائف من خلال نماذج التقييم المعدة لهذه الغائبة.

3-تحديد الميزانية المالية المخصصة لنظام الحوافز : يجب التنسيق بين الإدارة العليا وادارات الموارد البشرية والمالية من اجل دراسة الوضع المالي والاقتصادي للمؤسسة او المنشأة ومن ثم الاتفاق على الميزانية

1 مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص45

المالية ، التي يمكن تخصيصها شهريا وسنوياً لنظام الحوافز المالية للموظفين والعاملين ، واجراء الدراسات المالية المستقبلية من اجل ضمان استمرار التدفق المالي الكافي لتغطيه نفقات نظام الحوافز المالية بشكل مستمر ودائم ومع الاخذ بعين الاعتبار النفقات الإضافية التي قد يتطلبها النظام من نفقات اداريه تصميميه وترويجيه له والنفقات المترتبة عن الحوافز المالية الخاصة وغير ثابتة و الفردية ،وعليه يجب وضع تصور عام للميزانية السنوية التي يمكن ان تتحملها المؤسسة وتخصصها لنظام الحوافز. ومن ثم يجب تصميم النظام الاعتماد على المرونة في الميزانية مثل ربط العديد من الحوافز بالإنتاجية والارباح المستقبلية وعدم تحديد ميزانيه الثابتة الا للقليل من الحوافز مثل الحوافز السنوية الثابتة وعلى كل الاحوال يجب تصميم النظام بحيث يضمن توفير المال الكافي لتغطيه جميع الحوافز والحفاظ على الاستمرار والديمومة وخلاف ذلك قد يتوقف النظام عن تغطيه النفقات وبالتالي فشله والتسبب بنتائج سلبية فبدلاً من تحفيز الموظفين والعاملين يصابون بالإحباط وعدم الرضا.¹

4- تحديد الحوافز الملائمة لطبيعة المؤسسة : حيث ان المؤسسات ذات التذبذب وعدم الثبات والاستقرار بحجم ارباحها يلزمها الاعتماد على الحوافز المرتبطة بالإنتاج والارباح والتقليل قدر المستطاع من الحوافز المالية الثابتة الشهرية والثانوية ،بينما الشركات المستقرة في الحجم في حجم المبيعات والارباح فأنها تستطيع الاعتماد على الحوافز المالية الشهرية والثانوية الثابتة بالإضافة لأنواع اخرى من الحوافز المالية ،ولا يشترط للمؤسسة التقيد بنوع واحد من الحوافز وانما يمكن الخلط بين انواع متعددة وبما يناسب ميزانيه وطبيعة عملها.

5- التأكد من ان إيجابيات الحوافز التي تم اختيارها أكثر من سلبياتها.

تحديد إجراءات نظام الحوافز: مولود ترتيب وخطوات النظام بالتسلسل والتتابع حيث تبدأ بالتقييم المستمر للموظفين والعاملين من قبل المسؤول المسؤولين المباشرين ومن ثم رفع التقارير الدورية وانعقاد الاجتماعات لدراسة التقارير من جميع المستويات الإدارة ومن ثم تحديد الهواف المالية الثابتة وغير ثابتة

والمرنة والمؤكدة وتنتهي بتحديد الوقت الزمني المناسب لصرف الحوافز المالية بمختلف أنواعها على مستحقيها.

ان نجاح نظام الحوافز يعتمد على الطرفين المؤسسة اداره المؤسسة والموظفين فعلى صاحب تصميم نظام حوافز ماليه للموظفين في مؤسسته بحيث يلائم طبيعتها ونوعه وامكانياتها المالية التي تعود عليه بمزيد من الارباح والاموال لتحقيق حاجاته ورغباته ومن اجل استمرار وديمومه هذا النظام وحتى ينال رضا وقبول الموظفين من جهة اخرى فيضاعف الموظف جهده ونشاطه ويبذل اقصى طاقته في العمل من اجل الحصول على أكبر قدر ممكن من الحوافز المادية والمالية.، فاذا التزم الطرفين بهذه المصالح المشتركة فلا بد لنظام الحوافز المالية من النجاح.

2-1-5- نظريات التحفيز.

عندما برزت حركة الإدارة العلمية بدأ العلماء في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز، ويمكن أن نميز بين نظريات أو مراحل تطور الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز، وهذه المراحل كما يلي:

(أ) النظرية الكلاسيكية

نبعت هذه النظرية أساسا في التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة التي نادى بها "فريدريك تايلور" الذي يعتبر مؤسس هذه النظرية، وترتكز هذه النظرية أساسا على أن النقود هي خير دافع للعمل في المنظمات، وأن العامل بطبيعته يسعى دائما لزيادة أجره لهذا الاتجاه، فإنه يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في إنتاجيته زاد أجره.¹

وقد بنى "فريدريك تايلور" نظريته في الإدارة العلمية للأفراد على فرضيتين أساسيتين هما:

* أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكثافة في الإنتاج.

* أن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين، وإن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج.²

ولقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجر، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يصاحبها أجر أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز

1 حارثي درهم بن عايدن: رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية، دراسة تطبيقية على أفراد الدفاع المدني، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير بإدارة الرياض، 1999، ص22.

2 كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، 1997، ص103.

المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله، وأثناء دراسته قام بدراسة دقيقة للعمل الصناعي في كل مرحلة من مراحلها، ذلك بتحليل العمل إلى حركاته وعملياته الأولية، ثم استبعاد الحركات الزائدة والغير ضرورية، ثم تقدير الزمن الذي يلزم لكل حركة من الحركات الضرورية تقديراً دقيقاً بواسطة الكرو ومتر، ثم التآليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعات تكون أفضل طريقة وأسرعها في أداء العمل، وتكون هذه

الطريقة المثلى الوحيدة التي يجب أن يتبعها العامل في عمله، وقد عرفت دراسته هذه باسم "دراسة الحركة والزمن"¹.

أطلق على هذه النظرية بالكلاسيكية لكونها اعتبرت الإنسان يعمل فقط لأسباب اقتصادية وككائن اقتصادي يسعى لتعظيم المنفعة، ومن أبرز جوانب الخلل في النظرية هي أن الإنسان المعاصر لا يعمل من أجل الدخل على الرغم من أهميته وأنه لا يستجيب دائماً لمبلغه، وحتى بالنسبة للحافز الاقتصادي فهو لا يستجيب له كما هو وغالباً ما يستخدم عقله في الحكم عليه، وقد يقوم بفعل مغاير لما تريده أو تطمح له الإدارة. ولكن رغم كل هذه الدراسة لم يمنع من توجه للنظرية عدة انتقادات منها:

- لقد حدد تايلور الأداء النمطي على أساس أكفاً عامل وفرض على باقي العمال بأن يصلوا إليه على ما بينهم من فروق في القدرة والقوة ودرجة الاحتمال، وإلا كان مصيرهم الطرد في حين أنه كان من المفروض أن يقاس هذا الأداء النمطي على أساس العامل المتوسط، وبذلك يكون تايلور قد استخدم في سبيل وصوله لي الأداء النمطي الضغط والرقابة الصارمة مما خلق جواً من التناقض بين العمال وهذا ما أدى إلى توتر علاقات العمل.²

- لم تولي النظرية الكلاسيكية الاهتمام للمتغيرات النفسية الاجتماعية وتأثيرها على سلوكيات العمال وتحويلهم لآلات، بحيث على الفرد تنفيذ وتمثيل ما يطلب منه من عمل مهما كانت صعوبة العمل أو كانت شروطه غير ملائمة.

- أغفل تايلور فرضية وجود الحوافز المعنوية وتأثيرها في زيادة جهد العاملين، وبالتالي رفع معدلات الأداء وتحقيق رضاهم عن العمل، واعتبر أن الحافز الوحيد هو الأجر ما دام العامل مخلوقاً اقتصادياً ترتكز مولاته في الأشياء المادية.

(ب) نظرية العلاقات الإنسانية

1 صلاح الشهباني: التنظيم والإدارة في قطاع الأعلّم، مؤسسة شباب الجامعة، 1987، ص 490-491.

2 ديب نورة: علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران، 2017، ص 15.

تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أيا كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم حتى يخلق جوا من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية، وصاحب هذه النظرية هو " والتون مايو

" وزملاؤه في مصانع هاوثورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث ترى هذه النظرية أن التحفيز المادي فقط لن يؤدي وحده إلى رفع معدلات الأداء بل يجب أن نستعمل التحفيز المعنوي أخرى ، حيث تفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط، ويجب العمل وطموح ولا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية بل تتعداها إلى حاجات نفسية واجتماعية، ومع تطور الفكر ظهرت عدة محاولات لتطوير مفاهيم هذه النظرية لجعلها أكثر شمولاً وعمقا في فهم وتفسير سلوك الأفراد، ومن أمثلة هؤلاء "ماسل وليكارت".¹ كما اعتبر أن التحفيز الفردي لا يكفي ولا يجزي إلا إذا كان من خلال مجموعة العمل التي يشعر العامل من خلالها بالطمأنينة والالتزام حسب "ماي" ويتوجب على القيادة العمل على تحفيز العمال أكثر في الجانب المعنوي وإدماجهم من خلال إشراكهم في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل.²

* نظرية الحاجات الإنسانية

الحاجات هي السبب وراء أي سلوك وكل إنسان له عدد من الحاجات تنافس بعضها على أن الحاجة أو الدافع الأقوى هو الذي سيحدد السلوك، فالحاجة الأقوى في وقت ما تؤدي إلى سلوك معين والحاجات المشبعة تنخفض في حدتها، وكثيرا ما لا تدفع بالشخص لتحقيق الأهداف المرجوة منه، بالإضافة إلى أن الحاجات التي يجد الشخص استحالة تحقيقها تضعف قوتها على مر الزمن وتعتبر نظرية عالم النفس "ابراهام ماسل" من أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك الإنسان في مجال العمل، وتتلخص فرضياتها فيما يلي:³

* يملك الإنسان حاجة نفسية مركزية تحرك سلوكه هي الحاجة لتحقيق الذات، وهي التي تقود كل فرد لمواصلة نموه وتعلمه ونضجه وبطريق يبدو هادفا وموجها وليس عشوائيا مشتتا.

* للإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات الفرعية الضرورية لتحقيق الذات. هذه الحاجات تنتظم في خمسة مجاميع أساسية، هي: (الحاجات الفيزيولوجية، الحاجات للأمان، الحاجات إلى الحب والانتماء، الحاجات للتقدير الاجتماعي والحاجات الذاتية)، وهي تترتب من حيث الأولوية للبقاء على شكل هرم، وتندرج فيه

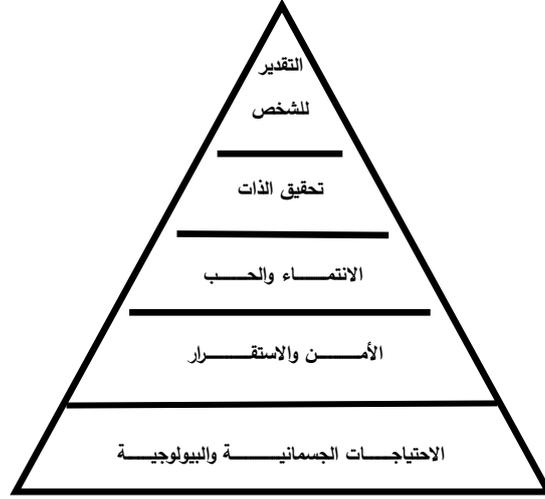
1 براء رجب تركي: نظام الحوافز الإدارية، دار الراية، المملكة الأردنية الهاشمية، 2015، ص35.

2 بولشراش نور الدين والعيادي مريم: التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، العدد 29، 2017، ص26.

3 براء رجب تركي: المرجع نفسه، ص38.

بترتيب واحد من الأكثر إلحاحا فالحاجات الفيزيولوجية هي أكثر أولويات الحاجات للبقاء تليها حاجات الأمن ثم الحب والانتماء ثم التقدير ثم الذاتية، وبهذا يمكننا أن نرسمها على شكل هرم أولويات كما في الشكل:

الشكل (01): المجاميع الخمس



- لا تكون المجاميع الخمس من الحاجات نشطة سوية في آن واحد، بل تنشط بالتتابع من الحاجات الفيزيولوجية لتحقيق الذات.

* نظرية $y x$ لدوغلاس ماك جريجور

يتبنى الكثيرون بعض الفرضيات الدفاعية على أنها حقيقية وثابتة بالكامل بالرغم من أنها لا تأتي إلا بجزء من الحل، ولقد دحض "دوجلاس ماك جريجور" هذا النوع من الفرضيات تحت عنوان نظرية x التي وصفها بالنظرية التقليدية للتوجيه أو الضبط وهي:¹

* الإنسان العادي بطبيعته يكره العمل ويحاول الابتعاد عنه كلما أمكنه ذلك. هذه الكراهية تحتم تهديد معظم الناس بالعقوبة لجعلهم يبذلون الجهد اللازم لإنجاز أهداف المؤسسة التي هي في تناقض مع أهدافهم.

* الإنسان العادي طموحاته قليلة نسبيا ويحاول الحصول على قليل من المسؤولية، فهو يفضل أن يوجه ولا يوجه والبحث على الأمان الاقتصادي قبل كل شيء.

ويمكن تلخيص النظرية x في النقاط التالية:²

* تتطلب إدارة البشر توجيه طاقاتهم وحفزهم والرقابة على أعمالهم وتفسير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المؤسسة.

1 براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 34.

2 شنيق عبد العزيز: الحوافز والعملية التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008، ص 48-49.

* دون هذا التدخل النشط (الحفز والتوجيه والرقابة) من قبل الإدارة فإن الأفراد لن يعملوا نظراً لما يسودهم من تراخي وربما المعارضة لأهداف المؤسسة.

- وعليه فإن النظرية تقوم على منطق الرجل الاقتصادي، حيث لا يمكن التأثير على العاملين وحفزهم على العمل، إلا من خلال إدارة أنظمة الإثابة والعقاب.

أما الفئة الثانية فهي تطبق نظرية y والتي تقوم على فلسفة أساسية وهي أن وظيفة الإدارة إنما تتمثل أساساً في ضرورة توفير ظروف العمل المناسبة التي تساعد الفرد العامل على إشباع حاجاته بنفسه ولنفسه، بمعنى أن الإدارة لا تستطيع أن تجعل من فرد ما إنساناً مبتكراً، ولكنها تستطيع أن تقدم تلك الظروف الملائمة التي تساعد على أن يصبح كذلك، وتتخلص مبادئ هذه النظرية في النقاط التالية:

* تنحصر مسؤولية الإدارة في تنظيم جميع عناصر الإنتاج وتوجيهها لتحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمة.

* لا يعتبر التراخي في تحقيق أهداف المنظمة أو معارضتها من طبيعة البشر، ولكنها نتيجة منطقية لخبراتها السابقة داخل المؤسسة ذاتها.

* تعتبر الدافعية والقدرة على تحمل المسؤولية والاستعداد لتحقيق أهداف المؤسسة جزءاً لا يتجزأ من طبيعة الخصائص البشرية، وبالتالي فإنه يجب على الإدارة أن تنبه الأفراد إلى وجودها وأن تدفعهم على تنميتها بأنفسهم.¹

مما تقدم يتضح لنا بأن النظرية (x) تقوم على فكرة الرقابة المفروضة، في حين أن النظرية (y) تقوم على فكرة الرقابة الذاتية وهنا يكمن الفرق بين معاملة البشر كأطفال ومعاملتهم كبالغين، وقد ركز "دوجلاس ماك جريجور" على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية، وقد بنى نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها، وبناء على هذه الافتراضات فقد قسم "جريجور" العاملين إلى مجموعتين اللتين أطلق عليهما الرمز x و y حتى لا يحكم على المضمون إن كان جيداً أو رديئاً لأنهما يمثلان موقفين مختلفين.

* نظرية العاملين لهرزبورغ

قدم هذه النظرية العالم "فريدريك هرزبورغ" كمحاولة لتفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه وإنتاجيته، أو جده لأداء الأعمال التي يكلف بها. تركز النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظمة على العاملين، كما تهتم بتفسير العلاقة بين الرضا والدوافع الإنتاجية، وتوصل أن لكل فرد

1 محمد الحسن التيجاني يوسف: التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي، المدينة الصناعية، مكة المكرمة، 2010، ص42.

مجموعتين مختلفتين من الحاجات غالبا ما تكون مستقلة عن بعضها، إلا أنهما يؤثران في سلوك الفرد بطريقة متباينة، فالمجموعة الأولى محفز للعمل والأداء العالي ثم الإنتاجية العالية هذه يسميها "حوافز"، أما المجموعة الأخرى فيسميها "عوامل صحية أو مطهرة" لأنها تطهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر ولهذا سميت هذه النظرية بثنائية العوامل، لأنها ترى بأن العوامل نوعان من حيث أثرها على الدافعية العوامل المحفزة، أي التي تدفع الفرد للعمل والأداء المتميز فهي تشمل فرص الإنجاز التي يشعر فيها الفرد بأنه نجح في إنجاز شيء مهم والاعتراف بالجهود المحققة والعوامل الصحية، أي العوامل التي تطهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر وتشمل الراتب، وسياسات المنظمة وأساليبها الإدارية، ونستخلص أن توفر هذه العوامل يمنع مشاعر الاستياء من أن تستولي على الفرد وأن عدم توفرها ينتج عنه درجة عالية من عدم الرضا.¹

* نظرية الحاجة للإنجاز

تعد هذه النظرية الحديثة نسبيا وتركز على الحاجة للإنجاز لذلك نسميها بنظرية الحاجة للإنجاز وتحتل النظرية مكانة خاصة لدافعية العمل لأنها تتناول الخصائص الشخصية لبعض الأفراد التي تجعلهم يتصرفون ذاتيا وكأنما يندفعون طبيعيا للأداء ويتصرفون كما لو كانوا يملكون مصادر ذاتية لتحفيز أنفسهم، فهناك أدلة عديدة تبين بأن الأفراد يختلفون في مدى امتلاكهم لدوافع ذاتية للإنجاز والأداء العالي المتميز والنجاح في تحقيق الأهداف التي يلتزمون بها، والتي غالبا ما تكون أهدافا عالية المستوى، وتبين الدراسات بأن أمثال هؤلاء الأشخاص يندفعون ذاتيا لأداء الأعمال المطلوبة منهم، وكذلك التقدم في مجال عملهم، فالمنظمة أو المؤسسة بحاجة بأن تستفيد من هذه السمة فتستقطب أو تعين من يملكون الاستعداد بالمستوى الذي يناسبها، وهذا يتطلب قبل ذلك معرفة خصائص هؤلاء الأشخاص، والتي تتمثل فيما يلي:²

* يفضلون ظروف عمل تسمح لهم بتحمل المسؤولية في حل المشكلات فلا يشعرون بالإنجاز إن لم يكونوا هم المسؤولين عن إيجاد الحلول لمشاكل العمل، كذلك يفضلون العمل الذي يمكنهم من التحكم به فلا يشعرون بالرضا إذا كان الحل يعتمد على عوامل خارج سيطرتهم، وإذا كان النجاح فيه لا يعتمد على جهودهم وقدراتهم...

* يملكون الزعة للقيام بمجازفات محسوبة ومنضبطة ولذلك يضعون لأنفسهم أهدافا تنطوي على التحدي والمجازفة ولكن ضمن حدود محسوبة، وهم يفعلون ذلك كحالة طبيعية مستمرة. إذ أنهم لا يشعرون باللذة والإنجاز إذا كانت المهام والأهداف الصعبة هي التحدي الذي يشعرون بالإنجاز عندما ينجحون في الاستجابة له.

1 محمد الحسن التيجاني يوسف: مرجع سابق، ص 42.

2 براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 42-43.

* نظرية العدالة أو المساواة لأدمز

تمثل هذه النظرية تعديل النظريات السابقة الخاصة بالنظريات الاقتصادية. فهي ترى أن ما يدفع الإنسان هو ليس فقط مقدار الحافز الذي يعرض عليه بل عدالته أيضا.¹ وتعتبر النظرية مهمة لأنها تدخل العملية العقلية في العملية الدافعية، وباختصار تقوم هذه النظرية على أساس أن الفرد في المؤسسة يبحث عن التعويض العادل لمجهوداته، ومن البديهي أن الأفراد يرغبون في وجود توازن ما بين مدخلاتهم ومخرجاتهم ومدخلات ومخرجات غيرهم يصلوا إلى الإنصاف المرغوب به.²

* نظرية التوقع أو التفضيل ليفيكتور فروم

هذه النظرية تهتم أيضا بعمليات عقلية تتم قبل استجابة الفرد لحافز يتعرض له، صاحب النظرية هو "فيكتور فروم" وهي تهدف إلى التنبؤ عن قوة اندفاع الفرد في وقت معين ومدى اختلافها من فرد لآخر، وهي ترى بأن قوة الاندفاع تحصل نتيجة ما يحدث في العقل ويؤثر في السلوك الذي يصدر عن الفرد، ولذلك وضع فروم عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل منها:³

* يركز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية.

* اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحدا من بدائل الأنشطة.

* تلعب التوقعات دورها في اتخاذ الفرد لقراره.

* نظرية تدعيم السلوك لفريديريك سكينر

تعد نظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي قام بتطويرها عالم النفس "سكينر" عام 1969، حيث أكدت هذه النظرية أن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف على خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها من البيئة الخارجية كنتيجة للأداء...، فالحوافز السلبية تلعب دور المدعم السلبي للسلوك، حيث يتعلم الفرد أن قيامه بهذا السلوك هو وسيلة حدوث خبرات غير سارة له ومن ثم يحاول تفادي حدوث هذه الخبرات بتجنب السلوك المؤدي له.⁴

* نظرية z لويليام أوشي

قام "ويليام أوشي" بتطوير منظور آخر للتحفيز، حيث تفترض النظرية "z" الإدارة الجيدة هي التي تحتوي وتحتضن العاملين من كل المستويات وتتعامل معهم، كما لو كانوا أسرة واحدة وتدعو هذه النظرية إلى إشباع

1 براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 44.

2 بوكروش بسمه: سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة بالمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2011-2012، ص 171.

3 براء رجب تركي، مرجع نفسه، ص 45.

4 براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 45.

حاجات المستوى الأدنى في هرم "ماسل" من خلال الاهتمام برفاهية العامل، كما أنها لا تؤدي إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال الاعتماد على مشاركة الجماعة في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى إشباع حاجات المستوى الأعلى من خلال توجيه الدعوة للعاملين لتحمل المسؤولية الفردية، ويعتقد المديرون الذين يتبنون النظرية "z" أن العاملين الذين يتحلون بالشعور بالذات والشعور بالانتماء يراعون ضمائرهم أثناء أداء مهام وظائفهم كما أنهم سيحاولون تحقيق أهداف المؤسسة بحماس أكبر.¹

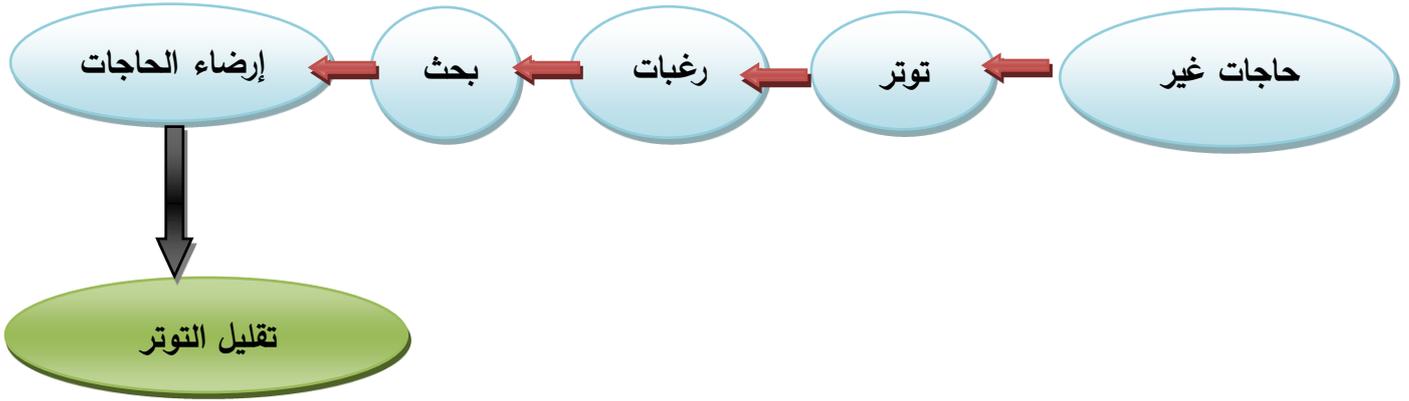
2-1-6- الدوافع وعلاقتها بالتحفيز:

(أ) مفهوم الدوافع: تعرف الدوافع بأنها القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق تصرفات الفرد وسلوكياته أثناء استجابته لمواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به، وتتمثل الدوافع في رغبات الإنسان وحاجاته التي يسعى دائماً إلى إشباعها وتحقيقها ليعيد التوازن إلى نفسه. وكلما كانت درجة إشباع تلك الحاجات أقل كلما ازدادت قوة الدافع وحدته.

يعرف أيضاً أنه حاجة داخلية تشحن الفرد على النشاط أو تحرك وتقود النشاط نحو أهداف، هذه القوى الداخلية هي الدوافع. ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن الدوافع تمثل القوى الداخلية التي تحقق أهدافها تعد أساس السلوك.

1 عبد الله حمد محمد الجاسمي: أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان، 2010-2011، ص 99.

الشكل رقم (02) يمثل الدوافع وعلاقتها بالتحفيز



ب) انواع الدوافع:

هناك عدة تقسيمات للدوافع هناك من قسمها الى¹:

دوافع فطرية ودوافع مكتسبه؛

وهناك من يقسمها الى دوافع اوليه ودوافع؛

وهناك من قسمها الى دوافع فعالة ودوافع ساكنه؛

وهناك من قسمها الى دوافع رشيدة ودوافع عاطفيه؛

كل هذه التقسيمات لا يمكننا ان نقول انها صحيحة او خاطئة واحد قسمها وفق معيار معين ونحن ارتأينا

تناول الانواع التأليه لاعتقادنا انها تشمل على اغلب التقسيمات السابقة²:

*دوافع الخوف: ويعتبر دافع الخوف من أقدم الدوافع التي كانت تستخدم في السابق حيث يتمثل ذلك الدافع

كمن يعمل عملاً شاقاً ولا يستطيع ان يتخلف عليه، مهما كان عذره لخوفه من

صاحب العمل، او عدم اتباعه التنظيمات العامة في المؤسسة والتي تنص على الحضور الدائم للعمل في

الوقت المناسب، والذي سوف ينتج عن عدم حضوره عقاب؛

*دوافع اقتصادية: تتمثل هذه الدوافع في حاجة الفرد مثلاً الى المال والذي يستطيع من خلاله الانسان اشباع

الكثير من الحاجات مع وجود هذا المال الذي يلعب دوراً أساسياً في حياة الانسان الاقتصادية،

والاجتماعية.... الخ

1 عد الى:

_ علي السلي، السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، جامعة القاهرة، 1989، ص272.

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

_ محمد الصرفي، السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية، دار دنيا الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية 2007، ص 243_272.

2 يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص368

*دوافع الطمع: وهذه الدوافع تشبه الدوافع السابقة الا انها لا تقصد الطمع المدمومة فقط، ولكن القصد منها العمل رغبة في الحصول على الاجر المادي او الدعم المعنوي كهدف اساسي فقط، في العام يربطه بعمله الحاجة وايضا رضاه بالعمل ماديا ومعنويا إذا عرض للعام العرض عمل اوفر اجرا واعلى مكان او أكثر راحة تحول الفرد الى العمل الجديد وبدون نقاش لان هدفه الاول هو الربح المادي والمعنوي وهنا يكمن الاختلاف مع الدوافع الاقتصادية؛

*الدوافع الذاتية: تتمثل الدوافع بان العامل في المؤسسة يعمل بجديه ويتمتع بولاء علي ويخلص لها ويتفان في عمله بدافع الحب للعمل والرضاعة عنه والايامن به او حب الظهور وذلك مثل رؤساء الأندية والجمعيات؛ دوافع اجتماعية: يمكن التعبير عن هذه الدوافع عندما يقبل الافراد على انشطه معينه حبا وايمانا بالظهور في المجتمع مثل البحث عن الاحترام والمكانة التأكد هنا بان كل الاعمال عمادها الاول هو الانسان ومخطئ جدا من يظن ان العمل يعتمد على كفاءات الاله وذلك مهما كان العمل اليا، وكما لاحظنا فلأفراد دوافع مختلفة تدفعها للعمل وهناك من يتوفر على جميع الدوافع وهناك من يتوفر على بعضها فقط وهذا على حسب كل فرد.

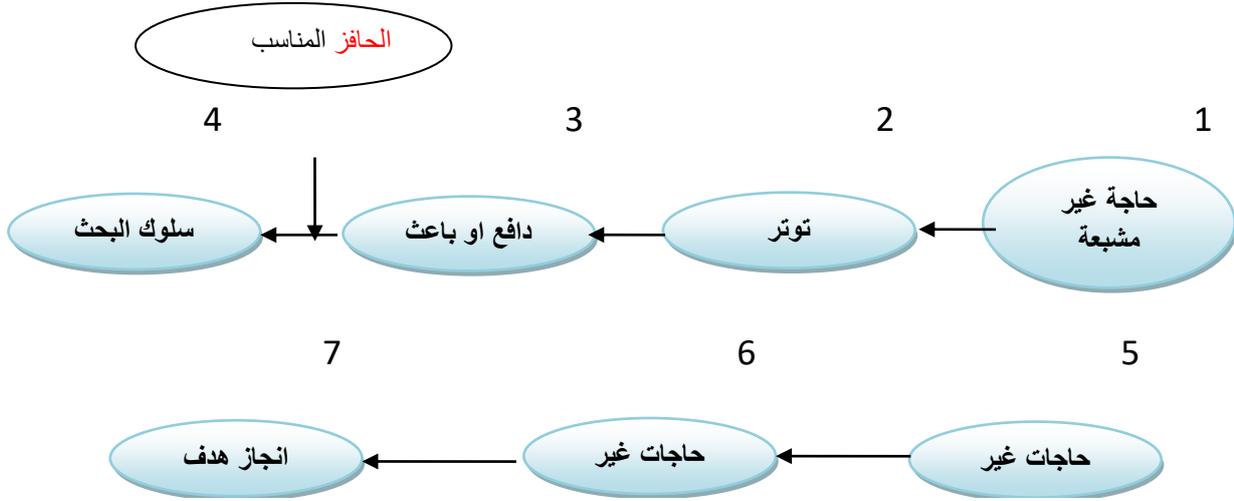
ج) العلاقة بين الدوافع والتحفيز:

يجيب معرفة الفرق بين الدوافع والتحفيز فرغم الارتباط الوثيق بينهما الا ان هناك فرق بين المفهومين، فالدوافع تمثل الطاقات الكامنة لدى الفرد وتدفعه ليلسلك سلوكا معين، بمعنى اخر هي عباره عن قوه داخلية للفرد تدفعه للبحث عن شيء محدد بما ييسر له رسم غايته واهدافه، وتسهل له عمليه التكيف مع ظروف البيئة الخارجية، اما التحفيز فهو عملية اثاره خارجية تحرك في نفس الفرد الدافع للقيام بعمل معين، إذا الصلة بين الدافع والتحفيز صلة وثيقة كالتى تربط بين المثير والاستجابة في المنعكس الشرطي.¹

الشكل رقم يبين نموذج مبسط للسلوك الإنساني

1 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 364.

الشكل رقم (03) نموذج بسيط للسلوك الإنساني (عملية الدفع الأساسية)

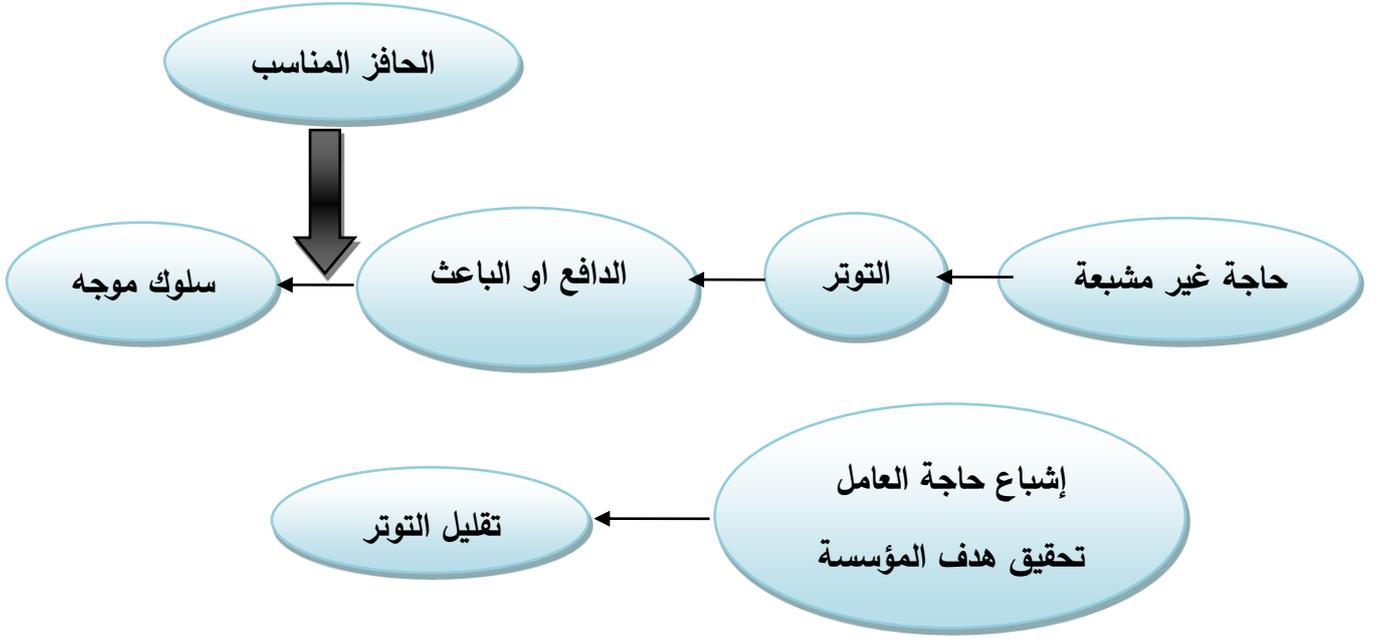


المصدر: محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2002، ص120.

من الشكل نلاحظ ان قيام الفرد بسلوك معين يبدأ بحاجه غير مشبعة، وينتهي بإشباع هذه الحاجة إذا وجد عائقا امام اشباعها قرر الفرد تغيير السلوك، ودور الحافز هنا هو توجيه السلوك الى ما يخدم مصالح المؤسسة، ان الحافز هذا يكون بعد المرحلة الثالثة اي بعد معرفه دوائر على الفرد فتغريه بالحافز المناسب فالحافز هناك الدواء الذي يقدم الى المريض بعد تشخيص مرضه، ويكون الدواء فعالا إذا كان تشخيص المرض صحيح في الوقت المناسب.

والشكل التالي يبين السلوك بعد التدخل بالحواف

الشكل رقم (04): سلوك الفرد بوجود الحافز



2-2- الولاء في المؤسسات الاقتصادية:

1-2-2- مفهوم الولاء التنظيمي:

لقد تعددت التعاريف التي تتعلق بالولاء التنظيمي فهناك من يرى بانه انجراف الافراد او تعلقهم الفعال بأهداف وقيم المؤسسة، بغض النظر عن القيم المادية.

يعرف بأنه المشاعر التي تطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم التضحية لزملائه ومنظمتهم في العمل.¹

يعرف ايضا: بانه عدم رغبة العاملين في ترك الجماعة التي ينتمون اليها والتي يعملون فيها بغايه تحقيق المكاسب سواء مادية او معنوي. اي ان ارتباط العامل بمؤسسته بهدف تحقيق غاية شخصية.²

يعرف ايضا بانه الاخلاص والمحبة، والاندماج الذي يبذله الفرد نحو شيء يهيمه. يعرف على انه حالة عقلية عاطفيه توجد لدى الموظف تجعله يحب المؤسسة التي يعمل بها ويرغب في الاستمرار فيه فيها.

ومن خلال هذه التعاريف يتضح ان الولاء التنظيمي هو رغبة الفرد في البقاء في المؤسسة والاستمرار فيه والمشاركة في تحقيق اهدافها والعمل على تطويرها.

التعريف الاجرائي: الولاء التنظيمي هو الشعور بالانتماء للمؤسسة والعمل على تحقيق اهدافها والسعي من اجل رقيها ويتحمل مسؤوليتها كما لو كما لو انها اسره فهو يسعى لتقديم الأفضل دائما.

1هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري (المفاهيم والأساليب)، دار الراهة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2003، ص163.

2مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص163

2-2-2- خصائص الولاء التنظيمي:

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

- _ ان الولاء حاله غير ملموس ولكن يمكن معرفتها من خلال سلوكيات وتصرفات والتي تجسد مدى ولائهم.
 - _ الولاء التنظيمي لن يصل الى مستوى الثبات المطلق الا ان درجه التغيير التي تحصل فيه قد تكون اقل نسبيا من درجه التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية أخرى¹.
 - _ الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية والظواهر الإدارية الأخرى، يستغرق الولاء وقت طويل في تحقيقه في تحقيقه انه يجسد حاله قناعه تامه للفرد كما ان التخلي عنه لا يكون سهل بل يكون نتيجة تأثير استراتيجي.
 - _ يعتبر الولاء هو استعداد الفرد لبذل اقصى ما يمكن بذله في سبيل المؤسسة ومن اجل البقاء فيه.²
- أهمية الولاء التنظيمي:

- يعد الولاء التنظيمي من المتغيرات المهمة التي تحدد أداء الافراد للعمل، اذ ان الفرد الذي يشعر بالولاء يكون ادائه أفضل فاذا اشتغلت المنظمات على تكوين الولاء التنظيمي والاهتمام به ساهمت في رفع أداء الموظفين.
- وتتضح أهمية ولاء الموظفين من خلال ما يلي:
- يعد ولاء الموظفين مؤشرا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة.³
- يؤدي الى انخفاض مشاكل الغياب والتأخر عن العمل وتحسين فعاليته.
- يساهم في رفع معدلات الانتاج وبالتالي تحقيق النمو الاقتصادي.
- ان الولاء التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من السلوكيات خاصة معدل دوران العمل فالموظف الي يتميز بالولاء يكون أكثر اجتهادا في عمله.
- يعد الولاء التنظيمي رابطا قويا بين الموظفين ومنظمتهم وخاصة عندما تعمل على تحفيزهم ماديا ومعنويا لدفعهم لتحقيق مستوا اعلى للإنجاز.⁶

1 محمد حسن رسي، السلوك التنظيمي في الإدارة في الإدارة التربوية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2004، ص105

2 المرجع السابق، ص106

3 نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمان، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013، ص427

3-2-2- مراحل الولاء التنظيمي:

تعد عملية تكوين ونمو وتطور الولاء التنظيمي، هي عملية على درجة كبيرة من التعقيد، وقد تناول الباحثون هذا الموضوع بالبحث والدراسة للتعرف على مفهومه وتطوره ومراحله، وفيما يلي عرض لتطور الولاء في مراحله المتعددة:

- المرحلة الأولى: تمثل مرحلة التجربة، أي قبل الدخول إلى العمل وتمتد لعام واحد، حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة، لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل، وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار، ففي هذه المرحلة يهدف العامل من توجهه نحو العمل على تحقيق الأمن والشعور به والحصول على القبول من التنظيم، وبذل الجهود للتعلم والتعايش مع بيئة العمل¹.

المرحلة الثانية: مرحلة البدء في العمل: تتضمن خبرات العمل من الأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل، وتراوح الفترة الزمنية في هـا المرحلة من عامين الى أربعة أعوام، وتظهر خلالها خصائص مميزة تتمثل في أهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء التنظيمي².

المرحلة الثالثة: وهذه الأخيرة تمثل مرحلة الثقة في التنظيم وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجة الولاء التنظيمي، حتى يصل إلى مرحلة النضوج ثم دعم الولاء من خلال استثمار الفرد في التنظيم، وتقييم عملية التوازن بين الجهود والأغراءات المعطاة للأفراد.

بالإضافة الى الى المراحل السابقة فقد حدد كل من مودي وبورتر في دراستهما سنة 1982م أن تكوين الولاء التنظيمي للعاملين في تنظيماتهم وتطويره يمر عبر ثلاثة مراحل زمنية هي:

1-مرحلة ما قبل العمل: وهي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول الى العمل في التنظيم تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وعن توقعاته بالنسبة للعمل، ومعرفته للظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل

2-مرحلة البدء في العمل: وهي التي يكتسب الفرد من خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وخاصة التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى والتي يكون لها دور هام فبتطوير اتجاهاته نحو العمل والتنمية وولائه له والإنخراط بصفته عضو في التنظيم³.

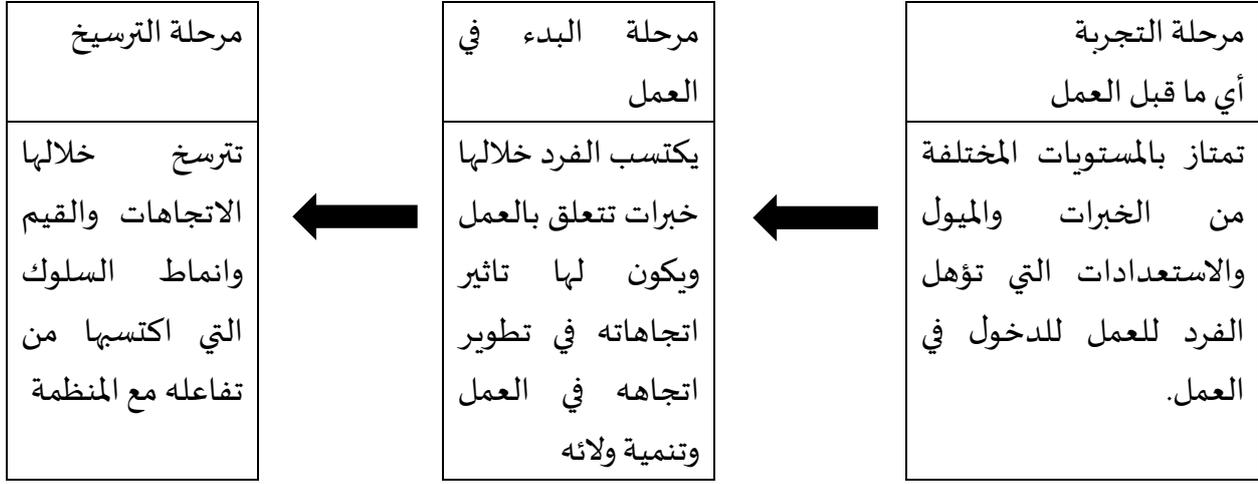
1 هشام حمدي رضا، التدريب الإداري، مرجع سابق، ص 163

2 موسى اللوزي، التطور التنظيمي ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 195

3 منير عبوي، مرجع سابق، ص 163.164

3-مرحلة الترسخ: وتتأثر بما يكسبه الفرد من خبرات متلاحقة تتدم ولاءه وانخراطه الاجتماعي، تتضمن فيها اتجاهاته وقيمه وأنماط السلوك التي يكتسبها من تفاعله مع المنظمة.

شكل رقم (05) مراحل تطور الولاء التنظيمي عند مودي وبورتر



المصدر: زيد منير عبوي: التنظيم الإداري (مبادئه وأساسياته)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان،

ط2006، 1، ص210

2-2-4- عناصر وأبعاد الولاء التنظيمي:

(أ) عناصر الولاء التنظيمي:

لقد أكد الباحثون والدارسون على أن الولاء التنظيمي له ثلاثة عناصر تكونه هي:

1- الاعتقاد ويعني الايمان والشعور الفوري بقبول أهداف المنظمة وقيمها.

2- الاستقرار ويعني الاندفاع بأقصى جهد داخل المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها.

3- الاستمرار ويعني الرغبة القوية في البقاء والاستمرار في المنظمة.

وهناك من قسم مرتكزات الولاء الى ثلاث مرتكزات أساسية يقوم عليها الولاء التنظيمي هي:

1- الإحساس بالانتماء ويظهر من خلال التعبير بالفخر والاعتزاز بالمنظمة.

2- المشاركة من قبل الفرد التي تظهر من خلال الأنشطة التي يقوم بها.

3- الاخلاص والذي يعبر عن الرغبة الاكيدة لدى الفرد بالاستمرار في البقاء في المنظمة والسعي لتحقيق

أهدافها.²

1 محمد نجيب جامدات، قيم العمل الالتزام الوظيفي لدى المديرين والعاملين في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص65

2 أحمد محمد شهاب سعيد، عنان محمد أحمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004، ص ص

(ب) ابعاد الولاء التنظيمي:

الولاء التنظيمي هو مفهوم يشير إلى مدى ارتباط الموظف بالمؤسسة التي يعمل فيها، ويمكن تقسيم الولاء التنظيمي إلى عدة أبعاد، ومنها:

الولاء التنظيمي هو مفهوم يشير إلى مدى ارتباط الموظف بالمؤسسة التي يعمل فيها، ويمكن تقسيم الولاء التنظيمي إلى عدة أبعاد، ومنها:

الولاء المعنوي: وهو الشعور بالانتماء والتفاني في العمل من أجل المؤسسة التي يعمل فيها، ويشمل الشعور بالفخر والانتماء القوي للمؤسسة والالتزام بقيمها.

الولاء الاجتماعي وهو الارتباط بالمجموعة الاجتماعية داخل المؤسسة، وقد يتضمن التعاون والتفاعل الاجتماعي مع زملائه في العمل والرغبة في مساعدتهم.

الولاء الوظيفي: وهو الشعور بالتزام الوظيفي والالتزام بأداء المهام الموكلة إليه، ويتضمن الاستعداد للعمل بجدد إضافي لإنجاز المهام وتحسين الأداء.

الولاء الاقتصادي: وهو الارتباط بالمؤسسة بصفة مادية، ويتضمن الرغبة في الحفاظ على العمل في المؤسسة لتحقيق المزيد من الاستقرار المالي والوظيفي¹.

يمكن لهذه الأبعاد أن تتداخل مع بعضها البعض وتؤثر على ولاء الموظف للمؤسسة، وتحتاج المؤسسات إلى تطوير استراتيجيات لتحسين ولاء موظفيها من خلال تلبية احتياجاتهم وتحسين بيئة العمل وتوفير فرص التطوير والترقية.

2-2-5- استراتيجيات الولاء التنظيمي:

تبحث المؤسسة عن التميز، وذلك من خلال كسب ولاء موظفيها، وتعتمد إلى اختيارهم بنية ابقاءهم والاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم، وهو ما يعني تحديد معايير دقيقة للاختيار وتطبيق سياسات متوازنة للتدريب والرقابة وتوفير حوافز فعالة تكفل حفاظ المؤسسة على موظفيها. إن المنظمة الناجحة هي التي تعمل على إيقاع أصحابها في حب منظماتهم و الولاء لها وذلك من خلال اندماجهم وارتباطهم بها ولكي تحقق ذلك ينبغي عليها أن تقوم بإتباع هاته الاستراتيجيات الخمس:

1- بلورة رؤية تفجر الطاقات الكامنة حيث أن أعلى مستويات الأداء تأتي من القلوب المفعمة بالحب والعاطفة فإذا استطاعت المنظمة أن تصل إلى قلوب مواردها وحاجاتها، فستستطيع أن تقدم هاته الموارد أرقى مستوى أداء يمكن للبشر أن يحققوه¹

1 عبد الحميد عبد لفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية وتنمية الموارد البشرية، ط1، مصر، المكتبة العصرية للطبع والتوزيع، 2007، ص

فالرؤية المفجرة للطاقت ليست مجرد أهداف خيالية ولكنها استراتيجية واضحة وصورة للمستقبل حيث يكون هذا الأسلوب باعثاً ومحركاً لسلوك الفرد داخل المنظمة بالإسراع للعمل وإتقانه وانهماكه فيه، حيث يعمق هذا الشعور جذور حب الموظف لمنظمتة فيتفنن بدوره في العناية بمصالح منظمتة، ذلك أن غياب هذا الشعور يحول " الموظف من إنسان له تفرده وحلمه ورؤيته الى موظف مصبوب في قالب _ الوظيفة _ مطلوب منه أن يعمل ويسرع في أدائه دون أن يدري إلى أين ولماذا؟ فهل يستطيع أن يعمل بحماس مثلما يعمل وهو يعلم إلى أين هذا هو الفرق بين المنهجين، فالموظف يكون على دراية لكي يقوم بأفضل أداء.

2- التلاحم والاندماج وهو شعور العامل بالتلاحم والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها وذلك من خلال سعيه إلى أداء جيد واعتبار أن العمل ليس فقط مجرد وسيلة يستعملها للوصول إلى غاية.²

فعلماء النفس لم يجدوا شعوراً سلبياً يحطم المعنويات ويؤصل جذور اللامبالاة قدر الشعور بالعزلة والاعتراب، وهم أيضاً لم يجدوا شعوراً إيجابياً ينجز المسؤوليات ويتخطى الخلافات ويتحدى الأزمات قدر الشعور بالتلاحم والانتماء، فالعامل يجب أن تكون رابطة نشده إلى عمله وتشعره أنه جزء من حياته لا يمكن الاستغناء عنه ليس لكسب الرزق فحسب بل ولتحقيق الطمأنينة والراحة النفسية والهدوء.

3- تحقيق الاستقرار العائلي يعد الاهتمام بالعامل تحقق له الاستقرار في حياته الأسرية كالضمان الاجتماعي، السكن، المنح وتقديم العلاوات في كل المناسبات كالأعياد والدخول المدرسي فالعامل يشعر حينها أن المؤسسة تراعي ظروفه وتصون كرامته وعائلته، ومنه يستطيع الخروج بنجاح من الصراع النفسي الناتج بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الأسرية ومن ثمة الحياة الاجتماعية.

4- تعزيز التعلم والتدريب هناك تسارع في المعلومات والتطور الهائل، فالمهارات التي يتقنها العامل اليوم قد لا تكون ذات قيمة عند مرور بضع سنوات ولذلك يجب أن يكون هناك تعلم وتدريب على ومعارف أخرى وذلك لمواكبة التطورات الجديدة ولتحقيق ذلك يجب تحقيق الأمن الذي يظهر من خلال الامن الذي توفره للعامل أي الوعد بإمداد الموظف ودعمه بكل فرص التنمية المهارات وفي حالة التخلي عن وظيفته يحول الى وظيفة أخرى.

5- التمكين وتحرير الفعل يقصد به منح الموظفين الحرية المسؤولة والحقيقية في افعالهم والسماح لهم باتخاذ قرارات على المستويين الشخصي والمهني، في ضوء السياسات والاطر العامة. فمن خلال ذلك يتمكن العامل من التجريب والاكتشاف الجديد.

ويمكن تلخيص استراتيجيات الولاء في الجدول أدناه للدكتور طارق سويدان خماسية الول

1 طارق سويدان، محمد العدواني، خماسية الولاء، كيف تحفز وتبني ولاء العاملين، دار ابن الحزم للطباعة والنشر، بيروت، ط3، ص ص 69،70،1

2محمد حمادات، قيم العمل والولاء الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص84

الجدول رقم (03) خماسية الولاء لطارق سويدان

المفتاح	الاستراتيجيات	الوصف العام
<p>❖ تأتي أعلى مستويات الأداء من القلوب المفعمة بالحب والعاطفة، فإذا استطاعت المؤسسة ان تصل الى قلوب موظفيها تستطيع ان تقدم ارقى مستوى أداء للبشر.</p> <p>❖ اسوء ما يشعر به الانسان الشعور بالعزلة والافتراق. وهم أيضا لم يجدوا شعورا إيجابيا ينجز المسؤوليات ويتخطى الخلافات ويتحدى الازمات قدر الشعور برابطة تشده الى مكان عمله. فيصبح هذا المكان أكثر من مجرد رزق. هذه الرابطة لا تنمو او توثق عراها الى بالاتصال المفتوح.</p> <p>❖ الشراكة والملكية</p> <p>❖ كيف تذكي في كل فرد نزعة القتال من اجل اكتساب معارف ومهارات جديدة بغية تحقيق طفرة في راس المال المعرفي.</p> <p>❖ التمكين هو منح الموظف الحرية الحقيقية في تصرفاته وافعاله. والسماح باتخاذ قرار مناسب على المستوى الشخصي والمهني في ضوء سياسات واطر عامة مساعدة على ذلك.</p>	<p>1- تحقيق الاستقرار العائلي: قال تعالى [يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا قُوا أَنفُسَكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا وَقُودُهَا النَّاسُ وَالْحِجَارَةُ] التحريم:6]</p> <p>2- الاتصال المزدوج [الاخذ والعطاء] يا أبا الوليد افرغت؟ فاسمع مني.</p> <p>3- المشاركة في السراء والضراء</p> <p>قال رسول ﷺ: مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى¹</p> <p>4- تشجيع التعليم المستمر</p> <p>مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا، سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ</p> <p>5- تصميم برنامج خاص للتمكين والتحرير.</p> <p>قال رسول ﷺ : مَنْ رَأَى مِنْكُمْ مُنْكَرًا فَلْيُغَيِّرْهُ بِيَدِهِ فَإِنْ لَمْ يَسْتَطِعْ فَبِلِسَانِهِ فَإِنْ لَمْ يَسْتَطِعْ فَبِقَلْبِهِ وَذَلِكَ أَضْعَفُ الْإِيمَانِ".</p>	<p>1- عندما يلمس الموظف اهتمام مؤسسته باستقراره العائلي من خلال الرعاية والاطمئنان اللازمين، فان ذلك يشيع البهجة والحبور في قلب الموظف لما يتولد في داخله من شعور بالرضا عن الدور الذي به كأب ورب أسرة .</p> <p>2- ان الاتصال والتواصل بين العاملين في المؤسسة الواحدة. يعتبر من اهم مقومات نجاح المؤسسة.</p> <p>3- يدفع الى التفاني في العمل والابداع والابتكار فيه.</p> <p>4- ان المؤسسة الناجحة هي القائمة على أساس التعلم المستمر وهذا لا يتحقق الا اذا ترجمت هذ المؤسسة ذلك الى برامج علمية وتوفير منح دراسية للراغبين في الدراسة. تأكيد مبدا لا تطوير للمؤسسة دون تطوير افرادها.</p> <p>5- اعلن شهريا عن اجرائين او تصرفين لم يعد من المهم الحصول على توقيعك او موافقتك قبل القيام بها .</p>

خماسية الولاء لطارق سويدان (التحفيز وصناعة الولاء الوظيفي)

2-2-6- العوامل التي تساهم في تنمية الولاء التنظيمي:

هناك عوامل تساهم في تنمية الولاء التنظيمي ومن أبرزها ما يلي:¹

1 نجم عبد الله العزاوي، مرجع سابق، ص 428

المكانة الاجتماعية: يقصد بالمكانة تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بأخرين في أي نظام اجتماعي. وقد تكون المكانة مكانة رسمية، مرتبة اجتماعية، تصنفها الجماعة على شخص ما تعبيراً على شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية. ويرتبط الأفراد بعضهم ببعض في التنظيم حسب مرتباتهم ترتيب هرمي تحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم. ويسعى العاملون ببذل أقصى مجهوداتهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها. وذلك لأن فقدانها (أي ما يعرف بقلق المكانة) يعتبر حدثاً سيئاً بالنسبة لأي منهم، وسبباً أساسياً لعدم قبوله من قبل أفراد الجماعة التي يعمل معها بشكل مناسب مما يولد لديهم القلق والاضطراب ومن ثم الاضطراب إلى ترك التنظيم والمكانة الاجتماعية أسباب عديدة منها: الدرجة الرسمية التي يحصل الشخص عليها في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهاراته، وظروف العمل، الأجور، والأقدمية في التعيين بالإضافة إلى الأسباب التي يحصل الشخص عليها من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية.

إشباع حاجات العاملين الإنسانية في التنظيم: يسعى العاملون إلى إشباع مجموعة من الحاجات، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية وحاجاتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في التنظيم، ويسعون لأن يكونوا مقدرين محبين وأنهم ينتمون لجماعة ويسعون بالتالي لتحقيق ذواتهم، والتنظيم الذي لا يساعدهم في تحقيق وإشباع هذه الحاجات لا يمكن أن يكون مكاناً لاستقرارهم، بل يسعى أعضاؤه للبحث عن غيره يمكنهم من تحقيق هذه الحاجات. وبإشباع حاجاتهم يزيد من ولائهم التنظيمي، ويدفعهم إلى مزيد من العمل الجاد والسعي لتحقيق أهدافه.

الرضا الوظيفي: التي يبديها الفرد نحو عمله، وينشأ الرضا بين ما تقدمه الوظيفة وما يجب أن تقدمه له فكلما كان الفرق بينهما ازداد الرضا الوظيفي لديه.

وهناك من يرى أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد بما ينطوي عليه العمل بما في ذلك الشعور بالإنجاز ويمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد بما ينطوي عليه العمل بما في ذلك الشعور بالإنجاز والاعتبار والمسؤولية وإمكانية التقدم في الوظيفة، أما الشعور بعدم الرضا الوظيفي فيمكن تحديده من خلال بيئة العمل وظروفه المادية ودرجة الاستقرار والأمن في الوظيفة والمركز الاجتماعي والأجور وأسلوب الإشراف.

نظام الحوافز: (Incentives) دور فعال في تعزيز العلاقات فيما بين التنظيم والعاملين فيه، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم، وهذه الجوائز تكون مادية أو معنوية، فردية أو جماعية يتوقف تأثيرها على قدراتها في إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له كما يتوقف تأثيرها على نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها والتي تراعي أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والشعور بالرضا وتحقيق الذات. ويعرف الحافز بأنه الإمكانيات المتاحة في البيئة

المحيطية بالإنسان التي تهيأ له وتؤدي إلى تقوية دوافعه نحو سلوك معين، وأدائه لنشاط أو أنشطة معينة بالأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته وتحقيق أهدافه.

المناخ التنظيمي: يعتبر المناخ التنظيمي عن الخصائص المختلفة التي تميز البيئة في التنظيم والتي تشمل نواحي التنظيم الرسمي وحاجات العاملين وطبيعة الاتصالات التنظيمية، وأساليب الإشراف السائدة وسلوك الجماعات وغيرها من العوامل التي يدركها أفراد التنظيم فتؤثر في سلوكهم وفي كل السلوك التنظيمي ويعرف ريتشارد شيرز بأنه: " البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتعرف عليها العاملون من تجاربهم وأثرها في سلوكهم". أن تمتع العاملين بجو يسوده الوفاق والوئام والتسامح والتعاون والعدالة والمساواة الوصول إلى الأهداف المشتركة يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي ويعزز شعورهم بالولاء للمنظمة. أما المنظمات ذوات البيئات المتسلطة والمثبطة لمعنويات العاملين أو التي تتصف باللامبالاة وعدم الحيوية فيه تنظيمات التشيع على تسرب العاملين ولا تنهى فهم قيم الولاء التنظيم، ولذلك فإن من الضروري الاهتمام بالبيئة التنظيمية التوافق بين الانجاز وتحقيق الأهداف من جهة والعناية بالإنسان من جهة أخرى من أجل تنمية الولاء التنظيمي.

بناء الثقة التنظيمية: تعنى اللغة توافق توقعات الأفراد وانسجام سلوكهم بما يحقق المصالح الستة الثقة التنظيمي (I trust Crimeration) هي ترفع الورد أو المجموعة يتحقق الوعود المكتوبة أو الشفوية. أفراد أكانوا أم جماعات. ويرى بعض الباحثين الى الله تتحقق من الإدراك المشترك لأفراد التنظيم الإيذاء بالأخر إن المنظمات المتميزة تجتهد في تقديم الخدمات المختلفة لأفرادها لأنها تعتمد على العنصر البشري في تحقيق كفاءة التنظيم وفعاليتها، وتعتمد إلى رفع درجة الثقة فيا بين العاملين وبين التنظيم. ولذلك فإن لعامل الثقة أهمية بالغة في تماسك الجماعة وفي تنمية الولاء للمنظمة وزيادة درجة الإبداع والابتكار.

التطبيع التنظيمي: تعنى بالتطبيع الاجتماعي التنظيمي " العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها.

يتار الولاء التنظيمي بمجموعة من العوامل في المؤسسة وتختلف درجة التأثير من فرد الى اخر وتصنف هذه العوامل كالتالي:

1- العوامل الشخصية : يتباينون فيما بينهم من حيث شخصيتهم وبالتالي على مستويات الولاء التي يمنحها الأفراد المنظمات هم وكالاتي:

1-1- العمر :العاملين ذوي الفئات الشابة أكثر ولاء لتنظيماتهم.

2-1- الجنس النساء أكثر ولاء للتنظيمات من الرجال إلا أن هذه الصغير غير حاسم¹

1نجم الدين عبد الله العزاوي، مرجع سابق، ص428

3-1- المؤهل العاملون ذو المؤهلات العليا أكثر ولاء لمنظماتهم من أقرانهم ذوي المؤهلات الدنيا إلا أن هذا المتغير غير متفق عليه.

-مدة الخدمة العاملين من ذوي الخدمة الطويلة في المنظمة أكثر ولاء لمنظماتهم ممن هم أقل خدمة.
-المسؤولية الاجتماعية: العاملون من ذوي المسؤولية العائلية أكثر ولاء لمنظماتهم ممن لا يتحملون مثل هذه المسؤولية.

2- العوامل التنظيمية المنظمات تتباين فيما بينها من حيث بيئات العمل الداخلية وبالتالي تؤثر على مستويات الولاء التنظيمي للعاملين من خلال عوامل تنظيمية أهمها:

1-2- الأجور أو المردودات المالية: المنظمات التي تمنح أجورا مناسبة هي أكثر المنظمات التي يتميز أفرادها بمستوى عالي من الولاء التنظيمي.

2-2- نمط الإشراف المنظمات التي تتميز بالتعامل الإنساني والإدراك الواضح لمشاعر العاملين والاهتمام بهم ومعاملتهم بما يعزز مكانتهم الاجتماعية.

3-2- المشاركة في اتخاذ القرار المنظمات، التي تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار يتميز أفرادها بمستوى عالي من الولاء التنظيمي.

3- خصائص العمل لكل عمل خصوصية معينة يحتاج فيها العامل إلى مهارات وقدرات وأساليب وإجراءات محددة وقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة بين الولاء والتنظيمي وكل من درجة تحديد المهام للعاملين ودرجة الاستقلالية أثناء العمل إذ كلما كانت المهام المناطة بالعاملين محددة وموصوفة زادت درجة الاستقلالية أثناء العمل وأنت إلى زيادة الولاء التنظيمي.

4- العوامل الخارجية: أن البيئة الخارجية البعاد والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسي، لها تأثيرا كبيرا على الولاء التنظيمي إلا أن التأثير يختلف باختلاف الولاء المتكون.

7-2-2- أسباب ضعف الولاء التنظيمي:

من أسباب ضعف الولاء في المنظمات ما يلي:

- تهاون الإدارة في اقتناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعين في هذا المجتمع.
- عدم الالتزام المبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب حيث أن عدم وضع الفرد في العمل يتناسب وقدراته وميوله ومؤهلاته ينعكس على درجة ولائه.
- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار حيث أن شعور الفرد بأنه في منظمة لا توليه اهتماما ولا تعمل على رعايته تخلق عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق فرص الدريقي والتقدم أن عدم إتاحة فرص الشرقي والتقدم.

-إن عدم إتاحة فرصة الترقية والتقدم بصورة عادلة للعاملين تؤدي إلى إحباط تعاملين وتضعف من روحهم المعنوية.

2-2-8- قياس الولاء التنظيمي:

ان الهدف الأساسي من قياس الولاء التنظيمي فيما يوفره من مؤشرات ترتبط بعدة متغيرات كالأداء الوظيفي ودوران العمل والتسرب الوظيفي، مما يعطي لإدارة المنظمات نظرة واضحة حول المشاكل التي تواجهها كما تساعد يتم قياس الولاء لما يوفره من مؤشرات ترتبط بعدة متغيرا كالأداء الوظيفي ودوران العمل والتسرب الوظيفي ،مما يعرف المؤسسات المشاكل التي تواجهها كما تساعد هذه المؤشرات أيضا على تخطيط إستراتيجي محكم لمعالجة هذه المشاكل إن الإدارة الحديثة تعتم على معيارين في قياسها للولاء التنظيمي وهما:

(أ) المقاييس الموضوعية:

وهي من الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام فتستخدم لقياس الولاء من خلال الآثار السلوكية لوهذا النوع يغلب عليه الطابع الموضوعي، حيث يحلل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة ولاء العاملين وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثلا رغبة الفرد في البقاء في المنظمة أم لا، أداء العاملين، الموجودة في المنظمة من عدمه. الغيابات عن العمل ودوران العمل... الخ من خلال رصد الظواهر أعلاه نستطيع التعرف على درجة.

(ب) المقاييس الذاتية :

وهو يعتمد على أساليب تقديرية تبرز العامل بحد ذاته لدرجة الولاء التنظيمي التي يمتلكها. وقد تم تطوير عدة مقاييس تعتبر كأداة القياس الولاء التنظيمي من طرف كثير من الباحثين اهتموا بدراسة هذا الموضوع ولعل أبرز هذه المقاييس ما يلي:

* مقياس بورتير وزملاءه :

قام بورتير وزملاءه بتطوير استبيان الولاء التنظيمي الذي يحتوي على ثمانية عشر بندا وذلك بالاعتماد على سلم ليكرت السباعي في تقدير استجابة المبحوثين ،ويعتبر هذا المقياس من أحسن المقاييس ثباتا وصدقا كما يشكل أيضا قاعدة لمقاييس أخرى طورت فيما بعد أهمها مقياس ألن وماير 1990.

* مقياس ماودي وزملاؤه :

تم تطويره سنة 1979 من طرف ماودي وزملائه يهدف هذا المقياس إلى قياس الولاء التنظيمي من خلال خمسة عشر بندا بالاعتماد أيضا على سلم ليكرت الخماسي في دراسة تقدير استجابة المبحوثين ابتداء من

غير موافق بشدة بنقطة واحدة حتى الدرجة الخامسة وهي موافق بشدة بخمس نقاط، وقد فحص هذا المقياس باختباره على العديد من المجموعات .

* مقياس الين ومايلر :

جاء هذا المقياس كاستعمال لأعمال بورت وزملاءه، فبالاعتماد عليه قام ألن وماير في 1984 بإضافة مقياسين آخرين هما الولاء العاطفي وكذلك مقياس الولاء المستر وقد احتوى كل واحد منهما على ثمانية بنود كما اعتمد سلم ليكرت السباعي في دراسة استجابة المبحوثين وتم تطويره سنة 1993 عن طريقها ليحتوي على ستة بنود لكل بعد، كما اقترح الن وماير بعد للولاء المستمر الى قسمين هما مقياس البديل وكذلك مقياس التضحية الشخصية المرتفعة وقد تم تجريب هذا المقياس سنة 1996.¹

فعملية قياس الولاء تعد عملية واعية من طرف الإدارة يجني الفرد والمنظمة فوائد كثيرة ومن هذ ه الفوائد ما يلي:²

-ان قياس ولاء الموظفين يعد بمثابة أداة شخصية جيدة تعتمد الإدارات الناجحة عليها في معرفة المشكلات التي تواجه الموظفين والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد حلول لها.

-ليقدم قياس ولاء الموظفين مؤشرات دالة على الأداء الوظيفي، وهذا يمكن المنظمة على ان تعمل على تحديد موقعها واتجاهها مقارنة بفترة سابقة، وأنها تستخدم أسلوب المقارنة لمستوى ولاء العاملين فيها مع منظمات أخرى.

-تدخلا في تركيب ابعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء.

-ان البحوث المتعلقة بالولاء التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة والعاملين كون الفرد يتولد عنده الشعور بالأهمية نتيجة اهتمام الإدارة بهم، مما ينعكس بأثار إيجابية تتراوح بين الرغبة في العمل، وزيادة الثقة والمصداقية، كما انها تلعب دورا هاما في تنمية ودعم أنماط الاتصال الإداري الجيد وتشجع الافراد على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم ونقلها للإدارة.

-تحقق أبحاث قياس الولاء التنظيمي فائدة من حيث القدر على احداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل، حيث يعد قياس الولاء أداة لتشخيص النقاط التي قد تؤثر في رفع او خفض ولاء العاملين.

1 محمد أمين ماليك "العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي" (رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة

محمد أمين دباغين، سطيف، -2015 2016)، ص.58.

2-2-9- نماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

هنالك العديد من الدراسات التي قامت بالبحث في تفسير الولاء التنظيمي لكنها لم تتفق حول نموذج واحد بل تكونت العديد من النماذج وكل نموذج مختلف عن الآخر باختلاف الباحث الذي قام بالدراسة، ولكن هناك بعض الدراسات فقط ركزت على بعض جوانبه خلافاً على الدراسات الأخرى التي ركزت على بعض جوانبه فقط وخاصة أنواعه وابعاده وهذه أهم النماذج التي فسرت الولاء التنظيمي:¹

1- نموذج ستيريز (steers)

يرى ستيريز أن تكوين الولاء التنظيمي داخل المؤسسة تؤثر فيه ثلاث عوامل رئيسية وهي صفات الفرد وصفات العمل والخبرة أثناء العمل.

أ_ الصفات الشخصية والولاء التنظيمي:

تشمل الصفات الشخصية السن، التعليم مدة الخدمة والحالة الاجتماعية فقد أظهرت نتائج غالبيه الدراسات التي أجريت حول علاقة الولاء التنظيمي بالسن، وجود علاقة ايجابية إذ أن التقدم في العمر يعمل على زيادة الولاء التنظيمي للفرد.

ب_ صفات العمل: تتمثل خصائص العمل الذي يؤديه الفرد ايا كان موقعه في التنظيم وتؤثر على ولاءه التنظيم بجوانب عدة، ومن أهمها درجة مسؤوليه الفرد عن العمل الذي يقوم، ودرجه احساسه بأهمية نتائج العمل نفسه ومعرفة الشخص بمسؤوليته المباشرة عن تلك النتائج.²

ج_ الخبرة في العمل:

أن الخبرة التي يكتسبها الفرد تلعب دوراً مهماً في ولاءه التنظيمي، فالفرد عند التحاقه بالمنظمة تكون عنده طموحات واهداف يعمل على تحقيقها مع التعاون الذي توفره المنظمة وتشجعه على بذل مجهود أكبر لتحقيق تلك الاهداف فمع مرور الوقت والسنوات يزداد ولاءه للمنظمة.

مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند ستيريز

1 محمد سرحان خالد المخلافي (2001)، أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، مجلة جامعة دمشق، المجلد 17، العدد 2، ص 220.

2 خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي. عمان، دار ومكتبة الحامد، 2006، ص 94.

الشكل رقم (06) خصائص

الخصائص الشخصية	خصائص العمل	خبرات العمل
الحاجة للإنجاز	التحدي في العمل	طبيعة العمل ونوعيته
التعلم	الرضا عن العمل	الخبرات التي يتطلبها
العمر	فرصة التفاعلات الاجتماعية	
تحديد الدور	التغذية الراجعة	

الولاء التنظيمي

- الرغبة والميل للبقاء في التنظيم
- انخفاض نسبة دوران العمل
- الميل للتبرع بالعمل طواعية لتحقيق أهداف التنظيم
- الميل لبذل جهود لتحقيق إنجاز أكبر

نموذج وينر 1982 wener

يتكون هذا النموذج من ثلاثة أقسام من المتغيرات في الولاء التنظيمي:¹

- القسم الأول يتكون من المتغيرات الشخصية من متغير السن والجنس، الإقديمية في المركز الوظيفي.
- القسم الثاني يتكون من هيكله الإشراف والرضاء عن المشرف.
- القسم الثالث المتعلق بمدى الملائمة بين الفرد والمنظمة.

لقد وضع وينر فرضيه حول ارتباط المتغيرات الشخصية والتنظيمية بعلاقته موجبه مع الولاء التنظيمي وقد اعتمد ذلك على عينة تكونت من 406 عامل ينتمون الى منظمات ذات مختلفه الاحجام كما انهم يعملون في مناصب واقسام مختلفه.

لقد جاءت نتائج دراسة وينر مشيره الى وجود علاقة ارتباطيه بين المتغيرات الشخصية للفرد وكذلك الولاء التنظيمي كما اشار متغير هيكله الإشراف الى ان المشرفين ينظمون التقارير الموجه الى المرؤوسين من خلال اعطائهم تقنيات لإنجاز المهام وذلك يتم باستخدام المشرفين لنماذج تنظيميه واتصاله كما ان الدراسة

¹ محمد أمين ماليك، مرجع سابق، ص 62

اثبتت ايضا انه كلما نظر المرؤوسون الى المشرف على انه مؤطر ذو مستوى عالي دوره الوحيد هو اعطائهم التقنيات اللازمة لأداء العمل يؤدي هذا الى تقليص مستوى الولاء التنظيمي لديهم.

وفيما يتعلق بمركز التحكم ومدى تفاعله مع نمط الاشراف، فهذه الدراسة اثبتت اهمية الولاء التنظيمي في هذه العلاقات عندما يكون نمط الاشراف يتم من مركز تحكم خارجي.

3. نموذج انجل وبيري 1983: Angle and Japery¹

ركز هذا النموذج على اسباب الولاء وقد قدم وجهتي نظر الاولى تقول ان الفرد هو اساس الولاء التنظيمي اما الثانية فتقول ان المؤسسة هي الاساس في الولاء التنظيمي ونسبتين وجهه نظرهما كما يلي:

1- نموذج الفرد كأساس الولاء التنظيمي:

يعتبر هذا النموذج انه جوهر الولاء التنظيمي يبني على اساس خصائص الفرد وتصرفاته باعتبارها مصدرا للسلوك المؤدي الى هذا الاتجاه وان يكون هذا السلوك عاما، واضحا وثابتا وطوعيا، وتابعا لهذا النموذج فانه ينظر الى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات، باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فان النموذج يركز على ما يحمله الفرد من خصائص شخصيه الى المؤسسة وكذلك الى جانب ما يمارسونه داخل المؤسسة والتي يحدد على اساسها ولاء الافراد لمؤسساتهم. بمعنى هذا النموذج اخذ بالمجموعة الاولى فقط من المتغيرات التي اقترحها "ستير"

2- نموذج -- المؤسسة كأساس الولاء التنظيمي:

يقوم هذا النموذج على اساس ان العمليات التي تحدث في المؤسسة هي التي تحدد الولاء التنظيم حيث يتم التفاعل مع الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر الى الفرد في هذه الحالة على اساس ان لديه بعض الحاجات والاهداف التي يتوقع تحقيقها من المؤسسة وانه على سبيل تحقيق تلك الاهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيقها مقابل قيام المؤسسة بتلبية تلك الحاجات والاهداف، اي ان هذه العملية التبادلية بين الفرد والمؤسسة، وان جوهر هذا التبادل هو ما يسمى بالعقد النفسي الذي يتضمن مجموعه من الالتزامات والتعهدات التي تكون محدودة او غير محدودة بنسبه لكلا الطرفين لابد وان تؤدي باي شكل من الاشكال الى رضا الفرد عن العمل في هذه المؤسسة.

ان هذا النموذج لم يفسر بدق المتغيرات التي تؤثر على الولاء انما قدم مدخلين لصناعه الولاء التنظيمي الاول يعتمد على الفرد والثاني يعتمد على المنظمة.

محددات الولاء التنظيمي وأثاره، المجلة العلمية لكلية الآداب - محمد حمزة أمين، مج 11، ع 4 (2022)، 1 عن الرابط

¹ -https://artdau.journals.ekb.eg/article_286160_8aead31ef0de632fdf6b1400df06bd13.pdf

وما زالت العديد من النتائج التي فسرت الولاء التنظيم لكنها ركزت على جانب فقط من الولاء التنظيم من خلال تركيز بعضها على انواعه والبعض الاخر على الابعاد والمراحل تكوين الورااء التنظيمي في المؤسسة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تقدم من تفصيل حول كل من الولاء التنظيمي و التحفيز في المؤسسة الاقتصادية تبين لنا أنها من المواضيع التي لها أهمية في المؤسسات إذ يعتمد بالدرجة الأولى على رغبة الفرد في العمل وقدرة المؤسسات على خلق روابط بينها بهدف خلق جو ملائم من الانسجام والتفاعل لكلا الطرفين ، وذلك للحصول على مستو عال من الرضا ، فحسن أداء العمل وسوئه مرتبط بمشاعر العاملين نحو ذلك العمل ، لذا لابد من إثارة القوى الكامنة من خلال تحريك رغباته وحاجاته بهد اشباعها لتقديم الأفضل والتوصل إلى أهم الممارسات والإجراءات والتي من هدفها زيادة ولاء العاملين في المؤسسات . وهذا ما سنحاول إبرازه في الفصل الأخير من خلال الدراسة التطبيقية .



الفصل الثالث

الإطار الميداني والتطبيقي للدراسة

تمهيد:

بعدما تم التطرق الى الفصلين السابقين، الفصل الأول ضبط إشكالية الدراسة واطارها المنهجي، والفصل الثاني الذي تم التطرق فيه الى الجانب النظري، تم من خلاله تقديم آليات التحفيز والولاء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، وقيمنا بالدراسة الميدانية، وبعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة ومعرفة الخصائص العامة لمفردات العينة المبحوثة، سنحاول معالجة المعلومات التي قمنا بجمعها عن طريق أداة الاستبيان وذلك بعد تفريغها عن طريق برنامج SPSS قصد تكميمها وتحويلها الى معلومات كمية واحصائية، وتم عرض هذه المعطيات في صورة جداول مدعمة بنسب مئوية وسوف نحاول مناقشة وتحليل نتائج الدراسة.

1-3- تقديم للمؤسسة الوطنية مناجم الفوسفات – جبل العنق:

تحتل مؤسسة سوميفوس مكانة هامة على الصعيد المحلي والوطني وهذا راجع للدور الأساسي الذي تلعبه المؤسسة والمتمثل في استخراج الفوسفات الخام (المادة الأولية) من جبل العنق ثم تحويله بعد المرور بعملية المعالجة إلى إنتاج يباع في الأسواق المحلية والأجنبية.

1-1-3- نبذة تاريخية عن المؤسسة:

أولت الجزائر اهتماما كبيرا باستغلال الثروات الطبيعية المتعلقة بالمعادن التي تمتلكها، وذلك للدور الكبير الذي تلعبه في تنمية وإضفاء القيمة على الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية المنشودة. لذلك قامت الدولة بعد تأميم المناجم بإنشاء المؤسسة الوطنية للأبحاث المنجمية (SONAREM) التي سرعان ما تحولت بعد إعادة الهيكلة إلى ستة شركات من بين أهمها المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات (FERPHOS)، والتي أصبحت مع مرور الزمن تتميز بمكانة هامة على المستويين الدولي والمحلي، وهذه الأخيرة بدورها تفرعت سنة 2005 إلى عدة مؤسسات من بين أهمها شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) (المؤسسة محل الدراسة)، باستقلالية مالية وقانونية، وهيكل تنظيمي خاص ووحدات إستراتيجية تعمل على البحث والتطوير واستخراج ومعالجة وتحويل ونقل وتخزين مادة الفوسفات، من أجل تسويقها في السوق الداخلي والخارجي في ظل منافسة شديدة ومعطيات جديدة مفرزة في محيطها، والتي تحاول التكيف معها ومن بينها: مقارنة التنمية المستدامة وتكنولوجيا المعلومات... وغيرها.

تم اكتشاف منجم جبل العنق قبل الاستقلال سنة 1908م، بعدها تم إنشاء مؤسسة قائمة بذاتها تحت إسم شركة جبل العنق (SOCIETE DE DJEBEL ONK) (S-D-O) وذلك سنة 1934م، حيث اهتم في بادئ الأمر بالبحوث الاستغلالية، وقد بدأت سنة 1936م الأشغال الاستغلالية بالمؤسسة، وتم تأميم المؤسسة سنة 1966م حيث تكفلت الدولة الجزائرية بها وحولتها إلى مؤسسة (SONAREM)، (SOCIETE DES RECHERCHE ET EXPLOITATION MINIERE) مؤسسة الأبحاث والاستغلالات المنجمية" والتي كان مقر إدارتها العامة بالحراش بالعاصمة، لكنه حول في 03 جوان 1983م إلى ولاية تبسة، وهو التاريخ نفسه الذي سميت به هذه المؤسسة " (FEROHOS) مؤسسة الحديد والفوسفات"، بموجب المرسوم رقم 441/83 الصادر بتاريخ 16/07/1983م، بعد هيكلة الشركة الوطنية للأبحاث والانشغالات (EN-SONAREM) وتحولت سنة 1990م إلى شركة ذات أسهم مقرها بولاية عنابة، ويقدر رأس مالها بحوالي 4.000.000.000.000 دج، أما حاليا ومنذ سنة 2004م فإنها قسمت إلى مؤسستين (SOCIETE DES MINES DE FER/PHOSPHATE) ومقر إدارتها بالونزة، و (SOCIETE DES MINES DE SOMIPHOS)

" (PHOSPHATE) مؤسسة مناجم الفوسفات"، ومقر إدارتها بمدينة - بئر العاتر- وهي التي سنخصصها بالدراسة.

يقع منجم جبل العنق في أقصى شرق البلاد بجنوب تبسة على بعد 90 كلم من مقر الولاية وبالضبط بمدينة بئر العاتر، ويبعد بـ 25 كلم على الحدود التونسية، ويربط هذا المركب المنجمي بميناء عنابة عن طريق خط السكك الحديدية والتي تمتد على طول 340 كلم.

3-1-2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتحليله:

المديرية:(LA DIRECTION)

تشمل المديرية عدة أقسام ومصالح، يشرف عليها مدير المؤسسة تساعده سكريتاريا لها دور هام ويتمثل فيما يلي:

- استقبال وإرسال الفاكسات، والرد على المكالمات الهاتفية.

- ترتيب وتصنيف الملفات والوثائق.

- استقبال العملاء والمدعوون، وتنظيم مواعيد المدير وتذكيره بها.

ونجد المديرية تتكون من المصالح التالية :

1. طاقم المديرية:(STFF DIRECTION)

أ. مصلحة مراقبة الجودة والبيئة: يشرف على هذه المصلحة مسؤول تسيير الجودة والبيئة، فهو يقوم بجميع الأعمال الموكلة لهذه المصلحة، وبما أن المؤسسة متحصلة على شهادة "نظام تسيير الجودة (System de Management de la Qualite)، المعيار (ISO 9001 Version 2000) ، وشهادة "نظام تسيير المحيط " (System de Management Environnemental)، المعيار (ISO 14001 Version 1996) ، فهي تعمل جاهدة للحفاظ على هذه الشهادة العالمية من خلال:

- السهر على تطبيق المقاييس العالمية في عملية الإنتاج.

- المحافظة على جودة المنتج، واحترام القوانين التنظيمية، وتحمل مسؤولية سوء الإنتاج.

- إرسال تقارير دورية إلى مدير المؤسسة حول نوعية المنتج.

- القضاء أو التقليل من النقائص الموجودة في عملية الإنتاج.

- السهر على الرشادة في الإنتاج من خلال التقليل من التكاليف.
- حماية البيئة والاهتمام بكل ما يتعلق بها، والتخلص من المهملات بطريقة عقلانية.
- ب. مصلحة الشؤون الاجتماعية: تحتوي هذه المصلحة على فرعين يشرف عليهما رئيس المصلحة وهما :
 - مركز الاستقبال : تقوم المصلحة بالإشراف على المركز من خلال:
 - استقبال ضيوف المؤسسة، وتوفير المأكل والمشرب والمبيت في فندق المؤسسة.
 - تهيئة المكان للموظفين للقيام بعملية التكوين.
 - الاهتمام بكل ما يتعلق بالموظفين والضيوف في عملية الاستقبال.
 - التعاونية الاستهلاكية : تعمل التعاونية على ما يلي:
 - توفير كل متطلبات العامل اليومية من مواد غذائية وأجهزة إلكترومنزلية...الخ.
 - الاهتمام بكل ما يخص ملفات العاملين المتعلقة بالسياحة كأداء العمرة مثلا...الخ.
 - تمويل المؤسسة بمواد النظافة وكل ما تحتاجه، وتلبية حاجات العاملين بالمؤسسة.
 - توفير الأدوات المدرسية في كل دخول مدرسي لأبناء الموظفين.
- ج. مصلحة طب العمل: يعمل بهذه المصلحة طبيب، بالإضافة إلى ممرض ومساعد اجتماعي، وتعمل هذه المصلحة على:
 - السهر على صحة العمال، والمراقبة الصحية للعمال.
 - إخضاع العمال كل سنة لفحص طبي إجباريا وعدم الخضوع لهذا الفحص يعد خطأ يستوجب عقوبة تأديبية كما تنص على ذلك المادة 51 من القانون الداخلي للمؤسسة.
 - استفادة العمال من فحوص تلقائية بناءً على طلب العامل نفسه.
 - إصدار قرارات معينة من طرف الطبيب فيما يخص قدرة العامل على العمل بمكان معين مثلا.
 - أما بالنسبة للممرض فهو يقوم بتجميع المعلومات الخاصة بالعامل وتقديمها للطبيب للقيام بعمله، كما أن عمل المساعد الاجتماعي ينحصر في العمل الإداري، كالاتمام بالوثائق والمستندات الموجودة على مستوى المصلحة، وتسجيل المعلومات الخاصة بها.

د. مصالح الأمن: نظرا لطبيعة عمل المؤسسة فإنه لابد من تواجد طاقم أمني يحرص على أمنها وسلامة عمالها، لهذا فإن هناك خلية أمن تتواجد على مستوى المؤسسة مقسمة إلى مصلحتين هما:

• مصلحة الأمن الصناعي (الداخلي): يتواجد على مستوى المؤسسة يرأسه رئيس المصلحة، ويتميز عمال هذا الأخير بأنهم غير مسلحين فهم مدنيون تابعون للمؤسسة يعملون على:

- السهر على سلامة الموظفين والعمال، وحمايتهم من حوادث العمل.

- التدخل في حالات الطوارئ كالحرائق مثلا، وتقديم الإسعافات الأولية.

- المحافظة على الآلات ووسائل الإنتاج التابعة للمؤسسة.

- العمل على تحقيق أقصى حماية في محيط المؤسسة.

• مصلحة الأمن الوقائي: يقع مقر إدارتها العامة بولاية تبسة، فهي تعمل بطريقة غير مباشرة لفائدة المؤسسة عن طريق مستشار الأمن، ويتواجد على مستوى المركب مساعد الأمن، وعلى عكس عمال الأمن الصناعي فإن عمال الأمن الوقائي مسلحين ومقسمين إلى عدد من الأفواج تتوزع على مستوى المركب المنجمي ببنز العاتر وبعض المناطق التي تتواجد بها ممتلكات المؤسسة أو الوسائل التابعة لها.

ولا شك أن الدور الذي تقوم به هذه المصالح جد فعال وذلك من خلال التنظيم المحكم الذي نلمسه على مستواها، هذا بالإضافة إلى كل ما تحققه من أمن وسلامة لجميع العمال والموظفين وللمؤسسة ككل.

2. مصلحة مراقبة التسيير: تعتبر مصلحة مراقبة التسيير ذات أهمية كبيرة في معرفة ما للمؤسسة وما عليها من أرباح وتكاليف، يشرف عليها رئيس المصلحة، يساعده موظفين مختصين في الدراسات الاقتصادية والإحصائية، بالإضافة إلى سكريتاريا، وتتكلف هذه المصلحة بالمهام التالية:

- مراقبة تسيير المؤسسة في جميع جوانبها المالية والاجتماعية والاقتصادية.

- تقديم تقارير حول عملية الإنتاج لمدير المؤسسة.

- تتكلف بالمحاسبة التحليلية في المؤسسة (حساب تكلفة الإنتاج، سعر التكلفة، النتيجة... الخ).

- الإشراف على جميع نشاطات المؤسسة، والمشاركة في إعداد الميزانية التقديرية.

- مراقبة الميزانية التقديرية ومقارنتها بالفعالية.

- حساب الخسائر التي تتحملها المؤسسة وإيجاد الفروقات بين الإيرادات والتكاليف.

- تلقي عروض المناقصات بالمؤسسة، ومتابعة عملية الإنتاج.

- محاولة معرفة الظروف المحيطة بنقص الإنتاج.

3. مصلحة الإعلام الآلي: تحتل هذه المصلحة مرتبة هامة في هيكل المؤسسة نظرا لمواكبتها للتكنولوجيا الحديثة، واستخدامها لتقنيات تمكنها من إعطاء مكانة للمؤسسة على الصعيد المحلي، الوطني والدولي، وقد كان يعمل بهذه المصلحة أكثر من تسعة عشرة (19) عاملا، لكن نظرا لضغط العمل توزع معظمهم على باقي المصالح والأقسام الأخرى، وبقي بها عاملان فقد، وقد أسندت لهذه المصلحة المهام التالية:

- الاهتمام بكل ما له علاقة بالإعلام الآلي.

- الإشراف على العاملين في مجال الإعلام الآلي بباقي الأقسام.

- تسهيل العمل بالمؤسسة من خلال التقنيات المستعملة.

- ربط العلاقة بين المديرية والمنجم وهذا ما يؤدي إلى ربح الوقت.

- وجود شبكة الانترنت والتي تساهم بشكل كبير في تطوير العمل بالمؤسسة وتسهيله.

- صيانة الآلات (أجهزة الإعلام الآلي) الموجودة على مستوى المصلحة، وعلى مستوى المؤسسة.

الفرع الثاني: قسم الإدارة: (DEPARTEMENT D'ADMINISTRATION)

1. مصلحة تسيير الموارد البشرية:

أ. فرع العلاقات الاجتماعية: لهذا الفرع علاقة مباشرة بالعمال والأمور الخاصة بهم، ويشرف عليه رئيس الفرع، ومساعد يقومون بمهام ذات صبغة اجتماعية أصلا، وتمثل فيما يلي:

- دراسة ملفات المتقاعدين: يختلف سن التقاعد في المؤسسة باختلاف الظروف، لكن السن المحدد تقريبا خمس وخمسون (55) سنة، يقوم هذا الفرع بدراسة الملفات وتحضيرها، وذلك من خلال إعلام العمال قبل ثلاثة أشهر من بلوغهم سن التقاعد باليوم المحدد للتقاعد من أجل إعطائهم فرصة لتحير ملفاتهم وبدوره يعد الفرع الوثائق اللازمة.

- مراقبة الأجور: يمكن أن يراقب هذا الفرع أجور العمال وذلك قبل مرورها بفرع الأجور.

- متابعة حوادث العمل: يلعب فرع العلاقات الاجتماعية دورا هاما في متابعة حوادث العمل، حيث يقوم بمتابعة الإجراءات اللازمة لتفادي وقوع ضرر أكبر، وذلك من خلال إجراء الاتصالات اللازمة بالطبيب

والمستشفى، لكن تنتهي مهمة هذا الفرع بوصول المصاب للمستشفى، حيث تتولى مصلحة طب العمل القيام بالإجراءات المتبقية.

• متابعة تغيب العمال واستلام الشهادات الطبية: تتم هنا مراقبة حضور وغياب وتأخر العمال، ففي حالة تغيب العامل أكثر من 48 ساعة فإن المديرية ترسل إشعارات بغيابه، وبالتالي يقوم هذا الفرع بإرسال تقرير يبين فيه سبب التغيب سواءً كان مبرراً أو غير مبرر، وفي الحالة الثانية فإن هناك إجراءات معينة تتخذ في هذا الصدد حيث يتم إرسال استدعاء للموظف الغائب من أجل معرفة سبب الغياب، فإن لم يحضر بعد إرسال ثلاثة استدعاءات فإنه يمر بمجلس التأديب والذي يتخذ بشأنه قراراً دون حضوره، كما تنص على ذلك المواد 37، 38، 39 من القانون الداخلي للمؤسسة.

• اتخاذ عقوبات معينة في حق الموظفين: في حالة مخالفة أحد الموظفين لقوانين المؤسسة كعدم احترام المرؤوسين، أو إحداث حادث مثلاً أو كما سبق وذكرنا الغياب دون مبرر، كل هذا يمكن أن يؤدي إلى إصدار عقوبات معينة ذكرت في المواد من 62 إلى 65 من النظام الداخلي للمؤسسة، كالتوبيخ الشفهي أو الكتابي، الإنذارات، التوقيف من العمل لمدة معينة، التسريح... الخ.

ب. فرع التكوين: لهذا الفرع دور هام في رسكلة وتكوين وإعادة تمهين الموظفين بالمؤسسة سواء كانوا دائمين أو متعاقدين، ويسير من طرف رئيس الفرع تساعده سكرتارياً، ويقوم بدوره من خلال:

- أخذ آراء العمال حول عملية التكوين في مجال معين، بعدها تؤخذ الاقتراحات المقدمة بعين الاعتبار وتدرس.

- بعد أخذ القرار وتحديد مجال التكوين، يتم تقديم عروض التكوين لجلب الأساتذة المكونين في ذلك المجال.

- يتم اختيار المكونين على أساس الخبرة والكفاءة من جهة، وأقل التكاليف من جهة أخرى.

- يتم تحديد قائمة الموظفين الذين سيخضعون للتكوين من طرف الفرع.

- تبدأ دورة التكوين في الوقت المحدد من طرف رئيس الفرع.

ج. فرع التسيير الإداري: يعد هذا الفرع ذا أهمية كبيرة في مصلحة الموارد البشرية، فهو يضطلع بمهام عديدة ومشعبة، يسير من طرف رئيس الفرع ومساعد، وتتمثل مهامه فيما يلي:

- إصدار قرارات الترقية: يصدر الفرع قرارات بترقية عامل معين، وذلك بالنظر إلى خبرته، كما أن له الحق في إجراء امتحان للعمال، بالإضافة إلى تمكينهم من فترة تجريبية تتم على أساسها عملية الترقية.

- يعتبر الفرع كخزينة لجميع المعلومات الخاصة بالعامل (الاسم واللقب، تاريخ الدخول، تاريخ الخروج...الخ).
- المراقبة الإدارية لحركة الموظفين من خلال إعداد وتنظيم العطل السنوية، الغيابات والتأخيرات.
- إعداد مختلف المنح المقدمة للموظفين، وتسلم الوثائق الخاصة بها (المنح العائلية، منح المساعدة...الخ).
- تسليم شهادات العمل للموظفين في حالة طلبها.
- مراقبة حسابات الموظفين وتصفياتها، وكشف الرواتب للعمال الشهرية والسنوية.
- د. فرع الأجور: يعمل بهذا الفرع إطار سامي كرئيس، بالإضافة لمساعد يقوم بالأعمال اللازمة الموكله إليه، ويهتم هذا الفرع بـ:
 - إعداد أجور العمال، وإعداد كشوف الرواتب النهائية.
 - تحديد ساعات العمل الشهرية، واقتطاع السلفيات المقدمة من طرف النقابة من أجور العمال، وتوزيع المنح العائلية.
- ونظرا للتعاملات الكبيرة التي تقوم بها المؤسسة، ونظرا للعلاقات المتشعبة بينها وبين موظفيها من جهة، وبين المؤسسات الأخرى من جهة أخرى، فإن مصلحة الموارد البشرية وظفت رجل قانون (JURIDIQUE) يقوم بكل ما يسند إليه من أعمال قانونية، وتتلخص أهم مهامه فيما يلي:
 - متابعة الاتفاقيات والعقود منذ إبرامها إلى غاية تنفيذها.
 - تقديم الاستشارات القانونية عن كل ما يخص المؤسسة، ومتابعة قضايا العمال.
 - متابعة جميع المشاكل الإدارية والقانونية بالمؤسسة، وتسوية أوضاع العمال القانونية.
 - الإشراف على القضايا التي ترفع في العدالة ضد المؤسسة.
- 2. مصلحة المحاسبة والمالية: تهتم هذه المصلحة بكل ما يخص المؤسسة في المجال المحاسبي، فهي تعمل على ضبط الحسابات للمؤسسة، وتتكون من رئيس المصلحة الذي يشرف على باقي الفروع بها، وينسق بين أعمال باقي الموظفين، بالإضافة إلى نائب الرئيس وإطار في المالية، إطار في المحاسبة العامة، ومكلف بالخزينة والسكرتارية يتوزعون في الفروع التالية :
- أ. فرع المواد: يشرف عليه رئيس الفرع ويساعده إطار في محاسبة المواد، وتتمثل مهامه فيما يلي:
 - استقبال فواتير الشراء، ومراقبة الوثائق الصادرة من المخزن العام.

- المقارنة بين حسابات الفواتير والمخزون الحقيقي.
- تسجيل جميع الحسابات في حالة مطابقتها للموجود.
- تصحيح الأخطاء في الحسابات إن وجدت.
- ب. فرع المحاسبة العامة: يعمل به إطار في المحاسبة العامة مع سكريتارية، وقد أسندت لهذا الفرع المهام التالية:
 - تسهيل القيود المحاسبية والعمليات التي تجرى بالمؤسسة من بيع وشراء وتقديم للخدمات.
 - إعداد ميزانية المراجعة آخر كل شهر.
 - التأكد من صحة الحسابات المسجلة.
- ج. فرع المالية: يعمل به إطار في المالية، بالإضافة إلى مساعدين يقومون بجميع الأعمال المكتملة لعمل رئيس الفرع والذي تتمثل مهامه فيما يلي:
 - تسجيل جميع الحسابات التي لها علاقة بالبنك (المدخلات والمخرجات).
 - إعداد جدول المقاربة والذي يبين حسابات المؤسسة لدى البنك، وحسابات البنك لدى المؤسسة.
 - المقارنة بين ما سجلته المؤسسة وما سجله البنك من حسابات، وتتبع أجور العمال.
- 3. مصلحة الوسائل العامة: لهذه المصلحة أهمية كبيرة من خلال قدرتها على تلبية حاجيات عديدة، والمتطلبات الخاصة بالموظفين بالمؤسسة، ويشرف عليها رئيس المصلحة، ويعمل بها عدد من الموظفين موزعين حسب اختصاصاتهم، كالعاملين في مجال الكهرباء والميكانيك...الخ.
- وقد أسندت لهذه المصلحة المهام التالية :
 - السهر على تقديم جميع الخدمات الإدارية بما فيها الاستقبال.
 - تلبية حاجات الإطارات وضيوف المؤسسة، والإشراف على مركز الاستقبال.
 - السهر على نظافة المساحات الخضراء، والقيام بالأشغال الكبرى كالبناء وتوفير المياه.
 - تلبية حاجات مصالح المنجم، وإصلاح كل الأعطاب في أجهزة المؤسسة.
 - التكفل بالعمل اجتماعيا لتحضير ملفاتهم في حالة الوفاة مثلا والاهتمام بعائلاتهم.

- تموين المكاتب بالوسائل الإدارية (تجهيزات المكاتب).

- السهر على حسب الخدمات المقدمة في مطبعة الوثائق.

المديرية التقنية:

1. قسم الاستخراج: يحتوي هذا القسم على مصلحتين أساسيتين هما:

أ. مصلحة الهدم (Abattage) يرأسها رئيس المصلحة، وتهتم بعملية استخراج الفوسفات الخام كمادة أولية من المنجم.

ب. مصلحة الاستغلال: تشرف على نقل المادة الأولية إلى مصلحة المعالجة، ويشرف عليها رئيس المصلحة، بالإضافة إلى عدد من المساعدين.

2. قسم المعالجة: تتم معالجة الفوسفات عن طريق مرورها بأحد الورشتين الموجودتين على مستوى هذا القسم وهما: ورشة التبليل وورشة التجفيف.

يمر المنتج بأحد هاتين الورشتين على أساس رغبة الزبون ووفقا للطلبات الموجودة، ويشرف على كل واحدة منها رئيس ورشة أو مصلحة حيث أن الورشة هنا تعتبر كمصلحة.

3. قسم الصيانة: يقوم هذا القسم بصيانة الآلات الموجودة بالمؤسسة الخاصة بعملية استخراج المادة الأولية، كما أنها تهتم بصيانة جميع العتاد الخفيف والثقيل كالحافلات، السيارات، الشاحنات... الخ، ويعمل به عدد من العمال المختصين في الصيانة والإصلاح كالميكانيك، الكهرباء... الخ، حيث يقومون بجميع الأعمال الداخلة في دائرة اختصاصاتهم والخاصة بالمنجم.

4. قسم الدراسات والتطوير: يهتم هذا القسم بكل ما له علاقة بالدراسات المتعلقة بالمنتج، ويشمل مصلحتين هما:

أ. مصلحة الدراسات الجيولوجية: يعمل بهذه المصلحة مجموعة من المختصين ذوي الخبرة والكفاءة، حيث تختص بالتنقيب على المادة الأولية وعلى أماكن تواجدها، واقتراح أفضل السبل لاستخراجه على أسس علمية وتقنية عالية المستوى.

ب. مصلحة التحاليل المخبرية: تقوم هذه المصلحة بتحليل عينات مختلفة من المنتج من أجل معرفة مدى جودته ونوعيته هذا من جهة، ومن جهة أخرى من أجل تزويد الزبون بالنوعية التي يحتاجها من المنتج.

5. مصلحة التمويل والمشتريات: تقوم هذه المصلحة بوظيفة الشراء من خلال الأنشطة التي تحصل المنشأة عن طريقها على مختلف احتياجاتها من المواد والمهمات والمستلزمات والألات والمعدات والخامات بالكمية والجودة والسعر والوقت المناسبين ومن مصدر الشراء المناسب بما يحقق استمرار عمليات الإنتاج والتشغيل، ويتفق مع ظروف المنشأة ويحقق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة الاقتصادية في الأداء، كما تهتم بإدارة وتسيير المخزون الذي لدى المؤسسة.

3-1-3- أهمية المؤسسة ونشاطاتها ودورها:

أهمية مؤسسة (SOMIPHOS):

تحتل مؤسسة (SOMIPHOS) مكانة هامة على الصعيد المحلي والوطني نظرا لما تزخر به من موارد وما تحتويه من طاقات، وما لها من أهمية في إنتاج أطنان من الفوسفات، وتظهر هذه المكانة والأهمية في ما يلي:

- تشغيل أكثر من 1400 عامل وبالتالي محاولة القضاء على البطالة أو الإنقاص منها في المنطقة.
- جلب العملة الصعبة من خلال التصدير.
- الاستفادة من العلاقات الخارجية مع مختلف الدول عن طريق الاستثمار.
- تزويد السوق الوطنية والمحلية بكميات كبيرة من الفوسفات.
- إنتاج أكثر من 1500000 طن من الفوسفات سنويا والتطلع لكمية 1800000 طن في المستقبل.
- منح عدة امتيازات للعمال، واستغلال الموارد البشرية والمادية الموجودة بالمنطقة.
- استفادة العديد من الطلبة من التريص داخل المؤسسة، وإمكانية ترقية العمال.

دور المؤسسة:

تلعب مؤسسة (SOMIPHOS) دورا هاما جدا، حيث إن دورها الأساسي يتمثل في استخراج الفوسفات الخام (المادة الأولية) من جبل العنق، ثم تحويله بعد المرور بعملية المعالجة إلى إنتاج تام يباع في الأسواق المحلية والأجنبية، هذا بالإضافة إلى كل ما تقوم به المؤسسة من عمل اجتماعي، داخليا لفائدة عمالها وموظفيها، وذلك يعكس بصفة جلية الدور الفعال للمؤسسة سواء كما أسلفنا الذكر بالنسبة لموظفيها أو بالنسبة لباقي الأفراد داخل وخارج المؤسسة والذين يستفيدون بطريقة غير مباشرة منها، كالقيام بدورات تكوين أو السماح لعدد كبير من الطلبة بالتربصات الميدانية التطبيقية بها، هذا بالإضافة إلى إمكانية

تشغيل عدد كبير من المتخرجين عن طريق عقود ما قبل التشغيل، في حالة ما لمست المؤسسة في هؤلاء الكفاءة، والعمل الجاد .

3-1-4- طبيعة النشاط وعلاقات المؤسسة:

تقوم شركة مناجم الفوسفات بالعديد من الأنشطة، فنشاطها لا يقتصر على الإنتاج فقط، بل يتعدى ذلك ليشمل الأنشطة التجارية والخدمية، والتطويرية، وهذا من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، وتوطيد علاقتها ببيئتها.

1. أنشطة الشركة: يمكن تلخيص أهم أنشطة الشركة فيما يلي :

أ. الأنشطة الإنتاجية: تعمل شركة مناجم الفوسفات على الوفاء بالطلب لعملائها، من خلال تقديم منتوجاتها بالموصفات العالمية وبالجودة المطلوبة، حيث تقوم الشركة بإنتاج الفوسفات الطبيعي المحضر للبيع، وتقوم الدول المستوردة الأخرى بتحويله إلى حمض الفسفور وكذلك إلى الأسمدة، ويتكون الفوسفات الخام من بقايا الحيوانات أو عظام الحوت، لذلك يطلق عليه اسم (BPL) التي تعني (Born Phosphate Line)، بحيث تختلف النسب المكونة له من موطن إلى آخر.

وتقوم شركة مناجم الفوسفات بإنتاج أربعة أنواع من المنتجات مصنفة تصنيف عالمي تجاري، وأهم المجالات التي تستعمل فيها هي: الصناعة الغذائية، الزراعية والحيوانية، الصناعة الثقيلة: الصناعة الكيماوية، صناعة الكبريت، صناعة المنظفات، (مواد التنظيف) والصناعة الصيدلانية.

ب. الأنشطة التجارية: إن من أهم العمليات التي يتضمنها النشاط التجاري للمؤسسة تتمثل فيما يلي:

- التكفل بتحقيق الإجراءات الإدارية اللازمة في إطار النشاط التجاري للمؤسسة.

- البحث عن الزبائن وإبرام الصفقات.

- متابعة التخزين في الميناء، والشحن في السفن لتوصيل المنتج للمستهلك النهائي.

- تسيير المنتجات الموجهة للعملاء وفقا للعقود المبرمة، وكذلك القيام بالتغطية التجارية في المواعيد المحددة.

ج. الأنشطة الخدمية: تقوم الشركة بعدة أنشطة خدمية تتمثل في خدمات النقل (نقل المواد المنجمية)، حيث لا تقتصر فقط على المستوى المحلي، وإنما تتعدى لتشمل الخارج، فمثلا المنشآت المينائية بعنابة تقوم بنقل الفوسفات وتهتم بعملية تصديره للخارج، كما تقدم خدمات للزبائن خارج الشركة (إجراءات جمركية، صيانة السفن وتحويل موضعها). كما يقوم مركز الدراسات والبحوث التطويرية التابع للمؤسسة بتقديم

خدمات متمثلة في دراسات واستشارات لشركات اخرى متعاقدة مع المؤسسة. مثل تلك العاملة في صناعة البتروكيمياويات. كذلك يقوم المركب المنجمي بجبل العنق بتقديم خدمات الصيانة، والدراسات الأولية لعمليات التفجير في مقالع ومناجم اخرى غير تابعة للمؤسسة، تستخرج منها المواد الأولية لصناعة الاسمنت... وغيرها.

د. الأنشطة التطويرية: تهدف الشركة من خلال نشاطها التطويري إلى تقديم منتج متميز، ومتطابق للمواصفات الدولية، والتي تتوفر عليها منتج المنافسين، وذلك من أجل زيادة حصة الشركة السوقية باعتبارها ضئيلة جدا مقارنة بمنافسها خاصة تونس والمغرب. فالشركة تقوم بتطوير منتجاتها من خلال الدراسات والبحوث المنجزة على مستوى مركز الدراسات التطويرية والبحوث التطبيقية.

كما تحمل الأنشطة التطويرية في طياتها ما يلي :

- متابعة وتكثيف برامج البحث المنجمي.

- متابعة سياسة الاستماع للزبون وحل الاختلالات المطروحة.

- تطوير الطاقة الإنتاجية للوصول إلى هدف إنتاج أربعة ملايين طن سنويا.

- السعي من أجل تفعيل عملية الشراكة الوطنية/الأجنبية في جميع المجالات ذات الفائدة وقابلية التطوير، وخاصة في مجال الاستغلال المنجمي وحماية البيئة.

- تثمين مادة الفوسفات من خلال البحوث والدراسات التي انجزت من أجل تحويل الفوسفات إلى أسمدة ومواد أخرى تدخل في بعض الصناعات الصيدلانية والكيميائية والغذائية، والتي ستجسد من خلال البدء في إنشاء مشروع القطب الصناعي لتحويل الفوسفات في مدينة بوشقوف بولاية سوق أهراس .

2. علاقة شركة مناجم الفوسفات بمحيطها:

تمارس الشركة نشاطاتها وسط محيط متنوع، وتربطها علاقات متعددة في إطار تبادل المصالح على المستوى المحلي والخارجي، فهي تعمل على توسيع وتطوير علاقاتها مع الأطراف ذات العلاقة وطنيا ودوليا.

ويمكن تلخيص علاقة المؤسسة بمحيطها في ما يلي:

أ. المحيط الاجتماعي: تسعى المؤسسة إلى تحسين مستوى المهارات والمعارف لعاملها عن طريق تكوينهم، وذلك لمسايرة التغيرات والتحكم في التقنيات الحديثة في العمل، كما تساهم في تقليص وامتصاص البطالة عن

طريق توظيف اليد العاملة، هذا بالإضافة إلى مساهمتها في تمويل عدد من الجمعيات ذات الطابع الاجتماعي والثقافي والبيئي.

ب. المحيط الاقتصادي: ويمكن تلخيصه فيما يلي :

• الزبائن: تتعامل المؤسسة مع زبائن خارج الوطن من دول أوروبا الغربية والشرقية، ودول آسيا، ودول أمريكا الجنوبية، هذا بالإضافة إلى تعاملها مع زبائن من داخل الوطن من بينهم شركة أسמידال وصيدال.

• الموردين: تتعامل المؤسسة مع موردين من أوروبا الغربية وخاصة فرنسا وألمانيا، وكذلك مع الولايات المتحدة الأمريكية، إذ أنها تستورد العتاد اللازم للإنتاج وتحديثه بصورة مستمرة، إضافة إلى استيراد قطع الغيار، وتتعامل كذلك الشركة مع موردين محليين من أجل شراء أجهزة الإنتاج ووسائل أخرى.

• البنوك: بالنسبة للجانب المالي من تمويل وإقراض وتحويل فإن المؤسسة تتعامل مع البنك الوطني الجزائري، والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، والبنك الخارجي الجزائري.

• شركات التأمين: حيث تدفع مبالغ ضخمة لهذه الشركات لغرض التأمين على ممتلكاتها.

• الحكومة: فهي مالكة للمؤسسة وغير متدخلة في إدارتها ودورها الأساسي هو سن القرارات والقوانين (قرارات إعادة الهيكلة التي تعرضنا لها سابقا)، وأخذ نسبة معتبرة من الأرباح كل سنة.

ج. المحيط التكنولوجي: تسعى المؤسسة إلى تطوير التكنولوجيا عن طريق إدخال تقنيات ووسائل جديدة، ومن أهم المعاهد التي تربطها بهم علاقة في هذا المجال نذكر: المعهد العالي للفوسفات بالمغرب؛ الاتحاد العربي للحديد والفولاذ؛ المعهد العالي للتسيير والإنتاجية بالجزائر؛ معهد الحديد والفولاذ بفرنسا.

3-1-5- إطارات وموظفي المؤسسة الوطنية مناجم الفوسفات جبل العنق:

وضعية موظفي المؤسسة :

تضم مؤسسة سومفيوس بئر العاتر عددا كبيرا من الموظفين باختلاف مناصبهم ودرجاتهم ومكان عملهم، ويصل عددهم إلى 1117 عامل، يتم تشغيلهم عن طريق عقود قابلة للتجديد في حالة ما لمست المؤسسة توفر الشروط اللازمة في العامل، كالتفاني في العمل والمهارة وحسن السيرة، وبعد اكتساب الخبرة اللازمة يثبت العامل في منصبه، وتجدد في المؤسسة أربعة أصناف من العمال يتوزعون حسب درجاتهم كآتي:

1. الإطارات السامية: (Les Cadres Supérieures) يرتبون في الدرجة 18 فما فوق، وهذا الصنف من العمال يحتاج إلى تكوين فني وتقني وعلمي عالي، فهو يشمل المهندسين والجامعيين الأكفاء، فهي مناصب ذات

مسؤولية كبيرة، وبالمؤسسة 21 إطار سامي، ومن بينهم: مدير المؤسسة؛ المدير التقني؛ رؤساء الأقسام؛ بعض رؤساء المصالح.

2. الإطارات (Les Cadres): تضم المؤسسة 79 إطارا موزعين بين الأقسام والمصالح، يستوجب التوظيف في هذه المناصب توفر مستوى ثقافي معين وخبرة معينة، والتي يمكن من الترقية في الدرجة، وهنا تتراوح بين 13 إلى 18 درجة.

3. عمال التحكم: يبلغ عددهم 965 عاملا، مثل رؤساء الفروع ومهمتهم الأساسية الإشراف على العمال الموجودين بالفروع التي يعملون بها من خلال التوجيه والمتابعة، وتتراوح درجة هذا الصنف من العمال بين 10 و13 درجة.

4. عمال التنفيذ: الذين يقدر عددهم بـ 52 عاملا، هذا الصنف من العمال لا يتطلب خبرة أو مستوى تعليمي معين، حيث يقومون بتنفيذ القرارات الصادرة عن رؤسائهم، وتشمل عمال النظافة، البستاني... الخ. مهام مدير المؤسسة ومكانته:

يكتسي دور مدير مؤسسة سوميفوس أهمية كبيرة من حيث المهام التي يقوم بها، حيث أنه مسؤول عن كل ما يجري في المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى من خلال السلطة التي يتمتع بها، فهو يراقب ويشرف على جميع المصالح والأقسام بالمؤسسة، ونستطيع أن نلخص مهامه فيما يلي:

- مراقبة تنفيذ الأهداف، والسهير على تنفيذ المخططات على أكمل وجه.
- السهر على الاستقرار في المركب، والإشراف على تسيير جميع المصالح والأقسام.
- توقيع جميع الوثائق والمستندات، والتنسيق بين مختلف الفروع بالمؤسسة.
- احترام القوانين والتنظيمات، والسهير على تنظيم الإجراءات الإدارية بالمؤسسة.
- السهر على تقديم أرقى الخدمات للزبائن، وتحقيق المردودية المثلى لخزينة المؤسسة.
- السهر على عمليات تصدير المنتج، وتنظيم عمل المرؤوسين وفقا للشروط والقوانين.

ونظرا لهذه الوظائف فمدير المؤسسة لابد أن يكون ذا كفاءة عالية وخبرة واسعة وقدرة على تحمل المسؤولية الموكلة له.

3-1-6- وضعية المؤسسة:

1. المشاكل التي تواجهها المؤسسة: بالرغم من النجاحات التي تحقّقها المؤسسة إلا أنّها نظرا لكبر حجمها وكثرة تعاملاتها وعلاقاتها فإنها تبقى دائما تواجه صعوبات ومشاكل تعيق وتعرقل مصالحها، ومن بين هذه المشاكل نذكر:

- مشكلة تسويق المنتج والتي تبقى عائقة لعملية بيع الفوسفات.
- نقل المنتج إلى مكان التصدير.
- استيراد وسائل الإنتاج من الخارج بأسعار مرتفعة وهذا ما يزيد من نفقات الإنتاج.
- تأخر وصول وسائل الإنتاج المستوردة وهذا ما يؤدي إلى إضاعة الوقت.
- المشاكل الإدارية التي تواجه الموظفين في أداء عملهم.
- اللجوء إلى نقل الفوسفات عن طريق الخواص وهذا ما يرهق ميزانية المؤسسة.
- عدم وجود هيكل تنظيمي خاص بالمؤسسة.
- اكتساب الخبرة عن طريق الممارسة، أي غياب التخصص الإداري لعدد من الموظفين.
- تشعب مهام وأدوار مختلف المصالح.

3-1-7- الامتيازات التي تقدمها المؤسسة لموظفيها:

تولي المؤسسة عناية كبيرة لعمالها وموظفيها، فهي تعمل على توفير أحسن الظروف للعمل، بالإضافة إلى تدعيمهم ودعمهم لتقديم كل ما لديهم لإنجاح المؤسسة وتطويرها، ولهذا فهي تمنح امتيازات عديدة نلمسها من خلال:

- القيام بدورات تكوينية للعمال في العديد من المجالات .
- المساعدة الاجتماعية للموظفين.
- تقديم المساعدات المالية لمحتاجيها من الموظفين كالتسبيقات على الأجور مثلا.
- توفير الأمن والوقاية للعمال لمتابعة عملهم في أحسن الظروف.

1-2-3- عرض البيانات وتحليل النتائج:

تمهيد :

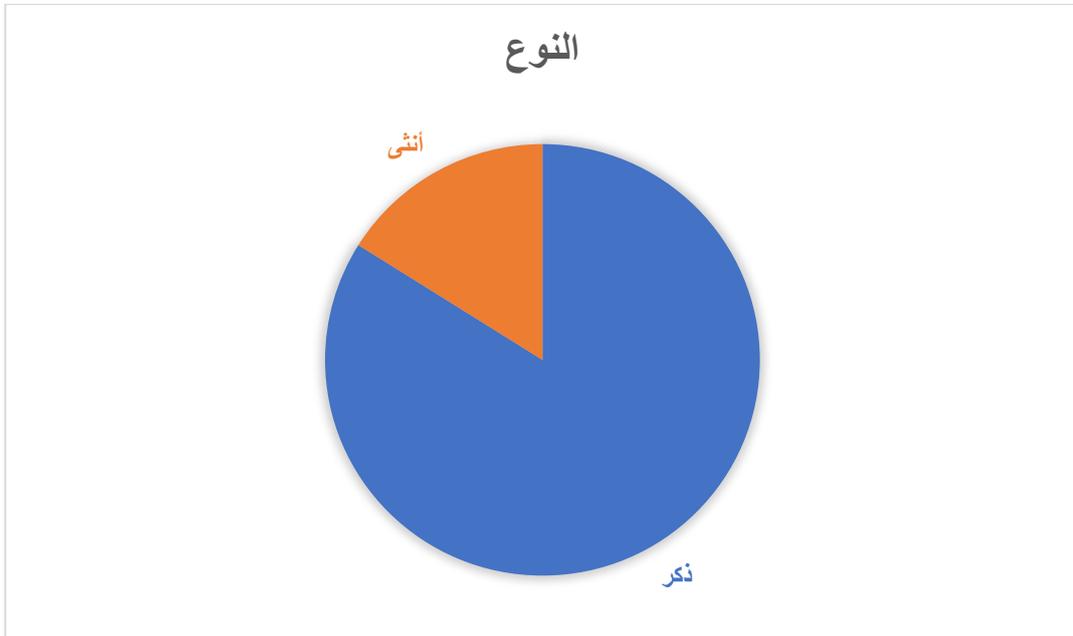
سيتم الآن عرض نتائج وتحليل البيانات وذلك عن طريق مجموعة من الجداول.

المحور الأول: البيانات السوسيو مترية:

1- النوع:

المجموع	أنثى	ذكر	
56	9	47	التكرار
100	16,1	83,9	النسبة %

جدول رقم (04) يبين توزيع عينة الدراسة حسب النوع



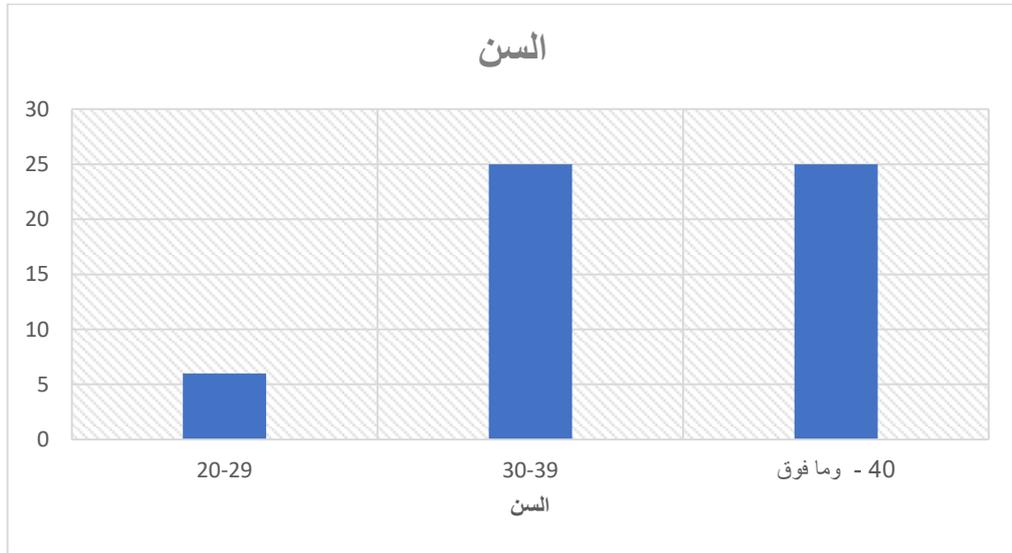
شكل (07) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب السن

من خلال قراءة الجدول رقم (...) نجد أن هناك ارتفاع كبير في نسبة الذكور والمتمثلة في 83,9%. بينما بلغت نسبة الإناث 16,1%، وبالتحليل يرجح ارتفاع نسبة الذكور عن الإناث المبحوثين إلى العديد من الأسباب، منها تنوع الوظائف في المؤسسة ومناسبتها لجنس الذكور أكثر من الإناث، كما أن موقع المؤسسة بعيد نسبية ما يصعب على جنس الإناث الانتقال يوميا لمكان العمل، كما إن لثقافة المجتمعية للمنطقة دور كبير حيث تجعل المسؤولية العائلية على عاتق الرجل بشكل كلي مما يدفعه لتوفير الملزمات اليومية له ولعائلته.

2- السن:

المجموع	40- وما فوق	30-39	20-29	
56	25	25	6	التكرار
100	44,6	44,6	10,7	النسبة %

جدول رقم (05) يبين توزيع عينة الدراسة حسب السن



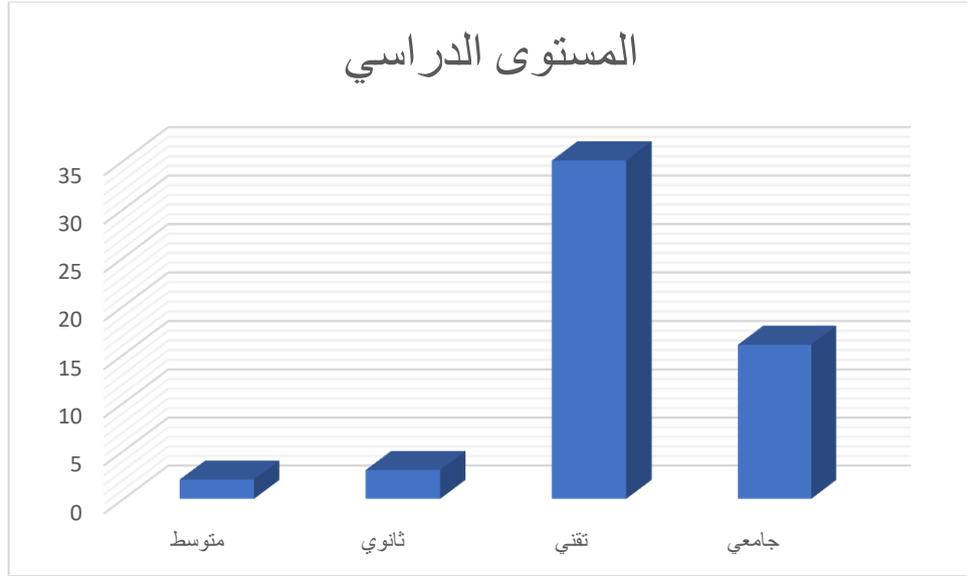
شكل (08) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب السن

ما نستقرأه من الجدول رقم (08) أن أعلى نسبة سجلت في الفئتين العمريتين بين 30 إلى 39 سنة، وفئة 40 وما فوق بنفس النسبة 44,6% وعددهم 25، تليهما الفئة العمرية من 20 إلى 29 سنة، لتسجل أصغر نسبة 10,7%، وبالتحليل نجد أن هناك توازن بين الشباب وذوي الخبرة حيث نلاحظ تماثل نسبة الفئتين 30-39 وفئة 40 - فما، وهذا ما يدل على سياسة المؤسسة في استغلال كلا من الخبرة وطاقة الشباب لإنجاز مختلف المهام المطلوبة بهدف الأداء الأمثل للأعمال المطلوبة، أما بالنسبة لفئة 20-29 سنة فالعدد قليل، وهذا ما يدل على نقص التوظيف في السنوات الأخيرة.

3- المستوى التعليمي

المجموع	جامعي	تقني	ثانوي	متوسط	التكرار
56	16	35	3	2	
100	28,6	62,5	5,4	3,6	النسبة %

جدول رقم (06) يبين توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.



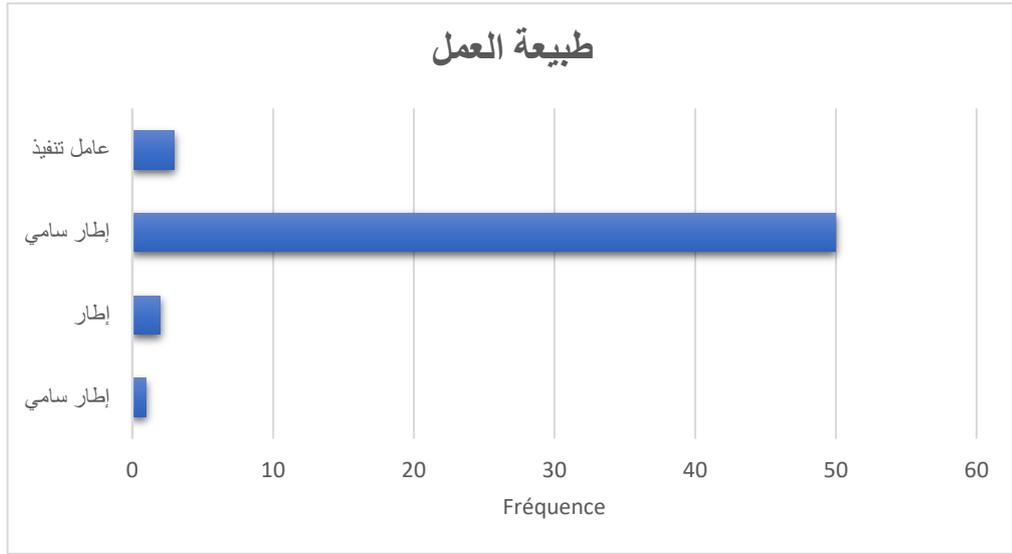
شكل (09) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

يوضح الجدول رقم "03" بأن 62,5% من أفراد مجتمع الدراسة هم فئة التقنيين، بينما 28,6% من عينة الدراسة الجامعيين، ثم يليها فئة ذوي مستوى الدراسة الثانوي بنسبة 5,4% وبأقل نسبة 3,6% ذوي مستوى الدراسة المتوسط، من خلال التحليل مع الأخذ بأنه تم تحديد عينة الدراسة من المستويات المختلفة في المؤسسة حسب العدد الكلي للعاملين، فبالتالي كانت الفئة الغالبة للتقنيين، فأغلب المهام المتوفرة تحتاج تقنيين من اجل تشغيل الآلات أو تشخيص الأعطال أو التصليح اليومي للماكينات أي العمل الميداني، كما أن المستوى الدراسي الجامعي مطلوب بالنسبة للإطارات والإطارات السامية وبعض عمال التحكم، خلافاً لذلك لم يكن المستوى الدراسي مطلبا رئيسيا في عملية توظيف عمال التنفيذ، لكن بالرغم من ذلك تواجد في هذا المستوى عاملين من حاملي الشهادات، فخلال عملية التوظيف لا يوجد شروط تمنع الجامعيين والتقنيين العمل في هذا المستوى، وهذا ما يفسر النتائج.

4 - طبيعة العمل

المجموع	عامل تنفيذ	عامل تحكم	إطار	إطار سامي	
56	3	50	2	1	التكرار
100	5,4	89,3	3,6	1,8	النسبة %

جدول رقم (07) توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل



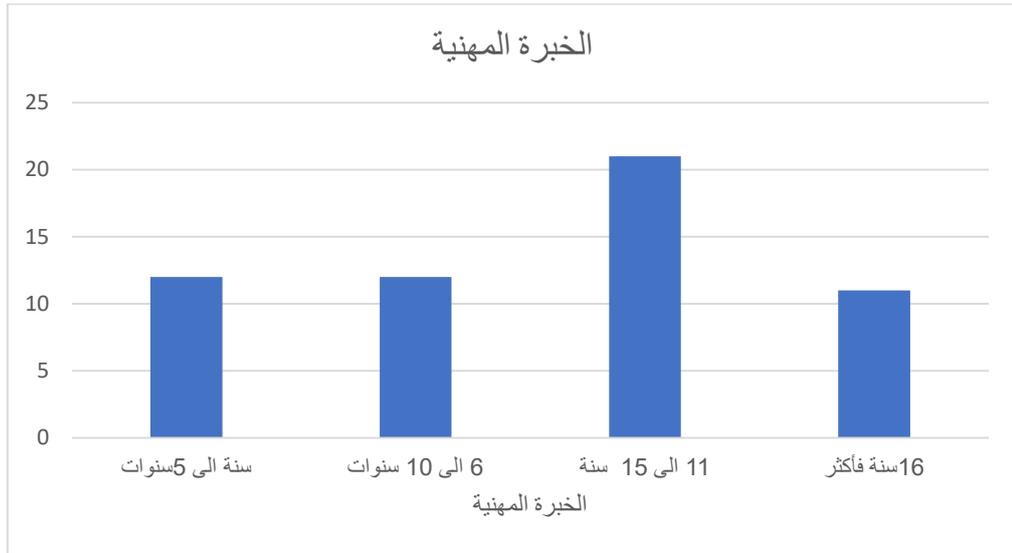
شكل (10) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل.

يبين الجدول رقم "04" أن أغلبية مجتمع الدراسة بنسبة 89,3% هم عمال التحكم، تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 5,4%، تليها فئة الإطارات بنسبة 5,4%، وأخيرا الإطارات الساميين بنسبة 1,8%، تم اختيار العينة حسب عدد العاملين في المؤسسة وهذا ما يوضح من خلال النتائج في الجدول فأغلبية العاملين في المؤسسة هم عمال التحكم 965 عمالا ثم عمال التنفيذ و الإطارات و الإطارات الساميين بالترتيب بعدد 79 ، 52 ، 21 بالترتيب.

5-الخبرة المهنية

المجموع	سنة الى 5 سنوات	6 الى 10 سنوات	11 الى 15 سنة	16 سنة فأكثر	
56	12	12	21	11	التكرار
100,0	21,4	21,4	37,5	19,6	النسبة %

جدول رقم (08) توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



شكل (11) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.

يبين الجدول رقم "04" أن أكبر نسبة لذوي الخبرة المهنية من 11 إلى 15 سنة بنسبة 37,5%، تليها فئة ذوي الخبرة المهنية من سنة إلى 5 سنوات ومن 6 إلى 10 سنوات بنفس النسبة 21,4%، وأخيراً ذوي خبرة 16 سنة فأكثر بنسبة 19,6%، نجد وبالتحليل أن هناك توازن بين نسب أغلب الفئات ما عدا فئة ذوي الخبرة المهنية من 11 إلى 15 سنة وهذا راجع إلى توظيف عدد كبير في المؤسسة نتيجة تحسن الظروف في المؤسسة بشكل خاص والدولة بشكل العام، من خلال المداخيل القياسية في عام 2009-2010-2011 وهذا ما انعكس على النتائج الموضحة في الشكل البياني.

تحليل نتائج المحور الثاني: واقع آليات التحفيز في مؤسسة فرفوس

أ- التحفيز المادي

6- هل الاجر الذي تتقاضاه يتوافق مع عملك؟

النسبة %	التكرار	
76,8	43	يتوافق
23,2	13	لا يتوافق
100	56	المجموع

جدول رقم (09) توافق الاجر الذي يتقاضاه العامل مع العمل

يبين الجدول رقم "26" أن 76,8% يرون أن الاجر الذي يتقاضونه يتوافق مع العمل، بينما يرون 23,2% أن الذي يتقاضونه لا يتوافق مع العمل، إن قيمة ما يستحقه كل شخص من راتب في سوق العمل لا بد أن يحدد وفقا لأهمية ما يقدمه للمؤسسة من فائدة، فمثلا من المنطقي أن يتقاضى الإطار الذي يساهم في الإشراف على عملية او العديد من العمليات أكثر من عمال التحكم أو العامل التنفيذي، فيرتبط الراتب ارتباطا قويا بنوعية العمل وبالتالي يرتبط بالرضا الوظيفي، فالشعور بأن الراتب الذي يتقاضاه العامل موات ومناسب لمهاراته وقدراته والمجهود المبذول، بالإضافة الى شعورهم بتلقي أجورا مساوية أو أعلى من سعر السوق يؤدي الى الرضا الوظيفي وهذا ما شعر به الأغلبية من العاملين في المؤسسة، مقارنة بالأقلية من العمال الذين يشعرون بأنهم يتلقون أجورا أقل من العمل، ويمكن تفسير ذلك بالغلاء المتواصل للسلع و الخدمات وكل ما يحتاجه الموظف بشكل يومي.

7- كيف يثمن أداء العمل لساعات إضافية؟

النسبة %	التكرار	
48,2	27	تعويض ساعات العمل
51,8	29	علاوات مادية
100	56	المجموع

جدول رقم (10) تثمين أداء العمل المميز أو العمل لساعات إضافية

يبين الجدول رقم "26" أن 51,8% يرون أن تثمن أداء العمل بعلاوات مادية ، بينما يرون 48,2% أنه بتعويض ساعات العمل، يتم تحديد ساعات العمل اليومية في المؤسسة بثمان ساعات، كما من حق العمال الراحة والعطلة المدفوعة الأجر، ولكن في حالات خاصة تحتاج المؤسسة للعمل لساعات إضافية من أجل

الوصول للأهداف المسطر في الوقت وهو ما يدفع العاملين للعمل أكثر خارج ساعات العمل اليومية، فتقوم المؤسسة بترميم الوقت أو أداء العمل المميز بتعويضهم أما بساعات أو أيام راحة أو علاوات مادية.

8- هل تخصصك المؤسسة بجزء من الأرباح السنوية؟

التكرار	النسبة %
دائما	41
أحيانا	15
المجموع	56
	73,2
	26,8
	100

جدول رقم (11) تخصيص المؤسسة لجزء من الأرباح السنوية

ما نستقرأه من الجدول رقم (08) أن المؤسسة تخصص دائما لـ 73,2% من عينة الدراسة جزء من الأرباح السنوية، بينما 26,8% يخصص لهم أحيانا جزء من الأرباح السنوية، إن عملية توزيع الأرباح السنوية التي تحققها المؤسسة تخضع لمجموعة من الضوابط، أهمها هو وجود نص تنظمي في القوانين العامة للمؤسسة حول تخصيص جزء من الأرباح للعاملين، ففي حال نصت القوانين التي تحكم توزيع الأرباح على منح العمال حصة من الأرباح السنوية التي تحققها، فسوف يتم بشكل آلي توزيع الأرباح، فيتم زيادتها على مجموع الأجور السنوية للعاملين بالمؤسسة ونظام المؤسسة يحدد من يستحقها وماهي قيمتها، وذلك على حساب الأهداف المسطرة والإنجازات والمداخل العامة والخاصة للمؤسسة، وبالتالي فتوزيع الأرباح ليس شيئا ثابتا.

9- هل توفر لك مؤسستك الخدمات الاجتماعية من مواصلات وتأمين صحي؟

التكرار	النسبة %
دائما	30
أحيانا	26
المجموع	56
	53,6
	46,4
	100

جدول رقم (12) توفير المؤسسة للخدمات الاجتماعية من مواصلات وتأمين صحي

يبين الجدول رقم "26" أن 53,6% من عينة الدراسة دائما ما توفر لهم المؤسسة الخدمات الاجتماعية من مواصلات وتأمين صحي، بينما 46,4% من عينة الدراسة توفر لهم المؤسسة أحيانا الخدمات الاجتماعية من مواصلات وتأمين صحي، ان ازدياد الاهتمام بالخدمة الاجتماعية العمالية في السنوات الأخيرة، كونها عملت على دفع مستوى العمال الصحي والاجتماعي والمعنوي، وتهيئة الجو المناسب لخلق التكيف اللازم بين العامل وبيئته التي يعمل فيها، من أجل إشباع حاجاته ومساعدته على التكيف، وذلك للارتباط الوثيق بين تكيف العامل وزيادة إنتاجيته والعلاقة التبادلية بين الوظيفة الاقتصادية والوظيفة الاجتماعية للمؤسسة، بهدف

تحقيق الولاء التنظيمي حيث تسعى المؤسسات الفاعلة لكسبه من العاملين لديها، لارتباط الولاء التنظيمي بمستوى الأداء الوظيفي العام، فكلما زاد هذا التوافق حققت المؤسسات الكثير من أهدافها وتطلعاته، فيأثر بذلك على إرادة الموظف ، إزاء بقائه أو تركه للمنظمة ، فضلا عن كونه ذا أبعاد متعددة يجمعها الولاء العاطفي والولاء المستمر والولاء الاخلاقي.

10- هل تشجعك الحوافز المادية على بذل جهد أكبر؟

التكرار	النسبة %	
21	37,5	دائما
32	57,1	أحيانا
3	5,4	أبدا
56	100	المجموع

جدول رقم (13) تشجيع الحوافز المادية للعاملين على بذل جهد أكبر

ما نستقرأه من الجدول رقم (08) أن أغلب العاملين تدفعهم الحوافز المادية الى بذل جهد أكبر حيث أن 57,1% أجابو بأحيانا و 37,5% أجابو بدائما، بينما الأقلية بنسبة 5,4% رفضوا كون الحوافز المادية سبب لبذل مجهود وأجابوا بأبدا، إن إدارات المؤسسات المختلفة تولي اهتماما بالعنصر البشري من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية و كفاءة العاملين. حيث يسعى المسئولون إلى أن يصل العاملون في إنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة وبأعمالهم، حيث تمارس المؤسسات العامة و الخاصة أعمالها بواسطة كادرها البشري، وذلك لتنفيذ أهدافها على المدى البعيد، و لكي تصل إلى الهدف المراد الوصول إليه كان لابد من تحفيز المادي للموظف من أجل الاستمرارية في الأداء الجيد و الفعال، فالأداء الوظيفي يحظى بأهمية كبيرة إذ يتم تحسين الأداء بتطبيق سياسات التحفيز كوسيلة لدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية و نشاط، ولجعل المرؤوسين يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسهم بشكل مستمر ما يدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، فينعكس ذلك على الأداء الوظيفي. حيث أن الأداء الوظيفي يؤكد على درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس كيفية الاستغلال الأمثل لقواها ومواردها البشرية لتصبح المؤسسة قادرة على التطور والتعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال إنجاز الأعمال، ولاكن هذا لا يعني أن الحوافز المادية هي كل شيء بل توجد الناحية النفسية للموظف حيث أن التقدير واحترام يعتبر أيضا محرك أساسي في الأداء فقد رفض بعض العاملين أن الحوافز المادية هي كل شيء.

11- في حال وجود عروض عمل لها نفس امتيازات مؤسستك هل تترك وظيفتك؟

النسبة %	التكرار	
28,6	16	نعم
71,4	40	لا
100,0	56	المجموع

جدول رقم (14) ترك العامل للوظيفة في حالة وجود عروض عمل للعامل لها نفس امتيازات المؤسسة؟ ما نستقرأه من الجدول رقم (08) أن 71,4% والذين يمثلون الأغلبية يرفضون أن تغيير العمل حتى في حال وجود عروض لها نفس امتيازات المؤسسة، بينما 28,6% يريدون تغيير حال وجود عروض لها نفس امتيازات المؤسسة، إن بقاء العامل في نفس الوظيفة يلخصه الاستقرار الوظيفي والقبولية الكاملة أو الجزئية للوظيفة، فالبقاء في نفس الشركة يعطي انطباع عنك بانك شخص ذو مسؤوليه يعتمد عليك ووفي للمؤسسة وهذا ما يعطى الشعور الجيد، كما أن المغادرة تجعل العامل يخسر فرصة الترقية بالإضافة الى أن فكرة خسارة العمل بعد سنين طويله بنفس الشركة يجعل شعوره بالفشل أكبر، ففكرة التغيير غير جذابة للأغلبية، وبالرغم من كل هذه العوامل، إلا أن هناك مؤشرات على أن الكثير من الناس يريدون ترك وظائفهم، وهناك أسباب متعددة لهذا الاتجاه، بدءا من إعادة الأشخاص تقييم ما يريدونه من حياتهم المهنية، وصولا إلى ضغوط خلق حالة من التوازن بين الحياة المنزلية والعمل، أو حتى الاستياء من أصحاب العمل، ومهما كان الدافع وراء ذلك، فإن العديد من الأشخاص الذين يختارون ترك وظائفهم الحالية سيجدون الأمر صعبا للغاية من الناحية النفسية، فغالبا ما تؤدي الاستقالة من العمل إلى العديد من التداعيات السلبية، سواء من الأشخاص المحيطين بنا أو من أنفسنا، حتى لو كان لدى العامل سبب وجيه لترك العمل.

ب- التحفيز المعنوي:

12- هل تجد التقدير والاحترام من رئيسك في العمل؟

النسبة %	التكرار	
33,9	19	دائما
60,7	34	أحيانا
5,4	3	أبدا
100	56	المجموع

جدول رقم (15) التقدير والاحترام من الرئيس في العمل

ما نستقرأه من الجدول رقم (08) أن 60,7% وهي النسبة الأعلى يجدون أحيانا التقدير والاحترام من رئيسهم في العمل، وتليها نسبة 33,9% الذين أجابوا بأنهم دائما ما يجدون التقدير والاحترام من رئيسهم في العمل، أما بالنسبة للأقلية المتثلة في 5,4% فلم يجدوا التقدير والاحترام، إن شعور الموظفين بالتقدير داخل بيئة العمل هو أمر ضروري لهم، ويؤثر بشكل أساسي في مدة بقائهم في المؤسسة واستمرارهم في العمل. لذلك تولى المؤسسة جهدا كبيرا من أجل تعزيز ثقافة التقدير والاحترام في منظماتهم. لأن العمل على تحسين هذا الشعور ومراعاته يعود في النهاية بالنفع على المؤسسة. ويؤدي إلى تحقيق توازن بين جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها مع خلق مساحة للنمو والابتكار، فمن المهم إظهار القيمة بقدر الإمكان والتعبير عن التقدير للموظفين بالطريقة التي يفهمونها بشكل أفضل.

13- هل تشارك بأرائك واقتراحاتك في فريق عملك؟

النسبة %	التكرار	
35,7	20	دائما
55,4	31	أحيانا
8,9	5	أبدا
100	56	المجموع

جدول رقم (16) مشارك العاملين بأرائهم واقتراحاتهم في فريق العمل.

يبين الجدول رقم "26" أن أغلب العاملين بتشاركون بأرائهم واقتراحاتهم في فريق العمل وهذا ما برز من خلال عينة الدراسة حيث أجاب 55,4% بأحيانا و 35,7% بدائما ، أما ما نسبته 8,9% فلا يشاركون فريق العمل بأرائهم واقتراحاتهم، إن مشاركة الموظفين هي سر من أسرار نجاح الأعمال فهي وسيلة فعالة تساعد على تحويل الصعوبات إلى فرص لتحقيق نتائج وإنجازات تؤثر بدرجة كبيرة على سير العمل نحو الأفضل، فالمشاركة في صنع القرارات لها نتائج عدة منها تحسين الاتصالات، والاستخدام الأمثل للمعلومات وزيادة مهارات العمل، وزيادة ثقة العاملين، وشعور العاملين بالتحكم والسيطرة، ونجاح عملية التغيير التنظيمي، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي، ويحسن مستوى الملكة النفسية للعاملين، ويزيد مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، كما تحفز مشاركة المرؤوسين في بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج، والتوفيق بين مصالح ورغبات المرؤوسين ومصالح المنظمة، والتحفيز على الإبداع في العمل، كما أن المشاركة في اتخاذ القرارات تحسن من العلاقات الإنسانية بين العاملين والقيادات مما يزيد فعالية الاتصالات الإدارية ومن جودة القرارات، ويرفع الروح المعنوية للعاملين، ولذلك المؤسسة تسعى إلى تحسين إنتاجية الموظفين في العمل فالمشاركة تؤثر بشكل إيجابي على الإنتاجية في العمل، فكلما كانت المشاركة فعالة زادت الإنتاجية والكفاءة.

حيث يقوم كل موظف في العمل بتأدية الدور المطلوب منه بأعلى كفاءة. فلا شك أن فريق العمل المتعاون المترابط يحقق نتائج وإنجازات كبيرة في العمل. بما يكفل أداء أفضل للأعمال المراد تحقيقها.

14- هل تفهم جيداً طبيعة عملك وتستطيع تقديم الأفضل؟

التكرار	النسبة %	
53	94,6	نعم
3	5,4	لا
56	100	المجموع

جدول رقم (17) فهم الجيد لطبيعة العمل وتقديم الأفضل

يبين الجدول رقم "26" أن الأغلبية المتمثلة في نسبة 94,6 % يفهمون جيداً طبيعة عملهم ويستطيعون تقديم الأفضل، ثم الأقلية المتمثلة في نسبة 5,4 % لا يفهمون جيداً طبيعة العمل ولا يستطيعون تقديم الأفضل، إن العمل عبارة عن مجهود بدني أو فكري يؤديه الشخص الذي يرغب في تحقيق هدف محدد، مع وجوب أن يؤدي بالطريقة الصحيحة، و اتقانه وفهمه للمراحل او طرق الإنجاز، ففهم طبيعة المهام الموكلة الى العاملين واجد وهذا ما يفسر الأغلبية، أما بالنسبة للأقلية فإن بعد الأعمال قد تكون معقدة ولذلك تحتاج تمرس وخبرة، لذلك يجب أن يكون على استعداد ليتعلم ما لا يستطيع معرفته وتقبل النقد و التعليقات البناءة، بغض النظر عن المعارف السابقة.

15- هل تشعر بانك عنصر مهم في عملك؟

التكرار	النسبة %	
27	48,2	دائماً
27	48,2	أحياناً
2	3,6	أبداً
56	100	المجموع

جدول رقم (18) شعور العامل بانه عنصر مهم في العمل.

يبين الجدول رقم "26" أن أغلبية عينة الدراسة يشعرون بأنهم عنصر مهم في العمل حيث أجابوا بأحياناً و دائماً بنفس النسبة 48,2% أما بالنسبة الى الأقلية المتمثلة في 3,6 % فكانت اجاباتهم بأنهم لم يشعرون بأهميتهم في العمل، إن الشعور الإيجابي الذي يشعر به الموظفون تجاه وظائفهم داخل مكان العمل مهم جداً، فحجم هذا الرضاء يزيد إنتاجية الشركة ونجاحها، كما أنه يحافظ على موظفيها، فالموظف الراضي يسعى دائماً نحو تقديم أفضل ما لديه أثناء تأدية مهامه، على الجانب الآخر الموظف غير الراضي يكون خاملاً

أثناء تأديته مهامه بل يرتكب العديد من الأخطاء ويعرض الشركة للعديد من الخسائر ليصبح عبئاً عليها، لذا تهتم كافة المؤسسات لتحقيق الرضا الوظيفي لكافة موظفيها لتصبح عنصراً أساسياً في أي مكان عمل يرغب في تحقيق النجاح.

16- من يشعرك بهذه الأهمية؟

التكرار	النسبة %	النسبة % valide
18	32,1	33,3
26	46,4	48,1
10	17,9	18,5
54	96,4	100
2	3,6	
56	100	

جدول رقم (19) الشعور بالأهمية في العمل

يبين الجدول رقم "26" أن 48,1% يشعرون زملائهم في العمل بأنهم عنصر مهم ، 33,3% يشعرون بأنهم عنصر مهم في العمل بسبب رؤسائهم في العمل، بينما 18,5% يشعرون بأنهم عنصر مهم في العمل بسبب تقدير شخصي للمهام الموكلة بهم، من خلال تنفيذ الاستماع النشط ، سيحس الموظفون أنهم مسموعون بالفعل، إن مشاركة العمال آرائهم والنظر فيها ، مما يؤدي إلى شعورهم بالتقدير في مكان العمل، إن تبادل الأفكار، والعصف الذهني في مجموعات، وجعل مدراءهم المباشرين يسألون ويستمعون فعلياً إلى ما يقدمه الموظف من أفكار وملاحظات، لا يؤدي فقط إلى زيادة شعوره بالرضا، بل يؤدي إلى تحقيق الذات، حيث يميل الموظف ليس فقط إلى بذل جهد إضافي في أداء واجبه، ولكن في الواقع يلهم زملاء العمل الآخرين لفعل الشيء نفسه ، مما يؤدي إلى الميزة التالية وهي الإنتاجية، عندما يسمح المديرين لموظفيهم بالحصول على المساحة والحرية لمشاركة ملاحظاتهم، فسيتم تأمين تقديرهم لذاتهم والارتقاء به لأنهم يدركون أن رأيهم مهم داخل مؤسستهم ، وبالتالي يصلون إلى مرحلة الانتماء داخل المؤسسة.

17- كيف تقيم علاقتك بزملائك؟

النسبة %	التكرار	
53,6	30	علاقة ودية
32,1	18	علاقة مهنية
14,3	8	علاقة سيئة
100	56	المجموع

جدول رقم (20) تقييم العلاقة بين الزملاء

يبين الجدول رقم "26" أن 53,6% يقيمون علاقتهم بزملائهم بأنها علاقة ودية، بينما يرى 32,1% من العينة أن العلاقة مهنية، ويحظى 14,3% بعلاقة سيئة مع زملائهم، إن التواصل بلا شك أهم أداة في العمل عن بعد، نظرا لجدواه في بناء علاقات فعالة تساعد على تسهيل التعامل بين الموظفين، ما يمكنهم من الاستفادة بخبرات زملائك المتقدمة وتطوير أداءك ورفع كفاءتهم، فلا شك أن ذلك يساهم في خلق بيئة عمل أكثر احترافية، وتحسين مخرجات العمل النهائية، وهذا ما برز في أغلب العلاقات بين أفراد العينة.

ج- التحفيز السليبي:

18- هل سبق وأن تعرضتم لعقوبة بسبب مخالفة أحد القوانين الداخلية للمؤسسة؟

النسبة %	التكرار	
58,9	33	نعم
41,1	23	لا
100,0	56	المجموع

جدول رقم (21) التعرض لعقوبة بسبب مخالفة أحد القوانين الداخلية للمؤسسة

يبين الجدول رقم "26" أن 58,9% سبق وأن تعرضوا لعقوبة بسبب مخالفة أحد القوانين الداخلية للمؤسسة، بينما 41,1% لم تعرضوا لعقوبة بسبب مخالفة أحد القوانين الداخلية للمؤسسة، تعتبر المخالفات التأديبية التي قد يقع فيها الموظف من أهم الأسباب التي تستند عليها الإدارة في تحريك المسطرة التأديبية لمواجهة السلوك المنحرف للموظف، فمن خلال هذه الآلية التي نصت عليها القوانين الداخلية للمؤسسة أن تضمن تحقيق الصالح العام بتسخير قوة الردع في مواجهة كل فعل خارج عن مقتضيات الواجب الوظيفي والذي يشكل تهديدا لمبدأ حسن سير المؤسسة، فنجد أن المؤسسة حازمة في ما يخص هذا الأمر، ويمكننا ملاحظة هذا الأمر من خلال النسبة التي فاقت النصف في المؤسسة.

19- فيما تتمثل العقوبات التي تعرضت لها؟

النسبة % valide	النسبة %	التكرار	
51,5	30,4	17	خصم من الراتب والمنح
27,3	16,1	9	انذار
21,2	12,5	7	تأخير الترقية
100,0	58,9	33	Total
	41,1	23	Systeme
	100,0	56	

جدول رقم (22) العقوبات التي يتعرض لها العاملين

يبين الجدول رقم "26" أن 51,5% من العمال تعرضوا لعقوبة خصم من الراتب والمنح بسبب مخالفة أحد القوانين الداخلية للمؤسسة بينما كانت العقوبة لـ 27,3% عبارة عن انذار، و بالنسبة الى 21,2 % كانت تأخير الترقية، إن القانون التأديب وإجماع فقهاء القانون هو جزء من الوظيفة العمومية، فتملك الإدارة لسلطة العقاب وفق منطق الفعالية ، يوجب عليها الحفاظ على ضمانات الخاضع للتأديب، ووجب التأطير وتوقيع الجزاء بضوابط دقيقة مناسبة، كخصم من الراتب والمنح، أو انذار أو تأخير الترقية، مع وجوب تحقيق التوازن بني مصلحة الجهاز الإداري واحترام ضمانات وحقوق الموظف بدون انحياز أو تفريط أو تغليب كفة على أخرى، ففي حالة الإخلال بها يؤدي ذلك إلى بطلان المسطرة التأديبية برمتها ملا قد ينطوي ذلك على نية التعسف أو مساس بحقوق تترد بالعكس، لأن الموظف هو الذي يعتبر طرفا ضعيفا في هذه المعادلة.

20- هل كانت نتيجة هذه العقوبة التزامك في أداء مهامك؟

النسبة % valide	النسبة %	التكرار	
63,6	37,5	21	نعم
36,4	21,4	12	لا
100	58,9	33	المجموع
	41,1	23	Systeme
	100	56	المجموع

جدول رقم (23) نتيجة العقوبة التزامك في أداء مهامك

يبين الجدول رقم "26" أن 63,6% من العمال الذين تعرضوا لعقوبة يرون أن نتيجة هذه العقوبة كانت رادعة وأدت الى التزامهم في أداء المهام الموكلة إليهم بينما 36,4% لم تنجع العقوبة في جعلهم ملتزمين بأداء المهام الموكلة لهم، إن الهيئات التأديبية أثناء وضع العقوبة التأديبية يجب عليها مراعاة الهفوة أو الخطأ

المرتكب فقط، لأنه قد ينسحب أثرها على حرمان الموظف من مزايا وظيفية عديدة وفقا لما قد تسفره ، فالهدف الأخير هو تحقيق الصالح العام بتسخير قوة الردع في مواجهة كل فعل خارج عن مقتضيات الواجب الوظيفي والذي من الممكن أن يهدد حسن السيرورة وهذا ما حدث في الأغلبية، بينما توجد حالات خاصة تجعل من الموظف يخطئ مرة أخرى، وهذا ما برز من خلال النتائج.

المحور الثالث: مؤشرات ولاء الموظفين في المؤسسة الاقتصادية فرفوس

21- هل تنوي البقاء في هذه المؤسسة على المدى البعيد؟

النسبة %	التكرار	
71,4	40	نعم
28,6	16	لا
100,0	56	Total

جدول رقم (24) البقاء العاملين في هذه المؤسسة على المدى البعيد

يبين الجدول رقم "26" أن 71,4% من العاملين ينوون البقاء في هذه المؤسسة على المدى البعيد، و71,4% لا ينوون البقاء المؤسسة على المدى البعيد، إن الوظيفة التي تدمر صحة النفسية ولا تحقق لك التوازن بين العمل وحياتك الشخصية والاستقرار تعتبر وظيفة سيئة، في حين أن الوظيفة المثالية تتيح لك تحقيق النجاح المهني وتساعدك على تحسين التوازن بين الحياة الشخصية والعملية، فالاستقرار الوظيفي يدفع العامل للبقاء، والمشاكل المترابط بالوظيفة تدفعه الى المغادر أو محالة التغيير، وهذا ما يحس به الأغلبية من خلال عزمهم البقاء لمدة طويلة في المؤسسة.

22- هل تعتز بانتمائك لمؤسستك وتفتخر بعملك فيها؟

النسبة %	التكرار	
51,8	29	دائما
44,6	25	أحيانا
3,6	2	أبدا
100,0	56	Total

جدول رقم (25) اعتزاز العاملين بانتمائهم لمؤسستهم و افتخارهم بالعمل فيها

يبين الجدول رقم "26" أن 51,8% من العاملين دائما ما يعتزون بانتمائهم لمؤسستهم ويتفاخرون بالعمل فيها، و 51,8% أحيانا ما يعتزون بانتمائهم لمؤسستهم ويتفاخرون بالعمل فيها ، ولا يعتز ويتفاخر 51,8% من عينة الدراسة بانتمائهم لمؤسستهم ، إن الانتماء يعتبر أحد الغايات الأساسية التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها لما لها دور إيجابي في الموظف والمنظمة في الوقت ذاته، حيث يساهم على ثبات العمل فضلا عن

تنمية الدوافع الإيجابية لدى الموظفين ورفع مستوى الرضا الوظيفي، فالنسبة الساحقة من العينة تدل على النهج الجيد المتبع في المؤسسة.

23- هل تساند وتدعم مؤسسة في أزماتها وتعتبر أنها مشكلتك؟

Pourcentage	Fréquence	
62,5	35	نعم
37,5	21	لا
100,0	56	Total

جدول رقم (26) مساند ودعم العاملين للمؤسسة في أزماتها واعتبار العاملين أنها مشكلتهم

يبين الجدول رقم "26" أن 62,5% يساندون ويدعمون المؤسسة في أزماتها وتعتبر أنها مشكلتهم، بينما 37,5% لا يساندون ولا يدعمون المؤسسة في أزماتها ولا يعتبرونها مشكلتهم، إن تنمية القوى العاملة في المؤسسات العامة والشركات الخاصة تعتبر غاية في الصعوبة ومن المشاكل الكبيرة التي تواجه الإدارات والأقسام داخل التنظيم الإداري لأي مؤسسة. لهذا بات من الضروري على هذه المؤسسات استخدام أفضل السياسات التدريبية القادرة على تطور الحياة الاجتماعية والاقتصادية والعملية للأفراد العاملين وذلك من خلال وضع برامج وأنشطة تدريبية مفيدة وبناءه يتم من خلالها تنمية الأفراد وزيادة قدراتهم العملية وتطوير مهاراتهم، وهذا يزيد ولاء العاملين للمؤسسة فبانجذاب الأفراد وتعلقهم بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيم المادية المتحققة من المنظمة وتطابق أهداف المنظمة مع أهداف الفرد والتزام هذا الفرد بقيمها، كل هذا يدفع العاملين لمساند ودعم المؤسسة في أزماتها واعتبار مشكلتها، مشكلتهم الخاصة.

24- ماهي أسباب استمرارك في العمل؟

النسبة %	التكرار	
32,1	18	أسباب اقتصادية
41,1	23	عدم وجود البديل
26,8	15	ولاءك لمؤسستك
100	56	المجموع

جدول رقم (27) أسباب الاستمرار في العمل

يبين الجدول رقم "26" أن 41,1% كانت أسبابه استمرارهم في العمل هي عدم وجود البديل الاقتصادية، بينما 32,1% كانت أسبابه استمرارهم في العمل اقتصادية، و 26,8% كانت أسبابه استمرارهم في العمل هي ولاءهم لمؤسساتهم، إن التنقل المستمر بين قد يؤدي إلى فشل الحياة المهنية للإنسان، والتنقل لا يعني دائما أن المرء بإمكانه النجاح، خصوصا عندما يمكن للموظف أن يحرز تقدما أكبر من الناحيتين المادية والمهنية

إذا بقي في وظيفة واحدة بدلا من التنقل المستمر. حيث يمكنه أن يحظى بفرصة الارتقاء في عمله الحالي، وأيضا في حال كون الوظيفة جيدة بالمقارنة مع سوق العمل وهذا ما اقترت به الأغلبية، والبعض الآخر كان السبب ماديا حيث أن المؤسسة تولي علاوات ومرتب محترم مقارنة بسوق العمل، بالإضافة الى الولاء الذي اكتسبته المؤسسة من الموظفين.

25- هل تعتبر الحوافز التي تقدمها مؤسستك كافية؟

التكرار	النسبة %	
15	26,8	كافية
33	58,9	نوعا ما
8	14,3	غير كافية
56	100	المجموع

جدول رقم (28) الحوافز التي تقدمها المؤسسة

يبين الجدول رقم "26" أن 58,9% يعتبرون الحوافز التي تقدمها المؤسسة كافية نوعا ما، بينما 26,8% يعتبرون الحوافز التي تقدمها المؤسسة كافية، وبأقل نسبة 26,8% يعتبرون الحوافز التي تقدمها المؤسسة غير كافية، يعتبر المورد البشري وكيفية تحسين أدائه باعتباره الورقة الراححة في المؤسسة وعنصر التمييز فيها وهذا عن طريق نظام الحوافز بصفة خاصة ونظم التأهيل والتطوير بصفة عامة، فتحفيز العاملين بالمؤسسة للرفع من أدائهم وكسب ولائهم، عن طريق الحوافز والتي غالبا ما تكون مختلفة القيمة وهذا ما لاحظناه من خلال العينة بين كافية وغير كافية.

المحور الرابع: دور أليات التحفيز في تحقيق الولاء في مؤسسة فرفوس -بئر العاتر-

26- هل تشعر بالرضا عن وظيفتك وتراها مناسبة لقدراتك ومؤهلاتك؟

التكرار	النسبة %	
19	33,9	بالتأكيد
30	53,6	الى حد ما
7	12,5	اطلاقا
56	100	المجموع

جدول رقم (29) الشعور بالرضا عن الوظيفة ورأيته العاملين بأنها مناسبة لقدراتهم ومؤهلاتهم

يبين الجدول رقم "26" أن 53,6% يشعرون بالرضا عن وظيفتهم ويرانها مناسبة لقدراتهم ومؤهلاتهم الى حد ما ، بينما أجاب 33,9% بالتأكيد، ولا يشعر 12,5% من عينة الدراسة بالرضا عن الوظيفة ولا يرونها مناسبة لقدراتهم ومؤهلاتهم، إن الرضا الوظيفي يعرف على أنه استجابة عاطفية إيجابية يشعر بها عند

القيام بعملك أو عندما يكون موجودا في العمل، فهو عنصر أساسي مهماً لجميع المؤسسات فعدم الشعور بالرضا عن الوظيفة يعني حدوث أخطاء في سير العمل، معدل عيب أعلى في التصنيع وتعليمات سيئة، عدم أداء المهام أو اتقانها، فمن الضروري أن يكون لدى المؤسسة نهج متعدد الأبعاد لرضا الموظفين، وهذا ما لاحظناه من خلال النتائج إذ أن الأغلبية الساحقة، يشعرون بالرضا عن وظيفتهم ويراها مناسبة لقدراتهم ومؤهلاتهم.

27- كيف يتم التواصل مع المسؤول في المؤسسة؟

النسبة %	التكرار	
64,3	36	طريقة مباشرة
30,4	17	الاجتماعات الرسمية
5,4	3	المقابلات الشخصية
100	56	المجموع

جدول رقم (30) التواصل مع المسؤول في المؤسسة

يبين الجدول رقم "26" أن 64,3% يتواصلون مع المسؤولين في المؤسسة طريقة مباشرة، و64,3% يكون التواصل فيها عن طريق الاجتماعات الرسمية، أما بالنسبة للأقلية المتمثلة في 5,4% فيتواصلون مع المسؤولين في المؤسسة عن طريق المقابلات الشخصية، تكوين علاقة والتواصل داخل المؤسسة بين المسؤول و العمال يهدف إلى التأثير على سلوكيات القوى العاملة من خلال إعلامهم وإشراكهم في تحقيق طموحات المنشأة، والتغلب على التحديات التي تواجهها، كما يهدف إلى تشجيع الموظفين على مشاركة الخبرات من أجل التحسين المستمر، فالطريقة المباشرة للتواصل لها تأثير هائل على إنتاجية وتجربة الموظف في العمل، وكذلك الاجتماعات الرسمية لها دور في دعم العلاقات بين الإدارة والموظفين، والثقة بين زملاء العمل، وتظهر من خلال اطلاع الموظفين على جميع المعلومات، من أجل نشر ثقافة الترابط والتماسك بين الموظفين كما أن المقابلات الشخصية ضرورية، فكل ما سبق من الطرق تهدف الى تحقيق التواصل مع المسؤول في المؤسسة مهما كان لضمان أداء متقن هذا ما يمنح المشروع الاستقرار والوصول إلى الأهداف.

28- هل تشعر بالتقدير والاعتراف بمجهوداتك من طرف إدارتك؟

النسبة %	التكرار	
25	14	دائماً
66,1	37	أحيانا
8,9	5	أبداً
100	56	المجموع

جدول رقم (31) الشعور بالتقدير والاعتراف بالمجهودات من طرف الإدارة

يبين الجدول رقم "26" أن 66,1% أحيانا ما يشعرون بالتقدير والاعتراف بمجهوداتهم من طرف الإدارة، 25% دائما ما يشعرون بالتقدير والاعتراف بمجهوداتهم من طرف الإدارة، 8,9% لا يشعرون بالتقدير والاعتراف بمجهوداتهم من طرف الإدارة، إن تقدير الموظفين هو عمل من أرباب العمل أو الإدارة للاعتراف بالقيمة المتأصلة للموظفين، بدلا من التركيز فقط على أدائهم، فإنه يحتفل بقيمتهم كعضو في الفريق وكبشر، إن تقدير الموظف لدعم الإدارات الأخرى أو مساعدة عضو فريق مكافح في مشروع معقد أو معالجة العمل الشاق لزميل للحفاظ على تحفيز زملاء العمل عاليا خلال الأوقات الصعبة هي أمثلة قليلة على ما يدور حوله تقدير الموظف، لقد سال الكثير من الحبر في شرح كيف أن تقدير الموظفين يجعلهم يشعرون بالتقدير، ويملاً قلوبهم بالسعادة والرضا. لكن تأطيرها بأعداد ملموسة - تغطي جميع الجوانب التي يمكن تصورها - سيظهر عمليا القوة المطلقة للتقدير. الإنسان، بعد كل شيء، سلكي لفهم من خلال الأرقام.

29- هل تخضع للتدريب والتكوين لتحسين مهاراتك وزيادة قدراتك؟

التكرار	النسبة %	
34	60,7	نعم
22	39,3	لا
56	100	المجموع

جدول رقم (32) الخضوع للتدريب والتكوين لتحسين المهارات وزيادة القدرات

يبين الجدول رقم "26" أن 60,7% يخضعون للتدريب والتكوين لتحسين مهاراتهم وزيادة قدراتك، 39,3% لا يخضعون للتدريب والتكوين لتحسين مهاراتهم وزيادة قدراتك، يعتبر العنصر البشري المحرك الأساسي لموارد المؤسسة لاسيما عندما يكون متمتعا بنوع من المهارات و القدرات المعرفية والمهنية التي تتناسب مع طبيعة نشاط المؤسسة إذ يحتاج هذا النوع من الموارد إلى عملية تدريب وتكوين متلائمين حتى يبقى أداؤه متميزا وفعالاً ، فالتدريب عملية ذات تأثير مباشر و فعال على مؤشرات تحسين الأداء كما للتدريب دور في المحافظة على قوة عاملة ذات كفاءة عالية حيث يرفع من مستوى العاملين و يساعد في رفع معنوياتهم و هذا ما ينعكس على تحسين أداء العمال و جودة العمل، فالتدريب يعتبر أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق التوازن بين متطلبات الوظائف وقدرات و مهارات الأفراد بقصد الزيادة في الإنتاجية من خلال الأداء المتميز والفعال كما يعتبر عملية لكسب المعارف و الكفاءات الهامة و الضرورية من أجل القيام بمهمة معينة حيث يكتسب الفرد من خلال التدريب الذي يتلقاه عديد المهارات التي يحتاجها في المستقبل لممارسة مهامه ومزاولة نشاطه .

30- إذا كانت الإجابة بنعم ماهي طبيعة التكوين؟

النسبة % valide	النسبة %	التكرار	
32,4	19,6	11	حول طريقة العمل
26,5	16,1	9	وقاية وحماية العامل
26,5	16,1	9	تطوير مهاراتهم
14,7	8,9	5	ترفع مستواك العلمي والثقافي
100	60,7	34	المجموع
	39,3	22	Manquant
	100	56	المجموع

جدول رقم (33) طبيعة التكوين

يبين الجدول رقم "26" أن 32,4% من الذين خضعوا للتدريب والتكوين لتحسين المهارات وزيادة القدرات كانت طبيعة التكوين حول طريقة العمل، وبنفس النسبة 26,5% كانت طبيعة التكوين حول وقاية وحماية العامل وتطوير مهاراتهم، وبأقل نسبة أجاب 14,7% بأن التكوين يرفع مستواهم العلمي والثقافي، يتم من خلال التدريب الوصول بالأفراد المتدربين إلى مستوى متقدم من التطور في المعرفة و السمو كما يعد التكوين اهم أنشطة الموارد البشرية و التي تهدف الى تطوير أداء العاملين داخل المنظمة و إبقائهم على معرفة بأحدث التطورات العملية في مجال تخصصاتهم و أعمالهم الوظيفية، كما تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على الوقاية والحماية بهدف الحفاظ عليه، وتعليمه طرق العمل من أجل تسهيل عملية الاندماج في المؤسسة.

31- هل بيئة عملك ساعدتك في الانضباط و أداء أعمالك بشكل جيد ؟

النسبة %	التكرار	
14,3	8	دائما
64,3	36	أحيانا
21,4	12	أبدا
100	56	المجموع

جدول رقم (34) مساعدة بيئة العمل على الانضباط وأداء الأعمال بشكل جيد

يبين الجدول رقم "26" أن 64,3% أحيانا ما تساعدهم بيئة العمل في الانضباط و أداء الأعمال بشكل جيد ، و بأقل نسبة 14,3% دائما ما تساعدهم بيئة العمل في الانضباط و أداء الأعمال بشكل جيد، بينما 21,4% لا تساعدهم بيئة العمل في الانضباط و أداء الأعمال بشكل جيد، من أجل ضمان بقاء المؤسسة ناجحة، واستمرارها قوية ومؤثرة يجب أن تقف عند حد الكفاءة بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة أو تؤدي وظيفتها الملقاة على عاتقها بأمانة وإخلاص، وهنا طفت على الساحة أحد العناصر التي تمكن المؤسسة من بلوغ هذه الأهداف وهذا العنصر يتمثل في بيئة العمل، حيث تولي المؤسسة اهتمام في الوقت الحالي بموضوع البيئة التي يقوم العاملون فيها بأداء المهمة الموكلة إليهم وهذا ما صرح به اغلب عينة الدراسة، فالأثر المباشر بيئة العمل في سلوك العنصر البشري ودوافعه أدائه، كانت الوسيلة الرئيسية لتحسين الأداء الوظيفي وتطويره وزيادة الكفاءة والإنتاجية من خلال تلبية حاجاتهم.

3.2.2 مناقشة النتائج في ظل التساؤلات والدراسات السابقة:

* مناقشة النتائج في ظل التساؤلات:

من خلال عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة التي تترجم تساؤلات الاستبيان وقد تم اختبارها ميدانيا، من خلال مجموعة من أبعاد ومؤشرات آليات التحفيز، الالتزام الوظيفي والولاء التنظيمي، قد تمكنا من الحصول على معلومات ومعطيات وشواهد عالجنها إحصائيا فتوصلنا إلى مجموعة من النتائج والتي سنحاول مناقشتها وتوضيح صدقها الإمبريقي وذلك من خلال ما يلي :

المحور الثاني: واقع آليات التحفيز في مؤسسة فرفوس.

التحفيز المادي :

- نستنتج من خلال الجدول هناك توافق بين الأجر الذي يتقاضاه العامل مع عمله بنسبة 76.8% مقارنة مع الآخر في سوق العمل ، باعتبارهم يتلقون أجور أكبر من سعر السوق ، وهذا ما يؤدي للرضا .

- نستنتج من خلال جدول تخصيص المؤسسة لجزء من أرباحها لموظفيها ، فإن عدد المجيبين بدائما هم من سجلوا أكبر نسبة إذ قدرت ب 73.2 % إذا يرتبط تخصيص الأرباح بوضع المؤسسة المادي ولذلك فهو ليس ثابت. وهذا يرتبط بمدخلاتها. وقد نصت القوانين التي تحكم توزيع الأرباح على منح العمال حصة من الأرباح السنوية التي تحققها، و يتم بشكل آلي توزيع الأرباح، فيتم زيادتها على مجموع الأجر السنوية للعاملين بالمؤسسة ونظام المؤسسة يحدد من يستحقها وماهي قيمتها، وذلك على حساب الأهداف المسطرة والإنجازات والمداخيل العامة والخاصة للمؤسسة، وبالتالي فتوزيع الأرباح ليس شيئا ثابتا.

- من خلال الجدول الخاص بتوفير المؤسسة للخدمات الاجتماعية ان أكثر من 53.6 % من عينة الدراسة أجابوا بدائما ، اي أن المؤسسة تهتم بتوفير بيئة عمل ملائمة، تساعد على الالتزام الوظيفي .

- من خلال الجدول الخاص بتشجيع الحوافز المادية للعاملين على بذل جهد أكبر فقد أجابت نسبة 57.1 % من العاملين باحيانا ، فبرغم من أن التحفيز المادي له دور كبير في تحسين الأداء إلا انه أحيانا لا يكون محفزا لبذل جهد أكبر ، لان هناك جوانب تتحكم فيه.

- نستنتج من خلال الجدول الخاص بترك الوظيفة في حال وجود عروض عمل لها نفس الامتيازات المادية

في مؤسسة أخرى ، كانت إجابة الأغلبية والتي تقدر بـ 71.4 % بلا. وذلك على بقاء العامل في نفس المؤسسة غير مرتبط فقط بالحوافز المادية ، بل بقاء العامل في نفس الوظيفة يلخصه الاستقرار الوظيفي والقبول الكالي أو الجزئي للوظيفة، فالبقاء في نفس المؤسسة يعطي انطباع عنك بانك شخص ذو مسؤوليه يعتمد عليك ووفي للمؤسسة وهذا ما يعطى الشعور الجيد، كما أن المغادرة تجعل العامل يخسر فرصة الترقية.

التحفيز المعنوي :

يساعد التحفيز المعنوي على رفع مستوى الأداء وشعور العامل بالرضا وهذا عن خلق جو من التعاون والتفاعل والتفاهم و الالتزام والمشاركة في حل المشاكل .

-النسبة الأعلى من عينة الدراسة أجابوا بأحيانا فيما يخص التقدير والاحترام من رئيسهم إذ قدرت نسبتهم بـ 60 و70% فمن المهم إظهار القيمة بقدر الإمكان والتعبير عن التقدير للموظفين بالطريقة التي يفهمونها بشكل أفضل.

-نستنتج من خلال الجدول الخاص بشعور العامل على أنه عنصر مهم في العمل فاغن الأغلبية المتمثلة بنسبة 48,25% يرون أن الشعور الإيجابي الذي يشعر به الموظفون تجاه وظائفهم داخل مكان العمل مهم جدا؛ الموظف الراضي يسعى دائما نحو تقديم أفضل ما لديه أثناء تأدية مهامه.

من خلال الجدول المتعلق بالشعور الأهمية في العمل أن ما نسبتهم 48.1% يشعرونهم زملاءهم في العمل بأنهم عنصر مهم سيحسرون الموظفون أنهم مسموعون بالفعل، إن مشاركة العمال آرائهم والنظر فيها ، مما يؤدي إلى شعورهم بالتقدير في مكان العمل، إن تبادل الأفكار، والعصف الذهني في مجموعات، وجعل مدراءهم المباشرين يسألون ويستمعون فعليا إلى ما يقدمه الموظف من افكار وملاحظات، لا يؤدي فقط إلى زيادة شعوره بالرضا، بل يؤدي إلى تحقيق الذات.

- من خلال الجدول الخاص بالفهم الجيد لطبيعة العمل وتقديم الأفضل ، فإن الأغلبية المتمثلة بنسبة 94.6 % يفهمون طبيعة عملهم ويستطيعون تقديم الأفضل وهذا يفسر أن المؤسسة توظف الكفاءات من البورد البشري وتسهر على تدريب موظفيها بهدف أداء أعمالهم على أكمل وجه.

التحفيز السليبي :

-من خلال الجدول المتعلق بالتعرض لعقوبة بسبب مخالفة أحد القوانين الداخلية للمؤسسة فإن ماتقدر نسبتهم ب 58.9% سبق وأنهم تعرضوا لمثل هذه العقوبات..

-من خلال الجدول الذي يبين نوع العقوبات التي يتعرض لها العاملين حيث أن ما نسبته 51.5% تعرضوا لعقوبة خصم من الراتب والمنح. بسبب أحد المخالفات القانونية..

من خلال الجدول المتعلق بنتيجة العقوبة على إلتزام العامل في أداء مهام فإن ما نسبته 63.6% يرون أن نتيحة هذه العقوبة كانت رادعة وأدت إلى التزامهم في أداء المهام الموكلة لهم فمن خلال هذه الآلية التي نصت عليها القوانين الداخلية للمؤسسة أن تضمن تحقيق الصالح العام بتسخير قوة الردع في مواجهة كل فعل خارج عن مقتضيات الواجب الوظيفي والذي يشكل تهديداً لمبدأ حسن سير المؤسسة، فنجد أن المؤسسة حازمة في ما يخص هذا الأمر، ويمكننا ملاحظة هذا الأمر من خلال النسبة التي فاقت النصف في المؤسسة.

الحوار الثالث: مؤشرات الولاء التنظيمي في مؤسسة سوميفوس

-من خلال الجدول الذي يبين حول بقاء العاملين في المؤسسة على المدى البعيد حيث ما نسبته 71.4% يبنون البقاء في هذه المؤسسة و الاستمرار في العمل ويعد ذلك من نوع من أنواع الولاء التنظيمي ، فالعامل الذي ينوي الاستمرار يعمل بهدف تحقيق أهدافه من علاوات مادية وترقية وبالتالي الإلتزام والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

-ما نسبته 51.8% من العاملين يعترفون بانتمائهم لمؤسستهم ويتفخرون بالعمل فيها ، إن الانتماء يعتبر أحد الغايات الأساسية التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها لما لها دور إيجابي في الموظف والمنظمة في الوقت ذاته، حيث يساهم على ثبات العمل فضلا عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى الموظفين ورفع مستوى الرضا الوظيفي، فالنسبة الساحقة من العينة تدل على النهج الجيد المتبع في المؤسسة.

- ما نسبته 62% يساند و منظمتهم ويدعموها في أزماتها. إن تنمية القوى العاملة في المؤسسات العامة ولخاصة تعتبر غاية في الصعوبة ومن المشاكل الكبيرة التي تواجه الإدارات والأقسام داخل التنظيم الإداري لأي مؤسسة. لهذا بات من الضروري على هذه المؤسسات استخدام أفضل السياسات التدريبية القادرة على تطوير ذلك فبانجذاب الأفراد وتعلقهم بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيم المادية المتحققة من المنظمة وتطابق أهداف المنظمة مع أهداف الفرد والتزام هذا الفرد بقيمها، كل هذا يدفع العاملين لمساند ودعم المؤسسة في أزماتها واعتبار مشكلتها، مشكلتهم الخاصة.

- ما نسبته 41,1% كانت أسبابه استمرارهم في العمل هي عدم وجود البديل أي أ، ولاء الموظفين استمراري لأسباب اقتصادية .
- أن 58,9% يعتبرون الحوافز التي تقدمها المؤسسة كافية نوعا ، فتحفيز العاملين بالمؤسسة للرفع من آدائهم وكسب ولائهم، عن طريق الحوافز والتي غالبا ما تكون مختلفة القيمة.

المحور الرابع: دور آليات التحفيز في تحقيق الولاء في مؤسسة فرفوس

- من خلال جدول الشعور بالرضا عن الوظيفة ورؤية العاملين بأنها مناسبة لقدراتهم ومؤهلاتهم ما نسبته 53,6% يشعرون بالرضا عن وظائفهم ما نستنتج أن رضا العاملين شيء أساسي ، إن الرضا الوظيفي يعرف على أنه استجابة عاطفية إيجابية يشعر بها عند القيام بعملك أو عندما يكون موجودا في العمل، فهو عنصر أساسي مهماً لجميع المؤسسات. ويزيد من ولاء العاملين لمؤسساتهم.

- ما نسبته 63,3% يتواصلون من رؤسائهم بطريقة مباشرة وما نستنتج أن المؤسسة تستعمل سياسة الأبواب المفتوحة ما يزيد من شعور العامل بالرضا والتالي يصل إلى الالتزام والولاء والإخلاص في عمله

- من خلال الجدول المتعلق الشعور بالتقدير والاعتراف بالمجهودات من طرف الإدارة كانت أغلبية إجابات المبحوثين أن يشعرون بذلك أحيانا ' وقدرت نسبتهم ب 60,7% ما نستنتج أن المسؤولين يهتمون بأداء العمل أكثر من .

- من خلال جدول الخضوع للتدريب والتكوين لتحسين المهارات وزيادة القدرات كانت إجابة المبحوث أن أغلبية العاملين يخضعون للتدريب والتكوين وقدرت نسبتهم ب 60,7% يخضعون للتدريب والتكوين هذا ما يدل أن المؤسسة تهتم بتطوير مهارات العاملين مما يزيد ثقتهم بقدراتهم وشعورهم بالرضا وبالتالي ينعكس على التزام من خلال تحسين أدائهم.

من خلال جدول مساعدة بيئة العمل على الانضباط وأداء الأعمال بشكل جيد كانت إجابة أغلبية الأفراد بأحيانا على الرغم من أن المؤسسة في الوقت الحالي تولي اهتماما بموضوع البيئة التي يقوم العاملون فيها بأداء المهمة الموكلة إليهم وهذا ما صرح به اغلب عينة الدراسة، فالأثر المباشر بيئة العمل في سلوك العنصر البشري ودوافعه أدائه، كانت الوسيلة الرئيسية لتحسين الأداء الوظيفي وتطويره وزيادة الكفاءة والإنتاجية من خلال تلبية حاجاتهم.

النتائج في ظل الدراسات السابقة :

_بالرجوع إلى نتائج التي توصلت إليها الدراسة الراهنة فقد اتفقت النتائج مع بعض الدراسات السابقة كدراسة مزوان منوبة التي توصلت إلى وجود مستويات عالية بين الحوافز و الولاء التنظيمي كما خالفت هذه النتائج دراسة سليمان الفارسي التي سنت أنه لا يوجد إجماع بين رؤى الموظفين على مفهوم السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي.

مداخل نظرية:

بالرجوع إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة الراهنة ملاحظة أنها قد اتفقت هذه النتائج مع النظريات ذات العلاقة المباشر والغير مباشرة لموضوعنا ، فكانت البداية النظرية الكلاسيكية لقد أكد فريدريك ، تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال تنظيم الأجور ، وقد اختلفت مع النتائج كونها تعتمد على التنظيم الواسطي و العلاقات الرسمية ، أما بالنسبة لنظرية العلاقات الإنسانية التي أولت اهتمام بالاتصالات الغير رسمية وعلاقات الصداقة التي تشكل بناء تنظيميا غير رسمي وهذا ما يسنه نتائج المحور الثالث مؤشرات ولاء الموظفين وذلك من خلال الشعور بالرضاء و والتواصل دائما عن طريق المقابلات الشخصية والاجتماعات الرسمية .

. اتفقت ايضا مع نظرية دوغلاس جرنجيبور واتفقت هذه النتائج أيضا مع نظرية وليام اوشي هو ما اتفق

من هذه النتائج التي اوضحت ان الاستعداد التعاون يؤدي الى الشعور و الالتزام كلمة الانشطة الوظيفي و هو ما تثبته الدراسة بشكل جزئي فقد اختلفت هذه النتائج مع نظرية تدعيم السلوك لفريدريك سكينر الذي أكد على أن الحوافز السلبية دور المدعو السلبي لسلوك .

الاستنتاج العام :

على ضوء البرهنة على الصدق الامبريقي نستنتج ان آليات التحفيز لها دور كبير في رفع مستويات الولاء الموظفين في المؤسسة مما يوحي أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على آليات لتحفيز عمالها وهذا من أجل تحقيق الاهداف المنشودة و من أجل أداء متميز و مواكبة التغيرات و المشاكل في البيئة و لغرض البقاء والاستمرار. فالتحفيز يحقق الالتزام الوظيفي لدى العاملين كما أن الاتصال الجيد وبيئة العمل الملائمة تساهم في رفع الروح المعنوية وبالتالي تعمل على كسب ولاء العاملين .



خاتمة

بعد عرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها، واستناد إلى أفراد العينة المدروسة، تم التوصل إلى النتائج المهمة بالنسبة لدور آليات التحفيز في كسب ولاء الموظفين في المؤسسة.

والذي وجد أن أهمية الموظفين التي من خلالها يتم تفعيل النشاط داخل المؤسسة ، التي تسعى لتحقيق الأهداف المنشودة، عن طريق استثارة الدوافع داخل الأفراد من خلال تطبيق نظام حوافز فعال ، فهذا الأخير يشغل موضوعا هاما في سياسة تنمية الموارد البشرية ، من منطلق أن الإنسان بحاجة إلى محرك يدفعه لأجل إثبات ذاته بين الأفراد داخل التنظيم ، وبناء على ذلك فإنه بحاجة إلى تحفيز خارجي يحثه على القيام بعمله ، والتفاني فيه أما بالنسبة لولاء الموظفين الذي يعد مفتاحا أساسيا في تحديد انسجام وتوازن وارتباط واستقرار العاملين . كما أن المؤسسة تهتم بالأفراد وتوليد مكانة مهمة لتحسين أداؤهم وتطويره إلى الأفضل والوصول إلى جودة المخرجات.



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

بالعربية

الكتب

1. أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2005.
2. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار العربية، طبعة الإسكندرية، 2009.
3. أحمد محمد شهاب سعيد، عنان محمد أحمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004.
4. إسماعيل شعباني، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط 1، الجزائر، 2005.
5. براء رجب تركي: نظام الحوافز الإدارية، دار الراية، المملكة الأردنية الهاشمية، 2015.
6. بلقاسم سلاطنية، حسان الجبلاي: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
7. حريم حسن حسين: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.
8. خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، عمان، دار ومكتبة الحامد، 2006.
9. داوود معمر، مؤسسات الأعمال (الحوافز والدوافع دار الكتاب الحديث، عنابة الجزائر 2006.
10. ديب نورة: علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران، 2017.
11. زكريا الدوري وآخرون مبادئ إدارة الأعمال وضائف ومؤسسات الأعمال، دار البازوري للنشر والتوزيع عمان، الأردن 2012.
12. سعاد نايف برطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن 2004.
13. سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها (الأردن: دار النشر مجدلاوي للتوزيع، 2006)
14. صلاح الشهبواني: التنظيم والإدارة في قطاع الأعلم، مؤسسة شباب الجامعة، 1987.
15. ضرار العتيبي: العملية الإدارية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
16. طارق سويدان، محمد العدواني، خماسية الولاء، كيف تحفز وتبني ولاء العاملين، دار ابن الحزم للطباعة والنشر، بيروت، ط3.
17. عادل جودة: الحوافز، المؤسسة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، 1972.
18. عبد الحميد عبد لفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية وتنمية الموارد البشرية، ط1، مصر، المكتبة العصرية للطبع والتوزيع، 2007.
19. عبد الله حمد محمد الجسامي: أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم، الأكاديمية العربية البريطانية
20. للتعليم العالي، سلطنة عمان، 2010-2011.
21. علي محمد الوهاب: استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، 1982.
22. كاضم خضير حمود وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
23. كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، 1997.
24. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات حديثة، دار المهمل اللبناني للنشر، 5337
25. لمنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق العربي، بيروت، ط 38، 2000، ص 3.
26. محمد الفاتح، محمود بشير المغربي: إدارة الموارد البشرية (المملكة الأردنية الهاشمية: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016).
27. محمد الحسن التيجاني يوسف: التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي، المدينة الصناعية، مكة المكرمة، 2010.
28. محمد جمال الكفافين: الاستثمار في الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 2007.
29. محمد حسن رسعي، السلوك التنظيمي في الإدارة في الإدارة التربوية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2004.
30. محمد حمادات، قيم العمل والولاء الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2006.
31. محمد نجيب جامدادات، قيم العمل الالتزام الوظيفي لدى المديرين والعاملين في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

32. مدحت أبو النصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم البناء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ايتراك للطباعة والنشر، القاهرة، ط1، 2005.
33. منير عبوي، التنظيم الإداري (مبادئه وأساسياته)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
34. موسى اللوزي، التطور التنظيمي ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
35. مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
36. نبيل أرسلان، الجوافز في قوانين العاملين والقطاع العام، دار النهضة، مصر، 1979.
37. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013.
38. هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري (المفاهيم والأساليب)، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2003.
39. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

المذكرات

40. بوزيان أسماء: دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة الماستر في العلوم الاقتصادية، اقتصاد وتسيير المؤسسة جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018-2019.
41. بوكروش بسمة: سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة بالمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2011-2012.
42. بولشراش نور الدين والعيادي مريم: التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، العدد 29، 2017.
43. حارثي درهم بن عايدن: رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية، دراسة تطبيقية على أفراد الدفاع المدني، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير بإدارة الرياض، 1999.
44. شنيق عبد العزيز: الحوافز والعملية التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008.
45. عادل المرابطي، قسم علم النفس، مجلة الواحات والبحوث والدراسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009.
46. عباس منوية: أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية للمؤسسة الصناعية للزرم المعدني بجسر قسنطينة، رسالة في تنمية الموارد البشرية كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، الجزائر العاصمة، 2012-2013.
47. محمد أمين بريكي وجمال بلخير: التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي، دراسة حالة بمؤسسة ATLAS chimie بمغنية، مذكرة ماستر إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقاوي تلمسان، 2016.
48. محمد أمين ماليك "العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي" (رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد أمين دباغين، سطيف، -2015 2016).
49. محمد هرماس: علاقة الحوافز بالجودة في مجال الخدمة الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة (مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، 2015) ص 17.
50. مزوار منوبة، أثر الجوافز على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة البويرة، 2013، ص 10.

المجلات

51. أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي: مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية - مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، متوفرة على الرابط: https://drive.uqu.edu.sa/_/ksmatook/files/%D9%85
52. سيكو أنور: أثر أنظمة الحوافز على المورد البشري، دراسة حالة جريدة الشروق اليومي، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، \ استراتيجيات وتسيير الموارد البشرية، المركز الجامعي بوشعيب بلحاج عين تموشنت، 2015-2016.
53. فايزة رويم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، مجلة دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير
54. معدادات الولاء التنظيمي وأثره، لمجلة العلمية لكلية الآداب - محمد حمزة أمين، مج 11، ع 4 (2022)، 1 عن الرابط

55. محمد سرحان خالد المخلافي (2001). أهمية الولاء التنظيمي والولاء المرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء. مجلة جامعة دمشق. المجلد 17، العدد 2.

بالإجنبية

56. International journal of management and information systems, first quarter, volume 15,number01 ,2011.
57. https://artdau.journals.ekb.eg/article_286160_8aead31ef0de632fdf6b1400df06bd13.pdf-



الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي
كلية العلوم الإنسانية
قسم الاعلام والاتصال
تخصص: اتصال تنظيمي

أسئلة استبيان حول:

دور اليات التحفيز في كسب ولاء الموظفين بالمؤسسة
الاقتصادية الجزائرية
- دراسة ميدانية بمؤسسة فرفوس -بئر العاتر-

اعداد الطالبة: عمير مريم

تحت اشراف: الأستاذ معمر ربوح

ملاحظة: توضع علا (x) في خانة الإجابة المناسبة.

هذه المعلومات التي تتفضل بتقديمها تستخدم بهدف البحث العلمي والأكاديمي

دفعة: 2023/2022

المحور الأول: البيانات السوسيوومترية:

- 1-النوع : ذكر انثى
- 2- السن: 29-20 39-30 40 - وما فوق
- 3- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي تقني جامعي
- 4 - طبيعة العمل:
- إطار سامي إطار عامل تحكم عامل تنفيذ
- 5-الخبرة المهنية:
- سنة الى 5 سنوات 6 سنوات الى 10 11سنوات الى 15 16سنة فأكثر

المحور الثاني : واقع آليات التحفيز في مؤسسة فرفوس :

أ- التحفيز المادي :

6-هل الاجر الذي تتقاضاه يتوافق مع عملك؟

يتوافق لا يتوافق

7- كيف يثمن أداء العمل لساعات إضافية؟

.....

8-هل تخصصك المؤسسة بجزء من الأرباح السنوية؟

دائما أحيانا أبدا

9-هل توفر لك مؤسستك الخدمات الاجتماعية من مواصلات وتأمين صحي؟

دائما أحيانا أبدا

10-هل تشجعك الحوافز المادية على بذل جهد أكبر؟

دائما أحيانا أبدا

11- في حال وجود عروض عمل لها نفس امتيازات مؤسستك هل تترك وظيفتك؟

نعم لا

ب- التحفيز المعنوي:

12- هل تجد التقدير والاحترام من رئيسك في العمل؟

دائما أحيانا أبدا

13- هل تشارك بأرائك واقتراحاتك في فريق عملك؟

دائما أحيانا أبدا

14- هل تفهم جيدا طبيعة عملك وتستطيع تقديم الافضل؟

نعم لا

15- هل تشعر بانك عنصر مهم في عملك؟

دائما أحيانا أبدا

16- في حالة الإجابة بنعم من الذي يشعرك بهذه الأهمية؟

رؤساؤك في العمل الزملاء تقدير شخصي

17- كيف تقيم علاقتك بزملائك؟

علاقة ودية علاقة مهنية علاقة سيئة

ج- التحفيز السلبي:

18- هل سبق وأن تعرضتم لعقوبة بسبب مخالفة أحد القوانين الداخلية للمؤسسة؟

نعم لا

19- فيما تتمثل العقوبات التي تعرضت لها؟

خصم من الراتب والمنح انذار تأخير الترقية توقيف العلاوات

اخرى

20- هل كانت نتيجة هذه العقوبة التزامك في أداء مهامك؟

نعم لا أخرى تذكر.....

المحور الثالث: مؤشرات ولاء الموظفين في المؤسسة الاقتصادية فرفوس

21- هل تنوي البقاء في هذه المؤسسة على المدى البعيد؟

نعم لا أخرى.....

22- هل تعتز بانتمائك لمؤسستك وتفتخر بعملك فيها؟

دائما أحيانا أبدا

23- هل تساند وتدعم مؤسسة في أزماتها وتعتبر أنها مشكلتك؟

نعم لا

24- ماهي أسباب استمرارك في العمل؟

أسباب اقتصادية عدم وجود البديل ولاءك لمؤسستك

25- هل تعتبر الحوافز التي تقدمها مؤسستك كافية؟

كافية نوعا ما غير كافية

المحور الرابع: دور أليات التحفيز في تحقيق الولاء في مؤسسة فرفوس -بئر العاتر-

26- هل تشعر بالرضا عن وظيفتك وتراها مناسبة لقدراتك ومؤهلاتك؟

بالتأكيد الى حد ما اطلاقا

27- كيف يتم التواصل مع المسؤول في المؤسسة؟

طريقة مباشرة الاجتماعات الرسمية المقابلات الشخصية

28- هل تشعر بالتقدير والاعتراف بمجهوداتك من طرف إدارتك؟

دائما أحيانا أبدا

29- هل تخضع للتدريب والتكوين لتحسين مهارتك وزيادة قدراتك؟

نعم لا

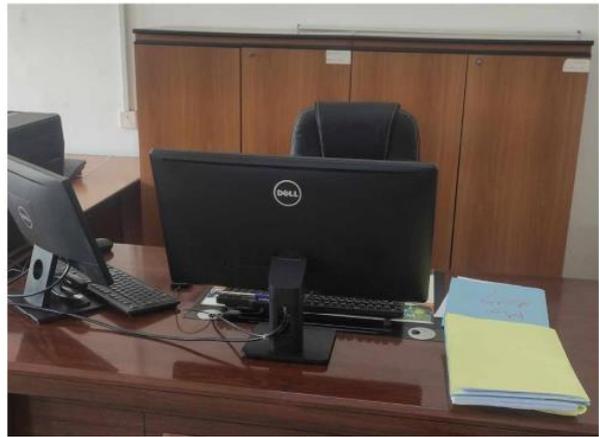
30- إذا كانت الإجابة بنعم ماهي طبيعة التكوين؟

حول طريقة العمل وقاية وحماية العامل تطوير مهاراتك
ترفع مستواك العلمي والثقافي

31- هل بيئة عملك ساعدتك في الانضباط و أداء أعمالك بشكل جيد ؟

دائما أحيانا أبدا

الملحق رقم 02: مؤسسة سوميفوس



ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور آليات التحفيز في كسب ولاء الموظفين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية فرفوس - بئر العاتر -
وتم الاعتماد على أسلوب العينة الحصصية التي رأينا أنها مناسبة لهذه الدراسة والتي تقدر ب 56 مفردة مقسمة إلى أربع مستويات 1 إطار سامي 4 من الا إطارات 48 من المتحكم و3 من المنفذ.
واعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يدرس العلاقة بين المتغيرات (التحفيز والولاء). وتم جمع البيانات من خلال الإجابة ع استبيان تم تصميمه لهذه الغاية، تم من خلاله الإجابة عن التساؤلات المطروحة والتحقق من صحتها ميدانيا.
وفي الأخير لخصت هذه الدراسة الدور الذي تحققه آليات التحفيز في كسب ولاء الموظفين بالمؤسسة الاقتصادية وخاصة بالمؤسسة التي قمنا بالدراسة فيها.
الكلمات المفتاحية: دور، آليات التحفيز، الدوافع، كسب، ولاء الموظفين، المؤسسة الاقتصادية.

Abstract:

This study aims to highlight the role of motivational mechanisms in gaining the loyalty of employees in the Algerian economic enterprise Farfous - Bir El-Ater-

The method of the quota sample, which we considered appropriate for this study, was relied upon, which is estimated at 56 individuals divided into four levels: 1 sublime frame, 4 frames from the nominal, 48 from the controller, and 3 from the port.

We relied on the descriptive approach that studies the relationship between the variables (motivation and loyalty). The data was collected by answering a questionnaire designed for this purpose, through which the questions raised were answered and verified in the field.

Finally, this study summarized the role played by motivational mechanisms in winning the loyalty of employees in the economic institution, especially in the institution in which we studied.

Keywords: role, motivational mechanisms, motives, earning, employee loyalty, economic institution.