



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريرج  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

## الموضوع:

### دور التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العمال

دراسة حالة مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG-برج بوعريرج-

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال.

إشراف الأستاذة:

\* غنية بلعربي.

من إعداد الطلبة:

\* جبارني الحاج.

\* زلاقي براهيم.

### لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الأستاذ:
رئيسا	جامعة برج بوعريرج	د. جيجق زكية.
مشرفا	جامعة برج بوعريرج	د. بلعربي غنية.
ممتحنا	جامعة برج بوعريرج	د. عبد اللطيف عامر.

السنة الجامعية: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# كلمة شكر وتقدير:

إنّ الشكر لله أولاً وأخيراً ... سبحانه الذي هدانا لهذا وما

كنّا لنهتدي لولا أن هدانا الله.

ثم ...

الشكر الجزيل للدكتورة "بلعربي غنية" التي أشرفت على

هذه الدراسة، أطرتها، ووجّهتها لما هي عليه الآن.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة قسم

علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير لجامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بوعريريج ...

دون أن ننسى أن نشكر كل من ساعد في إتمام هذا

العمل من قريب أو من بعيد ... من أصدقاء وزملاء.

"شكراً لكم جميعاً"

# الإهداء:

نهدي ثمرة هذا الجهد إلى:

الوالد العزيز حفظه الله تعالى وأطال في عمره ... وجزاه  
عنا خير الجزاء.

الوالدة الكريمة ... ربماها الله وأطال في عمرها، وحفظها  
من كل شر.

الإخوة والأخوات ... فردا فردا ... لا نفضل بين أحد  
منهم ... ولا نستثنى منهم أحدا ... الأكبر فالأكبر.

كما نهدي هذا العمل أيضا: الأصدقاء الذين لا تسعهم  
الأسطر ... كلا باسمه.

الزملاء الأفاضل الذين شاركونا هذه المسيرة.

"إليهم جميعا نهدي هذا العمل"

جبارني الحاج

زلاقي براهيم

## الملخص:

هدفت الدراسة الى الوقوف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعمال في مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة وقد تحددت مشكلة الدراسة: ما مدى مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي في مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة، وللإجابة على مشكلة الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة الموضوع، حيث طبقت الدراسة على عمال مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة، وقدرت عينة الدراسة بـ 54 عاملاً، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبيان الذي يتكون من محورين، المحور الأول تمثل في التحفيز والمحور الثاني خصص للولاء التنظيمي، ولغرض تحليل الإجابات تم استخدام برنامج SPSS، وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- تقدم المؤسسة ترفقيات وتعويضات وعلاوات مناسبة.
- تشارك المؤسسة عمالها في اتخاذ القرارات وتهتم بالاقترحات المقدمة من طرفهم.
- شعور العمال بالفخر والانتماء والاعتزاز اتجاه المؤسسة.

## الكلمات المفتاحية:

التحفيز، الولاء التنظيمي، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الإنتماء الوظيفي.

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	إهداء
I	فهرس المحتويات
III	قائمة الأشكال
V	قائمة الجداول
أ- و	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: النظريات الأدبية للتحفيز و الولاء التنظيمي</b>	
08	تمهيد
09	المبحث الأول: عموميات حول التحفيز
09	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التحفيز
13	المطلب الثاني: الحوافز
18	المطلب الثالث: نظام الحوافز
24	المبحث الثاني: مدخل إلى الولاء التنظيمي
24	المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي وخصائصه
27	المطلب الثاني: مداخل ونماذج الولاء التنظيمي
32	المطلب الثالث: مراحل وأبعاد الولاء التنظيمي
35	المطلب الرابع: العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي

37	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: دور التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة</b>	
39	تمهيد
40	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
40	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG
42	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG
44	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
44	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
45	المطلب الثاني: أدوات وأساليب الدراسة
47	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
49	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية
53	المطلب الثاني: تحليل فرضيات الدراسة
63	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
64	خلاصة الفصل
66	خاتمة
70	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	مجتمع وعينة الدراسة بمؤسسة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG	45
02	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	47
03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	48
04	توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الحالة المدنية	49
05	توزيع الأفراد المبحوثين حسب الخبرة المهنية	49
06	توزيع أفراد العينة حسب الجنس والرتبة المهنية	50
07	توزيع أفراد العينة على المستوى التعليمي والرتبة المهنية	51
08	توزيع أفراد العينة حسب الجنس والمجال الجغرافي	52
09	علاقة عملية التحفيز بالمؤسسة وشعور العامل بالانتماء الفعلي لها	53
10	يوضح العلاقة بين أهمية التحفيز بشعور العامل بالانتماء للمؤسسة	53
11	علاقة تقديم المؤسسة خدمات اجتماعية وشعور العامل بالفخر والاعتزاز بالمؤسسة	54
12	علاقة العلاوات التي تقدمها المؤسسة بشعور العامل بالفخر والاعتزاز بالمؤسسة	55
13	علاقة توفر المؤسسة على ظروف بيئية مريحة بشعور العامل بأن المؤسسة تمثل جزء من حياته	56
14	علاقة مشاركة العامل في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة و بشعور العامل بأن المؤسسة تمثل جزء من حياته ويصعب التخلي عنها	57
15	علاقة الترقيية بترك العامل المؤسسة في حالة وجود وظيفة بمؤسسة أخرى	58
16	علاقة نوع ترقيية العامل في المؤسسة في حالة وجود وظيفة أخرى	58

59	علاقة شعور العامل بالرضا وبأن المؤسسة تمثل جزء من حياته ويصعب الابتعاد عليها	17
60	علاقة توفر المؤسسة على الظروف البيئية المريحة بقضاء العامل حياته بمؤسسة واحدة	18
61	علاقة شعور العامل بالرضا مع قضاء حياته المهنية بالمؤسسة	19
62	علاقة المسؤول الذي يظهر للعامل الشكر والتقدير مع قبول أي عمل يكلف به من منطق الالتزام الأخلاقي	20

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ج	نموذج الدراسة	01
30	نموذج Steers	02

مَدِينَةُ

## مقدمة:

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر نجاح المؤسسة، حيث تولي القيادات اهتماما كبيرا به من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين، ولتحقيق هذا تعمل الإدارات على توفير العمالة الجيدة وإكسابهم المهارات المختلفة من أجل رفع المقدرة لديهم، حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين هما المقدرة على العمل والرغبة فيه، حيث تتمثل المقدرة في كل ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات إضافية، أما الرغبة فتتمثل في الحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة، سواء كانت هذه الحوافز مادية كالخدمات الاجتماعية والأجور، أو معنوية تتمثل في فرص الترقية وإتاحة الفرصة للأفراد للمشاركة في اتخاذ القرارات.

إن لنظام الحوافز دور في عديد من جوانب المنظمة كاستقطاب المورد البشري والحفاظ عليه، وكذا في تحقيق الولاء التنظيمي، من هذا المنطلق وعلى ضوء هذه الدراسة نحاول طرح التساؤل الرئيسي التالي:

**ما مدى مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي في مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة؟**

**ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:**

1- هل توجد علاقة بين الحوافز المادية وزيادة انتماء وارتباط الفرد بمؤسسته؟

2- هل توجد علاقة بين الحوافز المعنوية واستقرار العامل بمؤسسته؟

3- هل توجد علاقة بين الحوافز المعنوية والتزام الفرد أخلاقيا بمؤسسته؟

وللإجابة على هذه التساؤلات يمكن طرح الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:**

**يساهم تحفيز العمال في تحقيق الولاء التنظيمي في مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة.**

**الفرضيات الفرعية:**

1- كلما زادت الحوافز المادية زاد انتماء وارتباط الفرد بالمؤسسة.

2- كلما زادت الحوافز المعنوية، زاد استقرار العامل بالمؤسسة.

3- كلما زادت الحوافز المعنوية، زاد التزام الفرد أخلاقيا بالمؤسسة.

## أهمية الدراسة:

تعود أهمية الدراسة إلى أهمية الولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة من خلال الانتماء والاستقرار في المؤسسة، ومن ثم أهمية الحوافز بنوعها المادية والمعنوية المعمول بها على العاملين نظراً لعلاقتها المباشرة بالولاء التنظيمي.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- الوقوف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة.
- تحديد العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي.

## منهج الدراسة:

للإجابة على الإشكالية واختبار صحة الفرضيات تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي كطريقة للإمام بالجوانب الخاصة بالبحث لأنه الأنسب لمعالجة موضوع دور التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العمال، وذلك عن طريق جمع المعلومات النظرية والمعطيات الميدانية عن المشكلة موضوع البحث ثم تصنيفها وتحليلها للوصول إلى إثبات أو نفي فرضيات البحث.

## هيكل الدراسة:

من أجل الإمام بجوانب الدراسة النظرية والتطبيقية تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين:

● **الفصل الأول:** تحت عنوان الإطار النظري للتحفيز والولاء التنظيمي، وقد تم تقسيمه إلى مبحثين، بحيث تطرق المبحث الأول إلى عموميات حول التحفيز، أما المبحث الثاني فتحت عنوان مدخل إلى الولاء التنظيمي.

● **الفصل الثاني:** تحت عنوان الإطار التطبيقي للدراسة، وقد تم تقسيمه إلى مبحثين، حيث تطرق المبحث الأول إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فقد تم تخصيصه لعرض وتحليل نتائج الدراسة.

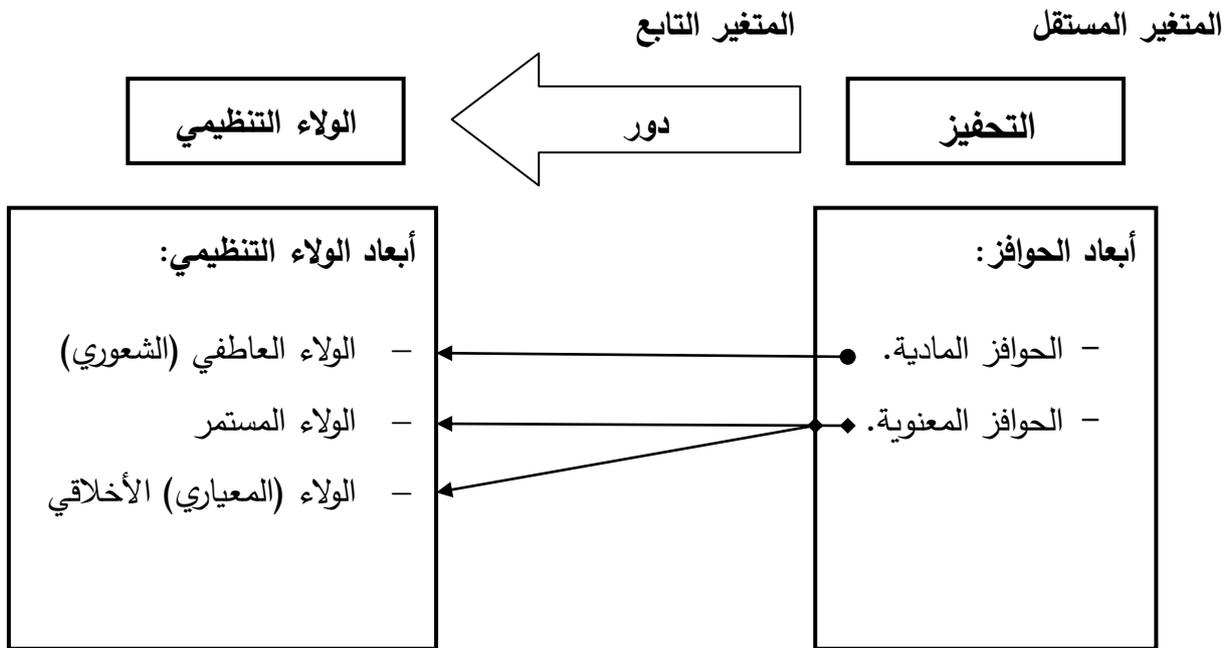
## حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تمت الدراسة بمؤسسة التوضيب وفنون الطباعة الواقع مقرها بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعريريج.

الحدود الزمانية: قدرت الحدود الزمانية لهذه الدراسة بـ 05 أشهر (من شهر جانفي 2022 إلى ماي 2022).

## نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين.

## الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت جانبا من جوانب موضوع الدراسة وأخرى تتقاطع معه في بعض النقاط:

**الدراسة 01:** دراسة الطاهر الوافي سنة (2013) بعنوان: التحفيز وأداء الممرضين دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية عالية صالح بمدينة تبسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

تطرق الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التركيز والاهتمام بفئة الممرضين في المؤسسة الاستشفائية، وما توصل إليه من نتائج تعود بالدرجة الأولى على ممرضي المؤسسة الصحية، حيث تبرز هذه الدراسة استعمال الحوافز بمختلف أنواعها على فئة الممرضين في المؤسسة الاستشفائية العمومية وتأثيرها على سلوكهم واستقرارهم وعلاقتهم، وبالتالي على أدائهم وارتباطهم بعملهم ورضاهم عنه.

حيث تمثلت أهداف الدراسة في:

- التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية.
- تحديد العناصر والمكونات المتعلقة بكل من الحوافز المادية والمعنوية.
- التعرف على علاقة الحوافز المادية بأداء الممرضين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تؤدي الحوافز المادية (الأجر، المكافآت، الخدمات الاجتماعية) إلى زيادة مستوى الأداء.
- تساهم الحوافز المعنوية (المشاركة في اتخاذ القرار، الترقية، التدريب) في زيادة الشعور بالرضا والاستقرار.

وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة على أنها ركزت على المتغير المستقل الذي سنقوم بدراسته التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي.

**الدراسة 02:** دراسة خذري توفيق سنة 2013 بعنوان: تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، حيث قام الباحث بدراسة دور الحوافز المادية كونه القاعدة الأساسية الذي بدونه لا تستوي العمليات التسييرية الأخرى، فإدارة الكفاءات أو التمكين أو الجودة الشاملة، تفترض وجود نظام أجري كفاء.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على محددات أداء الكفاءات في المنظمة المستهدفة في البحث.
- قياس مدى تأثير الحوافز على الأداء في المنظمة المستهدفة في البحث.
- التعرف على العوامل الموجهة نحو تنمية الكفاءات في المنظمة المستهدفة في البحث.
- محاولة إيجاد نموذج للتحفيز قادر على حث الكفاءات لتنمية أدائهم

ولقد توصلت الدراسة إلى:

- غياب تأثير كل من الأجر والترقية على أداء الكفاءات.
- تكثيف الجهود التكوينية فيما يخص المهارات التسييرية للمشرفين والإطارات جنبا إلى جنب مع المهارات التقنية من أجل استغلال وضعية التحفيز المادي وعدم تحديدها في الشركة.
- يوجد في الشركة نظام أجر يعتمد على تقييم الأداء بشقيه الفردي والجماعي يمكن تفعيله، لكن جنبا إلى جنب مع المفاهيم الحديثة للتمكن والريادة والمخاطرة، وكذا التحفيز المعنوي.
- وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة على أنها ركزت على المتغير المستقل الذي سنقوم بدراسته التحفيز بنوع واحد وهو التحفيز المادي.

الدراسة 03:دراسة أبو بكر بوسالم سنة 2010 بعنوان: أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، العراق،

هدفت هذه الدراسة إلى:

- قياس أثر معنى للعمل في الولاء التنظيمي للعاملين في شركة سوناطراك الجزائرية.
- قياس أثر كفاءة العاملين في الولاء التنظيمي للعاملين في شركة سوناطراك الجزائرية.
- قياس أثر تطوير العمل في الولاء التنظيمي للعاملين في شركة سوناطراك الجزائرية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك تأثير لكل من أبعاد تمكين العاملين على الولاء التنظيمي لأفراد شركة سوناطراك البترولية الجزائرية.
  - هناك أثر لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي لأفراد شركة سوناطراك البترولية الجزائرية.
  - عدم وجود تأثير لبعدي تمكين العاملين (كفاءة العمل -تطوير العمل) على الولاء التنظيمي لأفراد شركة سوناطراك البترولية الجزائرية.
- وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة على أنها ركزت على المتغير التابع الذي سنقوم بدراسته.

**الدراسة 04:** دراسة مريم بنت سالم بنت حمدان الحمداني سنة (2009) بعنوان: الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، حيث تكمن الدراسة في مدى توفر الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات، وتقديم بيانات ميدانية عن الولاء التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- الكشف عن درجة الولاء التنظيمي في أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعة الخاصة.
- الكشف عن الاختلاف في كل من درجة المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والجامعة والجنسية على مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة بين درجة الولاء وسنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة.
- لا توجد علاقة بين درجة المؤهل العلمي والجامعة والجنسية لدرجة الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.

الفصل الأول: النظريات الأدبية للتحفيز

والولاء التنظيمي.

### تمهيد:

تسعى المؤسسة للحفاظ على بقائها واستمرارها، أو تطوير نفسها من خلال اهتمامها بالأفراد العاملين لديها باعتبارهم المورد الذي يحرك المؤسسة، لذا تعمل على توجيههم نحو تحقيق أهدافها من خلال التحفيز، وهذا الأخير الذي يعتبر عنصر هام في المؤسسات، لما له دور كبير في رفع كفاءة وإنتاجية العاملين ودفعتهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

يعتبر المورد البشري أهم عنصر من عناصر المؤسسة، وفي نفس الوقت له اتجاهات وتفكير وعواطف ودوافع التي توجه سلوكه، مما يصعب على المؤسسة التعامل معه بشكل الذي تريده، أو وضع معايير نمطية اتجاه جميع أفراد العاملين، وضمن هذا الإطار تحاول العديد من المؤسسات كسب ولاء أفرادها والمحافظة عليها، لذلك لابد من بذل جهد كبير لتحقيق ذلك، إذ يعد الولاء التنظيمي من المواضيع القديمة وحديثة الاهتمام، حيث يشير إلى درجة ارتباط العامل بمؤسسته والإخلاص لها.

وبناء على ما سبق، يستعرض هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال استعراضه لمجموعة من الأدبيات التي تناولت موضوع التحفيز، وتلك الأدبيات التي تطرقت إلى موضوع الولاء التنظيمي، أو تلك التي درست العلاقة بينهما وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين كالآتي:

- المبحث الأول: عموميات حول التحفيز.
- المبحث الثاني: مدخل إلى الولاء التنظيمي.

### المبحث الأول: عموميات حول التحفيز

إن التحفيز أحد أهم العوامل التي تحكم سلوك الفرد في المنظمة، لما له من تأثير على مستوى أدائه ورضاه، وكذا ارتباطه بالمنظمة، ما يجعلنا مطالبين باستعراض ماهية التحفيز بشيء من التفصيل عبر هذا المبحث الأول الموسوم بـ "عموميات حول التحفيز".

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التحفيز

نستعرض من خلال هذا المطلب مجموعة من المفاهيم الأساسية حول التحفيز. بدءًا من استعراض الإطار التاريخي لمفهوم التحفيز، مرورًا بتعريفه، ووصولًا إلى استعراض مجموعة المفاهيم ذات العلاقة بالتحفيز.

#### أولاً: الإطار التاريخي للتحفيز

مع بداية القرن الثامن عشر حيث برزت الحركة الإدارية العلمية، بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع التحفيز، ويمكن التمييز بين ثلاث مراحل لتطور الفكر الإداري فيما يخص موضوع التحفيز كالآتي:

#### 1- المرحلة التقليدية:

تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة، حيث تعتبر المنظمة وحدة اقتصادية مثالية، لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، فمن وجهة نظر رائد النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر)، فإن الفرد بطبعه غير طموح وكسول، إذ يسعى دائماً إلى إشباع حاجاته المادية، وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافر المادية فقط، وكذلك ركزت المدرسة الإدارية العلمية بقيادة (فريدريك تايلور) في سياستها التحفيزية على الأساس المادي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. غازي حسين عودة الحلابية، أثر الحوافر في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 10.

### 2- مدرسة العلاقات الإنسانية :

من وجهة نظر هذه المدرسة، فإن المؤسسة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين، يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني، ومن ثم فإن المؤسسة وحدة اجتماعية فنية يجري داخلها التفاعل بين الجانبين الإنساني والفني، وهي تنظر إلى الإنسان بأن له مشاعر وأحاسيس، ويعمل داخل الجماعات، وبالتالي نرى بوضوح التطور في النظرة إلى الإنسان، وكيفية التعامل معه. حيث أن المؤسسة إضافة إلى أنها وحدة اقتصادية فهي وحدة اجتماعية، لذلك نجد تنوعاً في منح الحوافز المادية والمعنوية.

### 4- المرحلة الحديثة :

تمثلها نظريات الإدارة الحديثة مثل نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم، حيث حاولت هذه المرحلة أن تتجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة من تجاربها، وهذه المرحلة تنظر إلى الجهاز الإداري بأنه نظام مفتوح وليس مغلق كما كانت المدارس التقليدية، وقد دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المحققة، ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز، سواء كانت مادية أو معنوية وذلك حسب مستويات الأداء، وكذلك حسب رأي هذه المرحلة يجب ضرورة إشراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز.<sup>1</sup>

### ثانياً: تعريف التحفيز

إن التوصل إلى مفهوم واضح ودقيق لمصطلح التحفيز يمر عبر إيراد التعريف اللغوي للتحفيز، ومن ثم التعريف الاصطلاحي له .

### 1-التعريف اللغوي:

يعود أصل مصطلح التحفيز في اللغة العربية إلى كلمة "حَفَزَ"، والتي تعني دفعه من خلفه وحثّ وأسرع للمضي فيه واستعد، أي بمعنى حثّه ودفع إليه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. نهى عطايا، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2015، ص 54.

<sup>2</sup>. منوية مزوار، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2013، ص 10.

### 2-التعريف الاصطلاحي:

- تعريف (برلسون وستاينز): "التحفيز هو شعور داخلي لدى الفرد يوّلد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين، يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة".<sup>1</sup>
- تعريف (بارجون): "التحفيز هو مجموعة الدوافع والرغبات والتفضيلات والحاجات الداخلية والخارجية".<sup>2</sup>
- عرّف (luthan) التحفيز على أنه: "عملية تبدأ بنقص فيزيولوجي أو حاجة، تهدف إلى تنشيط سلوك أو دافع بهدف تحفيز الأفراد على تحقيق الأهداف".<sup>3</sup>
- كما عرّف التحفيز على أنه: "مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف".<sup>4</sup>

### 3-التعريف الإجرائي:

انطلاقاً مما سبق يمكننا القول بأن التحفيز هو مجموعة من العوامل سواء كانت داخلية أو خارجية، التي تقوم بها المؤسسة لتلبية حاجاتهم ورغباتهم، مما يدفع الأفراد إلى رفع مستوى العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> مروان أحمد الحلبي، أثر التحفيز القيادي على مستوى أداء الفرد بالمنظمات والمنشآت، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أتون، دبي، الإمارات، 2014، ص 72.

<sup>2</sup> سامية لحوّل وفطيمة زعزع، "أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 12، العدد 01، 30 جوان 2015، ص 234.

<sup>3</sup> Nurun Nabi, **The impact of motivation on employee performance**; a case study of karmasangstan bank limited, Banglash, International Journal of business and management review, vol5, No4, May 2017, p60.

<sup>4</sup> بالقائد براهيم، شوقي بوري، "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، المجلد 13، العدد 17، 2017، ص 256.

### ثالثا: التحفيز والمفاهيم ذات العلاقة

يرتبط مفهوم التحفيز بالعديد من المفاهيم منها :

**1- الحاجة:** وتعرف بالنقص والحرمان الذي يسبب التوتر، ثم السلوك لإزالته، وتعرف أيضا على أنها الشعور بالنقص والعوز بالنسبة لشيء معين، وهو ما يؤدي إلى تأثر وعدم الاتزان الداخلي يدفع الفرد إلى سلوك في اتجاه معين، حيث يتم إشباع هذه الحاجة، وبذلك فالحاجة هي إحدى عناصر وأجزاء التحفيز.

**2- السلوك الإنساني:** هو مجموعة من التصرفات والتغيرات الداخلية والخارجية التي يسعى عن طريقها الفرد إلى أن يحقق التكيف والتوفيق بين مقومات الجودة ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش بداخله.<sup>1</sup>

**3- الحافز:** هو الأسلوب أو السياسة التي تشبع حاجات ورغبات الأفراد وتحرك دوافعهم، وعلى ذلك فإن الحوافز تؤثر على إنجاز الفرد طالما أنها مرتبطة بالدافعية.

**4- الدافع:** هو وسيلة لبلوغ هدف معين بحيث ينتج عن إشباع تلك الرغبة وتحقيق الرضا للشخص.<sup>2</sup>

### 5- الفرق بين الدافعية والتحفيز:

التحفيز هو تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لهم والسعي نحو إشباعها، شريطة ان يتميز ذلك بالاستمرار. أما الدافعية فهي تلك القوة الداخلية التي تتبع من داخل الفرد وتحركه وتدفع سلوكه اتجاه أهداف محددة، وهي أيضا درجة الحماس التي توجه السلوك في اتجاه معين. وغالبا ما يكون في اتجاه حافز معين.

<sup>1</sup> . سامية لحول، فطيمة زعزع، مرجع سابق، ص 234.

<sup>2</sup> . بسمة بوكروش، سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2012، ص ص 149.151.

### 6- الفرق بين التحفيز والحوافز:

الحوافز هي الإمكانيات الخارجية المتاحة في بيئة العمل والتي تتخذ أشكالاً مادية ومعنوية، الغرض منها استثارة دافعية الأفراد عن طريق إشباع حاجاتهم، أما التحفيز فهو العملية التي تقوم بها إدارة المؤسسة لدفع الأفراد نحو السلوك المرغوب وهو تحسين الأداء.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الحوافز

إن البحث في ماهية الحوافز يتطلب منا تعريفها أولاً، بالإضافة إلى البحث في أهمية وأهداف الحوافز ثانياً، ومن ثم استعراض تصنيفاتها ثالثاً.

### أولاً: تعريف الحوافز

اهتم عديد الباحثون والدارسين بمحاولة إعطاء مفهوم شامل وواضح لمفهوم الحوافز، من بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

- "مجموعة الإجراءات والنظم التي تطبق على جماعة من العاملين بغرض إثارة الرغبة لديهم للاستمرار في القيام بالعمل بكفاءة".<sup>2</sup>

- عرفها ماهر بأنها: "المقابل المادي والمعنوي، الذي يقدم لأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز، وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافز أو مكافأة، ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة من خلال مدير إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين قادرة على قياس أداء العاملين لديها، بحيث يكون الحافز على قدر الكفاءة في الأداء".<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. جمال مراد، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي، رسالة ماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2001، ص 07.

<sup>2</sup>. معمر داود، الحوافز والكفاءات، ط 1، دار الكتاب الحديث، جامعة عنابة، الجزائر، 2006، ص 29.

<sup>3</sup>. خالد علي أبو علان، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، كلية الدراسات العليا، إدارة أعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2016، ص 15.

- عرفها عمار بوحوش: " الحوافز هي عبارة عن مؤشرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه على القيام بأداء أفضل، وبعبارة أخرى فإن الحوافز تتعامل مع المؤشرات الخارجية، وكيف يمكن أن توجه هذه المؤشرات سلوك الفرد".<sup>1</sup>

### ثانيا: أهمية وأهداف الحوافز

إن للحوافز المقدمة من طرف المنظمة إلى الأفراد العاملين بها أهمية بالغة تنعكس على مستوى أدائهم وسلوكهم بها، كما أنها الحوافز إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، وهو ما نستعرضه من خلال هذا العنصر، وذلك كالآتي:

#### 1-أهمية الحوافز:

تعتبر الحوافز أداة مهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي منظمة، حيث أنه يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة تتمثل في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم ونحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها، ونحو الإنتاجية وعملياتها، ومن أهم ما يمكن أن تقوم به الحوافز نجد:

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية، مما يحقق هدفا إنسانيا مهما في حد ذاته.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين، بما يضمن تحريك السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه ... الخ.<sup>2</sup>
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين.
- تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين، كما يضمن نتيجة لذلك ازدهار المنظمة وتفوقها.
- جذب المهارات والكفاءات والأدمغة المتميزة للعمل في المنظمة.
- تخفيض معدلات الفاقد في العمل.

<sup>1</sup>. عمر مهدي وآخرون، "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الأستاذ"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، 2021، ص 872.

<sup>2</sup>. عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص 73. 74.

– تحسين صورة المنظمة أمام الجميع.<sup>1</sup>

## 2-أهداف الحوافز:

للحوافز عدة أهداف، ويمكن تقسيم هذه الأهداف على النحو الآتي:

### أ-أهداف على المستوى الفردي:

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير.
- أداة للتغذية المرتدة.
- الدعم المالي.

### ب-أهداف على المستوى الجماعي:

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة.
- تنمية روح المشاركة والتعاون.
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة.

### ج-أهداف على مستوى المنظمة:

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية.
- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة.
- تهيئة المناخ التنظيمي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. خالد علي أبو علان، مرجع سابق، ص 36.

<sup>2</sup>. عمار حسن علوش، أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا، 2019، ص ص 27. 28.

### ثالث: تصنيفات الحوافز

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متنوعة ومتداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز، وأهم هذه التقسيمات:

#### 1- من حيث طبيعتها وقيمتها :

أ/ الحوافز المادية: هي التي تشبع حاجات الفرد المادية وتحفزه على الإنتاجية والتنمية وتطوير أدائه، حيث تهدف الحوافز المادية إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء، ويعرف الحافز المادي على أنه الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، وهو يتمثل فيما يحصل عليه الفرد من مزايا وحقوق كالرواتب والأجور والعلاوات والتعويضات ... الخ، وتتعدد الحوافز المادية لتشمل أنواع متعددة أهمها:

- الأجور: ويعرف الأجر على أنه: "ما يستحق العامل لدى صاحب العمل مقابل ما يكلفه به، وفقا للاتفاق بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقات بين العامل وصاحب العمل".<sup>1</sup>
- المكافآت: تمنح هذه المكافأة لأولئك الذين يقدمون خدمات ممتازة أو أعمال أو أبحاث أو اقتراحات للمساعدة في تحسين أساليب العمل أو تحسين الأداء أو توفير التكاليف".<sup>2</sup>
- العمولات: تتمثل في حصول العامل أو الموظف على نسبة من الربح من مجمل مبيعاته، ويجب أن تكون هذه النسبة متفقا عليها في عقد العمل، وغالبا ما تكون هناك نسبة مبيعات محددة، يجب أن يحققها الموظف أو العامل ليستحق أجره.
- المشاركة في الأرباح: يقدم هذا الحافز بمنطق أن العاملين قد ساهموا بمجهودهم في نتائج المنظمة، وبالتالي لهم الحق في المشاركة في جزء من هذا الناتج.<sup>3</sup>

ب/ الحوافز المعنوية: يقصد بالحوافز المعنوية تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل وتحفيزهم، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من عمله في المؤسسة، وأهم الحوافز المعنوية ما يلي:

<sup>1</sup>. الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2013، ص ص 27. 28.

<sup>2</sup>. عمار حسن علوش، مرجع سابق، ص 29.

<sup>3</sup>. خالد علي أبو علان، مرجع سابق، ص ص 28. 30.

- فرص الترقية: يمكن تعريف الترقية بأنها عملية نقل العامل من وظيفة إلى أخرى، تتضمن زيادة في الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات، ويصاحب ذلك عادة زيادة في المزايا المادية والمعنوية التي يتلقاها العامل أو كليهما معا.
- تقدير جهود العاملين: يكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو ثناء للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات جيدة في الإنتاج، وذلك تقديرا من الإدارة لجهودهم المبذولة في إنجاح المؤسسة.
- إشراك العاملين في الإدارة: يقصد بإشراك العاملين في الإدارة أن يكون لهم ممثلون في مجلس إدارة المؤسسة واتخاذ قراراتها.<sup>1</sup>
- تحسين ظروف ومناخ العمل: حيث دلت نتائج الدراسات أن المناخ الصحي للعمل من علاقات طيبة بين الزملاء، روح الفريق، التعاون ... الخ، له الأثر الكبير في إقبال العامل على عمله.
- ضمان العمل واستمراره: وهذا الحافز بالذات أتى به 'وليام أوشي' من خلال نظريته عن الإدارة اليابانية (النظرية Z) من خلال مبدأه التوظيف مدى الحياة، وضمان العمل واستمراره ينمي الفرد وإحساسه بالطمأنينة والراحة، لأنه واثق من حصوله على دخل دائم يعيله وأسرته وبالتالي يعمل بأريحية.
- الوظيفة الملائمة: يقصد بها وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، أي ملائمة المهنة وطبيعتها وأعبائها لقدرات وإمكانات وخبرات ومهارات ورغبات وطموحات الفرد، لأن ملائمة الوظيفة تنمي ولاءه لعمله ومحبه له، ويدفعه أكثر لإنجاز والأداء العالي.<sup>2</sup>

### 2-حسب من تنطبق عليه:

- أ/ الحوافز الفردية: وهي تلك الحوافز التي تهدف إلى تشجيع أفراد معينين لزيادة الإنتاج، فالحوافز الفردية توجه للفرد وليس للجماعة، ويكون الهدف منها هو النمو بمستوى الفرد وزيادة حدة التنافس بين الأفراد سعيا للوصول إلى نتائج إيجابية.
- ب/ الحوافز الجماعية: هي الحوافز التي تقدم لكافة أفراد المؤسسة أو لكافة العاملين في قسم معين، وتهدف الحوافز الجماعية إلى تشجيع روح الفريق والتنسيق والتعاون بين العاملين، بحيث يحرص كل

<sup>1</sup>. نهى عطايا، مرجع سابق، ص 67.

<sup>2</sup>. منوية مزوار، مرجع سابق، ص ص 44. 45.

منهم على ألا يتعارض عمله مع عمل زملائه، مما قد يلحق أضرارا بالأهداف الرئيسية للعمل، ومن أمثلتها جائزة لأفضل قسم أو جماعة عمل.<sup>1</sup>

### 3- حسب اتجاه تأثيرها:

أ/ الحوافز الإيجابية: يقصد بها تلك التي تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي وهذا يتطلب تحديد السلوك الإيجابي الذي تريده المؤسسة.

ب/ الحوافز السلبية: هي الوسائل التي تستخدمها الإدارة بغرض منع السلوك السلبي وتقويمه والحد من التصرفات غير الإيجابية للأفراد كالتكاسل والحرمان من العلاوات، واعدن الانصياع للأوامر والتوجيهات.<sup>2</sup>

### 4- حسب ارتباطها:

أ/ الحوافز الداخلية: ترتبط بالعمل نفسه، وهو العمل وفق الإحساس الداخلي للفرد وهو التصرف فرديا، ومنها: الاستقلال في العمل، استخدام مهارات صعبة، القيام بأداء عمل مهم، الحصول على معلومات مرتدة من العمل ذاته.

ب/ الحوافز الخارجية: هي الحوافز التي تقدمها إدارة المنظمة وتقع خارج العمل ذاته، ومنها: الأجر النقدي، الإجازات، التأمينات، الوجبات المجانية، العلاج، الخصومات الممنوحة على منتجات الشركة.<sup>3</sup>

## المطلب الثالث: نظام الحوافز

إن منح الحوافز على مستوى المنظمات لا بدّ أن يخضع لنظام يضيف الموضوعية والعدالة على توزيع هذه الحوافز، ومن خلال هذا المطلب نحاول التفصيل في هذا النظام من خلال العناصر الآتية:

<sup>1</sup>. عبد الوهاب بن بريكة، سمير هيشير، "مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي المؤسسات الاستشفائية"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد الثالث، العدد الخامس، 2018، ص 214.

<sup>2</sup>. سامية لحول، فطيمة زعزع، مرجع سابق، ص 235.

<sup>3</sup>. علي جوادى، التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسة الرياضية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال وتسيير رياضي، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، الجزائر، 2012، ص 41. 42.

أولاً: تعريف نظام الحوافز وخصائصه

1-تعريف نظام الحوافز: هو مجموعة المؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، وتقدم نتيجة أدائه المتفوق والتميز، وتؤدي إلى زيادة رضاه وولائه للمؤسسة.<sup>1</sup>

2-خصائص نظام الحوافز:

لنظام الحوافز مجموعة من الخصائص نذكر منها:

- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
- إمكانية التطبيق: ويشير إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.
- الوضوح والبساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه، وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.
- المشاركة: يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم لتبنيهم وتحمسهم له، وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.
- القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.
- الملائمة: تقعد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملون 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.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> .حجاج بن صالح بن حجاج المرعي، إدارة الأفراد، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 153.  
<sup>2</sup> .رانية هادف،حسيبة بلهي، "أهمية الحوافز في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد السابع، العدد الثالث، 2020، ص ص 868 .869.

ثانيا: مبادئ ومراحل تصميم نظام الحوافز

1-مبادئ تصميم نظام الحوافز: يبنى نظام الحوافز على عدد من القواعد تتمثل فيما يلي:

- وضوح الهدف والغاية من نظام الحوافز على المدى القصير، وكذلك على المدى البعيد، بحيث تسعى جميع الأطراف (الفرد، الجماعة، المنظمة) إلى تحقيقه.
- المساواة والعدالة، فلكل فرد في المنظمة أن يتقاضى نصيبا متساويا من الحوافز، ما دام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة.
- تميز الأداء، حيث من أهم القواعد الحاكمة لنظام الحوافز مثل زيادة كمية الإنتاج وجودته أو تخفيض تكلفة الإنتاج ووقت الإنجاز.
- القوة والمجهود: حيث يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة.
- المهارة والابتكار: حيث تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للعاملين الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية، أو الذين يقدمون أفكارا وحلولاً ابتكارية لمشكلات العمل الإدارة.<sup>1</sup>

2-المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز: لكي تتمكن الإدارة من تصميم نظام جيد للحوافز تم وضع دليل عملي للخطوات التي يجب أن يمر بها:

- مرحلة الدراسة والإعداد: حيث تقوم الإدارات بإجراء دراسات تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية من حيث تركيب الأفراد العاملين ودوافع وحاجات الأفراد والقوانين والتعليمات المنظمة لها.
- مرحلة وضع الخطة: وتعني تصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لدى الإدارات في المرحلة الأولى، ثم البدء بوضع خطة خاصة بنظام الحوافز التي يجب أن يسير حسب الخطوات التالية:

- تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعا.
- تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول بها في المنظمة.
- تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي.

<sup>1</sup>. عبد العالي مجمع، "دور نظام الحوافز في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين"، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، المجلد 07، العدد 02، جوان 2018، ص ص 63. 64.

- تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل مع تطورات المنظمة.
- **مرحلة تجريب الخطة:** قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لا بد من تهيئة المناخ المناسب لتطبيقها كأن يتم عقد عدة لقاءات مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها ووضوعيتها، ويفضل تجريب الخطة على مجموعة صغيرة من الموظفين للتأكد من سلامتها وملاءمتها للتطبيق في المنظمة.
- **مرحلة التنفيذ والمتابعة:** يتم إجراء التعديلات اللازمة على الخطة بما يضمن نجاحها وتنفيذها بشكل سليم وشامل، من أجل تشجيع العاملين لرفع مستوى أدائهم وزيادة فعاليتهم وإنتاجيتهم وتحسين جودة أعمالهم وسلوكهم وتطوير مساهمهم المهني.<sup>1</sup>
- كما أن هناك من صمم مراحل نظام الحوافز كالاتي:
- **تحديد هدف التصميم:** تسعى المؤسسة إلى أهداف معينة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيدا، ويحاول ترجمته ليشكل ليحقق أهداف نظام الحوافز.
- **دراسة الأداء:** الهدف من هذه الخطوة هو تحديد وتوصيف الأداء المطلوب من خلال تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي وذلك يستدعي تصميم سليم للوظائف، ووجود حد كاف من العاملين، ووجود ظروف عمل ملائمة، إضافة إلى توفر سيطرة كامل للفرد على العمل.
- **تحديد ميزانية الحوافز:** هو ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير إدارة الموارد البشرية لكي ينفق على نظام الحوافز، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود الجوانب المتمثلة في قيمة الحوافز والجوائز مثل المكافآت، الرحلات، الهدايا ... الخ.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. خالد رجيم، وآخرون، "تقييم أثر الحوافز على أداء العاملين"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد 15، العدد 02، 2019، ص ص 481. 482.

<sup>2</sup>. عبد اللطيف أولاد حيمودة وآخرون، "تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين"، مجلة رؤى الاقتصادية، جامعة حمه لخصر، الوادي، الجزائر، المجلد، العدد 12، 2017، ص ص 353. 354.

ثالثاً: شروط نجاح نظام الحوافز وأسس منحها

### 1-شروط نجاح نظام الحوافز:

هناك العديد من الشروط الأساسية التي لا بد من أخذها بعين الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز، نذكر منها:

- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا.
- إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته.
- اختيار الوقت الملائم الذي يستخدم فيه الحافز، وخاصة الحوافز المادية منها، ويفضل أن تكون متقاربة.
- ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور بالطمأنينة لدى الأفراد
- يجب أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة.
- أن تنمي في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز.
- أن يكون الحافز متناسب مع أداء الفرد.<sup>1</sup>

### 2-أسس منح الحوافز:

الأداء: يعتبر الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحد لمنح الحوافز لدى بعض المنظمات، وهو ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء المطلوب سواءً كان ذلك في الكمية أو الجودة، الربح أو الوقت، أو تخفيض التكاليف أو مورد آخر.

الأقدمية: ويقصد به طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى الولاء والانتماء للمنظمة الذي يجب المكافأة عليه، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب، وتظهر أهمية علاوات الأقدمية في القطاع العام أكثر منه في القطاع الخاص.

المهارات والإبداع والابتكار: إن بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو جوائز ودورات تدريبية وكذلك على أساس العمل الابتكاري والإبداعي الذي يقدم من الفرد إلى

<sup>1</sup>. علاء خليل، محمد العكسني، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص 17.

المنظمة، ونقصد هنا بالعامل الابتكاري أو الإبداعي على أنه عملية متكاملة بتوظيف القرارات الذهنية لدى الفرد للتوصل إلى شيء جديد نافع للفرد وللمنظمة والمجتمع.

**المجهود:** يصعب أحيانا قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما هو الحال في أداء الوظائف، الخدمات والأعمال الحكومية، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل: الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات، أو قد يمكن الأخذ في الحسبان مكافأة المجهود والوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى النتائج والأداء، ويعتبر هذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء والناتج النهائي لصعوبة القياس وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.<sup>1</sup>

### رابعا: العوامل المؤثرة على نظام الحوافز

إن وضع نظام للحوافز في أي منظمة من المنظمات حكومية كانت أم خاصة، يتأثر بالعديد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز:

- على مستوى الدولة تتأثر الحوافز بعاملين، أولهما سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية والتي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارات الدوائر، وثانيهما القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم.

- على مستوى المنظمة يتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل، أولهما نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه، وثانيهما نوع العاملين بالمنظمة ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي، وثالثهما حجم الدائرة ونوع النشاط وفعاليتها ومردودهما بالنسبة للاقتصادي الوطني.<sup>2</sup>

### الأسلوب الإشرافي:

إن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للعاملين معه وتوجيههم يؤثر تأثيرا كبيرا في عملية التحفيز، فالقيادة المحفزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير بسلوك العاملين وحثهم

<sup>1</sup>. سمر محمد عثمان عبد الله محمد، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، تخصص، إدارة الجودة الشاملة والامتياز، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2018، ص 26.

<sup>2</sup>. محمد حسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، مكة، السعودية، ص 55.

على حسن أداء العمل، وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح وليس عن خوف من العقاب. والمفهوم الإداري لذلك هو أنه يجب أن تكون القيادة ديمقراطية.

### ظروف العمل:

للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل مثل تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل مقر العمل، وتوفير المرافق العامة كالمسجد ودورات المياه، وتوفير أدوات وأجهزة العمل المكتبية، واتخاذ الاحتياطات اللازمة لحماية العاملين من أخطار الحريق وإصابات العمل، وغير ذلك من الجوانب والظروف التي يجب أن تعمل الإدارة على تحسينها.

### الجوانب التنظيمية:

يعني ذلك أبعاد الجانب التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسات الأجور والمراكز الوظيفية، وتدور الحوافز التنظيمية للعامل في إطار إشباع حاجات الفرد والتي تتضمن بجانب ما يتيح الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية وإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة الذي تعكسه سياسات العمل وإجراءاته.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: مدخل إلى الولاء التنظيمي

إن الولاء التنظيمي هو مفهوم واسع يعنى بارتباط وانتماء الأفراد اتجاه منظماتهم، ما يؤثر على جودة أدائهم ورضاهم عن المؤسسة، ومن خلال هذا المبحث ندرس هذا المفهوم عبر تقسيم المبحث إلى أربع (04) مطالب رئيسة .

### المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي وخصائصه

نخصص هذا المطلب للبحث في مفهوم الولاء التنظيمي وتعريفه، وكذا استعراض مجموعة الخصائص الذي تميزه بشيء من التفصيل، وذلك من خلال ما يلي :

<sup>1</sup>. جرجيس غمير عباس، متن وعد الله يونس، "الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي"، مجلة الرافدين، جامعة الموصل، العراق، المجلد 32، العدد 97، نوفمبر 2008، ص ص 232. 233.

### أولاً: تعريف الولاء التنظيمي

لتوضيح ما يشير إليه الولاء التنظيمي يجب علينا الوقوف أولاً على المفهوم اللغوي له ثم التعريف الاصطلاحي.

#### 1-المفهوم اللغوي:

الولاء هو الانتماء والانتساب، وعندما نقول أن للأبناء ولاءً للآباء فإن ذلك يعني انتماءهم وانتسابهم وإخلاصهم لهم. والولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام والانسجام والجدب اتجاه الغير.<sup>1</sup>

#### 2-المفهوم الاصطلاحي:

- يعرفه بورتر وزملائه بأنه: "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها وأنه الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء تجاه منظمة ما".<sup>2</sup>

- يعرفه Morvow بأنه: "مفهوم يتشكل من مكونات عديدة تتضمن القناعة بأهداف المنظمة وقيمها، والسعي الجاد في بذل الجهود من أجلها، والرغبة الدائمة على مواصلة البقاء فيها".

- يعرفه Buchaman بأنه: "اقتران فعال بين الفرد والمنظمة حيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير، برغم حصولهم على مردود أقل".<sup>3</sup>

- كما يمكن تعريف الولاء التنظيمي على أنه: "تبني الموظف لقيم ومواقف ومعتقدات المنظمة واستعداده لبذل جهد إضافي لتحقيق أهداف المؤسسة".<sup>4</sup>

<sup>1</sup>. ماهر علي الصالح السالم، الولاء التنظيمي لدى مدرس التعليم الثانوي، رسالة ماجستير، قسم تربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2015، ص 41.

<sup>2</sup>. محمد صديق عبد الواحد، الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرون، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2015، ص 11. 12.

<sup>3</sup>. صبرينة حميافي، لخضر بن أحمد، "دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، المجلد 12، العدد 01، 2019، ص 405.

<sup>4</sup>. Mohammed Qasem Ahmed AL. qaeaiti et Hamed Sufieman Freih, the interrelationships of organizational loyalty, organizational Justice, and group cohesiveness of public sector; employees in Kuwait, revue ROUCHERCHES ECONOMIQUE ET MANAGERIALES, N 05, juin 2009, p 04.

وذكر "رتشارد كول" أن مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم التي تستخدم بعدة اتجاهات مختلفة، وفي معظم الأحيان يستخدم هذا المصطلح ليشير إلى نوعية العمالة الذين لديهم درجة ولاء تنظيمي عال، وهو يتضمن ثلاث أنماط من الولاء هي :

- اتفاق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة الذي يعود إلى مستوى أداء عال.
- العضوية طويلة المدى في المنظمة والإحساس بالولاء
- مستوى عال من السلوك نحو أداء الأدوار بالمنظمة، والذي يعود على مستوى أداء عال.<sup>1</sup>

### المفهوم الإجرائي:

من خلال ما سبق يمكننا تقديم تعريف شامل للولاء التنظيمي على انه درجة ارتباط الفرد بمؤسسته واعتقاد قوي بأهدافها والاستعداد لبذل أقصى درجات الجهد في العمل وذلك بهدف الحفاظ على استمراريتها وتطويرها.

### ثانيا: أهمية الولاء التنظيمي

إن لكل منظمة هدف تسعى إلى تحقيقه ولو على المستوى البعيد، وهذا لا يتحقق إلا من خلال تكاثف الجهود وتوحيد الهدف، وعليه فإن الولاء التنظيمي يعد من أهم العوامل التي تساهم في استمرار المنظمة وبقائها، وللولاء أهمية كبرى تتمثل فيما يلي:

- للولاء التنظيمي أهمية في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمة أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها، ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- كلما زاد شعور الأفراد بالولاء للمؤسسة ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المؤسسة وتقدمها، وذلك إيمانا منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير.
- يؤدي الولاء التنظيمي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المنظمة.
- ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة.

<sup>1</sup>. إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في منظمات الأهلية، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2008، ص 31.

- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعد عاملا هاما في ازدهار وتقدم المنظمات وكذا يمكن التنبؤ ببقاء العمال في المنظمة أو تركها.

### ثالثا: خصائص الولاء التنظيمي

يمتاز الولاء التنظيمي بمجموعة من الخصائص نذكر منها :

- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط.
- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وعدة ظواهر أخرى داخل التنظيم.
- يعتبر مستوى الولاء التنظيمي لدى الفرد الموظف ثابتا نسبيا لأنه قابل للتغير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى .
- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما يصعب تحييته إلا بتأثير استراتيجيات ضاغطة، كما أنه يتجسد في سلوكيات العامل داخل المنظمة .
- الولاء التنظيمي يصنع ويكتسب وليس فطرة في العامل داخل المنظمة.
- الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة، ولكن يستدل عليه من خلال سلوك العاملين وتصرفاتهم في المنظمة والتي تجسد مدى ولاءهم.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مداخل ونماذج الولاء التنظيمي

إن للولاء التنظيمي مجموعة من المداخل التي تسعى إلى زيادة ولاء الأفراد، كما أنه يحوي على مجموعة من النماذج التي قسمته إلى أنواع وتصنيفات عدة، وهو ما نحاول استعراضه من خلال المطلب كالاتي :

<sup>1</sup>.وليد شلابي، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص 48.

### أولاً: مداخل الولاء التنظيمي

ويقصد بها مداخل جذب الولاء التنظيمي للعاملين وزيادته، وهذه المداخل يتوجب على أي منظمة إتباعها، ذكر من بينها :

#### 1-إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المنظمة :

عند كل فرد مجموعة من الحاجات المتداخلة التي يسعى إلى إشباعها عن طريق التنظيم، فإذا أشبعت تلك الحاجات بمساعدة التنظيم فإنه يتولد لدى الفرد ذلك الشعور بالرضا والاطمئنان ومن ثم بالولاء التنظيمي.

#### 2-وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

حيث يزيد الولاء التنظيمي كلما كانت الأهداف التي يسعى إليها التنظيم واضحة لكي يستطيع الأفراد فهمها والسعي إلى تحقيقها.

#### 3-إيجاد نظام مناسب للحوافز:

يعبر الحافز عن تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الأداة التي تقدم لإشباع مختلف حاجات الفرد الناقصة، وتركز نظرية الحوافز على العمل بالحوافز الداخلية وهي تتكامل أصلاً مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل وأسباب تركهم للعمل في المنظمات أو بقائهم فيها، لذلك فإن توافر أنظمة مناسبة من الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا عن المنظمة ككل وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي وزيادة معدلات الإنتاج وانخفاض التكاليف.

#### 4-زيادة مشاركة العاملين:

حيث أن إتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية من شأنه تقوية الروابط وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي، حيث تعرف المشاركة بأنها طرق اندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة، مما يتيح للجماعة التي هو عضو فيها الفرص والمساهمة في الأهداف والمشاركة في

في المسؤوليات، حيث تعمل على زيادة الولاء التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر.<sup>1</sup>

### ثانيا: نماذج الولاء التنظيمي

هناك عدة نماذج تناولها العلماء والباحثون في تفسيرهم للولاء التنظيمي وتحديد أبعاده، وقد تباينت الأسس والمداخل المستخدمة في هذه التفسيرات، ولكن بصفة عامة يمكن حصر هذه النماذج فيما يلي:

#### 1-نموذج إيتزيوني (Etzioni):

حيث تم تقسيم الولاء التنظيمي حسبه إلى:

**الولاء المعنوي:** وهو يمثل اتجاها إيجابيا قويا نحو المنظمة ويقوم على الارتباط بأهداف التنظيم وقيمه وقواعده الداخلية وعلى طاعة السلطة، ويأتي هذا الولاء نتيجة بأن التنظيم يسعى إلى تحقيق أهداف اجتماعية مفيدة، وعادة ما تستخدم هنا القوة المعيارية والمكافآت الرمزية كأساس لدعم ولاء الأفراد.

**الولاء التراكمي:** وهو يمثل علاقة أقل قوة مع التنظيم، ولكنها علاقة تقوم على مبدأ التبادل بين الأعضاء والتنظيم، فالأفراد يصبح لهم ولاء مرتفع إذا وجد بأن هناك منافع تعود عليهم من وراء هذا الولاء.

**الولاء الاضطراري:**وهو يمثل اتجاها سلبيا اتجاه المنظمة، وينشأ من المواقف التي يوصف فيها السلوك الفردي دائما بالاضطرار أو التقييد أو الإكراه، فهذا الولاء الناتج في هذه الحالة ما هو إلا نتاج إجراء اجتماعي فرض على العمال، ولم يكن نابعا من اختيارهم، ويستخدم في هذا النوع من الولاء عادة قوة الإلزامية أو الاضطرارية.<sup>2</sup>

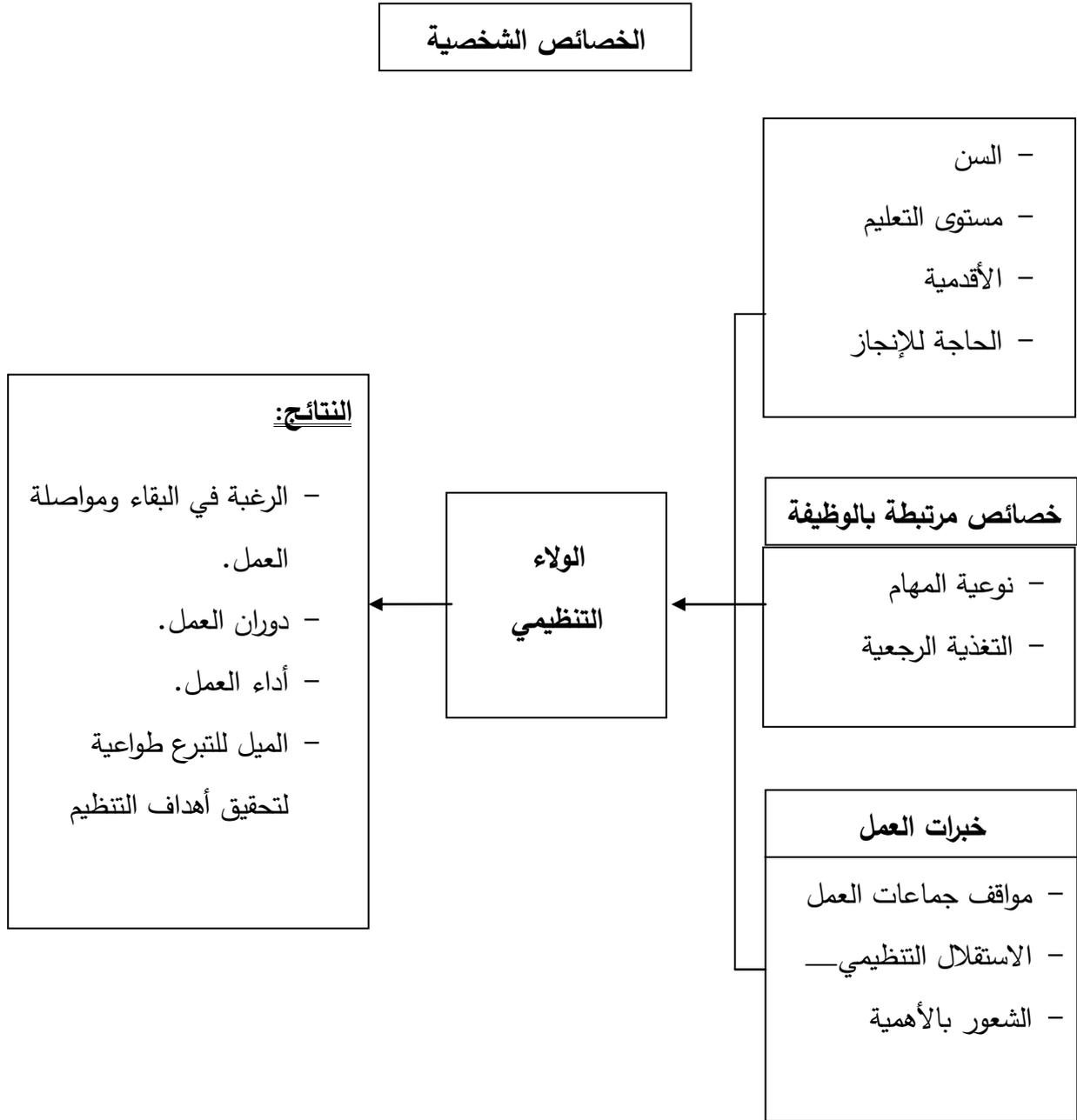
<sup>1</sup>. علي عطا الله ملاح، أثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم للمالية والمصرفية، جامعة العلوم المالية والمصرفية 2010، ص ص 39. 40.

<sup>2</sup>. فريدة بن إبراهيم، علاقة أنماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص ص 133. 134.

نموذج (1977) Steers:

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

شكل رقم (02): نموذج Steers



المصدر: منوية مزوار، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2013

من الشكل السابق نلاحظ أن **Steers** ميز بين ثلاث مجموعات رئيسية تؤثر على مستوى الولاء التنظيمي، وهي:

**المجموعة الأولى:** مجموعة الخصائص الشخصية والتي تشمل على السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، والحاجة إلى الإنجاز التي هي دافع شخصي للفرد.

**المجموعة الثانية:** هي الخصائص المتعلقة بالوظيفة والتي تشمل على طبيعة المهام، وضوح الدور، فرص التقدم والتغذية الرجعية بمعنى إمكانية التعلم واكتساب خبرات جديدة بفعل التغذية العكسية.

**المجموعة الثالثة:** وهي خبرات العمل التي تمثل مجموع ما تكون لدى الفرد عبر مدة خدمته في المؤسسة من الشعور بالأهمية، الانضمام لجماعات العمل، هل هناك استقلالية أم لا ... الخ. وقد تم قياس هذه المتغيرات بالاستبانة التي طورها **Buchaman**، وقد توصل **Steers** في نتائجه إلى وجود علاقة ايجابية بين مجموع هذه المتغيرات المبوبة في ثلاث مجموعات وبين مستوى الولاء التنظيمي.<sup>1</sup>

### 3- نموذج Kantan 1986:

يرى هذا النموذج أن هناك ثلاث أنواع من الولاء نابعة من متطلبات السلوك المختلفة، التي تفرضها المؤسسات على أفرادها، وهي:

**أ- الولاء المستديم:** يشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بالكثير من جهودهم وطاقاتهم مقابل استمرار المؤسسات التي يعملون بها، لذا فإن هؤلاء يعدون أنفسهم جزء من مؤسساتهم ومن ثم قهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

**ب- الولاء التلاحمي:** يتمثل في العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد والمؤسسة، والتي تجري تتميتها وتعزيزها خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المؤسسات، والتي تعترف فيها بجهود الأفراد العاملين بها، ذلك أن المؤسسة تبدأ جهودها مع الفرد من المرة الأولى لانضمامه إليها من التوجيه الأولي، وإعطاء البطاقات الشخصية الخاصة سواءً للأفراد أو لسياراتهم، مع تسهيل بعض الخدمات مثل الإسكان والمواصلات، وهذه الوسائل تعزز التلاحم بين الفرد والمؤسسة وتقويه.

<sup>1</sup>. منوية مزوار، مرجع سابق، ص 67.

ج-الولاء الرقابي: هذا النوع من الولاء ينشأ عندما يعتقد العامل أن المعايير والقيم في المؤسسة تمثل نبراسا ودليلا لتوجيه سلوك الأفراد، ومن ثم فإن سلوك أي فرد في المؤسسة يتأثر بهذه القيم والمعايير، وترى Kantan أن هذه الأنواع الثلاثة من الولاء مرتبطة ومتلاحمة معا، أي أنها قد توجد جميعا في مؤسسة واحدة وفي آن واحد.<sup>1</sup>

### 4-نموذج"ستيفنز" وزملائه 1977:

لقد قسموا الولاء التنظيمي لاتجاهين نظريين أساسيين هما:

2-الاتجاه التبادلي: وينظر هذا الاتجاه لمخرجات الولاء التنظيمي كعمليات المساهمة المتبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، مع التركيز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من المزايا والمنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة، وبموجب هذه الطريقة فإن ولاء الفرد للمنظمة يزداد بزيادة ما يحصل عليه من حوافز، ومن المآخذ على هذا الاتجاه ما يلي:

يعتمد هذا الاتجاه على درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة إليه من المنظمة وإمكانية بقاءه بها، فإذا توفرت له مزايا أفضل في منظمة ما فإنه يميل إلى ترك المنظمة التي يعمل فيها.

2-الولاء النفسي: ويوصف في الانتماء التنظيمي على أنه نشاط زائد وتوجه إيجابي اتجاه المنظمة وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، وكذلك رغبته القوية في البقاء عضوا فيها.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: مراحل وأبعاد الولاء التنظيمي

إن الولاء التنظيمي يمر بعدد من المراحل المتعاقبة، كما أنه يحوي عديد الأبعاد، وهي العناصر التي نحاول استعراضها من خلال هذا المطلب.

#### أولا: مراحل الولاء التنظيمي

لقد اختلف العلماء في تحديد مراحل الولاء التنظيمي، حيث بين "بوشنان" أن الولاء التنظيمي عند الأفراد يتطور من خلال ثلاث مراحل وهي:

<sup>1</sup>. نهى عطايا، مرجع سابق، ص 105.

<sup>2</sup>. محمد أحمد عبد الله عدوان، العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016، ص 46.

### 1-مرحلة ما بعد التعيين:

وهي فترة تجريبية تمتد من سنة إلى تاريخ التحاق الفرد بعمله، يكون خاضعا خلالها إلى التدريب والإعداد والاختبار، ويهتم الفرد بالحصول على القبول من التنظيم ويحاول أن يبدع في عمله من خلال إظهار مواهب وخبرات جديدة، ويرى "بوشنان" أيضا أن الخبرات التالية تظهر ضمن هذه المراحل:

- وضوح الدور
- تحديات العمل
- تضارب الولاء
- فهم التوقعات

### 2-مرحلة العمل والإنجاز:

وهي الفترة اللاحقة لفترة التجربة والإعداد وتتراوح بين العامين وأربع أعوام، ويهتم الفرد بالسعي إلى إثبات عمله والتأكيد على الإنجاز الذي حققه، وتتميز هذه المرحلة ببعض الخبرات منها:

- الخبرات الشخصية
- الخوف من العجز
- ظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل

### 3-مرحلة الثقة بالتنظيم والولاء له :

تبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بعمله، ويبدأ فيها بتقويم اتجاهات الولاء لديه وإن كانت قد كونت في المراحل السابقة وتنتقل هذه الفترة بالفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.<sup>1</sup>

في حين يرى "ولتسن ولافان" أن للولاء التنظيمي مرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة وهما:

1-مرحلة الانضمام إلى المنظمة التي يريد الفرد العمل بها: غالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته وأهدافه.

<sup>1</sup>. شافية بن حفيظ، "مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، المجلد، العدد 17، ديسمبر 2014، ص ص 197. 198.

2-مرحلة الولاء التنظيمي: في هذه المرحلة يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها.

### ثانيا: أبعاد الولاء التنظيمي

1-الولاء العاطفي (الشعوري): يسير إلى الارتباط العاطفي للعامل وتوافقه واندماجه مع المنظمة، فالعاملين ذوي الولاء العاطفي المرتفع يستمرون بالعمل في المنظمة لأنهم يريدون الاستمرار بناءً على رغبة أو شعور إيجابي وتعاطف اتجاه المنظمة.

وهذا ما يدل على أن الأفراد الذين يظهرون مستويات عالية من الولاء العاطفي نحو منظماتهم يرغبون بالبقاء فيها بسبب علاقة الود والإخلاص الذي يشعرون به نحوها، كما أن الولاء الشعوري يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمته لأنه موافق على أهدافها وقيمها، ويرغب بالمشاركة في تحقيق تلك الأهداف.<sup>1</sup>

2- الولاء المستمر: إن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، حيث أن تقييم الفرد لأهمية البقاء مع المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن وطول مدة الخدمة في عمله، حيث أن الفرد استثمر جزء لا بأس به من حياته في المنظمة وأي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له، خاصة إذا كانت إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر، وبما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر سنين، ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة إلى أخرى، والمهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة دون أخرى، فالأفراد الذين تقدم بهم السن قد يفضلون البقاء في المنظمة نظرا لتضائل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. حياة بلطرش، أحمد جميل، "أبعاد الولاء التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة البويرة، المجلد 10، العدد 03، 2019، ص 32.

<sup>2</sup>. إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 32.

3-الولاء المعياري (الأخلاقي):ويتعلق بإحساس الفرد بالتزامه البقاء في المؤسسة مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المؤسسة مثل المشاركة والتفاعل الإيجابي خاصة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمؤسسة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المؤسسة لكونه ملتزماً أخلاقياً مع الوظيفة والمؤسسة.<sup>1</sup>

كما أن هناك أبعاداً أخرى للولاء التنظيمي على النحو التالي:

1-الأبعاد المتعلقة بالصفات الشخصية للفرد والتي يمكن قياسها ومعرفتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات للعاملين (العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، مدى الخدمة في المنظمة، الحاجة إلى الانجاز).

2-الأبعاد المتعلقة بخصائص العمل ومتطلباته (درجة الاستقلالية التي تمنح للفرد، المعلومات المرتدة عن أداء الموظف)

3-الأبعاد المتعلقة بالخصائص التنظيمية (الأجر، نمط الإشراف، حرية اختيار جماعة العمل، التفاعل الاجتماعي).<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي

في مجال العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي أشار "مارش وسايمون" في نموذجهم المشهور الحوافز - المساهمات إلى أنه عندما تتخفف حوافز الأفراد للعمل في المؤسسات، فإن توجهاتهم نحو مؤسساتهم تصبح أقل تفضيلاً، وتتنقص جهودهم في الأداء، مما يؤدي إلى انخفاض مساهماتهم ومن ثم إنتاجهم، ومن الممكن أن يتركوا أعمالهم بعد ذلك.

فالحوافز إذا تؤثر في أداء العاملين، حيث يؤدي منحها إلى بذل الفرد أقصى جهد للحصول على مزيد من الحوافز، ومن ثم يتولد لدى الفرد الشعور بأهميته وحاجته للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافه، ومن ثم يزيد ذلك التزامه وانتماءه للمؤسسة. كما يزيد منح الحوافز ثقة الأفراد بالتنظيم، حيث يشعر بتقدير المؤسسة لجهوده، ويؤدي ذلك إلى زيادة التزامه وولائه التنظيمي.

<sup>1</sup>. عبد الوهاب بن بريكة، سميرة هيشر، مرجع سابق، ص 125.

<sup>2</sup>. محمد أحمد عبد الله عدوان، مرجع سابق، ص 43.

وحول هذا الموضوع قد أشار (Mowday&Othere1979) إلى أن تخفيض الحوافز والدوافع يؤدي إلى تخفيض ولاء الأفراد لمؤسساتهم مما يؤدي إلى تنمية توجهات سلبية نحو العمل والمؤسسة، ومن ثم انخفاض الأداء والإنتاج، وهذا يتطابق مع مفهوم Becker للولاء التنظيمي، حيث أشار إلى أن انجذاب الفرد نحو المؤسسة يتأثر بما يحققه من مكاسب وحقوق مادية ومعنوية، مما يؤدي إلى زيادة ولاء الفرد للمؤسسة، لذلك نجد أن بعض المؤسسات تشارك أعضاءها في الفوائد والأرباح، وهذا يتطلب منهم دعم المؤسسات التي يعملون بها.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>. نهى عطايا، مرجع سابق، ص 129.

### خلاصة الفصل:

إن تحفيز العاملين في المنظمة له أهمية كبيرة تنعكس على مستوى أدائهم وسلوكهم، لتحقيق مجموعة من الأهداف سواء على المستوى الفردي كإشباع حاجاته، أو على المستوى الجماعي كتنمية روح المشاركة والتعاون، أو على مستوى المنظمة كالتكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية، وتكون هذه الحوافز مادية كالأجور والعلاوات والمكافآت ... الخ، ومعنوية كالترقية وتحسين ظروف ومناخ العمل. كما أن منح لإعطاء الموضوعية والعدالة في توزيع هذه الحوافز الذي بدوره يعتمد على شروط وجب الأخذ بها كالأداء والأقدمية ومهارات الإبداع والابتكار، هذا من جهة.

أما من جهة أخرى فإن الولاء التنظيمي له أهمية كبيرة في الإدارة لأنه يؤثر على مستقبل المؤسسة والفرد العامل بها، حيث يمثل درجة ارتباط الفرد بمؤسسته والاستعداد لبذل أقصى درجات الجهد في العمل والإخلاص لتحقيق أهداف المؤسسة وزرع الثقة والانتماء الذي يقوم به نحو مؤسسته والاستمرار والبقاء في العمل فيها مهما كانت الظروف حيث يحس الفرد العامل بالارتياح والطمأنينة والأمان في العمل، وهذا ما أشارت إليه أبعاد الولاء التنظيمي التي سبق وأشرنا إليها عبر هذه الدراسة، وكذا النماذج الرئيسة للولاء مثل: نموذج Etzioni، نموذج Kantan، وغيره من النماذج التي تشرح كيف يتم الولاء التنظيمي في المؤسسة.

كما يرتبط التحفيز من خلال التأثير والتأثر بالعديد من المفاهيم التي يعد الولاء التنظيمي أبرزها، وهو ما يتجلى في العلاقة التي تجمع بين التحفيز والولاء التنظيمي، من خلال الدور الذي يلعبه التحفيز في زيادة مستوى أو خفض مستويات الولاء لدى الأفراد اتجاه منظماتهم، سواءً كان هذا التحفيز ماديا كالأجر والعلاوة والمكافأة، أو معنويا كالترقية والمشاركة في اتخاذ القرار.

**الفصل الثاني: دور التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي**

**لدى عمال مؤسسة التوضيح وفنون الطباعة EMPAG**

## تمهيد:

بعدما تم وضع الإطار النظري لكل من التحفيز والولاء التنظيمي وعرض مختلف المفاهيم المرتبطة بهما في الفصل الأول، سيتم إسقاط ما سبق على مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة - برج بوعريريج - من أجل معرفة درجة تطبيقها لمفهوم التحفيز ومدى مساهمته في تحقيق الولاء التنظيمي، وكذلك مدى التوافق بين ما تم تقديمه في الفصل النظري والممارسة على أرض الواقع.

لذلك نتناول في هذا الفصل وصفا للإجراءات التي اتبناها في الدراسة، وذلك من خلال وصف مجتمع وعينة الدراسة، واتبنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة لمعرفة دور التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العمال .

كما يتضمن هذا الفصل عرضا كاملا ومفصلا للنتائج التي توصلنا إليها، من خلال إجابة عينة الدراسة على مختلف التساؤلات الواردة في الاستبانة والتأكد من فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

وعليه ومن خلال كل ما سبق قسمنا هذا الفصل إلى:

**المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.**

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.**

## **المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة**

لدراسة دور التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي ارتأينا أخذ مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة كدراسة حالة وهذا لتوفر هذه المؤسسة على العوامل المساعدة للقيام بدراستنا بشكل جيد بهدف الوصول إلى النتائج المرجوة.

## **المطلب الأول: التعريف بمؤسسة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG**

إن التعريف بمؤسسة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG يتطلب إيراد نبذة عن المؤسسة أولا، ومن ثم استعراض نشاطاتها ثانيا، إضافة إلى عرض إيراداتها ثالثا.

### **أولا: نبذة عن مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG ( وحدة برج بوعريريج )**

تعد مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة من أهم فروع المجمع الصناعي للورق والسليولوز، حيث لها أهمية أساسا إلى الدور الذي تقوم به من خلال عملها، كما تعتبر من أهم الأقطاب الصناعية في مجال صناعة الورق والسليولوز.

ظهرت المؤسسة الصناعية السيلولوزية للوجود بموجب الأمر رقم 11-08 المؤرخ في 27/01/1978، الجريدة الرسمية العدد رقم 10 ثم تمت إعادة هيكلتها وتغيير اسمها إلى المؤسسة الوطنية لتوظيف الورق والورق المقوى، بمقتضى المرسوم الذي يحمل رقم 85-192 الصادر بتاريخ 23/07/1985 وهي تسمى في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية إلى تسيير و استغلال وتنمية نشاطات إنتاج العجين السيلولوزية وورق التغليف وكذا الورق السميك والمموج ENEPAC وتحويلها إلى منتوجات تامة ونصف مصنعة وفي أفريل 1995 تحولت إلى مؤسسة اقتصادية عمومية برأس مال اجتماعي قدره 800.000.00 دينار جزائري .

تقع وحدة برج بوعريريج للأكياس والعلب المطوية التابعة للمؤسسة الوطنية للتوضيب بالورق والورق المقوى على بعد 01 كلم جنوب المدينة في المنطقة الصناعية على الطريق الوطني رقم 5 الرابط مدينة البرج والمسيلة وتتربع على مساحة قدرها 28 هكتار منها 7.5 هكتار مغطى وقامت بعملية تركيب المؤسسة الإيطالية ENGECO وقد انطلقت الأشغال يوم 11 ماي 1975 وانتهت يوم 20 أوت 1978

حيث قامت الشركة المنجزة بتشغيل الوحدة على سبيل التجربة لمدة 03 أشهر بعدها دخلت المؤسسة فعليا في الإنتاج يوم 11 جانفي 1979.

وبناء على محضر الجمعية العامة المؤرخ في 1999/07/28 المتضمن قانون شركة التوضيب وقانون الطباعة EMPAG، وبهذا القرار تم فصل شركة EMPAG عن الشركة الوطنية للتوضيب للورق والورق المقوى NEPAC.

### ثانيا: نشاط المؤسسة

يتمحور نشاط المؤسسة في التغليف للعديد من المواد الغذائية والصيدلانية والتجميل... الخ، كما تقوم بإنتاج العلب بكل الأصناف إضافة إلى الأكياس الكبيرة والمتوسطة وصغيرة الحجم، إلى جانب هذا تستغل الفضلات من الورق في إنتاج المنتجات الثانوية كالصور والأوراق.

حيث أن المؤسسة تملك خطين أساسيين للإنتاج وهما:

- الخط الأول: خاص بإنتاج الأكياس كبيرة، متوسطة، وصغيرة الحجم.
- الخط الثاني: متخصص في إنتاج العلب المطوية بالإضافة إلى خط ثانوي يقوم بإنتاج متنوع.

ومن بين نشاطاتها التعامل مع المؤسسات التي يرتبط نشاطها بالمؤسسة مثل:

- المؤسسة الوطنية للإسمنت ومشتقاتها SNMC
- المؤسسة الوطنية للحبوب SOMPAC

### ثالثا: أهداف المؤسسة

نشأت مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف، والتي يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

- تحقيق الإدماج الاقتصادي الوطني.
- رفع قيمة الإنتاج الوطني.
- تنمية استغلال المنتجات المستعادة.
- ترقية استغلال الغابات.

- منافسة المنتج العالمي.
- توفير مناصب الشغل.
- رفع حصة الشركة في السوق، من خلال رفع حجم مبيعاتها.
- رفع نسبة رضا الزبون عن المنتج المقدم.
- الرفع من كفاءة الأفراد من خلال دورات تكوينية.

### **المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG.**

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم محاور التنظيم داخل أي مؤسسة لأنه يسمح بمعرفة مختلف المستويات الإدارية بها ومن هذا المنطلق تم إعداد الهيكل التنظيمي لمؤسسة التوضيب وفنون الطباعة ليمثل أداة تساعد على ضمان حسن التسيير والتنظيم بصورة عامة.

#### **أولاً: شرح الهيكل التنظيمي (الملحق رقم 02)**

تبعاً لمبدأ تقسيم المهام وتحديد الوظائف والمسؤوليات فان الوحدة تنقسم إلى عدة مديريات ومصالح في إطار عمل منسق ومنسجم لتحقيق التسيير الفعال والمتكامل لتحقيق الأهداف الإنتاجية وسوف نتطرق إلى أهم المديريات الموجودة بالهيكل التنظيمي:

- **المديرية العامة:** تقوم بالتنسيق والمتابعة بين المديريات من خلال تسطيرها لسياسة عامة واستراتيجيات العمل، لبلوغ الأهداف المسطرة ومهمتها الأساسية الإشراف العام على مختلف نشاط الوحدة والتنسيق بين مختلف الدوائر لضمان السير الحسن للمركب كما تعتبر همزة وصل بين المديريات الأخرى والمدير العام، وتحتوي على مصلحة الشؤون الاجتماعية ، ومصلحة الوسائل العامة.

- **مديرية الموارد البشرية:** وهي مديرية تهتم بشؤون العاملين وتسهّر على الاستعمال العقلاني لليد العاملة وتسعى إلى تحقيق ظروف عمل جيدة وتحسينها باستمرار، بالإضافة إلى بعض الوظائف والمهام كالاستقطاب، الاختيار، التعيين، التكوين، التحفيز... الخ، وهي بدورها تحتوي على مصلحة المستخدمين ومصحة التكوين والتوضيب.

- مديرة المالية: هذه المديرية هي القلب النابض للمؤسسة حيث أنها تترجم كل عمليات الإنتاج والبيع إلى أموال تسدد بها تكاليف المنتجات، استلام المبالغ المالية المقابلة للمنتجات المقدمة أو هي التي توفر الجانب المالي الذي يضمن السير الحسن للمؤسسة، وتحتوي على ثلاث دوائر:
  - دائرة المحاسبة العامة: والتي بها محاسب مكلف بعمليات البيع ومحاسب عام مكلف بالزبائن، وآخر مكلف بالموردين خاص بالعمليات المختلفة الأخرى.
  - دائرة المحاسبة المالية: محاسب عام مكلف بالشؤون الاجتماعية وآخر مكلف بالخبزينة.
  - دائرة المحاسبة التحليلية: محاسب عام تحليلي ومحاسب تحليلي.
- مديرة الإنتاج: وهي مديرية التي تترجم طلبات الزبائن إلى منتجات وذلك عن طريق تحويل المواد الأولية إلى مواد مصنعة وتتم هذه العملية على مستوى الورشات عن طريق برمجة الآلات المسخرة لإنجاز مختلف الطلبات في أقرب الآجال المحددة، وهي تحتوي على مصلحة الأكياس، مصلحة العلب، ومصلحة الاستثمار الجزئي.
- المديرية التقنية: وهي المديرية التي تقوم بإصلاح الآلات والمعدات الإنتاجية وصيانتها وتجديدها بالكيفية التي تضمن العملية الإنتاجية إضافة إلى خدمات أخرى تقدمها للمؤسسة مثل إصلاح العطل الكهربائي والميكانيك، وهي تحتوي على مصلحة الخدمات، مصلحة الكهرباء، مصلحة الميكانيك، مصلحة المنهجية والتنظيم، دائرة الصيانة.
- المديرية التجارية: تمثل همزة وصل بين الزبون والمصالح الإنتاجية فهي تستلم الطلبات من الزبائن وتقوم بتحويلها إلى المصالح الإنتاجية لتستلمها فيما بعد كمواد مصنعة وجاهزة لتحول إلى الزبائن، وفي نفس الوقت فهي تسهر على الجودة والسماع المستمر لشكاوى الزبائن.
- مديرية التموين: تقوم بتوفير المواد الأولية وما يرافقها من مواد كيميائية وغيرها وضمان النقل، وتحتوي على مصلحة وتسيير المحزونات، ودائرة التموين.
- مديرية التدقيق: تتبع كل عمليات الإنتاج والتسيير للوحدة، وتنقسم إلى مصلحة واحدة وهي مصلحة الإعلام الآلي.
- مديرية الأمن: مهمتها المحافظة والسير على الأمن الداخلي للوحدة.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

تتعلق الدراسة الميدانية في البحوث المرتبطة بحقل العلوم الإنسانية بمجموعة من الإجراءات التي لا يمكن الاستغناء عنها، وهذه الإجراءات والضوابط هي التي تضع الدراسة في سياقها العلمي والمنهجي. من خلال هذا المبحث أسننا للإطار المنهجي لهذه الدراسة عبر تقسيمه إلى مطلبين ، بحيث نعرض من خلال المطلب الأول مجتمع وعينة الدراسة، فيما نتطرق في المطلب الثاني إلى أدوات وأساليب الدراسة.

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

إن هذا المطلب يستعرض كلاً من مجتمع وعينة الدراسة التي تم الاعتماد عليهما في إعداد الدراسة الميدانية بمؤسسة التوضيب وفنون الطباعة.

#### أولاً: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، والمجتمع المستهدف في هذه الدراسة هو جميع العاملين بمؤسسة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG والبالغ عددهم (315) عاملاً. والجدول الموالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة في مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG.

#### ثانياً: عينة الدراسة.

بما أن مجتمع البحث في مؤسسة توضيب وفنون الطباعة بلغ عدده 315 عاملاً فقد قدر حجم عينة الدراسة بعد حساب الطريقة الثلاثية ب 63 عاملاً بنسبة 20% بمعنى أن:

$$315 \times 20 / 100 = 63 \text{ (حجم العينة).}$$

وتم تقسيم العمال إلى ثلاث طبقات، وتم حساب عدد العمال كما يلي:

$$\text{حجم كل طبقة} = (\text{حجم الطبقة} \times \text{حجم العينة}) / \text{المجتمع الإحصائي.}$$

الطبقة الأولى: الإطارات :

$$14 \text{ إطارات} = 315 / (63 \times 70)$$

الطبقة الثانية: أعوان التحكم:

$$18 \text{ عون تحكم} = 315 / (63 \times 89)$$

الطبقة الثالثة: أعوان التنفيذ:

$$31 = 315 / (63 \times 156) \text{ عامل تنفيذ .}$$

عينة الدراسة هي مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع الدراسة لتمثل هذا المجتمع، حيث تم اختيار عينة من المجتمع عددها (63) بنسبة مئوية تقدر بـ 20% من مجتمع الدراسة المقدر بـ (315) عاملا والذي يمثل ما نسبته 100%، وقد تم توزيع (63) استمارة، وتم استرجاع (61) استمارة بنسبة مئوية تقدر بـ 96,82%، (54) منها صالحة للمعالجة الإحصائية بنسبة مئوية تقدر بـ 85,71%، في حين أنه تم إلغاء (07) استمارات بنسبة مئوية تقدر بـ 11,11%، والجدول الموالي يوضح عينة الدراسة في مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG .

**الجدول رقم (1): مجتمع وعينة الدراسة بمؤسسة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG.**

النسبة	العدد	التعيين
100%	315	مجتمع الدراسة
20%	63	عينة الدراسة
100%	63	الاستبيانات الموزعة
3,17%	02	الاستبيانات الضائعة
96,82%	61	الاستبيانات المسترجعة
85,71%	54	الاستبيانات الصالحة
11,11%	07	الاستبيانات الملغاة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على وثائق المؤسسة.

**المطلب الثاني: أدوات وأساليب الدراسة:**

**أولاً: أداة ( تقنية ) الدراسة :**

إن أدوات البحث العلمي التي تستعمل لجمع المعلومات والبيانات عديدة، وتختلف من دراسة لأخرى حسب نوع ومجال الدراسة، ومن أجل جمع البيانات الشخصية والمنهجية الخاصة بالمبحوث محل الدراسة، تم الاعتماد على الاستبيان الذي تم تصميمه بعد تحليل الفرضيات إلى أبعاد ومؤشرات بالإضافة إلى الاستعانة بالدراسات السابقة وعملا بمقترحات وتوصيات الأستاذ المشرف.

تضمن الاستبيان الذي تم تصميمه عامة على ثلاث محاور، تتكون هذه المحاور من [25] عبارة، وهذا على الشكل التالي :

**المحور الأول:** احتوى المحور الأول من الاستبيان على البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والتي تضم كلاً من: (الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، الرتبة المهنية، الخبرة المهنية، والمجال الجغرافي).

**المحور الثاني:** احتوى المحور الثاني من الاستبيان على البيانات المتعلقة بعملية التحفيز في المؤسسة، واحتوى على 10 سؤالاً، وذلك من العبارة رقم 08 إلى العبارة رقم 17.

**المحور الثالث:** احتوى المحور الثالث من الاستبيان على البيانات المتعلقة بعملية الولاء التنظيمي في المؤسسة، واحتوى على 08 أسئلة، وذلك من العبارة رقم 18 إلى العبارة رقم 25.

**ثانياً: أسلوب الدراسة**

أما الجانب التطبيقي فقد تم استخدام البرنامج الإحصائي الشهير (SPSS) لمعالجة البيانات الإحصائية المتعلقة بالاستبانة، وذلك باستعمال أدوات التحليل الإحصائي.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

نقوم في هذا المبحث بتحليل جداول البيانات الشخصية المتمثلة في الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، الرتبة المهنية، الخبرة المهنية، المجال الجغرافي، وكذا تحليل فرضيات الدراسة عن طريق الجداول المركبة، ومن ثم اختبار الفرضيات.

#### المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

##### الجدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
75.21%	41	ذكر
24.1%	13	أنثى
100%	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال قراءتنا للجدول رقم (02) نلاحظ أن نسبة الذكور تمثل الأغلبية الساحقة حيث تقدر ب 75.21% من مجموع مفردات العينة المدروسة، أما نسبة الإناث قليلة مقارنة بنسبة الذكور حيث تقدر بنسبة 24.1% من مجموع مفردات العينة المدروسة، وهذا راجع إلى طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة والذي يتلاءم مع طبيعة العنصر الذكوري باعتبار نوعية العمل شاق، وهو ما يؤكد حاجة هذا النوع من المصانع الذي يركز على عديد الأعمال الشاقة إلى طاقة العنصر الذكوري الذي يمتاز بإنتاجية أعلى، في حين أن هذا النوع من الأعمال لا يتناسب مع طبيعة العنصر الأنثوي الذي يميل أكثر إلى ممارسة الأعمال الإدارية والتعليم والطب، على العمل في المصانع.

الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
33.3%	18	] 35-25]
50%	27	] 45-36]
16.7%	9	[55-46']
100%	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (03) توزيع المفردات حسب الفئات العمرية حيث نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 36 و 45 سنة، وهي النسبة المقدرة بـ 50% والتي تمثل ما مجموعه 27 مفردة من مجموع مفردات العينة، وهي الشريحة الغالبة، تليها الفئة التي تتراوح أعمارها ما بين 25 و 35 سنة، بحيث ضمت هذه الفئة ما مجموعه 18 مفردة من أصل 54، بنسبة مئوية قدرت بـ 33,3%، أما أقل فئة فهي لأولئك الذين تراوحت أعمارهم ما بين 46 و 55 سنة بنسبة 16.7%، وهي النسبة التي تمثل 09 أفراد من مجموع مفردات العينة.

من خلال نتائج الجدول رقم (03)، نلاحظ أن الشريحة العمرية الأكثر تمثيلاً في المؤسسة هي الشريحة التي تراوحت أعمارها ما بين 36 و 45 سنة، تلتها الفئة التي تراوحت أعمارها ما بين 25 و 35 سنة، وهو ما يبين أن 83,3% من عينة الدراسة تقل أعمارهم عن 45 سنة، وهو ما يبين اعتماد المؤسسة على عنصر الشباب، نظراً للطاقة الإنتاجية التي تمتاز بها هذه الفئة، وقدرتها على القيام بالوظائف المنوطة بها خاصة ما تعلق بوظائف التنفيذ، إضافة إلى ذلك فإن هذا ما يشير إلى اهتمام المؤسسة بفتح أبواب التوظيف أمام الشباب، نظراً لمعدلات إنتاجيتهم الطويلة مقارنة بالفئات العمرية الأكبر، إلا أن هذا لا يمنع المؤسسة من الاعتماد على الأفراد الأكبر سناً، لتمييزهم بعامل الخبرة التي اكتسبوها أثناء مساهمهم المهني في المؤسسة محل الدراسة، أو المؤسسات التي سبق لهم العمل بها.

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الحالة المدنية

الحالة المدنية	التكرار	النسبة
أعزب	11	20.4%
متزوج	43	79.6%
المجموع	54	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة المدروسة حالتهم المدنية (متزوج) بنسبة 79.6%، أما أفراد العينة المدروسة التي حالتهم المدنية (أعزب) بنسبة 20.4%، كما نلاحظ غياباً تاماً لأفراد العينة المدروسة من فئة (الأرامل) و(المطلقين) بنسبة 0%.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يمكن القول أن الاستقرار الأسري الذي تمتاز به غالبية العينة المدروسة، والذي توضحه النسبة العالية للحالة المدنية (متزوج)، وهو الاستقرار الذي ينعكس على مستويات إنتاج الأفراد، ويدفعهم إلى تفضيل الاستقرار المهني بالمؤسسة محل الدراسة، وعدم السعي نحو فرص العمل غير المضمونة في حال ترك العمل، وهو ما قد يؤثر على استقرارهم الأسري.

الجدول رقم (05): توزيع الأفراد المبحوثين حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
[10-01]	31	57.4%
[20-11]	15	27.8%
[30-21]	6	11.1%
[40-31]	2	3.7%
المجموع	54	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن العدد الأكبر من العمال المقدره نسبتهم 57.4% تتراوح خبرتهم المهنية من 01 و 10 سنوات من أفراد العينة المدروسة، تليها نسبة 27.8% من العمال تتراوح خبرتهم المهنية من 11 و 20 سنة من أفراد العينة المدروسة، ثم نسبة 11.1% من العمال تتراوح خبرتهم

## الفصل الثاني: ..... دور التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة التوضيح وفنون الطباعة

المهنية من 21 و 30 سنة من أفراد العينة المدروسة، وأخيرا نسبة 3.7% من العمال تتراوح خبرتهم المهنية من 31 و 40 سنة من أفراد العينة المدروسة.

نلاحظ مما سبق أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تقل مستويات خبرتهم عن 10 سنوات، حيث أنهم يشكلون ما مجموعه 57.4% من أصل 100%، وهذا ما يعود إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من فئة الشباب الذين لم يمضي الكثير من الوقت على التحاقهم بالمؤسسة، وعلى الرغم من ذلك نلاحظ أن نسبة معتبرة من العينة لديها معدلات خبرة عالية، وهذا ما توضحه نسبة 27.8% من المبحوثين الذين لديهم سنوات خبرة تتراوح ما بين 10 و 20 سنة، وبصفة عامة يمكن القول أن المؤسسة تمزج بين عامل الخبرة وعنصر الشباب .

### الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الجنس والرتبة المهنية

المجموع		عامل تنفيذ		عامل تحكم		إطار		الرتبة المهنية الجنس
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
75.9%	41	48.8%	20	34.1%	14	17.1%	7	ذكر
24.1%	13	23.1%	3	23.1%	3	53.8%	7	أنثى
100%	54	42.6%	23	31.5%	17	25.9%	14	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال البيانات الرقمية للجدول أعلاه والذي يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس والرتبة المهنية يتبين لنا أن الاتجاه العام للجدول يميل بنسبة 42.6% إلى عمال التنفيذ، حيث تمثل نسبة 48.8% منها جنس الذكور مقابل نسبة 23.1% من جنس الإناث، ونسبة 31.5% من عمال التحكم، حيث تمثل نسبة 34.1% من جنس الذكور و 23.1% من جنس الإناث، ونسبة 25.9% من عمال الإطارات، حيث تمثل نسبة 53.8% من جنس الإناث و 17.1% من جنس الذكور .

من خلال نتائج الجدول نستنتج أن عمال التنفيذ هم الفئة الأكبر من أصل العينة المدروسة، وهو ما يعود إلى طبيعة نشاط المؤسسة التي تعتمد على الإنتاج بشكل كبير، وكانت جل هذه المناصب من جنس الذكور، ويعود ذلك إلى طبيعة النشاط الشاق بينما تليها فئة عمال التحكم في المرتبة الثانية، ويرجع ذلك أهمية هذا المنصب الذي يعتبر همزة وصل بين المستويات العليا في الشركة والمستويات الدنيا، والذي يجمع بين مهمة الإشراف والإنجاز، يجمع في كثير من الأحيان العمال المهرة والمختصين

## الفصل الثاني: ..... دور التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة التوضيح وفنون الطباعة

وذوي الخبرة، في حين تمثل الفئة الأخيرة الإطارات، والتي تتكون من حاملي الشهادات الجامعية التطبيقية والمهندسين وحملة الليسانس سواء في الجانب التسييري و الإداري، ومن خلال الجدول نلاحظ هناك تباين بين جنس الذكور والإناث، ويمكن تفسير ذلك إلى طبيعة العمل الذي يتطلب تسيير النشاط حيث يتناسب مع جنس الإناث الذي يسند إليهن الأعمال الإدارية والرقابية.

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة على المستوى التعليمي والرتبة المهنية

المجموع		عامل تنفيذ		عامل تحكم		إطار		الرتبة المهنية المستوى
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%100	3	%66.7	2	%33.3	1	%0	0	ابتدائي
%100	19	%84.2	16	%15.8	3	%0	0	متوسط
%100	12	%25	3	%66.7	8	%8.3	1	ثانوي
%100	20	%10	2	%25	5	%65	13	جامعي
%100	54	%42.6	23	%31.5	17	%25.9	14	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الاتجاه العام للجدول رقم (07) أن نسبة 42.6% تمثل عمال التنفيذ، حيث تصدر نسبة 84.2% في المستوى التعليمي المتوسط، وتليها نسبة 66.7% في المستوى التعليمي الابتدائي، أما نسبة 25% تمثل المستوى التعليمي الثانوي ونسبة 10% تمثل المستوى التعليمي الجامعي، ونفس ذلك أن نسبة المستوى التعليمي المتوسط والابتدائي مرتفع وهذا راجع إلى أنهم عمال بسطاء ولا يحتاجون إلى استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة وأن العمل في هاته المناصب أغلبه يكون يدوي .

تمثل نسبة 31.5% عمال التحكم حيث تصدر نسبة 66.7% في المستوى التعليمي الثانوي وتليها نسبة 33.8% من المستوى التعليمي الابتدائي، ونفس ذلك للخبرة التي استقادت منها العمال في العمل، في حين نسبة 25% من المستوى التعليمي الجامعي منخفضة، وتليها نسبة 15.8% من المستوى التعليمي المتوسط يفتقرون للخبرة، وذلك يعود إلى حساسية هذا المنصب الذي يحتاج إلى الخبرة وكيفية التسيير .

تمثل نسبة 25.9% من عمال إيطارات، حيث تتصدر نسبة 65% في المستوى التعليمي الجامعي وبنسبة أقل بكثير المستوى التعليمي الثانوي 8.3%، ونلاحظ غياب تام للمستوى التعليمي الابتدائي والمتوسط بنسبة 0%، ونفسر ذلك بأن عمال إيطارات يعرفون كيفية استخدام الحاسوب وبالأمور القانونية والوثائق... الخ.

#### الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الجنس والمجال الجغرافي

المجموع		الريف		شبه حضري		حضري		المجال الجغرافي الجنس
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
100%	41	7.3%	3	42.4%	10	68.3%	28	ذكر
100%	13	0%	0	15.4%	2	84.6%	11	أنثى
100%	54	5.6%	3	22.2%	12	72.2%	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الاتجاه العام للجدول رقم (08) أن نسبة 72.2% أن أغلبية العمال يتمركزون في المناطق الحضرية، حيث تمثل نسبة 84.6% لجنس الإناث ونسبة 68.3% لجنس الذكور، تمثل نسبة 22.2% من العمال الذين يتمركزون في المناطق شبه الحضرية، حيث تمثل نسبة 42.4% من جنس الذكور و15.4% من جنس الإناث وهي نسب متوسطة، تمثل نسبة 5.6% من العمال يتمركزون في المناطق الريفية، حيث تمثل نسبة 7.3% من جنس الذكور ومنعدمة بالنسبة لجنس الإناث 0%.

نستنتج مما سبق أن العمال الذين يتمركزون في المناطق الحضرية بنسبة ساحقة تتوفر لهم الظروف الملائمة والمساعدة في العمل، كتوفر النقل والمسافة القريبة من مكان العمل، وتوفير كثير من فرص العمل لوجود مصانع متعددة ومتنوعة، وتوفير شبكات المواصلات والاتصالات والخدمات الصحية من المستشفيات والمختبرات الطبية والعيادات المتخصصة والخدمات الاجتماعية منها أماكن الترفيه... الخ، وبنسبة أقل بكثير تمثل العمال الذين يتمركزون في المناطق شبه الحضرية لتوفر بعض من العوامل المذكورة سابقاً، في حين عدد قليل من العمال يتمركزون في المناطق الريفية ويعود ذلك إلى الظروف الصعبة من غياب النقل والمسافة الطويلة من مكان العمل، وغياب تام في المواصلات والخدمات الاجتماعية والصحية.

### المطلب الثاني: تحليل فرضيات الدراسة.

الفرضية الأولى: كلمات زادت الحوافز المادية زاد انتماء وارتباط الفرد بمؤسسته.

الجدول رقم (09): علاقة عملية التحفيز بالمؤسسة وشعور العامل بالانتماء الفعلي لها

المجموع		لا يشعر بالانتماء		يشعر بالانتماء		الشعور بالانتماء الاعتماد على التحفيز
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%100	22	%18.2	4	%81.8	18	نعم
%100	32	%28.1	9	%71.9	23	لا
%100	54	%24.1	13	%75.9	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال قراءة الجدول رقم (09) نلاحظ أن نسبة 75.9% من العمال يشعرون بالانتماء الفعلي للمؤسسة، وتدعم ذلك نسبة 81.8% من العمال الذين يقرون بأن المؤسسة تعتمد على عملية التحفيز، وبالمقابل تمثل نسبة 24.1% من العمال الذين لا يشعرون بالانتماء الفعلي للمؤسسة، وتعزز نسبة 28.1% بأن المؤسسة لا تعتمد على عملية التحفيز.

جدول رقم (10): يوضح العلاقة بين أهمية التحفيز بشعور العامل بالانتماء للمؤسسة

المجموع		لا يشعر بالانتماء		يشعر بالانتماء		الشعور بالانتماء الاعتماد على التحفيز
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%100	10	%20	2	%80	8	مهمة جدا
%100	12	%16.7	2	%83.3	10	متوسطة الأهمية
%100	22	%18.2	4	%81.8	18	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن 81,8 % من العمال الذين يشعرون بالانتماء يعتبرون أن عملية التحفيز مهمة جدا بنسبة 80% ومتوسطة الأهمية بنسبة 83.3%، وبالمقابل تمثل نسبة 18.2% من العمال الذين لا يشعرون بالانتماء الفعلي للمؤسسة، ويعتبرون عملية التحفيز متوسطة الأهمية بنسبة 16.7% ومهمة جدا بنسبة 20% فقط.

نستنتج من خلال المعطيات السابقة للجدول رقم (09) ورقم (10) أعلاه أن العمال الذين يشعرون بالانتماء الفعلي للمؤسسة يقرون بأن المؤسسة تعتمد على عملية التحفيز ويعتبرونها مهمة جد، حيث يهدف التحفيز إلى تحقيق أهداف المؤسسة والمتمثلة في زيادة إنتاجية المؤسسة ورفع في الكفاءة وجودة العمل وتحسينه، أما بالنسبة إلى تحقيق أهداف العمال فتتمثل في تلبية حاجاتهم وإشباعها ورفع معنوياتهم، عن طريق الحوافز وشعور العاملين بأن لهم مكانة في المؤسسة مما يؤدي ذلك انتمائهم للمؤسسة.

جدول رقم (11): علاقة تقديم المؤسسة خدمات اجتماعية وشعور العامل بالفخر والاعتزاز بالمؤسسة

المجموع		لا يشعرون		يشعرون		الشعور بالفخر الخدمات الاجتماعية
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
100%	53	30.2%	16	69.8%	37	نعم
100%	1	100%	1	0%	0	لا
100%	54	31.5%	17	68.5%	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن نسبة 68.5% من العمال الذين يشعرون بالفخر والاعتزاز بالمؤسسة ويصرحون بأنهم يعملون بها، وتدعم ذلك نسبة 69.8% بأن المؤسسة تقدم لهم خدمات اجتماعية، وبالمقابل تمثل نسبة 31.5% من العمال الذين لا يشعرون بالفخر والاعتزاز بالمؤسسة ولا يصرحون بأن المؤسسة لا تقدم لهم خدمات اجتماعية.

من خلال هذا الجدول تبين لنا أن المؤسسة تقدم خدمات اجتماعية، مما يساهم ذلك بشعور العامل بالفخر والاعتزاز بها، حيث تعتبر الخدمات الاجتماعية عنصر مهم للعمال، وذلك عن طريق تحسين من

## الفصل الثاني: ..... دور التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة التوضيح وفنون الطباعة

ظروف معيشتهم حسب أولوياتهم التي تتمثل في التأمينات الصحية كالتأمين على الحوادث المهنية فعند تعرض العامل إلى حادث مهني تقوم المؤسسة بالتكفل به وتأمين التقاعد الذي يعطي الأمان للعاملين عند تقاعدهم، وهناك أولويات ثانوية للعمال تتمثل في التسهيلات المعيشية لمساعدة العمال، كتوفير السكن والنقل بالإضافة إلى خدمات ثقافية وترفيهية كتنظيم ندوات ثقافية و الرحلات السياحية.

الجدول رقم (12): علاقة العلاوات التي تقدمها المؤسسة بشعور العامل بالفخر والاعتزاز بالمؤسسة

المجموع		لا يشعرون		يشعرون		الشعور بالفخر العلاوات
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%100	15	%6.7	1	%93.5	14	نعم
%100	39	%41	16	%59	23	لا
%100	54	%31.5	17	%68.5	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن نسبة 68.5% من العمال يشعرون بالفخر والاعتزاز بالمؤسسة ويصرحون بأنهم يعملون بهذه المؤسسة، وتدعم بنسبة 93.5% بأن المؤسسة تقدم لهم علاوات مناسبة، وبالمقابل تمثل نسبة 31.5% من العمال الذين لا يشعرون بالفخر والاعتزاز ولا يصرحون بأنهم يعملون بهذه المؤسسة وتدعم بنسبة 41% بأن المؤسسة لا تقدم لهم علاوات مناسبة، ومن خلال تحليل الجدول تبين لنا أن العمال الذين يتحصلون على علاوات مناسبة يشعرون بالفخر والاعتزاز ويصرحون أنهم يعملون بهذه المؤسسة.

من خلال المعطيات السابقة نستنتج أن العلاوات من أهم الطرق التي يتم من خلالها تشجيع العاملين على تقديم أفضل جودة لعملهم، وتنقسم العلاوات إلى نوعين، تتمثل العلاوة الأولى في الدورية التي تكمن في زيادة سنوية في مرتبات العاملين بالدولة، حيث يتم إضافتها بشكل ثابت إلى مرتبات العاملين، وتبدأ أول علاوة بعد مرور عام على التعيين، أما الثانية هي العلاوة الاستثنائية وهي علاوة تمنح للعاملين على أساس جودة العمل.

الفرضية الثانية: كلما زادت الحوافز المعنوية زاد استقرار العامل بمؤسسته

الجدول رقم (13): علاقة توفر المؤسسة على ظروف بيئية مريحة بشعور العامل بأن المؤسسة تمثل جزء من حياته

المجموع		لا يشعرون		يشعرون		المؤسسة تمثل جزء من حياته ظروف بيئية
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%100	20	%40	8	%60	12	نعم
%100	34	%52.9	18	%47.1	16	لا
%100	54	%48.1	26	%51.9	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن نسبة 51.9% من العمال يشعرون بأن المؤسسة تمثل جزء من حياتهم ويصعب الابتعاد عنها، وتدعمهم نسبة 60% بأن المؤسسة تتوفر على ظروف بيئية مريحة من إضاءة وحرارة وتهوية، وبالمقابل تمثل نسبة 48.1% من العمال بأن المؤسسة لا تمثل جزء من حياتهم ويستطيعون التخلي عنها، وتدعمهم نسبة 52.9% بأن المؤسسة لا تتوفر على ظروف بيئية مريحة من إضاءة وحرارة وتهوية.

من خلال هذا التحليل تبين لنا أن المؤسسة تتوفر على ظروف بيئية مريحة مما تجعل العامل لا يفكر بالتخلي عنها، أو يفكر في تغيير المؤسسة مما يمكن لنا أن نقول أن الظروف التي تعطي للعامل الراحة والطمأنينة في العمل وعدم الخوف، يخلق منطقة الأمان في نفسية العامل، و اجتناب الأمراض والحوادث الناتجة من المصانع كالضوضاء وغياب التهوية واستعمال الأدوات اللازمة في العمل، خاصة التي تحتوي على المواد الكيماوية، مما يفرض على اعتماد المؤسسة برامج السلامة الصحية والمهنية تجعل العامل مستقر في بيئته المهنية و عدم الابتعاد عن المؤسسة، كل هذه العوامل تساعد في عمله وتحفزه على الإنتاجية أكثر.

الجدول رقم (14): علاقة مشاركة العامل في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة و بشعور العامل بأن المؤسسة تمثل جزء من حياته ويصعب التخلي عنها

المجموع		لا يشعرون		يشعرون		المؤسسة تمثل جزء من حياته مشاركة في القرار
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%100	8	%37.5	3	%62.5	5	نعم
%100	46	%50	23	%50	23	لا
%100	54	%48.1	26	%51.9	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن نسبة 51.9% من العمال يشعرون بأن المؤسسة تمثل جزء من حياتهم ويصعب الابتعاد والتخلي عنها، وتدعم بنسبة 62.5% من العمال الذين يتم مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة، وبالمقابل تمثل نسبة 48.1% من العمال الذين لا يشعرون بأن المؤسسة لا تمثل جزء من حياتهم ويستطيعون الابتعاد عنها، وتعزز بنسبة 50% من العمال الذين لا يتم مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة.

من خلال تحليل الجدول تبين لنا أن المؤسسة تقوم بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات وهو ما أنتج شعورا لدى العامل بأن المؤسسة تمثل جزء من حياته، وهذا ما يرجع إلى الأخذ بآراء وأفكار العاملين بالمؤسسة والعمل بمقترحاتهم التي تحاول التطوير من المؤسسة، يجعل من الأفراد يشعرون بأهميتهم داخل المؤسسة وبأنها تقدر مجهوداتهم وتحترم وتقدر آرائهم، ما يجعل العامل يحس بالانتماء والولاء للمؤسسة، وبأنها تمثل جزء من حياته يصعب عليه الابتعاد والتخلي عنها، إضافة إلى ذلك فإن إشراك العاملين في اتخاذ القرار يزيد من مستويات الثقة بين الأفراد والمؤسسة التي يعملون بها، وهي الثقة التي تتحول إلى انتماء وولاء يبذله الأفراد اتجاه منظماتهم، ما يجعلهم يفضلون البقاء والاستقرار بالمؤسسة، طالما تأخذ بآرائهم وتقدر مقترحاتهم.

الجدول رقم (15): علاقة الترقية بترك العامل المؤسسة في حالة وجود وظيفة بمؤسسة أخرى

المجموع		مستعدون		غير مستعدون		وظيفة أخرى الترقية
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%100	16	%37.5	6	%62.5	10	نعم
%100	38	%34.2	13	%65.8	25	لا
%100	54	%35.2	19	%64.8	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال قراءتنا للجدول رقم (15) نلاحظ أن نسبة 64.8% من العمال غير مستعدون لترك عملهم بالمؤسسة في حالة وجود وظيفة أخرى، وتدعم ذلك نسبة 62.5% من العمال الذين تمت ترقيتهم، وبالمقابل تمثل نسبة 35.2% من العمال المستعدون لترك عملهم بالمؤسسة في حالة وجود وظيفة أخرى، وتدعم ذلك نسبة 34.2% لم تتم ترقيتهم.

الجدول رقم (16): علاقة نوع ترقية العامل في المؤسسة في حالة وجود وظيفة أخرى

المجموع		لا		نعم		وظيفة أخرى الترقية
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%100	4	%25	1	%75	3	الخبرة
%100	8	%25	2	%75	6	الكفاءة
%100	4	%75	3	%25	1	الاقدمية
%100	16	%37.5	6	%62.5	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن نسبة 62.5% من العمال غير مستعدين لترك المؤسسة في حال وجود وظيفة أخرى، حيث تمثل نسبة 75% على أساس الخبرة ونسبة 75% على أساس الكفاءة ونسبة 25% على أساس الخبرة. وبالمقابل نسبة 37.5% مستعدون لترك المؤسسة.

من خلال تحليل الجدول رقم (15) والرقم (16)، تبين لنا أن العمال الذين تمت ترقيتهم غير مستعدون لترك عملهم بالمؤسسة في حالة وجود وظيفة أخرى، وهذا ما يعود إلى اهتمام عينة الدراسة

## الفصل الثاني: ..... دور التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة التوضيح وفنون الطباعة

بعنصر الترقية هام من جهة، وتبني المؤسسة لنظام ترقية عادل، وتعود أهمية الترقية بالنسبة للأفراد إلى أنها توفر لهم زيادة في مستويات الدخل، وتحسن بذلك من ظروف المعيشية، إضافة إلى زيادة في الصلاحيات والمسؤوليات، وتمنحهم مكانة مهنية واجتماعية أعلى وغيرها من المزايا الأخرى، مما يؤدي إلى استقرار العامل في المؤسسة وتفضيله للبقاء والاستمرار ضمنها ما دام يرى بأن المؤسسة تقدر جهوده وتمنحه ترقية عادلة مقابل خدماته وإنتاجيته، وهو ما يبرر أن العينة الأكبر من المبحوثين ليس لهم استعداد لترك عملهم بالمؤسسة في حالة وجود وظيفة أخرى. كما أن نظام الترقية العادل القائم على أساس الاقدمية أو الكفاءة أو الخبرة، يجعله مقبولاً من طرف جميع العاملين بالمؤسسة نظراً لوجود نظام واضح يطبق على الجميع، وهي ما يزيد من إيمان الأفراد بهذا النظام، ويزيد من شعورهم بأن حقهم في الترقية محفوظ في ظل هذا النظام، وهو ما يجعلهم يفضلون الاستمرار في هذه المؤسسة، ما دامت تتبنى نظام ترقية عادل، وهو النظام الذي قد لا يتوفر في مؤسسات أخرى في حال تفضيل العاملين تغيير المؤسسة نحو مؤسسات أخرى.

الجدول رقم (17): علاقة شعور العامل بالرضا وبأن المؤسسة تمثل جزء من حياته ويصعب الابتعاد عليها

المجموع		لا توجد صعوبة		صعوبة ترك العمل		صعوبة الابتعاد الشعور بالرضا
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%100	24	%37.5	9	%62.5	15	نعم
%100	30	%56.7	17	%43.5	13	لا
%100	54	%48.1	26	%51.9	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن نسبة 51.9% من العمال الذين تمثل المؤسسة جزء من حياتهم ويصعب الابتعاد عنها، وتدعم ذلك أن نسبة 62.5% من العمال يشعرون بالرضا التام في العمل، وفي المقابل تمثل نسبة 48.1% من العمال الذين لا تمثل المؤسسة جزء من حياتهم ويستطيعون التخلي عنها.

من خلال تحليل تبين أن أغلبية العمال الذين يشعرون بالرضا التام في العمل يصعب عليهم التخلي عن المؤسسة لأنها تمثل جزء من حياتهم، إذ أن المؤسسة التي تهتم بعمالها فيما تعلق بطريقة تعاملهم المنضبطة والمحترمة مع العمال وعدم انتقادهم أو فرض عقوبات عليهم عند تقديم الملاحظات وتحقيق المساواة بين العمال وتأمين شروط صحة السلامة وتحقيق الأمان الوظيفي كل هذه العوامل تؤدي بالعمال بشعورهم بالرضا وحب العمل، ما ينعكس على الانخفاض في معدلات دوران العمل، وهو الرضا الذي يدفع الأفراد إلى اعتبار أن المؤسسة جزء من حياته ويصعب الابتعاد عنها أو تركها، خصوصا وأن هذه المزايا التي تقدمها المؤسسة الحالية والتي تجعله يشعر بالرضا عنها قد لا تتوفر في مؤسسات أخرى، ما يدفع الفرد إلى الاستقرار والاستمرار بالمؤسسة .

### الفرضية الثالثة: كلما زادت الحوافز المعنوية زاد التزام الفرد أخلاقيا بمؤسسته

الجدول رقم (18): علاقة توفر المؤسسة على الظروف البيئية المريحة بقضاء العامل حياته بمؤسسة واحدة

المجموع		لا يريدون		يريدون		قضاء حياة مهنية الظروف البيئية
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%100	20	%40	8	%60	12	نعم
%100	34	%50	17	%50	17	لا
%100	54	%46.3	25	%53.7	29	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال قراءتنا للجدول رقم (18) نلاحظ أن الاتجاه يميل إلى أن نسبة 53.7% من العمال الذين يريدون قضاء وإكمال حياتهم المهنية بمؤسسة واحدة، وما يدعم ذلك نسبة 60% أن المؤسسة تتوفر على ظروف بيئية مريحة للعمل، وبالمقابل تمثل نسبة 46.3% من العمال لا يريدون قضاء حياتهم المهنية بالمؤسسة، وما يدعم ذلك نسبة 50% بأن المؤسسة لا تتوفر على ظروف بيئية مريحة للعمل.

من خلال هذا التحليل فإن الظروف البيئية المريحة للعمل تساعد العامل على البقاء في المؤسسة وإكمال مسيرته المهنية في مؤسسة واحدة، ذلك أن الظروف البيئية تلعب دورا مهما في إكمال العمال لحياتهم المهنية في المؤسسة، وهي الظروف التي تمثل في بيئة مريحة للعامل كالإضاءة والتهوية والحرارة... الخ، وهي الظروف التي تساعد في التقليل من حوادث العمل وتوفير أوضاعا ومحيطا يسهل على القيام بالمهام والوظائف على أحسن وجه، إضافة إلى الظروف البيئية المريحة كالتهدية والنظافة إذ تساعد على تجنب الأمراض، فغياب التهوية على سبيل المثال يؤدي إلى العديد من الأمراض، كما أن غياب الألبسة الخاصة بالعمل يمكن لها أن تؤدي إلى وقوع حوادث العمل وإصابات في أوساط العمال، لذا فإن ظروف العمل المريحة تلعب دورا هاما في قرار استقرار الأفراد في مؤسسة واحدة، فالأفراد يفضلون الاستقرار والاستمرار في المؤسسات التي توفر لهم ظروف عمل جيدة ومريحة عكس المؤسسات التي لا توفر لهم ذلك .

الجدول رقم (19): علاقة شعور العامل بالرضا مع قضاء حياته المهنية بالمؤسسة

المجموع		لا يريدون		يريدون		قضاء حياته المهنية الشعور بالرضا
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%100	24	%41.7	10	%58.3	14	راض
%100	30	%50	15	%50	15	غير راض
%100	54	%46.3	25	%53.7	29	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أن نسبة 53.7% من العمال يريدون إكمال حياتهم المهنية في مؤسسة واحدة، وتدعم ذلك نسبة 58.3% من العمال الذين يشعرون بالرضا، وبالمقابل تمثل نسبة 46.3% من العمال الذين لا يريدون إكمال حياتهم المهنية في مؤسسة واحدة، وتدعم ذلك نسبة 50% من العمال الذين لا يشعرون بالرضا.

ومن خلال نتائج الجدول (19) يتبين لنا أن العمال الذين يشعرون بالرضا عن ظروف العمل وعن معاملة المنظمة لهم، من خلال توفير الظروف المريحة لهم وإشراكهم في عمليات القرار، وكذا تقديم

جزاء مناسبة لجهودهم، وهي العوامل التي تجعل الأفراد يفضلون قضاء حياتهم بمؤسسة واحدة، من باب التزامهم الأخلاقي اتجاه المؤسسة، ومن باب الامتيازات المعتبرة التي تقدمها لهم والتي تزيد في مستويات رضاهم وبالتالي انتمائهم وولائهم، وهو ما يبين الارتباط الإيجابي بين زيادة مستويات الرضا وتفضيل الأفراد إكمال مسيرتهم المهنية كاملة في مؤسسة واحدة، وما يعني في ذات الوقت أن الانخفاض في مستويات الرضا قد يدفع الأفراد العاملين بالمؤسسة إلى مغادرتها والبحث عن مؤسسات أخرى يشعرون فيها برضا وظيفي أكبر.

**الجدول رقم (20): علاقة المسؤول الذي يظهر للعامل الشكر والتقدير مع قبول أي عمل يكلف به من منطق الالتزام الأخلاقي**

المجموع		لا يقبلون		يقبلون		الالتزام الأخلاقي الشكر والتقدير
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%100	27	%37	10	%63	17	نعم
%100	27	%55.6	15	%44.4	12	لا
%100	54	%46.3	25	%53.7	29	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن نسبة 53.7% من العمال الذين يقبلون طلب المسؤول منهم القيام بعمل إضافي من منطق الالتزام الأخلاقي، وتدعم ذلك بنسبة 63% الذين يرون بأن المسؤول يظهر لهم الشكر والتقدير في حالة قيامه بأداء متميز، وفي المقابل نجد أن نسبة 46.3% من العمال لا يقبلون أي عمل إضافي يكلفون به، وتدعم ذلك بنسبة 55.6% الذين يرون بأن المسؤول لا يظهر للعامل الشكر والتقدير في حالة قيامه بأداء متميز.

ومن خلال تحليل الجدول يتبين لنا قبول العامل إلى عمل إضافي يعود إلى معاملة المسؤول معهم، إذ أنّ العامل يحتاج إلى الشكر من طرف المسؤول عن العمل المنجز وتقديره واحترامه، لأن ذلك يعزز من ثقته بنفسه، ويزيد من مستويات رضاه عن أدائه وما يقدمه للمؤسسة من قيمة مضافة، إضافة إلى أن ذلك يشعره بمدى الأهمية التي توليها المنظمة له وتقديرها للمجهودات التي يبذلها في سبيل تطويرها، وهو

الشكر والتقدير الذي يجعل الأفراد يقبلون (من باب الالتزام الأخلاقي) القيام بما يطلبه المسؤول منهم فيما تعلق بتقديم عمل إضافي.

### المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضية الدراسة:

إن اختبار فرضية الدراسة الرئيسية التي تنص على: "يساهم تحفيز العمال في تحقيق الولاء التنظيمي في مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة" تمر عبر اختبار فرضيات الدراسة الفرعية الثلاث:

بناء على نتائج الجدول رقم (9)، (10)، (11)، (12)، وتحليل كل جدول منها على حدى، يمكن القول بأن الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية، والتي تنص على الآتي: " كلما زادت الحوافز المادية زاد انتماء الفرد بمؤسسته" هي فرضية مثبتة ومحققة، وهو ما تؤكدته نتائج تحليل إجابات المبحوثين بخصوص تعتمد المؤسسة على عملية التحفيز والتي أشارت إلى درجة موافقة بلغت 81.8%، إضافة إلى نتائج إجابات المبحوثين بخصوص انتماء وارتباط الفرد بمؤسسته، والتي أشارت إلى درجة موافقة بلغت 75.9%.

بناء على نتائج الجدول رقم (13)، (14)، (15)، (16)، (17)، وتحليل كل جدول منها على حدى، يمكن القول بأن الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية، والتي تنص على الآتي: " كلما زادت الحوافز المعنوية زاد استقرار الفرد بمؤسسته" هي فرضية مثبتة ومحققة، وهو ما تؤكدته نتائج تحليل إجابات المبحوثين بخصوص الظروف البيئية المريحة والتي أشارت إلى درجة موافقة بلغت 60%، إضافة إلى نتائج إجابات المبحوثين بخصوص أن المؤسسة تمثل جزء من حياته والتي أشارت إلى درجة موافقة بلغت 51.9%.

بناء على نتائج الجدول رقم (18)، (19)، (20) وتحليل كل جدول منها على حدى، يمكن القول بأن الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية، والتي تنص على الآتي: " كلما زادت الحوافز المعنوية زاد التزام الفرد أخلاقيا بمؤسسته" هي فرضية مثبتة ومحققة، وهو ما تؤكدته نتائج تحليل إجابات المبحوثين بخصوص شعور العاملين بالرضا والتي أشارت إلى درجة موافقة بلغت 58.3%، إضافة إلى نتائج إجابات المبحوثين بخصوص قضاء لحياتهم المهنية بالمؤسسة والتي أشارت إلى درجة موافقة بلغت 53.8%.

## خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في ما مدى مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي في مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة لدى العمال؟ من خلال الاعتماد على الدراسة الميدانية عن طريق أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان الذي تم استخدامه كأداة لتحقيق أغراض الدراسة، وهذا بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان عن طريق برنامج الحزم الإحصائية spss، إذ تم استخدامه لتحليل الجداول البسيطة والمركبة للوصول إلى اختبار صحة فرضيات الدراسة، فخلصت الدراسة للوصول إلى نتائج وتوصيات يمكن الاعتماد عليها في دراسات أخرى.

خاتمة

### خاتمة:

لقد تزايد اعتراف المؤسسات في الوقت الحالي بأهمية امتلاك قاعدة عمالية، والرغبة في تحقيق أفضل أعلى مستويات الأداء، لذلك وجب على المؤسسات تحفيز عمالها بطريقة فعالة، لغرض تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم، وهنا تظهر أهمية التحفيز ودوره في العديد من الجوانب ذات الصلة بعلاقة الأفراد بالمؤسسة التي يعملون بها، لما للتحفيز من آثار على الرضا والاستقرار الوظيفي، فضلا على دوره في زيادة مستويات الولاء والانتماء.

ولما كان الولاء التنظيمي أحد أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، باعتباره معيارا يحدد معدلات رضا الأفراد اتجاه المؤسسة، ويعبر عن مدى التزامهم أخلاقيا نحوها، كما يمثل محددًا من محددات الاستقرار الوظيفي، من خلال خفضه لمعدلات دوران العمل.

ومن هنا تتبلور العلاقة بين التحفيز ودوره في تحقيق وزيادة معدلات الولاء التنظيمي، لما للحوافز بشقيها المادي والمعنوي من آثار إيجابية على رضا الأفراد اتجاه المؤسسة، ورغبتهم في إكمال مساهمهم الوظيفي كاملا بها، وهو ما يعبر عن انتمائهم لها من منطلق التزامهم الأخلاقي نحوها، ما يعني ولاء الأفراد اتجاه هذه المؤسسة.

لقد حاولنا خلال هذا الموضوع التعرف على دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العمال في مؤسسة توضيب وفنون الطباعة وذلك بالإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث، حيث قمنا بتقسيم البحث إلى قسمين الأول الجانب النظري الذي يحتوي على مبحث حول التحفيز، الذي قمنا بالتركيز على الحوافز المادية والمعنوية، في حين تطرقنا في المبحث الثاني حول الولاء التنظيمي، وقمنا بالتركيز على أبعاده، أما القسم الثاني كان الجانب التطبيقي لدعم البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على عمال مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة، ومن أجل ذلك تم توزيع 63 استبانة، واسترجع منها 54 استبانة، وهي الاستبيانات التي تمت معالجتها إحصائيا عبر الأدوات الإحصائية المناسبة، ومن ثم الخروج بنتائج الدراسة بعد تحليل إجابات المبحوثين من أفراد العينة.

### نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال الدراسة التي قمنا بها إلى مجموعة من النتائج:

1. مؤسسة توضيب وفنون الطباعة تعتمد على عملية التحفيز
2. تقدم المؤسسة ترفقيات وتعويضات وعلاوات مناسبة.
3. تشارك المؤسسة عمالها في اتخاذ القرارات، وتهتم بالاقترحات المقدمة لهم.
4. توفر المؤسسة ظروف البيئية للعمل.
5. ولاء العمال للمؤسسة توضيب وفنون الطباعة.
6. هناك علاقة طردية بين التحفيز والولاء التنظيمي.
7. شعور العمال بالانتماء للمؤسسة والاستقرار فيها والفخر والاعتزاز بها.
8. تحقق الفرضية الرئيسية التي نصت على مساهمة تحفيز العمال في تحقيق الولاء التنظيمي في مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة، وذلك نتيجة لثبوت الفرضيات الفرعية الثلاث التي نصت على الآتي:

▪ كلما زادت الحوافز المادية زاد انتماء الفرد بمؤسسته "

▪ كلما زادت الحوافز المعنوية زاد استقرار الفرد بمؤسسته "

▪ كلما زادت الحوافز المعنوية زاد التزام الفرد أخلاقيا بمؤسسته.

9. هناك علاقة طردية العلاوات التي تقدمها المؤسسة بشعور العامل بالفخر والاعتزاز بالمؤسسة

10. هناك علاقة طردية توفر المؤسسة على الظروف البيئية المريحة بقضاء العامل حياته

بمؤسسة واحدة

### الاقتراحات والتوصيات:

من خلال ما جاء في دراستنا وبناء على النتائج العامة التي تحصلنا عليها، يمكن أن نقترح

مجموعة توصيات التي نراها تتماشى مع ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة على النحو التالي:

1. إدماج الشباب في العمل مع ذوي الخبرة.
2. إعطاء فرص للعمال من أجل الإبداع والابتكار.

3. تشجيع ثقافة التعاون والعمل الجماعي وتعزيز مفهوم الولاء في المنظمة.

أفاق الدراسة :

نقترح هذه المواضيع التي يمكن أن تكون محورا لبحوث مستقبلية:

1. دور الحوافز في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين.

2. دور الحوافز في تحسين أداء العاملين.

3. تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات.

# قائمة المصادر والمراجع

### قائمة المصادر والمراجع:

#### أولاً: الكتب

1. حجاج بن حجاج بن صالح المرعي، إدارة الأفراد، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
2. محمد صديق عبد الواحد، الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرون، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2015.
3. معمر داود، الحوافز والكفاءات، ط1، دار الكتاب الحديث، جامعة عنابة، الجزائر، 2006.
4. عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

#### ثانياً: المجلات

5. براهيم بالقايد، شوقي بوري، "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، المجلد 13، العدد 17، 2017.
6. سامية لحول وفطيمة زعزع، "أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 12، العدد 01، 30 جوان 2015.
7. عباس جرجيس غمير، "الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي"، مجلة الرافدين، جامعة الموصل، العراق، المجلد 32، العدد 97، 2008/11/24.
8. عبد اللطيف أولاد حيمودة وآخرون، "تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين"، مجلة رؤى الاقتصادية، جامعة حمه لخصر، الوادي، الجزائر، المجلد، العدد 12، 2017.
9. عبد الوهاب بن بريكة، سمير هيشر، "مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي المؤسسات الاستشفائية"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 03، العدد 05، 2018.

10. عمر مهدي وآخرون، "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الأستاذ"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، 2021/06/07.
11. صبرينة حميافي، لخضر بن أحمد، "دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، المجلد 12، العدد 01، 2019.
12. رانية هادف، حسيبة بلهي، "أهمية الحوافز في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد السابع، العدد الثالث 2020.
13. شافية بن حفيظ، "مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد، العدد 17، ديسمبر 2014.
14. خالد رجم، وآخرون، "تقييم أثر الحوافز على أداء العاملين"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد 15، العدد 02، 2019.

### ثالثا: الأطروحات والرسائل الجامعية:

أ/ أطروحات الدكتوراه:

15. نهى عطايا، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2015.

ب/ رسائل ماجستير:

16. إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدر العاملين في منظمات الأهلية، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
17. بسمة بوكروش، سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2012.
18. جمال مراد، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي، رسالة ماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2001.

19. وليد شلابي، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.
20. الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2013.
21. ماهر علي الصالح السالم، الولاء التنظيمي لدى مدرس التعليم الثانوي، رسالة ماجستير، قسم تربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2015.
22. محمد أحمد عبد الله عدوان، العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016.
23. محمد حسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، مكة، السعودية.
24. مروان أحمد الحلقي، أثر التحفيز القيادي على مستوى أداء الفرد بالمنظمات والمنشآت، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أتون، دبي، الإمارات، 2014.
25. منوية مزوار، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2013.
26. سمر محمد عثمان عبد الله محمد، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الجودة الشاملة والامتياز، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2018.
27. علاء خليل محمد الغكسني، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.

## قائمة المراجع والمصادر

28. علي جوادي، التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسة الرياضية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال وتسيير رياضي، جامعة محمد الشريف مساعديّة، سوق أهراس، الجزائر، 2012.
29. عمار حسن علوش، أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا، 2019.
30. فريدة بن إبراهيم، علاقة أنماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
31. غازي حسين عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
32. خالد علي أبو علان، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، كلية الدراسات العليا، إدارة أعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2016.

## رابعاً: المصادر الأجنبية

33. Mohammed Qasem Ahmed AL.qaeaiti et Hamed Sufieman Freih, the interrelationships of organizational loyalty, organizational Justice, and group cohesiveness of public sector; employees in Kuwait, revue ROUCHERCHES ECONOMIQUE ET MANAGERIALES, N 05, juin 2009
34. Nurun Nabi, The impact of motivation on employee performance; a case study of karmasangstan bank limited, Banglash, International Journal of business and management review, vol5, No4, May 2017, p60.

# قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريبيج-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

استمارة بحث حول :

## دور التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العمال

دراسة حالة مؤسسة توضيب وفنون الطباعة \_ برج بوعريبيج\_

مذكرة مكملة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

تندرج هذه الاستمارة ضمن دراسة علمية أكاديمية حول موضوع "دور التحفيز في تحقيق الولاء

التنظيمي لدى العمال" وذلك في إطار التحضير لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير.

من أجل الوصول لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في محاولة معرفة دور التحفيز في تحقيق الولاء

التنظيمي في المؤسسة نرجو منكم تخصيص جزء من وقتكم ملء هذه الاستمارة بكل موضوعية وذلك

بوضع إشارة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيكم مؤكداً لكم أن هذه البيانات لن تستخدم إلا

لأغراض البحث العلمي.

شكراً جزيلاً لمساهمتم القيمة

إشراف الأستاذة:

بلعربي غنية

إعداد الطلبة:

جبارني الحاج .

• زلاقي براهيم .

•

## المحور الأول: بيانات شخصية

- 1.الجنس: ذكر  أنثى
- 2.السن: .....
- 3.الحالة المدنية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
4. المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
5. الرتبة المهنية: إطار  عامل تحكم  عامل تنفيذ
- 6.الخبرة المهنية: .....
- 7.المجال الجغرافي: حضري  شبه حضري  ريف

## المحور الثاني: بيانات متعلقة بعملية بالتحفيز في المؤسسة .

- 8.هل يتم الاعتماد على عملية التحفيز بمؤسستك؟  
نعم  لا
- إذا كان الجواب ب "نعم" كيف تنظر إلى عملية التحفيز داخل مؤسستك؟  
مهمة  مهمة جدا  متوسطة الأهمية  دون أهمية
9. هل مؤسستك تقدم خدمات اجتماعية كالتأمين الصحي،النقل.....الخ؟  
نعم
10. هل الأجر الذي تتقاضاه يعكس الجهد الذي تبذله؟  
نعم  لا
11. هل طبيعة التعويضات التي تتقاضاها تعكس الجهد الذي تبذله؟  
نعم  لا
12. هل تقدم مؤسستك علاوات مناسبة؟  
نعم  لا
13. هل سبق لك وأن تلقيت ترقية داخل المؤسسة؟  
نعم  لا

- إذا كان الجواب ب "نعم" هل تتم الترقية على أساس؟

الخبرة  الكفاءة  الأقدمية

أخرى أذكرها .....

14. هل تتوفر المؤسسة على ظروف بيئية مريحة من إضاءة، حرارة، تهوية ..... الخ؟

نعم  لا

15. هل يتم مشاركتك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة؟

نعم  لا

16. هل تشعر بالرضا عن العمل؟

نعم  لا

17. هل المسؤول عن العمل يظهر لك الشكر والتقدير في حالة قيامك بأداء متميز؟

نعم  لا

### المحور الثالث: بيانات متعلقة بالولاء التنظيمي

18. هل تشعر بالانتماء الفعلي للمؤسسة التي تعمل فيها؟

نعم  لا

19. هل تشعر بالفخر والاعتزاز عندما تخبر الآخرين بأنك تعمل بهذه المؤسسة؟

نعم  لا

20. هل تتحدث أمام أصدقائك عن المؤسسة بأنها عظيمة ومحل استقطاب لكل عامل؟

نعم  لا

21. هل أنت مستعد لترك عملك بالمؤسسة في حالة وجود وظيفة بمؤسسة أخرى؟

نعم  لا

22. هل تشعر بأن المؤسسة تمثل جزء من حياتك ومن الصعب الابتعاد عنها؟

نعم  لا

23. هل تشاق إلى مؤسستك أثناء الإجازات والعطل الرسمية؟

نعم  لا

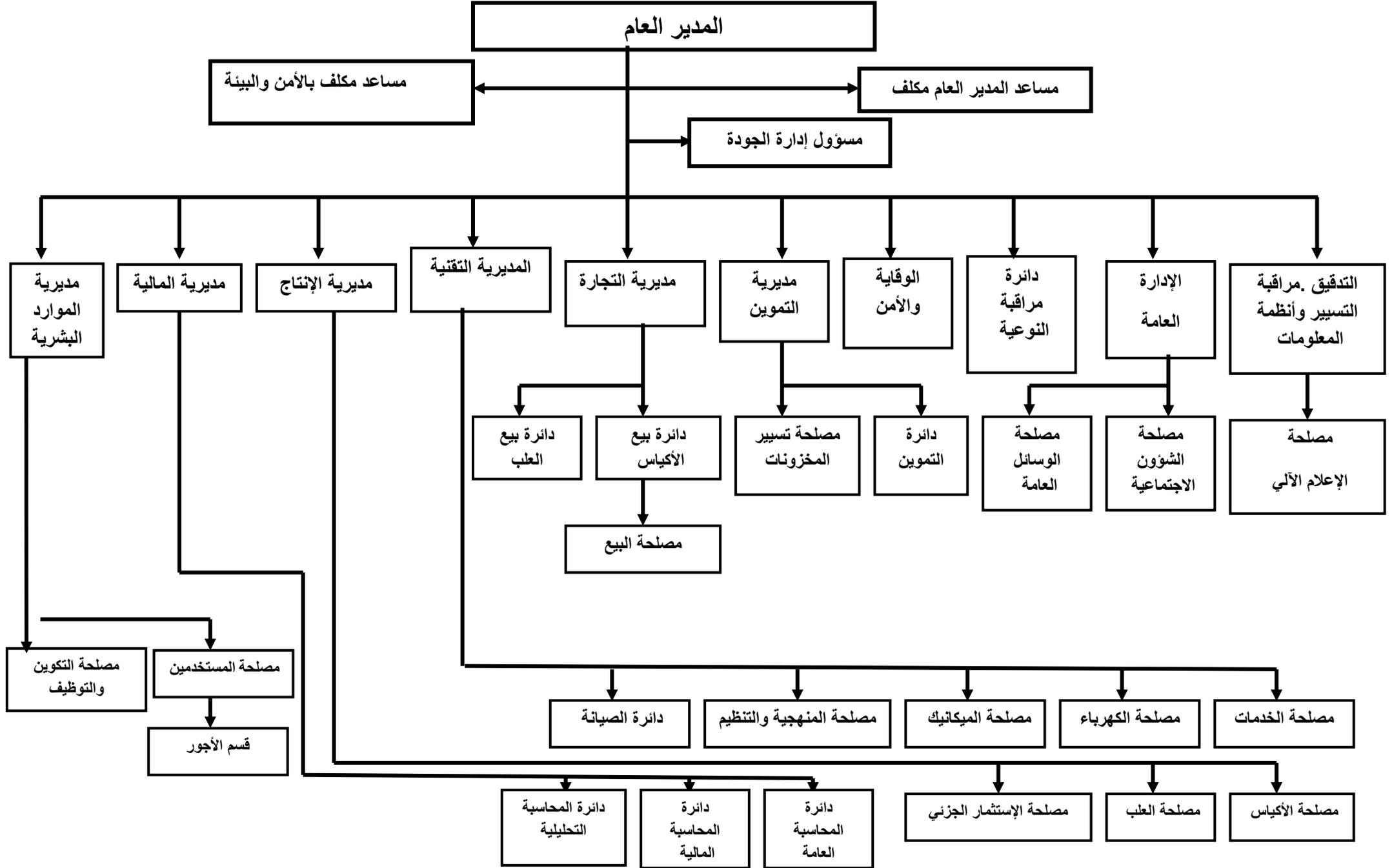
24. هل تقبل أي عمل تكلف به من منطق التزامك الأخلاقي ؟

نعم  لا

25. هل تريد أن تقضي حياتك المهنية في مؤسسة واحدة؟

نعم  لا

الملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي لمؤسسة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG



## ملخص:

هدفت الدراسة الى الوقوف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعمال في مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة وقد تحددت مشكلة الدراسة: ما مدى مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي في مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة، وللإجابة على مشكلة الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة الموضوع، حيث طبقت الدراسة على عمال مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة، وقدرت عينة الدراسة بـ 54 عاملاً، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبيان الذي يتكون من محورين، المحور الأول تمثل في التحفيز والمحور الثاني خصص للولاء التنظيمي، ولغرض تحليل الإجابات تم استخدام برنامج SPSS، وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- تقدم المؤسسة ترقيات وتعويضات وعلاوات مناسبة.
  - تشارك المؤسسة عمالها في اتخاذ القرارات وتهتم بالاقترحات المقدمة من طرفهم.
  - شعور العمال بالفخر والانتماء والاعتزاز اتجاه المؤسسة.
- الكلمات المفتاحية: التحفيز، الولاء التنظيمي، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الانتماء الوظيفي.