جامعـة يحي فارس بالمديـة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية

دراسة شركة توزيع الكهرباء والغاز -بالمدية-

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبان :

- رقيق حمزة
- قراري بوفارس

إشراف الأستاذة :

- موزاوي عائشة

أعضاء لجنة المناقشة

		جامعة المدية	**رئيسا**
	أستاذة محاضرة " ب "	جامعة المدية	**مشرفا ومقرارا**
	أستاذ محاضر " أ "	جامعة المدية	**عضوا ممتحنا**

السنة الجامعية: 2019-2020

جامعـة يحي فارس بالمديـة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية

دراسة شركة توزيع الكهرباء والغاز -بالمدية-

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبان :

- رقيق حمزة
- قراري بوفارس

إشراف الأستاذة :

- موزاوي عائشة

أعضاء لجنة المناقشة

		جامعة المدية	**رئيسا**
	أستاذة محاضرة " ب "	جامعة المدية	**مشرفا ومقرارا**
	أستاذ محاضر " أ "	جامعة المدية	**عضوا ممتحنا**

السنة الجامعية: 2019-2020

الشكر

ألشكر والحمد لله كثيرا أولا وأخيرا،

عدد خلقه وزنة عرشه ومداد كلماته ،

فهو الذي أنعمنا نعمة العقل المفكر والبصيرة

النافذة الذي قدرنا علي إتمام هذا العمل

وأمدنا بالقوة والعزيمة

وانه لا يحمد الله من لم يشكر الناس

فشكرا لكل من كان لنا عونا في إتمام هذا العمل

ولو بذرة قلم،ونخص جزيل شكرنا للأستاذة

المشرفة « موزاوي عائشة »التي جادت علينا

بفضلها وشكرا لها وبارك الله لها بالصحة والهناء لها ولعائلتها

كما اشكر كل الأساتذة الذين لهم الفضل في وصولنا إلى هذا المستوى.

إهداء

إلى من أرضعتني الحب والحنان إلى رمز الحب وبلسم الشفاء إلى من سهرت الليالي لأنام في راحة، إلى أجمل وأنصع وأطيب قلب في الوجود أمي الحبيبة " فضيلة "

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

إلى من جمعتني معهم ظلمة رحم واحد، وحبهم يجري في عروقي ويلهج بذكرهم فؤادي أخواتي : "لمياء، ورود."

إلي أمي الثانية خالتي "خديجة "وزوجها "حكيم" الذين وقفوا بجانبي وساندوني طوال المشوار الدراسي وأبناؤهم سكر العائلة وحلاوتها"نورهان، ناريمان ،عبد الحكيم، عبد الرحيم " حفظم الله

والي أخي الغالي الذي لم تنجبه لي آمي وسندي في الحياة "يحياوي خير الدين "

والي زوج أختي الذي لا يتواني علي تقديم العون والنصح لي "صفاي محمد ."

والي جداي رحمهما الله "سعيد و محمد "والي بركة العائلة جدتاي "حدة وفاطمة الزهراء ."

والي العزيز علي قلبي رحمه الله وألهمني الصبر علي فراقه "بومدين إبراهيم ."

الي الذين لم تسعهم ورقتي البيضاء لكن وسعهم قلب حمزة **حمزة**

إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى أمي بئر الحب و الحنان و العطف و الأمان التي بين يديها كبرت و بدعواتها احتميت ومن عطائها ارتويت ، اللهم ارزقني برها وودها وأسعدها سعادة الدارين الدنيا بخيرها و الجنة بفردوسها

إلي من رحل عن الدنيا دون وداع ولا رجعة، إلي من غطي التراب جسده وحرمني الدهر من نبرات صوته،إلي من غاب عن عيني وبقي في قلبي أبي الغالي.

إلي إخوتي وأخواتي

إلي العائلة الكريمة كبيرهم وصغيرهم دون أن انسي احد الذين وقفوا بجانبي وساندوني

جزأهم الله عني كل خير

والي أخي الغالي الذي لم تنجبه لي آمي وسندي في الحياة "بلخيرات حمزة "

إلي جميع الأصدقاء والأحبة (حمزة ،سفيان ،ياسين ،أسامة ،حوي سمير ،عبد القادر مروان ،عبد الرحمان ،محمد ،علي ،عبد الهادي، بشير ...

إلي كل أصدقاء الجامعة خاصة طلبة قسم إدارة الأعمال دفعة 2020. .

إلي الذين لم تسعهم ورقتي البيضاء لكن وسعهم قلب بوفارس

بوفارس

ملخص الدراسة

يلقى موضوع الولاء التنظيمي اهتمام متزايد من طرف علماء الإدارة لما تبين له من آثار ايجابية على أداء المؤسسات،وهذا ما أثبتته التجربة اليابانية. فالمسير الناجح اليوم أصبح يسعى لتوطيد الروابط بينه وبين عماله وهذا عن طريق تنمية ولائهم التنظيمي، واهتم العلماء بالبحث في العوامل التي تقوي الولاء التنظيمي ووجد أن للحوافز بمختلف أنواعها تأثير على مستوى هذا الولاء.

الكلمات المفتاحية: الحوافز-التحفيز_الولاء التنظيمي

Résumé de l'étude

Les économistes s'intéressent de plus en plus au sujet de la loyauté organisationnelle pour ce qu'il a montré comme conséquences positives sur les performances des institutions, c'est ce qu'a prouvé l'expérience japonaise. Car un bon gestionnaire aujourd'hui vise à consolider sa relation avec ses employés et cela en développant (renforçant) leur loyauté organisationnelle. Et les scientifiques se sont intéressé à chercher (connaitre) les facteurs qui améliorent la loyauté organisationnelle et il se trouve que les différents types d'incitation ont un impact sur le niveau de cette loyauté.

Mots clés: incitations-stimulus- loyauté organisationnelle

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
شكر	-
إهداء	-
ملخص	-
فهرس المحتويات	I
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
مقدمة	
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتحفيز	
تمهيد	02
المبحث الأول : ماهية التحفيز في المؤسسة	3
المطلب الأول: مفهوم التحفيز و مراحل تطوره	3
المطلب الثاني: أهمية التحفيز وأهدافه	8
المطلب الثالث: أنواع الحوافز والعوامل المؤثرة فيها	11
المبحث الثاني: عمليات التحفيز ونظرياته في المؤسسة	19
المطلب الأول: نظريات التحفيز	19
المطلب الثاني: كيفية أسباب ولأسس منح التحفيز	28
المطلب الثالث: متطلبات عملية التحفيز	33
المبحث الثالث: نظام الحوافز في المؤسسة	36
المطلب الأول: قواعد وخصائص نظام الحوافز الفعال	36
المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافر	39
المطلب الثالث: تقييم و أسباب فشل نظام الحوافر	40
خلاصة	43
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي الولاء التنظيمي	
تمهيد	45
المبحث الأول: مفهوم الولاء التنظيمي	46
المطلب الأول: تعريف الولاء التنظيمي وخصائصه	46

المطلب الثاني: مداخل دراسة الولاء التنظيمي وركائزه	47
المطلب الثالث: مقومات الولاء التنظيمي و أهميته	48
المبحث الثاني: الولاء التنظيمي وسياساته	51
المطلب الأول:النماذج المفسرة للولاء التنظيمي وطرقه	51
المطلب الثاني: العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي ومراحل تطوره	53
المطلب الثالث: وسائل قياس الولاء التنظيمي وآثاره	59
المبحث الثالث: انعكاسات الولاء التنظيمي علي المؤسسة	63
المطلب الأول: اثر الولاء التنظيمي علي الأداء البشري	63
المطلب الثاني: الولاء التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية	72
خلاصة	78
الفصل الثالث:	
تمهيد	80
المبحث الاول: دور التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي	80
المطلب الأول: دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي	80
المطلب الثاني: دور تحسين ظروف العمل في تحقيق الولاء التنظيمي	83
المطلب الثالث: دور الأنظمة التحفيزية في تحقيق الولاء التنظيمي	84
المبحث الثاني: تقديم عام لشركة توزيع الكهرباء والغاز	87
المطلب الأول:تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز	87
المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز المدية	91
المطلب الثالث: مهام وصلاحيات مؤسسة سونلغاز المدية	93
خلاصة الفصل.	98
خاتمة.	100
قائمة المراجع	105
قائمة الملاحق	

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	يبين هرم الحاجات (أبراهام ماسلو)	24
2-1	يوضح نظرية ذات العاملين (فريديك هرزبرغ)	25
3-1	يمثل جوهرة نظرية التوقع	27
4-1	قواعد نظام الحوافز الفعال	36
1-2	أهمية الولاء التنظيمي	50
2-2	العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظمي	57
3-2	مراحل تطور الولاء التنظيمي حسب بوشنان	58
4-2	أهم مخرجات الولاء التنظيمي	62
5-2	العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء البشري	70
6-2	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	75
1-3	عناصر الوظيفية	82
2-3	العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي	85
3-3	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز	90
4-3	الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز –المدية	91

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1-1	يبين العوامل الداخلية و الخارجية لتحديد الأجور	12
2-1	يوضح الحوافز المادية المباشرة و الغير مباشرة.	15
3-1	يوضح الحوافز المادية و المعنوية.	17
4-1	يوضح نظرية ماك غريغور	21
1-2	أهم الآثار المرتبطة بالمستوى المرتفع من الولاء التنظيمي	62
2-2	أهم مقاييس الإنتاجية	66
3-2	طرق حساب معدل الغياب	68

مقدمة عامة

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

إذ يحظى التحفيز حاليا باهتمام كبير واعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية وضرورة احترامها للأفراد والجماعات كل حسب كفاءته وقدراته ومهاراته،فتحفيز العاملين يثير دوافعهم ويحرك طاقاتهم وقدراتهم الكامنة ويولد الرغبة والحماس في العمل ودفعهم لزيادة أدائهم عن طريق الاهتمام بهم وحسن المعاملة والأخذ بمشاعرهم وطموحاتهم ورغباتهم ،وهذا بدوره يحفز الفرد على إشباع حاجاته ورغباته وملئ نفوس العاملين بالرضا والطمأنينة ومن ثم ضمان تفانيهم في أدائهم والتعامل بكفاءة وفاعلية من المهام الملقاة على عاتقهم وإبعاد مظاهر القلق والتوتر وغيرها.

ونظرا لأهمية التحفيز في توجيه سلوك الأفراد وارتباطها الوثيق بدوافعهم وقوة تأثيرها الكبير على أدائهم، فلا بد أن تحظى بالاهتمام والتركيز بوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير الإيجابي على الأفراد بشكل يزيد من ولائهم لمؤسستهم ورضاهم واستقرارهم في حياتهم الاجتماعية، وذلك بأن يكون التعامل مع مختلف الحوافز الممنوحة والمقدمة بالأفراد إلى انتهاج أنماط سلوكية غير صحيحة يحتم على إدارة المؤسسة إضاعة الكثير من الوقت والجهد .

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

و إن العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها لا بد أن تكون أخذ وعطاء ولا بد من البدل المتبادل بين الطرفين، فحينما تقدم المؤسسة الولاء للعاملين لا بد أن يقدم العاملين الولاء التنظيمي، كذلك حينما ترضى المؤسسة عن أداء العاملين

و قبل أن تقطف ثمار العطاء والجهد، عليها أن تسارع بما يجعل العاملين يشعرون بالراحة النفسية ويحسون بثمرة جهودهم من خلال التطوير الذي يحدث في حياتهم العملية، ووضعهم الوظيفي والمعيشي بشكل عام وبالتالي هو الرهان والضمان لاستمرارية العطاء وديمومة الولاء لدى الطرفين .

و تجدر الإشارة إلى أن الولاء التنظيمي يتأثر بالعديد من العوامل الخارجية والداخلية في المؤسسة، كظروف سوق العمل وفرص الاختيار والأجور و جماعة العمل والاهتمام بالعاملين وكذلك يتأثر بخصائص الفرد وخصائص الوظيفة والتنظيم. ومن هنا يمكن طرح الإشكالية التالية:

إشكالية الدراسة:

ما مدي تأثير التحفيز على تحقيق الولاء التنظيمي ؟ وما هو تأثيره بصفة خاصة في مؤسسة سونلغاز بالمدية؟

الأسئلة الفرعية:

ولمعالجة هذه الإشكالية قمنا بطرح الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالتحفيز وما هي أهميته ؟
- كيف يتم تحقيق الولاء التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية ؟
- هل يمكن للحوافز أن تساهم في تحقيق الولاء التنظيمي فعلا داخل المؤسسة الاقتصادية؟

فرضيات الدراسة:

- التحفيز ممارسة يثير دوافع الفرد ويولد الرغبة والحماس له لإشباع مختلف حاجاته ورغباته.

- من أجل تحقيق الولاء يجب تحديد درجة دافعية الأفراد للعمل وتوعية سلوكهم الشخصي ومستوي أدائهم وذلك لخدمة المؤسسة.

- للحوافز اثر على تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على مفهوم التحفيز وطبيعته وكذلك الولاء التنظيمي وأهميته.

-معرفة عمليه التحفيز ومختلف أنواعه.

- التعرف على مستوي الولاء التنظيمي لدي العاملين داخل المؤسسة.

- إبراز مدي أهمية نظام الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي لدي العاملين.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- يعتبر موضوع التحفيز من المواضيع المهمة المطروحة على ساحة النقاش الاقتصادي،وقد اكتسب هذه الأهمية بسبب زيادة المنافسة بين المؤسسات في ضل انفتاح السوق وتلاشي الحدود الجغرافية للبلدان.

- التعرف على بعض الدراسات الخاصة بالولاء التنظيمي وعوامل بنائه وتدعيمه لدي الأفراد وآثاره على أدائهم وأداء المؤسسة.

وجود ندرة واضحة في الدراسات الأكاديمية في الجامعات الجزائرية التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي.

المنهج المستخدم:

1-**الجانب النظري:** اعتمدنا فيه على المنهج الوصفي التحليلي مع ابراز الإطار النظري للتحفيز ودوره في تحقيق الولاء التنظيمي .

2-**الجانب التطبيقي:** اعتمدنا فيه على منهج دراسة حالة في الفصل التطبيقي.

الدراسات السابقة :

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

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

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

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

الدراسات المتعلقة بموضوع الولاء التنظيمي نذكر من بينها:

- دراسة إيهاب أحمد عويضة رسالة ماجستير جامعة غزة لسنة 2008 بعنوان أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدي العاملين في المنظمات الأهلية لمحافظة غزة ودراسته ركزت على الرضا الوظيفي بكل مسبباته على الولاء التنظيمي حيث تطرق إلى الحوافز كعامل من عوامل الرضا الوظيفي، ولم يركز عليه كثيرا،

ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- وجود علاقة ايجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي تعز للخصائص الشخصية الجنس، السن، الحالة الاجتماعية ... الخ)، بينما نحن في دراستنا ستركز بالخصوص على الحوافز المعرفة درجة إسهامها في الولاء التنظيمي.

- دراسة إيناس فواد نواري رسالة ماجستير جامعة أم القرى بمكة لسنة 2008، بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، وهدفت الدراسة إلى كشف مدى تأثير الرضا الوظيفي بكل أبعاده على الالتزام التنظيمي.

وتوصلت إلى جملة من النتائج أهمها :

- الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين والمشرفات مرتفع، وان العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي علاقة متوسطة، ولا توجد فروق في العلاقة بالنظر لمتغير الجنس بينما هناك اختلاف باختلاف التخصصات.

الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة :

يمكن الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة:

- في أننا تطرقنا إلى تأثير متغير خارجي واحد ومحدد والتركيز على أثره، بينما اغلب الدراسات السابقة تناولت تأثير جملة من المتغيرات على الولاء التنظيمي لذلك لم تصل إلى التحديد بدقة شدة تأثير كل متغير منها على الظاهرة المدروسة (الولاء التنظيمي)

- وكانت دراستنا التطبيقية محدودة ولم تتح لنا فرصة إجراء الجانب التطبيقي بسبب جائحة covid 19 ولم نتمكن من إجراء استبيان على غرار الدراسات السابقة.

أسباب اختيار الموضوع:

- الموضوع يثير اهتمامنا

–انه من مواضيع مجال تخصص (إدارة أعمال)

- بالإضافة تم التوصل إلى هذا الموضوع بعد مناقشة عدة مواضيع لفترة استمرت طويلا مع الأستاذة المشرفة، فهو نتيجة عدة اقتراحات ورحابة صدر وتوجيه من الأستاذة المشرفة.

صعوبات الدراسة:

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

-الخلط وصعوبة التفرقة بين المصطلحات في المراجع المعتمدة خاصة في الجزء المتعلق بالولاء التنظيمي.

- صعوبة الحصول على المراجع من المكتبة بسبب جائحة الكورونا.

-نقص المراجع التى عالجت وتناولت موضوع الولاء التنظيمي.

-صعوبات ومشاكل عويصة وان لم اقل استحالة في إيجاد مكان للتربص.

-التنقلات المتكررة إلى مكان إجراء التربص ورفض استقبالنا بسبب جائحة كورونا.

حدود الدراسة:

- **الموضوعية:** تطرقنا الي محورين التحفيز، والولاء التنظيمي والعلاقة بينهما .

- **المكانية:** تم اختيار مؤسسة سونلغاز المدية.

-**الزمانية:** 2020/01/15 الى 2020/08/15

هيكل الدراسة:

وقد ارتأينا في دراستنا تقسيمها إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول: ماهية التحفيز،وكذلك عمليات التحفيز ونظرياته ،ونظام التحفيز في المؤسسة .

الفصل الثاني: مفهوم الولاء التنظيمي، وسياساته وانعكاساته على المؤسسة.

الفصل الثالث: بينا العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي و تعرفنا من خلاله علي شركة سونلغاز بالمدية .

الفصل الأول:

الإطار ألمفاهيمي للتحفيز

تمهيد:

يعتبر التحفيز محل اهتمام الكثير من العلماء والباحثين سواء الاقتصاديين أو النفسانيين أو الاجتماعيين وهذا لما له من أهمية بالغة، فالتحفيز ممارسة للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما لديهم، وهذا بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة، فالتحفيز قوى موثرة في سلوك الفرد بطرق وأساليب ووسائل معينة قد تكون مادية أو معنوية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية وتحقيق الغايات المطلوبة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن معرفة هذه القوى تصبح ضرورية لجعل التحفيز مثمرا في المنظمة، فالتحفيز من الأسس المهمة لضمان تحقيق الأهداف وتوفير الرغبة عند الأفراد في العمل، ويعتبر حاليا جوهر نشاط المنظمات الناجحة والفاعلة التي تتنافس على إيجاد توليفة مثلى من الحوافز وقدرتها على إثارة حماس الأفراد وهذا من خلال أنظمة التحفيز الملائمة التي تتماشى مع طبيعة العمل والعاملين كأفراد وجماعات، وكذلك اعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية وضرورة احترامها الأفراد والجماعات كل حسب كفاءته وقدراته ومهاراته.

المبحث الأول :ماهية التحفيز في المؤسسة

أصبح لزاما على المنظمات في وقتنا الحاضر إن تدرك إن تحفيز العمال هو مسالة مهمة في صالح العمل، فمن الضروري إن نعلن بان الأجر ليس وحده ما يعمل الإفراد من اجله ،فالعاملون يبحثون عن العديد من الأمور الأخرى نظيرة ما يكرسونه للمنظمة من وقت وطاقة وجهد ،وتعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز الذي يدفع الإفراد إلى بذل قصار جهدهم والعمل بصورة أفضل لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة ،وسنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- ماهية التحفيز في المؤسسة .
- عمليات التحفيز ونظرياته في المؤسسة.
- نظام الحوافز في المؤسسة .

المطلب الأول: مفهوم التحفيز و مراحل تطوره

حضي التحفيز باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين سواء في علم الإدارة أو في علم النفس أو العلوم الاجتماعية ،مما أدي إلي وجود بحوث عديدة حول موضوع التحفيز نظرا لتأثيره علي الفرد،فالتحفيز يختلف من فرد لأخر في المنظمة ،وقبل الدخول إلي مفهوم التحفيز ،لابد من توضيح المفاهيم المرتبطة بيه .

أولا: المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتحفيز

1- الدافع :هو مجموعة العوامل الداخلية المنشطة والقوي الموجهة لتصرفات الفرد إي إن الدافع هو الرغبة إن القوي الداخلية التي تحرك الفرد للقيام ب تصرفات معينة ،وعلي هذا الأساس فورا كل سلوك دافع ووراء كل دافع حاجة ووراء كل حاجة سبب ،والسلوك يسعي دائما لتحقيق هدف.[1]

وعرفه دريفرفيري .الذي اعتبر الدوافع بأنها عامل انفعالي داخلي للفرد، يعمل علي توجيه سلوك الفرد نحو تحقيق هدف معين[2].

[1]- عبد الفتاح بوخمخم ،**تسيير الموارد البشرية** ،دار الهدى للنشر والتوزيع ،الجزائر ،2011،ص 221.

[2]- مصطفى نجيب شاويش ،**إدارة الموارد البشرية** ،إدارة الإفراد ،دار النشر والتوزيع ،رام الله ،1996،ص44.

2- **الحاجة :** تعبر عن النقص والحرمان من شيء **ما**، الشيء الذي يسبب التوتر والقلق، وتمثل رغبات طبيعية بهدف الكائن الحي إلي تحقيقها وإشباعها لتقليل هذا التوتر[1].

3- **السلوك الإنساني :** يقصد به النشاطات المتعددة التي يقوم الإنسان ،ليشبع حاجاته ورغباته ويحقق أهدافه [2].

ثانيا:مفهوم التحفيز :

وردت تعار يف كثيرة توضح مفهوم التحفيز، من بينها :

-يقصد بالتحفيز تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وأدائهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات، شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتحديد [3].

التحفيز: هو حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم، وإكسابهم الثقة في أنفسهم ما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه و دون شكوى أو تذمر وعلى المدير أن يحفز مرؤوسيه و ذلك بعمل إجراءات مختلفة لذلك، فكل واحد أو شخص يختلف عن الآخرين وله مفتاح خاص به وعلى المدير أن يختار الأسلوب الأنسب لتحفيز مرؤوسيه، مع مراعاة الفروق الفردية بينهم فعلى سبيل المثال يوجد موظف يجب أن يعلن مديره أمام الجميع في اجتماع عام ويشيد به و بالإعمال التي أنجزها ،وهناك نوعية أخري من المرؤوسين يريد إن يجلس منفردا مع المدير ،ويسمع منه بعض الكلمات من المديح والشكر والعرفان علي المجهود التي يقوم بها ،وهناك فئة أخري يمكن أن يتم تحفيزهم بمحنهم مكافئات مالية أو زيادة في رواتبهم [4].

التحفيز: هو مجموعة من القوى الناشطة التي تصدر من داخل الفرد، ومن محيطه في آن واحد، والتي تحت الفرد العامل على تصرف معين في عمله أو في تقدير اتجاهه وشكله ومدته[5].

---

[1]- سعاد نائف برنوطي ،**إدارة الموارد البشرية إدارة الإفراد** ،دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن،ط2007،3،ص344.

[2]- خالد عبد الرحمان ألهبتي،**إدارة الموارد البشرية** ،دار وائل للنشر والتوزيع،الأردن ،ط2005،2،ص254.

[3]- خالد عبد الرحمان ألهبتي،**مرجع سابق**،ص254.

[4]- محمد الصيرفي ،**إدارة الإفراد والعلاقات الإنسانية** ،دار قنديل للنشر والتوزيع،الأردن،2003،ص403.

[5]- حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر، لجامعة قالمة ،2009،ص151.

ومن هذا التعريف يمكن أن نستنتج، أن التحفيز هو القوة التي تحرك وتثير الفرد من أجل إنجاز المهمات الموكلة إليه على الوجه الأفضل، عن طريق تلبية حاجاته ورغباته.

التحفيز: هو كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص، وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أداء هذه الواجبات [1].

ومن هذا التعريف نستنتج، أن التحفيز هو المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد لتحقيق وإرضاء رغباتهم والإجابة علي كل ما يطلب منه .

الحوافز: حسب « Dimok » هي العوامل الخارجية التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبذلون معهم جهدا اكبر مما يبذله غيرهم [2].

الحوافز: هي عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين أي أنها تمثل العوائد والتي يتم من خلالها استشارة الدوافع وتحريكها، وهذا المعنى فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أداءه لعمل معين، تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجته[3].

وهناك من يعرف الحوافز أنها وسائل يتم بموجبها إشباع حاجات الفرد، أو هي مجموعة الظروف التي تتوافر في جو العمل و تشبع رغبات الأفراد عن طريق قيامهم بالعمل[4].

من خلال كل التعاريف السابقة نستخلص ونستنتج أن المفروض الجمع..

الحوافر عوامل خارجية ومؤثرات تشجع الفرد وتحفزه لأداء أفضل، وتدفعه إلى القيام بمختلف الأنشطة التي بدورها تؤدي لإشباع حاجاته ورغباته.

الدافعية: هي مؤثر داخلي في الإنسان، تحرك وتنشط سلوكه وتوجهه نحو تحقيق الأهداف التي يرغب الإنسان في تحقيقها، فالدافعية بكل بساطة هي خلق رغبة لدى الإنسان تحركه وتوجهه نحو تحقيق شيء ما،بينما الحافز

---

[1]- سنان الموسوي، **إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها**، دار معدولاي للنشر،عمان ،2003،ص222.

[2]- طاهر محمود الكلالدة،**تنمية وإدارة الموارد البشرية** ،دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ،الأردن،2008،ص115.

[3]- نعيم إبراهيم الظاهر،**تنمية الموارد البشرية** ،عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع،الأردن، 2009،ص216.

[4]- هيثم العاني، **الإدارة بالحوافز**، دار كنوز للمعرفة و النشر و التوزيع، ط1، 2007، ص217.

هو أمر يحث على القيام بعمل أو جهد معين وهو خارج عن كيان الفرد بينما الحاجة هي حالة أو موقف يطلب فيه شيء مرغوب.

و يمكن توضيح العلاقة بين الدافع والحافز والحاجة كما يلي: هي أن الحافز يثير الدافع الذي ينشط الحاجة التي أظهرها الحافز واقتنع بها الدافع، فيتحرك الإنسان لتحقيق تلك الحاجة.

وبناءا على ما سبق سوف نحاول إعطاء تعريف شامل للتحفيز وهو كما يلي:

هو عملية التأثير في السلوك الوظيفي للعاملين وتحريكه وتوجيهه باستخدام مجموعة من العوامل والوسائل بغية استمراره لتحقيق دافعية العمل التي ترتكز على رضا العاملين لتحقيق هدف محدد .

وللتحفيز مجموعة من الخصائص والمتمثلة في ما يلي:

1- **القابلية للقياس** : بحيث يجب إن تترجم جميع السلوكيات والتصرفات والانجازات ،والذي يتم تحفيزه في شكل في شكل يمكن تقديره وقياس إبعاده.

2- **إمكانية التطبيق** : ونشير هنا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.

3- **الوضوح والبساطة** : لابد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب الأسلوب وكذلك الاستفادة منه وذلك من خلال إجراءات تطبيقية وحسابية .

4- **المشاركة** : يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي يطبق عليه مما يؤدي إلي تحمسهم وإقناعهم. [1]

5- **تحديد معدلات الأداء** : يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية علي وجود معدلات محددو وواضحة للأداء ويجب أن يشعر الأفراد أن مجوداتهم تؤدي للحصول علي الحافز من خلال تحقيقهم للمعدلات[2].

[1]- جمال الدين لعويسات ،**السلوك التنظيمي والتطوير الإداري** ،الجزائر بوزريعة ،دار هوما للنشر والطبع والتوزيع ،2002،ص12.

[2]- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية**،ط 1 ، المكتبة العصرية ، مصر، سنة 2009، ص 63.

6- **القبول :** يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الإفراد المستفيدين منه وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق الأهداف المنشودة[1].

7- **الملائمة :** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين علي نفس المقدار منها، لذا يجب إن تعتمد مداخلها وطرقها علي مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام وغيرها من معايير التحديد[2].

8- **المرونة :** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييره إذا استدعي الأمر ذلك.

9- **الجدوى التنظيمية :** يجب أن يكون للنظام منفعة في الشكل من اجل زيادة إراداتها.

10- **الوقت المناسب :** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذالك يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل أو التصرف[3].

ثالثا: مراحل تطور التحفيز :

لقد مر التحفيز بعدة تطورات ومراحل ،وكان لكل مرحلة من مراحل تطوره إطارها البيئي الذي يتكون من فلسفة وافتراضات وقيم معية ،ويمكن إبراز هذه المراحل فيما يلي :

مرحلة النظريات التقليدية أو الكلاسيكية: وفي هذه المرحلة اعتبرت فيها المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، وأن أهدافها هي تعظيم الأرباح وزيادة الإنتاج وتعتبر الفرد أداة للإنتاج وجزءا من الآلة التي يعمل عليها، ومحور اهتمام هذه المرحلة هو الإنتاجية وزيادتهما عن طريق ما اصطلح عليه بالإدارة العلمية وترشيد الأداء، لذا فقد أخذت الحوافز خلال هذه المرحلة شكلا ماديا تمثل بالأجر وملحقاته.

مدرسة العلاقات الإنسانية : لقد أشير إلى وجهه نظر هذه المدرسة، إذ تشير إلى أن المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني ،وبالتالي فالمنظمة تعتبر وحدة

[1]- حسين حريم، **السلوك التنظيمي،سلوك الإفراد في المنظمات**،دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، سنة2000، ص57.

[2]- عبد الرحيم بن يحي وآخرون، **الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة**، مذكرة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مركز جامعة يحي فارس، سنة 2011-2012،ص 8 .

[3]- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ،**نفس المرجع**،ص367.

اجتماعية فنية ،ثم في داخلها التفاعل بين الجانب الإنساني والجانب الفني ،وتنظر إلى الفرد على انه يمتلك مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل الجماعات.[1]

المرحلة الحديثة : مثلها نظريات الإدارة الحديثة مثل "نظرية الإدارة بالأهداف ،ونظرية النظم " وحاولت هذه المرحلة أن تتجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة من تجاربها ،إذ تنظر هذه المرحلة إلى الجهاز الإداري في المنظمات على انه نظام مفتوح وليس مغلق ،كما أشارت إليه المدارس التقليدية ،حيث دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المحققة ،ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية حسب مستويات الأداء ،وإشراك العاملين من الإدارة ووضع خطط الحوافز ،ومن جهة نظر هذه الحوافز المادية ،والمعنوية وإشراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط التحفيز[2].

المطلب الثاني :أهمية التحفيز وأهدافه:

أولا : أهمية التحفيز

يعتبر التحفيز شيء لا غنى عنه في المؤسسات ،لان هناك فارقا كبيرا بين الأداء للفرد الحفز وعن أدائه عندما لا يكون محفزا، فالحوافز ذات أهمية كبري وتأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية فحسب،بل سيترتب على ذلك إشباع حاجات العاملين المختلفة،إذن فعملية التحفيز ذات أهمية مزدوجة،فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة واستغلال العنصر البشري بعدالة ،ومن جهة أخري يهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة ،وبوجه عام فان أهمية التحفيز تكمن في :[3]

1- أهمية الحوافز علي المستوي الفردي :وتكمن فيما يلي :

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتفكير:،طالما أن العمل سريعا ما ينال صاحبه الجزاء والعقاب والتوبيخ والخصم والفصل أحيانا،لذا يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد و أتقن الأداء واخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار كما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.

[1]- طاهر محمود الكلاندة ،**مرجع سابق** ،ص120.

[2]- الفارس سليمان ،**اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة** ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية.

[3]- ألزغبي،فايز وعبيدا،محمد ابراهيم ،**أساسيات الإدارة الحديثة** ،دار المستقبل ،عمان ،الأردن ،1997، ص161.

- **أداة للتغذية المرتدة:** يسعى معظم الإفراد إلي الوقوف إلى جانب نتائج أفعالهم ورد فعل الغير اتجاههم استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم، وإشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع.

- **الدعم المالي:** يمثل أهمية كبيرة لمعظم الإفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حني يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.

- **تحمل المسؤولية :** بعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف ،كالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية ،والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.[1]

2- أهمية الحوافز على مستوي الجماعات :وتكمن هذه الأهمية فيما يلي :

-إثارة حماس الجماعات وتشجيع روح المبادرة والمنافسة بين إفراد الجماعة: يحب الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذ ما توفرت لدي الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.

-تنمية روح المشاركة والتعاون: بمعني تنمية روح الفريق الجماعي وتكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها، وشعورهم بالأهمية لإقناع الإدارة بآرائهم ووجهات نظرهم.

-تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة : تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل[2].

3- أهمية الحوافز على مستوي المنظمة :وتكمن هذه فيما يلي:

- **التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية:** تسهم الحوافز في الاستجابة السريعة التأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار

[1]- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **مرجع سابق**، ص 294.

[2]- فايزة بوعيشة، **أهمية الحوافز على أداء العاملين وفعاليتها على تنمية المؤسسة** ،مذكرة ليسانس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية 2010، ص11.

الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها، وهذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة. [1]

- **التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة:** ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين و التدريب والتنمية و تقييم الأداء والأجور والمنافع والخدمات والترقيات وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة للمنظمة.

- **تهيئة المناخ التنظيمي المناسب:** تساهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.[2]

ثانيا: أهداف التحفيز

- تسعي المنظمة من خلال تحفيز عامليها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج مما يضمن بقائها ونموها واستمرارها.

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج ،وجودة ،ومبيعات ،وإرباح تخفيض التكاليف ،وتخفيض كمية الخامات.

- إشباع احتياجات العاملين المتنوعة وعلى الأخص التقدير والاحترام ،والشعور بالمكانة.

- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.

- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع ،وأيضا تحسين نوعه وجودته .

- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.

- جذب العاملين داخل المنظمة ورفع روح الولاء والانتقاء.

- تشجيع الابتكارات والاختراعات لدي العاملين.

---

[1]- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **مرجع، سابق**، ص295.

[2]- زاهر عبد الرحيم عاطف،**مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية** ،دار الراية للنشر والتوزيع،الاردن2011،ص143.

المطلب الثالث : أنواع الحوافز والعوامل المؤثرة فيها

بما إن للتحفيز يحقق عدة فوائد وإغراض ومكاسب وبالتالي هناك عوامل مؤثرة عليه.

أولا:أنواع الحوافز

هناك عدة أنواع للتحفيز وعدة تطبيقات وسوف اعتمد في تصنيفي هذا على معايير وهذا حسب كل نوع ولا يمكن اخذ معيار واحد للتصنيف،لان هذه المعايير تختلف من منظمة إلى أخري وكذلك باختلاف العنصر البشري.[1]

ا. **الحوافز المادية:** هي الحوافز الذات الطابع المالي والنقدي أو الاقتصادي، والحوافز المادية تقوم بإشباع حاجات الإنسان فهي الأكثر شيوعا فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل وبالتالي يمكن القول أن الحوافز المادية تنقسم بدورها إلى حوافز فردية وأخرى جماعية .

1. **الحوافز الفردية:** هي عبارة عن حوافز فردية موجه للفرد و ليس للجماعة، كأن تقوم إحدى الشركات بإعطاء جائزة لأفضل موظف، أو تكريم أفضل لاعب كرة....، وهذا ما يتيح الفرصة للتنافس ما بين الأفراد، وقد تؤدي في بعض الأحيان بشعور الأفراد بالأنانية وعدم التعاون جراء إهمال هذا النوع من الحوافز[2].

ومن أهم الحوافز الفردية ما يلي:

الأجور: تتبع أهمية الأجر كحافز على الإنتاج بأنه يتيح إشباع لكثير من الحاجات الأولية و الأساسية كالمأكل والمسكن و الملبس .... كما يمكن من خلال الأجر استقطاب وجذب العمالة الجيدة للعمل في المنشأة ورفع الإنتاج عن طريق ربط الأجر بالإنتاج، و في هذا الموضوع تبرر وجهني نظر مختلفتين نحو ما إذا كان الأجر هو الأم أم الحافز، وعلى أي حال يمكن القول أ، أهمية أي حافز تتبع من مدى توافقه، وتكامله، مع الحاجة أو الرغبة التي يشعر بها الفرد [3] ، ولكن عملية تحديد الأحر لا تكون سهلة ، وإنما في غاية التعقيد و يتم تحديدها بعدة عوامل من بينها [4].

---

[1]- فيصل حسونة ،**إدارة الموارد البشرية** ،دار أسامة للنشر والتوزيع ،الأردن ،2008،ص ص85-86.

[2]- أحمد بن عبد الله الصبياب وآخرون، **أساسيات الإدارة الحديثة**، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005،ص146.

[3]- مصطفى نجيب شويش، **إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد**، ط1، دار بيروت للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 ص11.

[4]- محمد حافظ الحجاري، **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، مصر، 2005، ص228.

الجدول رقم (1-1) : يبين العوامل الداخلية و الخارجية لتحديد الأجور

عوامـــــل داخلية	عوامـــــل خارجية
- إستراتيجية الأجور في المؤسسة(مستوى الأجر،نظام الأجور) - تقييم الوظائف - قدرة المؤسسة على الدفع - قيمة المهارات التي يجب أن يتمتع بها العامل	- القوانين المعمول بها فيما يخص الأعمال والأجور - النقابات العمالية - شروط السوق(من عرض وطلب، مستوى الأجر السائد، التضخيم)

المصدر :من إعداد الطالبين .

فرص الترقية: حيث إنه إذا كان للعاملين رغبة أو دافع لشغل مركز وظيفة أعلى من مراكزهم الحالية، وهذا تحقيق لرغبة أو حاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية، ففي هذه الحالة ستكون الترقية حافزا مشجعا للعاملين على العمل والإنتاج لكي يظفر بالترقية ، أما إذا تم ربط الترقية بالأقدمية فهي سوف تفقد أثرها في التحفيز بسبب المساواة بين الفرد المنتج والعادي .

الزيادات السنوية: تمنح هذه الزيادات السنوية إلى الأفراد ذوي الكفاءة والنشاط العالي وجودة الإنتاجية، ويمكن اعتبار هذه الزيادات كحافز إذا اقترنت بالإنتاج ، أما إذا منحت على أساس لأقدمية سيفقد الحافز أهميته على إثارة الرغبة في العمل وتحسين الإنتاج.

المكافآت: تكون المكافآت في شكل معين من المال تمنح للفرد مقابل قيمة بعمل متميز كتحقيق معدل إنتاج عالي، كما تمنح في حالة التوفير في تكاليف الإنتاج أو الوقت .

المشاركة في الأرباح: هذا النوع من الحوافز أصبح معمول به في السنوات الأخيرة نظرا لأهميته حيث يتم المشاركة في الأرباح عن طريق اقتطاع النسب مئوية من الأرباح السنوية المحققة لتوزيعها بين الإدارة و العاملين، حسب معايير تحددها المؤسسة وقد استغلت هذه الجزئية كجانب مهم في تحفيز الموظفين وهدفها الأساسي تحسين إنتاجية مجموعة العمل [1] .

العلاوات: وهي كل ما زاد من أجر للعامل وتتعدد أنواع العلاوات فيما يلي:

[1]-أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الإبراهيمية، مصر ، 2009، ص 361.

- **العلاوات الدورية:** هي عنصر من المقررات المالية التي تستحق للعامل وهي تقرر بصفة دورية ومستمرة و تمنح العلاوات الدورية بشروط أهمها عدم الحصول على جزاء تأديبيا.
- **علاوة الكفاءة:** تمنح هذه العلاوة نتيجة الكفاءة الأدائية خلال السنة.
- **العلاوة الاستثنائية:** وهي تمنح بسبب وجود أداء و مجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي.
- **علاوة الأقدمية:** وهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المؤسسة، وتعد تعبيرا عن إخلاصه لمدة عام، أي أنه حين يحصل عليها تصبح حقا مكتسبا وتضاف في الأجر على عوائد المستقبل.

- **العمولات:** وهي في الغالب تكون في وظائف البيع أو الوظائف الإدارية الكبرى، إذا حققت صفات معينة والعمولة هي عبارة عن نسب مئوية من النتائج المحققة[1].

2. **الحوافز الجماعية:** هي حوافز تركز على العمل الجماعي و التعاون بين العاملين، و التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية واحدة أو قسم واحد أو إدارة واحدة لتحفيزهم على تحسين ورفع كفاءة الأداء والإنتاجية وهي تهدف إلى إشباع حاجات اجتماعية لدى الأعضاء الجماعة الواحدة، مثل: الانتماء والولاء.

عندما يكون هناك تداخل في العمل فإنه منن الصعب أحيانا عزل و تقييم الأداء الفردي و في هذه الحالة يكون من الأفضل وضع حوافز جماعية فمثلا العمل مضطر للعمل بسرعة التي يعمل بها الآخرون ومن ثم عمله يعتمد على عمل الآخرين وهذا وفقا للحوافز الجماعية الممنوحة لهم، و كل هذا يعتمد على أداء الجماعة ككل وتعتمد معظم خطط الحوافز الجماعية على ما يلي[2]:

نظام المشاركة في الأرباح: يقتضي هذا النظام بأن يحصل العاملين حصة من الأرباح السنوية التي تحققها المؤسسة و هذا النظام تأخذ به الكثير من المؤسسات في الوقت الحالي، في هذا الوقت أجريت الكثير من البحوث والدراسات بهدف تقييم فعالية استخدام نظام المشاركة في الأرباح وترى معظم المؤسسات أن هذه النظم تحقق [3].

---

[1]- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **مرجع سابق** ، ص 279.

[2]- عبد الرحمان باليعلي الوابل، **دور الحوافز المادية و المعنوية في رفع مستوى أداء العاملين**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مملكة العربية السعودية، 2005،ص340.

[3]- أحمد ماهر، **نفس المرجع**، ص 362.

الزيادة العامة في الأجور: هي تلك الزيادة في الأجور التي يحصل عليها العاملون في نفس الوقت ، وتلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من الحوافز لمواجهة غلاء المعيشة و انخفاض القدرة الشرائية للعامل، ولا ترتبط هذه الزيادات بأداء العامل، بل يستفيد منها جميع العمال في المؤسسة وهذا النوع من الحوافز يؤدي بالفرد بشعوره بالشكر والعرفان اتجاه مؤسسته [1] .

المشاركة وفر التكاليف: هي عبارة عن نسبة مئوية من الوفر المالي الذي يحققه العاملون في تكلفة الإنتاج من خلال ضبطهم للتكاليف وتخفيضها عن طريق التقليل والحد من حجم الهدر والتبذير في الموارد واستغلال الوقت استغلال جيد وهذه الموفرات توزعها المؤسسة عليهم في نهاية السنة [2] .

حوافز الخدمات الاجتماعية: أطلق عليها البعض إسم التعويضات أو الحوافز الغير مباشرة بسبب الأفراد الذين يحصلون عليها عن طريق العمل و بشكل عام، يقصد بها حوافز الخدمات الاجتماعية تلك التي تشبع الحاجات الذاتية لدى العاملين و تشعرهم أن الإدارة ترعى مصالحهم الشخصية وتساعدهم في حل مشاكلهم، الخاصة، وتشكل الحوافز الاجتماعية خدمات تقدمها المؤسسة للعاملين دون مقابل أو بمقابل بسيط [3].

وهي التأمين ضد إصابات العمل وضد البطالة والتأمين الصحي، تأمين الشيخوخة والعجز والوفاة ومختلف الخدمات الاجتماعية

ملكية العاملين لأسهم الشركة: حيث يسمح للعمال بشراء قدر من أسهم الشركة و يصبحون بذلك شركاء في المؤسسة، و بالتالي يزداد حرصهم على نجاحها وديمومتها وربحها مما يأخذ على هذه الطريقة أن عدد الأسهم المطروحة لن يكون بالضرورة مساويا لكل راغب في شرائه ، و من ثم افتقاد المساواة ، كما أن أسهم المؤسسة ذاتها تنخفض أسعارها فلا يحرص العاملون على امتلاكها[4].

كما أنه يمكن القول أن هناك حوافز مادية مبشرة و أخرى غير مباشرة، كما يوضحها الجدول التالي[5].

---

[1]- طارق المجدوب ، **الإدارة العامة**، دار الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، 2002،ص344.

[2]- جاري يسلر، **إدارة الموارد البشرية** ، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية ، 2003، ص441.

[3]- محمد قاسم القيروني، **الوجيز في إدارة الموارد البشرية**،ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص235.

[4]- محمد حافظ الحجازي، **مرجع سابق**، ص 233.

[5]- نبيل حامد مرسي، **فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية و الخاصة**، الطبعة1، المكتب العربي الحديث، مصر، 2010، ص388.

الجدول رقم (1-2) يوضح الحوافز المادية المباشرة و الغير مباشرة.

حوافز مادية مباشرة	حوافز مادية غير مباشرة
- الأجر - العلاوات الدورية - حوافز الإنتاج - المكافآت - ساعات العمل الإضافية	- التغذية - الإسكان - خدمات طبية و علاج - خدمات شرائية

المصدر : من إعداد الطالبين.

II. **الحوافز المعنوية:**يقصد بالحوافز المعنوية هي تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة و تحفيز العاملين بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها الاحترام و التقدير للعنصر البشري الذي له أحاسيس و تطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله، وهي حوافز غير ملموسة تتخذ أشكالا متنوعة كتقدير مجهودات العاملين وضمان استقرارهم وإشراكهم في قرارات الإدارة فهي تنمي الشعور الايجابي للفرد، من أهم هذه الحوافز المعنوية ما يلي:

1. **تقدير جهود العاملين:** و يكون بمنح شهادات و تقديرات وتوجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء كتقدير من الإدارة على جهودهم المبذولة، وهناك أشكال عديدة أيضا تتخذها الإدارة لتقدير عمالها من بينهم تسجيل أسماء العمال على لوحة شرف و تعلق في مكان بارز في المؤسسة وكذلك صورهم مع لمحة عن نشاطهم و جهودهم و ما حققوه من انجازات.

2. **إشراك الموظفين في الإدارة:** نقصد بذلك على الموظفين أن يساهموا بآرائهم و أفكارهم في المؤسسة وهذا عن طريق المشاركة في وضع سياستها و اتخاذ قراراتها والهدف منها هو تحفيزهم على العمل و تحسيسهم بالأهمية .

3. **ضمان استقرار العمل:** يعتبر ضمان استقرار العمل الذي توفره المنظمة للعاملين حافز له تأثير كبير على معنوياتهم وبالتالي إنتاجهم في العمل المستقر يضمن للعامل دخلا ثابتا و مستقرا، يعيش به براحة واستقرار وطمأنينة تجعله يركز ذهنه و يوفر جهده على عمله وتجعله يبحث عن التفوق و إبراز ذاته وكفاءته .

4. **تحسين ظروف و مناخ العمل:** إن توفر المناخ الصحي والمناسب في بيئة العمل من إضاءة و تهوية مناسبة و وسائل و أدوات العمل.... تؤثر على أداء و إنتاجية الفرد، كلما كانت الظروف ملائمة، كلما كان استعداد الفرد للعمل أحسن[1]

5. **توسيع العمل:** ومعناه إضافة مهام و واجبات للملل الذي يقوم به الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي و على نفس مستواه الإداري، فإن إضافة الواجبات و المسؤوليات الجديدة إلى العمل الأصلي، تزيد من الرغبة في العمل وتقضي على الملل و الروتين و بالتالي زيادة في حفز الأفراد على أداء الأعمال.

6. **التكوين:** يلعب التكوين دورا هاما و حيويا في المؤسسة، و يخدم أهداف الإدارة و ذلك عن طريق عقد دورات و ندوات تثقيفية للخارج لمسايرة التقدم الحامل على مستوى العامل، ويؤذي هذا إلى تنمية مهارات العامل و النهوض بما لديهم من قدرات و إمكانيات و تطوير أدائهم و سلوكهم و يعتبر التكوين محفز معنوي مهم كونه يعطي شعور للفرد بأن المؤسسة تهتم المؤسسة بمصيره و تفضل تطويره، لا على الاستغناء عنه و بالتالي يؤدي إلى رضاه عن العمل.

7. **المدح و الثناء:** يوجه المدح و الثناء قيام العامل بعمل متميز، و لابد أن يكون المدح في الوقت المناسب حتى يكون له الأثر المتوقع و من الأفضل أيضا أن يكون المدح مرآي و على مسامع العمال الآخرين حتى يشعر ذلك العامل بالفخر، و أيضا يتحرك و يتولد لدى الآخرين مشاعر الغيرة الايجابية وروح المنافسة[2] .

و يمكن تلخيص ما سبق في الجدول الآتي :

ا

[1]- هيثم العاني ، **مرجع سابق**، ص151-153.

[2]- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **مرجع سابق**، ص286.

الجدول رقم (1-3): يوضح الحوافز المادية و المعنوية..

الحوافز	الفردية	الجمـــاعية
المـادية	- ربط الأجر بالإنتاج - المكافآت التشجيعية - العلاوات الاستثنائية	- المشاركة في الأرباح - التأمين ضد العجز و الوفاة والشيخوخة - توفير السكن للعاملين و تلبية احتياجاتهم
المعنوية	- ثناء، مدح و تشجيع - نشر أسماء الأفراد الممتازين عال لوحات شرفية - اعتراف الإدارة بالجهود التي يبذلها الفرد - تقديم الحوافز الغير نقدية للفرد	- ظروف عمل ملائمة - علاقة طيبة بين الرؤساء و المرؤوسين - فترات الراحة أثناء العمل - توفير وسائل الأمن

المصدر: محمد الصيرفي، **أدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية**، طبعة1، دار فنديل للنشر و التوزيع، الأردن، 2003، ص408-409

ومن خلال الجدول السابق يمكننا أن نقول أن جميع الحوافز أعدت من أجل تلبية حاجات ودوافع العاملين من جهة و مصالح المؤسسة من جهة أخرى.

ثانيا: العوامل المؤثرة على الحوافز

هناك ثلاثة عوامل تؤثر بشكل مباشر على الحوافز لدى الموظف أو الفرد والتي تتلخص في الاختلاف في الحاجات والمواقف الفردية والممارسات داخل المنظمة بالإضافة إلى خصائص الوظيفة، وسوف نقوم باستعراض كل عامل من هذه العوامل على حده كما يلي: [1]

I.الاختلافات الفردية: إن الأفراد يختلفون فيما بينهم من حيث الحاجات والرغبات والقيم والمواقف والاهتمام الذي دفعهم لهذه الوظيفة وبسبب هذه الاختلافات في الصفقات ما بين فرد وآخر تختلف أيضا الحوافز، فما حفز شخص ليس بالضرورة أن يكون هو نفسه ما يحفز شخصا آخر، فبعض الأفراد يحفزهم ويدفعهم المنصب الوظيفي وآخرون يحفزهم المرتب وآخرون ربما يحفزهم خطاب شكر وتقدير أو منح الموظف فرصة أو

[1]- احمد عبد الله الصباب وآخرون ،**أساسيات الإدارة الحديثة**،خورزم العلمية للنشر والتوزيع ،السعودية ،2005، ص144-145.

إرساله إلى دورات تدريبية، ومن هذا نجد أن الاختلافات في الصفات بين العاملين في المنظمة تؤثر بشكل مباشر على نوع الحافز الذي يدفع العامل عن غيره.

II. **صفات الوظيفة:** وهي تمثل المهارات اللازمة ودرجة إمكانية هذا الموظف على أن يقدم مهام هذه الوظيفة على أكمل وجه وأهمية صفات كل وظيفة تختلف من وظيفة إلى أخرى وبالتالي فإن كل صفة من هذه الصفات لها طريقة لتحفيزها .

III. **الممارسات والتطبيقات للقوانين داخل المنظمة:** هذه الممارسات والتطبيقات هي اللوائح والقوانين التنظيمية والسياسات والأنشطة الإدارية المختلفة وقانون المكافأة، بدل النقل كلها تشجع وتحمل الموظف يقوم بعمله خير قيام و ينعكس على إنتاجيته من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

المبحث الثاني : عمليات التحفيز ونظرياته في المؤسسة

شغل موضوع عملية تحفيز العاملين وأثره على أدائهم والرضا عن عملهم بال الباحثين والمفكرين فظهرت بذلك عدة نظريات ساهمت في تفسير مختلف الحوافز ومتطلبات عملية التحفيز، وسوف نتطرق في هذا المبحث الاستعراض مختلف هذه النظريات وكيفية التحفيز وأسبابه ولماذا وكذلك أسس منح التحفيز إضافة إلى متطلبات عملية التحفيز .

المطلب الأول: نظريات التحفيز

يعتبر موضوع التحفيز محل اهتمام الكثير الباحثين، فكل باحث ومفكر له تياره الخاص ونظرته الخاصة التحفيز، وهذا انطلاقا منذ بداية تنظيم العمل في الحياة الاقتصادية وخاصة مع تطور وظهور الحاجات والرغبات البشرية و عليه تعددت النظريات وتنوعت ونذكر منها:

أولا: النظرية الكلاسيكية

النظرية التي ظهرت في مطلع القرن العشرين سمية بالكلاسيكية لنمط التفكير التي قامت على لأساسه، حيث ركزت في مجملها على العمل معتبرة أن الفرد آلة و عليه التكيف و التأقلم مع العمل الذي يزاوله و تشمل النظريات التالية:

ا. **نظرية الإدارة العلمية (لفريد ريك ونسلو تايلور):** من أهم مؤسسي هذه النظرية **" فريد ريك تايلور "** (1911) أطلق عليها باسم الإدارة العلمية، قام من خلالها بدراسة وتصميم طرق العمل بصورة تزيد من كفاءة العامل وتزيد من إنتاجيته و تقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- ✓ للعمال ميول طبيعي للعمل بأقل من طاقاتهم.
- ✓ من مسؤولية الإدارة توفير الأفراد المناسبين للعمل المعين و تدريبهم على أكثر الوسائل، كفاءة لأداء عملهم.
- ✓ يجب ربط أداء الموظفين مباشرة بنظام الأجور أو بحافز فوري أو نظام الأجر بالقطعة[1].

[1]- نور الدين حروش، **إدارة الموارد البشرية**، دار الأمة للطباعة و النشر والتوزيع، طبعة1، 2011، ص119.

الانتقادات الموجهة لهذه النظرية:

- هذه النظرية نظرت للعامل على أنه مجرد آلة أو أداة من أدوات الإنتاج.
- حركة الإدارة العلمية استخدمت لغرض زيادات الإنتاج دون مراعاة شخصية العاملين[1].

بناء على ما سبق تبين أن هذه النظرية أهملت الجانب الإنساني في العملية الإدارية فهي تساوي بين البشر والآلات.

II. نظرية الفلسفة الإدارية (X) و (Y) (دوغلاماك غريغور) : اختبر **ماك غريغور** أعماله افتراضات أساسية عن السلوك البشري، كما عرض نظريتين مختلفتين (X) و (Y) حيث يرى أن[2] :

❖ **نظرية (X) :** تقوم هذه النظرية على نظرة تشاؤمية للطبيعة الإنسانية ويقوم على الافتراضات الآتية:

- الإنسان كسول بطبيعته ولا يحب العمل.
- يعد الإنسان خاملا لا يحب المسؤولية.
- يفضل الإنسان أن يكون رئيسا لا مرؤوسا.
- من أهم وسائل دفع الأفراد للعمل، العقاب والتهديد، أي إن الإنسان يعمل خوفا من العقاب وليس حبا في العمل.
- ضرورة فرض الرقابة الشديدة على العامل.
- الأجر والحوافز المادية أهم حوافز العمل لديه.

وبناء على هذه الافتراضات قام " **ماك غريغور** " باقتراح افتراضات أخرى معاكسة تماما للأولى، وأن هناك جانبا إنسانيا في العمل والإنتاج.

❖ **نظرية (Y):** تؤمن بدوافع العمل وحاجات العاملين من أهم افتراضاتها:

- الجهد الذي يبذله الفرد في العمل سواء كان جهدا بدنيا أم عقليا هو أمر طبيعي ومصدر رضا الفرد.
- الرقابة والتهديد بالعقاب ليستا الوسيلتان اللتان تدفعان العاملين لبدل ما يلزم من جهد لتحقيق الأهداف.

---

[1]- سليمان خليل الفارس وآخرون، **إدارة الموارد البشرية، الأفراد**، طبعة6، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2005/2004، ص85/84.

[2]- نادر أحمد بوشيخة، **إدارة الموارد البشرية**، طبعة1، دار النشر و التوزيع الأردن 2010، ص213.

- يتقبل الإنسان المسؤولية بالرضا و يبحث عنها.
- يعمل الإنسان عادة آملا في الحصول على المكافآت وأهم مكافأة للإنسان هي تلك التي تحقق له الرضا الشخصي، وإشباع حاجات تحقيق الذات لديه[1] .

الجدول رقم (1-4): يوضح نظرية ماك غريغور

	نظرية X	نظرية Y
الأفضلية الطبيعية	- سلبية	- فعالية
دافعية العمل	- الأجر	- واقعية الذات - أفضلية العمل في الفرق
نمط الإدارة	- الخوف من العقوبة - الرقابة - علاقة أبوية - توجيهي	- حكم ذاتي - مراقبة ذاتية - تشاركي - مسؤول
الاستعداد للتغيير	- مقاومة التغيير	- التأقلم مع التغيير
إدراك الأفراد	- التحديد المسبق الأولي	- تطور مستمر
الاشتراك في العمل	- العمل في حدود	- تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار

Source : jean Pierre helfer **, management stratégie et organisation illustré pour Yves gué zou,** 8e édition, p358.

يوضح الجدول أهم افتراضات النظريتين حيث لرأى ماك غريغور وجود نظريتين متناقضتين من حيث المبدأ ونظرة الأفراد للعمل وقدرتهم في استغلال دوافع في تحقيق الأهداف و أحسن نظرية هي نظرية (X) التي تهتم بجوانب الإنسانية للأفراد و تشجيعهم على التميز والرقي.

[1]- سليمان خليل الفارس وآخرون، **مرجع سابق**،ص85.

III. **نظرية العلاقات الإنسانية (إلتون مايو):** تأسست هذه النظرية على يد **إلتون مايو**، حيث اكتشفت أهمية العلاقات الإنسانية من خلال البحوث التي قام بها حول دافعية العمال و التي دامت 09 سنوات من" عام 1924 إلى غاية عام 1932 " بمصنع هاو هاو ثورن شركة عربية للكهرباء، بعدما استنجدت به إثر الانخفاض لمعدل إنتاجها وما ينتج عنه من آثار عملية تدمر العمال والاستياء وعدم الرضا، حيث قام " **إلتون مايو** " خلال دراسته بإدخال تغييرات على الظروف المادية، كشدة الضوء، الحرارة، فترات الراحة، سلم الأجور لمعرفة تأثيرها على الإنتاج، فزاد إنتاج العمال وأخذ وتيرة الاستمرار والتحسن رغم سوء الظروف واكتشف أن الإنتاجية تزداد عندما يركز على العمال تركيزا خاصا وأن الإنتاج لا يرجع للظروف والدوافع الخارجية بقدر ما يرجع إلى الروح المعنوية.

هذه النظرية تؤول إلى أن كفاية العامل في الإنتاجية تتوقف بحد كبير على معنوياته، أي شعوره نحو العمل، ومدى أهميته بالعلاقات الإنسانية في رفع الرضا عند العمال وتحفيزهم نحو الانجاز أكثر[1].

ثانيا: نظريات المحتوى (النظريات السلوكية)

وهي تلك النظريات التي تركز على العوامل التي تثير السلوك وتبحث في الأسباب التي تتحكم فيه سواء كان انسانيا أو تنظيميا أي تتحدث عن ماهية الحاجات التي تحرك الفرد وتشكل أساس دافعيته،وتشمل النظريات التالية[2] :

I. **نظرية الحاجات الإنسانية:** نظرية سلم الحاجات لـ: " **أبراهام ماسلو** " من أشهر نظريات التحفيز أسسها سنة" 1954 " حيث رأى بأن حاجات ودوافع الإنسان مرتبة ترتيبا هرميا، إذ يتم إشباع هذه الحاجات بشكل تتابعي أي لابد من إشباع الحاجة الأولى في الانتقال للحاجة الثانية،فنظم خلالها حاجات الإنسان تنظيما هرميا وهذا وفقا لضرورة الحاجة وأهميتها وقد نبني إطار نظريته على افتراضات:

- وجوب إشباع الحاجات الدنيا أولا قبل العليا.
- إذا أشبعت حاجة ما فهي لا تعود دافعا للسلوك.
- سبل إشباع الحاجات العليا أكثر من تلك المتوفرة لإشباع الحاجات الأولية .

[1]- نور الدين حروش، **مرجع سابق**، ص120.

[2]- عبد الباري إبراهيم ذرة ونعيم صباغ، **إدارة الموارد البشرية**، طبعة1، 2007، ص388.

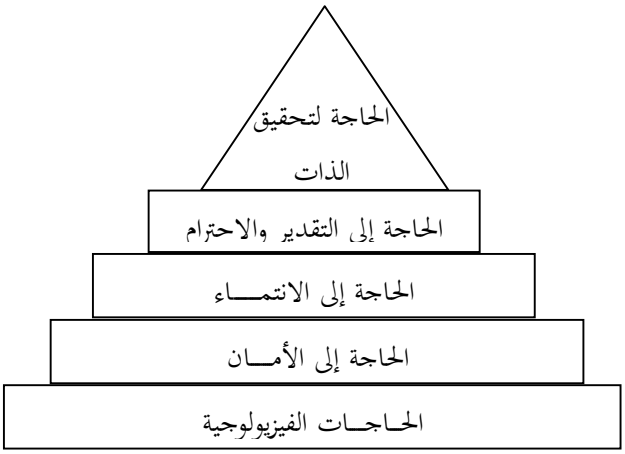
انطلاقا من هذه الفرضيات وضع ماسلو تسلسلات للحاجات تتضمن الحاجات التالية وعددها خمسة مستويات كالتالي:

1. **الحاجات الفيزيولوجية:** تعمل هذه الحاجات على الحفاظ على الفرد من أمثلتها الحاجة لطعام، شراب، نوم، ويمكن أن الفرد الذي يعاني من عدم إشباع هذه الحاجات حتى ولو أنه وصل إلى الدرجات المرضية من الإشباع فهو يعمل دائما على إشباعها بصورة8 عميقة أكثر
2. **الحاجة إلى الأمان:** تتمثل الحاجة في الأمان إلى حاجة الإنسان إلى جو من طمأنينة و سكينة لضمان حياة خالية من الأخطار المهددة لاستقرار الإنسان.
3. **الحاجة إلى الانتماء:** تبرر الحاجات الاجتماعية كحاجات مؤثرة في السلوك الإنساني وتتمثل في رغبة الفرد في وجوده بين الآخرين ورغبته في علاقات يحيطها الود والصداقة كما تمد هذه الحاجات إلى محاولة كسب الفرد لمزيد من المكانة الاجتماعية من خلال المركز الوظيفي أو نفوذ داخل الجماعة المنتمي إليها.
4. **الحاجات إلى تقدير الذات:** تتمثل هذه الرغبة في شعور الفرد بالأهمية و المكانة البارزة في السلم التنظيمي أو بين الأفراد وبقدرته على تحمل المسؤولية و التنفيذ والانجاز بالإضافة لإلى العمل على تنمية الذات لاكتساب مهارات وإضافة معلومات[1] .
5. **الحاجة إلى تحقيق الذات:** يحاول الفرد أن يحقق ذاته من خلال تعظيم استخدام قدراته ومهاراته في محاولة تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجاز الذي تسعده و تسره شخصيا. و الأشخاص الذين ينتمون إلى هذا النوع من الحاجات يتصفون بأنهم يبحث ون عن مهارات ذات طبيعة متحدية[2] .

[1]- نور الدين حروش، **مرجع سابق**، ص120-123.

[2]- أحمد ماهر، **مرجع سابق**، ص148. وآخرون.

الشكل رقم (1-1): يبين هرم الحاجات (أبراهام ماسلو)



المصدر: أحمد أبو شخة، **إدارة الموارد البشرية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، طبعة1، 2010، ص209.

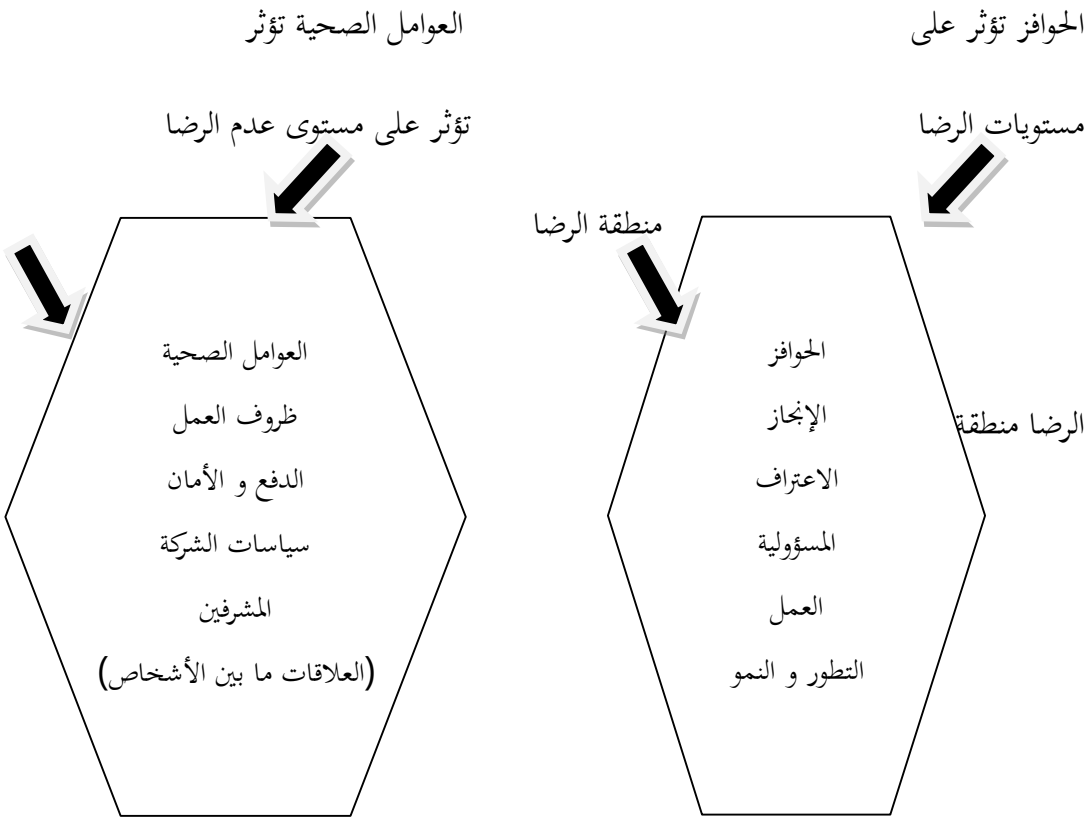
II. نظرية ذات العاملين (فريديك هرزبرغ) : تعتبر من أكبر النظريات التي تعرضت للمناقشة مند طرحها **فريديك هرزبرغ** حيث قام بالفصل بين نوعين من العوامل بناء على الاستجابات التي تلقاها من العينة التي أخضعها للدراسة وتنقسم هذه العوامل إلى قسمين:

1. **العوامل الوقائية (الصحية):** تنتمي إلى محتويات العمل وبيئته وتعمل للمحافظة على العامل وتتمثل هذه العوامل بالسياسات التنظيمية والعلاقات التبادلية مع الرؤساء والمرؤوسين وشعورهم بالأمان والاستقرار في العمل، وعدالة الراتب، فإذا شعر الفرد أن سياسة التنظيم متوازنة ورواتب عادلة مقارنة بالتنظيمات فإنه لا يصل إلى مستوى عدم الرضا.
2. **العوامل المحفزة (دافعة):** و من الأمثلة عليها، الإنجاز، المسؤولية، التقدم واعتراف الغير مرتبطة بمحتوى الوظيفة فإذا توفرت كان الأفراد راضيين عن وظائفهم[1] .

و يرى هرزبرغ أن الإدارة إذا تمكنت من توفير العوامل المحفزة فإن أداءهم يرتفع وأن اغناء الوظيفة يؤدي إلا إشباع الحاجات.

[1]- طارق طه، **السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت**، الدار الجامعية الجديد للنشر، 2007، ص312.

الشكل رقم (1-2): يوضح نظرية ذات العاملين (فريديك هرزبرغ)



المصدر: دكتور هيثم العاني، **الإدارة بالحوافز** ، مرجع سابق، ص68.

III. نظرية ماك ليلان في الحاجات: ركز العالم النفسي ماك ليلان في دراسته المتعددة على التي تمكن الفرد من تطوير دافع الانجاز و تأثير ذلك على السلوك الإنساني و استخدم مصطلح الانجاز لمعنى الحاجة و الدافع حيث طور مقياس لقياس قوة الحاجة و دراسة العلاقة بين قوة الحاجات في مجتمعات مختلفة وظروف التي عززت وزادت من قوة الحاجة وقد توصل ماك ليلان وزملائه إلى تحديد ثلاث أنواع من الدوافع هي:

1. **الحاجة للانجاز:** يظهر الأفراد ذو الدافعية العالية للانجاز اندفاعا قويا للعمل للوصول إلى نتائج ولديهم عادة الدافع الداخلي للتحسين، و يميلون أيضا إلى تبني أسلوب المشاركة في حل المشكلات، أما الأفراد الأقل دافعية للإنجاز، فهم أهل الاهتمام بالنتائج، ودرجت تحملهم للأخطار ليست عالية.و من بين خصائص الأفراد الذين يمتلكون دافعية قوية ما يلي:

- الرغبة في الحصول على المعلومات من الأثر المرتفع للأداء، لزيادة التأكد من تحقيق النجاح.
- يشعرون بالرضا لدرجة كبيرة عند إنجاز شيء ما، ومن هنا المكافئة مقابل إنجاز تعتبر أقل أهمية من الإنجاز نفسه.
- إنهم غالبا ما يهتمون بالابتكار و السعي إلى تحقيق الأهداف.

2.الحاجة للقوة:و هيا الميل و الرغبة في التأثير على الآخرين و ممارسة النفوذ و الرقابة على سلوكهم، والوصول إلي مركز قيادي. و الحاجة للقوة بدورها تتفرع إلى شكلين هما:

- **الحاجة نحو القوة الشخصية:** و قد اعتبرها بمثابة القوة السلبية للحاجة إلى القوة حيث تعبر عن رغبة الفرد في السيطرة على الآخرين.
- **الحاجة نحو القوة الاجتماعية:** و قد اعتبرها القوة الايجابية للحاجة نحو القوة وهي تشير إلى رغبة الفرد في استخدام السلطة في إطار من المسؤولية الاجتماعية، أي في تحقيق الأهداف التنظيمية و ليس الشخصية[1].

3. الحاجة للانتماء: يرى" **ماك ليلان** " أن للمدير الناجح رغبة قوية للعمل والتواجد، و التفاعل الاجتماعي ومساعدة الآخرين والاهتمام بهم للتقدم والتطور[2] .

ثالثا: نظريات عملية التحفيز:

و هي تلك النظريات التي تركز على العوامل التي تثير السلوك المدفوع والعوامل التي توجه وتحافظ على السلوك المرغوبين وتشمل النظريات التالية[3]:

I.نظرية التوقع (فيكتور فروم): طور فيكتور فروم هذه النظرية عام 1964 وتفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره، حيث أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين نتخذ باعتقاد الفرد أن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك الذي سيؤذي إلى نتيجة معينة، وهذا يعني حفز الفرد، حيث يرى أن سلوك الفرد يرتكز أساسا على المنفعة الشخصية وهو يختار سلوكا من ضمن بدائل متعددة للسلوك بناء على اعتقاده أن السلوك

[1]- حسين حريم، **مرجع سابق**، ص111-112.

[2]- طارق طه، **مرجع سابق**، ص319-320. وآخرون،

[3]- عبد الباري إبراهيم ذرة وزهير نعيم الصباغ، **مرجع سابق**، ص389.

الذي يختاره هو السبيل الأكبر لتحقيق أهدافه، وتفترض نظرية التوقع أن الفرد سيكون مدفوعا لبدل جهد عال، حينما يعتقد أن ذلك الجهد سوف يؤدي إلى تقييم جيد للأداء .

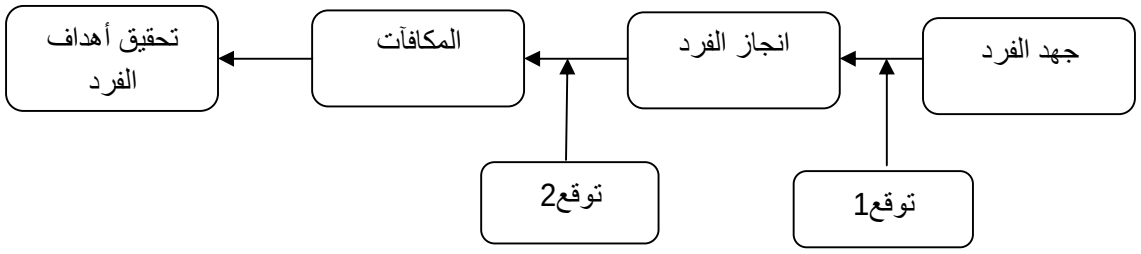
وعليه فإن النظرية ترتكز على ثلاث علاقات وهي:

- **العلاقة بين الجهد و الأداء:** إدراك الفرد باحتمال أن بدل كمية معينة من الجهد سوف تؤدي إلى انجاز العمل.

- **العلاقة بين الأداء والمكافئة:** درجة اعتماد الفرد أن الأداء بمستوى معين سوف يؤدي لتحقيق النتائج المرغوبة.

- **العلاقة بين المكافئة والأهداف الشخصية:** درجة إشباع المكافآت المحتملة للفرد[1] .

الشكل رقم (1-3): يمثل جوهرة نظرية التوقع



المصدر: فؤاد الشيخ سالم وآخرون، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، طبعة2، عمان، 1985.

II.نظرية التعزيز وتدعيم السلوك (فرديريك سكينر) 1969

يعد المحور الأساسي لهذه النظرية العلاقة بين المثير أو الحافز و الاستجابة وتُرى هذه النظرية أن سلوك الإنسان على نحو معين هو استجابة لمثير خارجي, وأن الفرد يستجيب للفوائد و السلوك الذي يعزز بالمكافآت يستمر و يتكرر (نتائج ايجابية) أما السلوك الذي لا يستمر ولا يتكرر سيتوقف (نتائج سلبية) وتتفاوت فاعلية المثير في إحداث السلوك المرغوب فيه عند الأفراد حسب عدد مرات التعزيز التي تصاحب ذلك السلوك وعلى قوة التأثير الذي يتركه.

[1]- وحيدة شرياف، **التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات لاقتصادية**، مذكرة ماجستير، قسم العلوم والتسيير، تخصص إدارة أعمال جامعة بومرداس، 2010، ص32.

ومن جهة أخرى نظر **سكينر** أن المكافآت هي المعززات التي تهدف إلى استمرار إثارة السلوك الايجابي عند الأفراد، وما يعتبر معززا عند فرد قد يكون غير ذلك عند فرد أخر، فإن نظرية التعزيز تمثل المدخل السلوكي والذي ينص على أن سلوك الفرد، يكون مشروطا بما يحصل عليه من تدعيم ومكافآت، بالإضافة إلى أن هذه النظرية ليست هي التفسير الوحيد للاختلافات في تحفيز الفرد، فالنظرية تُهمل الأهداف و عدم العدالة في المكافآت والتوقعات والإدراك[1] .

III. نظرية Z ويليام أوشي:

تعتبر النظرية Z امتداد لنظرية Y، من حيث اقتراح " أوشي " على الأمريكيين أفكارا جديدة لزيادة الإنتاج والكفاءة في العمل من خلال الاهتمام بالمناخ التنظيمي ولاعتماد على فرق عمل متجانسة، وثقة متبادلة بين الإدارة وعمالها. ومن خلال دراساته لسر نجاح الإدارة اليابانية توصل لثلاث نقاط رئيسية:

1. **الثقة:** بما أن الإنتاجية والثقة هما شيء واحد، فالمؤسسات اليابانية التجارية تعتمد في تعاملها على الثقة فيما بين العاملين في المؤسسة.
2. **الهدف و المهارة:** تتسم الإدارة اليابانية بالدقة و التهذيب و وحدة الذهن وتتميز بالخبرة و التجربة والممارسة.
3. **الألفة و المودة:** تهتم ز تدعم الآخرين و تراعي مشاعرهم وهذا ما ينتج من عيش في أمن وعلاقات اجتماعية[2] .

المطلب الثاني :كيفية أسباب وأسس منح التحفيز

إن نجاح عملية التحفيز يحتاج إلى عمليات إدارية متكاملة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، حيث يهتم جانب التخطيط بتحليل الحاجات وتشخيصها وتحديد الهدف من عملية التحفيز، بينما التنظيم تظهر عمليته في اختيار أساليب التحفيز المناسبة لخصائص التحفيز بينما الرقابة فتقوم بالتأكد والتحقق من كفاءة وفاعلية عملية التحفيز،والآن السؤال المطروح كيف يتم التحفيز ؟

[1]- حسين حريم، السلوك التنظيمي، **مرجع سابق**، ص123.

[2]- عمار بوحوش، **نظرية الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين**، طبعة1، دار المغرب الإسلامي، لبنان، 2006، ص45.

أولا: كيفية التحفيز

عملية التحفيز هي عملية معقدة، فليس من السهل تحفيز الأفراد دون معرفة ودراسة سلوكيات وتصرفات وأداء و دوافع العاملين ويمكن إعطاء هذه الكيفيات و التقاطها لتحفيزهم كما يلي[1]:

1. إزالة معوقات التحفيز والتي تضع حدا من عزيمة العاملين ونذكر على سبيل المثال، مال ء جو المنظمة بالسياسات،الأحكام المسبقة على الغير ،عدم الثقة ،وضع توقعات غير واضحة على أداء العاملين ،كثرة القواعد والالتزامات.
2. المنافسة الداخلية بين العاملين، حجب معلومات مهمة عن الموظفين هم بحاجة لها لأداء عملهم، الخوف أو الرهبة من المنظمة، معاملة العاملين بشكل غير عادل وغيرها. ...
3. تشجيع تحمل المسؤولية و القيادة ضمن المنظمة
4. تشجيع التفاعل بين الموظفين وتكوين فرق العمل بينهم.
5. إظهار الإعجاب بأعمال الموظفين.
6. تحفيز الرغبات الطبيعية الموجودة في العاملين لتقديم أقصى مستوى الأداء والإنتاجية لديهم ومن بين هذه الرغبات مثلا : الرغبة في النشاط، الملكية، الإنجاز، الاعتراف به، الرغبة في أن يكون لعمله معنى.
7. دفع أجور تنافسية حيث من الصعب إيجاد الأفراد الأكفاء و الماهرين على كافة المستويات الإدارية وتكلفة وتدريبهم.
8. تقييم الأداء بإنصاف وذلك بالقيام بما يلي :

- ✓ وضع وصف وظيفي واضح ومعقول لكل موقع و منصب في المنظمة.
- ✓ الاسترشاد بنموذج تقييم العاملين عند المراجعة السنوية؛
- ✓ توفر البيانات ذات الصلة الوثيقة بالموضوع والحقائق؛
- ✓ قيام التقييم على تحليل موضوعي للحقائق ؛
- ✓ تطبيق كل النتائج بشكل عادل ومتساو على الجميع بالقيام بمراجعات أخرى إن اقتضى الأمر ذلك.
- ✓ توثيق جميع النتائج الجابية والسلبية.

[1]- فيصل حسونة ،**مرجع سابق** ،ص 95-97.

9. الإصغاء الفعال: خصوصا في حالة معاناة العمال من مشاكل، يجب مناقشة هذه الأمور بشكل معقول و عقلاني، والاستماع بعناية لكل عامل والأخذ بعين الاعتبار كل مقترحاتهم وأدائهم.

10. توضيح التوقعات: مثلا من الممكن أن يؤدي الموظف عملا مميزا وبارزا ولكنه ليس بصلة للأعمال المطلوبة منه في الوصف الوظيفي لوظيفته .

11. تقدير الأعمال المتميزة: إذا تحلى الموظف بروح المبادرة، وتجاوز التوقعات للأفضل وادى عملا متميزا و بارزا، يجب أن يعلم بأن مساهمته تؤخذ وتقدر.

12. تقديم الأجور العادلة.

13. تقدم الحوافز العادلة والموضوعية.

14. إشراك العاملين في جميع مراحل العمل

15. نشر و تبادل المعلومات

16. الأخلاقيات (الأقوال =الأفعال)

17. مكافأة العمال المتميزين بصورة علنية مما يزيد شعورهم بالإنجاز .

بالإضافة إلى ما سبق من نقاط وكيفية التحفيز هناك وسائل للتحفيز الفعال للعاملين نذكر منها: [1]

- **التناوب في العمل:** من أساليب إعادة تصميم العمل وتلطيف جو العمل أو الإنتاج ما يسمى التناوب في العمل ويقصد به أن العامل لا يظل يعمل نفس العمل طوال اليوم، وإنما يقوم بالتناوب مع زملائه، مما يقلل من الروتين والملل والتعب الجسمي، وهذا الأسلوب لا يحتاج تطبيقه إلى اكتساب العامل لمهارات جديدة كما لا يطلب منه تحمل مسؤوليات أعلى جديدة.

- **توسيع مجال العمل:** توسيع العمل أو الوظيفة بمعنى جعل العمل أو الوظيفة تتضمن مجموعة متنوعة من الواجبات أو المهام من نفس المستوى بدلا من القيام بمجرد جزء بسيط من العملية طول الوقت ويحتاج تطبيق هذا الأسلوب إلى اكتساب العامل أو الموظف مهارات جديدة حتى يستطيع القيام بالأعمال الجديدة.

- **إثراء العمل (الإثراء الوظيفي):** بمعنى إعطاء العامل درجة كبيرة من الرقابة على عمله بداية من التخطيط والتنظيم حتى التنفيذ وتقييم النتائج، كذلك الإثراء الوظيفي يشير إلى التوسع في تفويض السلطة حيث يتيح

[1]-مدحت محمد أبو النصر،**بناء وتدعيم الولاء التنظيمي داخل المنظمة**،دار ايتراك،للطباعة والنشر والتوزيع،مصر،سنة2005، ص359-360.

للعاملين تنفيذ الأعمال المطلوبة منهم فرص حقيقية لاتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع لرؤسائهم المباشرين، ويتطلب تعليق هذا الأسلوب من العامل مهارات إضافية ويلقي عليه المزيد من المسؤولية، مما يتطلب معه توفير برامج التدريب أساسية لهم، وكذلك هذا الأسلوب يجدد قدرات العاملين ويطور مهاراتهم لمقابلة الأعباء والمسؤوليات المطلوبة منه كما يتيح لهم ممارسة الإبداع والابتكار ويترتب على ذلك شعور العامل بأهميته وقيمته في المنظمة، ونجاح هذا الأسلوب يتوقف على درجات طموح العاملين وقدراتهم الابتكارية، إلى جانب استعدادهم للعطاء وحرصهم علي نجاح العمل ورقى مستوياته .

- **الإدارة بالأهداف:** هي عبارة عن أسلوب عمل يستند إلى سلسلة من الخطوات حيث تقوم الإدارة والعاملين في تحديد الأهداف بشكل مشترك وكذلك في تحديد الإنجاز المتوقع و معايير تقييم الأداء وهي فلسفة إدارية يقصد بها زيادة التحفيز الداخلي عند الأفراد، وتقوم على مبدأ المشاركة بوضع أهداف التنظيم أو جزء منها لتحقيق كفاءة أكبر من خلال تحفيز ودفع الموظفين وتستند نظرية الإدارة بالأهداف إلى ما يلي:

- ✓ الهدف محدد وموجه للسلوك الإنسان.
- ✓ الأهداف تشكل معايير يمكن على ضوئها تقيم أداء الفرد.
- ✓ أهداف توصل الأنشطة و المسارات والموارد وتوجه الجهد الجماعي.
- ✓ أهداف الفرد في المنظمة تعكس الرغبات والتوقعات لديه.

ثانيا: أسباب التحفيز

يتمثل دور التحفيز في تحريك الطاقات والقدرات الكامنة لدى الفرد العامل، فالفرد في المنظمة يعمل مقابل أجر أو عائد أو راتب ولكن الأهم هو مستوى أداء الفرد لعمله، فهنا يأتي دور عملية التحفيز لكي تحرك عوامل الفرد الداخلية التي تقود إلى الشعور بأن الإنجاز الأعلى تقابله مكافأة أفضل مادية كانت أم معنوية، فالمنظمة تقوم بالتحفيز من أجل ما يلي[1]:

1. زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة الإنتاج، ومبيعات وأرباح.
2. .تخفيض الفاقد في العمل، ومن أمثلته، تخفيض التكاليف، تخفيض كمية الخامات، تخفيض الفاقد في الموارد البشرية وأي موارد أخرى.

[1]- زيد عبوي ،**القيادة ودورها في العملية الإدارية** ،دار البداية ناشرون وموزعون،الأردن،2012،ص162-163.

3. إشباع حاجات ومتطلبات العاملين بشتى أنواعها، وخصوصا حاجات التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
4. إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة .
5. جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.
6. تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي والتضامن.
7. تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.

ثالثا: أسس منح التحفيز

وصلنا إلى الشيء المهم في التحفيز ألا وهو أسس أو معايير إعطاء الحوافز، ويعتبر التميز في الأداء أهم الأسس على الإطلاق لمنح التحفيز، واستخدام معايير أخرى مثل الجهد الأقدمية وفيما يلي عرض لهذه الأسس كما يلي[1]:

- **معيار الأداء:** يعتبر من أهم المعايير في حساب الحوافز ويتم تحليل الأداء، ومن ثم وضع معايير محددة قابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة مثل: كمية العمل، الجودة، أو وفرة في وقت العمل.

- **معيار المجهود أو الجهد:** يستعمل هذا المعيار في قياس ناتج العمل، لكنه أقل موضوعية من الأول حيث لا يؤدي المجهود المبذول من العامل دائما إلى إنجاز العمل بفعالية، وحب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء لصعوبة قياسية في كثير من الأحيان.

- **الأقدمية:** وهو معيار شائع الاستخدام ويأخذ بعين الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المنظمة والتي تشير إلى الولاء والانتماء.

- **تحقيق الأهداف:** وهو معيار يستخدم كثيرا في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المستمرة

- **المهارة:** بعض المنظمات تقوم بمنح تعويضات ومكافآت للأفراد بناءا على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو إجازات أو أدوات تدريبية، كما نلاحظ فإن نصيب هذا المعيار محدود جدا، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب الحوافز للعاملين رغم أنه من أهم معايير الأداء إن إشباع حاجات العاملين المادية والمعنوية في المنظمة يعكس صورة من الانطباع الجيد لدى العمال فيشعر العامل بالولاء والاستقرار والانتماء،

[1]- حمداوي وسيلة ،**مرجع سبق ذكره** ،ص157-158.

ويرتبط هذا بزيادة كفاءة العامل الإنتاجية وزيادة الإنتاج، فهناك علاقة ارتباط بتحقيق الرضا لدى العاملين وبين زيادة معدلات الإنتاج في المنظمة، فلا شك أن قدرة العامل على الإنتاج في ظل الرغبات الفردية والاحتياجات المعنوية والمادية وتحقيق الإشباع هذه الاحتياجات تصل إلى حالة الإرضاء النفسي.

المطلب الثالث: متطلبات عملية التحفيز

تعرف عملية التحفيز بأنها إدراك و استقبال للمؤثر الخارجي وتوجيهه نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي اعتمادا على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثرات الخارجية من ناحية الفرد، وإنها عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي الإيجابي بالدفع نحو سلوك أفضل و وأداء أعلى، أو أنها استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك غير المرغوب.وحتى تقوم الإدارة بتحفيز العاملين تحتاج و تتطلب مايلي :[1]

1. **ممارسات إدارية ناضجة:** تتعلق بتوفير كل العوامل المؤثرة في أداء الفرد وهي من مسؤوليتها و حيث تمكن للفرد أن يتحكم في عمله ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد.
2. **تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها:** أي تحديد لماذا يعملون وماذا يحركهم، فهل يعملون من أجل المال فقط، أم للتقدم وهذا يرتبط بنوع نشاطها ونوع العاملين، وكذلك مدى وعي ونضج وعلمية الإدارة.
3. **تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها:** تعين التي تستطيع توفيرها و اختبارها والتي تقرر استخدامها.
4. **تحديد نظريتها لحوافز العمل والدوافع:** أي نظريتها لما يدفع العاملين لديها للانتماء إليها ولأداء النظريات العلمية المتوفرة حاليا والاستفادة منها في تحفيز العاملين لديها.
5. **وضع اعتماد ذلك في تصميم أنظمة الأجور والمزايا وفي تصميم أنظمة للحوافز وإدارته:** فهي تحتاج ترتيبات واعية يعتمدها المدراء في تحفيز مجموع العاملين

[1]-سعاد نائف برنوطي ،**مرجع سبق ذكره**،ص350-351.

6. القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين: فتحفيز المدراء يختلف عن تحفيز الخبراء والموظفين العاديين ولهذا تحتاج الكثير من الأعمال الكبيرة إلى عدد من الأنظمة بالإضافة إلى هذه المتطلبات تجدر الإشارة إلى أن عملية التحفيز لا يمكن أن تنجح إلا إذا توفرت الموائمات الآتية والتي يمكن إبرازها كما يلي[1]:

الفرد والوظيفة: أي تتناسب قدرات ومعارف وقابليات الفرد مع المتطلبات الوظيفية، وهنا يأتي دور تصميم الوظيفة .

الوظيفة والمنظمة: أي أن تكون الوظيفة والهيكل الوظيفي جزء حيوي و جوهري في هيكل المنظمة وليست وظيفة هامشية، فمهما حاولت المنظمة من استخدام وسائل وأساليب التحفيز فيها لا تنجح إذا كانت الوظيفة غير مهمة لدى الفرد.

الفرد والمنظمة: أي أن تتكامل أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

المنظمة والبيئة: أي أن تتكيف المنظمة لمتطلبات بيئة عملها ومنها متطلبات مواردها البشرية.

الفرد والموقف: أي أن يمتلك الفرد القدرة على إدراك طبيعة موقف العمل ويستوعب متطلباته لكي يسلك بما يتناسب مع الموقف وخلاصة ما سبق يمكن القول أن:

- ✓ عملية التحفيز تتطلب دراسة الحاجات الإنسانية لدى الفرد العامل، وتصنيفها حسب أهميتها ثم التركيز على الأكثر أهمية.
- ✓ نجاح العملية التحفيزية إذا كان العامل يشعر بالعدالة التنظيمية و مبدأ الإنصاف في التحفيز .
- ✓ غموض مفهوم و مضمون عملية التحفيز لارتباطها مجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية و التنظيمية المعقدة والمتشابكة، الأمر الذي أدى إلى اهتمام و دراسة الباحثين لموضوع التحفيز قصد الوصول إلى فهم واضح وعام هذه العملية والعوامل المؤثرة في نجاحها ؛
- ✓ زيادة نزاعات وصراعات العمل، الأمر الذي أدى إلى تطور وزيادة الاحتياجات والرغبات الإنسانية وعليه أصبحت المنظمة بحيرة على إشباع هذه الحاجات.
- ✓ لا يمكن فصل عملية التحفيز عن العمليات الإدارية المتكاملة من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة

[1]- خالد عبد الرحمين الهبتي ،**مرجع سبق ذكره**،ص259.

- ✓ عملية التحفيز تطلب تحليل و تشخيص دقيق للعمل وكذلك توصيف الوظائف .
- ✓ قبل البدء في عمليات التحفيز يجب التمهيد والتفكير والتخطيط من قبل المسؤولين أو المديرين حول إرساء قواعد ومبادئ تقوم عليها هذه العملية.

المبحث الثالث: نظام الحوافز في المؤسسة

يعتبر نظام الحوافز عملية نظامية تتكون من مجموعة أجزاء تتفاعل وتترابط و تتكامل فيما بينها سواء إيجابيا أو سلبيا، يتحدد في ضوء المبادئ التي تحكم هذه الأجزاء ويقود التفاعل بدوره إلى نتائج إيجابية أو سلبية على صعيد السلوك والأداء، فهناك من يقول بأن منظومة التحفيز تتكون من ثلاثة مكونات أساسية وهي الفرد والوظيفة وموقف العمل فأنظمة الحوافز تختلف باختلاف المنظمة وإمكانياتها وسياساتها وأهدافها وطموحاتها وسوف نقدم في هذا المبحث كل من قواعد وخصائص نظام التحفيز الفعال وكذلك مراحل تصميمه بالإضافة إلى تقييم وأسباب فشل نظام الحوافز.

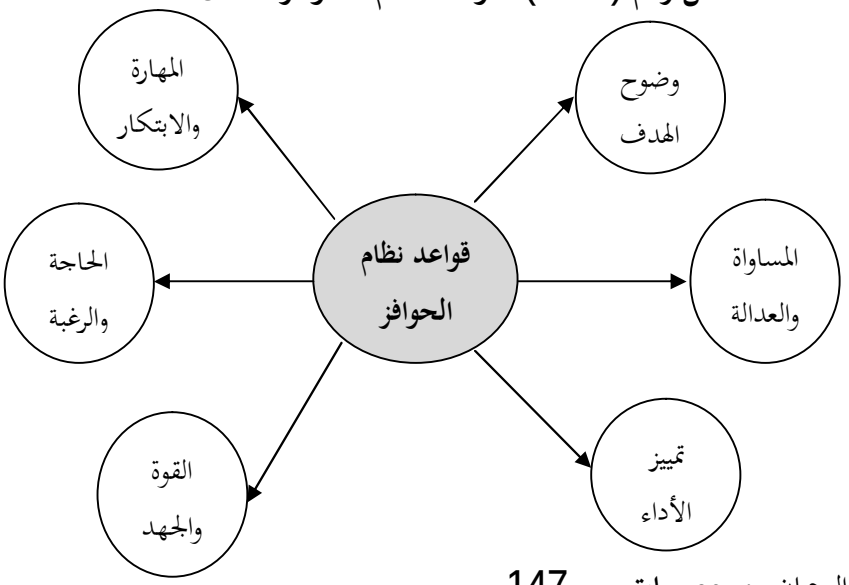
المطلب الأول : قواعد وخصائص نظام الحوافز الفعال

يبنى نظام الحوافر على عدة قواعد يجب احترامها والاهتمام بها، حتى يحقق النظام فعاليته، وهذا يجب أن يتسم ذلك النظام بالعديد من الخصائص والمقومات التي تضمن له النجاح.

أولا: قواعد نظام الحوافز

يبنى نظام الحوافز على عدد من القواعد يوضحها الشكل الآتي[1]:

الشكل رقم (1-4): قواعد نظام الحوافز الفعال



المصدر :زاهر عبد الرحمان ،**مرجع سابق** ،ص147.

[1]- بشار يزيد الوليد،**الادارة الحديثة للموارد البشرية**،دار الراية للنشر والتوزيع، ص147-148.

ومن أهم القواعد التي يجب أخذها في عين الاعتبار عند تحديد نظام الحوافز ما يلي:

1. **وضوح الهدف والغاية :** يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير والمدى البعيد حيث تسعى جميع الأطراف، الفرد، الجماعة، المنظمة إلى تحقيقه.
2. **المساواة والعدالة:** يجب أن يتم نظام الحوافز بالعدالة، ومن ثم فلكل فرد الحق أن يتقاضى نصيب متساوي من الحوافز ما دام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة، ويمثل اتفاق المساهمين على تقسيم أرباح المنظمة بالتساوي بينهم حسب عدد الأسهم طبقا لهذه القاعدة حيث يحصل كل منهم على حصة متساوية من الأرباح.
3. **تمييز الأداء:** يعد تميز الأداء من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، إذ يجب أن تزيد كمية الأداء وجودته أو تنخفض تكلفة الإنتاج أو وقته، حتى يتم حساب الحوافز.
4. **القوة والمجهود:** يتم توزيع الحوافز وفق قدرة الشخص أو الجماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول.
5. **الحاجة والرغبة:** يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم ورغباتهم، وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية.
6. **المهارة والابتكار:** تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكارا و حلولا إبتكارية لمشكلات العمل والإدارة.

بالإضافة هذه القواعد والأسس هناك مجموعة من الشروط يجب توفرها لتصميم وتنفيذ نظام الحوافز بفعالية يمكن ذكر منها ما يلي:[1]

- **تعريف النظام والإعلان عنه:** بمعنى أن يكون مفهوم من طرف المنفذين، المسؤولين والعمل به و يعلم الجميع بوجوده.

[1]-حمداوي وسيلة،**مرجع سابق**،ص158.

- **تحديد السلوك المنتظر:** أن يكون السلوك والتصرفات المنتظرة محددة منذ البداية و احتمال تحقيقها وارد
- **إمكانية قياس الأداء والسلوك المرغوب فيه بسهولة:** يعني وجود معايير محددة قابلة للقياس والتحقيق
- **ربط الحوافز بالأداء بصورة واضحة ومفهومة:** لتشجيع العاملين على رفع مستوى الأداء
- **أن يكون النظام عادل ومتنوع:** يشمل الحوافز المختلفة لتلبية كافة الاحتياجات

ثانيا: خصائص نظام الحوافز الفعال

يمتاز نظام الحوافز الفعال خصائص وسمات ومن بين هذه الخصائص نذكر منها :[1]

1. **القابلية للقياس:** يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقيام أبعاده
2. **إمكانية التطبيق:** ويشير هذا إلى تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافر بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام
3. **الوضوح والبساطة :** لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه، والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه و حسابه
4. **التحفيز :** يجب أن يتسم بإثارة الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتدقيق الأداء المنشود
5. **المشاركة:** يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم ما يؤدي لتثبيتهم وتحمسهم وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه
6. **تحديد معدلات الأداء :** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء، ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتم تودي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات

[1]-زاهرعبد الحميد عاطف ،**مرجع سابق**،ص148-149.

7. **القبول:** يتسم النظام الفعال بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة

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

9. **المرونة:** يجب أن يتسم بالاستقرار والانتظام، إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييره إذا استدعى الأمر ذلك.

10. **الجدوى التنظيمية:** يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة على شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها ويتم ذلك بمقارنة النتائج قبل وبعد النظام

11. **التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.

المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز

تختلف نظم الحوافز التي يتم إعدادها من قبل المنظمات باختلاف المنظمة وإمكاناتها المادية والبشرية والتقنية في ضوء نظرتها للتحفيز لإثارة دوافع الأفراد لتحقيق الأهداف ولكل منظمة أساسيات ومراحل لتصميم نظامها للحوافز ولتصميم نظام الحوافز يجب مراعاة و إتباع ما يلي:[1]

1. **تحديد هدف النظام:** تسعى المنظمات إلى تحقيق أهداف معينة و خاصة بها وإستراتيجيات محددة وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، فقد يكون هدف نظام الحوافز مثلا تعظيم الأرباح، رفع المبيعات تخفيض التكاليف، التشجيع على الابتكار والإبداع وروح المبادرة، تحسين الجودة و غيرها من الأهداف.

2. **دراسة الأداء :** الهدف من دراسة الأداء هو تحديد و توصيف الأداء المطلوب، من خلال تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي، وذلك يستدعي ما يلي:

- تصميم سليم للوظائف

[1]- فيصل حسونة،**مرجع سابق**،ص102.

- وجود عدد كاف من العاملين
- وجود ظروف عمل ملائمة
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل

3. **تحديد ميزانية للحوافز:** هو ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير إدارة الموارد البشرية لكي ينفق على نظام الحوافز، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود الجوانب التالية:

- **قيمة الحوافز والجوائز:** وهي تمثل الغالبية لميزانية الحوافز وهي تتضمن جوانب جزئية مثل المكافآت، الرحلات،الهدايا، وغيرها.
- **التكاليف الإدارية:** حيث تغطي تكاليف تصميم النظام وتعديله، الاحتفاظ بسجلاته وتدريب المسؤولين على النظام.
- **تكاليف الترويج:**تغطي جوانب عديدة مثل النشرات، الملصقات الدعائية، خطابات الشكر، الحفلات ....

المطلب الثالث: تقييم و أسباب فشل نظام الحوافز

بعد تصميم نظام الحوافز وفق القواعد والشروط التي ذكرناها سابقا، ثم يأتي دور التطبيق والتنفيذ وترجمته في واقع المنظمة، وفي النهاية يتم الوقوف والحكم على نجاح هذا النظام أو فشله من خلال ما تم تحقيقه من أهداف مسطرة و نتائج مرغوبة، ثم بعد ذلك القيام بما يجب عمله من إجراءات تصحيحية، ويعتبر رضا العاملين أهم مؤشر ومعيار لتقييم نظام الحوافز من خلال قبولهم ورغبتهم فيه.

أولا: تقييم نظام الحوافز

هناك ثلاثة مؤشرات رئيسية لتقييم نظام الحوافز، والتي يجب أن تحظى بالعناية الفائقة وأن تؤخذ بعين الاعتبار قبل و بعد تطبيق هذا النظام ونذكر منها ما يلي[1]:

[1]- ليلى غضبان،**الترقية كحافز لتحسين اداء العاملين** ،مذكرة تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير،جامعة الحاج لخضر، باتنة ، 2010/2009، ص8.

1. **مؤشر الأداء :** يستخدم لتقييم أثر النظام على أداء العاملين، مع افتراض ثبات العوامل الأخرى، فإنه بقدر ما كان نظام الحوافز المعتمد مؤثرا على الأفراد فإن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه.
2. **مؤشر تكلفة العمل بالنسبة للوحدة:** فبقدر ما تمكن نظام الحوافز من تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة أو تحقيق استقرار في تكلفتها، فإن هذا النظام فعال و كفء.
3. **رضا العاملين:** تمثل درجة رضا العاملين على نظام الحوافز المطيق أحد أهم المعايير لقياس مدى نجاح هذا النظام فلا فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق منظم ومصاغ بأسلوب علمي ما دام غير مرغوب فيه من طرف العاملين، لذا لا بد من الإدارة أن تضمن توفر القبول والقناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المنظمة.

ثانيا: أسباب فشل نظم التحفيز :

هناك عدة أسباب تؤدي إلى فشل نظم التحفيز ، يمكن ذكر أهمها فيما يلي[1]:

1. الأجر المحفز لا يعد بديلا للإدارة الجيدة والفعالة، فمكافأة الفرد عن مستوى أدائه يفترض أنها تقوم بتحفيزه على بذل المزيد من الجهد، ولكن ليس الحافز هو المتهم في كل الأحوال، فقد تكون هناك أسباب أخرى تكون الإدارة هي الوحيدة المسؤولة عنها مثل: غموض التعليمات، عدم وضوح الأهداف، عدم الثقة، الأخلاقيات، الصراعات، عدم العناية بسياسات الاختيار والتدريب.
2. التركيز فقط على ما يمنح الحافز من أجله، حيث يشير علماء النفس إلى أن الأفراد يبذلون أقصى ما لديهم من جهد إذا عرفوا أنهم سوف يكافئون عليه، ولكن هذه الجهود غالبا ما تركز على ناحية معينة دون الأخرى، فلو أن الحافز سوف يمنح على أساس عدد الوحدات المنتجة فسوف يبذل الفرد أقصى ما لديه من جهد لإنتاج اكبر عدد من الوحدات بعض النظر عن مستوى الجودة.
3. إن الجر ليس الحافز الوحيد، حيث أشار عالم النفس (Fredrick Herzberg فريدريك هيز برغ) إلى أن المال يحقق حالة من الهدوء والاستقرار المؤقت لدى الفرد وسرعان ما يزول تأثير هذا الحافز ولذا فهو يرى أن تقديم المزيد من الأموال لن يزيد من دافعية الفرد ولذلك يقترح هذا العالم هيرز برغ أن تقدم المنظمة

[1]- مدحت محمد ابة النصر ،**مرجع سابق** ،345-347.

قدر ملائم من الحوافز المالية بالإضافة إلى مجموعة من الحوافز غير المادية مثل زيادة فرص إحساس الفرد بالإنجاز وتحقيق النجاح النفسي في وظيفته.

4. مكافأة المخطئ، فالبعض ينظر إلى المكافأة والعقاب على أنهما وجهان لعملة واحدة، ولذلك فإن العبارة التالية:

"افعل هذا وسوف تحصل على تلك" لا تختلف كثيرا عن عبارة: **"أفعل هذا أو لماذا لم تحصل على تلك."**

5. إن المكافآت قد تمزق العلاقات بين الأفراد ولذلك فهي تقلل من فرص تشكيل فرق العمل بسبب تركيز الفرد على تحقيق مصلحته الخاصة.

6. قد يودي منح المكافآت إلى إعاقة الأداء، حيث يشير بعض الخبراء إلى أن تحقيق التميز قد يسير في أحد الاتجاهات والمكافآت تسير في اتجاه آخر، حيث يتم إخبار الأفراد بأن دخلهم سوف يعتمد على الإنتاجية أو نتائج تقييم الأداء، ومن ثم زيادة عدد الوحدات المنتجة بغض النظر عن مستوى الجودة، وقد يسلكون سلوكا لا أخلاقيا في سبيل تحقيق المعايير الموضوعية.

7. قد تقلل المكافآت من درجة استجابة الأفراد، نظرا لأن التركيز الأساسي لديهم هو تحقيق أهداف معينة مثل خفض التكلفة، ولذلك فإن حدوث أية تغييرات يعني صعوبة تحقيق هذا الهدف، وبالتالي يلعب الحافز دورا وسيطا بين حدوث التغيير و درجة استجابة العاملين.

8. قد تقلل المكافآت الحافز الداخلي لدى الفرد، ونظرا لأنها تشعره بأنه لا يستطيع الأداء الجيد لواجبات وظيفته اختياريا.

خلاصة

يكتسي التحفيز أهمية كبيرة وبالغة في المنظمة، فمن الواجب على المسؤولين والإداريين إعطائه عناية فائقة وأخذه بعين الاعتبار في كل سياساتهم وبرامجهم واستراتيجياتهم، فأهميته بالنسبة للفرد تتمثل في تحريك الطاقات والقدرات الكامنة والرضا عن عمله، مما يجعله مستقرا في وظيفته وبذل أقصى الجهود الممكنة وشعوره بالسعادة والاطمئنان، بينما على مستوى الجماعة يقوم بتنمية روح الفريق في العمل الجماعي والتعاون والتماسك والانسجام والابتعاد عن الصراعات والنزاعات، في حين على مستوى المنظمة فيقوم على زيادة الأرباح وبالتالي ضمان البقاء والاستمرارية ومواكبة التطورات البيئية وتخفيض التكاليف والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتحقيق الفوز والتميز والنتائج التي تقاس على أساسها نجاحات الأعمال وتطورها، فعند ممارسة الإدارة التحفيز فعليها أن تدرك بأن للأفراد حاجات مختلفة فما هو مهم لشخص قد يكون غير مهم لشخص آخر ، وما هو مدعم لشخص لا يعتبر مدعما بالنسبة للآخر وعليه فالتحفيز يختلف من منظمة الأخرى ومن فرد لآخر .

وعليه يجب معرفة كل الاختلافات الفردية في إدارة ومنح التحفيز والمكافآت وأن تكون الشفافية والموضوعية و العدالة في إعطاء الحوافز وعليه فعملية التحفيز لا بد لها من العدل والإنصاف، وبعد أن يتم اختيار الحافز المناسب ينبغي على الإدارة أو المسؤولين إجراء المراجعة الدورية لذلك الحافز مثل التأكيد من عدالة الحافز ارتكاز الحافز على أسس مقبولة، ليس هناك شخصان متماثلان تماما، كما أن الشخص الواحد قد يتغير من وقت لآخر.

والتحفيز أن يشعر العاملين بالعدالة التنظيمية خصوصا من نظام الحوافز فلا بد أن يكون هناك توازن بين الجهد المبذول والحافز المقابل له حتى يملأ نفوس العاملين بالرضا عن العمل ومن ثم تفانيهم في أدائهم وإبعاد أسباب ومظاهر القلق والتوتر .

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي للولاء التنظيمي

تمهيد:

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

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

لذا يعتبر الولاء التنظيمي مطليا أساسيا لتحقيق الفعالية في الأداء، وهذا ما ألزم المؤسسات على مراعاته والحرص على تدعيمه التحقيق النمو والاستمرارية والبقاء ونحن من خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى المباحث التالية:

–المبحث الأول :مفهوم الولاء التنظيمي.

- المبحث الثاني :الولاء التنظيمي وسياساته.

-المبحث الثالث: انعكاسات الولاء التنظيمي علي المؤسسة.

المبحث الأول: مفهوم الولاء التنظيمي

يعد الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة ، لما لها من علاقة بفعالية المؤسسة ودرجة انجاز العمل فيها، إذ يعبر الولاء التنظيمي عن اتجاه إيجابي للفرد نحو المنظمة، ومن خلال ما سبق سنتطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية:

المطلب الأول: تعريف الولاء التنظيمي وخصائصه

1- تعريف الولاء التنظيمي:

1- 1 - الولاء: هو الانتماء والانتساب.[1] والولاء بهذا المعنى ينطوي على النصرة و العهد والقرب[2]

1- 2 - الولاء التنظيمي:

هو مفهوم قديم في العلوم الاجتماعية وكان أول من بحث فيه علماء الاجتماع الذين يرون أن الإنسان باعتباره كائنا اجتماعيا يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة وتربطه بهم علاقات اجتماعية تبرزها الحاجة إلى التعاون والشعور بالإنتماء. و8إن العلاقات التبادلية التي تنشأ أثناء تعاملهم تقوي من مشاعرهم وتحدد مسارها سلبيا كان أم إيجابيا فإذا كانت المشاعر إيجابية يميل الجماعة إلى التلاحم والتواد والاتجاه نحو العمل بروح معنوية عالية ويكون المناخ الذي يعملون فيه بيئة مشجعة على العمل والإنجاز المبدع أما إذا كانت المشاعر سلبية يعيش الأفراد في صراع مستمر مما يجعل البيئة غير صالحة للعمل والإنتاج ويضعف الولاء.

وقد عرف(ماك جريجور) في فروضه حول العنصر الإنساني في المنظمة قائلاً: الفرد يمارس التوجيه الذاتي والضبط الذاتي لخدمة الأغراض والأهداف التي يكون له ولاء مع منظمة معينة.[3]

وقد عرف ستيرز (Steers,1997) الولاء التنظيمي بأنه قوة انتماء الفرد لمؤسسته ومساهمته الفعالة بها، أما اورلي وكاردويل (Oreilly et Caldwell) فقد عرفاه بأنه ارتباط الفرد النفسي بالمؤسسة ما يدفعه إلي الاندماج في العمل وتبني قيم المؤسسة[4].

---

[1]- سليمان خلف الرواشد،**صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي** ،دار حامد للنشر والتوزيع،الاردن، 2008، ص86.

[2]- منير زيد عبودي، **التنظيم الإداري مبادئه و أساسياته** ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، دار المشرق الثقافي ،عمان – الأردن ص 206

[3]- مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، **بعنوان الاتصال التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي للطالب شريط الشريف محمد**، جامعة العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية قسم علم النفس، دفعة 2008-2009 ص69.

[4]-راتب السعود، سوزان سلطان ،**درجة العدالة التنظيمية لدي رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها والولاء التنظيمي لهيئة التدريس فيها ،مجلة جامعة دمشق** ،المجلد 25 العدد 1+2009،2،ص203.

من التعاريف السابقة يتضح لنا أن الولاء التنظيمي عبارة عن شعور وجداني ويتحقق عندما يؤمن العمال بأهداف المؤسسة ويسعون لتحقيقها كأنها أهدافهم[1]. حيث أنه عندما يتخذ العامل أي قرار فهو يفكر في نتائجه علي نفسه وعلي المؤسسة أيضا، وحين يتحدث بصيغة نحن ليس بصيغة انتم وذلك طبعا لأنه يحس أنه جزء من المؤسسة.

2- خصائص الولاء التنظيمي:

- ✧ الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
- ✧ حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية و ظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- ✧ إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تصل فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية.
- ✧ أن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد و ليس بعدا واحد و رغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها الآخر.[2]
- ✧ الولاء التنظيمي شعور مكتسب وليس فطري في الفرد.

المطلب الثاني: مداخل دراسة الولاء التنظيمي و ركائزه.

أولاً: مداخل دراسة الولاء التنظيمي

لقد تمحورت دراسات الولاء التنظيمي حول مدخلين رئيسين متمثلين في المدخل السلوكي ومدخل الاتجاهات.

- **المدخل السلوكي:** تعنى به العملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمؤسسة، من خلال الاستثمارات المادية والغير المادية التي سيستثمرها في المؤسسة، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الفرد أنه يحققها نتيجة استمراره في المؤسسة كما عرفه أصحاب هذا الاتجاه بأنه التوجه أو الاتجاه نحو المؤسسة[3].

---

[1] - International journal of management and information Systems ,first quarter, volume15, number 01, 2011, page 82.

[2]- المدهون موسى توفيق والجزراوي إبراهيم محمد، **تحليل السلوك التنظيمي**، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية ، سنة 1995، ص508.

[3]- محمد بن غالب العوفي، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالمجلس الشورى السعودي من جهة نظرهم**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص50.

- **مدخل الاتجاهات (التبادلي):** طبقا لهذا المدخل ينظر للولاء التنظيمي على أنه العلاقات التبادلية بين المؤسسة والأفراد من ناحية الإسهامات والمنافع[1]، أي أنه عندما يصبح قيم الفرد ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المؤسسة والقيم السائدة فيها، فإن هذا الفرد سوف يبذل جهود إضافية في عمله للرقي بمؤسسته ولا يفر في تركها والانتقال إلى مؤسسة أخرى ويرى أنصار هذا المدخل أن هناك ارتباطا قويا بين الأفراد ومؤسساتهم بغض النظر عن المصالح المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحصل عليها مقابل عملهم[2].

ثانياً: ركائز الولاء التنظيمي:

يؤكد العلماء على حقيقة أن للولاء التنظيمي ثلاثة ركائز أساسية إذ توفرت في البيئة التنظيمية فإنها تساعد على تماسكه، وبقائه واستمراريته والمتمثلة في[3]:

- **ركيزة الولاء المستمر:** يعنى بها أن يكرس الفرد حياته ويضحي بمصالحه لبقاء واستمرارية الجماعة.
- **ركيزة الولاء ألتلاحمي:** وتسمى أيضا ركيزة الولاء النفسي أو العاطفي وتشير إلى الحالة النفسية المدركة والتي تتصل بقيم المؤسسة ومبادئها.
- **ركيزة الولاء الموجه:** الارتباط الذي يشير إلى العلاقات الترابطية بين شخصية الفرد وثقافة المؤسسة [4].

المطلب الثالث: مقومات الولاء التنظيمي و أهميته.

-أولاً: مقومات الولاء التنظيمي.

- قبول أهداف وقيم المنظمة الإدارية[5].
- بذل مستوى عال من الجهد لتحقيق أهداف التنظيم.
- درجة عالية من الانغماس في التنظيم و الولاء له.
- الرغبة الشديدة في البقاء فترة طويلة في التنظيم.
- الإخلاص و الميل في تقييم التنظيم بصورة إيجابية.

---

[1]- أميرة محمد رفعت حواسه،**أثر الالتزام التنظيمي على الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة وسلوك المواطنة التنظيمية** لنيل شهادة ماجستير كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2004، ص 58.

[2]- محمد صلاح الدين، أبو العلاء، **ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي:** دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، بغزة فلسطين ، 2009، ص 38.

[3]- سليمان الفارس، **أثر السياسات التحفيز في الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 3،01 سنة 2011، ص78.

[4] -http// :www.arbhrm.com modules/ news/article.php.30-03-2020 16 :15

[5]- **المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية** hrdiscussion.com محمد أحمد إسماعيل 14.04 ; 14/04/2020.

-ثانيا: أهمية الولاء التنظيمي :

تتفرع هذه الأهمية في عدة نقاط نختصرها فيما يلي:

- التوفيق في العلاقة القائمة بين العامل ومنظمته من خلاق خلق جو من التعاون والألفة والتكامل بدلا من التنافر ويظهر هذا في التعريف المتعلق بالولاء التنظيمي.

- كما تؤكد الدراسات على أنه كلما ازداد الولاء كلما قل معدل دوران العمل كما أنه عامل مساعد إلى حد كبير في انخفاض نسبة التغيب والحد من مشكلة التأخر على الدوام بالمقابل يعزز الأداء الوظيفي ويقروا بعض الباحثين زيادة إنتاجية المصالح اليابانية عكس الأمريكية إلى زيادة مستوى الولاء التنظيمي [1].

- يرتبط الولاء التنظيمي بمجموعة من المخرجات المتمثلة في الأداء الوظيفي والسلوك الاجتماعي والاتجاهات الإيجابية نحو العمل بالإضافة إلى المبادرة ومتغير الإبداع.

- إن أهمية الولاء التنظيمي وأثره تتجاوز حدود الوظيفة وبيئة العمل لتصب في مصلحة المجتمع ككل. [2]

- كما نجد أن الولاء التنظيمي يعتبر عاملا في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين لاسيما الأوقات التي لا تستطيع المنظمة تقديم حوافز أو تعويضات والإضافة إلى ما سبق يعتبر الولاء التنظيمي مؤشرا قويا للتنبؤ بفاعلية المنظمة.

- ويظهر الولاء أكثر من خلال تعريف بورتر للولاء التنظيمي حيث قال عن الفرد: "عندما يظهر مستوى عال من الولاء التنظيمي اتجاه منظمة" لديه ما يلي:

- اعتقاد قوي بقبول أهداف و قيم المنظمة.
- استعداد لبذل أقصى جهد نيابة عن المنظمة.
- رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

- يساهم الولاء في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية التي تساعد على تنمية الإحساس بالمنظمة.

- للولاء دورًا مهما في رفع الروح المعنوية للعاملين وجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي يعملون بها ويدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة.

---

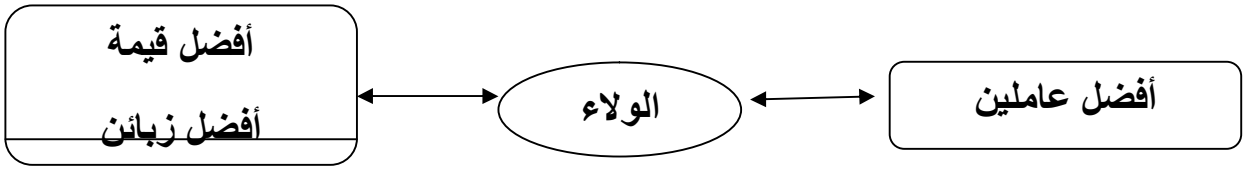
[1]- آدم غازي العتيبي، **أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية والأداء الوظيفي** لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي، دولة الكويت، المجلة العربية، مجلد1، نوفمبر 1993، ص110-111.

[2]- فصل صياح الفصلي، **علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقة الرئيس والتابعية والمتغيرات الديمغرافية الإدارة العامة**، المجلد 37، العدد1، ماي 1997، ص79.

- الولاء يصنع القيمة المتفوقة للمؤسسة ويؤدي إلى حرص المؤسسة على إمداد زبائنها بقيمة متفوقة إلى زيادة ولاء العاملين حيث يشعرون بالفخر والرضا عن أعمالهم.

- جذب أفضل الزبائن حيث تتكرر مشترياتها وشهاداتهم الحسنة عن منتجات المؤسسة وخدماتها وتتلخص أهمية الولاء التنظيمي من خلال المخطط التالي:

الشكـل رقـم (2-1): أهمية الولاء التنظيمي.



المصدر: طارق السويدان، محمد العيدوني: خماسية الولاء (كيف نحفز و نبني ولاء الموظفين)، ص64

المبحث الثاني: الولاء التنظيمي وسياساته

نظرا للخصائص والأبعاد التي تميز الولاء التنظيمي وأهميته اتجه العديد من الباحثين لتفسيره ضمن نماذج محددة ومعرفة مجموعة من العوامل الداعمة له قصد تنميته وتطويره من خلال الاعتماد على مختلف المراحل التي يمر بها ولتوضيح هذا سنتطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية:

-النماذج المفسرة للولاء التنظيمي وطرقه.

-العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي ومراحل تطوره.

-وسائل قياس الولاء التنظيمي وآثاره.

المطلب الأول: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي و طرقه .

1- **النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:** قد أورد هيجان عدة نماذج :

1-1- **نموذج إتزيوني:** ويعتمد على درجة امتثال الفرد لتوجيهات التنظيم وسلطته، إلا أن الولاء التنظيمي له ثلاثة أبعاد:

- **ولاء معياري (أخلاقي):** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد والمنظمة لقناعته بقيمتها وأهدافها.

- **ولاء حسابي:** يقوم على المنافع المتبادلة بين الفرد والمنظمة فيقدر ما تشبع المنظمة حاجات يخلص لها.

- **ولاء اغترابي:** ويمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة حيث أن اندماجه مع المنظمة غالبا ما يكون خارجا عن إرادته نظرا للقيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.

1- 2- **نموذج ستاو وسلاتيك:** ويميز هذا النوع بين نوعين من الولاء التنظيمي وهما:

- **الولاء الإتجاهي:** ويعني الأمور التي تؤذي إلى تطابق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة، مما يزيد من رغبته بالبقاء في المنظمة.

- **الولاء السلوكي:** ويعني العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة، بسبب سلوكه السابق الذي حصل بموجبه على بعض المزايا مما يجعل هذا السلوك سببا للتمسك بالمنظمة والبقاء فيها[1].

1- 3- **نموذج ألين وماير:** ويعبر عنه بنموذج العناصر الثلاثية للولاء التنظيمي وهو يتكون من ثلاثة أبعاد:

[1]- الأحمدي طلال عايد، الولاء **التنظيمي وعلاقته الخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة**، دراسة ميدانية للممرضين العاملين بمستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مجلد1، 2004، ص14.

- **الولاء العاطفي:** ويعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة، ويتأثر بمدى إدراك الفرد لخصائص عمله من استقلاليته وأهمية الفرد وتنوع المهارات، وعلاقته بالمشرفين ومشاركاته في صنع القرار وإحساسه بالبيئة التنظيمية.

- **الولاء المعياري:** يعبر عن الالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة، ويعزز هذا الشعور بالقيم التي أكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة وبعد التحاقه بها، وهو ما يسمى بالتطبيع التنظيمي[1].

- **الولاء المستمر:** ويعتمد على حساب الربح الذي سيحققه الربح من البقاء في المنظمة[2]، مقابل ما سيفقده فيما لو قرر ترك العمل والالتحاق بتنظيم جديد، فهو يعتمد على المصلحة المادية.

1- 4- هناك من يضيف إلى هذا التصنيف أبعاد أخرى هي:

- ✓ **الولاء التلاحمي:** وتمثل العلاقة السكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومؤسسته، والتي تنميها المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المؤسسة والتي تقر بجهود عمالها، فالمؤسسة تبدأ جهودها مع الفرد من المرة الأولى لانضمامه من خلال التوجيه، إعطاء البطاقات الشخصية... إلخ
- ✓ **الولاء الموقفي:** يستخدم لوصف العماليات عن طريقها يتيح للموظفين التعرف على أهداف وقيم المؤسسة ويعملون على الاتجاه معها، يعتمد على العوامل التنظيمية والشخصية.
- ✓ **الولاء الرقابي:** ينشأ عندما يعتقد الفرد أن القيم والمعايير الموجودة في المؤسسة تشكل دليل لتوجه سلوكه توجها صحيحا، فهو يسعى دوما إلى التطلع على مختلف القوانين الخاصة التي تأتي بصورة مفاجئة، ويحاول تفسيرها وفهمها وبعدها يدرك أنها تساعده في فهم ذاته وتطورها فيتأثر بها ويزيد ولائه وانتمائه للمؤسسة[3].

2- طرق بنا ء الولاء التنظيمي:

هناك طرق عديدة لا يمكن اقتراحها في بناء وتدعيم الولاء التنظيمي لدى العاملين داخل المنظمة نذكر منها على سبيل المثال:

- **أسلوب الإدارة بالمشاركة:** مشاركة المرؤوسين من المبادئ الرئيسية لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها وكل المدارس الإدارية الحديثة تؤكد على أهمية مشاركة المرؤوسين في جميع مراحل العمل (وضع الأهداف

---

[1]- كامل محمد المغربي، **السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم**، عمان، دار الفكر للطباعة و النشر والتوزيع، 1994 ط2، ص59-60.

[2]- معاد نجيب غريب، **الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي**، دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري، مجلة الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، عدد 33 السنة 2012، ص07.

[3]- محفوظ أحمد جودة، **تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركة الألمنيوم الأردنية المجلة الأردنية**، للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد 2 ، 2008، ص 281.

السياسية والتخطيط وصنع واتخاذ القرارات والتنفيذ والمتابعة والتقويم) ومشاركة المرؤوسين بشكل من أشكال الديمقراطية والشورى ودليل على الثقة في قدراتهم والاهتمام، للاستفادة من معلوماتهم خبراتهم[1].

- **أسلوب الإدارة بالعلاقات الإنسانية:** ظهرت كتب عديدة في الإدارة تؤكد على الجانب الإنساني والاجتماعي في العملية الإدارية ومدى مساهمة هذا الجانب في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب من هذه الأساليب نكره، القيادة، المرحة، الإدارة بالضحك، العلاقات الإنسانية، الإدارة بالحق.

وقسمت الإدارة الحب على: حب المنظمة، حب العاملين، حب العملاء (المستفيدين من خدمات المنظمة) وحب المجتمع المحيط بالمنظمة.

- فالحب المنظمة يكون بالعمل والإخلاص والانتماء والولاء لها والإيمان برسالتها والارتقاء بالأداء والعمل على زيادة الإنتاج والخدمات.

- حب العاملين يكون بالتعامل معهم والاحترام المتبادل وتقديم برامج لرعايتهم ولأسرهم بواسطة المنظمة[2].

- حب العملاء يكون بتقديم الخدمات لهم وحسن المعاملة والاحترام وأخذ رأيهم في الحسبان وإشراكهم في صنع القرارات ووضع السياسات والاهتمام بشكواهم ومقترحاتهم والحرص الدائم على تحسين جودة الخدمات والمنتوجات التي تقدمها المنظمة.

- حب المجتمع من خلال تقديم الخدمات له والمساهمة ف بتحسين مستوى المعيشة به ومساعدة أسر العاملين بالمنظمة.

المطلب الثاني: العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي ومراحل تطوره:

1- العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي (المدخلات):

1- 1- المكانة الاجتماعية:

ويقصد بها تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بالآخرين في أي نظام اجتماعي وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضفيها الجماعة على شخص ما تعبيرا عن شعورهم نحوه فتكون غير رسمية يرتبط الأفراد ببعضهم البعض في التنظيم حسب مرتباتهم بترتيب يسعون ببذل قصارى جهدهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها وذلك لأن فقدان المكانة يعتبر سببا أساسيا لعدم قبوله من قبل أفراد الجماعة، التي يعمل معها مما يؤدي إلى الاضطرار إلى ترك التنظيم.

[1]- مدحت محمد أبو النصر، **مرجع سابق** ، ص76.

[2]- مدحت محمد أبو النصر، **مرجع سابق** ، ص76..

1- 2- إشباع حاجات العاملين الإنسانية في التنظيم :

من المعروف أن العاملين مجموعة من الحاجات السيكولوجية منها والبيولوجية يسعون إلى إشباعها فالتنظيم الذي لا يساعدهم في تحقيق إشباع هذه الحاجات لا يمكن على الأغلب أن يكون مكانا لاستقرارهم بل يسعون أعضاؤه للبحث عن غيره يمكنهم من تحقيق حاجاتهم مما يزيد من ولائهم التنظيمي له وتحقيق أهدافه.

1- 3- وضوح الأهداف و تحديد الأدوار :

لقد أظهرت الدراسات أن الولاء للتنظيم يزداد كلما كانت أهدافه واضحة يستطيع الأفراد فهمها وتمثيلها والسعي لتحقيقها وكلما كانت الأدوار محددة أمكن تجنب الصراع الذي يحدث نتيجة غموض أدوار العاملين[1].

1- 4- الرضا الوظيفي:

يرى هيرزبرغ أن الرضا الوظيفي هي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم من مسؤولية إمكان، إمكان التقدم في الوظيفة، الشعور بالإنجاز والاعتبار وينشأ من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه له وكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي له.

1- 5- نظام الحوافز:

للحوافز بأنواعها دور فعال في تنمية الولاء التنظيمي لدى الأفراد فهي تعزز العلاقات بين المنظمة والأفراد ويتوقف تأثيرها على قدرتها في إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له ونجاح الأساليب المتبعة في تنفيذها والتي تراعي أهداف التنظيم والعاملين فيه ونجد أن الحوافز تسهم في تحقيق مصلحتين هما:

- حث الأفراد على إتمام العمل المطلوب .
- إشباع حاجات الأفراد وتحقيق رغباتهم ضمن الإمكانيات المتاحة [2] .

1- 6- المناخ التنظيمي:

يعبر مفهوم المناخ التنظيمي عن الخصائص المختلفة التي تميز البيئة في التنظيم والتي تشمل نواحي التنظيم الرسمي وحاجات العاملين وطبيعة الاتصالات التنظيمية وأساليب الإشراف السائدة وسلوك الجماعات

[1]- زيد منير عبوي ، **مرجع سابق** ، ص 211-213.

[2]- زيد منير عبوي ، **مرجع سابق** ، ص213-214.

وغيرها من العوامل التي يدركها أفراد التنظيم فتؤثر في سلوكهم وفي كل السلوك التنظيمي، إن تمتع العاملين بجو من الوفاق والتعاون والمساواة للوصول إلى الأهداف المشتركة، يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم وولاءهم للمنظمة، أما المنظمات ذوات البيئات المتسلطة والمثبطة لمعنويات العاملين والتي تتصف باللامبالاة تشجع على تسرب العاملين ولا تنمي فيهم قيم الولاء التنظيمي، لذلك من الضروري الاهتمام بالبيئة التنظيمية من أجل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين.

1- 7- بناء الثقة التنظيمية:

"هي توقع الفرد أو المجموعة بتحقيق الوعود المكتوبة أو الشفوية التي تصدر عن الآخرين أفرادا كانوا أم جماعات".

إن المنظمات المتميزة تجتهد في تقديم الخدمات المختلفة لأفرادها لأنها تعتمد عل العنصر البشري في تحقيق كفاءة التنظيم وفاعليته وتعتمد على رفع درجة الثقة فيما بين العاملين والتنظيم لذلك فإن لعامل الثقة أهمية بالغة في تماسك الجماعة وتنمية الولاء للمنظمة وزيادة درجة الإبداع والابتكار، لذلك تقع على عاتق المنظمات مسؤولية توفير البيئة الآمنة المستمرة لموظفيها.

1- 8- التطبيع التنظيمي:

يعنى بالتطبيع الاجتماعي التنظيمي العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها وللتطبيع التنظيمي دور مهم في تحقيق كفاءة المنظمات وفاعليتها وسرعة التطبيع تؤثر في تحديد إنتاج الفرد وإخلاصه وولاءه وتمسكه بالمنظمة وبذلك فهو يحقق بعد من أبعاد الولاء التنظيمي ألا وهو بذل أقصى جهد من أجل إنجاح وتحقيق أهداف هذه المنظمة وقيمتها والتوجه نحو الإنجاز المبدع، ويعتقد الباحثين أن هذه المرحلة تمر بثلاثة مراحل متلاحقة هي:

- **المرحلة التي تسبق الالتحاق بالمنظمة:** هي مجموعة القيم والاتجاهات وأنماط السلوك المكتسبة من قبل الفرد خلال حياته قبل أن يلتحق بالمنظمة، وتعتبر مرحلة تمهيدية يتزود الفرد خلالها بالمعلومات اللازمة عن طبيعة العمل الراغب فيه وعن المنظمة التي يرغب في الانتماء إليها.

- **مرحلة المواجهة:** وهي التي تلي المرحلة الأولى مباشرة وفيها تحدث المواجهة بين الفرد بما تتميز به شخصيته وتكون عليها اتجاهاته وقيمه وطموحاته وتصوراته المسبقة عن المنظمة وبين تصورات المنظمة ومتطلباتها منه وفي هذه المرحلة يكتشف الفرد واقع المنظمة الفعلي فيشعر بالخوف والتوتر ويحاول التغلب عليها فيعتمد على إثبات وجوده ليصبح عضوا ناشطا ومشاركا في التنظيم ويتمتع بسمعة وكفاءة عالية.

- **مرحلة التحول:** وفيها تترسخ الاتجاهات والقيم الجديدة وأنماط السلوك التي اكتسبها الفرد في تفاعله مع المنظمة فيستقر ويتكون لديه تصور جديد عن ذاته. أما إذا فشلت عملية التطبيع الاجتماعي التنظيمي ولمن يستطع الفرد التكيف فإن ذلك يؤذي إلى نتائج سلبية بالنسبة للتنظيم فتنخفض الروح المعنوية للعاملين ويسودهم عدم الرضا الوظيفي ويقل ولاءهم التنظيمي وعلى عكس ذلك فإن نجاح عملية التطبيع التنظيمي يؤدي إلى إيجاد الموظف الذي يحمل درجة عالية من الولاء لبيئة العمل واحتراما عاليا لقيم المنظمة والتوجه نحو الإنجاز المبدع.

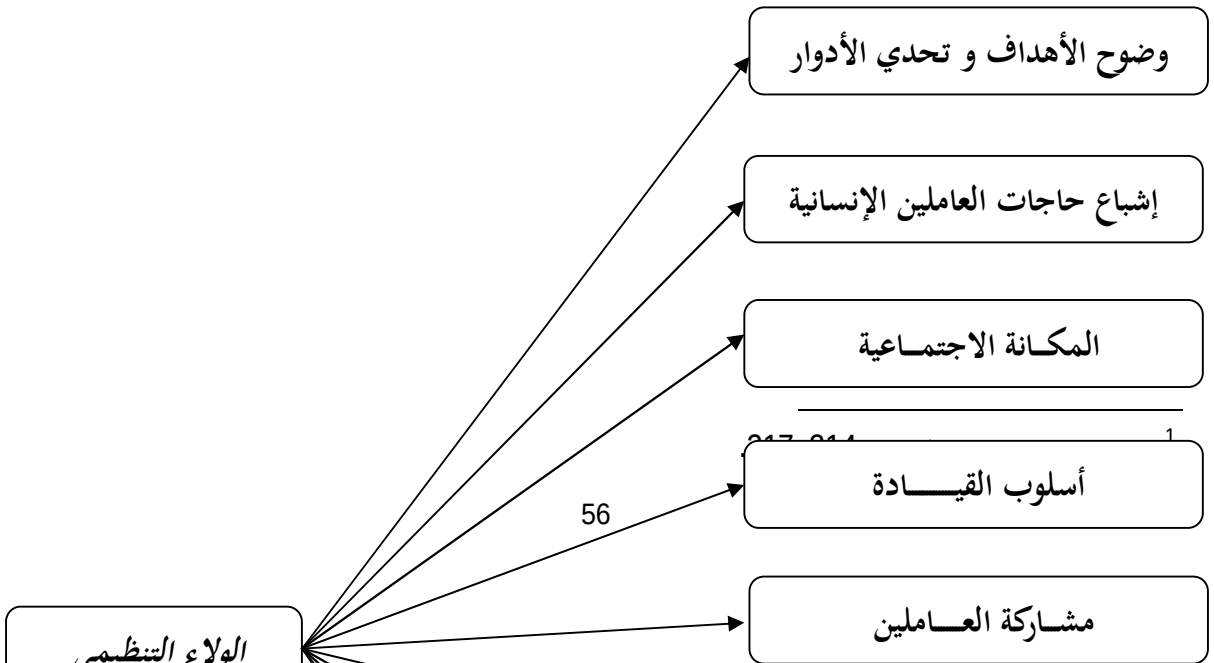
1- 9- مشاركة العاملين في التنظيم :

وتعنى مشاركة العاملين والموظفين قيامهم بعمليات استثمار مشروعاتهم مباشرة وإدارتهم والسيطرة عليها ورقابتها. إن المشاركة تزيد من الولاء التنظيمي للعاملين فهم يتحدثون عن منظمتهم بقولهم "نحن" ويعتبرون أية مشكلة في العمل مشكلتهم وهم أكثر رغبة في العمل الجماعي وأكثر تقبلا له ويزداد شعورهم بالرضا وترتفع روحهم المعنوية وتزداد ثقتهم بالمنظمة مما ينعكس عل التنظيم بمزيد من الأداء الفعال.

1- 10- أسلوب القيادة:

إن القائد الجيد هو الذي يستطيع أن يسهم في تعميق الولاء التنظيمي لدى العاملين ويقوي اعتقادهم بالتنظيم وإيمانهم بأهدافه وقيمه ويمتلك القدرة على تطوير الإنسان ومراعاة مشاعره واحترامه وتوفير فرص نجاحه ويعرف كيف يحفز العاملين لديه ويبث فيهم الثقة ويعاملهم بهدف ويتبع أسلوب الإشراف لا المراقبة ورصد الأخطاء [1].

الشكل رقم (2-2): العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي .



1

المصدر: زيد منير عبوي، **التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته،مرجع سابق،** ص 217.

2- مراحل تطور الولاء التنظيمي:

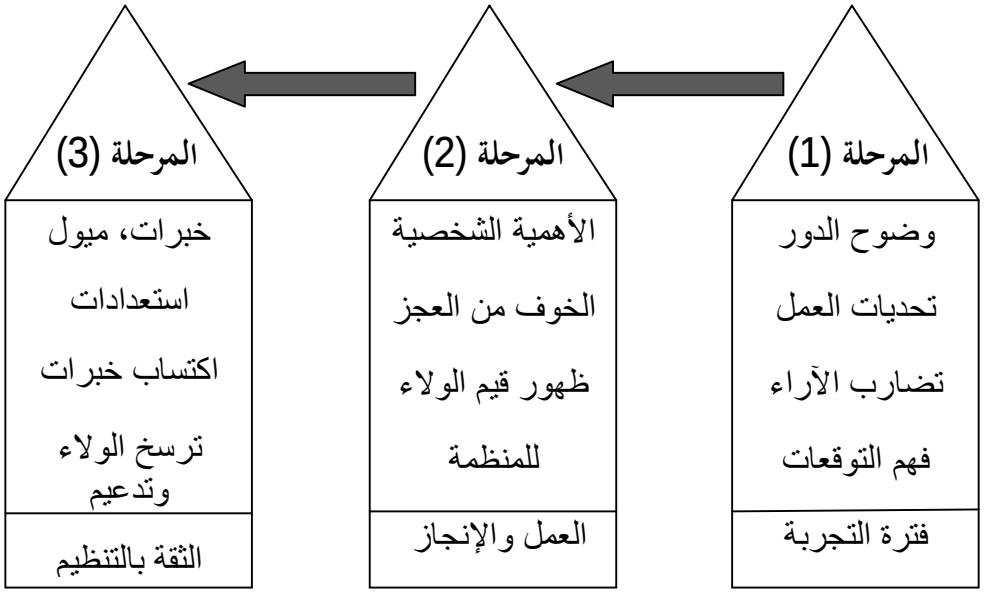
لقد بين **بوشنان** أن الولاء التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:

2- 1- مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والاختيار، ويكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها.

2- 2- مرحلة العمل والإنجاز: وتتراوح مدتها ما بين أربعة أعوام تلي مرحلة التجربة حيث يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز.[1]

2- 3- مرحلة الثقة في التنظيم: وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك حيث تتقوى اتجاهات ولائه التي تكونت في المرحلتين السابقتين وتنتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.

الشكل رقم (2-3): مراحل تطور الولاء التنظيمي حسب بوشنان.



المصدر: المعاني، **مراحل تطور الولاء التنظيمي**، سنة 1996، ص 23.

المطلب الثالث: وسائل قياس الولاء التنظيمي وآثاره.

1- وسائل قياس الولاء التنظيمي:

1- 1 – المقاييس الموضوعية : وهي من الطرق البسيطة وشائعة الاستخدام في هذا المجال وتستخدم لقياس الولاء من/خلال الآثار السلوكية وهذا النوع يغلب عليه الطابع الموضوعي حيث يحلل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة ولاء العاملين وهي تستخدم كوحدات قياس موضوعية لرصد السلوك[1].

[1]- عبد المحسن بن عبد الله علي الغامدي، **القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين**، بقيادة حرس الحدود بمنظمة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص 48-47.

1- 2- المقاييس الذاتية: إن هذا النوع من المقاييس يقيس ولاء العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمؤسسة للحصول على تقدير من جانبهم على الولاء التنظيمي وأفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس هي قائمة الاستبيان وذلك من خلال أسلوب تحديد سؤال أو مجموعة من الأسئلة المباشرة للأفراد ويطلب منهم تحديد مستوى ولاءهم و حبهم للعمل، أو أسلوب مجموعة أسئلة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل وتنظيم هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات الأفراد المبحوثين ومن خلال الإجابة يحدد مستوى الولاء التنظيمي[2].

2- آثار الولاء التنظيمي (المخرجات) :

لقد أثبتت الدراسات وجود آثار ايجابية للولاء التنظيمي المرتفع على المنظمة والفرد على حد سواء، فهو يؤدي إلى السيرورة الحسنة للعمل وتحسين الأداء والإنتاجية ومن أهم الآثار الايجابية للولاء التنظيمي ما يلي:

2- 1- شعور العاملين بروح معنوية عالية: إن للولاء التنظيمي دورا هاما في رفع الروح المعنوية لدى العمال فحبهم وإخلاصهم يجعلهم يندفعون للعمل بحماس وتعاون كبيرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، والروح المعنوية تعتمد على خمسة عوامل رئيسية وهي:

- ✓ ثقة أعضاء المجموعة في هدفها.
- ✓ ثقة أعضاء المجموعة في قيادتها.
- ✓ ثقة أعضاء المجموعة ببعضهم.
- ✓ الكفاءة التنظيمية للمجموعة .
- ✓ الحالة العاطفية و الذهنية لأعضاء المجموعة .[3]

2- 2- انخفاض نسبة التغيب: تشير دراسة العتيبي والتي وجد من خلالها علاقة ارتباطية بين الدافعية والولاء التنظيمي فالأفراد الذين يتمتعون بارتفاع مستوى ولاءهم التنظيمي يعدون أكثر حرصا على الحضور في الوقت وكذلك تجنب الغيابات وأكدت دراسته على وجود ارتباط عكسي بين الولاء التنظيمي والملل وذلك يتضح بعدم حضور العمال في الوقت وعدم رغبتهم في بذل مجهودات إضافية.

---

[1]- زيد منير عبوي، **مرجع سابق**، ص 220-221.

[2]- وليد عبدلي، **نسق الاتصال وعلاقته بالالتزام الوظيفي في المؤسسة الجامعية**، مذكرة تخرج ماجستير، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة باتنة، الجزائر. سنة2014، ص 91.

[3]- زيد منير عبوي، **نفس المرجع**، ص218.

2- 3- الحد من التسرب الوظيفي: ويعنى بها توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى مرتبه منها، ولهذا التسرب نتائج عديدة وهي:

- **التكاليف المرتفعة:** تكلفة الإعلان والاختيار والتدريب والإعداد وغيرها من المصاريف الأخرى.

- **تعطيل الأداء:** ويتعطل من ناحيتين فالأول ينجم عن فقدان كفاءة العاملين قبيل تركهم أعمالهم، والثاني عن كلفة شغور الوظيفة وتعطيل العمل وكلفة البحث.

- **ارتباك الأنماط الاجتماعية والاتصالات:** تمتاز المنظمة بما لديها من أنماط اجتماعية رسمية، فإن كان تاركو العمل من العاملين المشاركين أو ممن كانوا ضمن جماعة عمل متماسكة فسوف يكون للتسرب آثار على بقية العاملين قد لا تقف عند زيادة أعباء العمل وانخفاض الأداء بل يؤثر على درجة تماسك الجماعة وتكاملها وتعوق تعزيز التماسك فيضعف ولاء العاملين.

- **انخفاض المعنويات:** عندما يرى العاملين في تنظيم معين أن كثيرا من زملائهم يتركون العمل إلى تنظيمات أخرى فالروابط بينهم تضعف كما تضعف روحهم المعنوية فتنخفض نسبة إنجازهم، مما يؤثر سلبا في المنظمة.

- **زيادة عبء العمل على الموظفين في التنظيم:** كثيرا من التنظيمات تعجز عن توظيف أشخاص جدد مكان التسريب لأسباب مالية أو عدم وجود بديلين لهم أو لجهل الإدارة بحجم العمل وضغطه النفسي على العاملين أو جهلها بقدرات الموظفين الحقيقية فيتولد لدى الموظفين في المنظمة النفور واستنزاف الطاقة...، فيدفعهم ذلك إلى التفكير في ترك العمل عند ظهور أول فرصة [1].

2- 4- تنمية السلوك الإبداعي لدى العمال: من أهم الأعمال التي درست تأثير الولاء التنظيمي على السلوكات الإبداعية والأداء لدى العمال، دراسة: Lee (1994) حيث أبرزت هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الولاء و الأداء لدى العمال[2].

وهنالك آثار أخرى ذكرت منها:

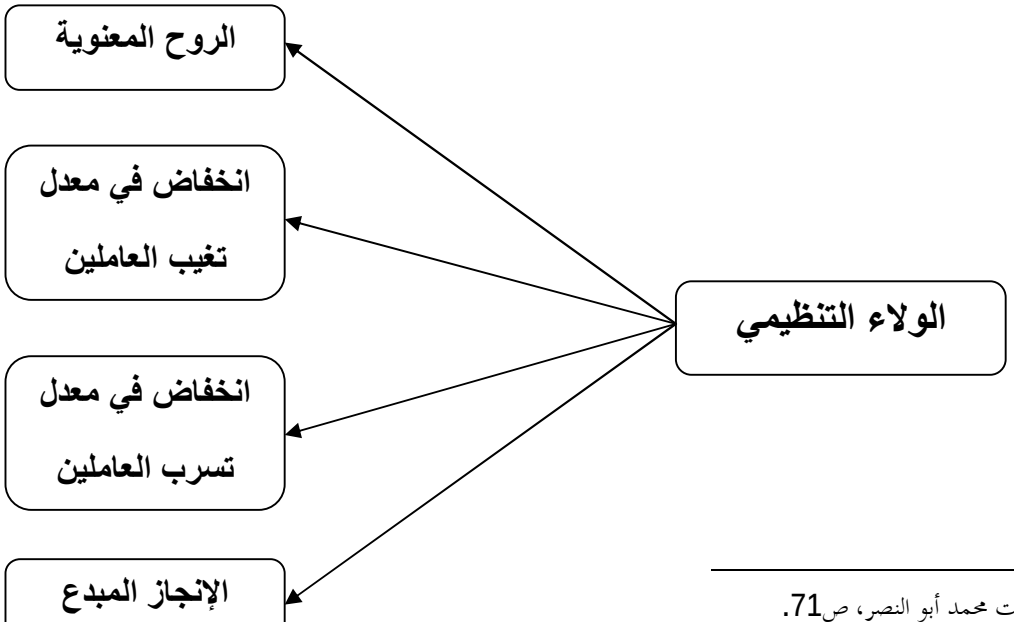
- قلة الفاقد من الإنتاج.
- قلة حوادث وإصابات العمل.
- السلوك المنضبط.
- زيادة معدل الابتكار على مستوى الفرد والمؤسسة.

[1]- زيد منير عبوي، **مرجع سابق**، ص218.

[2]- (Lee 1994 p19).

- احترام الأخلاقيات المهنية والالتزام بها.
- معدل أعلى للاستعمار في العمل.
- معدل أعلى في المحافظة على وسائل وأدوات الإنتاج[1] .
- القدرة التنافسية مع منظمات أخرى.
- أداء متميز[2] .

الشكل رقم (2-4): أهم مخرجات الولاء التنظيمي.



[1]- مدحت محمد أبو النصر، ص71.

[2]- محمد حسين عبد المحسن أبو سنينة ، **أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغير وسيط** ،رسالة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين 2009 ص 31-32 .

المصدر: زيد منير عبوي، **مرجع سابق**، ص219.

بالرغم مما سبق ذكره إلا أن Lowan يرى أن الولاء التنظيمي يعتبر آلية لتعطيل العمل وذلك عندما يتخذ مستويات مرتفعة ومنخفضة وقد قام بدراسة أهم الآثار الناجمة عن هذين المستويين من الولاء التنظيمي والتي يوضحها الشكل الموالي:[1]

الجدول رقم (2-1) : أهم الآثار المرتبطة بالمستوى المرتفع والمنخفض من الولاء التنظيمي .

الآثار المرتبطة بالمستوى المرتفع من الولاء التنظيمي	الآثار المرتبطة بالمستوى المنخفض من الولاء التنظيمي
- الولاء المفرط للعامل. - الاحتراق الوظيفي . - ظهور أنماط هوسية في العمل . - عصاب و وسواس القهري نحو النجاح .	- الخوف من النجاح . - تأثير العوامل الشخصية و العائلية على الفرد . - الضعف المزمن في الإنجاز . - الثقافة السلبية .

المصدر: (Manaje ، 2005 p 52 – 53)

المبحث الثالث: انعكاسات الولاء التنظيمي على المؤسسة

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

المطلب الأول: أثر الولاء التنظيمي على الأداء البشري

[1]- مومن يحي،**مذكرة تخرج شهادة ماجستير** ،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد لمين دباغين ، سطيف 2 ص33 .

الشغل الشاغل في المؤسسات هو الرقي بأدائها ورفع مستوياته، وذلك بالبحث عن العوامل التي تؤثر فيه إيجابا وتعزيزها، والعوامل التي تؤثر فيه سلبا وتفاديها.

وقد أثبتت الدراسات أن الولاء التنظيمي يعتبر من المؤثرات الايجابية على مستويات الأداء[1]، ذلك لأن الولاء التنظيمي يؤثر على سلوك الفرد ويزيد من حبه وإقباله على العمل وبالتالي يتحسن أدائه، وبتحسن أداء الفرد يتحسن الأداء الكلي للمؤسسة كون الفرد العامل هو الركيزة الأساسية في العملية الإنتاجية. ولتوضيح أكثر العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء علينا أولا التعرف على مفهوم الأداء، ومؤشراته.

أولا: تعريف الأداء البشري

يشير مفهوم الأداء في اللغة إلى عمل أو إنجاز أو تنفيذ، والأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم إنجازه، فالأداء هو ناتج جهد معين قام ببذله فرد لإنجاز عمل معين، والأداء الوظيفي يقصد به القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المطلوب[2]. وتطلق كلمة الأداء على عدة معان وعبارات فهي تعبر عن تقيد الموظف بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه مهامها، من تقيد بمواعيد الدوام الرسمي في الحضور والانصراف، وواجبات ومهام الوظيفة، والعمل وفقا للآداب والخلاق الحميدة داخل المؤسسة، وتحمله للأعباء والمسؤوليات المسندة على عاتقه.[3] في هذا التعريف الأخير نلاحظ أن الباحث أشار إلى مؤشرات الأداء عندما أشار إلى مواقيت الحضور والانصراف التي تخص التأخر والغياب.

يتأثر الأداء بشكل كبير بالاتجاهات، حيث تؤثر اتجاهات الأفراد نحو العمل على أدائهم، فالفرد الذي يحب عمله ويرغب في البقاء به يتحسن مستوى أدائه وتزداد خبرته، ويزداد إقباله على العمل يوما بعد يوم، والفرد الذي يرغب في الانتقال ينخفض مستوى أدائه ولا يأبه للعمل ولا يقبل عليه، فأهمية الاتجاهات تكمن في تأثيرها المباشر على سلوكيات الأفراد وتصوراتهم، حيث أن تكوين اتجاه مضاد للعمل يدفع الفرد إلى

---

[1] لينا حسام المحسنين، مروان سعيد جلعود، **أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك التجارية في محافظة غزة**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للدراسات والأبحاد، العدد11 ، أكتوبر 2008، ص 109.

[2] محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، **أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، ماجستير إدارة أعمال**، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 47.

[3] مبارك العنزي، **التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين دراسة مسحية على العاملين بإدارة مرور الرياض**، ماجيستير إدارة أعمال، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004، ص 32.

محاولة إخفاض إنتاجيته وبالتالي الإنتاجية الكلية، بينما تكوين اتجاه مساند للعمل يعني الولاء والانتماء للمؤسسة تدفع الفرد إلى الاجتهاد لتطوير قدراته ومهاراته بما يخدم العمل مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء وارتفاع الإنتاجية، وتعد تجارب الهاوثورن أولى الدراسات التي أكدت أهمية اتجاهات العاملين وتأثيرها على سلوكهم ومن ثم في أدائهم كنتيجة الإجراء الدراسات التي تشعر العمال بأهميتهم ورغبة المؤسسة في الاهتمام بهم[1]. ونلاحظ أن الباحث من خلال هذا التعريف أشار صراحة إلى العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء ولقد أورد الباحث هذا التعريف عن دراسة كل من الطجم والسواط.

إذن الأداء البشري هو انجاز الأعمال الموكلة بفعالية وفاعلية حيث الفاعلية هي الاستخدام الأمثل للموارد، والفعالية هي تحقيق الأهداف المسطرة، بتعبير آخر الأداء هو الوصول إلى الأهداف المسطرة بالنظر إلى الإمكانيات المتاحة[2] حيث على العامل أن يقوم بالأعمال الموكلة إليه على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل العادي الكفء المدرب القيام بها[3].

والأداء البشري يتجلى في عدة متغيرات تعتبر مؤشرات عليه سنذكرها فيما يلي .

ثانيا: مؤشرات الأداء البشري

أ. الإنتاجية: توجد عدة تعاريف للإنتاجية **منها:**

- الإنتاجية هي النسبة بين المخرجات، وجميع العناصر المطلوبة لتحقيقها أو بمعنى آخر النسبة بين المخرجات والمدخلات؛[4]

- وتعرف الإنتاجية بأنها كمية الإنتاج التي تتحقق خلال مدة زمنية بواسطة وحدة معينة من العمل، أو النسبة بين الإنتاج المحقق وكمية العمل التي بذلت في خلال مدة زمنية معينة[1].

---

[1] محمد عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، م**رجع سبق ذكره**، ص 48.

[2] عرابة الحاج، **أثر ازدواجية السلطة في أداء العاملين في المستشفيات، رسالة دكتوراه في علوم التسيير**، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011 ، ص 178 بتصرف .

[3] الاحمدي طلال العايد، **مرجع سبق ذكره**، ص 93 .

[4] عادل رمضان الزيادي، **إدارة الموارد البشرية**، مكتبة عين شمس للنشر، القاهرة،2002 ، ص488

- الإنتاجية هي العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية، وبذلك ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد، فأي عملية إنتاجية يدخل فيها عناصر أساسية هي: العمل، المواد الأولية، رأس المال، والخبرة التنظيمية والإدارية[2]. ويمكن قياس الإنتاجية إما على أساس كل عوامل الإنتاج مجتمعة (إنتاجية إجمالي العوامل) أو على أساس إنتاجية العامل[3] وقد ورد في ذات المؤتمر أنه يمكن أن تعزى الزيادة الحاصلة في الإنتاجية إلى عدة عوامل من بينا استقرار العمالة الناجم عن انخفاض في معدلات دوران العمل الذي يعبر عن ميل ورغبة الفرد للاستمرار في المؤسسة وهو يعكس مدى ولاء العامل لمؤسسته، ومن هنا تظهر العلاقة المتعدية بين الولاء التنظيمي والإنتاجية.

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

الجدول رقم (2-2): أهم مقاييس الإنتاجية.

اسم المقياس	صيغته	تفسيره
الإنتاجية الكلية	$\frac{\text{إجمالي المخرجات}}{\text{إجمالي المدخلات}}$	تعبر نتيجة هذا المقياس عن إنتاجية جميع عناصر الإنتاج مجتمعة.

[1]نفس المرجع السابق، ص 488 .

[2]على السلمي، **إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية**، ط2، مكتبة غريب للنشر،1985 ، ص 21.

[3]مؤتمر العمل الدولي، **مهارات من أجل تحسين الإنتاجية ونمو العمالة والتنمية**، الدورة98 ،2008 ، ص 1 .

متوسط إنتاجية العامل	كمية الإنتاج الكلي / متوسط عدد العاملين	ونتيجة هذا المقياس تدل على متوسط ما ينتجه العامل سنويا.
إنتاجية الوحدة الواحدة من الأجور	قيمة الإنتاج / إجمالي الأجور	ويعني هذا المقياس الفائدة المحققة من كل وحدة منفقة على شكل أجور.
إنتاجية ساعة العمل	قيمة الإنتاج / إجمالي عدد ساعات العمل	يشير هذا المقياس إلى الإنتاج الذي ينتج خلال ساعة واحدة.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على:

-على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص.22

- عادل من الزياد، مرجع سبق ذكره، ص 497-499.

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

II. معدل الغياب

يتأثر أداء المورد البشري بغياباته فكلما ارتفع معدل الغياب قل معدل الأداء، لأن العامل عندما يتغيب يعني أن الأعمال الموكلة إليه والتي خططت الإدارة أنها ستنجز لن تنجز. ويعرف الغياب على أنه انقطاع الفرد عن العمل[1] أو بأنه عدم حضور العامل إلى العمل في الوقت الذي يجب أن يتواجد فيه في

[1] كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع،2000 ، ص 75 .

العمل[1] ويستبعد من الغياب كل من فترة الإجازات المصرح بها، أو الغياب المتعلق بالمرض أو إصابات ناتجة عن العمل (إصابات مهنية)، ولا يدخل ضمن مفهوم الغياب المرضي لفترة طويلة لأن الإدارة تكون قد أخذت في حسبانها تعويض هذا العامل[2] ويقاس معدل الغياب بعدة طرق سنبين أهمها في الجدول رقم (2-3).

الجدول رقم (2-3): طرق حساب معدل الغياب

إسم المقياس	صيغته	تفسيره

[1] عادل رمضان الزيادي، **مرجع سبق ذكره**، ص458

[2] كامل بربر، **مرجع سبق ذكره**، ص 75 .

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

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على:

-كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 75

- علي رمضان الزيادي، مرجع سبق ذكره ، ص 463

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

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

III. معدل دوران العمل

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

ويحسب هذا المعدل وفقا للصيغة التالية :

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

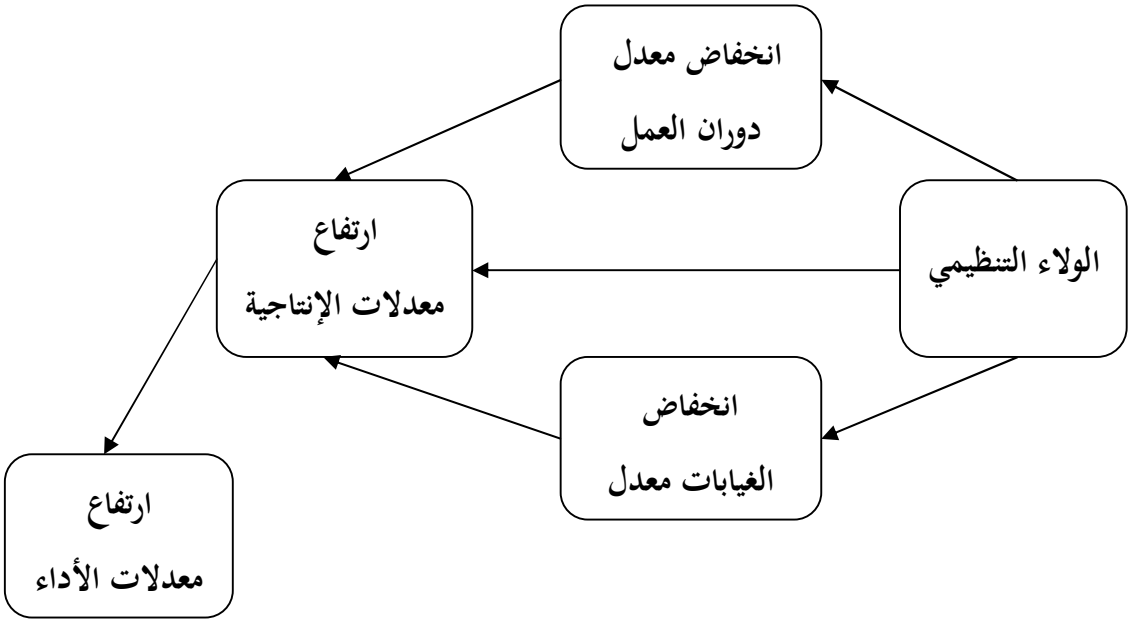
وهذا المعدل لا يفرق بين الأسباب المختلفة لترك العمل من (استقالة، انتهاء العقد، وفاة تقاعد،...الخ) لكن تستطيع المؤسسة أن تفصل فيه لتعرف نسبة مساهمة كل منها في معدل الدوران. فإذا وجدت أن المساهمة الأكبر تعود السبب الاستقالة هذا يدل أن العاملين لديها غير راضين عن المؤسسة، ولديهم مشكلة ولاء، حيث أنهم فضلوا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

ثالثا: العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء البشري

[1] رمضان الزيادي، **مرجع سبق ذكره**، ص 472 .

ستحاول تبيان هذه العلاقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2-5): العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء البشري.



المصدر: من إعداد الطالبين .

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

وتأثير الولاء في مستوى الأداء لا يكون فقط بزيادة الإنتاجية، وإنما أيضا بتخفيض مستوى التكاليف حيث أن معدل الغياب ومعدل دوران العمل يكلفان المؤسسة مبالغ طائلة، قد تصل إلى 30% من الأجور السنوية،[1] لأنه يترتب على معدل دوران العمل نوعان من الخسائر ، خسائر مباشرة مثل تكاليف ترك العمل

[1] فواز فائز الأحمدي، إدارة الرواتب والأجور والحد من تكاليف دوران العمل،

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

ويرى Michel le seach في تحليله أبعد من ذلك في كتابه l'effet loyauté حيث يقول أن الولاء التنظيمي يزيد من تنافسية المؤسسة عن طريق كسب وفاء زبائنها لها، فالعامل ذو الولاء المرتفع يسوق هذا الإحساس للزبون فيصبح زبون وفي للمؤسسة لأنه يرتاح بالتعامل مع الأشخاص الذين يثق فيهم واعتاد التعامل معه. [1]

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

المطلب الثاني: تأثير الولاء التنظيمي في سلوكيات المواطنة التنظيمية

تحدد المؤسسات لكل فرد من أعضائها دورا رسميا، وتتحدد هذه السلوكيات من خلال وصف الوظيفة، وقد تركز اهتمام الباحثين لعقود طويلة على بحث سلوكيات الدور الرسمي المحدد للفرد في العمل، وفي

http://www.aleqt.com/2009/08/06/article_260027.html 2020/02/12

[1] Michel le seac'h, l'effet loyauté Réussir en fidélisant ses clients ses salariés et ses actionnaires, Dunod, paris, 1996 , p107.

أوائل العقد الماضي بدأ الباحثون يركزون على نوع آخر من السلوكيات التي تؤثر على كفاءة وفاعلية المؤسسات أطلق عليها سلوكيات الدور الإضافي والتي تعرف حاليا بسلوكيات المواطنة التنظيمية، ومصطلح المواطنة التنظيمية لم يظهر فجأة و إنما كان نتيجة لعدة دراسات و أبحاث متتابعة، و فكرتها وردت ضمنا في النماذج المختلفة التي يعود تاريخها إلى أكثر من نصف قرن، حيث تعد كتابات (Chester Barnard) سنة 1938 في مجال الرغبة والاستعداد هي البداية الحقيقية لظهور مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية، إذ اعتبر أن "استعداد الأفراد للتعاون" هو شيء ضروري وحيوي لا يمكن الاستغناء عنه، وأن محددات وعوامل الاستعداد للتعاون تتمثل في طبيعة العمل، واختلاف تركيبة الشخصية للأفراد[1]. ورتيبط الاستعداد للتعاون بالتعابير الدالة عن الولاء، التضامن وارتباط الفرد بالمؤسسة، وتجاوزه لأداء المهام التي يحصل على تعويض مالي مقابلها، وطاعة الأفراد للأوامر[2]. وقد وجدت عدة تعاريف السلوكيات المواطنة التنظيمية سنورد أهمها فيما يلي.

أولا: التعريف بسلوكيات المواطنة التنظيمية

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

-تعريف (Organ & Batmen) 1983: المواطنة التنظيمية هي سلوكيات تؤدى اختياريا علاوة على الدور الرسمي المحدد للفرد وهي تساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية؛ [3]

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

[1] Podaskoff, Mackenzie, Paine & Bachrach, Organizational Citizenship Behavior a Critical Review of the theorical and empirical Literature, Journal of Management Indiana University, vol 26 n3, p:513.

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

[3] Organ, podaskoff, makenzie, Organizational Citizenship Behavior its Nature, Antecedents and Consequences, A Sage Publications Series, Issuel, 2006, p:16.

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

- تعريف (Mcallister) 1989: هي سلوك غير مكلف يحتوي على مجموعة ن التصرفات لا تدخل ضمن الأوامر المباشرة لرئيس العمل أو تنفيذا لمتطلبات العمل الرسمية؛[1]

- تعريف (Schnake) 1991: هي تعبير عن السلوك الإضافي الذي يتخطى السلوك الرسمي المحدد في توصيف الوظائف والمرغوب في نفس الوقت من المنظمة؛[2]

- تعريف(konovsky and Pugh) 1996: هو السلوك الوظيفي الذي يؤديه الموظف طواعية والذي يتعدى حدود الواجبات الوظيفي؛[3]

-تعريف(Kidwell) 1997: هي مجموعة التصرفات التي تهدف إلى تقديم المساعدة وظهور علامات سلوكية غير مطلوبة على المستوى الرسمي ولكنها تكون مفيدة جدا للمنظمة؛[4]

-تعريف (Pukta) 1999: هي سلوكيات إضافية تطوعية تسهم في تحقيق المناخ المناسب، وهذا التعريف يؤكد على أن تكرار ممارسة الأفراد لسلوكيات المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق أعلى درجات الفعالية التنظيمية.[5]

نلاحظ أن أغلب التعاريف التي أوردناها والتي لم نوردها تتفق أن المواطنة التنظيمية هي عبارة عن سلوك إضافي يتعدى واجبات الوظيفة الموكلة إليه، ويمكن أن نستخلص من مجمل هذه التعاريف خصائص هذا السلوك كالآتي:

- سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يضطلع بها الفرد العامل؛

- يتجاوز هذا السلوك ما هو موصوف في الأنظمة الرسمية للمؤسسة؛

- لا يتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية بالمؤسسة؛

- مهم جدا للأداء الناجح في المؤسسة؛

---

[1] أميرة محمد رفعت حواس، **مرجع سبق ذكره** ،ص 17.

[2] عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر،2006 ، ص 219.

[3] عادل محمد زايد، **مرجع سبق ذكره**، ص 219 .

[4] أميرة محمد رفعت حواس، **مرجع سبق ذكره**، ص 17.

[5] **نفس المرجع السابق**، ص 17 .

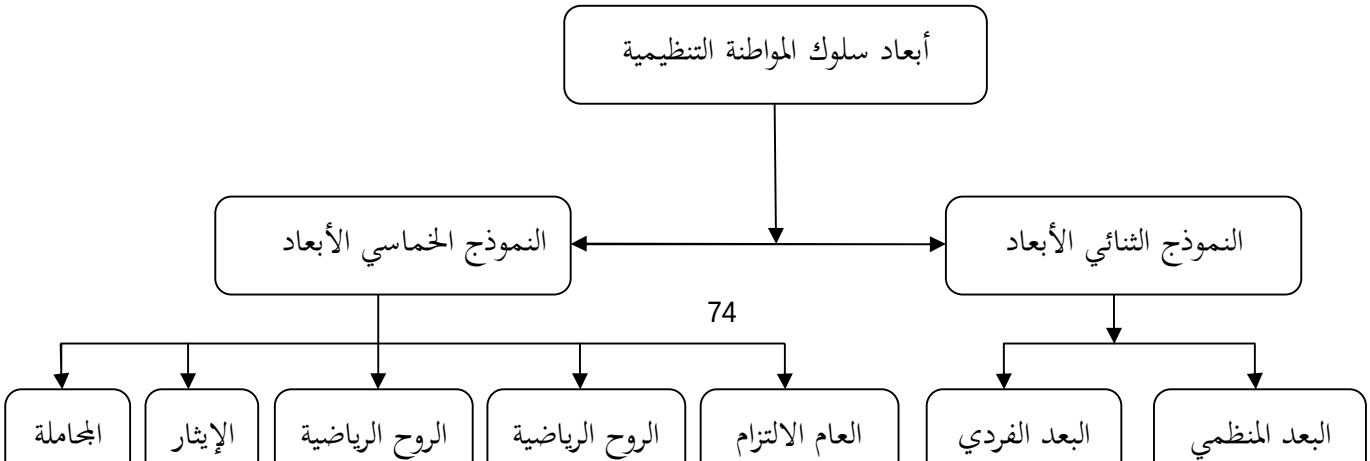
- بما أن سلوكات المواطنة التنظيمية هي تطوعية إذن لا يمكن أن يعاقب الفرد عند امتناعه عن أدائها.

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

ثانيا: أبعاد المواطنة التنظيمية

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

الشكل رقم (2-6): أبعاد سوك المواطنة التنظيمية



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

إذن نلاحظ أن كلا النموذجين في الأخير توصلوا إلى وجود خمسة أبعاد للمواطنة التنظيمية تتمثل في:[1]

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

II. المجاملة: وهناك من يطلق عليها" اللطافة"، وهي تعكس مدي مساهمة الفرد في منع المشاكل التي من الممكن أن يتعرض لها زملائه في العمل وذلك عن طريق تقديم النصح والإرشاد لهم، وتجنب إثارة المشاكل

1محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، **سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة**، مذكرة ماجيستير ،جامعة أم القرى، السعودية،2009 ، ص 28.

معهم، تختلف المجاملة عن الإيثار، فالإيثار يعرف بأنه مساعدة شخص أخر على حساب النفس، بينما يشير المجاملة إلى إعطاء الشخص الآخر أو تقديم شيء له أكثر مما يتوقع أو أكثر من حاجته؛

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

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

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

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

ثالثا: العلاقة بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية

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

وهناك رأي آخر يقول أنه لا توجد علاقة مباشرة بين المتغيرين، وإنما يتوسطهما الرضا الوظيفي مثل دراسة (Setton et al,1996)، (Williams & Anderson , 1991) ودراسة (Zajac, 1990) ،[2] ولكن بالمقابل هناك من الباحثين من يقول أن ولاء العامل لمؤسسته لا يعني بالضرورة أنه راض عن عمله، والعكس صحيح فقد يكون راض عن عمله لكنه لا يشعر بالولاء للمؤسسة التي يعمل فيها،[3] لذلك نقول أن العلاقة بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية هي علاقة تأثير مباشرة، فبارتفاع الولاء التنظيمي ترتفع الرغبة في السعي لتحقيق أهداف المؤسسة، والاستعداد لبذل جهود أكبر من ما هو مطلوب لإنجاح المؤسسة، وإذا نظرنا إلى المخرجات التي اقترحها ستيرز في نموذجه نجد أن من بينها الميل للتبرع طواعية لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا يعبر عن بعد الإيثار في المواطنة التنظيمية.

خلاصة الفصل الثاني

[1] صابرين أبو جاسر، **اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية**، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية في غزة كلية التجارة،2010 ، ص 87 .

[2] أميرة محمد رفعت حواس، **مرجع سبق ذكره**، ص 63 .

[3] راشد شبيب العجمي،**الولاء التنظيمي والرضا عن العمل مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في الكويت**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، م 13ع1، 1999 ،ص52.

يعد موضوع الولاء التنظيمي مفتاحا أساسيا ومهما في تحديد مدى انسجام العمال مع مؤسساتهم، وهذا الموضوع من المواضيع المعقدة التي يصعب فهمها لارتباطه الوثيق بمفاهيم وجدانية ونفسية، وهذا الموضوع حضي باهتمام كبير من علماء الإدارة والدليل على ذلك تعدد التعاريف والمداخل النظرية لدراسة هذا الموضوع ولا تكفي الأماني وحدها لكسب ولاء العمال وإنما على المؤسسة أن تبذل جهدا ومالا لتستحق هذا الولاء كما اشرنا سابقا

والمؤسسة لا تسعى لكسب ولاء عمالها اعتباطا، وإنما لمعرفتها الأكيدة أن هذا الشعور الذي ستخلقه لدى عمالها سيعود عليها إيجابا من حيث الأداء وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية على مستواها.

الفصل الثالث:

دراسة حالة

تمهيد:

نظرا لوجود ظاهرة العولمة التي تسببت في اشتداد التنافس بين المؤسسات المحلية والدولية، أصبح البحث المستمر عن الأساليب المثلى لتحفيز الأفراد ضرورة من الضروريات وأساسيات نجاح هذه المؤسسات .بعدما تعرضنا في الإطار النظري لمفهوم التحفيز والولاء التنظيمي، ومدى اهتمام المؤسسات الجزائرية في تحفيز أفرادها من خلال منحهم الحوافز، ومدى ولاءهم بالحضور إلى العمل ومستوى الأداء والانجاز، سيتم التطرق في هذا الفصل الى مايلي:

- توضيح العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي لأنه تعذر علينا تحليل وتفسير نتائج الدراسة التطبيقية .

-تقديم عام لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فرع المدية .

المبحث الأول: دور التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي .

التحفيز هو حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم، وإكسابهم الثقة في أنفسهم ما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه ودون شكوى أو تذمر ،وهذا لن يتحقق إلا إذا تحقق رضاه وأصبح له انتماء وولاء يجعل الفرد العامل يتبنى قيم وأهداف مؤسسته ويسعى لتحقيقها كأنها أهدافه الشخصية، ومن خلال ما سبق سنتطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي.
- دور تحسين ظروف العمل في تحقيق الولاء التنظيمي.
- دور الأنظمة التحفيزية في تحقيق الولاء التنظيمي.

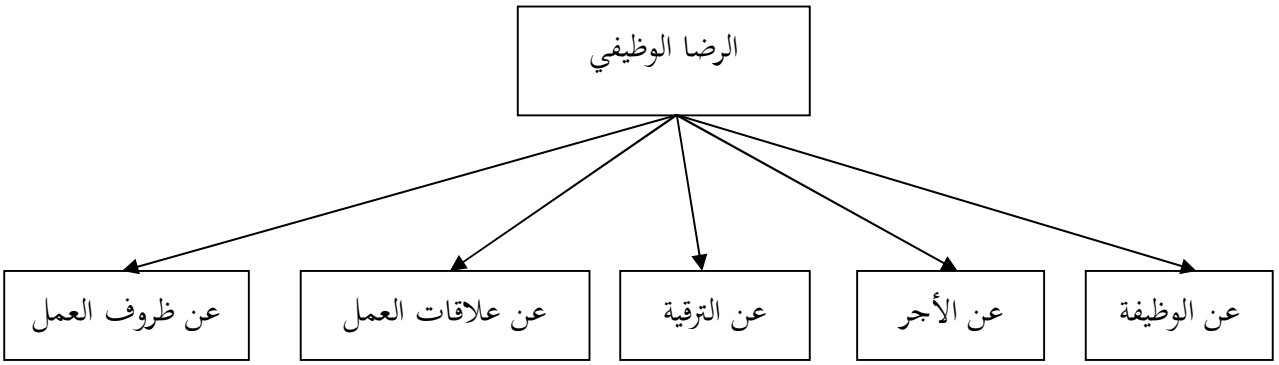
المطلب الأول: دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي[1]

يؤثر التحفيز على مستويات الرضا الوظيفي للعاملين، لذا يؤخذ بالاعتبار عند وضع خطط الحوافز تكون محققة للرضا الذي يسعى العامل للوصول إليه والذي يدفعه لتحقيق إنتاجية أعلى، ولم يتم ذلك إلا بوجود نظام حوافز مادي ومعنوي شامل توفره المؤسسة، ومن هنا نجد أن الرضا الوظيفي يتكون من عدة عناصر، الرضا عن الوظيفة، والرضا عن الآخر، والرضا عن علاقات العمل، وعن الرؤساء والمرؤوسين في العمل، ونجد أن هذه العناصر غالبيتها تتعلق مباشرة بالحوافز، بمعنى أن مدى نجاح نظام الحوافز في المؤسسة ما يتوقف عليه الوصول للرضا الوظيفي المطلوب، نظرا لإشباع الحاجات والرغبات لديهم، وحسن العوامل الوظيفية المحيطة بهم.

الشكل التالي يوضح عناصر الرضا الوظيفي:

[1]-علاء خليل محمد العكش، **نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة ،كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية بغزة ،فلسطين،2007،ص43.

الشكل رقم (3-1): يوضح عناصر الرضا الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبان

من الشكل السابق يتضح أن الرضا العام عن العمل هو محصلة لرضا الفرد عن أجره، ومحتوي وظيفته وفرصه في الترقية، والجماعة التي يعمل معها، وعن ظروف العمل، ونلاحظ هنا أن الرضا عن العمل يمثل الإشباعات التي يحصل عليها الفرد من المصالح المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها، وبالتالي فتقدر ما تمثله هذه الوظيفة مصدر إشباعات له، بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة، وبالتالي ارتباطه.

وهناك مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تحقق مستوى عالي من الرضا الوظيفي من خلال التحفيز كما يلي:[1]

- الحرص على وجود نظام حوافز متكامل، وعلى اعتبار أن الفرد العامل هو مزيج للمادة وروح، وتطبيق نظام الحوافز، وعدم تجاهل الحوافز السلبية كعقاب ومعالجة لبعض الحالات.
- الربط بين برنامج الأفراد برنامج الأفراد التي تعنى بالتوظيف والتدريب والحوافز والترقيات ... الخ، وإحداث ملائمة بين احتياجاته البشرية من جهة، ومن هذه البرامج وتطلعات الأفراد العاملين من جهة أخرى لرفع مستوى الرضا عن العمل.
- دراسة دوافع الأفراد العاملين، والعوامل المؤثرة فيها بشكل دوري ومستمر.
- دعم وتقوية مدخل السلوك الإنساني باعتباره أحد الحوافز الدافعة للبقاء أو التحرك في المؤسسات.
- الاهتمام بالعوامل البيئية المحيطة في مكان العمل، كالإضاءة والتدفئة ووسائل الإنتاج المختلفة لأثرها الكبير في رضا العامل وتحسين أدائه.

[1]-حياة معزوز، **أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2012-2013، ص84.

من خلال ما سبق نستنتج أنه كلما ارتفع المستوى الوظيفي للفرد زاد رضاه الوظيفي نظرا لما تتضمنه الوظائف العليا من إشباع لمختلف حاجات الفرد، وأن هناك علاقة طردية بين الحوافز والرضا الوظيفي، كما أن الرضا الوظيفي يزيد بارتفاع مستوى المؤهل العلمي وذلك بسبب ارتفاع الرضا عن كل الحوافز الممنوحة من الأمن الوظيفي، اتصالات، الحوافر المادية، الأجر، ظروف العمل المادية، كما يجدر بالذكر أن تكون هناك رغبة لدى بعض العاملين في ترك العمل أو قد يفكرون في تركه، وهذا يعود الأسباب تتمثل في عدم رضاه عن الحوافز الممنوحة له.

وقد يكون الرضا الوظيفي مرتفعا ولا يعكس الأداء الجيد أو المرتفع في العمل، وإنما يعود مزايا العمل المختلفة ومنها الحوافز، ولكن ليس من الضروري أن يكون في أفضل مستوياته وهذا يعكس خللا داخل المؤسسة، كما أن الرضا عن العمل لوحده لا يعني بالضرورة تحسين وزيادة مستوى الأداء فالرضا الوظيفي المرتبط بالحوافز المختلة قد يعكس حالة جيدة داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: دور تحسين ظروف العمل في تحقيق الولاء التنظيمي

تعد ظروف العمل بمختلف أنواعها (المادية والاجتماعية، التنظيمية) من أهم وأبرز الأسباب التي يشعر العامل بضغوط العمل المختلفة وتحد من شعوره بالراحة والطمأنينة، وهذا ما يجعله يشعر بالملل مما يؤدي إلى عدم إنجازه لعمله بالكم والكيف اللازمين، لذا يجب على المنظمة تحسين ظروف العمل المختلفة سعيا منها للحفاظ على أهم مواردها ومن ذلك المورد البشري وبعث فيه شعور بالراحة والأمان والطمأنينة وهذا ما يؤدي إلى شعوره بالانتماء والولاء من خلال: [1]

الفرع الأول: تعديل الوظيفة وبيئتها

ويتم ذلك عن طريق:

- توفير الإضاءة المناسبة.
- توفير درجات الحرارة المناسبة.
- معالجة الضجيج.
- الحرص على نظافة وترتيب مكان العمل.

[1] -عبد الرحمان محمد العيسوي،**سيكولوجية العمل والعمال**،دار الراتب الجامعية،لبنان دون سنة النشر،ص124.

الفرع الثاني: نوعية الحياة في مكان العمل

وذلك من خلال:

- تشجيع المسؤولية الفردية
- تحسين المناخ الاجتماعي.

الفرع الثالث: إجراء تغييرات في المهام

وذلك من خلال:

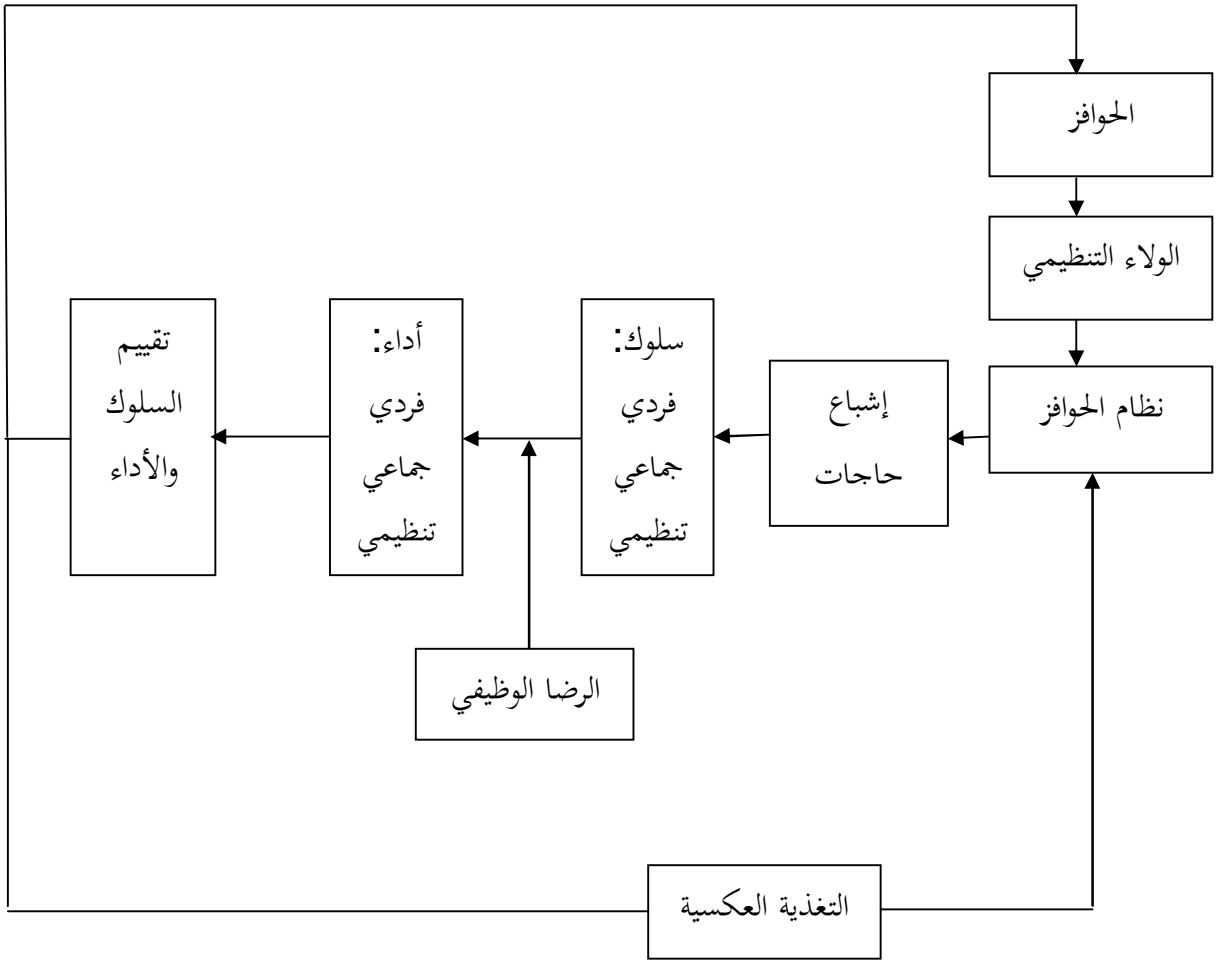
- تعديل المهام
- إثرائها
- توسيعها.
- تدوير المناصب.

المطلب الثالث: دور الأنظمة التحفيزية في تحقيق الولاء التنظيمية [1]:

يشير التحفيز إلى مجموعة من العوامل والمؤشرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر جهد في عمله والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء لا يحمد عقباها، مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة والوصول إلى الطلعات التي يسعى لبلوغها من خلال عمله، وضمان بقاء العمال في المنظمة وخلق روح الانتماء والولاء في نفسيتهم من أجل كسب العامل بوجه خاص واستمرارية العمل بوجه عام.

[1]-سليمان الفارس، **مرجع سابق**، ص75.

الشكل رقم (3-2): العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي.



المصدر: سليمان الفارس، **أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة،** مرجع سابق، ص75.

من خلال الشكل نلاحظ أن نظام الحوافز المناسب يؤذي إلى إشباع حاجات الأفراد وهذا بدوره يؤدي إلى سلوكات الأفراد التي تؤدي إلى تحسين أدائهم حيث تقوم المؤسسة بتقييم أداء عامليها من أجل التأكد من نجاح نظام الحوافز والسياسات المتبعة من خلال التغذية العكسية ويتحقق الولاء التنظيمي باستخدام الحوافز على أساس عدة مراحل صعب الفصل فيما بينها بفواصل زمنية فالولاء يبدأ أولا من خلال خبرات الفرد إذ عندما يدخل تكون لديه فكرة مسبقة واستعداد للولاء وبعد انخراطه في جو العمل تصبح لديه فرصة التأكد أو عدم التأكد من أفكاره وقناعاته السابقة ليتنقل بعد ذلك إلى مرحلة تسمى بمرحلة النضج في الولاء التنظيمي عندما يرى الفرد أن هناك توازنا بين الجهود المبذولة والحوافز والمكافئات المقدمة له.

لقد وجد **"باركر"** أن العلاقة بين الحوافز والرضا والولاء ليست مباشرة، وإنما متغيرات تنظيمية وشخصية وبيئية وسيطة، كما أشار إلى أن الولاء التنظيمي ليس متغيرا جامدا ويتأثر أيضا بتأثير متغيرات بيئية وسلوكية أخرى مثل: الموقف، نمط شخصية الفرد، مستوى إدراكه، قيمة اتجاهاته والسياسات التنظيمية المستخدمة في العمل، كما أن هناك بعض الدراسات التي توصلت إلى وجود علاقة بين مدخلات تنظيمية معينة ومنها نظام الحوافز والولاء التنظيمي، فإذا توفرت هذه المدخلات فإن هذا سيدفع الأفراد تلقائيا للعمل بهدف الحصول على مخرجات الولاء التنظيمي والمتمثلة فيما يلي:[1]

- سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات التنظيمية.
- سلوك ايجابي اتجاه التنظيم.
- تدني نسب الترك و الغياب.
- -زيادة الشعور بالاستقرار الوظيفي.
- ارتفاع الروح المعنوية.

[1]- سليمان الفارس، **مرجع سابق**، ص82.

المبحث الثاني: تقديم عام لشركة توزيع الكهرباء والغاز

تعتبر مديرية توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز- من أهم المؤسسات في الجزائر حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر التراب الوطني وهذا ما يسمح لها أن تكون من المؤسسات الرائدة والتي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني.

المطلب الأول : تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز

أولا: نشأة وتطور سونلغاز.

تم في 1947 إنشاء المؤسسة الوطنية العمومية كهرباء وغاز الجزائر المعروفة اختصار بالحروف الرامزة "EGA" وكان ذلك إبان الاستعمار الفرنسي، التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها عبر كافة التراب الوطني، وكذلك توزيع الغاز، وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

بعد الاستقلال استمرت المؤسسة في العمل إلى غاية 1969 حيث تحولت "EGA" إلى سونلغاز "الشركة الوطنية للكهرباء والغاز" لتعوض مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر بعد حلها وبإنشائها تعزز لها احتكار عمليات إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية، وما لبثت أن أصبت مؤسسة ذات حجم هام، فقد بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون، وكان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية وتسييرية لكي يكون في مقدورها مرافقة ومساندة التنمية الاقتصادية للبلاد، والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية وهو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية، وقد أوكلت لها المهام التالية:

- احتكار إنتاج نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية.
- نقل الغاز الطبيعي عن طريق قنوات عبر كامل التراب الوطني.
- توزيع الغاز الطبيعي للاستعمال المنزلي والصناعي عبر التراب الوطني.

وبقيت سونا لغاز تمارس وتحتكر السوق في إنتاج الطاقة الكهربائية إلى غاية 1983 أين تم إعادة هيكلتها ضمن عملية إعادة الهيكلة المالية والعضوية الشاملة لكل المؤسسات العمومية وتمخضت عن هذه

العملية تحويل وحدات سونلغاز للأشغال وصنع المعدات إلى مؤسسات مستقلة تابعة لمؤسسات تسيير مساهمات الدولة وهي:[1]

- كهريف (KAHRIF) للأعمال المولدة للكهرباء أو الأشغال الكهربائية.
- كهركيب (KAHARKIB) لتركيب البنية التحتية والمنشآت الكهربائية.
- كناغاز (KANAGAZ) لإعداد وانجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز.
- إنراقا (INERGA) لأشغال الهندسة المدنية.
- التركيب (ETTERKIB) للتركيب الصناعي.
- أم سي (AMC) لصناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة.

في 1991 تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC)* وتسمى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، إن إعادة النظر في القانون الأساسي إذ يثبت للمؤسسة مهمة الخدمة العمومية فإنه يطرح ضرورة التسيير الاقتصادي والتكفل بالجانب التجاري، وقد تم تأكيد هذا القرار بقرار آخر في سنة 1995، ومن ثم وضعت سونلغاز تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة وصارت تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، تخضع لقواعد القانون العام في تعاملاتها مع الدولة وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع الآخرين، وأصبحت سونلغاز من خلال هذا القرار تمارس مجموعة من المهام كالتأمين للإنتاج والتوزيع العمومي للغاز، والنقل وتوزيع الطاقة الكهربائية.

تم استكمال إنشاء كل فروع سونلغاز في سنة 1998 في إطار التركيز على المهام الأساسية التي تسمح لها بإخراج النشاطات المحيطة من أجل ترشيد وسائل الإنتاج الموكلة لها بالتفتح على أسواق بخلاف أسواقها، وتحقيق استقلالية مالية، وفي عام 2002 تغيرت الصفة القانونية وأصبحت سونلغاز شركة مساهمة (شركة ذات أسهم SPA) بقرار رئاسي، رأس مالها 150 مليار دج، موزع علة 150000 سهم بقيمة 1 مليون دج للسهم الواحد مكتتب ومحرر كليا من قبل الدولة، وتمارس سونلغاز من خلال اكتسابها صفة شركة مساهمة المهام التالية:

- نقل الغاز لتلبية احتياجات السوق الوطنية.
- توزيع وتسويق الغاز داخل وخارج الوطن.
- تطوير وتوفير كل الخدمات في المجال الطاقوي.

[1]- وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

- دراسة وتمويل كل أشكال ومصادر الطاقة.

عرفت سونا لغاز في سنة 2004 إحداث فروع لبعض النشاطات مثل صحة العمال والبحث والتطوير، كما أنشئت في سنة 2005 مديرية مراكز التكوين لتحضير فرع في هذا النشاط وانطلاق مشرع تنظيم الإعلام الآلي سعيا لإنشاء فرع بالتنسيق مع كل عمال تلك الوظيفة في المؤسسة لتكون مهمتها هي تحديث وتطوير أنظمة الإعلام الآلي لمجمع سونلغاز، وتطورت سونلغاز خلال الفترة 2004-2006 بتحول سونلغاز المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي إلى شركة قابضة (HOLDING) من شركات ذات الأسهم مسماة سونلغاز SPA، وأصبحت الدولة المساهم بالأغلبية في مؤسسة سونا لغاز SPA، وعليه تم إنشاء في بداية جانفي 2004 ثلاثة فروع مكلفة بنشاطاتها الأساسية:

- سونلغاز إنتاج الكهرباء.
- تسيير شبكة نقل الكهرباء.
- تسيير شبكة نقل الغاز.

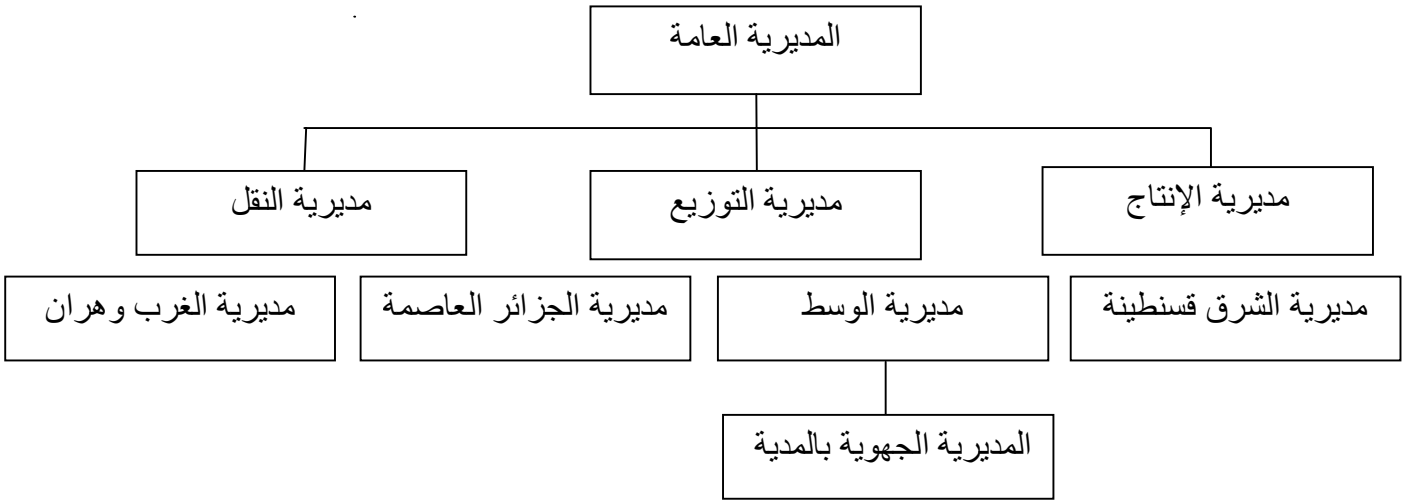
كما شهدت سنة 2005 التنصيب الرسمي للجنة ضبط الكهرباء والغاز (GREG)*وإيصال مؤسسات بمجمع سونلغاز بقرار من السلطات العمومية من أجل تحقيق فعالية في إنجاز المشاريع الطاقوية، كما تم في سنة 2006 إعادة هيكلة وظيفة التوزيع في سونلغاز بإدماج فروع الأشغال في مجمع سونلغاز وهي أربعة فروع للتوزيع وهي:

- الجزائر العاصمة.
- منطقة الوسط.
- منطقة الشرق.
- منطقة الغرب.

رغم هذا التطور تبقى المهمة الأساسية لسونلغاز ضمان الخدمة الأساسية لها بتوسيع نشاطاتها وتطوير التسيير الاقتصادي، وفي سنة 2007 عرف مجمع سونلغاز إنشاء معهد تكوين في الكهرباء والغاز، وشركة مشتركة في الاتصالات بين سونلغاز وسونا طراك وهي شركة الطاقة والاتصالات الجزائرية.[1]

[1]- وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

الشكل رقم (3-3): الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز



المصدر: رئيس مصلحة المستخدمين.

- MA: تحويل مياه البحر وتوليد الكهرباء.

ثانيا: تقديم لفرع مؤسسة سونلغاز موضوع الدراسة (المدية).

هي مؤسسة مختصة في مجال توزيع الكهرباء والغاز في أنحاء ولاية المدية تقوم بمهامها وفقا للصلاحيات المخولة لها من طرف مؤسسة توزيع الوسط وقد تم إنشاؤها سنة 1971 بعدما كانت ولاية المدية تندرج ضمن مديرية البليدة ويقع مقرها بمركز بلدية المدية.

وتضم المدرية عدد معتبر من العمال يبلغ حوالي 310 عامل موزعين علي المصالح كالأتي:

- الاطارت : 75
- أعوان التحكم : 175
- أعوان التنفيذ : 60

وفي ظل الأهداف التي ترمي إلي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - المدية - كونها وحدة اقتصادية هدفه تحقيق الربح مع الأخذ بعين الاعتبار الطابع الاجتماعي وحساسية الكهرباء والغاز .[1]

[1]- وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

- ضمان الانتظام في التوزيع الكهرباء والغاز من حيث الوقت 24سا /24 سا والكمية اللازمة والنوعية الجيدة في ظروف أمنية جيدة بالنسبة للموطن والعمال.
- توسيع شبكة التوزيع أو إيصالها إلي اكبر قدر ممكن من الزبائن التابعين للمنطقة.

المطلب الثاني : تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء المدية .

يشكل الهيكل التنظيمي وسيلة فعالة لنجاح المؤسسة في تأدية مهامها اليومية بفعالية وفاعلية ويمكن عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة على النحو التالي:

الشكل رقم (3-4): الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء -سونا لغاز- المدية.



1- الأمانة:

تهتم بمتابعة جميع البريد بالإضافة إلى عملية التنسيق بين المدير العام ومختلف رؤساء الأقسام.

2-مهندس الأمن:

من بين الوظائف المهمة في المؤسسة، نجد الوظيفة الأمنية والتي يتولاها مهندس يساعد ملحق بالأمن في هذا الاختصاص، حيث تتولى هذه الخلية مهمة السهر على أمن وحماية تجهيزات المؤسسة من كل الأخطار.

3-مسؤول الأمن الداخلي:

يقوم بحفظ الأمن داخل المديرية وتنظيم الزوار والمتعاملين.

4-دائرة المالية والمحاسبة:

تقوم بمسك حسابات المؤسسة، وهي تتكون من مكلف بالدراسات، محاسب رئيس، عون تسديد رئيس، محاسبو أمين الصندوق، ومن أهم مهامها:

- استلام الفواتير من مصلحة التموين.
- فحص كل المستندات المالية.
- تقييد العمليات المحاسبية.
- إعداد الجداول المالية للمؤسسة، من خلال حساباتها البنكية.

5-دائرة الدراسات والأشغال كهرباء وغاز:

تتكفل هذه المصلحة بالدراسة الميدانية لكافة الأشغال المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء أو الغاز للزبون من حيث الكمية والتكلفة وتحديد المسافات بين الزبون والشبكة فتحرر بذلك مخطط دراسة، والذي يشمل كل ما يتعلق بالدراسة التي قامت بها.

6-دائرة العلاقات التجارية:

تهتم بتسيير طلبات الزبائن، وهي نقطة الوصل بين الزبون والمؤسسة، ومن مهامها:

- تسيير مختلف طلبات الزبائن من كهرباء وغاز.
- حساب الفواتير المتعلقة بالطاقة المستهلكة.
- متابعة مختلف الديون مع الزبائن.
- مراقبة قواعد وإجراءات التسيير.

- المحاسبة.

7- دائرة الموارد البشرية:

تهتم بتسيير شؤون الموظفين وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المركز بما في ذلك من تدريب، أجور، ترقية، تقاعد، طلب عمل (توظيف).... الخ، فيتم تكوين بطاقة العامل والتي تحتوي على كل ما يخص العامل إلى غاية خروجه من المؤسسة.

8- دائرة التقنية للكهرباء:

وهي تقوم بجملة من النشاطات والمهام:

- إعداد برنامج الصيانة والورشات من خلال مصالحها التقنية للحفاظ على جودة الخدمة ومراقبة تطبيقها.
- إعداد مخططات الشبكات الكهربائية.
- إعداد تعليمات الاستغلال للمصالح التقنية ومراقبة تطبيقها.
- ضمان تسيير المحولات وتطوير حقول الكهرباء.

9- دائرة التقنية للغاز: وتعمل على:

- المشاركة في إعداد الدليل التقني.
- تطوير شبكات نقل الغاز.
- مراقبة استغلال الشبكات وصيانتها.
- المشاركة في تحديد معايير الاستمرارية وجودة الخدمة.
- إعداد مخططات الحماية.
- تطوير أساليب وتقنيات القياس على مستوى الشبكات.
- المشاركة في تنفيذ البرامج والمخططات.[1]

[1]- وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

المطلب الثالث: مهام والصلاحيات مؤسسة سونلغاز بالمدية

فيما يلي شرح لكل مصلحة من حيث المهام و الصلاحيات:

1- صلاحيات المكلف بالاتصال:

- تنظيم المعلومات الموجهة إلي المواطنين و الزبائن باستعمال (الملصقات – المعلقات - الإذاعة المحلية ...الخ).
- *المشاركة* مع المديرية العامة للتوزيع في المتظاهرات التجارية.
- إجراء علاقات مع الوسائل الإعلام (تليفون – إذاعة – صحافة).
- اقتراح مواضيع للنشر وإعلام الزبائن.

2- صلاحيات المكلف بالأعمال القانونية:

- التكفل بالأعمال القانونية علي مستوي المديرية.
- تمثيل المؤسسة بمفوض عن المدير الجهوي أمام القضايا القضائية.
- متابعة القرارات الصادرة عن العادلة.
- العمل بالإجراءات التي تسمح بضمان تغطية الحقوق علي طبيعتها.

3- صلاحيات المكلف بالوقاية:

- برمجة مخطط زيارات مع تنظيم حملات تحسيسية.
- تحضيرات لفائدة المدير الجهوي.
- القيام بزيارات للورشات المكلفة بالعمل.
- التطبيق الصارم لجميع المقاييس المتعلقة بالنظافة الأمن.
- إعداد برماح سنوي للنشاطات.
- المشاركة في التوقعات الخاصة بوسائل الأمن.

4- صلاحيات المكلف بالأمن الداخلي:

- المتابعة الدائمة فيما يخص الأمن الداخلي بالمديرية الجهوية و المديرية الفرعية التابعة لها.
- الإعلام المنتظم للمديرية الفرعية و الفروع التابعة لها عبر التراب الوطني.
- تنفيذ التعليمات الصادرة عن المديرية الجهوية في الوقت المناسب.
- القيام بزيارات مفاجئة للمؤسسات التابعة لها قصد مراقبة الأمن الداخلي.

- تحضير مخطط للأمن الداخلي للمديرية الجهوية بالتعاون مع المكلف بالنظافة.

5- صلاحيات قسم العلاقات التجارية:

- متابعة الزبائن ذو الضغط المتوسط و الضغط المنخفض.
- متابعة إدخار الكهرباء بحيث عند إيصال الطلب إلي الكاتبة لتسجيله، توزع الكهرباء أو الغاز حسب طلب الشخص ويدرس طلب الزبون إما بوضع عمود وذلك لإمداد سلك الكهرباء ثم تبعث على مصلحة الدراسات والأشغال.
- تسير الفواتير والتقويم.

6- صلاحيات قسم الإعمال وتنفيذ الكهرباء والغاز:

6-1:قسم الأعمال:

- توزيع الشبكة وإعادة هيكلتها.
- تموين كمية الكهرباء وذويتها.
- تحديد مكان تواجد الزبون.

6-2:قسم التنفيذ:

مراقبة الأشغال المنجزة من طرف المؤسسات المختلفة وتكون المراقبة كما يلي :

- الإشراف علي سحب من المخزن الموجود بالبرواقية.
- مراقبة الأشغال.

7- صلاحيات قسم استغلال الكهرباء والغاز:

- تسير شبكة الكهرباء ذو الضغط المتوسط والمنخفض.
- مراقبة الوكالة من الناحية التقنية.

8- صلاحيات قسم الإعمال:

- تزويد المصالح بالوسائل المادية.
- شراء الأدوات المكتبية وأدوات العمل.
- صيانة كالأعطال الموجودة في المصالح مثل الكهرباء والهاتف.

9- صلاحيات قسم الحظيرة :

- تقوم بمتابعة سيارات سونلغاز من ناحية البنزين.

- صيانة الحظيرة وتسيرها.

10- صلاحيات قسم المالية و المحاسبية:

- التسيير المحاسبي للمؤسسة.
- إعداد الميزانية.
- التنسيق و المراقبة لجميع النشاطات المالية.
- تسير المورد المالية.

11- صلاحيات قسم المورد البشرية:

11-1-صلاحيات تطوير قسم المورد البشرية :

- تحضير و توجيه و مراقبة المؤسسة علي مستويات مختلفة للعمال (التوظيف، التكون،المراقبة).
- ضمان التامين.
- تنسيق ومراقبة النشاطات الإدارية العمال (التوظيف، الاستقبال، التعين، التكوين، الترقية والتحويل).
- ضمان تحضير مخطط التوظيف الداخلي المرتبط بحاجات التوظيف وتهيئة المناصب.
- المساهمة في تجسيد مخططات الموارد البشرية.
- التكفل بمعالجة العمليات التقديرية بصفة دورية.

11-2- المصلحة الإدارية:

- ضمان التحضير والاستغلال علي مستوي العناصر المتغيرة وإصلاح كشوف ورواتب ومعالجة الاحتياجات.
- ضمان التسيير الإداري للعمال.
- سهر المؤسسة علي التقدير أجرة العمال.
- ضمان المتابعة وضمان وثيقة المحفزة عن طريق الإعلام الوالي للعمال.
- ضمان الوفاء للملفات الإدارية للعمال.
- تحضير و تجميد العناصر المنسوبة إلي أفعال المشوار المهني المطابقة مع مشوار العمال.
- السهر علي تطبيق المنظم لقانون العمل ومراقبة تجسيده.
- ضمان العلاقات مع مركز طلب العمال.
- ضمان العلاقات مع التنظيمات الخارجية.
- تخضير الميزانية عقد التسيير وجدول خاص بالموارد البشرية.

- سهر المؤسسة علي الإحصاءات للعمال في المديرية الجهوية ومصداقيتها.
- تحضير تقرير العمال للمصلحة

11-3-مصلحة التكوين :

- **تخطيط الموارد البشرية:**

من خلالها يتم تحديد احتياجات المؤسسة من العمال .

- **الاستقطاب و الاختيار:**

ويتم بوجبة انتقاء واختيار أفضل المرشحين علي ضوء الموصفات التي يحتاجها المنصب.

- **التدريب:**

من خلاله يتم تمكينه الموارد البشرية وتحسين وتطوير المهارات وصقل القدرات والخبرات لدي العاملين من خلال إعداد برامج تدريبية تعمل علي رفع الكفاءة الإنتاجية ونتطرق إلي هذه الوظيفة بالتفصيل في دراستنا هذه :

- وضع نظام حوافز جيد وهذا لضمان وإشباع حاجات الإفراد العاملين ضمن أسس سليمة.
- تقديم العاملين وتقدير جهودهم المبذولة في سبيل انجازهم لأعمالهم.
- العمل علي استقرار المؤسسة عن طريق تنمية العلاقات الاتصالية بداخلها.
- تقييم الوظائف ونظام الأجور المستعمل أي تحديد الأهمية النسبية لكل موظف من اجل تحديد اجر عادل و مناسب للجميع.
- إقامة علاقات جيدة ووطيدة مع النقابات.[1]

[1]- وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

خلاصة

يتحقق الولاء التنظيمي باستخدام الحوافز على أساس عدة مراحل صعب الفصل فيما ، كونه يؤثر في مستقبل المنظمة و الفرد و العامل، و لهذا نعتبره سلوكا مرغوبا فيه من طرف الموظف و قائد المنظمة ، ما دام يعكس الغرض الذي يطمح له كلا الطرفين و هو تحسين أداء العاملين مما يؤدي إلى تحقيق الفعالية في الإنتاج و الكفاءة في العمل، فضلا عن زرع الثقة و الانتماء التي يتجه بها الفرد نحو منظمته، و تتجلى القيمة الحقيقية للولاء التنظيمي من خلال قدرة المنظمة على تحقيق جو عمل محفز من أجل الإبقاء على سيرورة الدافعية، كاستمرار مبالغ مالية لتدريب موظفيه و منحهم حوافز معنوية و أخرى مادية لإشباع حاجاتهم المتعددة و المختلفة، حينها يحس الفرد العامل بالارتياح و الطمأنينة و الأمان الوظيفي مما يؤدي به إلى الرضا عن عمله و بذل أقصى جهده من اجل استمرارية منظمته.

الخاتمة العامة

لقد تزايد اعتراف المؤسسات في الوقت الحالي بأهمية امتلاك قاعدة عمالية تتسم بالدافعية والحماس والرغبة في تحقيق أعلى مستويات الأداء ،ويعتبر المورد البشري من أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق التميز وتحسين كفاءتها الإنتاجية ورفع مرد وديتها ،باعتباره العنصر المحرك في المنظمة والقادر على الإبداع والابتكار، ولهذا تسعى جل المنظمات إلى إعطائه أهمية ومكانة خاصة ،ومن بين هذه السبل المستعملة لتفعيل هذا العنصر البشرى نجد التحفيز بمختلف أنواعه وأشكاله المادية والمعنوية ،كونه يساهم في تحقيق الولاء التنظيمي وأهداف المنظمة من اجل البقاء والاستمرار .

ونجد أن كل أنواع التحفيز التي يمكن للمنظمة أن تستعملها لتحرك دوافع الأفراد والأساليب المتبعة في منحها،ففعالية الحوافز في المنظمة يمكن تبنيها من خلال التعرف على حاجات العاملين لديها ومحاولة إشباعها ،وذلك بتوفير التوليفة المناسبة من الحوافز التي تأخذ على شكل حوافز مادية كالأجور والعلاوات،أو معنوية كالشكر والتقدير والترقية، وتتأثر درجة فعالية الحوافز بقوى متعددة منها ما يرتبط بالأفراد كشخصياتهم المختلفة، ومنها ما يرتبط بالبيئة المحيطة بالمؤسسة

إن الترابط بين التحفيز والولاء التنظيمي والذي كان محل دراستنا والذي تبين عنه آن مفهوم الولاء التنظيمي يشمل أبعاد وعوامل مختلفة .انطلاقا من النظرة الشاملة للبنية السيكولوجية والاجتماعية للمؤسسة كنظام متكامل من الوظائف فقد بينت لنا الدراسة المتغيرات العديدة والهامة المرتبطة بالتحفيز وكيفية تأثيرها على العاملين ،مع توضيح طبيعة هذه العلاقات بين مختلف هذه العوامل من خلال ما تناولناه في دراستنا في هذا المجال .

نتائج الدراسة

وهذه أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال مناقشة الإشكالية محل الدراسة اثر التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي **!**

- **الفرضية الأولى:** صحيحة، بحيث أن التحفيز ممارسة يثير دوافع الفرد ويولد الرغبة والحماس له لإشباع مختلف حاجاته ورغباته ،ومن خلاله يتم تحريك الطاقات والقوى الكامنة للفرد .

-**الفرضية الثانية:** صحيحة، حيث أن الولاء التنظيمي مفتاحاً أساسيًا ومهمًا لتحديد مدى انسجام الأفراد مع المؤسسة، وذلك من خلال بذل الجهود المطلوبة للقيام بمختلف أنشطة العمل داخل المؤسسة وذلك بوجود اتفاق بين أهداف وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد توليفة حوافز قادرة على خلق رضا وولاء الأفراد.

-**الفرضية الثالثة:** صحيحة، دراسة الحوافز وسيلة هامة لمعرفة الكيفية التي يتم بها رفع وإشباع حاجات العاملين، سيكون لها فعلاً أثر إيجابي في تحقيق الولاء التنظيمي الذي من شأنه توفير بيئة عمل ملائمة.

-**نتائج الدراسة**

يمكن تلخيص أهم النتائج المتوصل إليها نظريا في النقاط التالية :

-التحفيز يثير دوافع الأفراد ويحرك الطاقات والقدرات الكامنة ويولد الرغبة والحماس في العمل

-التحفيز يحافظ على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر يخلق التميز

-عملية التحفيز عند الأفراد تبدآ بالشعور بالحاجة أو الشعور بالنقص

- الحوافز متعددة ومتنوعة منها الايجابية والسلبية

-التحفيز يتم وفق أسس ومعايير منها الأداء والجهد والمهارة والخبرة

- الحوافز المادية مرتبطة بشكل مباشر بالحاجات الاجتماعية والذاتية للفرد

-تحفيز الأفراد يتطلب معرفة ودراسة سلوكيات وتصرفات وأداء ودوافع الأفراد وعليه فعملية التحفيز تأتي بعد تقييم الأداء وتحليل وتشخيص دقيق للعمل وتوصيف الوظائف

-نجاح العملية التحفيزية إذا كان العامل يشعر بالعدالة التنظيمية ومبدأ الإنصاف في التحفيز

-الولاء التنظيمي عقد بين معنوي بين العامل ومؤسسته ومفاده السعي لانجازها والرقي بها

-الولاء التنظيمي حافز ذاتي قوي يؤدي بالفرد إلى تبني أهداف منظمته ويسعي لتحقيقها كأنها أهدافه

-الولاء التنظيمي مفتاح أساسيا ومهما لتحديد مدى انسجام الأفراد مع المؤسسة،وذلك من خلال بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة وذلك بوجود اتفاق بين أهداف وقيم وثقافة هؤلاء

الأفراد وإيجاد توليفة حوافز قادرة على خلق رضا وولاء الأفراد باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء المرد البشري .

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

التوصيات والاقتراحات

- ربط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا ومشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز، ليزيد من قناعتهم بها والمحافظة عليها.

- مواكبة الحوافز للمتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، النفسية والحضارية التي تؤثر على سلوك الأفراد.
-البعد عن العلاقات الشخصية، الوساطة والمحسوبية في منح الحوافز.

-التنويع في أشكال الحوافز الممنوحة وذلك بعد دراسة وتصنيف حاجات العمال
-اهتمام الإدارة بانشغالات ومطالب العاملين بالمؤسسة من خلال فتح الاتصال في كل الاتجاهات للتقرب من العاملين والاهتمام بظروفهم، وإشعارهم بالأمن والاستقرار.

- الاستفادة من الخبرة الكبيرة لعمال المؤسسة في القضاء على الروتين والملل في مكان العمل عن طريق تدويرا لمناصب وإثراء المهام.

-معاملة العاملين بالمؤسسة وفق علاقة مبنية على الثقة والاحترام المتبادل والمساواة، فبين إدارة المنظمة والعاملين علاقة مستمرة، يجب استخدام أسلوب الثقة والتعاون، لأن أسلوب القوة يؤدي إلى هدم الثقة بين الإدارة والعاملين.

-فتح المجال للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على الأفكار الجديدة.
-تشجيع ثقافة التعاون والعمل الجماعي، وتعزيز مفهوم الولاء والانتماء اتجاه المنظمة

أفاق الدراسة

-في الأخير .وبعد انتهائنا من معالجة إشكالية الدراسة توصلنا إلى النتائج المشار إليها،فقد تراءت لنا جملة من النقاط التي يمكن أن تشكل أفاقا مستقبلية للدراسة انطلاقا من ذلك تتمثل فيما يلي

- تأثير الولاء التنظيمي على أداء المؤسسات
- دور الحوافز في إدارة الصراع التنظيمي
- اثر الحوافز المادية والمعنوية على التقليل من حوادث العمل
- تأثير تبني إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي

قائمة المراجع

أولاً: مراجع بالعربية

I. الكتب

1. أحمد بن عبد الله الصبياب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الإبراهيمية، مصر ، 2009.
3. ألزغبي،فايز وعبيدا،محمد ابراهيم ،أساسيات الإدارة الحديثة ،دار المستقبل ،عمان ،الأردن ،1997.
4. بشار يزيد الوليد،الادارة الحديثة للموارد البشرية،دار الراية للنشر والتوزيع، ص147-148.
5. جاري يسلر، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية ، 2003.
6. جمال الدين لعويسات ،السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ،الجزائر بوزريعة ،دار هوما للنشر والطبع والتوزيع، 2002.
7. حسين حريم، السلوك التنظيمي،سلوك الإفراد في المنظمات،دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، سنة2000.
8. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، لجامعة قالمة ،2009.
9. خالد عبد الرحمان ألهبتي،إدارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر والتوزيع،الأردن ، ط 2، 2005.
10. زاهر عبد الرحيم عاطف،مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية ،دار الراية للنشر والتوزيع،الاردن2011.
11. زيد عبوي ،القيادة ودورها في العملية الإدارية ،دار البداية ناشرون وموزعون،الأردن،2012.
12. سعاد نائف برنوطي ،إدارة الموارد البشرية إدارة الإفراد ،دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن،ط2007،3.
13. سليمان خلف الرواشد،صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي ،دار حامد للنشر والتوزيع،الاردن، 2008.
14. سليمان خليل الفارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الأفراد، طبعة6، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2005/2004.
15. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار معدولاي للنشر،عمان ،2003.
16. طارق المجدوب ، الإدارة العامة، دار الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، 2002.
17. طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، الدار الجامعية الجديد للنشر، 2007.
18. طاهر محمود الكلالدة،تنمية وإدارة الموارد البشرية ،دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ،الأردن،2008.
19. عادل رمضان الزيادي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس للنشر، القاهرة،2002 .

20. عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر،2006 .
21. عبد الباري إبراهيم ذرة ونعيم صباغ، إدارة الموارد البشرية، طبعة1، 2007.
22. عبد الرحمان محمد العيسوي،سيكولوجية العمل والعمال،دار الراتب الجامعية،لبنان دون سنة النشر.
23. عبد الفتاح بوخمخم ،تسيير الموارد البشرية ،دار الهدى للنشر والتوزيع ،الجزائر ،2011.
24. فيصل حسونة ،إدارة الموارد البشرية ،دار أسامة للنشر والتوزيع ،الأردن ،2008.
25. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000.
26. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، عمان، دار الفكر للطباعة و النشر والتوزيع، 1994 ط2.
27. محمد الصيرفي ،إدارة الإفراد والعلاقات الإنسانية ،دار قنديل للنشر والتوزيع،الأردن،2003.
28. محمد حافظ الحجاري، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، مصر، 2005.
29. محمد قاسم القيروني، الوجيز في إدارة الموارد البشرية،ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
30. مدحت محمد أبو النصر،بناء وتدعيم الولاء التنظيمي داخل المنظمة،دار ايتراك،للطباعة والنشر والتوزيع،مصر،سنة2005.
31. المدهون موسى توفيق والجزراوي إبراهيم محمد، تحليل السلوك التنظيمي، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية ، سنة 1995.
32. مصطفى نجيب شاويش ،إدارة الموارد البشرية ،إدارة الإفراد ،دار النشر والتوزيع ،رام الله ،1996.
33. مصطفى نجيب شويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، ط1، دار بيروت للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
34. منير زيد عبودي، التنظيم الإداري مبادئه و أساسياته ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، دار المشرق الثقافي ،عمان – الأردن.
35. نادر أحمد بوشيخة، إدارة الموارد البشرية، طبعة1، دار النشر و التوزيع الأردن 2010.
36. نبيل حامد مرسي، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية و الخاصة، الطبعة1، المكتب العربي الحديث، مصر، 2010.
37. نعيم إبراهيم الظاهر،تنمية الموارد البشرية ،عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع،الأردن، 2009.
38. نور الدين حروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و النشر والتوزيع، طبعة1، 2011.
39. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، دار كنوز للمعرفة و النشر و التوزيع، ط1، 2007.

II. أطروحات الرسائل

1. محمد حسين عبد المحسن أبو سنينة ، أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغير وسيط ،رسالة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين 2009.
2. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالمجلس الشورى السعودي من جهة نظرهم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
3. شريط الشريف محمد، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، بعنوان الاتصال التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي للطالب، جامعة العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية قسم علم النفس، دفعة 2008-2009.
4. مومن يحي،مذكرة تخرج شهادة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد لمين دباغين ، سطيف 2.
5. وليد عبدلي، نسق الاتصال وعلاقته بالالتزام الوظيفي في المؤسسة الجامعية، مذكرة تخرج ماجستير، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة باتنة، الجزائر. سنة2014.
6. أميرة محمد رفعت حواسه،أثر الالتزام التنظيمي على الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة وسلوك المواطنة التنظيمية لنيل شهادة ماجستير كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2004.
7. صابرين أبو جاسر، اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية في غزة كلية التجارة،2010 .
8. عبد الرحمان باليعلي الوابل، دور الحوافز المادية و المعنوية في رفع مستوى أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مملكة العربية السعودية، 2005.
9. عبد الرحيم بن يحي وآخرون، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، مذكرة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مركز جامعة يحي فارس، سنة 2011-2012،
10. علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة ،كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية بغزة ،فلسطين،2007.
11. عرابة الحاج، أثر ازدواجية السلطة في أداء العاملين في المستشفيات، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011.

12. على السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط2، مكتبة غريب للنشر، 1985.
13. عمار بوحوش، نظرية الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، طبعة1، دار المغرب الإسلامي، لبنان، 2006.
14. فايزة بوعيشة، أهمية الحوافز على أداء العاملين وفعاليتها على تنمية المؤسسة ،مذكرة ليسانس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية 2010.
15. ليلى غضبان،الترقية كحافز لتحسين اداء العاملين، مذكرة تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير،جامعة الحاج لخضر، باتنة ، 2010/2009.
16. مبارك العنزي، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين دراسة مسحية على العاملين بإدارة مرور الرياض، ماجيستير إدارة أعمال، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004.
17. محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة، مذكرة ماجيستير ،جامعة أم القرى، السعودية، 2009.
18. محمد صلاح الدين، أبو العلاء، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، بغزة فلسطين ، 2009.
19. محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة،2006 .
20. وحيدة شرياف، التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات لاقتصادية، مذكرة ماجستير، قسم العلوم والتسيير، تخصص إدارة أعمال جامعة بومرداس، 2010.
21. حياة معزوز، أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2012-2013.

3. جرائد ومجلات

آدم غازي العتيبي، أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية والأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي، دولة الكويت، المجلة العربية، مجلد1، نوفمبر 1993.

الأحمدي طلال عايد، الولاء التنظيمي وعلاقته الخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة، دراسة ميدانية للممرضين العاملين بمستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مجلد1، 2004.

عبد المحسن بن عبد الله علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين، بقيادة حرص الحدود بمنظمة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.

فصل صياح الفصلي، علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقة الرئيس والتابعية والمتغيرات الديمغرافية الإدارة العامة، المجلد 37، العدد1، ماي 1997.

محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركة الألمنيوم الأردنية المجلة الأردنية، للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد 2 ، 2008.

معاد نجيب غريب، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري، مجلة الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، عدد 33 السنة 2012.

الفارس سليمان ،اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية.

راتب السعود، سوزان سلطان ،درجة العدالة التنظيمية لدي رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها والولاء التنظيمي لهيئة التدريس فيها ،مجلة جامعة دمشق ،المجلد 25 العدد، 2009.

راشد شبيب العجمي،الولاء التنظيمي والرضا عن العمل مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في الكويت، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، م 13ع1، 1999.

سليمان الفارس، أثر السياسات التحفيز في الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 3،01 سنة 2011.

لينا حسام المحسنين، مروان سعيد جلعود، أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك التجارية في محافظة غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للدراسات والأبحاد، العدد11 ، أكتوبر 2008.

4. مواقع إلكترونية والمنتديات

1. **المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية** hrdiscussion.com محمد أحمد إسماعيل 14.04 ; 14/04/2020.

2. http://www.aleqt.com/2009/08/06/article_260027.html 2020/02/12

5. مؤتمرات وندوات

1. مؤتمر العمل الدولي، مهارات من أجل تحسين الإنتاجية ونمو العمالة والتنمية، الدورة98 ،2008 .

ثانيًا : مراجع باللغة الفرنسية

1. Brian Niehoff Brian Niehoff, a Motive Based View of OCB Applying an old lens to a new class of Organizational Citizenship Behaviors, kansas University Journal, Vol 1 n3, 2009.
2. **http**// :www.arbhrm.com modules/ news/article.php.30-03-2020 16 :15
3. International journal of management and information Systems ,first quarter, volume15, number 01, 2011.
4. Liza Henry, relation entre le degré de satisfaction au travail et les comportement de citoyenneté organisationnelle chez les enseignants au secondaire, mémoire, Université du Québec, 2004.
5. Michel le seac'h, l'effet loyauté Réussir en fidélisant ses clients ses salariés et ses actionnaires, Dunod, paris, 1996 .
6. Organ, podaskoff, makenzie, Organizational Citizenship Behavior its Nature, Antecedents and Consequences, A Sage Publications Series, Issuel, 2006.
7. Podaskoff, Mackenzie, Paine & Bachrach, Organizational Citizenship Behavior a Critical Review of the theorical and empirical Literature, Journal of Management Indiana University, vol 26 n3.