

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université de Badji Mokhtar- Annaba

جامعة باجي مختار- عنابة

Faculté des Lettres des Sciences Humaines et Sociales كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير

مذكرة لنيل شهادة الماجستير

تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي  
شركة صوفية سوق أهراس (LASA)- أنموذجا

الشعبة

علم الاجتماع: تخصص تنمية الموارد البشرية  
للطالب: جمال مراد

الهيئة

جامعة باجي مختار عنابة

الرتبة

الرتبة: أستاذ التعليم العالي

مدير مذكرة التخرج:

أ.د/ داود معمر

لجنة المناقشة:

الهيئة: جامعة باجي مختار عنابة

الرئيس: د. جفال عبد الحميد الرتبة: أستاذ التعليم العالي

الفاحصون:

الهيئة: جامعة باجي مختار عنابة

الرتبة: أستاذة محاضرة - أ -

- د. بوذراع نادية

الهيئة: جامعة باجي مختار عنابة

الرتبة: أستاذ محاضر - أ -

- د. فريحة محمد كريم

السنة الجامعية : 2011/2010

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**  
**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**Université de Badji Mokhtar- Annaba**

Faculté des Lettres des Sciences Humaines et Sociales

**Département de Sociologie**  
**Mémoire de fin d'études pour l'obtention**  
**D'un diplôme de Magistère**

**La motivation des ouvriers pour promouvoir  
l'esprit d'allégeance à l'entreprise**

**Option : Développement des Ressources Humaine**

**Etablit par l'étudiant: Mr. MERAD Djamel**

**Directeur du mémoire:**

**Grade**

**Etablissement**

**Professeur/ DAOUD Maamar Grade : Professeur Université de Badji Mokhtar Annaba**

**Les jury:**

**Président:**

**DJEFFEL Abdel amid Grade : M. de conference A Université de Badji Mokhtar Annaba**

**Examineurs:**

**D.BOUDRAA Nadia Grade : M. de conference A Université de Badji Mokhtar Annaba**

**D.FRAIHA M.Karim Grade : M. de conference A Université de Badji Mokhtar Annaba**

**ANNEE UNIVERSITAIRE 2010/2011**

## الإهداء

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل ليخرج إلى النور في شكل مذكرة هي ثمرة مشوار  
دراسي طويل.

إلى أغلى ما لدي في الوجود، من أخطوبي الحبح بلا حدود، ودفعوني إلى معتك الحياة بلا  
قيود لأواجه تقلبات الدهر بكل ثقة و صمود، من زرع دربي أنعاما و ورود، فليرحمنا الله  
الواحد المعبود،

أمي و أبي.

إلى .....

إلى رمز تفاولي إخوتي وأخواتي

إلى أصدقائي داخل وخارج الوطن

إلى كل زملاء الدراسة خاصة دفعة الماجستير لسنة 2007 تخصص تسيير الموارد البشرية

إلى كل الباحثين والمهتمين في جميع المجالات

إلى كل من له الفضل علي بعد الله في إنجاز واهتمام هذه الدراسة خاصة رعموني عادل

إلى هؤلاء جميعا أهدي هذا العمل.

الباحث

## شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم، و الحمد لله رب العالمين والصلاة و السلام على  
أشرف الأنبياء والمرسلين، قال تعالى : ﴿ و لئن شكرتم لأزيدنكم ﴾ (إبراهيم

7

الشكر أولا لله تعالى على ما تفضل به علي من نعمه الظاهرة والباطنة، وعلى  
ما ألهمني به من معرفة وصبر و توفيق.

ثم بعد ذلك الشكر الأستاذ الدكتور داود معمر الذي لم يبخل علي  
بنصائحه القيمة و توجيهاته الصائبة ، فله فائق التقدير و الاحترام والعرفان  
على صبره وتفهمه طوال

فترة إنجاز المذكرة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى عمال مؤسسة النسيج بسوق أهراس وخاصة  
مدير الموارد البشرية .

كما أشكر كل من أمانني على إنجاز هذا الموضوع من مؤطرين و عمال  
المكتبة وكل الأساتذة والأصدقاء الذين أمانوني ولم يبخلوا علي بأرائهم  
ومساعداتهم سواء من قريب أو من بعيد

جمال - مراد

## المقدمة:

ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز منذ ظهور نتائج التجارب والدراسات التي أسفرت على أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هناك حافز على ذلك، لأن الحوافز توظف الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، كما أنها تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفعه إلى العمل بكل قوة لتحقيق أهداف المنظمة، وقد جعل منه عنصراً يعطي القيمة المضافة لنجاحها من خلال حبه وإخلاصه وشعوره بالولاء للمؤسسة.

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

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

فولاء الأفراد للمؤسسات وحبهم للبقاء والاستمرار فيها، ومشاركتهم في تحقيق أهدافها يتوقف على ما يتحصلون عليه من عوائد مادية مثل الأجور والمكافآت، أو معنوية مثل التقدير والاحترام والمكانة الاجتماعية، ومن هنا تتبع أهمية التحفيز كعملية لاستثارة سلوك الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة انطلاقاً من فهم سلوكهم وميولهم ورغباتهم ودراساتها، وممن ثم اختيار الحافز المناسب لها وتقديمه لمن يستحقه بالكيفية الجيدة وفي الوقت المناسب حتى يحصل إشباع الحاجات، وبالتالي حدوث السلوك المرغوب.

إذا وصلنا المؤسسات إلى هذه المرحلة تكون قد ربحت قاعدة صلبة من الأفراد المحفّزين والذين يملكون درجة من الولاء، ودافعية كبيرة للعمل، ومستوى عالي من الأداء.

وتقوم هذه الدراسة بتفسير وتوضيح العملية المعقدة التي تنطوي على التفاعل الوجداني والسلوكي لبعض المعطيات المادية والمعنوية والتي يمكن اختزالها في هذه الدراسة في توضيح العلاقة بين التحفيز والولاء المؤسسي وذلك بالبحث في تأثير التحفيز على روح الولاء المؤسسي.

حيث قسّمنا هذا البحث إلى فصول:

- الفصل الأول: اشتمل على مبحثين.

المبحث الأول: الإطار المفهومي وتضمن إشكالية الدراسة، الفرضيات، أهمية وأسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة و مفاهيم الدراسة.

- المبحث الثاني: الإطار المنهجي وتضمن المنهج المستخدم في البحث, أدوات جمع البيانات, مجالات البحث (الزمني, المكاني, البشري).
- الفصل الثاني: اشتمل على مبحثين.
- المبحث الأول : تعرضنا فيه إلى مختلف النظريات التي تخص موضوع الحوافز.
- المبحث الثاني: تعرضنا فيه إلى نظم الحوافز.
- الفصل الثالث: اشتمل على ثلاث مباحث.
- المبحث الأول: الحوافز المادية.
- المبحث الثاني: الحوافز المعنوية.
- المبحث الثالث: خلاصة عملية التحفيز.
- الفصل الرابع: اشتمل على ثلاث مباحث .
- المبحث الأول: ماهية الولاء المؤسسي.
- المبحث الثاني: علاقة الولاء بالمتغيرات التنظيمية.
- المبحث الثالث: الرضا الوظيفي كمرحلة لبناء الولاء المؤسسي.
- الفصل الخامس : والمتعلق بتحليل البيانات الميدانية وفقا لمحاور الاستمارة.
- الفصل السادس: المتضمن لعرض أهم النتائج المتوصل إليها ومناقشتها وتحليلها في ضوء فروض الدراسة.

## أولاً: الإشكالية

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

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

والمتتبع لتاريخ نظم الحوافز يري أنها مرت بمراحل عديدة بدءا بظهور المدرسة العلمية التي تري أن الحافز الوحيد للعامل لزيادة الإنتاج وبذل الجهود هو الزيادة في الأجر وملحقاته لكن بظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وبعد دراسات الهاورثون أصبحت النظرة الجديدة للعامل أكثر إنسانية فتحول العامل من أداة للإنتاج مكملة للألة إلى إنسان له مشاعر وأحاسيس توجه سلوكه وتؤثر على أدائه وإنتاجه وله الحق في إنشاء العلاقات مع أفراد المنظمة والمرؤوسين. وفي هذه المرحلة ظهرت نظم التحفيز المعنوية القائمة على الاحترام والتقدير وتحسين الظروف الاجتماعية.

أما النظريات الحديثة فنظرت إلى المنظمة على أنها وحدة اجتماعية فنية تتكون من أجزاء متداخلة متفاعلة يؤثر بعضها في بعض، وظهرت في هذه المرحلة فكرة العامل الاجتماعي والبيئة التنظيمية، وكانت نظم التحفيز عبارة عن توليفة من الحوافز المادية والمعنوية مقدمة بأساليب علمية مراعية تطور رغبات الأفراد وأداءهم والفروق بينهم.

وحتى يصل المديرون إلى دفع الأفراد للعمل الذي يريدون ومتى يريدون وبالطريقة التي يريدون، فلا بد لهم أولاً من فهم سلوك الأفراد ودراسة حاجاتهم ورغباتهم بقصد اختيار الحافز المناسب الذي يؤدي إلي السلوك المطلوب، لأن العلاقة بين العاملين والمؤسسة علاقة تبادلية، حيث يأتي الأفراد إلى المؤسسة من أجل تلبية رغباتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية - موضع التحفيز - مقابل ما يبذلونه من مجهودات -أما المؤسسة فتسعى لاستغلال العامل لتحقيق نجاحها واستمراريتها عن طريق رفع الإنتاج وتحسين الأداء.

وهنا تظهر العلاقة الوثيقة بين الحوافز والولاء المؤسسي في شكل تجاذب وتكامل بين ما يحصل عليه العامل من الحوافز، وما يقدمه من مجهودات. حيث يتكون لدى العامل رغبة في الارتباط بالمؤسسة والبقاء بها والمشاركة بحماس في تحقيق أهدافها وبذل الجهود لتحقيق نجاحها. وهذا ما يسمى بالمدخل التبادلي في الولاء.

من هذا المنطلق نستطيع القول بأن الحوافز المادية مثل الأجر والمكافآت و الترقية، أو المعنوية مثل الاحترام والتقدير والمكانة الاجتماعية وفرص التدريب. في مجملها يمكن أن تحدث إشباعا للحاجات أو تلبية الرغبات الشيء الذي ينمي الشعور بالولاء في علاقة اطرادية بين العامل والمؤسسة.

هذا من الجانب النظري - نظم التحفيز الناجحة تكون لدى العامل ولاء للمؤسسة وفخرا بالانتماء لها -

أما من ناحية الواقع المعاش والملموس فالأمر ربما يختلف تماما، خاصة ونحن نرى واقع المؤسسات الجزائرية التي تعاني من تدني روح الولاء إن لم يكن معدوما في غالب الأحيان، الشيء الذي أدى إلى ضعف الأداء و تدني الإنتاجية إلى جانب تفشي بعض المظاهر السلبية مثل كثرة التسرب و دوران العمل وذهاب الروح المعنوية و انعدام الرضا العام عن العمل.

وكانت المحصلة فشل المؤسسات وعجزها عن المنافسة والاندماج في منظومة الإنتاج العالمي و عدم قدرتها على جذب المزيد من اليد العاملة وتخفيض مستوى البطالة. وبالتالي ضعف وانهيار الاقتصاد الوطني والمزيد من الأعباء الملقاة على كاهل الدولة.

هذا الفشل الذريع في تسيير المؤسسات الجزائرية رغم ما تبذله الدولة من جهود يجعلنا نطرح التساؤل التالي هل عملية التحفيز تمكن من رفع روح الولاء لدى العاملين؟

وتندرج تحت هذا السؤال المركزي تساؤلات فرعية مصاغة على الشكل التالي:

1- هل المؤسسة تعتمد في سياستها التحفيزية على معايير علمية للتحفيز؟

2- هل يوحد الولاء أهداف الفرد والمؤسسة؟

3- هل لسياسة التحفيز أن ترفع من الولاء المؤسسي؟

**1- صياغة الفرضيات**

من الخطوات الهامة في منهجية البحث الاجتماعي وضع صياغة دقيقة وواضحة للفروض، وعلى اعتبار هذا الموضوع يقع ضمن تنمية الموارد البشرية حيث يعد تحفيز العامل من أجل رفع روح الولاء المؤسسي من أهم التطلعات التي تصبو إليها المؤسسات الحديثة. وبغية الإجابة عن تساؤلات الإشكالية اقترحنا إجابات مبدئية تمت صياغتها في جملة الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى:**

-إن نجاح المؤسسة راجع إلى السياسة التحفيزية المبنية على معايير علمية.

يمكننا إثبات صدق هذه الفرضية من خلال طرح أنواع الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية. وهذا لا يتأتى إلا من خلال مجموعة المؤشرات التي يمكن قياسها وهي ( المكافآت، الترقيات، التدريب، المشاركة، في تحديد الأهداف (القيادة والاتصال). وهذه المؤشرات هي الدالة على أن عملية التحفيز مبنية على أسس علمية.

**الفرضية الثانية:**

نلمس ولاء العاملين من خلال توحيد أهدافهم مع أهداف المؤسسة.

يمكننا إثبات صدق هذه الفرضية من خلال قياس المؤشرات الدالة على ولاء العاملين والمكانة الاجتماعية، وكذا اهتمامهم بأهداف مؤسسات أخرى. تميزهم في العمل، رفضهم لفكرة التسرب.

**الفرضية الثالثة:**

-إذا كانت سياسة التحفيز مبنية على أسس علمية تؤدي إلى رفع روح الولاء المؤسسي.

يمكننا معرفة صدق الفرضية من خلال معرفة مدى ارتباط التحفيز المبني على أسس علمية وهي مؤشرات التحفيز وهو المتغير المستقل ومدى ارتباطه بالمتغير التابع وهو شعور العاملين بالولاء للمنظمة، ورفع روح الولاء المؤسسي من خلال المؤشرات التي تظهر على شكل أنماط سلوكية للعامل (إيجابية).

**2- أهمية الدراسة:**

في يومنا هذا أصبحت المنافسة في ميدان العمل هدف كل مؤسسة إذ صار لزاماً عليها تحقيق النجاح من خلال الأداء العالي و الفعالية الكبيرة التي يتسم بها موردها البشري و بالطبع لن يتحقق ذلك إلا بتوفير حوافز قوية تدفع العامل إلى تقديم كل ما يملك من طاقة و جهد في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة و بذلك على القائمين على عملية التحفيز أن يعرفوا أهميته و يضعوا سياسات تحفيزية قائمة على رغبات العامل و موافقته لطموحه و كذلك عليهم أن يُراعوا دوافع الأفراد حتى تتكون لدى العاملين قناعة نتيجة تقييمهم الإيجابي لما تقدمه لهم من إشباع مادي و معنوي لحاجاتهم و رغباتهم المختلفة مما ينعكس إيجاباً على إنتاجهم و أدائهم وسلوكهم في العمل فيشعرون بانتماء و ارتباط والتزام نحوها و نحو وظائفهم.

**3- أسباب اختيار الموضوع:**

باعتبار أن الفرد هو الرأسمال الحقيقي للمؤسسة و هو محور مواردها ، والذي توضع سياسات المؤسسة وفقاً لإمكاناته و تطلعاته لأجل تحقيق أهداف المؤسسة ، لذا كان من العناصر التي تراعى لدى القائمين بوضع إستراتيجية المؤسسة و لأجل رفع كفاءته لابد من تحفيزه على العمل لذا كان الاهتمام بعملية التحفيز باعتباره جوهر أعمال الإدارة و من أجل دفع الفرد لتحقيق حاجياته التي يرغب في إشباعها و لذا على القائمين بعملية التحفيز أن يراعوا دوافعه و حاجياته و ذلك لتكوين روح الولاء التنظيمي لديه و الذي يعد من أهم العناصر في الثقافة التنظيمية و لذا أولينا اهتماماً كبيراً بولاء الموظفين و العمال لأجل معرفة إمكانية رفع مستوياتهم لتحقيق هدف المؤسسة.

**4- أهداف الدراسة:**

- تهدف الدراسة إلى الأسس التي تبنى عليها سياسة التحفيز لأجل الوصول إلى كفاءة أعلى وهذا من خلال معرفة دوافع العاملين لتحقيق حاجياتهم ومن ثم إشباعها للوصول إلى ولاء العامل لمنظمتهم و الذي يتولد عنه الرقابة الذاتية التي تجعله يحافظ على المؤسسة التي يعمل بها و يسهر على تحقيق أهدافها من خلال عملية المشاركة و إبداء الرأي .
- تهدف الدراسة لمعرفة أنواع الحوافز ومدى إسهامها في تحقيق أهداف المؤسسة و كذلك في رفع روح الولاء للمؤسسة.
- تهدف الدراسة لمعرفة السلوك الإنساني للعامل و مدى تأثير الحوافز على توجيهه.
- تهدف الدراسة للكشف على أهمية الحوافز المادية و المعنوية معا ، و أن الدول النامية تولي أهمية للحوافز المادية على حساب الحوافز المعنوية التي لها تأثير هام في رفع روح الولاء التنظيمي.

## ثانياً: تحديد المفاهيم

## 1- مفهوم التحفيز:

لغة: من مادة حفز , حفز الرجل دفعه من خلفه , تحفز للأمر تهيأ للمضي فيه , واستعد وأسرع . (مجمع اللغة العربية 2005 , 148) .

اصطلاحاً :

يعرفه أكرم العدلوني بأنه "استخدام مجموعة من العوامل للتأثير على سلوك الأفراد ليؤدوا عملهم برغبة وانتماء ايجابي . (محمد اكرم العدلوني, ص90).

ويعرفه ستيرز ورفقاؤه بأنه "مجموعة من القوى التي تحرك الفرد لان يتصرف بطرق أو اتجاهات معينة , نحو تحقيق أهداف محددة " (محمد الصيرفي 376).

أما حسب بيندر فالتحفيز هو "مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومحيطه في آن واحد, وهي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله, وتحدد اتجاهه, شكله وشدته ومدته" . (حمداوي وسيلة ,ص151)

## أ- مفهوم الحوافز:

عرفها القريوتي بأنها "المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزه لأداء أفضل" (محمد قاسم القريوتي , 1989 ص49).

وعرفها اللوزي بأنها " مجموعة العوامل والمزايا التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أداءهم لأعمالهم, وبالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم " (موسى اللوزي , 1995ص376).

ويعرفها أبو الكشك بأنها "العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أداءه , وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق والتميز , وتؤدي إلى زيادة رضاه وولائه للمؤسسة . (أبو الكشك , 2006 ص133) .

ويعرفها حجازي بأنها "الإمكانات المتاحة في البيئة التي تحيط بالفرد , والتي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو نشاطات محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته" . (محمد حافظ حجازي 212).

**ب- الفرق بين الحوافز والتحفيز:**

هي كون الحوافز هي الإمكانيات الخارجية المتاحة في بيئة العمل والتي تتخذ أشكالاً مادية أو معنوية الغرض منها استثارة دافعية الأفراد للعمل عن طريق إشباع حاجياتهم، أما التحفيز فهو العملية التي تقوم بها إدارة المؤسسة لدفع الأفراد نحو السلوك المرغوب وهو تحسين الأداء.

**ج- مفهوم الدافعية:** هي عبارة عن قوة داخلية لدى الإنسان تدفعه للتصرف والسلوك من أجل إشباع حاجة أو رغبة معينة لديه. حيث عدم إشباعها يحدث بداخله قلقاً وتوتراً. (عمر وصفي عقيلي، 2007، ص399).

ويعرفها القريوتي بأنها مسببات داخلية للسلوك، أو هي القوة التي تحرك سلوك الفرد وتستثيره لأداء العمل. وبالتالي تعني الرغبة لدى الفرد في بذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف التنظيمية من أجل زيادة قدرته على تلبية احتياجاته. (قاسم القريوتي، 2000، ص36).

ويستخدم اصطلاح الدافعية للتعبير عن مجموعة القوى الدافعة داخل الفرد التي تعمل على استمرار نشاطه وتدفعه إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة من خلال ممارسة أنماط متعددة من السلوك (نجيب الشاويش، 2004، ص49).

**د- الفرق بين الدافعية والتحفيز :**

نظراً للخلط الكبير الموجود بين الدافعية والتحفيز أصبح من ضروري الإشارة إلى الفرق الموجود بينهما .

فالتحفيز فهو " تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال إشباع حاجياتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباعها شريطة إن يتميز ذلك بالاستمرار"

أما الدافعية فهي "تلك القوة الداخلية التي تنبع من داخل الفرد وتحركه وتدفع سلوكه تجاه أهداف محددة، وهي أيضاً درجة الحماس التي توجه سلوك الفرد في اتجاه معين وغالباً ما يكون في اتجاه حافز معين. (محمد الصيرفي، 2007، ص235).

**هـ- المفهوم الإجرائي للتحفيز:**

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

## 2- مفهوم الولاء:

لغة:

يشير مصطلح الولاء إلى الإخلاص والوفاء والعهد والارتباط والنصرة.

اصطلاحاً:

عرفه مدحت أبو النصر بأنه " شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة. " (مدحت أبو النصر، 2005، 45).

ويعرفه Burunce بأنه حالة لتمثل فلها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه. (موسى اللوزي، 2003، ص119).

ويعرفه (بورتر وزملاؤه 1974 ) بأنه "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي اتجاه المنظمة التي يعمل فيها يكون لديه.

1- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.

2- استعداد بذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة.

3- أن تكون له رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المنظمة.

ويقوم الولاء على الاقتناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس لمجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمنظمة ويعزز رغبته في البقاء في العمل والاستمرار فيه . (عبد الباقي، 2004، ص 181) .

- المفهوم الإجرائي للولاء التنظيمي:

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

**3- مفهوم المؤسسة:**

المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل في إطار قانوني واجتماعي معين. هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز الزماني والمكاني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطه. (ناصر دادي عدون، 1998، ص10).

**أ- المؤسسة كمنظمة:**

لدى P.de Bruyn " المؤسسة الاقتصادية يمكن اعتبارها كمنظمة لأنها تجمع العناصر المكونة لهذه الأخيرة، بحيث تتكون منظمة من اللحظة التي يقبل فيها أفراد مبادئها، أو يريدون المساهمة فيها أو تقديم مساهمة فاعلة، والتسجيل تحت أهدافها.

والمساهمون حسب هذا المعنى هم مجموعة الأفراد المشاركون في وجود واستمرار المنظمة (المؤسسة) ابتداء من المساهمين أو مالكي المؤسسة، الإدارة، المستخدمين، الأجراء الدائمين، وبشكل آخر الزبائن والسلطات العمومية، وكل من هؤلاء الأطراف يقدم مشاركة إلى المؤسسة في انتظار تلبية عدد من الرغبات بالمقابل منها.

**ب- المفهوم الإجرائي للمؤسسة:**

المؤسسة هي مجموعة من البنى والهياكل والأنظمة إضافة إلى الموارد البشرية باختلاف مستوياتها، تكون تنظيماً اقتصادياً في إطار قانوني واجتماعي يعمل على دمج عناصر الإنتاج المادية والبشرية من أجل تحقيق الربح.

**ثالثاً: الدراسات السابقة:****1- الدراسات العربية :**

أ- قام الباحث محمد عبد الوهاب بإجراء دراسة حول أنواع الحوافز التي يفضلها لأفراد والمزايا والمشكلات التي يروا والتي تقدمها لهم الإدارة، وكان الهدف منها التعرف على أهم السبل لتحسين نظم الحوافز من أجل الحصول على رضا الأفراد، وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

وكان مجتمع الدراسة بمدينة الرياض مكوناً من الموظفين المتقدمين للبرامج التدريبية المختلفة بمعهد الإدارة العامة بالرياض، وقسمت عينة الدراسة إلى مجموعتين 300 موظف و100 موظف بعد زيادة رواتبهم، واستخدم الباحث قائمة استقصاء صممت من 17 سؤالاً.

توصلت الدراسة إلى أن رواتب الموظفين مناسبة بشكل عام بعد الزيادة الأخيرة، ويرى بأن % 52.7 من الموظفين تناسب الحوافز مع المجهودات التي يبذلونها في العمل وأن فرصة الترقية متوفرة و مناسبة، وأن الحوافز لها أهميتها لأداء العمل بصورة أفضل.

يتضح لنا من خلال هذه الدراسة أن الباحث توصل إلى أن الحوافز المادية وبالأخص رواتب الموظفين لها أثر كبير على أداء وكفاءة العاملين وهذا ما سنحاول الوصول إليه من خلال دراستنا هذه محاولين التعرف على العلاقة بين الحوافز المادية ومستوى أداء العاملين داخل المؤسسة.

#### ب- أثر الحوافز على الأداء

أجرى هذه الدراسة الباحث سعود ضيف الله الدالة محاولاً التعرف على أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض في ضوء بعض المتغيرات، وذلك قصد الوصول إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على مدى توفر الحوافز في مستشفى قوى الأمن بالرياض.
  - 2- التعرف على مستوى أداء الأطباء السعوديين العاملين في المستشفى.
  - 3- التعرف على أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للأطباء.
  - 4- التعرف على العلاقة بين اتجاهات الأطباء نحو محاور الدراسة وبين خصائصهم الديمغرافية من حيث الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي.
- مستخدماً المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانته من إعداده بعد أن توفر لها الصدق والثبات على مفردات الدراسة و التي بلغت ( 137 ) طبيبا من العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، وهي تمثل كل مجتمع البحث، واستعاد الباحث ( 93 ) استبانته خضعت بياناتها للتحليل الإحصائي.
- وأهم النتائج التي حققتها هذه الدراسة هي:

1- أن أكثر الحوافز المادية أهمية بين الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن هي) الترقية، العلاوات الفنية، الحوافز التشجيعية المتعددة، بدل الانتداب و بدل الترحيل، وأكثر الحوافز المعنوية أهمية بين الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن هي اهتمام الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة أولاً، الثناء الشفوي، و خطابات الشكر وشهادات التقدير.

2- هناك أثر لمنح الحوافز للأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض على أدائهم ويبرز ذلك من خلال ميل مجتمع الدراسة إلى الموافقة على العبارات التالية : إتاحة الحرية والاستقلال في مجال العمل، تلقي الثناء من الرئيس المباشر في العمل عند القيام بعمل جيد، إتاحة الفرصة لإبداء الآراء والمقترحات وإتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار.

3- أن مستوى أداء الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض مرتفع، ويبرز ذلك من خلال اتجاهاتهم الإيجابية والمرتفعة والمتقاربة نحو مستوى أدائهم.

وضمن نفس السياق تحاول الدراسة الراهنة بحث وتقصي مدى الارتباط الموجود بين الحوافز بنوعها المادي والمعنوي ودرجة رضا العاملين داخل المؤسسة الجزائرية باعتبار الفعالية التنظيمية أحد المتغيرات التنظيمية التي تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيقها وتوفيرها من أجل ضمان ولاء الأفراد والتزامهم الوظيفي. من خلال عرضنا لأهم الدراسات والأبحاث الميدانية التي أجريت حول مسألة الحوافز والرضا الوظيفي، يتبين لنا أن جل هذه الدراسات تناولت الموضوع من زوايا مختلفة ومتعددة، لكن الهدف كان واحداً ويتمثل في إبراز أهمية الحوافز المادية والمعنوية ومدى مساهمتها في تنمية الولاء المؤسسي، وهذا ما سنحاول تقصيه في دراستنا الراهنة بأخذنا لعينة من إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ج- الأحمدي، 2004

وهي بعنوان "الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة

والمهنة." هدفت الدراسة إلى البحث والتحري في الولاء التنظيمي للمرضين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض السعودية، معرفة علاقة الولاء التنظيمي بالخصائص الشخصية وترك المرضين والمرضات العاملين في مستشفيات الصحة بمدينة الرياض بالسعودية، حيث مجتمع الدراسة تكون من المرضين والمرضات العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض وعددهم 5236 ممرض من جنسيات مختلفة، حيث تم اختيار عينة من 500 ممرضة تم اختيارهن من تسع مستشفيات، وقد خلصت الدراسة إلى توفير ولاء تنظيمي متوسط لدى العاملين في التمريض في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، عدم وجود فوارق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزي لمتغير الحالة الاجتماعية، ووجود علاقة طردية بين كل من الدخل الشهري والولاء التنظيمي، عدم وجود علاقة عكسية بين الرغبة في ترك المهنة والولاء التنظيمي ولقد وصى الباحث بإجراء المستشفيات دراسة دورية حول مستوى الولاء التنظيمي للأفراد العاملين لديها، إجراء دراسة حول أثر الولاء التنظيمي على رضا المريض، ضرورة تدعيم أنظمة الحوافز الحالية داخل مستشفيات القطاع العام والخاص بالمملكة، الاهتمام بإجراء دراسات ميدانية حول أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين في القطاع الصحي.

د- دسوقي، 2004

دراسة بعنوان "التسرب الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي عند أخصائي الحاسب الآلي بالمنظمات الحكومية- دراسة ميدانية" وقد هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين التسرب الوظيفي والولاء التنظيمي والوقوف على مستوى الولاء التنظيمي عند أخصائي الحاسب الآلي بالمنظمات الحكومية في مدن القناة، تقديم توصيات علمية وعملية لتحسين الولاء التنظيمي، حيث أجريت الدراسة على بعض الوزارات الهامة والأكثر استخداماً لأخصائي الحاسب الآلي وهي وزارة الصحة والسكان والإسكان والمرافق والتعليم العالي والاتصالات والمعلومات، حيث قام الباحث

باختيارها في مدن القناة وهي الإسماعيلية وبورسعيد والسويس، وقام الباحث باختيار عينة بسيطة وعشوائية من المجتمع المذكور حجمها 964 لاموظف بمعدل % 10 من كل وزارة في المحافظات الثلاث

**وخلصت الدراسة إلى أن أخصائي الحاسب بالمنظمات الحكومية لديهم نوايا لترك العمل بسبب الظروف والاحتياجات المادية، عدم وجود علاقة بين الولاء التنظيمي لهم والمتغيرات الشخصية، كلما زادت سنوات الخبرة لأخصائي الحاسب كلما زادت قناعتهم لترك العمل الحكومي وقد أوصت الدراسة بإجراء دراسات دورية للوقوف على مستوى الولاء التنظيمي للأفراد العاملين لديها والحفاظ عليه وتنميته، يجب على المنظمات الحكومية في مدن القناة زيادة الحوافز والمكافآت وبشكل موضوعي يعتمد على الانجاز، إجراء دراسات حول أثر الرغبة في ترك العمل على رضا الجمهور.**

**هـ- الخشالي، 2003**

وهي بعنوان " أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، والتعرف على الخصائص الشخصية لأعضاء هيئة التدريس بالولاء التنظيمي، وتقديم التوصيات لزيادة الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وقد أجريت الدراسة من خلال توزيع استبانة على عينة عشوائية بلغت 204 عضو هيئة تدريس، وخلصت الدراسة إلى وجود توسط في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، ووجود علاقة سلبية بين النمط القيادي الأوتوقراطي لرؤساء الأقسام وبين الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، ووجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطي لرؤساء الأقسام والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وعلاقة سلبية بين النمط المتساهل والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية، وعدم وجود علاقة بين ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والولاء التنظيمي، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الراتب الشهري والولاء العاطفي، وتوجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الراتب والولاء المستمر، وأوصت الدراسة بإجراء دراسات أكثر عمقاً للتعرف على أسباب عدم وضوح علاقة أنماط القيادة الثلاث بالولاء التنظيمي المستمر، وبضرورة وضع أسس واضحة لاختيار رؤساء الأقسام، ممن لهم المكانة العلمية والخبرة في إدارة شؤون الأقسام العلمية، مع وضع نظام تقييم سنوي لهم.

## 2- الدراسات الأجنبية:

أ- دراسة أجريت في الإتحاد السوفياتي) روسيا، (وقام بها مدير مصنع المواد الكيماوية في مدينة سول نيون (جنوب موسكو، وقد اعتمد في هذه الدراسة على تطبيق أسلوب التأثير في سلوك الأفراد أثناء أدائهم للمهام والوظائف والواجبات المسندة إليهم من خلال الحوافز المادية بنوعها الإيجابي والسلبي، إذ أن هذه الدراسة ما هي إلا نتيجة حتمية للأوضاع المزرية التي آلت إليها وضعية هذا المصنع وذلك بسبب وجود عدد كبير للعمال وإنتاج قليل.

وقد أسفرت هذه التجربة عن نتائج إيجابية يمكن تلخيصها فيما يلي:

\*القيام بفصل 904 عامل من المصنع، كانوا يشكلون عبئا عليه لأنهم يزيدون عن الحاجة.

\*ارتفاع نسبة الإنتاج إلى % 83 وهو ما يعادل 133 مليون دولار سنويا.

\*ارتفاع كمية الأرباح بدرجة من 15 مليون إلى 35 مليون دولار.

بعد تطبيق هذا النظام، و بعد النتائج الجيدة المتحصل عليها، قامت إدارة المصنع بتقديم حوافز مالية للعمال الممتازين، وذلك بغية زيادة الإنتاج و تحقيق الفعالية المطلوبة. ويتضح لنا من خلال هذه الدراسة أن الحوافز المادية وخاصة الأجور تعتبر عاملا مهما في تحسين الإنتاج وزيادته.

## ب- (Jones, 1998)

"The Relationship of organizational commitment to the organizational culture of high schools university place"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة الارتباط بين الولاء التنظيمي وثقافة التنظيم واستخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي بالعينة على عدد 12 مدرسة عليا بولاية نيوجرسي بأمريكا وتم جمع البيانات من عينة عشوائية تتكون من مديري المدارس والمدرسين والأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين، وقد خلصت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي، ولا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي ومناخ الاتصال ولا توجد علاقة بين تأثير مدة العمل والولاء التنظيمي، وأوصت الدراسة بالعمل على تعزيز مظاهر الإخلاص في العمل، وتعزيز سعادة العاملين من أجل المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، والاستمرار في نمط العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرار.

ج - فالونسي 1996:

## "Organizational Commitment In A Male Dominated profession"

هدفت الدراسة إلى تحليل الولاء التنظيمي للمحاسبين في المؤسسات المهنية لكلا الجنسين، وقد أجريت الدراسة على المحاسبين بالمؤسسات المهنية بالولايات المتحدة، وقد خلصت الدراسة للنتائج التالية وهي وجود علاقة طردية بين العمر والمستوى الوظيفي والولاء التنظيمي، وهي وجود فروق في الولاء لصالح الذكور، ووجود علاقة موجبة بين الرضا والولاء التنظيمي، فرص الترقى للمحاسبات غير متاحة، وأوصت الدراسة بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية خاصة بالمرأة المحاسبة، والعمل على توفير مناخ جيد يساعد العاملين بالاهتمام بعملهم وأداؤه على أفضل وجه، والعمل على ترقية وتحفيز المحاسبات في المؤسسة لمراكز متقدمة مما يزيد من ولاءهن، ضرورة تعزيز الولاء للمؤسسة من خلال العمل على إرضاء الموظفين.

## ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

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

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

هذا ما سنحاول تفصيله في دراستنا الراهنة بأخذنا لعينة من إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

## 1- الدراسات الخاصة بالحوافز:

- اتفقت معظم الدراسات الخاصة بالحوافز على:

1- أهمية الحوافز في رفع الأداء والتأثير على الرضا الوظيفي والروح المعنوية والالتزام الوظيفي والانتماء والولاء المؤسسي وذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

2- رغم اختلاف أفراد عينات الدراسة في نوعية الحوافز التي يفضلونها, إلا أنهم يتفقون أن الحوافز لها أهمية كبيرة بالنسبة لهم, بغض النظر عن بعض المتغيرات مثل السن, الجنس, الأطر الوظيفية.

## 2- الدراسات الخاصة بالولاء المؤسسي:

1- قامت هذه الدراسات بإبراز أهمية الولاء المؤسسي كعامل من عوامل رفع الأداء والإنتاجية والشعور بالرضا العام عن العمل.

2- أبرزت هذه الدراسات أهمية الولاء في تحقيق أهداف المؤسسات, وقد أعطت بعض التوصيات والمقترحات مناجل تنميته والحفاظ عليه, وحسن استثماره.

3- اتفقت معظم الدراسات السابقة على إن الولاء المؤسسي يؤثر ويتأثر ببعض المتغيرات التنظيمية مثل الرضا الوظيفي, والروح المعنوية, والحوافز, وقد سعت هذه الدراسات إلى توضيح الارتباط الموجود بين هذه المتغيرات, وتبيين درجة التأثير والتأثر بينها.

## مقدمة:

يعد التحفيز من أهم النشاطات التي يستخدمها المديرون لاستمالة الأفراد لكسب ولأهم وحثهم على تحقيق أهداف المنظمات، وذلك بعد فهم سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل.

ولأن الموارد البشرية هي العنصر الأول للإنتاج والركيزة الأساسية للثروة المؤسساتية فلا بد إذن من معرفة المديرين لدوافع وحوافز هذه الموارد ومحاولة ربط أهدافها بأهداف المؤسسات، وإشباع المديرين لحاجات ورغبات الأفراد وتحقيق طموحاتهم الذاتية والوظيفية بالقدر المستطاع ( حسن إبراهيم بلوط 375).

وتشمل عملية التحفيز تهيئة الظروف الملائمة والبيئة التي تخلق في الفرد الشعور بالانتماء للمنظمة والدافع القوي للمساهمة الإيجابية في تحقيق أهدافها، كذلك إرساء ثقافة تنظيمية محفزة تعتمد على قيادة ديمقراطية في ظل قنوات اتصال مفتوحة مع تحقيق روح الفريق وتشجيع العلاقات الإنسانية الفعالة التي تربط الأفراد بالمنظمة.

## أولاً: الاتجاهات النظرية للتحفيز

تمهيد:

لقد تعددت واختلقت المداخل النظرية التي تعالج موضوعا الحوافز والرضا الوظيفي نظرا لانطلاقها من أطر معرفية ونهجية متباينة، إذ نجد من الناحية التاريخية أن قيام الثورة الصناعية وما صاحبها من تغيرات كبيرة وسريعة، ومنها حاجة المصانع إلى المزيد من العمالة والحاجة إلى وجود إدارة تستطيع التعامل مع هؤلاء العمال وحثهم على العمل لزيادة إنتاجهم، مع وجود الفوارق والاختلافات في أهداف وحاجات هؤلاء العمال وتلك الإدارات وضرورة الموازنة بينهما، ظهرت الحاجة إلى الحوافز كعامل يساهم في تحقيق رضا العامل ورفع أدائه ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة ككل.

ومن هذا المنطلق بدأت نظريات الحوافز في الظهور والبروز وتدرجت هذه النظريات من نظريات كانت تعامل الإنسان كالألة إلى نظريات بدأت تهتم بحاجات العامل وتسعى إلى تحقيق أهدافه و تطلعاته جنبا إلى جنب مع أهداف المنظمة التي يعمل بها.

نبعت هذه النظرية من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة التي نادى بها " فريدريك تايلور " الذي يعتبر مؤسس هذه النظرية، وتركز هذه النظرية أساسا في مجال الحوافز على أن النقود هي خير دافع للعمل في المنظمات، وأن العامل بطبيعته يسعى دائما لزيادة أجره، وتطبيقا لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل، بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في إنتاجيته زاد أجره ( الحارثي، 1999م، ص22).

وتعتبر نظرية "تايلور" بداية لتطور مفاهيم وأسس الإدارة، وكانت مساهماتها ثورة على بعض المفاهيم السائدة وانطلاقة نحو مزيد من الدفع للحركة الإنتاجية في المنظمات المختلفة(النمر، وآخرون، 1991م، ص46).

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

1- أن تطبيق الأساليب العلمية يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج.

2- أن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج ( فهمي، 1982م، ص326)، موضحا بأن الأهداف

النقدية هي الأساس لحث العمال على زيادة الإنتاج. ولذلك فإن نظرية "تايلور" للحوافز كانت تهدف إلى وضع نظام الأجر التشجيعية للعامل ليزيد في الإنتاج، إذ أن كل زيادة في الأجر تتبعها زيادة في الإنتاجية، بمعنى أن الإنتاج الأعلى يقابله الأجر الأعلى.

غير أن هناك من عاب على تايلور ذلك لأنهم ظنوا أن هذا الحافز النقدي يتعلق بفترة قصيرة فقط ولذلك لا بد من استخدام حوافز أخرى غير مادية. كما أن تايلور بهذه الطريقة أصبح لا يفرق بين العامل والآلة، وهذا غير معقول، كما أنه لا يمكن الحد من حرية الإنسان بأن تخطط الإدارة للعامل وعليه أن ينفذ، ومن ذلك كله يتبين لنا بأن هذه النظرية تجاهلت تماما إنسانية الإنسان (نبيل رسلان، 1978، ص).

ويعتقد البعض أن النظرية الكلاسيكية نظرية متشائمة تعتقد أن العاملين كسالى بطبعهم لا يرغبون في العمل ويتميزون بالأنانية والسلبية وطموحاتهم ضئيلة ويفضلون الانقياد والحوافز التي تقدمها هذه النظرية لا تخرج عن كونها حوافز مادية باعتبار أن العامل مخلوق اقتصادي تنحصر حاجته في الحاجات المادية والأمان. وعليه فإن من الانتقادات الأساسية التي توجه لهذه النظرية تجاهلها لأدمية الإنسان ومعاملته كآلة من خلال تركيزها على الحافز المادي حيث ترى أن زيادته تزيد الإنتاجية بتجاهله العوامل المعنوية والنفسية والاجتماعية (النقري، 1999م، ص16).

من خلال هذه النظرية يتضح أن العامل يسعى دائماً بدرجة أولى إلى الحصول على الحافز النقدي لإشباع حاجاته الأولية والأساسية.

ولذلك إذا أرادت المؤسسة حث العامل على زيادة الإنتاج في زمن أقل فما عليها إلا التركيز على الحوافز النقدية مثل الأجور.

## 2- نظرية العلاقات الإنسانية:

إن مدرسة العلاقات الإنسانية هي أمريكية الأصل وعلى رأسها كل من مايو وهومانس وغيرهم من علماء النفس الاجتماعيين. واليهم تنسب المدرسة التفاعلية (Interractionniste) والتي أكدت على العلاقات الإنسانية غير الرسمية.

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية حيث وجهت هذه النظرية اهتمامها للعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل في داخل المنظمة.

وترى هذه النظرية أن العامل له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية وحاجات الأمان ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب ألا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية. (الجهني ، 1998 ، ص23-24).

ساهم في هذه النظرية عدد من علماء الإدارة بقيادة "التون مايو" وتميزت هذه النظرية بعدد من القواعد والأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في دفع العاملين وتحفيزهم، وتركز مجموعة الأساليب هذه على ثلاثة أنشطة إدارية رئيسية هي ( الداله، 2003 ، ص23-24) :

- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.
- إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدر أكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المنظمة .
- تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين.

ومن هنا لوحظ أن المؤسسة الاقتصادية تلعب دورين هامين في حياة الفرد فلها جانب اقتصادي وآخر اجتماعي يحقق من خلالهما الفرد حاجياته.

الجانب الاقتصادي: والمتمثل في إنتاج السلع ومنح الحوافز بتقديم مكافآت وعلاوات، كما تتعلق بوضع منظومة فعالة للحوافز .

الجانب الاجتماعي: يتعلق بالعامل الإنساني Humman Factor وهو عبارة عن علاقات اجتماعية أي علاقات الأفراد فيما بينهم وعلاقات الإدارية في مختلف المستويات وتتركز الوظيفة الاجتماعية في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعامل.

نستفيد من هذه النظرية في كونها تعالج العلاقات الإنسانية داخل المنظمة من خلال المشاركة ففي اتخاذ القرارات وتحفيزهم على الاتصال وهذا من أجل تطوير المؤسسة وزيادة الإنتاجية.

نستطيع أن نفهم السلوك الإنساني داخل جماعة العمل.

### 3- نظرية Y،X: جريجورد وجلاس Mcgrogor- douglas

تعتبر نظرية (x و y) لـ : ماجريجور أولا وقبل كل شيء فرضيات عن نظرة المسؤول لعماله وكذا الإدارة، وقد كانت هذه الفرضيات سببا في ظهور أنماط التسيير المختلفة.

**نظرية y:** إن المبدأ الأساسي في نظرية (y) هو خلق شروط تسمح للعمال للوصول إلى أهدافهم لتحقيق حاجتهم من: منح، مكافآت، حاجات نفسية، كما هو ممثل عند ماسلو ويكون ذلك بمساهمة العمال في التنظيم داخل المؤسسة ومن بين الوسائل التي ينصح بها ماجريجور هو دمج العمال في العمل ودفعهم إلى رفع وتحسين الإنتاج كما وكيفا وتحفيزهم بإشراكهم في اتخاذ القرارات، ترقية، وخلق جو من الثقة في العمل ونوعا من الاحترام المتبادل، لأنه في نظرية y يرى بأن العامل كفؤ وذو مسؤولية، واستنبط نظريته من إيمانه من حتمية الإدارة في تفهم حقيقة العاملين والنظر إليهم نظرة متفائلة.

**نظرية x:** إن هذه الأخيرة تختلف على سابقتها تماما فهي ترى أن العامل لا يحب العمل ويعمل جاهدا على تفاديه وكونه لا يحب العمل فهو لا يبذل جهدا يسمح به للمؤسسة تحقيق أهدافها إلا إذا كان مجبرا على ذلك وتحت المراقبة والتسيير ومهددا بالتوبيخ لأنه يفضل أن يكون مسيرا كونه يخاف المسؤولية ومهمة الإدارة هنا هي الرقابة والتوجيه مع التسديد واستعمال القوة وهذا ما يسمى بفلسفة الضغط.

ويلاحظ أن افتراضات النظريتين مختلفة تماما وأن واقع الحياة عكس ذلك فلا بد وأن توجد منطقة وسط بين الفئتين، لأننا قد نجد أفرادا يميلون بعض الشيء إلى نظرية (X) أو إلى نظرية (Y) ولكن ليس بالضرورة ميلهم إلى إحدى هاتين النظريتين.

فقد أشار قاقيش (1994، ص17) إلى تفاصيل هذه النظرية التي نلخصها في الآتي:

تنطلق هذه النظرية من نظرة المديرين للأفراد العاملين حيث ينظر بعض المديرين إلى العامل على أنه كسول ومتراخي يكره المسؤولية بطبعه وغير مبادر، بينما ينظر البعض الآخر من المديرين إلى العامل أنه كفاء وقادر على العمل وراغباً فيه ولا يكره المسؤولية بل يتحمس للقيادة.

ويرى " دوجلاس ماكر يجور " مؤسس هذه النظرية أن الفئة الأولى من المديرين (X) تنظر إلى العامل نظرة متشائمة سوداوية وغير إنسانية حيث يرون في الأجور والمرتبات والحوافز أنها لا تخرج من كونها (الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها في مقابل أدائه) وبالتالي فإن التواني في العمل يحول هذه الوسائل إلى (العصا) التي يمكن للإدارة استخدامها للضغط على العاملين، وعليه لكي تتمكن الإدارة من القيام بأعمالها يجب عليها أن تتخذ وسائل العنف والتهديد المستمر والإشراف والرقابة المحكمة وهذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية (X).

أما المديرين (Y) الذين يمثلون الفئة الثانية فتتنظر إلى العامل نظرة متفائلة وإنسانية حيث يرون ضرورة تحرير الفرد العامل من الرقابة المباشرة وإعطائه الحرية لتوجيه أنشطته وتحمل المسؤولية فيما يتطلب الأخذ بمبدأ اللامركزية وتفويض السلطات للمرؤوسين ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وهذا جوهر فلسفة نظرية (Y).

ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية أنها تجاهلت وجود منطقة وسطى ما بين (X،Y) حيث ليس بالضرورة أن ينتمي جميع الأفراد إما لـ (X) أو لـ (Y) كما تجاهلت هذه النظرية أسلوب القيادة الفعالة إذ أن القائد الفعال يستطيع أن يغير أسلوبه القيادي الذي يتوافق مع طبيعة المشكلة التي يواجهها. : تعتبر نظرية McGregor أولاً وقبل كل شيء فرضيات عن نظرة المسؤول لعماله وكذلك الإدارة، وبالتالي أنماط التسيير المناسبة ( jean.Louis.Bergeran.1979.P240 )

من خلال هذه النظرية فإن نوع الحوافز يتبع نظرة المسؤول أو الإدارة للعاملين، والذين ينقسمون إلى فئتين: فالفئة -Y- تكون حوافزهم عن طريق إشراكهم في اتخاذ القرارات وترقيتهم وخلق جو من الثقة في العمل والاحترام المتبادل .

أما الفئة -X- فطبيعة العمال التي تتميز بالكسل والتهرب من العمل والمسؤولية فالمناسب لها هي الحوافز السلبية مثل الرقابة الشديدة والتوبيخ .

تخدمنا هذه النظرية لأجل معرفة النمط القيادي المنتهج من طرف إدارة المؤسسة وكذا نتمكن من تصنيف علاقة المدير بالعمال.

#### 4- نظريات الحاجات الإنسانية: أبراهام ماسلوا (I. Maslow)

يعتبر مؤسس هذه النظرية هو "أبراهام ماسلو" وهي من أكثر النظريات شيوعاً و قدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة وتركز هذه النظرية على ضرورة التعامل مع الحاجات والدوافع المختلفة الكامنة في ذات الفرد حيث أن التعرف الدقيق لهذه الاحتياجات والدوافع هو الذي يمكن الإدارة وأصحاب القرار من وضع وتطبيق نظم الحفز لدى المؤسسة أو المنظمة.

وتقوم هذه النظرية على مبدئين أساسيين هما:

(أ) أن حاجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم بحسب أولوياتها للفرد وفقاً لهرم "ماسلو" كما في الشكل أدناه.

(ب) إن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد و بالتالي ينتهي دورها في عملية الحفز.



شكل رقم (1) يوضح التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية كما يراها ماسلو

ويلاحظ أن "ماسلو" رتب الحاجات الإنسانية على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية الأساسية و تتدرج تلك الحاجات ارتفاعاً حتى تصل إلى قمة الهرم حاجات تحقيق الذات، فالحاجات الفسيولوجية هي عبارة عن الحاجات الأساسية لبقاء حياة الإنسان إذ تتوقف نشاطاته وحيويته عليها كما تعتبر نقطة البداية في الوصول إلى إشباع الحاجات الأخرى، والحاجات الفسيولوجية مثل (الطعام والشراب والنوم) فإن العمل الذي يخدم تحقيق هذه الحاجات إلى قدر معين سيكون موضع قبول ورضا بالنسبة للعاملين، أما الحاجة إلى الأمن تأتي في الدرجة الثانية بعد تحقيق الإشباع من الحاجات الفسيولوجية وإن وصول الإنسان إلى هذه الحاجة هو مطلب يسعى إليه كل فرد فالإنسان يريد تحقيق نوع من الأمن الذي يعمل فيه سوى من ناحية تأمين الدخل المستمر الذي يحصل عليه لتأمين حياة معيشية ملائمة له ولأسرته أو في حمايته من الأخطار التي يمكن أن تحدث له

نتيجة للعمل الذي يزاوله فإن عدم تحقيق هذه الحاجة سيخلق نوعاً من الاضطراب النفسي للعامل مما ينعكس سلباً على العمل الذي يقوم به، أما الحاجات الاجتماعية فهي تظهر من طبيعة التكوين البشري فالإنسان مخلوق اجتماعي يرغب في أن يكون محبوباً ويحظى بالتقدير من الآخرين، وذلك عن طريق انتمائه للآخرين وتحقيق نوع من التعايش القائم على المحبة والألفة.

ولقد أوضحت كثير من الدراسات أن جو العمل الذي لا يشبع هذه الحاجات الاجتماعية يؤدي إلى اختلال التوازن النفسي لدى العامل وبالتالي يؤدي على مشكلات من شأنها أن تؤدي إلى ارتفاع معدلات الغياب ونقص الإنتاجية وترك العمل، أما حاجات التقدير فالإنسان بعد تحقيقه لحاجاته الاجتماعية يبحث عن الحاجة إلى التقدير والتي تشمل على الشعور بالثقة والجدارة وأنه جزء مفيد في المجتمع الذي يعيش فيه بالإضافة إلى الحصول على التقدير والاحترام من الآخرين وإحساسه بمكانته وهيبته، ويساعد على تحقيق هذه الحاجة إشعار الفرد بأهمية وقيمة ما لديه من إمكانيات وقدرات، أما الحاجة إلى تحقيق الذات فهي تعني الحاجة إلى تحقيق الطموحات العليا للفرد في أن يكون الإنسان ما يريد أن يصل إليه وهي المرحلة التي يصل فيها الإنسان إلى درجة مميزة عن غيره ويصبح له كيان مستقل علماً بأن الحاجة إلى الاستقلال من مكونات الحاجة إلى تحقيق الذات، وعلى الإرادة أن تحقق ذلك بتعويض السلطات والصلاحيات وإتاحة الفرصة في المشاركة في وضع وتحديد الأهداف.

لا شك أن نظرية الحاجات تعد مرتكز أساسي في فهم دافعية الإنسان في العمل وسعيه لإشباع حاجاته المختلفة ولقد وضع "ماسلو" في نظريته أن درجات الحاجات الإنسانية وألوية إشباعها تتسم بطابع العمومية والشمول حيث افترض وجودها لدى أي فرد كما أن إشباع الحاجة يلعب دوراً في تحديد مدى أهميتها وسيطرتها وإلحاحها على الفرد (الحرفة، 1985، ص 15-17).

#### 5- نظرية العاملين: "فريدريك هيرزبرج" Frédéric Herzberg

الفضل في تأسيس هذه النظرية يرجع إلى "فريدريك هيرزبرج" وزملاءه حيث توصلوا إلى أن لكل إنسان مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الإنسانية وأنهما يؤثران على سلوك الفرد بطرق متباينة وقد وجدوا أن استياء الفرد ينتج عن عدم توفر بيئة صالحة ومناسبة للعمل كما توصلوا إلى أن رضا الفرد عن عمله إنما يعود إلى العمل ويرى "فريدريك" أن الإنسان لن يشعر بالرضا إلا إذا تحققت له جميع وسائل الإشباع المختلفة من

عوامل صحية وبيئية ومادية وهذا الإشباع يمنع الاستياء وشعور العامل بالتعاسة, ومحددات الرضا التي اصطلح على تسميتها(العوامل الحافزة) هي الانجاز والاعتراف والتقدير وطبيعة العمل والترقية وزيادة المسؤوليات وهذه العوامل الحافزة تعمل على تحريك جهود الأفراد وزيادة نشاطهم وتحقيق أداء جيد مما ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المنظمة, أما محددات عدم الرضا اصطلح على تسميتها بالعوامل الوقائية وهي سياسة الإدارة والإشراف والعلاقات الشخصية والراتب أو الأجر وظروف العمل والأمن الوظيفي والمستوى الاجتماعي وتعمل هذه العوامل الوقائية على مساعدة الفرد على الانتماء لعمله وإن هذه العوامل تساعد على النمو النفسي السوي الذي يساهم بدوره في تحقيق الرضا الوظيفي.

ويتضح لنا من هاتين المجموعتين من العوامل أن المجموعة الأولى وجودها يزيد من رضا الفرد لكن انعدامها لا يؤثر سلبا على الفرد وسميت هذه بالعوامل الدافعة, أما المجموعة الثانية من العوامل التي يمنع وجودها حالة عدم الرضا ولكنها لا تزيد من رضا الفرد وإذا وجدت هذه العوامل سميت بالعوامل الوقائية أي أن مجموعة العوامل الدافعة (الأولى) مرتبطة بطبيعة العمل نفسه أما مجموعة العوامل الوقائية (الثانية) مرتبطة ببيئة العمل, فبطبيعة هذه العلاقة بين المجموعتين من العوامل تمثل جوهر هذه النظرية ولذلك سميت بنظرية العاملين.

ويؤخذ على هذه النظرية أنها أجرت تفرقة شكلية بين مجموعتين من العوامل المؤثرة على الأداء الإنساني للأفراد وحوافزهم.

\* الشكل رقم(2) يبين عوامل الصحة أو إزالة أسباب الاستياء .

إزالة أسباب الاستياء في العمل	تلبية الحاجات
تحقيق الحصول على الرواتب والتعويضات والمكافأة والمزايا الأخرى	الأجور والمزايا

الاستقرار في العمل	يحقق مدى الثقة في ضمان العمل وسط المؤسسة واستبعاد التسريح
الحياة في العمل	تبنى العلاقات الاجتماعية التي يعقدها الشخص مع الآخر في بيئة عمله ، وتسهيل الحالة الودية فيما بينهم .
الحياة الشخصية	تمنح كمية الوقت التي يخصصها الشخص لحياته الشخصية وعائلته وأصدقائه ومراكز فائدته ومصالحه
سياسة المؤسسة	تعزز وضوح الأنظمة وقواعد العمل الرسمية وغير الرسمية في المؤسسة .
المستوى التربوي	يحدد المستوى التربوي للشخص وسلطاته وعلاقاته مع الآخرين
الإشراف والاستقلالية	يحدد مدى الرقابة التي يمتاز بها الشخص في العمل فيما يخص مستوى عمله ومحتواه .

المصدر ( محمد مرعي مرعي : مهارات التميز الإداري في القيادة الإدارية دار حازم . دمشق 2002 . )

### وهناك بعض الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية مثل:

1. أنها أدت إلى تفرقة مصطنعة بين مجموعتين من العوامل المؤثرة على الأداء الإنساني للأفراد وحوافزهم .
2. أن الرضا الوظيفي يمكن أن يكون عكس عدم الرضا لأن إشباع الحاجات الفردية سواء العوامل الدافعة أو الوقائية يؤدي إلى الرضا إلا عدم إشباعها يؤدي إلى عدم الرضا (الطجم والسواط، 1415هـ، 102).

### 6- نظرية الإنجاز: ( دافيد ماكليلاند ) " D . Mccliland "

أستاذ علم النفس بجامعة هارفارد له أعمال قيمة، خاصة نظرية الإنجاز وتأثير الحاجة على الازدهار الاقتصادي إذ يرى ماكليلاند أن الحاجة للإنجاز هي ضرورة دائمة في شخصية الفرد التي تدفعه للنجاح وتخطي الحالات التي يكون فيها المرءود على أساس معيار الامتياز وهذا ما أثبتته في تجاربه.

أشار عقيلي (1993م، ص294) بأنه يرجع الفضل في تأسيسها إلى "ديفيد ماكيلاند" حيث تشير المفاهيم الأساسية لهذه النظرية إلى أن الحاجات الإنسانية بطبيعتها نسبية الاستقرار، فطاقة الإنسان الداخلية الكامنة تبقى ساكنة حتى يأتي مثير أو عامل ما يحركها أو يثيرها ويعبر عن هذا العامل أو المثير عادة بالحافز الذي يعتبر ترجمة لهدف معين، تحقيقه من قبل الفرد يؤدي إشباع الحاجة التي أثارها لديه وشكلت بالتالي دافعيته.

وترى هذه النظرية أن الفرد أربعة حاجات رئيسية وهي:

■ الحاجة إلى القوة:

والذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يبحثون عن فرص كسب المركز والسلطة وهم يندفعون وراء المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.

■ الحاجة إلى الإنجاز:

والذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق.

■ الحاجة إلى الانتماء:

والذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يجدون في المنظمة فرصة لتكوين علاقات صداقة جديدة وهؤلاء يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل مع زملاء العمل.

■ الحاجة إلى الاستقلال:

والأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يعطون قيمة وأهمية كبيرة للحرية والاستقلالية في العمل والسيطرة والتحكم بمصيرهم الشخصي وبالتالي هم يفضلون أن يعملوا في وظائف تحقق لهم ذلك.

سهلت نظريات كل من ماسلو وهيرزبيرج على المديرين والقائمين على عملية التحفيز فهم حاجات العاملين وتصنيفها ومن ثم إشباعها عن طريق اختيار الحافز المناسب لها.

بينت نظريات الحاجات أن الأفراد الذين يريدون إشباع حاجاتهم الفيزيولوجية، يتم إشباعها عن طريق الحوافز المادية (الأجر، المكافآت، العلاوات)، بينما الأطر العليا فإن اهتماماتهم تنصب على الترقية والمكانة الاجتماعية.

7- نظرية التوقع: ل فروم (F : Froom)

مؤسسها هو "فيكتور فروم" وتركز نظريته على عامل التوقع كأساس في حاجات ودوافع الإنسان بالإضافة للعوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الإنساني لذا فإن عنصر الترقب و التوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعتبر عاملا قويا في دفع الإنسان إلى اتخاذ سلوك معين أو الامتناع عنه فإذا توقع الإنسان أنه سيحصل على إشباع معين خلال فترة مستقبلية فإنه سيظل يعمل حتى يحقق هذه الرغبة أما إذا لم يتوقع الإشباع المطلوب من هذا السلوك لظروف معينة فإن ذلك يؤدي إلى إلغاء هذا السلوك والتوقف عنه.

وتقوم نظرية التوقع على افتراض مفاده أن سلوك الفرد يعتبر مؤشرا على الدرجة التي يتوقع فيها أن هذا السلوك سيوصله إلى الأهداف والنتائج في المستقبل فهي عملية توقعية بأن السلوك الحالي سيؤدي به إلى نتيجة معينة في المستقبل فالدافع هناك ليس نابعا من داخل الفرد أو من بيئة العمل المحيطة به بل إنه يكمن في النتائج المتوقعة في المستقبل.

**ولقد واجهت هذه النظرية عدة انتقادات** حيث خضعت افتراضات "فروم" لعدة محاولات لفحصها وإمكانية التأكد من ثبوت صحتها وقد أوضحت تلك الدراسات أن النظرية لازالت تواجه بعض المشكلات تتمثل في صعوبة قياس التوقع والمنفعة العائدة من السلوك كما أن تعدد وتعقد المتغيرات التي تشتمل عليها النظرية يجعل من الصعب دراستها والتحكم فيها ومعرفة مدى العلاقة بين هذه المتغيرات و تداخلها مع بعضها البعض مما يضع الصعوبات حول تفسير الدوافع الإنسانية بطريقة واضحة و محددة (النجار وراغب, 1992م, ص49).

تخدمنا هذه النظرية في أن الأفراد يطورون أداءهم بناء على توقعهم لنتائج ذلك الأداء, فإن على المؤسسة أن تستغل الرغبة في حصول العامل على الحوافز مقابل زيادة الأداء وارتفاع الإنتاج حيث تحاول توحيد أهدافها مع أهدافه في علاقة تبادلية تحقق النجاح للجميع.

فإذا وصلت النتائج المتوقعة وحصل العامل على الأجر أو المكافأة مقابل أداءه فإن هذا شعره بالارتياح والثقة وهذا مدخل من مداخل الولاء المؤسسي أما إذا حدث العكس فإن العامل يشعر بالإحباط يفقد الدافعية للعمل وعليه:

- ركز تايلور على الأساليب العلمية يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج.
- تطبيق الحوافز المادية يزيد من الإنتاج بمجهود وزمن أقل.

#### تايلور:

من خلال هذه النظرية يتضح أن العامل يسعى دائما بدرجة أولى إلى الحصول على الحافز النقدي لإشباع حاجاته الأولية والأساسية.

ولذلك إذا أرادت المؤسسة حث العامل على زيادة الإنتاج في زمن أقل فما عليها إلا التركيز على الحوافز النقدية مثل الأجور.

## 8- النظرية اليابانية (Z)

قام وليم أوشي بتطوير منظور آخر للتحفيز، وتفترض النظرية (Z) الإدارة الجيدة هي التي تحتوي وتحتضن العاملين في كل المستويات وتتعامل معهم، كما لو كانوا أسرة واحدة.

وتدعو هذه النظرية إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط في هرم ماسلو من خلال الاهتمام برفاهية العامل، كما تؤدي إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال الاعتماد على مشاركة الجماعة في اتخاذ القرار، وهذا بالإضافة إلى إشباع حاجات المستوى الأعلى من خلال توجيه الدعوة للعاملين لتحمل المسؤولية الفردية، ويعتقد المديرون الذين يتبنون النظرية (Z) أن العاملين الذين يتحلون بالشعور بالانتماء يحتمل أن يراعوا ضمائرهم أثناء أداء مهام وظائفهم، كما أنهم سيحاولون تحقيق أهداف المنظمة بحماس أكثر (راتشمان، وآخرون، 2001م، ص261م/262 )

وضمن نفس السياق وفي أوائل الثمانينات قام وليم أوشي بدراسة أكاديمية حول الممارسات الإدارية اليابانية ومدى إمكانية تطبيقها في الشركات الأمريكية، وقد توصل من خلال المقارنة التي أجراها بينهما إلى وضع نموذج، أسماه بالنموذج (Z) والذي تميز بعدة خصائص نذكر منها :

- 1- تقوم الشركة من النوع (Z) على تحمل تكاليف ضخمة من أجل تدريب عمالها ساعية إلى الرفع من أدائهم وترقيتهم في العمل المستمر لديها.
- 2- التقويم والترقية البطيئة والذي يكون على أساس إجراء مقابلات لتقويم الأداء وتكون واضحة ومألوفة، وبطنها راجع إلى العلاقة الوظيفية الدائمة للعامل بمؤسسته.
- 3- توفر نوع من التقلب على العديد من الوظائف نظرا لإطلاع العامل على كافة جوانب العمل مما يكسبه مهارات محددة تخص المؤسسة من النوع (Z) فقط.
- 4- استخدام وسائل الرقابة بهدف تبادل المعلومات لا من أجل الهيمنة على عملية اتخاذ القرارات الرئيسية.
- 5- يمارس النوع من الشركات (Z) أسلوب المشاركة في صناعة القرارات مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات واضحة وفعالة، إضافة إلى تنمية الشعور بالانتماء والثقة المتبادلة والولاء والتعاون بين العاملين.
- 6- إن تحقيق الأرباح في هذا النوع لا يعتبر غاية في حد ذاته بل الحصول عليها يعد بمثابة مكافأة تضمن للشركة الاستمرارية بتقديم أفضل الخدمات لعملائها، وفي نفس الوقت تساعد موظفيها على التطور والنماء وتحمل المسؤولية.

7- يسود هذا النوع من الشركات جو الاتصال المفتوح والثقة المتبادلة والشعور بالالتزام والإخلاص (وليم أوشي، 1961، ص96).

من الشركات التي توصل إليه وليم أوشي يقوم على اعتبار العامل كل متكامل (z) إذا فالنوع يعمل في ظروف إنسانية واجتماعية يسودها جو من الألفة والثقة والصرامة والعمل بروح الفريق، والإدارة بالتجوال للمديرين وفرق الموظفين، مما يخلق جو أسري في المؤسسة مع روابط إنسانية، واتصالات مستمرة، والشعور بالمسؤولية، والرقابة الذاتية وعدم فصل العامل من العمل مدى الحياة، وأهمية تحقيق دستور لكل مؤسسة، يسعى الجميع لتحقيقه بالولاء والانتماء والإخلاص (العربي دخموش، 2001، ص101).

ثانيا: نظم الحوافز

1- تطور نظم الحوافز

إن المتتبع لتاريخ الفكر الإداري يجد بأن عملية التحفيز مرت بعدة تطورات ومراحل، وكان لكل مرحلة إطارها البيئي الذي يتكون من فلسفة وافتراضات وقيم معينة ساعدت على تكوين نظم الحوافز في تلك المرحلة (أحمد سيد مصطفى: السلوك التنظيمي).

ونميز ثلاث مراحل لتطور نظم الحوافز وهي:

1- مرحلة النظريات التقليدية أو الكلاسيكية: والتي اعتبرت فيها المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية و أن أهدافها هي تعظيم الأرباح، وتعتبر الفرد أداة إنتاج وجزء من الآلة التي يعمل عليها، فمحور اهتمام هذه المرحلة ونظرياتها كان زيادة الإنتاجية عن طريق ما أصطلح عليه بالإدارة العلمية وترشيد الأداء، لذا فقد أخذت الحوافز خلال هذه المرحلة شكلا ماديا تمثل بالأجر وملحقاته. (أحمد سيد مصطفى: السلوك التنظيمي، ص 256).

2- مرحلة نظريات العلاقات الإنسانية: والتي امتازت بتطور واضح في مجال النظرة للإنسان وكيفية التعامل معه، فالمنظمة وفق مدرسة العلاقات الإنسانية تمثل نظاما معقدا يتكون من مجموعة متباينة من الأجزاء وأبرزها وأهمها الجزء الإنساني، فالفرد عضو في جماعات رسمية وغير رسمية داخل المنظمة وهو نشيط وطموح وتتوقع منه الإدارة أن يحافظ على الانسجام بين مجموعات العمل والالتزام بالتعليمات، لذا ركزت هذه المرحلة على الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية.

3- مرحلة النظريات الإدارية الحديثة: والتي استفادت من تجارب المرحلتين السابقتين في وضع فلسفتها الخاصة بالحوافز، فنظرت تلك النظريات إلى المنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا وأنها وحدة اجتماعية تتكون من أجزاء متداخلة متفاعلة يؤثر بعضها على البعض الآخر، وتعيش المنظمة في مجتمع كبير له ظروفه وبيئته سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تعليمية، وهناك تفاعل وتأثير متبادل بين المنظمة والمجتمع الذي تعمل به.

وقد قدمت نظريات هذه المرحلة توليفة من الحوافز وأكدت على ضرورة الربط بين الحوافز والنتائج المتحققة التي تعتبر معيارا لتحديد ما يستحقه الفرد من المحفزات المادية والمعنوية. (خالد عبد الرحيم مطر الهيثي، إدارة الموارد البشرية، ص 256-257).

## 2- أهمية الحوافز

لنظم الحوافز أهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى لتحقيقها وذلك من عن طريق تحفيز الأفراد بشكل فعال وتأتي أهمية الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها والتي منها:

1- تحقق نظم الحوافز زيادة في عوائد (أرباح) المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ أن الاختيار السليم للحوافز (المادي أو المعنوي) يؤدي إلى رفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.

2- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا إلى اختزال في القوى العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في اليد العاملة.

3- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.

4- تعمل نظم الحوافز على تقليص كلفة الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل.

5- تساهم نظم الحوافز في خلق الرضا لدى العاملين عن العمل مما يساعد ذلك في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات مثل انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات الكلف والغياب والمنازعات والشكاوى ودوران العمل ( ص 230-231 ) (1).

كذلك تهدف نظم الحوافز إلى إشباع حاجات العاملين بشتى أنواعها وإشعارهم بروح العدالة داخل المنظمة وبالتالي زيادة تمسك العاملين بمنظمتهم ورفع روح الولاء والانتماء لها.

### 3- أسس وقواعد التحفيز

هناك وجهات نظر مختلفة حول تحفيز العاملين وهذه أهمها:

#### أ- النهج التقليدي

إن الإدارة العلمية هي المثال للطريقة التقليدية للتحفيز والتي أكدت زيادة فاعلية عمل الموظفين وتقديم المكافآت الاقتصادية ( المالية ) للأداء العالي وهذه الطريقة قادت إلى تطور الأنظمة كان يدفع فيها للأشخاص بطريقة حازمة على نوعية وكمية نتائج أعمالهم، وقد أكد النهج التقليدي على العوامل الخارجية في التحفيز أي تلك التي لها علاقة بالمكافآت الاقتصادية الإنتاجية ( هيثم العاني ص55).

#### ب- منهج العلاقات الإنسانية:

لقد تم استبدال نظرة الرجل الاقتصادي تدريجياً بنظرة اجتماعية أكثر للموظفين في عقول المدراء وبشكل جزئي كاستجابة لدراسات "الهاورثون" وقد أكدت طريقة العلاقات الإنسانية بأن المكافآت الغير اقتصادية ( المعنوية ) التي تلبي الحاجات الاجتماعية و التي ظهرت بأنها أكثر أهمية من النقود كحافز لسلوك العمل وللمرة الأولى تم دراسة العاملين كبشر ومن ثمة تمت ولادة مفهوم الرجل الاجتماعي.

#### ج- منهج الموارد البشرية:

يحمل منهج الموارد البشرية منهج الرجل الاقتصادي والرجل الاجتماعي إلى حد أبعد بحيث يقدم مفهوم الرجل الكامل وتعتقد نظرية الموارد البشرية بأن العاملين معقدين ويتم تحفيزهم بعدة عوامل ( هيثم العاني، ، ص 56 ).

#### أما قواعد التحفيز فهي كالآتي :

- لا بد أن يكون المدير نفسه كي يستطيع أن يحفز الآخرين
  - التحفيز يتطلب هدفا واقعيا محددًا قابلاً للقياس متفق عليه و مقيد بالوقت.
  - التحفيز لا يدوم إلى الأبد بمجرد أنك صنعتة مرة.
  - التحفيز يتطلب الكثير من التقدم الشخصي.
  - لكي يحفز المدير الآخرين عليه أن يشاركهم.
  - التقدم و النجاح يحفزان.
  - التحديات لا تحفز إلا إذا كان من الممكن تجاوزها والنجاح فيها.
  - عضوية الفرد تحفز الأفراد.
- ( ماكس إيه إيجرت، التحفيز، 2006 ، ص 98).

#### ثالثاً: العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز

نظام الحوافز في أي منظمة من المنظمات حكومية كانت أو مؤسسة خاصة يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل و أثناء التخطيط لأنظمة الحوافز وهي:

(أ) على مستوى الدولة: نظام وضع الحوافز في أي منظمة من المنظمات حكومية كانت أو مؤسسة خاصة يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل و أثناء التخطيط لأنظمة الحوافز وهي:

أ- على مستوى الدولة تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين أولهما سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية التي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارات المنشآت أو المنظمات المختلفة وثانيهما القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولياتهم.

ب- على مستوى المنظمة: يتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل أولاها نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه، وثانيهما نوع العاملين بالمنظمة ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي، وثالثهما حجم المنظمة ونوع نشاطها وفعاليتها ومردوده بالنسبة للإقتصاد الوطني ( عادل، 1972، ص17).

ونضيف إلى هذه العوامل ما أورده الغامدي: (2000، ص114-124).

### 1) الأسلوب الإشرافي:

إن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للعاملين معه وتوجيههم يؤثر تأثيرا كبيرا في عملية التحفيز، فالقيادة الحافزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير بسلوك العاملين وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح وليس عن خوف من العقاب والمفهوم الإداري لذلك أن تكون القيادة ديموقراطية ( خطاب، 1402هـ، ص37)، ولذلك فإن التمييز بالأسلوب الإشرافي في علاقة القائد بالعاملين يتحقق من خلال الجوانب التالية.

أ- اهتمام القائد بالعمل مما يجعله خطوة حسنة للعاملين.

ب- احترام القائد لمروسيه.

ج- توزيع العمل وفقا لقدرات العاملين.

د- إعطاء الفرصة للعاملين في المشاركة بإعداد الخطط واتخاذ القرارات.

### 2) الاتصال المباشر:

لا يمكن قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مروسيه دون أن يوفر لهم نظاما مناسباً من الاتصالات يمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف الواجبات والأعمال المطلوبة منهم تنفيذها كما ان نظام الاتصالات المناسب يعد في حد ذاته الوسيلة الفعالة التي يمكن للقائد أن يقيم من خلالها جهود مروسيه ويكشف أخطائهم ويعمل على تصحيحها وفي ذات الوقت فإنه يقرر من خلال المعلومات المتوافرة لديه المكافآت أو الجزاءات التي يجب أن تمنح أو توقع على المرؤوسين ( الطخيس والجرتيلي، 1992، ص369).

والاتصال المباشر كأحد أشكال الاتصال الإداري يتم وجها لوجه بين القائد والمرؤوس عن طريق المقابلة الشخصية وللاتصال المباشر مزايا عديدة منها:

- يعتب مصدر من مصادر الحماس والتحفيز.
- يؤدي إلى السرعة في توصيل المعلومات.
- تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار من خلال ما ينتجه من فرص للنقاش.
- تحقيق الوضوح والتفهم عن طريق الاستفسار.
- زيادة الخبرات نتيجة الاحتكاك والتفاعل.

### 3- ظروف العمل:

للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثل تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل مقر العمل وتوفير المرافق العامة كالمسجد ودورات المياه وتوفير أدوات وأجهزة العمل المكتبية الحديثة واتخاذ الاحتياطات اللازمة لحماية العاملين من أخطار الحريق والإصابات في العمل وغير ذلك من الجوانب والظروف التي يجب أن تعمل الإدارة على تحسينها فإن ذلك يساعد على زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين العاملين ( هاشم، 1980، ص286).

فكلما كانت ظروف العمل مريحة كلما كان ذلك حافزا للعاملين نحو بذل مزيد من الجهد في العمل والارتباط به.

### 4- الجوانب التنظيمية:

يعني ذلك إبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسات الأجور والمراكز الوظيفية وسياسات العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي لمنظمة وتدور الحافزية التنظيمية للعمل في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية للفرد والتي تتضمن بجانب ما ينتجه الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية وإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة الذي تعكسه سياسات العمل وإجراءاته وفيما يلي توضيح للحوافز التنظيمية الأساسية في العمل وهي:

أ- سياسات الأجور والمراكز الوظيفية ويقصد بها فرص الترفيع والترقي الوظيفي.

ب- سياسات العمل وإجراءاته وتتناول علاقة الموظف ب وظيفته وأسلوب إنجاز الأعمال فيها من حيث المرونة في تطبيق نظام العمل وإجراءاته.

ج- الهيكل التنظيمي للعمل وتأثيره المباشر على علاقات العاملين ومستوى أدائهم لمهام العمل ومسؤولياتهم من خلال التفاعل بين العاملين والمستويات الإدارية المتعددة وكذلك المستوى الواحد.

### 1- شروط نجاح نظام الحوافز

هناك شروط أساسية لا بد للإدارات من أخذها بعين الاعتبار أن أرادت الاستفادة من الحوافز في إنجاح العملية الإنتاجية وزيادة مردودها وهي:

1- البساطة ونعني ان يكون النظام واضحا ومفهوما في بنوده وصياغته وحساباته.

2- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا إذ لا بد أن يحدد مسار الحوافز بحيث يؤدي إلى تحقيق أهداف العاملين والمؤسسة معا وهذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهداف العاملين والإدارة.

3- أن تخلق صلة بين الحافز والهدف إذ لا فائدة من ذلك الحوافز التي لا تحرك الدوافع عند الإنسان بالشكل الذي يدفعه للتصرف هادف لتحقيق رغباته.

4- كما لا بد للمؤسسة أن تحدد الوقت الملائم الذي تستخدم فيه الحوافز وخاصة الحوافز المادية التي لا بد أن تكون في مواعيد محددة و متقاربة.

5- أن تضمن استمرارية قيام المؤسسة بإشباع تلك الحاجات وضمن ذلك مستقبلا وأن تضمن الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز.

6- أن تكون السياسة التي تنظم الحوافز تتصف بالعدالة والمساواة والكفاءة.

7- أن ننمي في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحوافز.

8- أن يحترم نظام تقييم الأداء زيادة الكمية والجودة وتخفيض التكاليف وتخفيض الحوادث وتقديم أفكار جديدة.

9- أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز ليزيد من قناعتهم به والمحافظة عليه.

10- أن تساهم الإدارة العليا في مساندة هذا النظام باستخدام الشعارات والبرامج الدعائية والمنشورات الترويجية و ذلك لإعطائه الدفعة القوية ( مهدي حسن زويلف ص175-176).

### 2- معوقات عملية التحفيز ومخاطر عدم استعماله

يبقى من الضروري القول أن وسائل التحفيز تتنوع وتتجاوب مع التغيرات في الاحتياجات والدوافع ومع المستوى الإداري للعاملين فعلى سبيل المثال ليس من المضمون أن يكون اللجوء إلى أساليب التحفيز المادية مناسبة لإستشائويين لا يشكون من قلة الرواتب، إذ تعطي هذه الفئة من الناس أهمية أكبر للحوافز المعنوية المتمثلة بنوعية العمل ووجود درجة من التحدي كما أن إعطاءهم مزيدا من الاستقلالية والصلاحيات في العمل يعتبر حافزا مهما لهم إلى جانب توفير فرص التدريب وحضور المؤتمرات التي تزيد فرص التقدم الوظيفي ( قاسم القيوتي ص57).

أما وسائل التحفيز لفئات العاملين في الأعمال البسيطة المتكررة فقد يكون مناسبة تحسين ظروف العمل وتحسين أساليب الإشراف وتوفير فرص لتكوين العلاقات في العمل وإيجاد فرص لعرض المواهب الخاصة في مناسبات اجتماعية مختلفة وكلما تنوعت القوى العاملة كلما كان ضروريا الاجتهاد في تنوع أساليب التحفيز لتناسب مع مختلف الحاجات والرغبات (قاسم القريوتي، ص57) .

إذا لم تستخدم المؤسسة نظام تحفيز فعال يغطي كافة فئات العاملين فهي قد تتعرض للمخاطر الآتية:

\* تدني مستوى الأداء لدى العاملين.

\*انخفاض معدلات الإنتاج والإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة.

\* زيادة الزمن المنفق على الإنتاج وإنجاز المهام والأعمال عن الوقت المحدد سابقا.

\*ابتعاد العاملين عن العمل في إطار التعاون وتكريس النزعة المصلحية الذاتية.

\* سيادة اللامبالاة وغياب روح المسؤولية.

\* ارتفاع نسبة الغياب عن العمل تحت ذرائع مختلفة مثل (المرض، الظروف الاجتماعية).

\*ارتفاع نسبة التسرب من العمل.

\* ظهور علامات عدم الرضا عن العمل والتذمر في كل وقت.

\* ازدياد حوادث العمل نتيجة الأخطاء وحالات الإهمال حين الممارسة.

\* عدم تمتع الإدارة بالاحترام والتقدير من العاملين في المؤسسة وتامها بالتقصير في حقوقهم وتلبية

احتياجاتهم ( د محمد مرعي مرعي، 2003 ).

## رابعاً: أنواع الحوافز

## 1- من حيث طبيعتها أو قيمتها:

أولاً: الحوافز المادية: هي الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة كالأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر المقابلة للزيادة في نفقات المعيشة والمشاركة في الأرباح وإمكانات العمل المادية وساعات العمل والخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين وضمان استقرار العمل ( مهدي حسن زوبلف، إدارة الأفراد-173-174 ).

ومن صورها:

### أ- المكافآت:

تعرف بأنها مبالغ مالية في شكل نقدي أو عيني تمنح للعامل كتعبير من صاحب العمل عن الاعتراف بالخبرة أو المهارة أو كحافز على زيادة بذل الجهد في سبيل تحقيق نتائج أحسن، وهي تختلف عن التعويضات الأخرى في كونها ليست مرتبطة بصورة مباشرة بشروط خاصة بنوعية وكمية العمل ونتائجه من الناحية الكمية والنوعية (أحمية سليمان ، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في القانون الجزائري، 1994 ص 209).

وبالتالي فإن إدارة المؤسسة تعمل على إشعار العاملين من خلال هذه المكافآت بالرضا التام عما يقدمونه للمؤسسة و بالتالي فالمكافآت تتناسب مع جهودهم التي يبذلونها.

وتمنح المكافآت في صور متعددة أهمها:

- المكافآت عن ساعات العمل الإضافية.

- المكافآت عن اقتراحات العاملين.

- مكافأة الجهد الفردي. (أحمية سليمان، 1994، ص 209)

### ب- الترقية :

وتعني شغل العامل وظيفة درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها قبل الترقية وإن كان من المعتاد أن يترتب على الترقية زيادة في المرتب و تنقسم إلى قسمين الترقية في الدرجة والترقية في الوظيفة.

وبهذا تعتبر الترقية الحافز الدائم الأكثر أهمية في الحياة الوظيفية بما يصاحبها في من رفع في المرتب وزيادة للقدر (المكانة ) بتقلد الوظيفة الأعلى (حماد محمد شطا، النظرية العامة للأجور والمرتبات 1982، ص 349،350).

وتعتمد فاعلية الترقية كحافز في العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة الإنتاجية فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل مراكز وظيفية أعلى من مراكزهم الحالية لتحقيق مركز اجتماعي أعلى ففي هذه الحال ستكون الترقية حافزا مشجعا للعاملين على العمل والإنتاج كي يظفروا بالترقية، أما إذا ربطت الترقية بالأقدمية فإنه الترقية في هذه الحال كحافز سيفقد أثره في التحفيز بسبب المساواة بين الفرد المنتج و العادي ( مصطفى نجيب الشاويش، 2004، ص 210) .

وتتم الترقية وفق الأسس التالية:

\* على أساس الأقدمية حيث تتم ترقية الفرد حسب مدة خدمته.

\* على أساس الكفاءة حيث يرقى الفرد الذي له قدرات أكبر لإنجاز العمل بالمقارنة بغيره، كما يؤخذ في الحسبان الأقدمية ( عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، 1993 ص 301 ).

تظهر أهمية الترقية في :

\* اجتذاب أفضل العناصر لشغل المناصب و الاحتفاظ بهم .

\* غرس الحافز في نفوس العاملين لبذل أقصى ما يستطيعون من جهد أملا في الفوز بالترقية.

\* المعاونة على سيادة روح الطاعة والنظام باعتبار أن الترقية وسيلة بيد الرؤساء للترغيب والتأديب.

يجب أن يقوم نظام الترقية على أسس صالحة تكفل تحقيق الأهداف أما إذا تسربت عناصر الفساد إلى نظام الترقية بتسرب اليأس إلى نفوس العاملين ويفسد كل شيء ( حماد محمد شطا، 1982، ص 352 ).

### ج- المشاركة في الأرباح:

يمكن تعريف المشاركة في الأرباح بأنها نسبة مئوية من الأرباح السنوية تحدها إدارة المنشأة ليتم توزيعها على العاملين ، وتتم طريقة احتساب هذه النسبة إما على أساس الأرباح الإجمالية أو على أساس الأرباح الصافية وبذلك يمكن اعتبار المشاركة في الأرباح حافزا نقديا على زيادة الإنتاج من منطلق أن العاملين سيعمدون إلى زيادة جهودهم ونشاطهم في العمل من أجل زيادة الإنتاج والأرباح وبالتالي زيادة الأرباح التي يحصلون عليها ( Ernest Miller P167.185 ).

ويمكن القول أن هذا النهج في التحفيز يقوم على: "وجود معادلة يتقاسم على أساسها العاملون في المنظمة الأرباح المحققة نتيجة عملهم، ومن شأن هذا الأسلوب أن يوضح العلاقة في أذهان العاملين بين الجهود التي يبذلونها والنتائج التي يتحصلون عليها، وقد يأخذ التحفيز شكلا آخرأ بأن يتم توزيع نسبة من الأرباح المحققة على العاملين إضافة إلى الرواتب التي يتقاضونها أو يعطى العاملون أسهما في الشركة" ( محمد قاسم الفيوتي، السلوك التنظيمي ص 54 ) .

### شروط التحفيز المادي:

يتحقق التحفيز المادي حين استقاء الشروط التالية:

- أن يكون عادلا ويطبق وفق القوانين واللوائح.
- أن يكون مطابقا لما يتقاضاه الأقران الآخرون في سوق العمل.
- أن يكون مناسباً لما يبذله من الشخص من جهود في عمله.
- أن يكون مشبعا للحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية.

### ثانياً: الحوافز المعنوية ( غير النقدية)

يقصد بالحوافز المعنوية تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس و تطلعات اجتماعية يسعى لتحقيقها من خلال عمله في المنشأة ( مصطفى نجيب الشاويش، 2004، ص 210).

ومن صورها:

#### أ- التدريب:

يعرف على أنه: إعداد الفرد وتدريبه على أمر معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديراً بهذا العمل، وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجه في المؤسسة (علي الشرقاوي، ص 353).

ويعرف التدريب على أنه: مجمل النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الخالية أو المستقبلية. (SEKIOU.LAKHDAR, 1986, p 153)

#### أهمية التدريب:

تتجلى أهمية التدريب في انه يتيح للعمال التأقلم مع المتغيرات التي تحدث على مستوى العمل، نظيراً لحالة التطور التي تمس أسلوب العمل ( التقنيات والآلات ) والتي تؤدي بدورها إلى تغيير طبيعة العمليات الإنتاجية، فضلاً على أن التدريب هو في حد ذاته صقل للمهارات والخبرات والمعلومات والمعارف .

ومن الأهداف المتوخاة من انتهاج أسلوب التدريب:

- \* يمكن تدريب المؤسسات من زيادة إنتاجيتها من خلال تحسين مهارات ومعارف العناصر البشرية، الأمر الذي يعكس سرعة تنفيذ المهام والعمليات الموكلة إليهم ومن ثم الحصول على الناتج المرغوب.
- \* يهدف التدريب إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية وهذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسساتهم عندما يكونون محور البرامج التدريبية مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم.
- \* يهدف التدريب إلى تأقلم العمال مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة والمتعلقة بالمهام والوظائف المنوطة بهم.

#### ب- المشاركة في تحديد الأهداف

و هو من الأساليب التحفيزية التطبيقية لنظرية وضع الأهداف ، وميزة هذا الأسلوب التحفيزي أنه يشجع الفرد على المشاركة مع رؤسائه في وضع أهداف مشتركة للعمال، حيث يخلق هذا الأسلوب شخصية تكاملية للمرؤوس مع رئيسه حيث يتسنى له التعبير بحرية عن مساهماته المبدعة في حل مشكلات العمل وفي تسريع وتطوير قرارات تحسين هذا العمل ( حسن إبراهيم بلوط، ص 399).

#### ج- إشراك العاملين:

و يقصد به أن يكون لهم ممثلون في مجلس إدارة المنشأة يساهمون بأرائهم وأفكارهم في إدارة المنشأة عن طريق الاشتراك في رسم سياساتها واتخاذ قراراتها والهدف الأساسي من إشراك العاملين في الإدارة هو تحفيزهم على العمل عن طريق إشعارهم بأهميتهم وأن السياسات والبرامج الموضوعة قد تم وضعها على أساس دراية كاملة لرغبات واحتياجات العاملين التي قام ممثلوهم بنقلها للإدارة العليا ( نجيب الشاويش ص 211).

#### د ضمان العمل واستقراره:

إن الضمان أو الاستقرار الذي توفره الإدارة للعاملين في العمل يعتبر حافزا له تأثير كبير في معنوياتهم وبالتالي في إنتاجيتهم، لأن الدخل المستقر يضمن دخلا ثابتا للفرد يعيش به مع أسرته في راحة واطمئنان، ويكون في وضع أحسن من حيث قدرته على العمل والعطاء دون خوف من الغد وهذا له تأثير إيجابي مباشر في معنوياته وبالتالي في إنتاجيته ( عمر وصفي عقيلي 407).

#### هـ- الاتصال:

إن الاتصال بالنسبة للمؤسسة هو عملية حيوية ذات أهمية بالغة في بناء العلاقات الإنسانية حيث ينشأ داخل المؤسسة لمساعدة المعنيين في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم والتنسيق بينهم وبين زملائهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة ( بلقاسم سلاطنية، ص 235 ).

فكلما كان نظام الاتصال جيدا كلما ارتفعت الروح المعنوية للعمال وهذا ما يدفعهم إلى العمل على زيادة مردودية الإنتاج ويكونوا راضين على الأعمال التي يقومون بها وذلك لأنهم على دراية بالأنشطة المهنية التي يمارسونها لأن كثيرا من الأفراد يشعرون بالرضا إذا عرفوا ما وراء الأحداث والتصرفات التي تؤثر عليهم ولذلك فتحفيز هؤلاء إنما يكون من خلال جعلهم في الصورة وإحاطتهم علما بأسباب وأهداف وتصرفات الإدارة ( زكي محمود هاشم ص 400-461).

### أنواع الاتصال:

هناك ثلاث اتجاهات للاتصال في مجال الإداري (1)

1- الاتصال من أعلى إلى أسفل: يعني ذلك الاتصال الذي يتم بين الإدارة العليا في المشروع وأعضاء الإدارة الوسطى وبين هؤلاء رجال الإدارة المباشرة أو المشرفين وبين الأخيرين والعمالين في مستوى التنفيذ ويأخذ هذا الاتصال شكل تعليمات وأوامر وتوجيهات وقرارات وسياسات تصدرها الهيئة الإدارية بغرض تنظيم وتوجيه العمال.

2- الاتصال من أسفل إلى أعلى: ويعني اتصال العاملين بجهة الإدارة وذلك كرد للاتصال المستقبل من أعلى ويكون كمعلومات وبيانات ترفع لجهة الإدارة لغرض الرقابة الإدارية وتقييم نتائج الأعمال ومشكلاتها ولذا فلا بد من وجود معلومات مرتدة تمكن الغدارة من الوقوف على رد فعل العاملين اتجاه التعليمات والآراء والخطط والسياسات.

3- الاتصال الأفقي : يأخذ هذا الاتصال الأفقي أو العرض مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المشروع بهدف بقائهم على علم بما يجري من أمور فضلا عن تبادل المعلومات ووجهات النظر حول المسائل المشتركة بينهم وتدابير لحل هذه المشاكل التي تهم كافة الأطراف المعنية المشتركة في عملية الاتصال. ( زكي محمود هاشم ص 462-464).

### و- الخدمات الاجتماعية:

يقصد بحوافز الخدمات الاجتماعية تلك التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين تشعرهم بأن الإدارة ترعى مصالحهم الشخصية ،و تساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة و تشمل الحوافز الاجتماعية خدمات تقدمها المنشأة

للعاملين دون مقابل أو نقابل مبلغ رمزي بسيط (Herbert Jchriden and Arthur Wsherman. Personnel managment .1985 P662.668

وتعد الخدمات الاجتماعية من الحوافز المؤثرة على أداء العاملين فهي إذن تستهدف صيانة الأفراد والمحافظة عليهم ورفع درجة رضاهم عن العمل وعملهم في ظل معنويات عالية بالإضافة إلى هذا فهي حافز قوي للاستمرار في المنظمة.

ونضرب مثالا لفاعلية الخدمات الاجتماعية للعاملين لشركة "كروب" الألمانية التي أدى نظام الخدمات الاجتماعية بها والذي تضمن خدمات الإسكان والرعاية الصحية والقروض المنخفضة الفائدة والتعليم بالمدارس والمعاهد إلى ولاء العاملين للشركة والذي أدى إلى نجاح المؤسسة بعد الحربين العالميتين ( أحمد سيد مصطفى، ص171-172).

### ز-الأمن الصناعي

تشكل الأفعال التي تقوم بها المؤسسات على صعيد ظروف الحياة في العمل شكلا من أشكال حفز العاملين، وتختلف بذلك عن الحوافز المادية لأنها تتسم بالتنوع أو بفاعليتها الأكثر استمرارية، ولأنها كذلك تلبى الحاجات العليا لدى الإنسان ( محمد مرعي، 2006، ص289).

ويمثل حافز الأمن كل ما ينمي سلامة وحماية العاملين ضد المخاطر وإصابات العمل مثل تغيير التجهيزات أو إجراءات العمل أو التدريب والتأهيل لتحقيق السلامة، وتنبع أهمية حافز الأمن من شعور العاملين بالقيمة الحقيقية لهم، فالمؤسسة التي تحاول تحسين الظروف المادية للعمل ( التهوية والإنارة والنظافة) وتوفر شروط الأمن والسلامة بتوفير تجهيزات الوقاية من المخاطر ووسائل الأمان والمنشورات التوجيهية، تبين بصورة غير مباشرة للعامل اهتمامها به وأنها تعمل جاهدة للمحافظة عليه سليما.

### 2- الحوافز من حيث أثرها أو فاعليتها والمستفيدين منها

#### 1- من حيث طبيعتها وقيمتها

أ- الحوافز الإيجابية: وهي التي تلبى حاجات ودوافع الأفراد العاملين ومصالح المنظمة فقيام العاملين بزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات البناءة تعتبر نتائج إيجابية لها ما يقابلها من حوافز إيجابية ( تقدمها المؤسسة ) تمنحها المنظمة لهؤلاء العاملين ( ومن هذه الحوافز ن الحوافز المادية أو الاجتماعية، الحوافز الذاتية والمعنوية). ( سنان الموسوي، 2007، ص 233).

وللحوافز الإيجابية أنواع رئيسية ثلاثة:

\* الحوافز النقدية : مثل الأجور، والزيادات السنوية، والمكافآت، والمشاركة في الأرباح.

\* الحوافز المعنوية غير النقدية: مثل فرص الترقية، تقدير جهود العاملين، إشراك العاملين في الإدارة، ضمان واستقرار العمل، تحسين ظروف ومناخ العمل وإثرائه.

\* حوافز الخدمات الاجتماعية: مثل تقديم الخدمات الاجتماعية والطبية، منح، وإعانات.. الخ، أي الحوافز التي تشبع الحاجات الذاتية للعاملين (نفس المرجع ص 234).

### ب-الحوافز السلبية :

هي التي تستخدم لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التكاثر والتساهل والإهمال وعدم الانصياع للأوامر والتوجيهات والتعليمات مما يدفع الغدارة إلى القيام بالحوافز السلبية التي تستخدم العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به ( زكي محمود هاشم، 1980، ص 287).

والحوافز السلبية تحدث توازنا في نظام أو عملية التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء الجيد فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف فتحفظ الإدارة بذلك رهبتها وتضمن جدية العاملين (زكي محمود هاشم ص 287).

## 2- من حيث المستفيدين منها

### أ- الحوافز الفردية:

على الرغم من وجود أنظمة عديدة للحوافز المادية على مستوى الفردي، إلا أن جميعها تربط بين أداء الفرد والمكافأة ولهذا السبب فإن نظام الحوافز الفريدة هو من أكثر أنواع الحوافز استخداما في المنظمات الصناعية والمنظمات التي تستهدف الأرباح ( مؤيد سعيد السالم ، عادل حرحوش صالح 191 ).

ومن أنسب أنظمة الحوافز المقدمة للعمال هي نظام التحفيز بالقطعة والحوافز بالوقت المعياري (النمطي).

\* الحوافز بالقطعة: وتعتبر من أهم طرق دفع الأجور والحوافز معا ويتحد الحافز الذي يحصل عليه العامل بحسب كمية الإنتاج أو القطع المنتجة.

\* حوافز الوقت المتوفرة: وتعطى الحوافز هنا على أساس الوفرة في الوقت الذي حققه العامل إذ يحصل الفرد على الحوافز إذا أنتج المستوى المطلوب من الإنتاج في وقت أقل من الوقت المعياري المحدد ( نفس المرجع السابق ص 191).

ومن المشاكل التي قد تعترض الحوافز الفردية هي النتائج السلبية التي تنشأ عن المنافسة، كذلك سعي الأفراد لتحقيق مستوى إنتاج كبير يؤهله للحصول على مكافأة قد يكون على حساب الجودة ( رابطة حسن، إدارة الموارد البشرية ص 309 ).

### ب - الحوافز الجماعية:

عندما يكون هناك تدخل في العمل فغنه من الصعب أحيانا عزل وتقييم الأداء الفردي وفي هذه الحالة يكون من الأفضل تصميم نظام للحوافز على الأساس الجماعي حيث يحصل كل أفراد الجماعة على حوافز تعتمد على أداء المجموعة ككل وتعتمد معظم خطط الحوافز الجماعية على عوامل مثل الأرباح أو تخفيض تكلفة التشغيل.

وقد صممت خطط الحوافز الجماعية لتشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الضغط على زملاء العمل في المجموعة وتحقيق أداء أفضل و أسرع.

من مساوئ هذا النظام

- عدم إدراك الأفراد لوجود علاقة مباشرة بين أدائهم الفردي وأداء الجماعة.
- كلما كبر حجم المجموعة نقص تماسكها.
- زيادة التنافس بين الجماعات إلى الحد الذي يؤثر على المنظمة. ( داوية حسن 315).

### ج- الحوافز على مستوى المنظمة:

تحتاج الكثير من المنظمات إلى مستويات عالية من التعاون بين العاملين من اجل تحقيق الأداء بكفاءة عالية لذلك تلجا إلى تبني هذا النوع من الحوافز من أجل تعزيز هذه الحالة على مستوى المنظمة ككل وتتجسد هذه الحوافز مثلا في المشاركة في الأرباح السنوية و ملكية العاملين لجزء من أسهم الشركة وخطط الاقتراحات التي يطلق عليها أحيانا خطط توفير التكاليف و السبب في ذلك انه عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع الاقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل و الإنتاج ( مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش، ص 197).

مقدمة:

إن مصلحة أي منظمة تكمن في القدرة على الاحتفاظ بالعاملين لديها من خلال إشباع حاجياتهم وتلبية رغباتهم عن طريق إيجاد ما يعرف بالمناخ المؤسسي السليم وخلق الولاء المؤسسي لدى الأفراد، ففقدرة الإدارة على تنمية روح الولاء والإخلاص والكفاءة عند الأفراد والعمل على إيجاد المناخ المؤسسي المناسب من أجور وحوافز ورضا وظيفي، سيؤدي بصورة حتمية إلى نجاح واستمرار المنظمة والوصول إلى أهدافها (مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش، 2002، ص117).

### أولاً: مداخل نظرية لدراسة الولاء المؤسسي:

يمكن تقسيم المداخل النظرية في دراسة الولاء التنظيمي إلى المداخل التالية:

أ- **المدخل السلوكي:** ويعنى بالعملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو التكاليف التي يتكبدها نتيجة تركه لها. (العوفى، 2005، ص35).

ب- **مدخل الاتجاهات:** وفقاً لمدخل الاتجاهات فإنه ينظر إلى الولاء التنظيمي على أنه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف ومنظمته. فعندما تصبح قيم الموظف ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة والقيم السائدة فيها فإن هذا الموظف سوف يبذل جهود إضافية في عمله للرقى بمنظمته، ولا يفكر في تركه والانتقال إلى منظمة أخرى؛ ويرى أنصار هذا المدخل أن هناك ارتباطاً قوياً للأفراد وبمنظمتهم بغض النظر عن المصالح المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحصلوا عليها مقابل عملهم، ومن هذا المنطلق فإن هؤلاء الموظفين يفعلون ذلك لأنهم يشعرون أنه يجب عليهم أن يقوموا بذلك. (عويضة، 2008، ص30).

### 1- أهمية الولاء المؤسسي

1- يمثل الولاء المؤسسي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

2- إن ولاء العاملين للمنظمة يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.

3- إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.

4- إن الولاء المؤسسي يتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة ويمكنها من الاستمرار والبقاء.

5- إن الولاء المؤسسي يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح المنظمات وزيادة إنتاجيتها(الدوسري 2005 ص118).

6- شعور العامل بالانتماء إلى المنظمة يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية للمنظمة كإخفاض دوران العمل واستقرار العمالة والانتظام في العمل وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤدي إلى إخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة.

7- زيادة درجة فاعلية الجماعات وتماسكها، واستقرار العمالة والانتظام في العمل بروح الفريق.

8- المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء تصبح حلم جميع الأفراد الذين يحاولون الانضمام إليها وهذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار مجتدين جدد ذوي مهارة عالية.

9- آثار الولاء المؤسسي تنعكس على حياة الفرد الخاصة، حيث يتميز الأفراد ذوو الانتماء المرتفع بدرجات عالية من السعادة خارج أوقات العمل إضافة إلى قوة علاقتهم العائلية. (خطاب، 1988، ص21).

## 2- مراحل تطور الولاء المؤسسي:

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

**المرحلة الأولى :** وتمثل مرحلة التجربة أي قبل الدخول إلى العمل. وتمتد هذه المرحلة إلى عام واحد . حيث تعتمد على ما يتوافر عليه لدى الفرد من خبرات العمل السابقة لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء المؤسسي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار، ففي هذه المرحلة يهدف من توجيهه نحو العمل على تحقيق الأمن والشعور به والحصول على القبول من التنظيم، وبذل الجهود للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة (ص123)

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

**المرحلة الثالثة: مرحلة الثقة في التنظيم** وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل في التنظيم. حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء المؤسسي، ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج، ثم دعم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم وتقييم التوازن بين الجهود (التكلفة) والانحرافات المعطاة للأفراد.

### 3- خصائص الولاء المؤسسي:

يمتاز الولاء المؤسسي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

- 1- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
- 2- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء. (حنونة، 2006، ص13)
- 3- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
- 4- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم. (الدوسري، 2005، ص74)
- 5- أنه يفتقد خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
- 6- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية.
- 7- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل (حنونة، 2006، ص13).

### 4- مكونات الولاء المؤسسي:

أ- **الولاء العاطفي:** يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله من استقلالية واكتساب المهارات وطبيعة علاقاته بالمشرفين . كما تؤثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات , سواء فيما يتعلق بالعمل أو العاملين, كذلك فإن هذا المكون يحدد درجة اندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي (العنبي، 1997، ص17)

ب- **الولاء المستمر:** يعتبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المنظمة , ويستند هذا النوع من الالتزام إلى اعتبار تراكمات المصالح مثل (الترقيات والتعويضات والمكافآت) بين الفرد والمنظمة أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية وتتحدد درجة التلازم الفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة، وفي هذه الحالة تقييم الموظف لأهمية بقائه في المنظمة يتأثر بالخبرة الوطنية والتقدم في العمر. (العجمي، 1988، ص94).

ج- **الولاء المعياري:** يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة، وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة. أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي، أو عقب التحاقه بالمنظمة (من التطبيع المؤسسي) وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به ولما يعتقد أنه أخلاقي.

وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي. ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم. (الدوسري، 2005، ص91).

#### 5- العوامل المؤثرة في الولاء المؤسسي:

أ- **السياسة الداخلية:** ضرورة تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم , فكما هو متعارف عليه عند أي إنسان حاجات متداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد، ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات لأن ذلك سيزرّب عليه إتباع نمط سلوك ايجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى **بالسلوك المتوازن** وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الولاء المؤسسي ( موسى اللوزي، ص 126).

ومن شروط نجاح هذه السياسة وضوح الأهداف التنظيمية لأنها تساعد على زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين, فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك الأفراد وفهمهم للولاء المؤسسي والمنظمة أكبر. ( Y.Wlener, Ibid, p 418,428).

وقد أوضحت الدراسات في الأدب التنظيمي أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر, بحيث يعتبرون أن ما يواجهه المنظمة من مشكلات, هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة وبروح معنوية عالية. (موسى اللوزي, 2003, ص130).

### ب- المناخ التنظيمي:

إن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية, ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالولاء والانتماء التنظيمي, فالبيئة التنظيمية التي لا تتوفر على مناخ تنظيمي سليم تعاني من ظهور بعض الأعراض السلبية المتمثلة في دوران العمل واللامبالاة وعدم الحيوية وتدن الإنتاجية (موسى اللوزي, 2003, ص131).

وقد أظهرت الدراسات في هذا الإطار أن المنظمات ذات البيئة المتسلطة والمحبطة لمعنويات العاملين والتي تتصف بعدم المسؤولية هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين, وتقلل من درجة الولاء لديهم, لذلك لابد للتنظيمات من أن تعمل على إيجاد البيئة والمناخ التنظيمي الجيد وتحقيق الأهداف والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الولاء المؤسسي لدى العاملين (قاسم القريوتي, 1989, ص67).

### ج- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:

تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم, فالمشاركة التي يراها **ديفيز** هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية, ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف (كيت ديفيز, 1974, ص184-187 )

كما أن إعطاء العاملين دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات, سيترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة, وزيادة الولاء لها وهذا ما تميزت به الإدارة في اليابان التي استطاعت أن تشكل قوة هائلة نتيجة التماسك والاحترام والثقة المتبادلة. (موسى اللوزي, 2003, ص 123)

ولقد بينت الدراسات أن اشتراك العاملين في التنظيم يزيد من درجة الولاء المؤسسي لديهم فيتحدث عن المنظمة بقوله: "نحن"، وفي حال واجهتهم مشكلة في العمل يشيرون على أنها "مشكلتهم"، وبالتالي يكونون أكثر قدرة ورغبة على العمل الجماعي مما يعود على المنظمة بمزيد من الأداء الجيد (David and Neustron, 1985,p47).

#### د- تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز :

يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز مادية ومعنوية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي، وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف، وقد أشار بعض الباحثين إلى أن المنظمات العاملة في القطاع العام هي أقل من المنظمات استخداماً للحوافز الجيدة وبالتالي يقع عليها مسؤولية الاهتمام بهذا الجانب لضمان تحقيق مستويات عالية من الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين (Cuthans McCaul and Dodd, p213,219).

وفد أظهرت دراسة مارش ومناري المتعلقة بالولاء المهني أن هذا الولاء يزيد عندما يطبق التنظيم نظاماً فعالاً للحوافز (أيمن المعاني، 1990، ص52)

#### هـ- وضوح الأهداف:

يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين. فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء التنظيمي وللمنظمة أكبر وينطبق ذلك على المنهج والفلسفة والكفاءة الإدارية فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم (Y. Wlenr, Ibid, P418).

#### و- نمط القيادة:

إن الدور الكبير الذي يجب على الإدارة القيام به هو إقناع الآخرين في وجود العمل مناسب بضرورة انجاز الأعمال بدقة وفعالية، فالإدارة الناجحة، هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة.

والقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعمل على زيادة درجات الولاء التنظيمي لدى الأفراد، ويدعم اعتقادهم بأهمية التنظيم، ويبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد المبدع وينمي فيهم الرغبة في بذل المحافظة على العلاقات التنظيمية الجيدة، والعمل على تطوير التنظيم وزيادة رغبتهم بالعمل (موسى اللوزي، 2003، ص 132)

ولا شك أن القيادة الديمقراطية للمؤشرات الإيجابية الفعالة في إدارة المؤسسات تحقق الرضا للموظف، فالمدير الديمقراطي يضطلع بدور كبير في خلق روح التعاون بين الموظفين والعاملين، ويجعلهم كالفريق الواحد يتولد لديهم الشعور بالانتماء لتحقيق الأهداف ومن ثم ينعكس على تحقيقهم لأهدافهم الخاصة، كما أن إبراز الجانب الإنساني لديه بمشاركتهم في مناسباتهم المختلفة وشعورهم بأن علاقتهم معه ليست متوقفة على العمل الرسمي ... كما أن العدالة من المدير والقائد الإداري مطلوبة أيضا في توزيع دورات التطوير الذاتي من قبل المؤسسة لموظفيها بتنظيم وتنسيق دون محسوبية لإكسابهم المهارات الفنية والعلمية والسلوكية للارتقاء بالموظف في تعاملاته، وهو بلا شك مؤد للرضا لوظيفي ومن ثم شعور العاملين بالولاء. (د. محمود بن محمد البدوي، الرضا الوظيفي والقيادة الفعالة، موقع أنترنيت).

### ز - المكانة الاجتماعية

يقصد بالمكانة: " تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بأخرين في أي نظام اجتماعي ".

وتعرف كذلك بأنها: "الترتيب النسبي لمرتبة الفرد داخل جماعة ما أو تنظيم معين " وقد المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيرا عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية. ويرتبط الأفراد بعضهم ببعض في التنظيم حسب مراتبهم بترتيب هرمي تحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها. وذلك لأن فقدان المكانة (أي ما يعرف بقلق المكانة) يعتبر حدثا سيئا بالنسبة لأي منهم، وسببا أساسيا لعدم قبوله من قبل أفراد الجماعة التي يعمل معها بشكل مناسب مما يولد لديهم القلق والاضطراب ومن الاضطراب إلى ترك التنظيم.

وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة منها: الدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء المنظمة وأنماط العمل، ومهاراته، ظروف العمل، والأجور، والأقدمية في التعيين بالإضافة إلى الأسباب التي يحصل عليها من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية.

لقد أظهرت الدراسة الميدانية التي قام بها الباحثان روبرت مارش وهايروش ماناري (Marsh and manari) عام 1969 والتي شملت ألفا ومائتي شخص من العاملين في مجال الإلكترونيات والتي كان هدفها التعرف على الأسباب التي تجعل العاملين في التنظيمات اليابانية أقل نسبة في دوران العمل من العاملين في التنظيمات الأمريكية.

أظهرت أن هذا الانخفاض يعود لزيادة درجة الولاء التنظيمي للعاملين اليابانيين، وأن سبب هذا الولاء يرجع بالدرجة الأولى للمكانة العالية التي يحصل عليها الموظف الياباني نتيجة بقائه في التنظيم. ولذلك نرى أن

الولاء للتنظيم والاستمرار فيه, وبذل أقصى جهد في العمل ينجم بشكل أساسي عن رغبة العاملين في استمرار تحقيق درجة أعلى من المكانة مما يزيد من تماسك الجماعة وتربطها وينعكس إيجابيا على حسن أدائهم, وزيادة إنتاجيتهم فيخدم التنظيم و يحقق أهدافه.(المعاني 1996 م :ص39-41).

### ح- ثقافة المنظمة

إن اهتمام المنظمة بإشباع حاجات الموظفين والمنظمة وترسيخ معايير الأداء المتميز بين الموظفين, وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات , يؤدي إلى زيادة قوة وتماسك التنظيم وزيادة الولاء بين الموظفين للتنظيم.

وكانت دراسة نيستروم (Nystrom,1993) حول الثقافة التنظيمية والاستراتيجي والولاء التنظيمي في مؤسسات الرعاية الصحية, وقد أظهرت وجود العلاقة الطردية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي (غنام, 2005: ص45).

### ط- التطبيع الاجتماعي

يذكر المللول(2002) أنه عملية تمكن الفرد من تعلم الأنظمة والقيم والعادات وأنماط السلوك المقبولة عند دخوله المنظمة أو اتصاله بالجماعة سواء كان له توقعات وتصورات واضحة عن العمل بالمنظمة أم لم تكن؟ وهي عملية يكتسب فيها الفرد القيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها (ص31).

وتهدف هذه العملية إلى المواءمة بين الفرد والمنظمة ويعتمد نجاحها على فهم كلا الطرفين لبعضهما البعض , وقدرة المنظمة على احتواء الفرد والتركيز على خصائصه من ناحية وإمكان الفرد للتكيف مع الخصائص و الأهداف التنظيمية من ناحية أخرى.

وللتطبيع التنظيمي دور مهم في تحقيق كفاءة المنظمات وفعاليتها (المعاني,1996م,ص55)

ويرى البعض الباحثين كما يورد العيني( 2008م) أن عملية التطبيع التنظيمي تمر بثلاث مراحل متلاحقة:

أ- مرحلة ما قبل العمل: حيث يلتحق الفرد و هو مزود بمجموعة من القيم والاتجاهات وأنماط سلوكية مكتسبة خلال حياته قبل أن ينتقل بالمنظمة, وتعتبر هذه المرحلة مرحلة تمهيدية يتزود من خلالها بالمعلومات اللازمة عن طبيعة العمل الراغب فيه وعن المنظمة التي يرغب الانتماء إليها.

ب- مرحلة الموجهة : وهي التي تلي المرحلة الأولى مباشرة وفيها تحدث المواجهة بين الفرد بما يتميز به من شخصية وما يملك من قيم واتجاهات وطموحات وتصورات مسبقة عن المنظمة , وفي هذه المرحلة يكتشف الفرد واقع المنظمة الفعلي فيشعر بالخوف والتوتر فعلى المدير التوجه نحو الأسلوب الديمقراطي, وأن يعترف بحاجة العاملين هذه الديمقراطية فهم يريدون الحرية لأجل الوجود والانتماء، فالأفراد الذين يطلب إليهم أن يطيعوا، لا يمكن أن تزداد دوافعهم أو أن يضمن ولاؤهم. إن الإرادة العليا بصفة عامة لا تنصب القادة، ولكن القادة ينصبون أنفسهم.

### 6- النماذج المفسرة للولاء المؤسسي:

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعها أو مزيج من ذلك كله إلا أنها لم تستطع الخروج بنموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي لذا فان الباحث سوف يستعرض عدداً من النماذج المفسرة لهذه الظاهرة مرتبة حسب التسلسل التاريخي من الأقدم حتى الأحدث وكان ذلك على النحو التالي:

#### أ- نموذج (Etzioni 1961)

تعتبر كتابات اتزيوني من أهم الكتابات المهمة حول الولاء التنظيمي، حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى بالولاء أو الالتزام ويأخذ ثلاث أشكال هي:

1-الولاء المعنوي : ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظّمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير

المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.

2-الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة : وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد مع منظّمته

والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة.

3-الولاء الاغترابي: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها . حيث اندماج الفرد

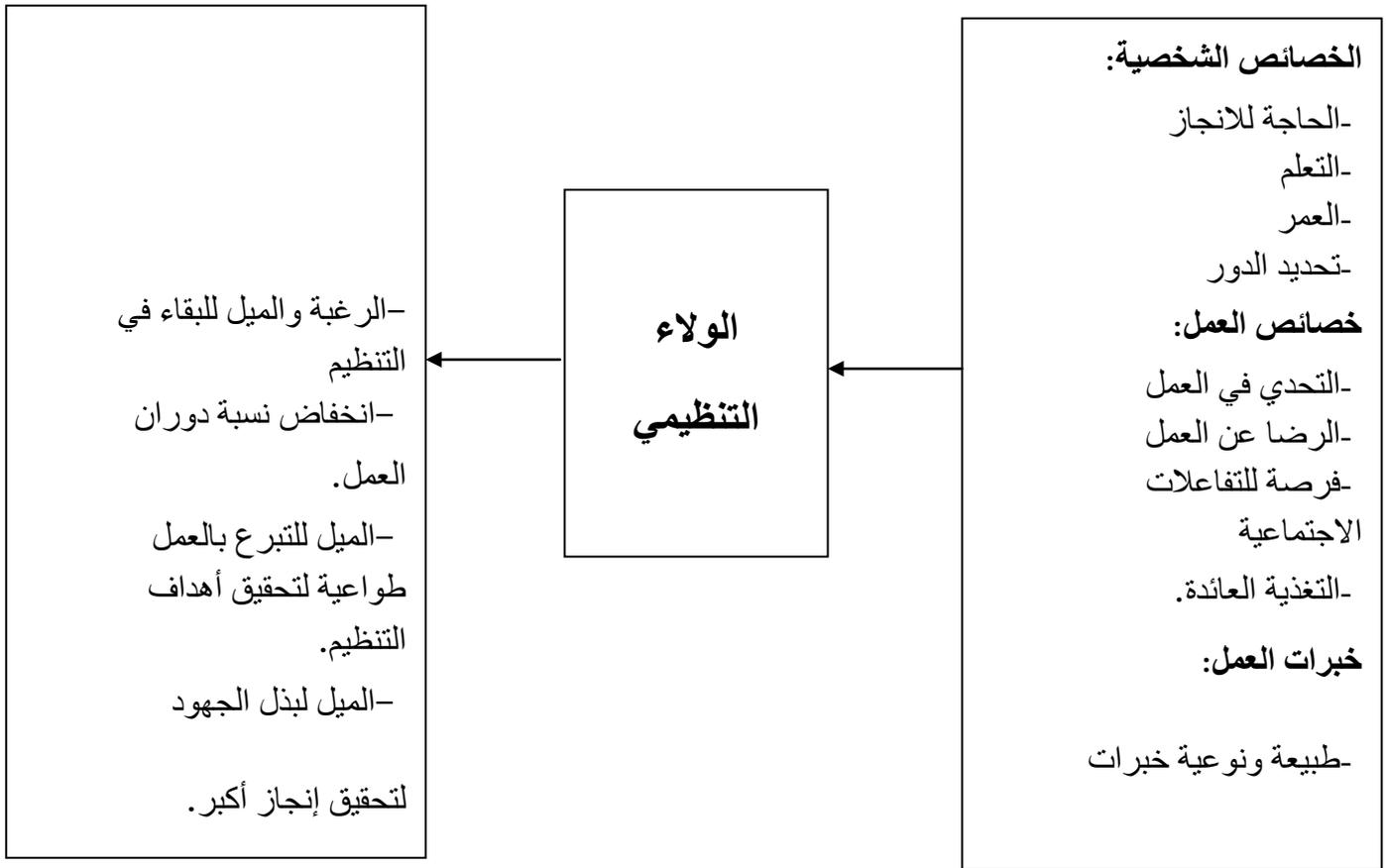
مع منظّمته غالباً ما يكون خارج عن إرادته وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد). (هيجان،

1998، ص36-30)،

ب- نموذج سيتر (1977 setters )

يري أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معاً كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظّمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين سياترز في نموذج العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعاً منهج النظم و مصنفاً هذه العوامل والسلوك في مجموعات كما. ( المعاني، 1999، ص30 - 32)

### شكل يبين مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند سياترز



المصدر: (المعاني، إيمان عودة، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الإدارية، مسقط، م 21، ع 1999، ص78، 3)

ج- نموذج ستاو و سالانك (staw an salanick) 1977:

ويعتمد علي ضرورة التفريق بين نموذجين من الولاء هما:

أ- **الولاء الموقفي**: وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه علي أنه يشبه "الصندوق الأسود" حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضاً من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضوري والغياب والجهود والتي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظماتهم.

ب- **الولاء السلوكي**: يعكس هذا النوع من الالتزام وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته علي أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديدًا الخبرات المكتبية، علي تطوير علاقة الفرد بمنظمتهم، حيث يصبح الأفراد مقيدون بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات، نتيجة إطلاعهم علي بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت علي هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك .

(هيجان 1998، ص37، 39)

د- نموذج ستيفنز وزملائه (Stevens et al., 1978).

ينقسم هذا النموذج للالتزام التنظيمي إلي اتجاهين نظريين، هما:

أ. **الاتجاه التبادلي**: يركز هذا الاتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، كما يركز علي العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من مزايا ومنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة . وبموجب هذه الطريقة فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز وعطايا، وتتخلص محددات الاتجاه التبادلي بأن هذا الاتجاه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له، وإمكانية بقائه فيها فإذا توفرت له مزايا أفضل في منظمة أخرى، فإن ينزع إلي ترك المنظمة التي يعمل فيها، فمثل هذا الاتجاه يوفر المعلومات اللازمة للتنبؤ بإمكانية ترك الفرد للمنظمة أو البقاء (39-هيجان، 1998، ص37)

ب. **الاتجاه النفسي**: وهذا الاتجاه أوردته أيضاً ستيفنز وتبناه بورتير وسميث ( 1996 حيث وصفوا الولاء التنظيمي بأنه نشاط زائد وتوجه porter & Smite ) ايجابي نحو المنظمة، وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، وكذلك رغبة قوية في البقاء عضواً فيها . فهذا الاتجاه يصور الالتزام التنظيمي علي أنه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها، وهو يغطي أبعاد أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز علي بعد الحوافز ودرجة رغبة الفرد في ترك المنظمة مقياساً لدرجة التزامه، ومن منظور النموذج النفسي يعد الولاء التنظيمي

نوعاً من التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة، وعليه فالعاملون الذين يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بانتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها، وإيماناً كبيراً في قيم المنظمة وأهدافها (العضايلة، 1995، ص 17-18).

#### هـ- نموذج انجل وبيري Angle & Perry (1983).

يعتبر هذا النموذج أن النماذج التي تقوم علي أساس البحث عن أسباب الالتزام التنظيمي، يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما.

أ. نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي: يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبني علي أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلي هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاماً، واضحاً وثابتاً وطوعياً، وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلي خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات، باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز علي ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلي المنظمة، إلي جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد علي أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز علي ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلي المنظمة، إلي جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد علي أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم.

ب. نموذج المنظمة كأساس الولاء التنظيمي: يقوم هذا النموذج علي أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الالتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلي الفرد في هذه الحالة علي أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيق هذه الأهداف مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والأهداف أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمي "بالعقد النفسي" الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين – الفرد والمنظمة – لكنها لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلي رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة. بالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته، تمثل أساساً الآلية التي تقود إلي التزام الفرد أو عدم التزامه للمنظمة التي يعمل بها بحيث أن المنظمة التي تأخذ علي عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلي أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمة، وبالتالي يكون هناك نوع من الالتزام المتبادل بينه وبين منظمته (هيجان، 1998، ص 92-90).

#### و- نموذج كانتار Kantar (1986):

يري هذا النموذج أن هناك ثلاث أنواع من الولاء التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلف، التي تفرضها المنظمات على أفرادها، هي:

أ. **الالتزام المستديم** : ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقتهم مقابل استمرار المنظمات التي يعملون فيها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظماتهم، وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

ب. **الالتزام التلاحمي** : ويتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمتها، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات، وتعترف فيها بجهود الأفراد العاملين، وإضافة إلى الامتيازات التي تمنحها تلك المنظمات، كإعطاء البطاقات الشخصية (هيجان، 1998 ، ص 47).

سابعاً: نموذج ألين و ماير Allen & Mater (1990)

يعرف هذا النموذج "بنموذج العناصر الثلاثية للالتزام التنظيمي" ، لأنه يستند في نظريته للالتزام إلى ثلاثة عناصر مكونة له، هي:

أ. **الولاء العاطفي** : يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، سواء فيما يتعلق بالعمل أو العاملين) العتبيي والسواط ، 1977 ، ص. ( 17 كذلك فإن هذا المكون" يحدد درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي(المعاني ، 1999 ، ص37) .

ب. **الولاء المستمر** : يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المنظمة .ويستند هذا النوع من الالتزام إلى افتراض أن الالتزام التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل (الترقيات والتعويضات).

والمكافآت بين الفرد والمنظمة، أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية وتتحدد درجة التلازم الفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة وبصفة عامة يلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية بقاءه في المنظمة يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر ( العجمي ، 1988 ، ص94).

ج. **الولاء المعياري** يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة وغالباً ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعاً من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة، أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي، أو

عقب التحاقه بالمنظمة من التطبيع التنظيمي وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به، ولما يعتقد بأنه أخلاقي (الدوسرى ، 2005 ،ص91).

وتؤثر هذه المكونات للولاء التنظيمي فيما بينها، لتعبر عن رابطة مشتركة بينها، تتمثل في اعتبار الولاء التنظيمي حالة نفسية تعكس علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل فيها، ويختلف باختلاف طبيعة الالتزام فالموظف الذي لديه ولاء عاطفياً يبقى في المنظمة بدافع الرغبة، أما الذي يتمتع بالالتزام مستمر فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك، ومن المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقته مع المنظمة، عندما ينظر إلى أنواع الولاء هذه مجتمعة (الهاجري، 2002 ،ص24).

د. **الولاء السلوكي** : يعكس هذا النوع من الالتزام وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديدًا الخبرات المكتسبة، على تطوير علاقة الفرد بمنظمتها، حيث يصبح الأفراد مقيدون بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات، نتيجة إطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقدام عن هذا السلوك. (هيجان، 1998 ،ص37).

### ثانياً: الولاء المؤسسي وعلاقته بالمتغيرات التنظيمية

#### 1- العلاقة بين الولاء والروح المعنوية

كشفت الدراسات أنه إذا كانت معنويات الأفراد مرتفعة فإن ذلك يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تماثل إن لم تفق تلك المتوقعة من رفع الأجور أو تطبيق أنظمة للمكافآت أو برامج للخدمات، فسلوك الأفراد هو دليل أو انعكاس لمعنوياتهم.

ومعظم العوامل المؤثرة على الروح المعنوية تؤثر أيضاً على الولاء التنظيمي، فعلى سبيل المثال: أسلوب القيادة والحاجات الإنسانية والأهداف والحوافز جميعاً تؤثر على كل من الروح المعنوية والولاء التنظيمي. فكلا

المتغيرين ( الروح والولاء) يمكن النظر لهما باعتبارهما مكونات تفسيرية للسلوك الإنساني في التنظيم، حيث يعزى لهما العديد من الظواهر السلوكية والتنظيمية سلبا أو إيجابا. وقد ذكر ( الشريف، 1992) أن هيرزبيرج قد أكد العلاقة المؤثرة والمتأثرة بين المكونات المعنوية لسلوك الإنسان وحالته النفسية وبين اندفاعه لأداء العمل على أحسن وجه. (ص110).

فكما ان الروح المعنوية المرتفعة تؤدي إلى زيادة درجة الولاء التنظيمي ( اللوزي، 1999، ص133) فإن الولاء التنظيمي كما أشار كيت ديفيز يلعب دورا مهما في رفع الروح المعنوية لدى العاملين بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة، في حين أن انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، بما يؤدي إلى السلبية والاضطرابات، والتراخي في العمل، والغياب المتكرر، والإنتاج المنخفض، وغير ذلك من المشكلات السلوكية (الفهداوي، 2004، ص17،18).

تعرف الروح المعنوية بأنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل، وهي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة، حيث تعبر عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها، وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الولاء التنظيمي الذي يلعب دورا كبيرا في رفع وزيادة الأداء. (مصطفى اللوزي، 2003، ص133).

## 2- العلاقة بين الولاء المؤسسي والأداء المتميز

يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل، والتزامهم بأهداف التنظيم. (Richard M.Steers, Ibid, p47,48).

وقد اختلفت وجهات النظر في تحديد العلاقة بين الولاء الوظيفي والأداء المتميز على تفسيرين: حيث أن التفسير التقليدي رأى أن توفير الرضا سوف يؤدي إلى رفع درجة الولاء الوظيفي وبالتالي نحصل على أداء مرتفع، أي أنه هناك علاقة طردية بين طرفين الأول مستقل وهو الولاء التنظيمي والثاني تابع وهو الأداء، وكلما زادت درجات الولاء زادت معدلات الأداء؛ ولكن يرى علماء السلوك الحديث أن التفسير الأصح هو أن الولاء التنظيمي ما هو إلا متغير تابع لمتغير مستقل وهو الأداء على أساس أن الأداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافآت وحوافز يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته وبالتالي زيادة درجة رضاه وولائه. (محمد بن سلمان الضبعان، العدد 71، 1426هـ).

## 3- العلاقة بين الولاء والمكانة الاجتماعية

المكانة الاجتماعية: "تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بأخرين في أي نظام اجتماعي" ( كيث ديفيس). والمكانة هي مرتبة الأفراد كما حددها البناء الوظيفي، فهي إما المكانة الرسمية أو المكانة الاجتماعية التي يضيفها

الآخرون شخص ما بسبب شعورهم نحوه وبذلك تأخذ الطابع غير الرسمي. ومعظم العاملين يبذلون قصارى جهدهم في العمل للحفاظ على مكانتهم لأن فقدانها يسبب للفرد الشعور بالقلق والاضطراب ومن ثم ترك العمل. (مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، 2002، ص138).

وقد أثبتت الدراسات التي بحثت في مفهوم الولاء التنظيمي وأثره على الأفراد وخاصة تلك التي قارنت بين الولاء للعاملين للتنظيمات في كل من اليابان وأمريكا وبريطانيا، أن الولاء التنظيمي لدى الأفراد في منظمات العمل في اليابان أكثر مما هو موجود عند الأفراد في كل من بريطانيا وأمريكا، وهذا يعود إلى وجود درجة عالية من المكانة لديهم ناجمة عن وجود القوانين والتشريعات في المنظمات اليابانية التي تضمن للأفراد العاملين البقاء في منظماتهم مدى الحياة. (Marsh and Manri, 1977, p 71,74).

#### 4- العلاقة بين الولاء المؤسسي والعقد النفسي:

يعرف العقد النفسي بأنه اتفاق غير مكتوب بين المنظمة والعاملين فيها، وعلى هذا فهناك علاقة تكاملية تبادلية بين العاملين وبين التنظيم، فالمنظمة تطالب الأفراد بضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين والأهداف وأن يبذلوا قصارى جهودهم للحصول على المزيد من الإنتاجية، مقابل مطالبة أفراد المنظمة بالعمل على توفير البيئة التنظيمية المساعدة على إشباع حاجاتهم من أمن واستقرار وحوافز ( موسى اللوزي، 2003، ص 137).

والتحاق الفرد بالتنظيم يعني وجود عقد نفسي واقتصادي يرتبط به الأفراد مع التنظيم، وبالتالي فإن إهمال هذين العقدين يترتب عليه إهمال وضعف الولاء المؤسسي، ومن ثم بدء المحاولات للانتقال إلى مكان عمل آخر (موسى اللوزي، 2003، ص 138).

#### 5- العلاقة بين الولاء المؤسسي وتسرب العاملين:

يعتبر تسرب العاملين أو تركهم لمناصبهم في المنظمات الإدارية من الظواهر السلبية التي تهدد المنظمات وتمنع تقدمها وهذا التسرب تترتب عليه آثار سلبية منها:

- 1- التعطيل الوظيفي الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة من العمال والفراغ الوظيفي الناتج عن عدم وجود كفاءات جديدة وتكاليف عملية البحث عن كفاءات جديدة.

- 2- الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات: إذا كان الأفراد التاركون للعمل يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية في الأداء والاتصال والمشاركة فإن تركهم للعمل سيؤثر على كل هذه المزايا بما في ذلك زعزعة تماسك الأفراد و ثقتهم في المنظمة و تدني إنتاجيتهم.
- 3- تدني المعنويات: إذا استمرت عملية ترك العاملين للمنظمة والذهاب إلى مكان عمل آخر فإن ذلك سيضعف الروح المعنوية لبقية الأفراد العاملين ومن ثم تدني الإنتاجية ( موسى اللوزي، 2003، ص 136).
- 4- ارتفاع التكاليف: يترتب على تسرب العاملين تكاليف عالية مثل الإعلان عن وظائف جديدة، ثم تكاليف التدريب، وتكاليف التكيف في بيئة العمل الجديدة (زكي راتب غوشة، 1987، ص 103، 104) .
- 5-زيادة أعباء الأعمال: نتيجة للتسرب فإن أعباء المنظمة ستزداد بحيث تحتاج عملية استبدال عناصر جديدة من ذوي الكفاءات العالية بالموظفين الجدد، إلى وقت وجهد وتكاليف عالية، وخلال فترة البحث عن بدائل تزداد الواجبات الوظيفية على بعض الأفراد الأمر الذي ينعكس سلبا على الأداء والمعنويات والانتماء، وتشكل الضغوطات المتزايدة على للأفراد من إرهاق وإجهاد واستنزاف للطاقات إلى التفكير بترك العمل والبحث عن مكان عمل آخر. ( موسى اللوزي، 2003، ص 136).

#### رابعاً: الرضا الوظيفي كمرحلة لبناء الولاء المؤسسي

##### 1- مفهوم الرضا الوظيفي

###### 1- تعريف "Locker":

يرى أن الرضا " حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد لوظيفته على أنها مشبعة أو محققة لقيم الوظيفة أو المهنة. على شرط أن تكون هذه القيم متطابقة مع حاجات الفرد. (Locker, the nature and causer of job satisfaction, 1976, p 13342 .).

###### 2- تعريف "Behling and Shrelim":

" عبارة عن مشاعر ناتجة عن عمل الفرد، والكفاءات التنظيمية كالأجر والمكافآت المادية وأيضا البيئة التنظيمية التي فيها انجاز العمل" (Behling Shreshain, (c.a), 1978, p 73) .

3- تعريف أحمد صقر عاشور:

"الرضا الوظيفي يعني مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله وقد تكون هذه المشاعر إيجابية أو سلبية". ( أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، 1979، ص144).

4- تعريف ناصر محمد العديلي:

" الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل والمؤثرات الأخرى ذات العلاقة. ( محمد ناصر العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور مقارن الإدارة العامة للبحوث العربية السعودية، 1995، ص187، 188).

## 2- العنصر المكوّن للرضا الوظيفي

1- الأجر: يعتبر الأجر وسيلة لإشباع الحاجات الدنيا كما أن أثره يمتد ليعطي الشعور بالأمن وليرمز إلى المكانة الاجتماعية كما قد ينظر إليه الفرد كرمز لعرفان المنظمة لأهميته، وفي حالات أخرى يستخدم الأجر لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما ينتجه للفرد من تبادل للمجاملات الاجتماعية مع الآخرين .

ويأتي رضا الفرد هنا عن الأجر عندما يراه مطابقاً لمجهوده ومساوياً لأفراد آخرين .

2- محتوى العمل: إن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دوراً هاماً في التأثير على درجة الرضا، ومن أهم متغيرات محتوى العمل:

أ- درجة تنوع المهام.

ب- درجة السيطرة الذاتية (الحرية) المتاحة للفرد.

ج- درجة استخدام الفرد لقدراته.

فكلما توفرت هذه المتغيرات زادت درجة الرضا عن العمل.

3- الترقية: يمكن القول أنه كلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل.

4- **نمط الإشراف:** إن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه والذي يقيم علاقاته معهم على أساس الصداقة والثقة والاحترام المتبادلين. يحقق رضا عاليا بين المرؤوسين حيث تزداد درجة الرضا كلما كانت سيطرة المشرف على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسه أكبر. (محمد الصيرفي، 2006، ص 136).

5- **جماعة العمل:** إن انضمام الفرد إلى جماعة يشعره بأنه عضو فعال في هذه الجماعة ومعترف به حيث يتبادل المنافع معهم. هذا الشعور يكون مصدرا لرضاه، وكلما تفاعل الفرد مع الأفراد الآخرين يخلق توترا كلما كانت جماعة العمل سببا لاستياء الفرد من عمله مما يؤثر سلبا عن درجة رضاه عن العمل.

6- **ساعات العمل:** يلاحظ أنه بالقدر الذي توفر فيه ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة يزيد الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل.

7- **ظروف العمل المادية:** بصفة عامة تؤثر ظروف العمل المادية على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله، أي على درجة رضاه على العمل، فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة والعكس صحيح. (محمد الصيرفي، 2006، ص 137).

### 3- التحفيز والرضا الوظيفي

تكمن أهمية التحفيز أن العامل ( مهما كان مجال عمله ) يلزمه أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه وهذا لا يتأتى إلا باستخدام الحوافز حيث أنها توظف الحماس والدافعية والرغبة في العمل، وتدفع العامل إلى العمل بقوة لتحقيق أهداف المؤسسة، هذه الأهداف المرتبطة بأهداف العامل في حد ذاته، حيث انه يقوم بأداء عمل معين حتى يحصل على نتائجه ( الأجر والترقية...) التي بدورها تحقق رضاه عن العمل ( بدر، 1995، ص 157 ).

وعلى هذا يمكن القول بوجود ارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي على المستوى النظري، فالحوافز تساعد على إيجاد الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة وإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات التي تعمل على تنمية الثقة والولاء والانتماء للمنظمة وتحقيق التكيف مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالعمل مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي.

### 4- القيادة والرضا الوظيفي

لا شك إن نمط القيادة من المؤشرات الإيجابية الفعالة في إدارة المؤسسات ويحقق الرضا الوظيفي للموظف فالمدير ( القائد) يضطلع بدور كبير فالمدير يضطلع بدور كبير في خلق روح التعاون بين الموظفين والعاملين بإدارته أو مؤسسته ويجعلهم كالفريق الواحد ليتولد لديهم الشعور بالانتماء لتحقيق الأهداف ومن ثمة ينعكس على تحقيقهم لأهدافهم الخاصة.

فالقيادة الفعالة هي التي تساهم بقوة في تحقيق الرضا الوظيفي للفرد ويتأتى ذلك عن طريق:

- تفويض السلطة للموظف لتنفيذ عمله بمرونة بعيدة عن تعقيدات الروتين.
- إعطائه الفرصة لإبراز قدراته وطموحاته الشيء الذي يساعده على الإبداع.
- العدالة في توزيع دورات التطوير الذاتي والتدريب لإكساب العاملين المهارات الفنية والعلمية والسلوكية للارتقاء بالموظف وتحسين أدائه .
- إعطائه الحرية اللازمة لتنفيذ العمل بالطريقة التي يرغب فيها دون تأثير سالب على الآخر الوظيفي (د.محمود بن محمد البديوي، الرضا الوظيفي والقيادة الفعالة-).

### 5- الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي

لو دققنا النظر في العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي نجد أن هناك ارتباطا وثيقا بينهما فقد ذكر عدد من الباحثين أن هناك ارتباط وثيق بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي بأبعاده الأربعة وهي: الرضا عن العمل، الرضا عن الأجر، الرضا عن العلاقة مع الرؤساء، الرضا عن العلاقة مع الزملاء، أي أنه كلما زاد الولاء التنظيمي زاد الرضا الوظيفي، ويمكننا تفسير ذلك بان الولاء يأتي من عملية تجانس أهداف وقيم الفرد بأهداف وقيم المنظمة، وذلك يعني قلة الصراعات التي يمكن أن يستشعرها الفرد أثناء القيام بدوره وبالتالي انخفاض توترات العمل لديه، مما يكون اتجاها إيجابيا نحو العمل وبالتالي يتكون لديه رضا وظيفي عن بعض المتغيرات المهنية والإنسانية ( عبد الرزاق، 2004، ص344).

وقد خلصت دراسة ( عويضة، 2008) بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي إلى وجود علاقة إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في بالولاء التنظيمي.

### 6- العلاقة بين الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والفرق بينهما:

لو دققنا وتفحصنا النظر في العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي نجد أن هناك ارتباطا وثيقا بينهما، فقد ذكر ذلك عدد من الباحثين هناك ارتباط وثيق بين الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي بأبعاده الأربعة وهم الرضا عن نوع العمل، الرضا عن الأجر، الرضا عن العلاقة مع الرؤساء، الرضا عن العلاقة مع الزملاء، أي أنه كلما زاد الولاء التنظيمي زاد الرضا الوظيفي، ويمكننا تفسير ذلك إلى أن الولاء يأتي من عملية تجانس أهداف وقيم الفرد بأهداف وقيم المنظمة، وذلك يعني قلة الصراعات التي يمكن أن يستشعرها الفرد أثناء قيامه بدوره، وبالتالي انخفاض حدة التوترات لديه، مما يكون اتجاها إيجابيا نحو العمل وبالتالي يتكون لديه رضا وظيفي ببعض المتغيرات المهنية والإنسانية متمثلة بالمحددات الذاتية والشخصية بالإضافة إلى أن ظروف العمل المهني أكثر العوامل تأثيرا، كذلك فقد وجدت فروق بين مستويات الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي بين الذكور والإناث لصالح الذكور، ويرجع ذلك إلى أنه لا تزال المراكز المتقدمة من نصيب الرجال، وقد يكون هذا أحد الأسباب التي تؤدي إلى انخفاض مستوى الولاء لدى المرأة، بالإضافة إلى مسؤولية المرأة عن المنزل بالإضافة إلى أعباء العمل تجعل المرأة أكثر إرهاقا وبالتالي يؤدي هذا لانخفاض مستوى الولاء عندها ( عبد الرزاق، 2004، ص344).

وقد استنتجت العديد من الدراسات التي تبحث في العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي أنه بزيادة الرضا الوظيفي يزداد مستوى الولاء التنظيمي، وأن مسببات الولاء التنظيمي تختلف عن مسببات الرضا الوظيفي، ونتوقع بالتالي أن يكون هناك ارتباط وثيق بين الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل وأن يؤثر الولاء التنظيمي في الاتجاه نحو العمل، حيث أظهرت الدراسات أن التغيير في الولاءات الجماعية للفرد أي الولاء للجماعات المختلفة غالبا ما يؤدي إلى تغيير اتجاهاته، وبالتالي فإن تغيير الولاء للمنظمة يمكن أن يؤثر على اتجاه الفرد نحو عمله سلبا أو إيجابا ( خطاب، 1988، ص23).

وقد أكد بعض الباحثين أن الرضا والولاء مرتبطان بالمواقف والاتجاهات المتميزة، وأن رضا الأفراد عن العمل لا يرتبط بالضرورة بدافعيتهم أو بإنجازهم، فحصول الفرد على مزايا وعوائد وظيفته لا تجعله بالضرورة راغبا في أداء العمل المكمل إليه ويستدل من ذلك على أن رضا الأفراد عن الوظيفي لا يعني بالضرورة زيادة أدائهم، حيث قال Kahn " أريد أن أبدأ بالتأكيد بدون رجعة بأن الولاء لدى الأفراد لا يعني بأي حال زيادة أدائهم، وأشار بيتمان Bateman إلى أن الرضا الوظيفي هو نتاج الولاء التنظيمي، وأن للولاء التنظيمي تأثيرا سببيا إيجابيا على الرضا الوظيفي، وأشار أيضا إلى أنه ربما يصبح العاملون مرتبطون بالولاء للمنظمة قبل أن يمكن لمواقف الرضا أن تظهر بشكل ذي معنى، وقد يبدأ الولاء التنظيمي في وقت مبكر تماما، ولربما حتى كدليل للخبرات السابقة للانضمام للتنظيم ( الأحمد، 2004، ص12).

ويلاحظ أن الرضا الوظيفي أو كما يطلق عليه أحيانا لفظ الرضا المهني يختلف عن الولاء التنظيمي حيث أن الرضا الوظيفي يعني مشاعر الفرد واتجاهاته نحو المهنة التي يزاولونها ، أما الولاء التنظيمي فإنه يعني مشاعر

الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المنظمة وقيمتها واستعداده لبذل الجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضوا فيها، وهذا مع ملاحظة أنه يمكن توقع وجود أفراد يتمتعون بوجود مستويات عالية من الرضا الوظيفي في الوقت ذاته نجد أن هؤلاء الأفراد يحملون قليلا من الولاء التنظيمي للمؤسسة ككل، وعلى الرغم من اختلاف هذه المشاعر إلا أن الدراسات قد أثبتت وجود ارتباط عال موجب بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي (محمد الصيرفي، ص 277)

#### رابعا: آثار الولاء المؤسسي ونتائجه

تتعدد آثار الولاء التنظيمي لتشمل الفرد والمنظمة، وكما أن له آثارا إيجابية فقد يكون للولاء التنظيمي جانبا سلبيا في بعض الحالات، وفيما يلي عرض لهذه الآثار المختلفة على الفرد والمنظمة:

#### (أ) آثار الولاء المؤسسي على الفرد:

- **الرضا الوظيفي:** الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة، كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي. يجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهدا لتحقيق هذه الأهداف، وقد اعتبر الرضا الوظيفي عاملا هاما في تطور الولاء التنظيمي وفي مراحل أولى من التوظيف. (الدوسري، 2005، ص 93).
  - **السلوك الإبداعي:** يقول المعاني (1996) أن كثيرا من الباحثين يرى أن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الولاء لتنظيماتهم التي يعملون فيها يمتازون بانجاز متميز، ويرون أن الفرد ذا الولاء العالي ويسعى تلقائيا للإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه وتشير الدراسات إلى أن الولاء التنظيمي يعتبر من أهم المقومات التي يركز عليها الإبداع (ص 57).
- وقد عرف تورنس الإبداع (في اللوزي 1999) بأنه عملية الإحساس بالمشكلات أو تغيير المعلومات وصياغة الأفكار والفروض واختبار هذه الفروض، وتعديلها بهدف الوصول إلى النتائج، وهذه العملية تقود إلى العديد من الاستنتاجات المتنوعة اللفظية وغير اللفظية، الحسية والمجردة. أما الإبداع الإداري أو الوظيفي فقد عرف بأنه: "تقديم منتج جديد إلى شكل سلعة أو خدمة، أو التجديد في عملية إنتاج السلعة أو الخدمة وتوزيعها". (ص 134، 135).

ويرى المعاني (1996) أن التنظيمات على اختلاف أهدافها تواجه في هذا الوقت تحديات كبيرة متمثلة في التطور السريع للمعرفة، وتزايد ظهور التكنولوجيا الحديثة، والتقدم السريع للمنتوج، وازدياد الطلب على الخدمات وأساليب تقديمها بشكل أكثر كفاءة وأقل تعقيدا في الإجراءات. وبناء عليه فإن الإبداع يعتبر أحد أهم الخيارات المطروحة أمام هذه التنظيمات لتتمكن من مواجهة تلك التغيرات ومتابعة التطورات الهائلة في شتى المجالات.

ولعل هذا يفسر لنا إيلاء المنظمات والدول على حد سواء البحوث العلمية أهمية خاصة لإيجاد أفكار جديدة وإبداعات نافعة يمكن الاستفادة منها بشكل يحسن الأداء، ويزيد من الإنتاجية (ص76).

● **حياة الموظف الخاصة:** ومن جهة أخرى فإن آثار الولاء التنظيمي تنعكس حتى على حياة الأفراد العاملين الخاصة خارج إطار العمل، حيث يتميز الفرد ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة والرضا خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية (الدوسري، 205، ص93).

● **التقدم المهني:** فالموظف ذو الولاء المرتفع كما يقول العتيبي وزميله في دراستهما يكون مجدا في عمله، وبالتالي يكون أسرع ترقيا وتقدما في المراتب الوظيفية. كذلك الولاء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصا واجتهادا في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافا له كما أنه يرى أن من مصلحة النهوض بالمنظمة لثقتة أن المنظمة ستكافئه على ولاءه وإخلاصه (العتيبي، 1997، ص20).

● **احترام أخلاقيات الإدارة والمنظمة، والأخلاقيات المهنية والالتزام بها:** تحرص المنظمات الناجحة على وجود أخلاقيات إيجابية تحكم مختلف التعاملات داخل المنظمة، سواء بين العامل والمنظمة أو بين العاملين أنفسهم، فكلما شعر العامل بولاء تنظيمي مرتفع تجاه منظمته كلما كان أقرب للالتزام بهذه الأخلاقيات.

وعلى الرغم من كل هذه الفوائد إلا أنه من الجدير بالذكر أن بعض الباحثين كما يقول العنزي حيث أشار إلى احتمال وجود بعض الآثار السلبية للولاء التنظيمي المرتفع، فالموظف ذو الولاء التنظيمي المرتفع يوجه ويستثمر جميع قدراته وطاقاته لعمله وما يخدم أهداف المنظمة مما يجعل العمل يستحوذ على جل اهتمامه وتركيزه ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهذا قد يؤدي إلى عزل الموظف عن الآخرين وإحساسه بالعزلة. مما قد يولد لديه ضغوطا نفسية قد تؤثر على أداءه وعلى صحته وعلاقاته الاجتماعية الخارجية.

وكنتيجة إصرار الموظف على البقاء في المنظمة والاستمرار بها قد يضحي بفرص وظيفية أفضل في منظمات أخرى مما يولد لديه مشاكل وضغوط نفسية وعائلية وقد يصل إلى ركود مهني (العنزي، 2008، ص24).

## ب- أثر الولاء التنظيمي على المنظمة:

- **ارتفاع نسبة الإنتاجية:** فالأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي في بيئات عملهم يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل والتزامهم بأهداف التنظيم، وقد أكدت الدراسة التي قام بها " إيزنبرجر " على وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي، كما أشارت النتائج إلى ارتفاع مستوى الابتكارية، والإسهام التلقائي في حل المشكلات ( العتيبي، 2008، ص78،79).
- **الحد من تسرب الموظفين:** يعد تسرب الموظفين- أي تركهم لمنظماتهم- ظاهرة تنظيمية خطيرة. ويعني التسرب الوظيفي " توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي تقاضى مرتبه منها". ولهذا التسرب نتائج عديدة:
- **التكاليف المرتفعة:** فالتسرب ذو تكلفة عالية منها تكلفة الإعلان، والاختيار والتدريب، والإعداد وغيرها من المصروفات العالية.
- **تعطيل الأداء:** ويتعطل الأداء من ناحيتين: فالأولى ينجم عن فقدان كفاءة العاملين قبيل تركهم أعمالهم، والثاني عن كلفة شعور الوظيفة، وتعطيل العمل، وكلفة البحث عن البديل.
- **ارتباط 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 سلبية على بقية العاملين، قد لا تقف عند زيادة أعباء العمل وانخفاض الأداء. بل تؤثر على درجة تماسك الجماعة وتكاملها، وتعوق تعزيز التماسك فيضعف ولاء العاملين.

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

- **زيادة عبء العمل على الموظفين في التنظيم:** فكثيرا من التنظيمات تعجز عن توظيف أشخاص جدد مكان المتسربين لأسباب مالية أو عدم وجود بديلين لهم أو هل الإدارة بحجم العمل وضغطه النفسي على العاملين أو جهلها بقدرات الموظفين الحقيقية فيتولد لدى الموظفين في المنظمة النفور والاستياء وبوصولهم إلى مرحلة الإرهاق والإجهاد واستنزاف الطاقة فيدفعهم ذلك إلى التفكير الجدي بترك العمل عند ظهور أول فرصة (عبوى، 2006، ص218، 219).

• **خفض نسبة الغياب:** إن شعور العاملين بالولاء التنظيمي يجعلهم محبين لأعمالهم كنتيجة طبيعية لارتباطهم بالمنظم، ورغبتهم في البقاء فيها وبالتالي يحرصون على التواجد المستمر لمنع تعطل الأعمال.

ويشير العتيبي إلى أن الدراسات قد أكدت وجود ارتباط بين مستوى الدافعية ومستوى الولاء التنظيمي للأفراد الذين يتمتعون بارتفاع مستوى الولاء التنظيمي يعدون الأكثر حرصا على الحضور بالمقارنة مع الأفراد الذين يتسم ولانهم التنظيمي بالانخفاض، كما أكدت الدراسات وجود ارتباط عكسي بين الولاء التنظيمي والملل مما يتضح في الحضور إلى العمل في الوقت المحدد، والرغبة في بذل الجهد (العتيبي، 2008، ص78).

• **اتخاذ القرار الصحيح:** فهناك من أشار إلى أن قوى الولاء كما يقول العنزى تساهم فس اتخاذ القرار الصحيح للمنظمة والذي يخدم مصالحها ويحقق أهدافها بدلا من إعاقته، فيتم اتخاذ القرارات من منظور الأهداف العامة وذات المستوى الرفيع والمدى الطويل، ويؤدي الولاء إلى تحفيز الموظفين حتى عندما لا يتوقعون مكافآت (العنزى، 2008، ص23، 24).

وفي هذا يؤكد العتيبي أنه كلما زاد شعور العاملين بالولاء التنظيمي كلما ساعد ذلك على تقبل هؤلاء العاملين لأي تغيير ممكن أن يكون في صالح المنظمة، ومن أجل تقدمها وازدهارها وذلك لإيمانهم بأن ازدهار المنظمة يعود عليهم أيضا (2008م، ص87).

• **سهولة استقطاب الكفاءات للمنظمة:** بينت إحدى الدراسات كما يشير العتيبي أن القرار المبدئي من قبل الفرد للانضمام إلى تنظيم معين، إنما يرتبط بما يميل إليه الفرد من ولاء المنظمة التي يشعر أفرادها بولاء مرتفع تصبح سمعتها جيدة مما يرغب الكفاءات في الانضمام لها (العتيبي، 2008، ص79).



## أولاً: مجالات الدراسة

## 1- المجال المكاني للدراسة

يقصد بالمجال المكاني النطاق الجغرافي لإجراء الدراسة.

## 1- التعريف بميدان البحث

## أ- تقديم المؤسسة:

اسم المؤسسة: شركة صوفية سوق أهراس ونقول باختصار LASA فرع من المجمع TEXMACO وهي شركة عمومية اقتصادية (EPE) ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم أنشأت بعد هيكلة الشركة الأم ELATEX تبسة في 1998/05/15 حيث أنها مدارة ومشرفة بقانون التجارة مغير ومتمم بأمر تشريعي رقم 93/08 بتاريخ 1995/04/25 م وبالمرسوم رقم 96/27 بتاريخ 1996/12/09 وكذلك المرسوم رقم 95/25 المؤرخ بتاريخ 1995/09/25 م المتعلق بتسيير رؤوس الأموال المستغلة للدولة. المؤسسة الأم المذكورة أعلاه هي كذلك منحدره من إعادة هيكلة الشركة الوطنية للصناعات النسيجية SONITEX في 1983 بالمرسوم رقم 82-397 مؤرخ بتاريخ 1982/12/04 م.

مقرها الاجتماعي متمركز داخل المنطقة الصناعية (عبد العزيز قادر ص-ب-78 سوق أهراس 41000 الجزائر). بدأ المشروع في 1978 مع انطلاق الأشغال 1979 م كان التسليم الوقتي حيز التنفيذ في 1983/05/15 مع التجارب الجزئية القياسية للنسيج فقط.

حيث أن تجهيزات التجهيز النهائي والصياغة لم تستطع أن تؤدي وظائفها دون وجود الماء فلم تستثمر لتجهيزات ولم تستغل إلا بتاريخ 1988/05/15 وهو تاريخ استغلال سد عين الدالية .

المكلف بالإنتاج المركب يتكون من مجموعة من التجهيزات الأجنبية وهي :

- ألمانيا للتجهيز تسمى FAMATEX.
- إيطاليا للتكوين الفني ( تحويل التكنولوجيا (MARZOTTO).
- هولندا للأشغال العمومية IGB.

وهو مركب يتربع على مساحة 14 هكتار منها:

● 65500 م<sup>2</sup> للمساحات المبنية (مساحة الاستيلاء).

● 300 م<sup>2</sup> مساحات التخزين.

● 10000 م<sup>2</sup> مساحات شبكة الطرقات، سطوح الانبعاث.

● 64200 م<sup>2</sup> مساحات حرة.

إضافة إلى أنها مجهزة ب 718 آلة و ماكينات للإنتاج موزعة ما بين مختلف الدوائر.

تشغل المؤسسة حاليا 172 عاملا موزعين كالآتي:

● 15 إطارا.

● 44 تقني و إطار متوسط.

● 113 عامل بسيط.

و لقد بني على أساس تشغيل 1400 عامل لولا عوائق السوق وتعد الشركة بمثابة منتج هام للكتان الصوفي تحت شكلين:

◆ الكتان المشوط PEIGNER.

◆ الكتان المقردش KARDER .

و قد يكون خليط متنوع حسب احتياجات السوق من لباس ومن بين المنتجات التي تستطيع توفيرها نجد: القماش القطني، قطني بوليستا، مستخلص صناعي ( يوتى بالمواد الأولية من الأغواط، آقبو، ذراع بن خدة، تبسة، بريكة... ) بالمقابل فإن الخيط الصوفي والخيط الصوفي بوليستار هما مواد مستوردة من إسبانيا، إيطاليا، سويسرا، تركيا، وأستراليا، زيادة على ذلك نجد خيوط ذو ضغط حراري كبير .

أما من حيث الخدمات فتتوفر المؤسسة على ثلاثة خطوط هاتفية:

00231.37.35.25.95/00213.37.35.26.01/00213.37.35.29.02

وفاكس: 00231.37.35.29.02

ب / نشاط المؤسسة

تعتبر صوفية سوق أهراس مؤسسة مساهمات مهمتها إنتاج وتسويق القماش من صنف الصوف والقطن،

السنتيتيك.

تعتمد الشركة على سياسة التمويل الذاتي وذلك على كاهل رقم أعمالها حيث سددت عجزها المالي الموروث بدفع 50 % على كل مداخيلها، أما رقم أعمالها فهو في تصاعد مستمر منذ سنة 2002 هذا التطور هو نتيجة متعلقة بفرعين إنتاجيين:

\* القطن : الذي مكن المؤسسة من استغلال جانب كبير من قدرتها الإنتاجية بفضل المردودية الكبيرة.

\*الصوف: خصص للقطاع الإداري والمدني ذات الطابع الموسمي التي لها أثر مؤقت ( تحت إشراف المنافسة ).

هذه المواد تنتج تحت طلبات أكيدة لأجل تجنب تخزين المنتج النهائي، تهدف المؤسسة لصناعة النسيج ( النسيج و التجهيز والصباغة ) وتطوير عمليات أخرى متعلقة بموضوعها أو أهدافها.

### ج - الصيغة القانونية لمؤسسة LASA

هي شركة ذات أسهم (SPA) لمؤسسة عمومية اقتصادية (EPE):

\* رأس المال = عدد الأسهم X سعر السهم.

\* الإجمالي: 1246000.000.00 دج.

قبل تعيين رأس المال النهائي تم تحديد رأس المال المؤقت طبقا لقانون إنشاء شركة ذات أسهم التابعة للشركات ذات رأس المال والمتمثلة في 1000.000.00 دج التابعة للدولة، وهذا بصفة مؤقتة حتى يتم تطبيق قانون تنظيف الميزانية الإختامية لسنة 1999.

بعد تنظيف الميزانية يطبق على الشركة محتوى القرار الرئاسي رقم 01 الذي ينص على تحديد رأس مال ما بين 25-45 % للآلات والمعدات الصافية.

### د- المراحل التي مرت بها المؤسسة قبل تحديد رأسمالها النهائي:

\* تنظيف المعدات والآلات: يتم إدخال كل ما يوجد جسميا في المحاسبة وإخراج كل ما يوجد في المحاسبة ولا يوجد جسميا ( في الميدان ).

\* تنظيف المخزون: يتم إخراج كل ما هو موجود في المحاسبة ولا يوجد في الميدان وإدماج كل ما يوجد في الميدان ولا يوجد في المحاسبة (الجرد).

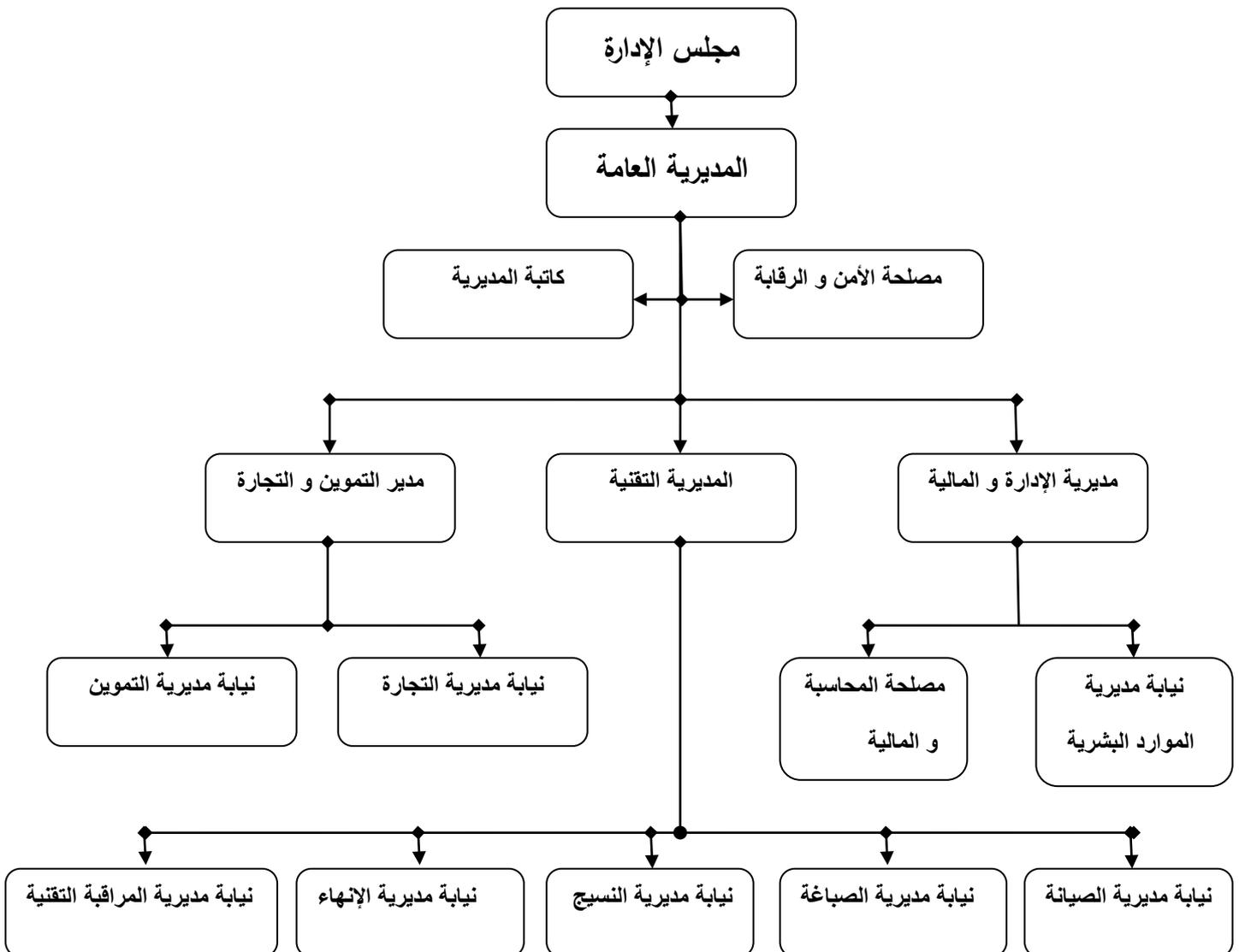
تتم العمليتين السابقتي الذكر بعد جرد ميداني يمر ويوافق عليه مجلس الإدارة.

\* تنظيف المستحقات: وذلك من حيث العمر، من حيث الوثائق البيانية، كل المستحقات المدرجة في المحاسبة والتي تجاوز عمرها خمس سنوات ولا تستحوذ على بيانات تحذف من الميزانية وتتابع قانونيا.

\* تنظيف الديون : تفرز وتدفع حسب الأولوية ( أولا قطاع الدولة من ضرائب وصندوق الضمان الاجتماعي، صندوق التقاعد، أجور العمال...) أما باقي الديون تخضع للعمر واستمرارية المتابعة من طرف المؤسسات المعنية.

زيادة على ما سبق تمويل الدولة النافذة الاجتماعية ( التسريح الإداري بما فيه التقاعد ) وتسدد بعض الديون حسب الأولوية ( العجز المالي للبنك...).

#### هـ- دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



إن الهيكل الحالي المستخرج من القانون العام للعمل لم يتم أخذه بعين الاعتبار، إذ أصبح غير مطابق مع التنظيم الحالي للمؤسسة، وهذا ما خلق نوع من الخلط في توزيع المهام والمسؤوليات لكل منصب عمل ( وهو ما تم توضيحه في الهيكل الهرمي أعلاه ).

لجأت الشركة إلى تطبيق النافذة الاجتماعية وذلك بتسريح كل العمال الذين بلغوا سن التقاعد، وتعمل على تشجيع التسريح الإرادي نتيجة لوجود فائض كبير من العمال، أي وجود عدد كبير من العمال دون توفر مناصب عمل حقيقية.

أما ما تبقى من العمال تعمل الشركة على تطبيق سياسة التغيير الأفقي أو العمودي وذلك بتبديل مناصب العمل حسب المهام، وفي حالة ظهور مناصب شاغرة تقوم المؤسسة بتوظيف العمال عن طريق عقود عمل حسب المدة المستحقة.

وبهذا تمكنت المؤسسة من ضبط الهيكل الهرمي لما يتناسب مع حجم العمال الملائم وهذا ما يقلل عليها زيادة التكاليف والنفقات التي كانت على كاهلها.

## 2- المجال الزمني

ويقصد به المدة أو الفترة الزمنية التي استغرقها العمل الميداني لهذه الدراسة الميدانية بمؤسسة صوفية سوق أهراس، حيث تم تطبيق الدراسة الميدانية على فترتين:

الفترة الأولى: و قد امتدت من 10 إلى 15 فيفري 2010 من نفس الشهر.

خلال هذه الفترة تم الاتصال بمؤسسة صوفية سوق أهراس، حيث تم استقبالي من طرف مدير الموارد البشرية، فكان الحديث يدور حول موضوع الدراسة (تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسساتي)، وذلك بإعطاء فكرة مختصرة عن الموضوع، والهدف الذي أسعى إلى تحقيقه من إجراء هذه الدراسة الميدانية . بالإضافة إلى الحديث عن المدة الزمنية اللازمة لإجراء الدراسة وكذا التقنيات التي سأستعملها في البحث ( الملاحظة، المقابلة، الاستمارة)؛ بعدها كانت الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية بعد أن تمت المصادقة على الترخيص الذي منح لي من طرف كلية العلوم الإنسانية قسم علم الاجتماع بجامعة باجي مختار عنابة، وحصولي على تصريح الدخول والتجوال وكذا الخروج من المؤسسة في أي وقت أشاء.

كما خصصت هذه الفترة لإجراء الدراسة الاستطلاعية، وذلك باستكشاف المجال الجغرافي للدراسة من خلال الإطلاع على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، و زيارة مختلف المديريات والأقسام و الفروع التابعة للمؤسسة،

والعمل على جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات الخاصة بتاريخ المؤسسة ونوع الأنشطة الممارسة بها، و قد كان ذلك بمساعدة مجموعة من الإطارات المسؤولة بالمؤسسة وأخص بالذكر مدير الموارد البشرية الذي قام بتقديم كل التسهيلات والتوجيهات والإرشادات لإتمام الدراسة.

الفترة الثانية: وتعتبر هذه الفترة أطول فترة في الدراسة الميدانية وقد امتدت من 1 جوان إلى غاية 15 جويلية 2010 من نفس السنة، ولقد خصصنا هذه المرحلة لتطبيق الإجراءات المنهجية الخاصة بالدراسة الراهنة، حيث بعد إطلاعي في المرحلة الأولى على العدد الإجمالي لعمال المؤسسة، وكذا توزيعهم حسب نوع الوظيفة كان بإمكانني اختيار عينة الدراسة واختبار أداة الاستمارة لجمع المعلومات المتعلقة بالموضوع، فتم توزيع الاستمارة التجريبية وجمعها في نفس اليوم على 10 عمال، بعد ذلك قمت بتصحيح و تعديل وحذف ما يجب من الاستمارة والتأكد مرة ثانية من صلاحيتها، ثم توزيع الاستمارة على 86 عامل وجمعها خلال خمسة أيام لأخذ وقتهم الكافي في الإجابة، وقد كان استعمال أسلوب تطبيق استمارة المقابلة حيث قمنا باستجواب أفراد العينة كل على حدى وهذا من خلال طرح أسئلة الاستمارة و شرحها عند الغموض.

### 3- عينة الدراسة

#### 1- اختيار العينة

لقد اعتمدنا في اختيار عينة الدراسة على الطريقة العشوائية البسيطة، حيث قمنا بتوزيع الاستمارات على 86 عامل من مجموع 172 عامل حيث كانت النسبة التي أجابت على أسئلة الاستمارة بالمقابلة 50%، مع مراعاة التنوع والتركيز على الإطارات وأعوان التحكم والعمال المنفذين.

#### 2- خصائص عينة الدراسة :

تشكل البيانات الأولية الإطار المرجعي لأية دراسة ميدانية، بحيث تقدم للباحث صورة واقعية عن مجتمع البحث بمختلف خصائصه و هذا ما يساعد على تحليل و تفسير البيانات الميدانية و ربطها بالإطار التصوري والنظري للدراسة.

وفي هذا الإطار نشير إلى أن البيانات الأولية لدراستنا الراهنة والتي اشتملت على إحدى عشرة سؤالاً تدور حول الجنس، العمر، الحالة العائلية، عدد الأولاد، المهام داخل المؤسسة، تاريخ الالتحاق بالعمل، المؤهل العلمي، نوعية المنصب، مكان الإقامة، نوع السكن

#### أ- حسب الجنس:

جدول (1) توزيع العمال حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار n	الجنس
77.90%	67	الذكور
22.09%	19	الإناث
100.00%	86	المجموع الكلي N

تؤكد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول (1) المتعلقة بالجنس أن غالبية المبحوثين هم من الذكور والبالغ عددهم 67 مفردة من بين مفردات العينة البحثية المختارة وقد بلغت نسبتهم، و 77.90% هي نسبة مرتفعة جدا مقارنة بنسبة الإناث التي تمثل نسبة 22.09% ، أي ما يعادل 19 عاملة من إجمالي أفراد العينة، ويرجع هذا التفاوت بين الجنسين إلى طبيعة النشاط الممارس بمؤسسة صوفية سوق أهراس، والذي يتلاءم أكثر مع عنصر الذكور على حساب العنصر النسوي، وهذا ما كان ملاحظا أثناء الزيارات الاستطلاعية لمديريات المؤسسة.

## ب- حسب العمر:

النسبة المئوية %	التكرار n	فئات العمر
6.97	6	35-40
48.83	42	40-45
30.23	26	45-50
6.97	6	50-55
6.97	6	55 <
100	86	المجموع الكلي

تبيّن الدلالات الإحصائية المبينة في الجدول رقم 2 والخاص بفئات العمر أن 6 مفردات من بين أفراد العينة المختارة يتركز عمرهم ضمن الفئة العمرية (35\_40 سنة) بنسبة 6,97% تليها أكثر فئات العمر تجاوبا الذين يتركز أعمارهم ضمن الفئة العمرية (40\_45) بنسبة 48,83% أما الفئات التي اقل منها تجاوبا لإجابتنا على أسئلة استمارة البحث هي الفئة العمرية (40\_45) بنسبة 30,23% ومن الملاحظ أن الفئة العمرية المتراوحة ما بين 50 و 55 سنة هي اقل تواجدا لأن أغلبية العمال تحصلوا على التقاعد المسبق بنسبة 6% أما

فيما يخص الفئة العمرية (55 فما فوق) كانت نسبتها 6,96% للعينة نسبة قليلة بالنسبة للفئات السابقة وهذا لحصول أغلبية زملائهم على التقاعد ومن الملاحظ أن اغلب العمال المتجاوبون مع أسئلة استمارة البحث هم الذين ينتمون للفئة العمرية (40\_50) و هذا راجع لأنهم أكثر حضورا في المجتمع الأصلي.

ج - الحالة الاجتماعية

النسبة النسبية %	التكرار n	الحالة العائلية
5.81395349	5	اعزب
91.8604651	79	متزوج
2.3255814	2	مطلق
100	86	المجموع الكلي N

من الملاحظ أن أغلبية مفردات العينة من المتزوجين و هم 79 مفردة بنسبة 91,86% وهذا راجع لاستقرار أغلبية أفراد العينة وكذلك ارتفاع معدلات أعمارهم من 35 سنة فما فوق، أما فئة العزاب فتعتبر نسبتها ضئيلة بالنسبة للمتزوجين، وقد سجلنا حالتين من المطلقين بنسبة 2,32%.

د- المهام داخل المؤسسة:

البيانات الأولية	جدول 04 المهام داخل المؤسسة

النسبة المنوية %	التكرار n	الوظيفة
3.48837209	3	رئيس مصلحة
1.1627907	1	رئيس مصلحة التصنيع
1.1627907	1	رئيس مصلحة الصيانة
1.1627907	1	رئيس مصلحة الكهرباء
1.1627907	1	رئيسة فرع معالجة المياه
2.3255814	2	شحام
2.3255814	2	ضابط ميكانيكي
2.3255814	2	عون أمن
1.1627907	1	عون تسويق
2.3255814	2	عون تقني
1.1627907	1	لحام
1.1627907	1	مخبرية
1.1627907	1	مراقب جودة
1.1627907	1	مراقبة حرة
13.9534884	12	مرقعة
16.2790698	14	مسيرة آلة
4.65116279	4	مسيرة آلة تسخين
1.1627907	1	مكلف بالدراسات
2.3255814	2	منظفة
2.3255814	2	ميكانيكي
36.0465116	31	نساج
100	86	المجموع الكلي N

جدول (4) يحدد طبيعة المهام داخل المؤسسة

النسبة المنوية	العدد	العينة	طبيعة العمل
8,13	7		إطار
25,58	22		متحكم
66,27	57		منفذ
100	86		المجموع الكلي

تعتبر المعطيات الواردة في الجدول رقم 4 و الخاص بطبيعة العمل أن نسبة 8,13% من أفراد العينة هم من فئة الإطارات و هم رؤساء المصالح في حين نجد 25,58% تمثل نسبة أعوان التحكم و البالغ عددهم 22

مفردة، أما فيما يخص عمال التنفيذ فبلغت نسبته 66,2% والذين يكلفون بالقيام بالجهد العضلي وهؤلاء يتمركزون بالأخص في مديرية الصيانة والإنتاج والأمن وغيرها من المديريات الأخرى وهم النساكين والمرقعات، المنظفات، شحامين أما أعوان التحكم: فيتمثلون في مكلفين بالدراسات مسيرين الآلات، مسيري آلات التسخين، مراقب جودة، مراقبة حرة.

هـ- تاريخ الالتحاق بالعمل:

البيانات الأولية		
جدول 05 - تاريخ الالتحاق بالعمل		
النسبة المئوية %	التكرار n	سنة التوظيف
27.9069767	24	[80-84]
61.627907	53	[85-89]
10.4651163	9	[90-94]
100	86	المجموع الكلي N

من الملاحظ من الجدول رقم (5) أن أغلبية أفراد العينة التحقوا بالعمل ما بين (1985\_1989) وهو تاريخ النشاط المكثف للمؤسسة 1988 أما النسبة التي تدونها (1984\_1980) ب 27,90% وهذا راجع لان أغلبية العمال في هذه الفترة تقاعدوا، والنسبة الأقل هي ما بين فترة (1994\_1990)

و- المؤهل العلمي

جدول 06- المؤهل العلمي للموظف		
النسبة المئوية %	التكرار n	المؤهل العلمي

3.48837209	3	1 متوسط
3.48837209	3	2 متوسط
52.3255814	45	4 متوسط
2.3255814	2	5 ابتدائي
1.1627907	1	6 ابتدائي
1.1627907	1	7 اساسي
1.1627907	1	9 اساسي
1.1627907	1	B.E.F
1.1627907	1	B.E.M
12.7906977	11	C A P
3.48837209	3	C.F.E
2.3255814	2	اولى ثانوي
1.1627907	1	تقني سامي رياضي
1.1627907	1	تقني سامي في البيولوجيا
1.1627907	1	تقني سامي في التسويق
1.1627907	1	تقني سامي في المنهجية
1.1627907	1	شهادة تسيير أعمال
1.1627907	1	شهادة عسكرية تقنية
1.1627907	1	نهائي تقني
1.1627907	1	نهاية دراسة
1.1627907	1	بكالوريا تقني رياضي
3.48837209	3	لا يوجد
%100	86	المجموع الكلي N

جدول 6 المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
06,79	68	متوسط نهائي
48,3	3	ثانوي
65,4	4	تقني سامي
79,12	11	شهادة تكوين مهني
%100	86	المجموع الكلي

من الملاحظ أن مفردات العينة أغلبيتهم ذوي مستوى متوسط نهائي و هذا راجع للفترة التي وظفوا خلالها و كذا أغلبية أفراد العينة من عمال منفذون لا يحتاجون إلى مستوى تعليمي عالي وهذا عبرت عليه نسبة 6,79% من الجدول (6)، أما فيما يخص اللذين لديهم مستوى ثانوي فهم أقلية مقارنة بالفئة السابقة 48,3%، أما حملة الشهادات فهي نسبة تعادل 65,4% للمفردات التي تحمل شهادة تقني سامي، أما فيما يخص مستوى التكوين المهني ف سجلنا نسبة 79,12% ، من الملاحظ أن أغلبية حملة الشهادات يعملون كإطارات أو أعوان تحكم

### ز- البيانات الخاصة بالسكن والإقامة

لاحظنا من خلال الدراسة الميدانية للبحث أن كل العمال يقيمون ببلدية سوق أهراس وهي مقر تواجد مؤسسة العمل (صوفية سوق أهراس) أما فيما يخص نوع السكن كانت النسب معبر عنها للمفردات والمدرجة ضمن جدول رقم 8.

البيانات الأولية		
جدول 08-نوع السكن الذي يقيم به الموظف		
النسبة المنوية %	التكرار n	نوع السكن
44.1860465	38	عائلي
36.0465116	31	عمارة
11.627907	10	مؤجر
8.13953488	7	وظيفي
100	86	المجموع الكلي N

ومن الملاحظ أن أغلبية مفردات العينة لديهم استقرار من حيث السكن ما عدا نسبة 11,62% فهم مستأجرون.

### 3- المنهج المستخدم

لمعرفة أثر التحفيز على الولاء المؤسسي تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب المسح بالعينة، والذي يقوم على جمع بيانات متنوعة ومتعددة من مؤسسة واحدة وتنظيمها وتحليلها، ثم تقديم وصف للظاهرة محل الدراسة وذلك للتعرف على متغيراتها المختلفة وأسبابها والعوامل ذات العلاقة بها، وكذا استخلاص النتائج عن طريق تحليل العلاقات بين متغيرات الظاهرة، وذلك اعتمادا على اتجاهات أفراد العينة نحو موضوع الدراسة، وهذا الأسلوب يوفر لها العمق والشمولية ولقد تجسد هذا المنهج من خلال جانبين كالاتي:

## الجانب النظري:

إن محاولة الوصول إلى تصور حقيقي للموضوع محل الدراسة وتكوين تراكمات نظرية حول موضوعي التحفيز والولاء المؤسسي، جعلنا نستعين بمنهج البحث المكتبي للتزود بالبيانات غير المباشرة عن الموضوع، عن طريق مسح الإنتاج العلمي المتعلق بالدراسة والمدون في: الكتب، المراجع، المقالات، الدوريات، المطبوعات، الوثائق الرسمية، الأبحاث والرسائل العلمية.

## 4- أدوات جمع البيانات

أ- **الملاحظة:** تعتبر هذه التقنية من أقدم الطرق في جمع البيانات وهي تقنية مباشرة تستعمل عادة في مشاهدة مجموعة ما بصفة مباشرة وذلك بهدف أخذ معلومات كافية من أجل فهم المواقف والسلوكيات. والغاية من الملاحظة هو الكشف عن صفات الظاهرة محل البحث أو خصائصها، بهدف الوصول على معرفة جديدة عن هذه الظاهرة (محمود زيدان، 1980، ص46).  
مكنتنا هذه الأداة من:

- أخذ صورة واقعية عن هياكل المؤسسة، فروعها ومصالحها.
- الوقوف على حقيقة بيئة العمل الفيزيائية، و تقصي ظروف العمل المادية والمعنوية. (نمط الإتصال، إجراءات السلامة، النظافة، الإضاءة....).
- الإطلاع على الأنشطة و المهام الموكلة للعمال ومشاهدة مدى توافقهم معها.

## ب - المقابلة:

تعد أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا وفاعلية في الحصول على البيانات الضرورية لاي بحث. والمقابلة ليست بسيطة بل هي مسألة فنية، (محمد زياد عمر، ص154).

في بداية الدراسة الميدانية ومن أجل التعرف أكثر على المؤسسة قمنا بإجراء بعض المقابلات المفتوحة مع بعض المبحوثين و التي أفادتنا في الحصول على :

- بعض المعلومات الخاصة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، المهام والأنشطة، والموارد البشرية باختلاف مستوياتها وأطرها.

- سمحت لنا هذه الأداة من أخذ صورة ولو سطحية عن نوعية العلاقات السائدة بين أفراد العينة، عن ظروف الاتصال بنوعيه، وعن ضغوط وصراعات العمل، والتي لا يمكن الإطلاع عليها بالملاحظة أو من خلال أجوبة الاستمارة.

- مكنتنا المقابلة مع قدامى العمال من تحليل المراحل التي مرت بها المؤسسة، وقد ساع دنا هذا في تفسير الإحباط الموجود وتفشي مظاهر اليأس عند فئة من العمال.

أجرينا مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية كان استفسارنا حول أنواع الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة, ومدى استجابة العمال لها, وأثرها على أداءهم. وهل المؤسسة تفكر في تحسينها وتطويرها. وبعدها قدمنا الى رؤساء المصالح والأقسام والذين أطلعونا على نظام احتساب الأجور والمكافآت (وذلك مقابل كمية ونوعية الإنتاج), وكيفية تقسيم فرق العمل وكيفية الاتصال مع العمال.

### ج - الاستثمار:

تتشكل الاستثمارة من عدد من الأسئلة المفتوحة والمغلقة المباشرة وغير المباشرة, تقسم على عدة محاور, كل محور يدور حول مؤشر من المؤشرات, ويجب أن تتوفر في الاستثمارة درجة عالية من الصدق والثبات, وأن تكون شاملة ومغطية لموضوع الدراسة. (مراد زعيمي, 2008, ص316-317).

وقبل أن نخلص إلى الصيغة النهائية لهذه الاستثمارة قمنا بتوزيع استمارة تجريبية على عينة استطلاعية متكونة من عشرة أفراد, وبعد جمعها تبين أن هناك بعض الأسئلة غير مفهومة, أو محرجة, بعض المصطلحات مبهمه (لان تكوين معظم العمال باللغة الفرنسية).

وبعد أن قمنا بالتصحيح و التعديل لبعض الأسئلة أعدنا توزيع الاستثمارة مرة ثانية للاختبار على نفس العينة وعلى ضوء ذلك تم وضع الاستثمارة في صيغتها النهائية, بعد تصحيح بعض عبارات الاستثمارة وجعلها أكثر وضوحا وثباتا حتى تحقق الاستثمارة أهدافها.

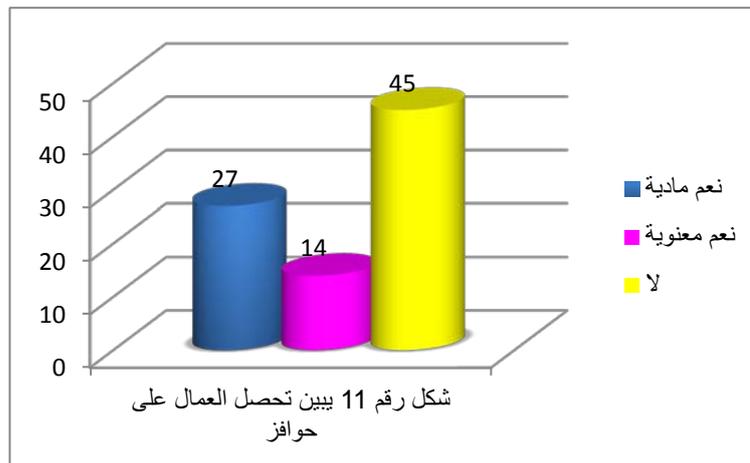
وقد قسمنا الاستثمارة وإلى جانب البيانات الأولية, إلى قسمين رئيسيين :

القسم الأول خاص بالتحفيز, واشتمل على: (الحوافز, المكافآت والمشاركة في الأرباح, الترقية والتدريب, الأمن الصناعي الخدمات الاجتماعية المشاركة في تحديد الأهداف, نمط القيادة والاتصال, المناخ التنظيمي).

القسم الثاني : واشتمل على: (الولاء المؤسسي, الولاء والأداء المتميز, الولاء والمكانة الاجتماعية, الولاء والتسرب الوظيفي).

أولاً: تحليل الجداول وتفسيرهاالتعليق على الجدول رقم 11 الذي يبين تحصل العمال على حوافر مادية أو معنوية:

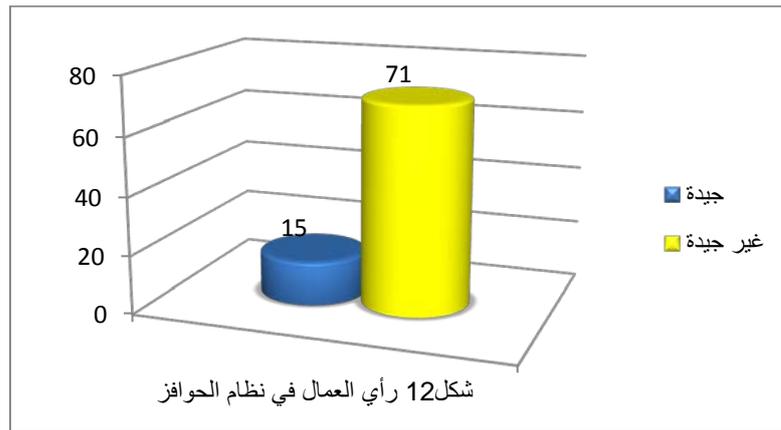
جدول 11 يبين تحصل العمال على حوافر		
هل تحصلت على حوافر؟	التكرار n	النسبة المئوية %
نعم مادية	27	31.39
نعم معنوية	14	16.27
لا	45	52.32
المجموع الكلي N	86	100%



من خلال البيانات الواردة نلاحظ أن نسبة 52.32 % من أفراد العينة صرحوا بعدم حصولهم على حوافر (مادية و معنوية) وذلك لعدم فهمهم لنظام الحوافر حيث صرحوا بأن مفهوم الحافز يعني الزيادة في الأجر، بينما نجد أن نسبة 31.39 % صرحوا بحصولهم على حوافر مادية حيث قرنوا الحافز المادي بالتعويضات الزائدة على الأجر، أما نسبة 16.27 % من أفراد العينة (نسبة قليلة) صرحوا بعدم حصولهم على حوافر معنوية.

## جدول رقم 12: رأي العمال في نظام الحوافز

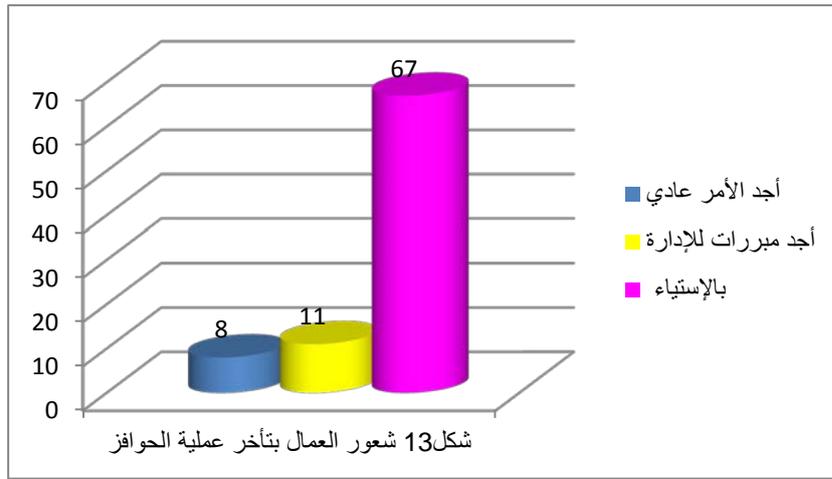
جدول 12 رأي العمال في نظام الحوافز		
النسبة المئوية %	التكرار n	ما رأيك في نظام الحوافز؟
17.44	15	جيدة
82.55	71	غير جيدة
100%	86	المجموع الكلي N



نلاحظ من خلال البيانات الواردة أن نسبة 82.55 % من أفراد العينة يرون أن نظام الحوافز داخل المؤسسة غير جيد حيث يرون أن أنه لا يلبي حاجاتهم المادية بدرجة أولى كما أنه لا يتماشى مع الظروف المعيشية لهم كما أنه غير عادل، بينما ترى نسبة 17.44 % من أفراد العينة أنه جيد إما مقارنة بالوضع العام للشغل أو يخفون اتجاهاتهم الحقيقية خوفا من المسؤولية .

جدول رقم 13: شعور العمال بتأخر عملية التحفيز

جدول 13 شعور العمال بتأخر عملية الحوافز		
النسبة المئوية %	التكرار n	بماذا تشعر إن تأخرت عملية الحوافز؟
9.30	8	أجد الأمر عادي
12.79	11	أجد مبررات للإدارة
77.90	67	بالإستياء
100.00%	86	المجموع الكلي N

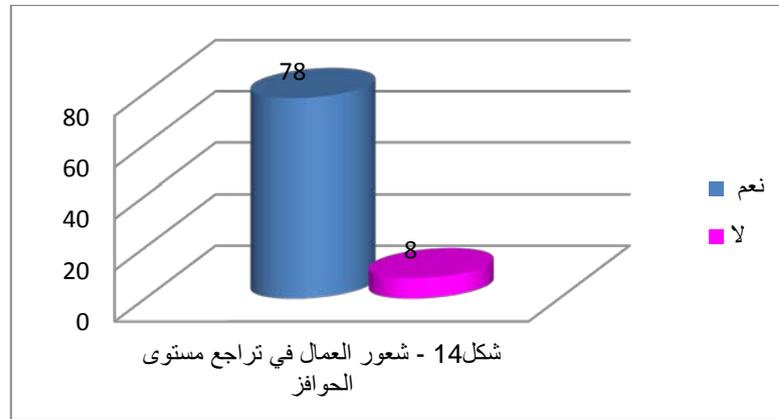


نلاحظ من خلال البيانات الواردة أن نسبة 9.30 % من أفراد العينة يرون في تأخر الحوافز أمراً عادياً و ذلك مراعاة للأنظمة المالية التي تمر بها المؤسسة أما نسبة 12.79 % من أفراد العينة فيجدون مبررات للمؤسسة لتقديرهم للظروف التي تمر بها المؤسسة وثقتهم في إدارتها.

أما أغلبية أفراد العينة وذلك بنسبة 77.90 % يشعرون بالإستياء لتأخر الحوافز لميولهم إلى المكافآت المباشرة و المقرونة بالإنتاج ، كذلك لعدم ثقتهم بالإدارة.

جدول رقم 14: شعور العمال في تراجع مستوى الحوافز

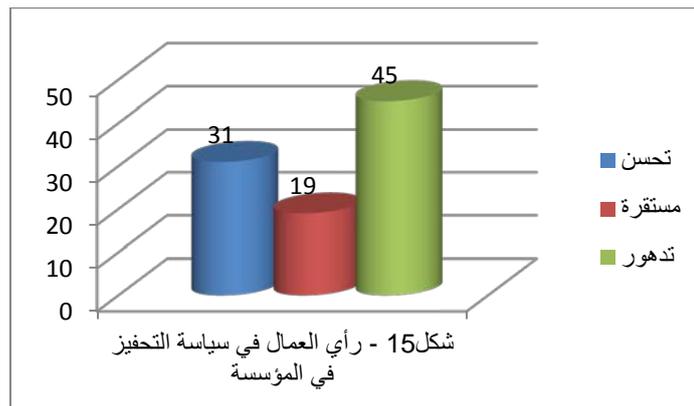
جدول 14 - شعور العمال في تراجع مستوى الحوافز		
النسبة المئوية %	التكرار n	هل ترى ان تراجع مستوى الحوافز يشعرك بالإحباط؟
90.69	78	نعم
9.30	8	لا
100%	86	المجموع الكلي N



نلاحظ من خلال البيانات الواردة أن نسبة 90.69 % من أفراد العينة يرون أن تراجع مستوى الحوافز يشعر بالإحباط و ذلك لإحساسهم بتدهور مستوى الحوافز (خاصة قدام العاملين)، بعدما كانت المؤسسة في حالة مادية جيدة. بينما نجد أن نسبة 9.30 % وهي نسبة قليلة من أفراد العينة لا يهتمون لأن معظمهم من الملتحقين الجدد.

جدول رقم 15: رأي العمال في سياسة التحفيز في المؤسسة

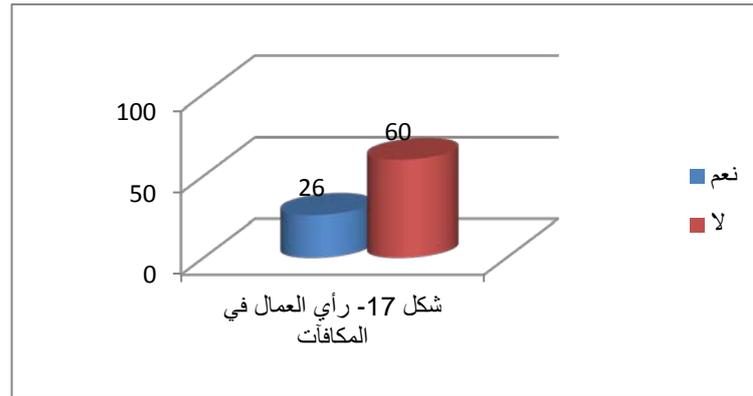
جدول 15 - رأي العمال في سياسة التحفيز في المؤسسة		
هل ترى أن سياسة التحفيز في	التكرار n	النسبة المئوية %
تحسن	31	36.04
مستقرة	10	11.62
تدهور	45	52.32
المجموع الكلي N	86	100%



نلاحظ من خلال البيانات الواردة أن نسبة 36.04 % من أفراد العينة يرون أن سياسة التحفيز في تحسن بعد ما كانت المؤسسة مهددة بالغلاق و إنقطاع الأجور لشهور طويلة، أما نسبة 11.62 % من أفراد العينة يرون أن السياسة مستقرة و ذلك مقارنة بفترات سابقة في حين نجد أن نسبة 52.32% من أفراد العينة يرون أن سياسة التحفيز في تدهور (معظمهم من قدماء العمال) بعد مقارنتها بفترات سابقة أو بمؤسسات أخرى.

**جدول رقم 17 رأي العمال في المكافآت :**

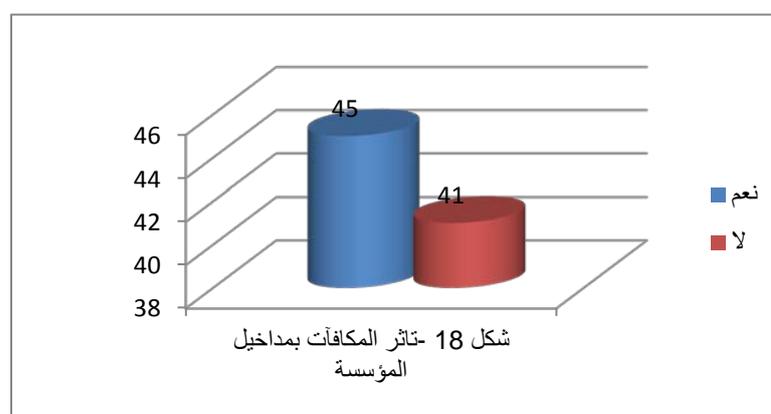
جدول 17- رأي العمال في المكافآت		
هل ترى ان هذه المكافآت مشجعة؟	التكرار n	النسبة المئوية %
نعم	26	30.23
لا	60	69.76
المجموع الكلي N	86	100%



نلاحظ من خلال البيانات الواردة أن نسبة 30.23 % من أفراد العينة يرون أن المكافآت مشجعة و ذلك مقارنة بالجهد المبذول ( المشرفين وعمال الإدارة) كما أهم يرون أنها تقوي الأجر القاعدي، بينما يرى 69.76% من أفراد العينة يرون أن هذه المكافآت غير مشجعة لأنها لا تتوافق مع الجهد المبذول (فئة عمال الإنتاج) كذلك يرون أن معايير الحصول على المكافآت غير عادلة لصعوبة تحقيقها ، كذلك غير كافية إذا ما قورنت بالقدرة الشرائية للعامل.

## جدول رقم 18 هل تتأثر المكافآت بمداخل المؤسسة:

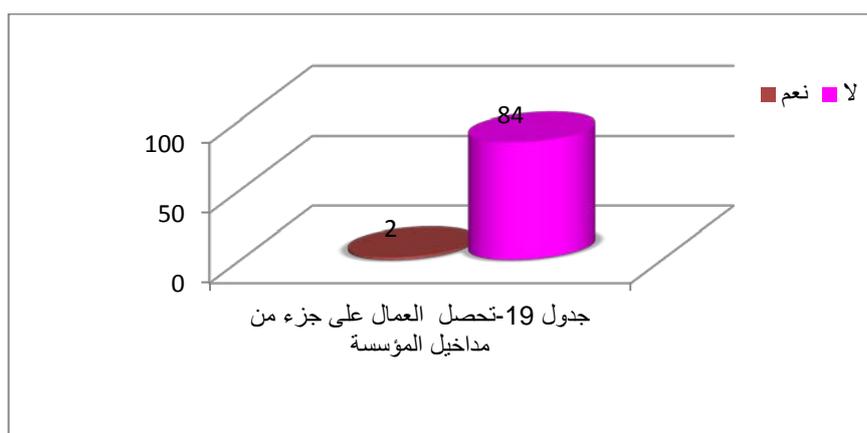
جدول 18 -تأثر المكافآت بمداخل المؤسسة		
النسبة المئوية %	التكرار n	هل تتأثر المكافآت بمداخل المؤسسة ؟
52.32	45	نعم
47.67	41	لا
100%	86	المجموع الكلي N



نلاحظ من خلال البيانات الواردة أن نسبة 52.32 % من أفراد العينة يرون أن المكافآت تتأثر بمداخل المؤسسة حيث يجدون تبريرات لضعف المكافآت، بينما نسبة 47.67 % من أفراد العينة يرون أن الإدارة لا ترفع مستوى المكافآت رغم الإنتاج المستمر والمستقر وهذا ما يعكس شعور عدم الثقة عند العامل.

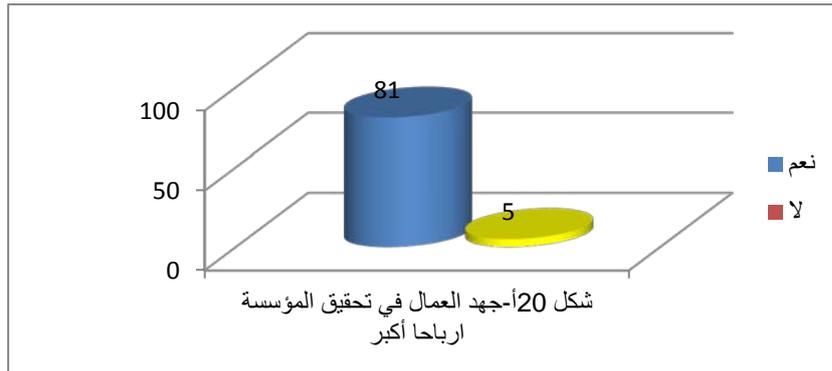
جدول 19: تحصل العمال على جزء من مداخل المؤسسة

جدول 19-تحصل العمال على جزء من مداخل المؤسسة		
النسبة المئوية %	التكرار n	هل تحصل على جزء من مداخل المؤسسة
2.3255814	2	نعم
97.6744186	84	لا
100%	86	المجموع الكلي N



**جدول رقم 20: بذل المجهود لتحقيق الأرباح:**

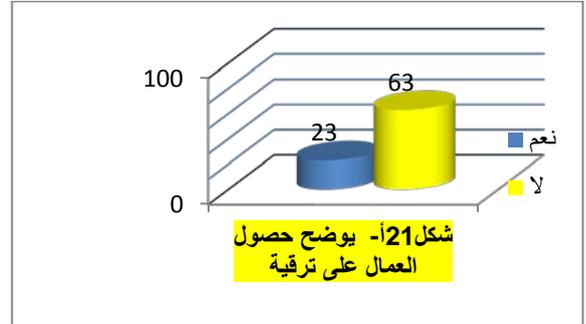
جدول 20-أ-جهد العمال في تحقيق المؤسسة ارباحا أكبر		
النسبة المئوية %	التكرار n	هل تعمل جاهدا من أجل ان تحقق المؤسسة ارباحا أكبر ؟
94.18	81	نعم
5.81	5	لا
100%	86	المجموع الكلي N



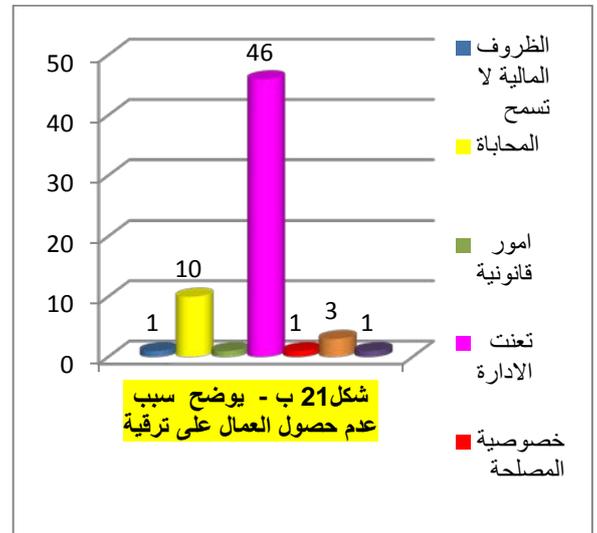
رغم أن نسبة 100% من عمال المؤسسة لا يستفيدون من الأرباح ( جدول رقم 19 ) إلا انه عبرت نسبة 94.18% من أفراد العينة على أنهم يعملون جاهدين من أجل أن تحقق المؤسسة أرباحا أكبر ،أما الراضون لبذل مجهود اكبر وذلك بنسبة 5.81 % من العاملين قد بلغوا درجة كبيرة من الاستياء والإحباط والمرتبة عن سياسة المؤسسة.

**جدول 21: الحصول على ترقية:**

جدول 21- أ- يوضح حصول العمال على ترقية		
النسبة المئوية %	التكرار n	هل حصلت على ترقية
26.74	23	نعم
73.25	63	لا
100%	86	المجموع الكلي N



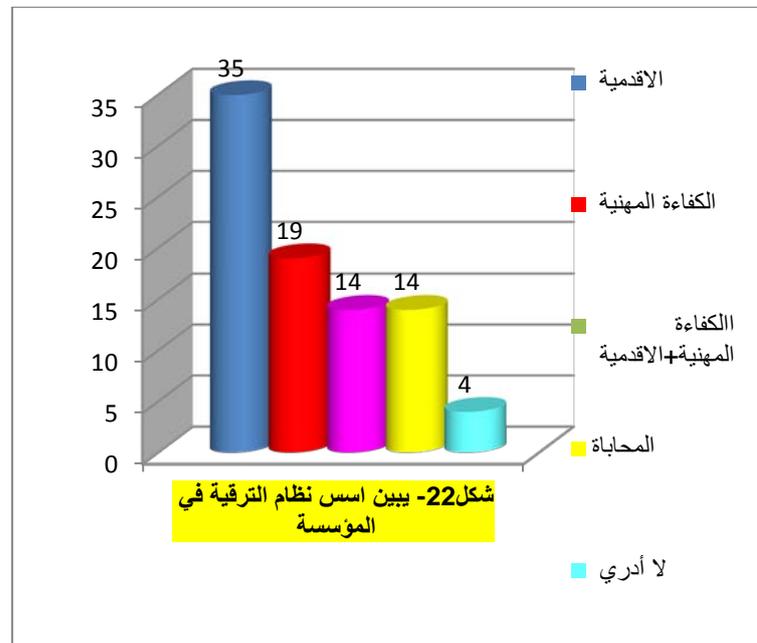
جدول 21 ب - يوضح سبب عدم حصول العمال على ترقية		
النسبة المئوية %	التكرار n	لماذا لم تحصل على ترقية؟
1.58	1	الظروف المالية لا تسمح
15.87	10	المحابة
1.58	1	أمور قانونية
73.01	46	تعنت الإدارة
1.58	1	خصوصية المصلحة
4.76	3	لا ادري
1.58	1	مشاكل مع المدير
100%	63	المجموع الكلي N



نلاحظ من خلال البيانات الواردة أن نسبة 26.74 % من أفراد العينة حصلوا على ترقية وذلك حسب النظام المعمول به (المادة 30 البند الأول من الإتفاقية الجماعية) أما نسبة 73.25 % من أفراد العينة لم يحصلوا على ترقية وقد أرجعوا ذلك إلى تعنت الإدارة بنسبة 73.01 % أما المحابة بنسبة 15.87 % أما نسبة 4.76 % فهي تجهل قانون الترقية المنصوص عليه في الإتفاقية الجماعية .

**جدول رقم 22 أسس نظام الترقية في المؤسسة:**

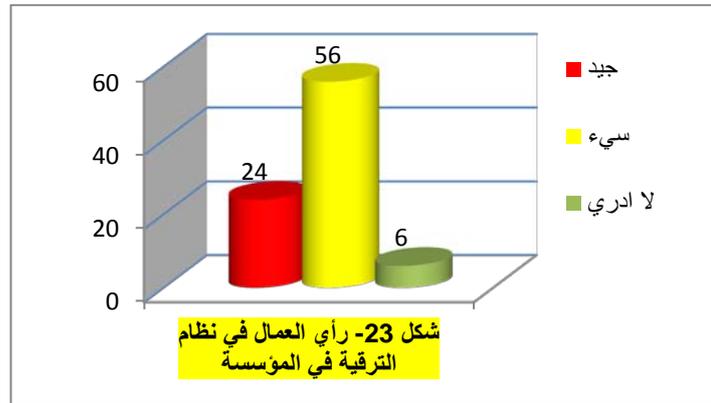
جدول 22- يبين أسس نظام الترقية في المؤسسة		
النسبة المئوية %	التكرار n	على ماذا يقوم نظام الترقية في مؤسساتكم ؟
40.69	35	الأقدمية
22.09	19	الكفاءة المهنية
16.27	14	الكفاءة المهنية+الأقدمية
16.27	14	المحابة
4.65	4	لا أدري
100%	86	المجموع الكلي N



نلاحظ من خلال البيانات أن نسبة 40.69 % من أفراد العينة ترى أن الترقية تخضع للأقدمية بينما ترى نسبة 22.09 % أن الكفاءة المهنية هي أساس الترقية أما نسبة 16.27 % ترى أن نظام الترقية يخضع للمحابة.

## جدول رقم 23 رأي العمال في نظام الترقية:

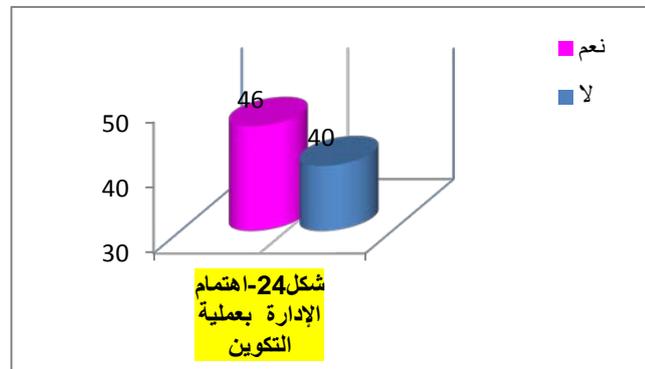
جدول 23- رأي العمال في نظام الترقية في المؤسسة		
النسبة المئوية %	التكرار n	مآراءك في نظام ترقية العمال في المؤسسة ؟
27.91	24	جيد
65.12	56	سيء
6.97	6	لا ادري
100%	86	المجموع الكلي N



نلاحظ من خلال البيانات أن نسبة 27.91 % من أفراد العينة راضون عن نظام الترقية وهي الفئة التي تطمح للترقية عن طريق الكفاءة أما نسبة 65.12 % ترى أن نظام الترقية سيء لأنهم يرون أنه غير عادل.

جدول رقم 24 إهتمام المؤسسة بعملية التدريب:

جدول 24-اهتمام الإدارة بعملية التكوين		
النسبة المنوية %	التكرار n	هل تولي الإدارة إهتماماً بعملية التكوين ؟
53.48	46	نعم
46.52	40	لا
100.00%	86	المجموع الكلي N

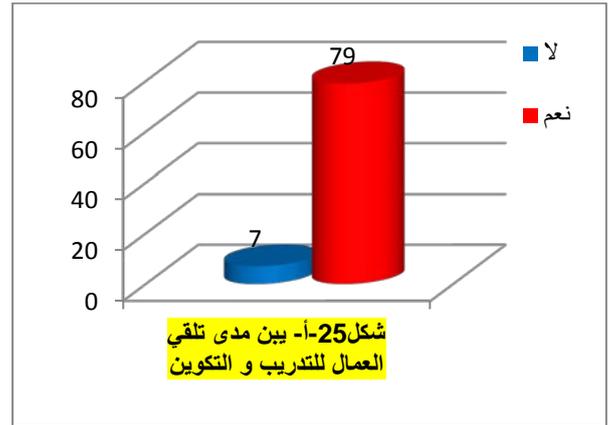


نلاحظ من خلال البيانات أن نسبة 53.48 % من أفراد العينة ترى أن المؤسسة تبدي إهتماماً بعملية التدريب لاعتقادهم أن التدريب الأولي يكفي، بينما يرى 46.52 % منهم أن المؤسسة لا تهتم بعملية التدريب وذلك رغبة منهم في التدريب المستمر، حيث نجد أن نسبة 20.93 % من أفراد العينة يرغبون في إجراء دورات تدريبية، أما نسبة 73.06 % من الأفراد الذين لا يريدون إجراء دورات تدريبية لداعي السن أو لطبيعة المنصب.

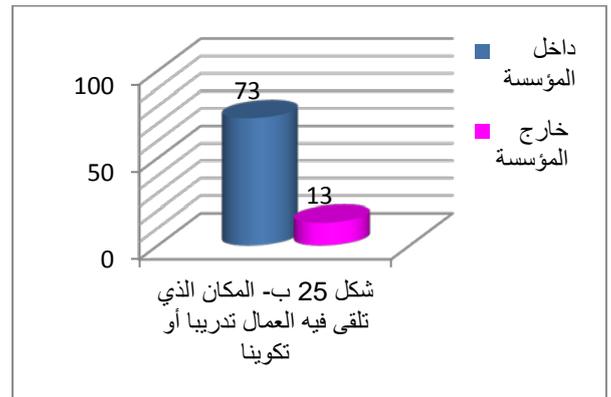
و كان الدافع وراء إجراء الدورات التدريبية تطوير المهارات بنسبة 22.80 % ولتطوير المؤسسة بنسبة 73.18 % وهذا يدل على ارتباط الأهداف الشخصية بأهداف المؤسسة.

## جدول رقم 25 إهتمام المؤسسة بعملية التكوين:

جدول 25-أ- بين مدى تلقي العمال للتدريب و التكوين		
هل تلقيت تدريباً ؟	التكرار n	النسبة المئوية %
نعم	79	91.86
لا	7	8.14
المجموع الكلي N	86	100.00%



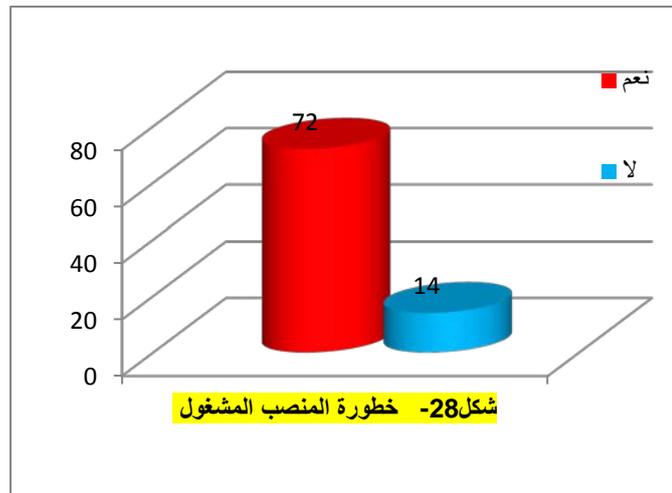
جدول 25 ب- المكان الذي تلقى فيه العمال تدريباً أو تكويناً		
في حالة نعم هل كان ذلك	التكرار n	النسبة المئوية %
خارج المؤسسة	13	15.12
داخل المؤسسة	73	84.88
المجموع الكلي N	86	100. %



نلاحظ من خلال البيانات أن نسبة 91.86 % من أفراد العينة قد تلقت تدريباً أولياً حيث نجد أن نسبة 84.88 % منهم كان تدريبهم داخل المؤسسة أما نسبة 15.12 % فكان اختيار المؤسسة لهم بناءً على تدريب تلقوه خارج المؤسسة، أما نسبة 8.14 % من أفراد العينة لم يتلقوا تدريباً وذلك راجع لطبيعة مناصبهم.

## جدول رقم 28: الأمن الصناعي

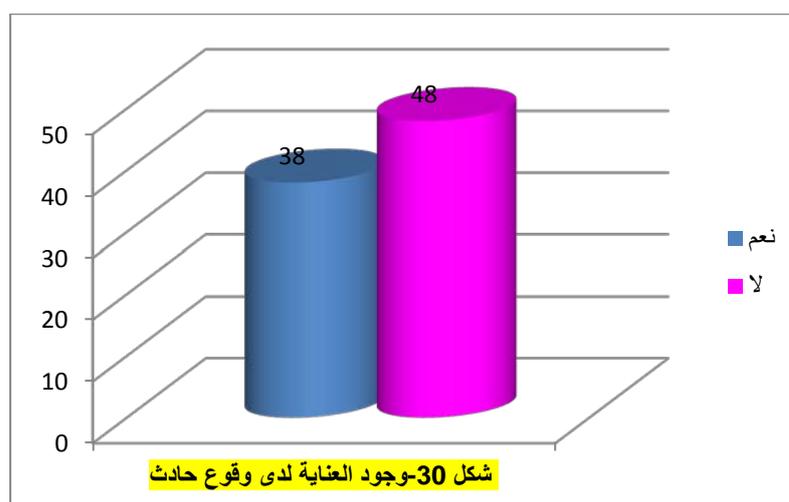
جدول 28- خطورة المنصب المشغول		
النسبة المئوية %	التكرار n	هل المنصب الذي تشغله توجد به مخاطر
83.72	72	نعم
16.28	14	لا
100 %	86	المجموع الكلي N



نلاحظ من خلال البيانات أن نسبة 83.72 % من أفراد العينة يصرحون بأنه يوجد خطر في مناصبهم، بينما نجد نسبة 16.28 % تنفي وجود خطر مهني وذلك لطبيعة المناصب المختلفة، ورغم وجود الأخطار المهنية بهذه النسبة العالية إلا أن الملاحظ المؤسسة لا توفر وسائل الوقاية وهذا ما صرحت به نسبة 77.90 % من أفراد العينة أما نسبة 22.09 % من أفراد العينة الذين صرحوا بتوفير المؤسسة لوسائل الوقاية فقد أرجعوا عدم استعمالها إلى عدم ملاءمتها أو لصعوبة استعمالها (الحساسية، الآثار الجانبية) أو لعدم مبالاة العمال.

جدول رقم 30 : وجود العناية عند وقوع الحوادث

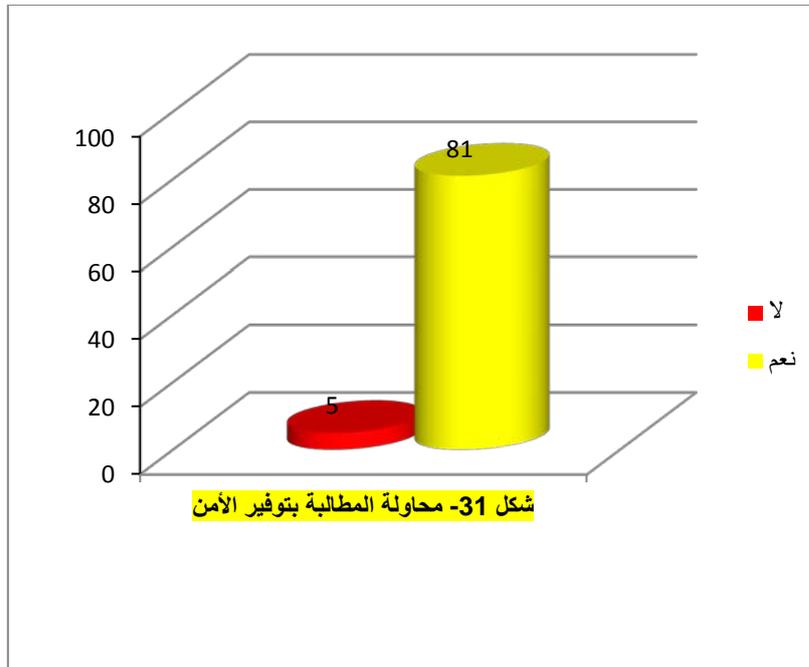
جدول 30-وجود العناية لدى وقوع حادث		
النسبة المئوية %	التكرار n	عند وقوع حادث مهني هل يجد العامل العناية الكافية ؟
44.18	38	نعم
55.814	48	لا
100 %	86	المجموع الكلي N



نلاحظ من خلال البيانات أن نسبة 44.18 % من أفراد العينة يرون أن المؤسسة توفر عناية كافية للعمال المصابين في الحوادث المهنية (العناية المقصودة هنا هي نقل المصابين إلى المستشفى فقط) أما نسبة 55.81 % من أفراد العينة يصرحون بأن العامل لا يجد عناية كافية وذلك لعدم وجود خدمات طبية بنسبة 100%.

## جدول رقم 31 المطالبة بتوفير الأمن:

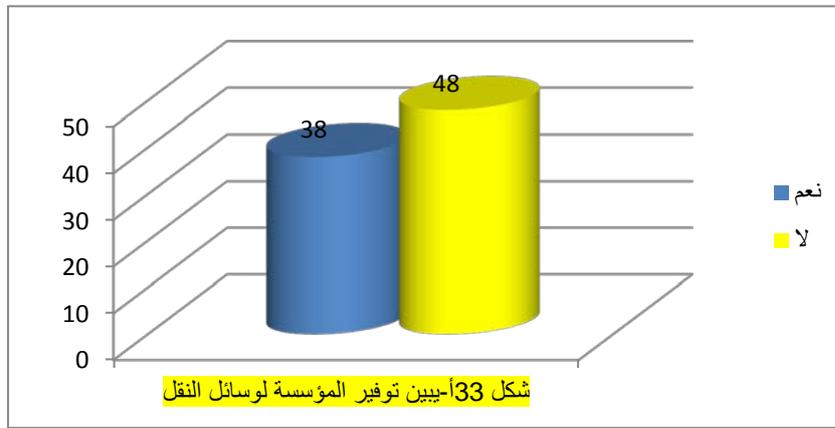
جدول 31- محاولة المطالبة بتوفير الأمن		
النسبة المئوية %	التكرار n	هل تحاول المطالبة بتوفير الأمن؟
94.18	81	نعم
5.81	5	لا
100%	86	المجموع الكلي N



نلاحظ من خلال البيانات أن نسبة 94.18 % من أفراد العينة يطالبون بتوفير الأمن داخل المؤسسة بينما نجد نسبة 5.81 % لا يطالبون بتوفير وسائل الأمن وذلك إما لعدم وجود مخاطر بالمناصب التي يشغلونها أو لعلمهم المسبق بأن المؤسسة لن توفر مطالبهم.

خامسا: الخدمات الإجتماعيةجدول 33 توفير المؤسسة لوسائل النقل:

جدول 33-يبين توفير المؤسسة لوسائل النقل		
النسبة المئوية %	التكرار n	أ-هل توفر المؤسسة وسائل النقل؟
44.18	38	نعم
55.81	48	لا
100.00%	86	المجموع الكلي N



نلاحظ من خلال البيانات أن نسبة 44.18 % من أفراد العينة تصرح بتوفير المؤسسة للنقل (العمال الذين يعملون بنظام الدوامين أو الدوام المستمر)، بينما صرحت نسبة 55.81 % من أفراد العينة بعدم استفادتها من النقل إلا أنهم بينوا استفادتهم من منحة النقل.

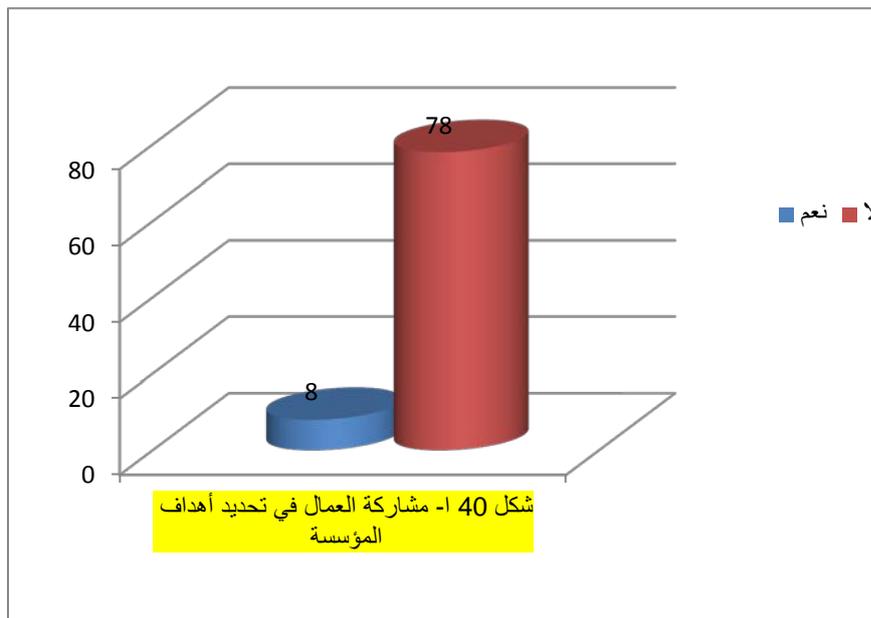
كما عبرت نسبة 100 % عن عدم وجود خدمات ترفيهية (جدول 35) أما نسبة 100 % عبرت عن عدم استفادتها من الإطعام داخل المؤسسة لحصولها على منحة الإطعام.

كما عبرت نسبة 100 % من أفراد العينة على أنها تحصل على تكريمات لكن في عيد العمال فقط، أما الإعانات المالية فلم يستفيد منها العمال بنسبة 100 % .

## سادسا: المشاركة في تحديد الأهداف و الإحترام

## جدول رقم 40 مشاركة العمال في تحديد أهداف المؤسسة:

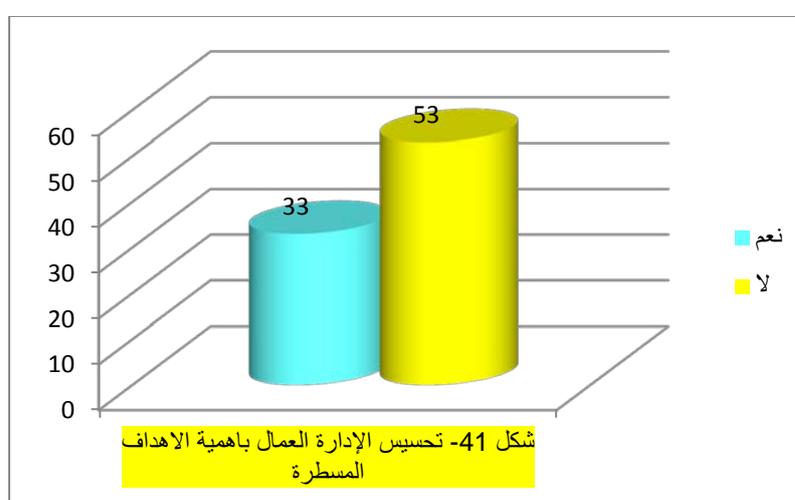
جدول 40 ا- مشاركة العمال في تحديد أهداف المؤسسة		
النسبة المئوية %	التكرار n	مشاركة العمال في تحديد أهداف المؤسسة
9.30	8	نعم
90.69	78	لا
100.00%	86	المجموع الكلي N



نلاحظ من خلال البيانات أن نسبة 9.30 % من أفراد العينة تشارك في تحديد أهداف المؤسسة وهي فئة الكوادر و المسؤولين، بينما نسبة 90.69 % من أفراد العينة لا تشارك في تحديد أهداف المؤسسة.

**جدول رقم 41 تحسيس الإدارة للعمال بأهداف المؤسسة :**

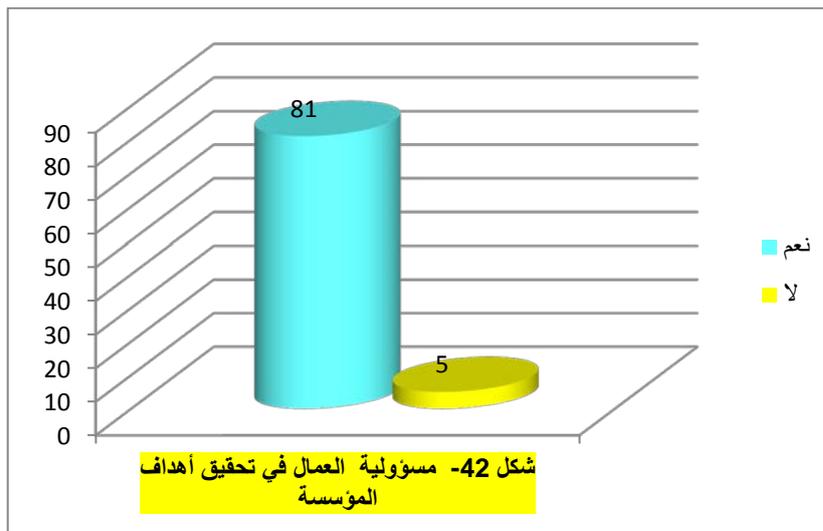
جدول 41- تحسيس الإدارة العمال بأهمية الأهداف المسطرة		
النسبة المئوية %	التكرار n	هل تحسس الإدارة العمال بأهمية الأهداف المسطرة؟
38.37	33	نعم
61.62	53	لا
100 %	86	المجموع الكلي N



نلاحظ من خلال البيانات أن نسبة 38.37 % من أفراد العينة تصرح أن المؤسسة تقوم بتحسيس العمال بأهداف المؤسسة و ذلك لعدم تفريقهم بين النظام الرسمي للإتصال و غير الرسمي، أما نسبة 61.62 % من أفراد العينة فقد صرحت بعدم تحسيس الإدارة للعاملين حيث أنها تطلع على أهداف المؤسسة عن طريق الإتصال الغير رسمي.

جدول رقم 42 مسؤولية العمال في تحقيق أهداف المؤسسة:

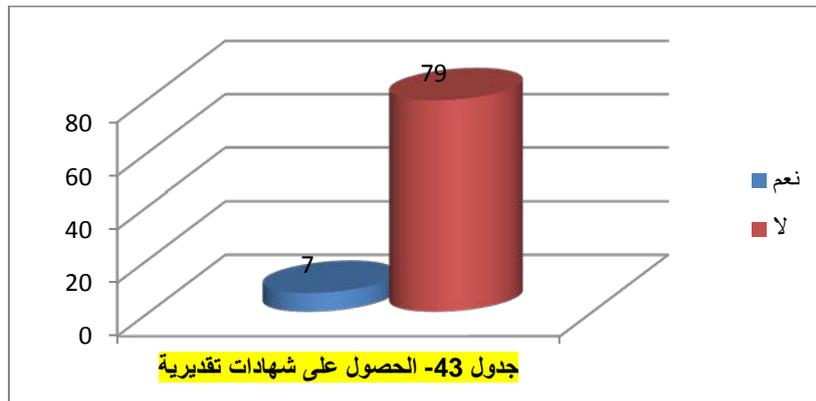
جدول 42- مسؤولية العمال في تحقيق أهداف المؤسسة		
النسبة المئوية %	التكرار n	أ-هل ترى أنه لديك جانب من المسؤولية في تحقيق أهداف المؤسسة؟
94.18	81	نعم
5.81	5	لا
100.00%	86	المجموع الكلي N



نلاحظ من خلال البيانات أن نسبة 94.18% من أفراد العينة يرون أن لديهم مسؤولية في تحقيق أهداف المؤسسة و ذلك من خلال الحفاظ على الأجهزة و الآلات بنسبة 71.60% محاولة رفع الإنتاج 13.95% الحفاظ على الجودة 8.13% بينما نجد نسبة 5.81% عبروا عن عدم مسؤوليتهم في رفع الإنتاج.

**جدول رقم 43 الحصول على شهادات تقديرية:**

جدول 43- الحصول على شهادات تقديرية		
هل حصلت على شهادات تقديرية	التكرار n	النسبة المئوية %
نعم	7	8.13953488
لا	79	91.8604651
المجموع الكلي N	86	100%



نلاحظ من خلال البيانات أن نسبة 91.86% من أفراد العينة لم يتلقوا شهادات تقديرية مقابل نسبة

8.13% التي حصلت على شهادات تقديرية وذلك في فترة سابقة (فترة انتعاش المؤسسة قبل عشرون سنة).

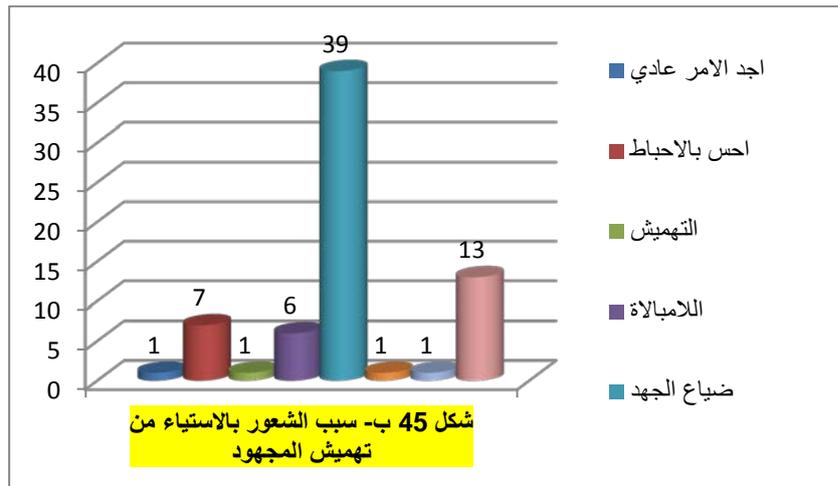
أما فيما يخص الثناء على العاملين فقد صرح 55.81% من أفراد العينة أنهم تلقوا الثناء من طرف

المسؤول (المباشر)، أما نسبة 44.18% من أفراد العينة فقد نفوا وجود ثناء من طرف المسؤول على العامل و.

هذا يدل على عدم إهتمام المؤسسة بالتحفيز المعنوي وعدم تقديرها لأهميته.

جدول رقم 45 شعور العمل بعد بذل الجهود:

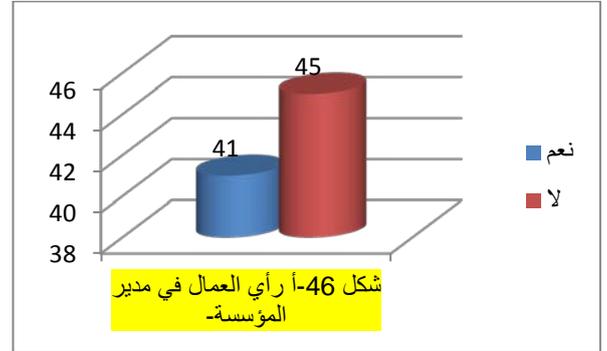
جدول 45 ب- سبب الشعور بالاستياء بعد بذل المجهود		
النسبة المئوية %	التكرار n	ب-في حالة نعم لماذا؟
1.44	1	أجد الأمر عادي
10.14	7	أحس بالإحباط
1.45	1	التهميش
8.69	6	اللامبالاة
56.52	39	ضيق الجهد
1.45	1	لا تهتمهم المؤسسة
1.45	1	لحاجتي للتشجيع و رفع معنوياتي
18.84	13	نقص إرادتي و تحطيم معنوياتي
100.00%	69	المجموع الكلي N



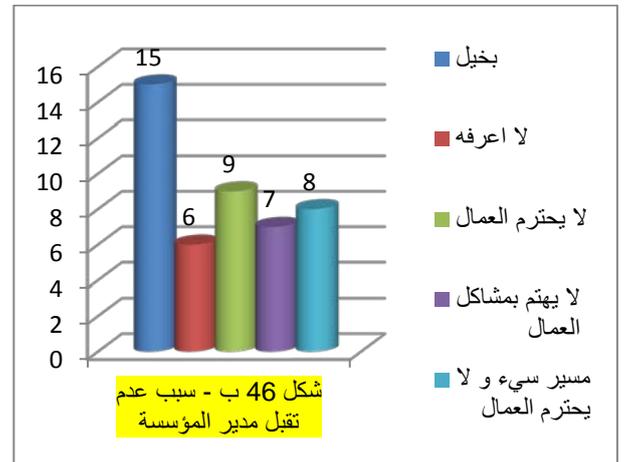
نلاحظ من خلال البيانات أن نسبة 80.23% من أفراد العينة يشعرون بالاستياء بعد بذلهم لمجهودات ولا يجدون إهتماما من طرف المسؤولين حيث يرى 56.52% من أفراد العينة أن السبب هو الشعور بضيق الجهد أما نسبة 18.18% يرون أن السبب هو تحطم المعنويات بينما نجد 27.78% من أفراد العينة يرون الإحباط هو سبب شعورهم بالاستياء، أما نسبة 19.76% والتي لا تشعر بالاستياء إذا لم تحصل على ثناء المسؤول فيرجع ذلك إلى عدم شعورهم بعدم أهمية الثناء أو لأنهم لا ينتظرون ثناء على القيام بواجباتهم.

**جدول رقم 46 رأي العمال في نمط القيادة :**

جدول 46-أ رأي العمال في مدير المؤسسة		
النسبة المئوية %	التكرار n	هل ترى أن المدير هو الشخص المناسب لإدارة المؤسسة؟
47.67	41	نعم
52.32	45	لا
100%	86	المجموع الكلي N



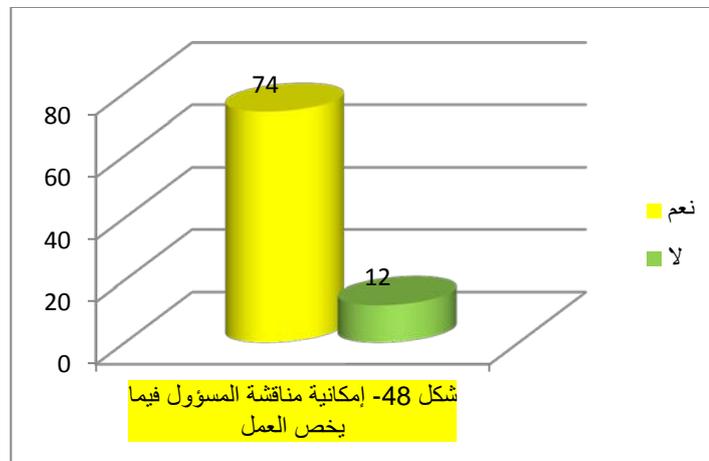
جدول 46 ب - سبب عدم تقبل مدير المؤسسة		
النسبة المئوية %	التكرار n	لماذا لا يعجبك مدير المؤسسة؟
33.33	15	بخيل
13.33	6	لا اعرفه
20.00	9	لا يحترم العمال
15.55	7	لا يهتم بمشاكل العمال
17.77	8	مسير سيء و لا يحترم العمال
100.00%	45	المجموع الكلي N



نلاحظ من خلال البيانات أن نسبة 47.67 % من أفراد العينة يرون أن المدير هو الشخص المناسب لإدارة المؤسسة أما النسبة الأكبر وهي 52.32 % من أفراد العينة فتري أنه غير مناسب ويمكن إرجاع ذلك إلى نوعية القيادة حيث يرى 94.18 % من أفراد العينة أنه صارم مقابل 5.81 % من أفراد العينة يرون أنه ديمقراطي.

**جدول رقم 48 مناقشة المسؤولين فيما يخص العمل:**

جدول 48- إمكانية مناقشة المسؤول فيما يخص العمل		
هل يمكنك مناقشة المسؤول فيما يخص العمل؟	التكرار n	النسبة المئوية %
نعم	74	86.04
لا	12	13.95
المجموع الكلي N	86	100%



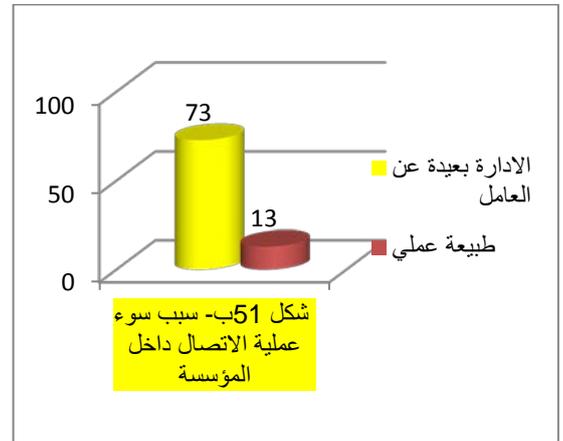
نلاحظ من خلال البيانات أن العمال يستطيعون مناقشة المسؤولين المباشرين في العمل وهذا ما عبرت عنه نسبة 86.04 % من أفراد العينة، بينما نجد نسبة 13.95 % من أفراد العينة لا يستطيعون مناقشة مسؤوليهم وذلك لحدائهم في مناصبهم، كما أننا نجد أن المشرفين يحرصون أشد الحرص على متابعة العمال أثناء أداء مهامهم وهذا ما عبرت عليه نسبة 94.18 % من أفراد العينة .

**جدول رقم 51 ظروف الإتصال داخل المؤسسة:**

جدول 51 أ-ظروف عملية الإتصال داخل المؤسسة		
النسبة المئوية %	التكرار n	أ-هل تجرى عملية الإتصال داخل المؤسسة في ظروف ملائمة
80.23	69	نعم
19.76	17	لا
100%	86	المجموع الكلي N



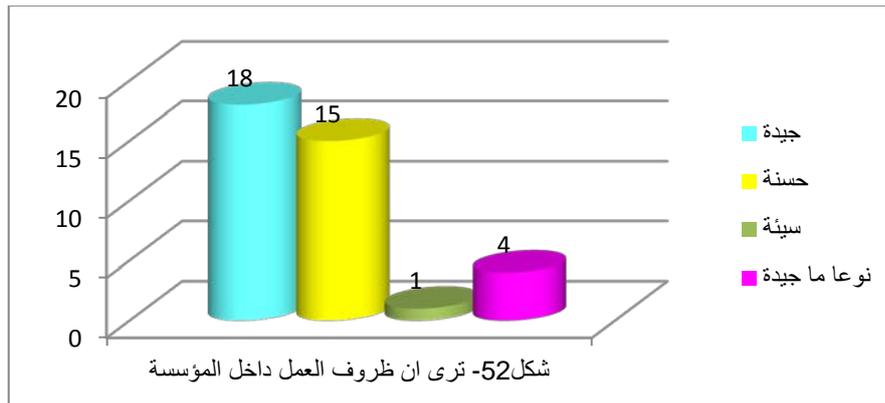
جدول 51 ب- سبب سوء عملية الاتصال داخل المؤسسة		
النسبة المئوية %	التكرار n	في حالة لا لماذا
84.88	73	الإدارة بعيدة عن العامل
15.12	13	طبيعة عملي
100.00%	86	المجموع الكلي N



نلاحظ من خلال البيانات أن أغلبية أفراد العينة عبرت عن وجود ظروف ملائمة للإتصال وذلك بنسبة 80.23 % بينما عبرت نسبة 19.76 % من أفراد العينة على أن عملية الإتصال تجري في ظروف غير ملائمة و ذلك إما لعدم تقرب الإدارة من العمال أو لطبيعة بعض الأعمال (الجدول رقم 51 أ).

ثامنا: المناخ التنظيميجدول رقم 52 ظروف العمل داخل المؤسسة:

جدول 52- ترى ان ظروف العمل داخل المؤسسة		
هل ترى أن ظروف العمل داخل المؤسسة مناسبة؟	التكرار n	النسبة المئوية %
جيدة	18	20.93
حسنة	15	17.44
سيئة	49	56.97
نوعا ما	4	4.65
المجموع الكلي N	86	100%

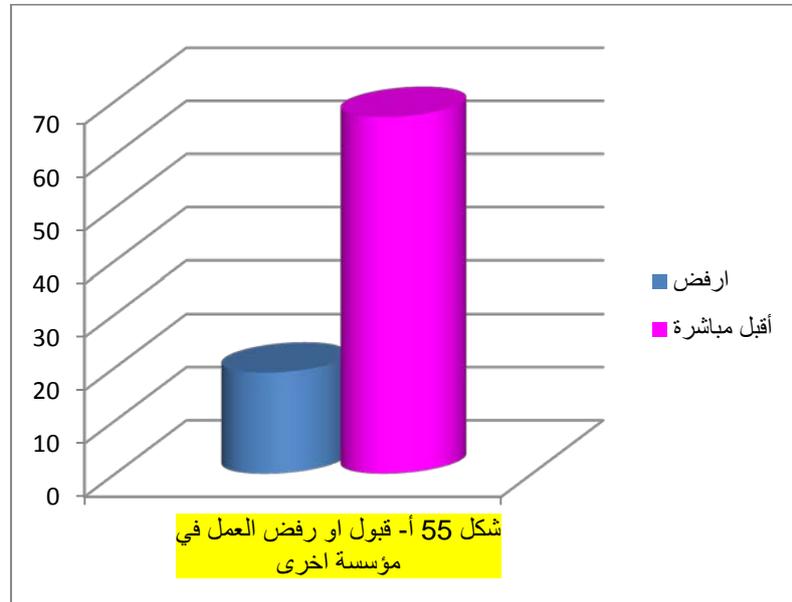


نلاحظ من خلال البيانات أن نسبة 20.93 % من أفراد العينة يرون أن ظروف العمل داخل المؤسسة جيدة بينما نجد أن نسبة 22.09 % من أفراد العينة يرون أنها حسنة أما نسبة 56.97 % من أفراد العينة فقد صرحوا بأنها سيئة وقد أرجعوا ذلك إلى لامبالاة الإدارة وعدم اهتمامها بتحسين الظروف المادية والمعنوية للعمل ( نقص في المرافق الضرورية داخل المؤسسة ).

أما بالنسبة إلى علاقة العاملين ببعض داخل المؤسسة فقد عبر جميع أفراد العينة على أنها جيدة ( وذلك ما لوحظ أثناء المقابلة ).

جدول رقم 55 قبول أو رفض العمل في مؤسسات أخرى:

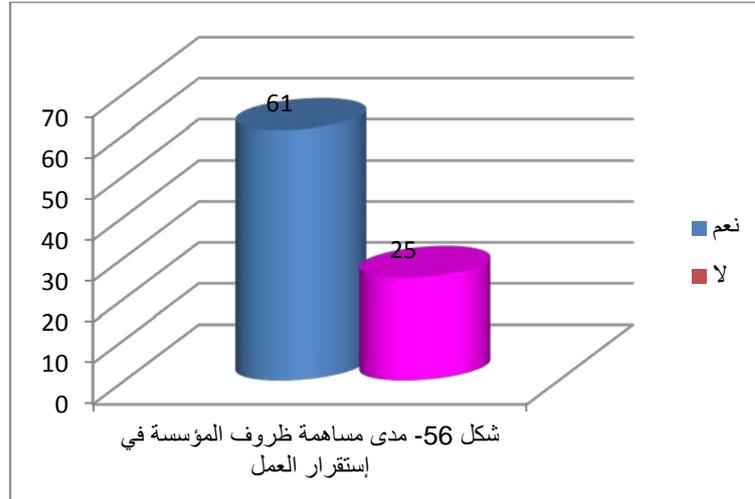
جدول 55 أ- قبول أو رفض العمال العمل في مؤسسة أخرى		
النسبة المئوية %	التكرار n	ماذا تفعل إذا عرض عليك منصب في مؤسسة أخرى؟
22.09	19	ارفض
77.91	67	أقبل مباشرة
100%	86	المجموع الكلي N



نلاحظ من خلال البيانات أن نسبة 22.09 % من أفراد العينة يرفضون العمل في مؤسسات أخرى وكان الدافع وراء ذلك السن أو التقاعد ( ضمان التقاعد). أما نسبة 77.91 % من أفراد العينة عبرت عن قبولها للانتقال للعمل في مؤسسة أخرى مباشرة، ولذلك نجد أن نسبة 65.12 % من أفراد العينة يفكرون جدياً في مغادرة المؤسسة في حال توفر بدائل أفضل. (الجدول رقم 70).

جدول رقم 56 مدى مساهمة ظروف المؤسسة في إستقرار العمل:

جدول 56- مدى مساهمة ظروف المؤسسة في إستقرار العمل		
هل ترى أن الظروف المهنية داخل المؤسسة تساهم في الاستقرار في العمل؟	التكرار n	النسبة المئوية %
نعم	61	70.93
لا	25	29.07
المجموع الكلي N	86	100%

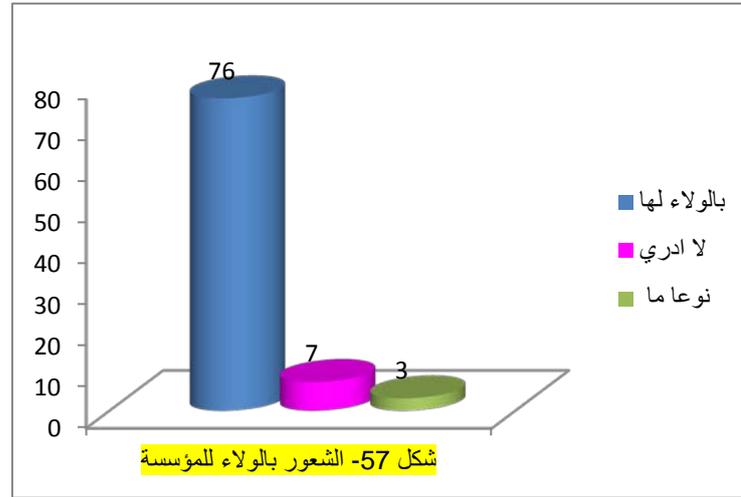


من خلال البيانات نلاحظ أن 70.93 % من أفراد العينة يرون أن الظروف المهنية داخل المؤسسة تساهم في الاستقرار في العمل بينما نجد أن نسبة 29.07 % من أفراد العينة يرون أن الظروف المهنية داخل المؤسسة لا تساهم في الاستقرار، وهذا ما راجع إلى اختلاف بيئات العمل بين الفئتين أو اختلاف الدرجات.

## تاسعا الولاء المؤسسي

## جدول رقم 57 الشعور بالولاء للمؤسسة:

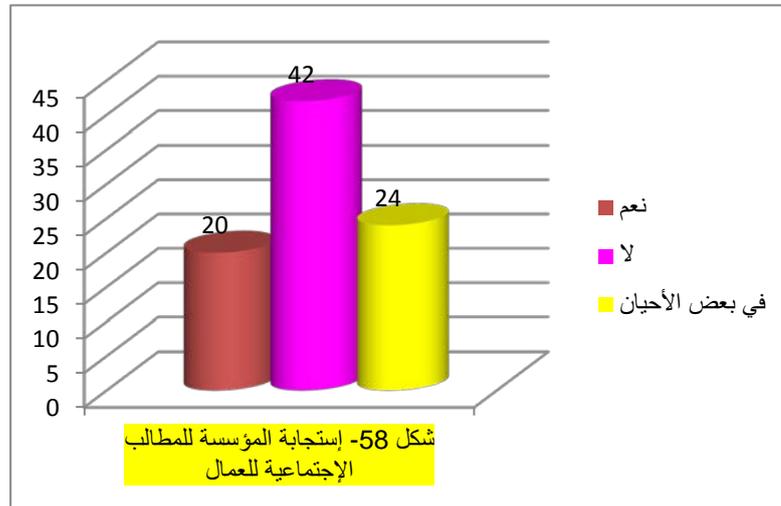
جدول 57- الشعور بالولاء للمؤسسة		
النسبة المئوية %	التكرار n	بماذا تشعر عندما توفر لك المؤسسة حاجاتك ؟
88.37	76	بالولاء لها
8.14	7	لا ادري
3.49	3	نوعا ما
100.00%	86	المجموع الكلي N



من خلال البيانات نلاحظ أن 88.37 % من أفراد العينة سيشعرون بالولاء للمؤسسة إذا وفرت لهم حاجاتهم ( المادية و المعنوية ) أما نسبة 8.14 % من أفراد العينة فلم يبدوا رأيهم، أما نسبة 3.48 % من أفراد العينة سيشعرون بالولاء و لكن بدرجة أقل.

## جدول رقم 58 تحقيق الإدارة لمطالب العمال

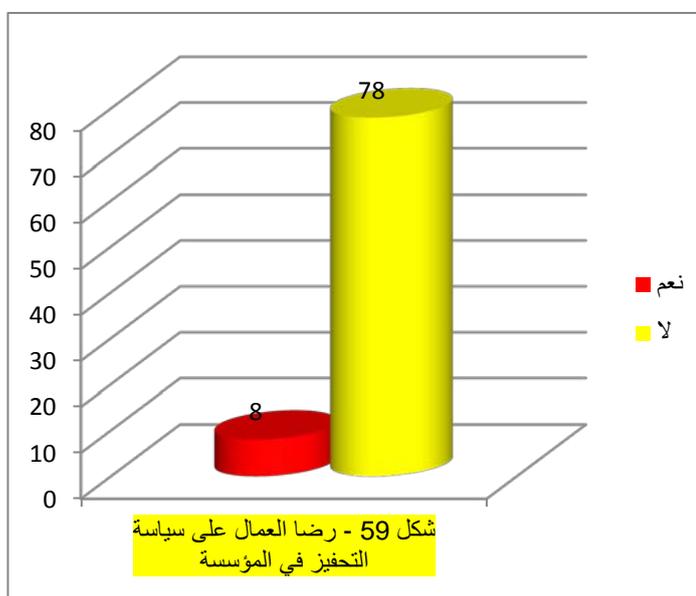
جدول 58- إستجابة المؤسسة للمطالب الإجتماعية للعمال		
النسبة المئوية %	التكرار n	عند طرحك لمطالبك الوظيفية أو الإجتماعية لدى الإدارة هل تجد إستجابة ؟
23.25	20	نعم
48.84	42	لا
27.91	24	في بعض الأحيان
100%	86	المجموع الكلي N



من خلال البيانات نلاحظ أن 48.84 % من أفراد العينة لم تحقق المؤسسة مطالبهم ( الوظيفية والاجتماعية ) أبدا، بينما نجد أن نسبة 23.25 % من أفراد العينة يصرحون بأن المؤسسة قد استجابت لمطالبهم ( الوظيفية و الإجتماعية ) وقد عبرت نسبة 27.91 % من أفراد العينة أن المؤسسة تستجيب في بعض الأحيان فقط، ويرجع الاختلاف هنا إلى حقيقة المطالب حيث يراها البعض حقوقا يجب على الإدارة الاستجابة لها دون مطالبة بها.

جدول رقم 59 رضا العمال على سياسة التحفيز :

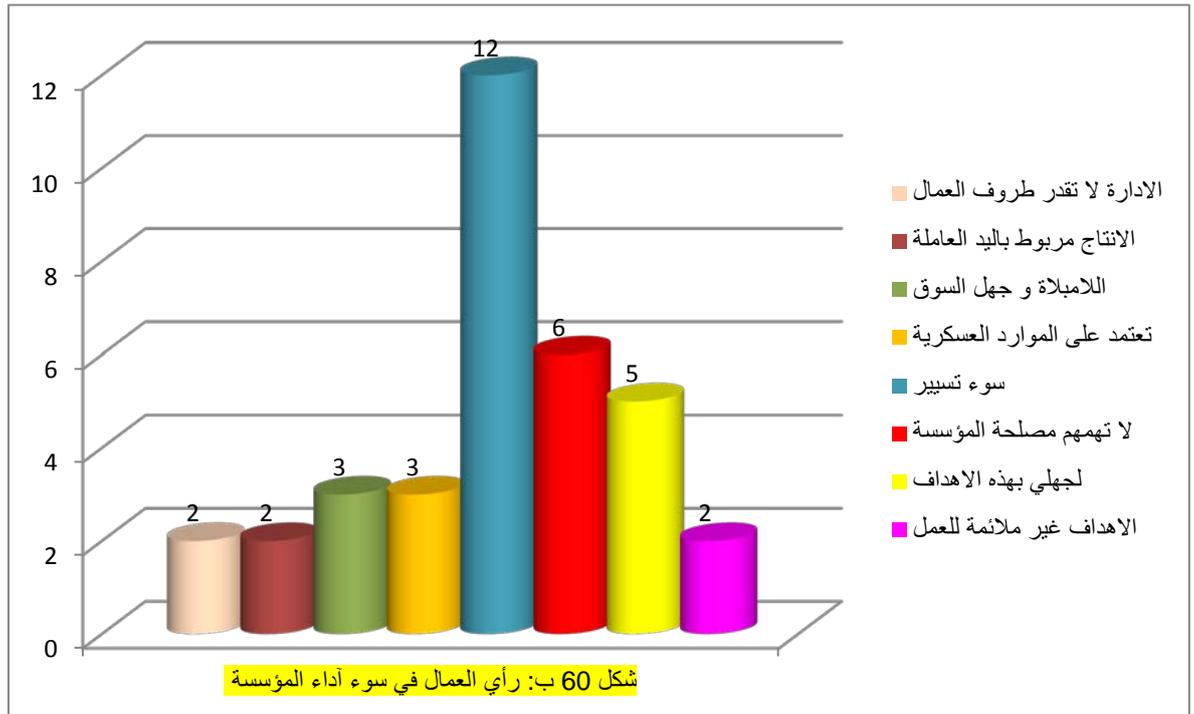
جدول 59 - رضا العمال على سياسة التحفيز في المؤسسة		
النسبة المئوية %	التكرار n	هل أنت راض على ما تقدمه المؤسسة من حوافز؟
9.30	8	نعم
90.70	78	لا
100%	86	المجموع الكلي N



من خلال البيانات نلاحظ نسبة 90.70 % من أفراد العينة غير راضين على سياسة التحفيز التي تنتهجها المؤسسة بينما عبر 9.30 % من أفراد العينة وهي نسبة قليلة جدا عن رضاها على سياسة التحفيز وقد راعوا في ذلك الظروف المالية للمؤسسة.

## جدول رقم 60 السياسة الاقتصادية التي تنتهجها المؤسسة:

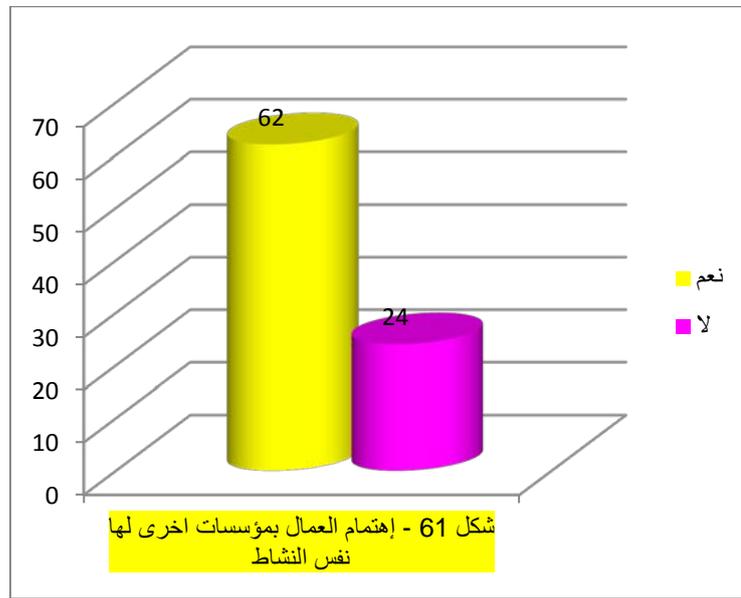
جدول 60 ب: رأي العمال في سوء أداء المؤسسة		
النسبة المئوية %	التكرار n	إلى ماذا يرجع سوء أداء المؤسسة في تحقيق أهدافها ؟
5.72	2	الإدارة لا تقدر ظروف العمال
5.7142	2	الإنتاج مربوط باليد العاملة
8.57	3	اللامبالاة و جهل السوق
8.57	3	تعتمد على الموارد العسكرية
34.28	12	سوء تسيير
17.14	6	لا تهمهم مصلحة المؤسسة
14.28	5	لجهلي بهذه الاهداف
5.75	2	الاهداف غير ملائمة للعمل
100%	35	المجموع الكلي N



نلاحظ من خلال البيانات أن نسبة 59.30% من أفراد العينة يرون أن السياسة التي تنتهجها المؤسسة تحسن من أدائها بينما يرى 40.49% من أفراد العينة أن هذه السياسة لا تحسن من أداء المؤسسة وقد أرجعوا ذلك لأسباب عديدة (الجدول رقم 60 ب).

**جدول رقم 61 الإهتمام بمؤسسات أخرى لها نفس النشاط:**

جدول 61 - إهتمام العمال بمؤسسات أخرى لها نفس النشاط		
النسبة المئوية %	التكرار n	هل تهتم بأهداف مؤسسات أخرى لها نفس النشاط؟
72.09	62	نعم
27.91	24	لا
100%	86	المجموع الكلي N

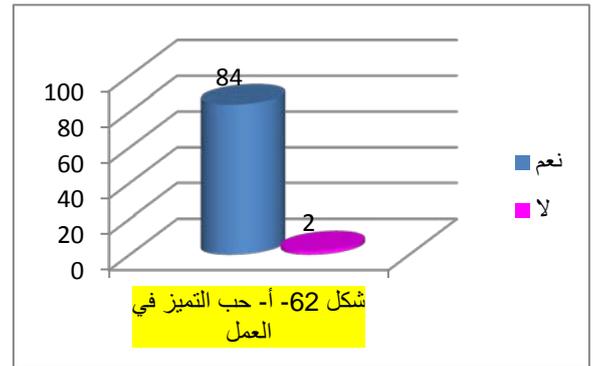


نلاحظ من خلال البيانات أن نسبة 72.09 % من أفراد العينة تهتم بمؤسسات أخرى لها ( طرق العمل، سياسات التسيير، أنظمة التحفيز ) وهذا ما يعبر على اهتمامهم بمؤسساتهم والحرص على تطويرها ( لاحظنا ذلك أثناء المقابلة ) بينما عبرت نسبة 27.91 % من أفراد العينة على أنها لا تهتم و ذلك لنقص الوعي من جهة أو قريهم من سن التقاعد من جهة أخرى.

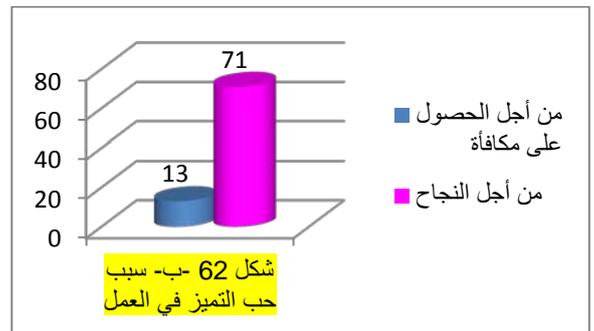
عاشرا: الولاء و الأداء المتميز

جدول رقم 62 التميز في العمل:

جدول 62- أ: حب التميز في العمل		
النسبة المئوية %	التكرار n	هل تحب أن تكون متميزا في عملك؟
97.67	84	نعم
2.32	2	لا
100.00%	86	المجموع الكلي N



جدول 62 -ب: سبب حب التميز في العمل		
النسبة المئوية %	التكرار n	في حالة نعم من أجل ماذا؟
15.47	13	من أجل الحصول على مكافأة
84.52	71	من أجل النجاح
100.00%	84	المجموع الكلي N

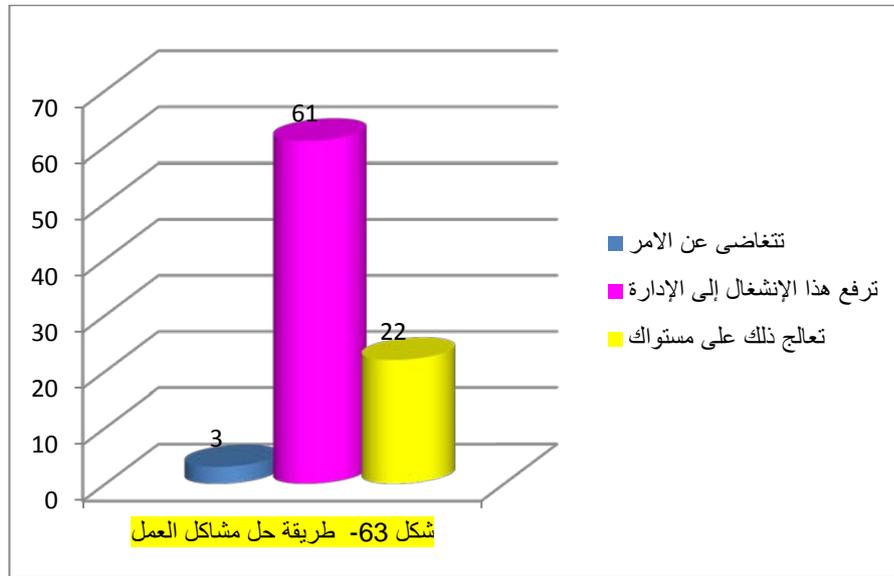


نلاحظ من خلال البيانات أن نسبة 97.67 % من أفراد العينة يريدون أن يتميزوا في أعمالهم وذلك لإنجاح المؤسسة بنسبة 84.52 % وهذه النسبة العالية تدل على ولاء العاملين لمؤسستهم.

كما أن نسبة 2.32 % من أفراد العينة وهذه نسبة قليلة جدا لا يريدون التميز لأن بعض المناصب لا تحتاج إلى الإبداع أو التميز، أما نسبة 15.47 % من أفراد العينة والذين يريدون التميز من أجل المكافأة فمن خلال المقابلة اتضح أن الدافع وراء ذلك هو ضعف الأجر والحاجة إلى موارد مالية إضافية للعاملين.

## جدول رقم 63 طريقة حل مشاكل العمل :

جدول 63- طريقة حل مشاكل العمل		
النسبة المئوية %	التكرار n	إذا اعترضتك عقبات في وظيفتك هل :
3.49	3	تتغاضى عن الامر؟
70.93	61	ترفع هذا الإنشغال إلى الإدارة؟
25.58	22	تعالج ذلك على مستواك؟
100%	86	المجموع الكلي N



نلاحظ من خلال البيانات أن نسبة 70.93 % من أفراد العينة يرفعون انشغالاتهم إلى المسؤول المباشر عند مواجهة أي عقبة في العمل وذلك من خلال توقف سيرورة العمل، بينما يفضل نسبة 25.58 % من أفراد العينة معالجة هذه المشاكل على مستواهم. أما 3.49 % وهي النسبة الأقل فيتغاضون عن الأمر.

الحادي عشر الولاء و المكانة الإجتماعيةجدول رقم 64 مساعدة المنصب على تحسين المكانة الإجتماعية:

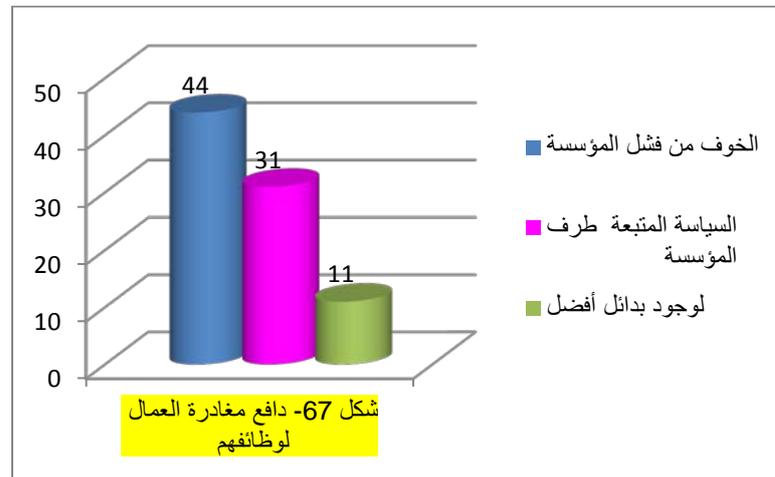
جدول 64 أ- مساعدة المنصب على تحسين المكانة ضمن مجموعة العمل		
النسبة المئوية %	التكرار n	هل يساعدك منصبك الحالي على تعزيز مكانتك ضمن مجموعة العمل؟
86.05	74	نعم
13.95	12	لا
100%	86	المجموع الكلي N



نلاحظ من خلال البيانات أن نسبة 86.05 % من أفراد العينة يرون أن منصبهم الحالي يساعدهم على تحسين مكانتهم الإجتماعية بينما نجد نسبة 13.95 % من أفراد العينة يرون أن مناصبهم الحالية لا تحسن مكانتهم الإجتماعية حيث يرون أنه لا مكانة للعامل داخل المؤسسة، ومن القرائن التي تدل على أن العاملين في هذه المؤسسة يملكون درجة لا بأس بها من الولاء أن نسبة 31.08 % من أفراد العينة يرون أن مكانتهم الإجتماعية وفرتها لهم المؤسسة أما نسبة 27.02 % من أفراد العينة فيرون أن المؤسسة وفرت لهم المكانة الإجتماعية إضافة إلى جهودهم الخاصة. كما أن أغلبية أفراد العينة و ذلك بنسبة 95.34 % يصرحون أنهم لو توفرت لهم المكانة الإجتماعية المحترمة فإن ذلك سيدفعهم إلى العمل أكثر وهذا يدل على طموحهم إلى مكانة إجتماعية أفضل بينما يفضل 4.65 % منهم السير على نفس المنوال.

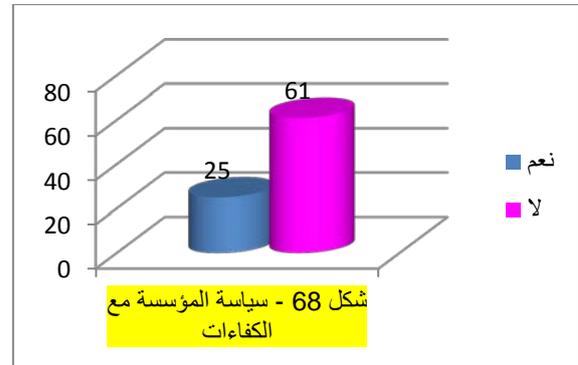
الثاني عشر علاقة الولاء بالتسرب

جدول 67- دافع مغادرة العمال لوظائفهم		
النسبة المئوية %	التكرار n	في رأيك ما هو الدافع لمغادرة بعض العاملين لوظائفهم ؟
51.16	44	الخوف من فشل المؤسسة
36.04	31	السياسة المتبعة طرف المؤسسة
12.79	11	لوجود بدائل أفضل
100.00%	86	المجموع الكلي N

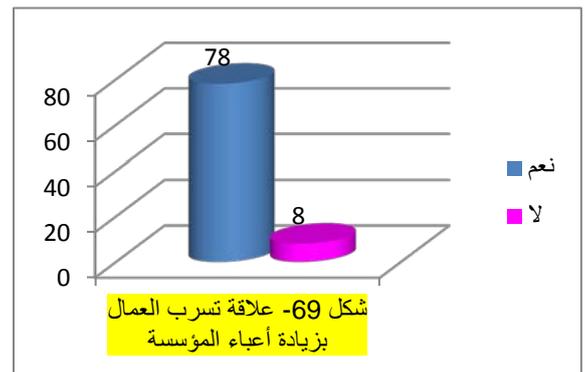


نلاحظ من خلال البيانات أن نسبة 51.16 % من أفراد العينة يرون أن الدافع وراء تسرب العاملين هو الخوف من فشل المؤسسة، بينما يرى 36.04 % منهم أن السياسة المتبعة من طرف المؤسسة هي السبب في ذلك، في حين يرجع 12.79 % وهي النسبة الأقل وذلك لوجود بدائل أفضل. ومما يلاحظ أن هناك عوامل أخرى حيث أن المؤسسة لا تحاول الحفاظ على الكفاءات وهو ما عبرت عليه أغلبية أفراد العينة و ذلك بنسبة 70.93 % . وهذا ما يزيد من أعباء المؤسسة حيث أكدت نسبة 90.69 % من أفراد العينة ذلك.

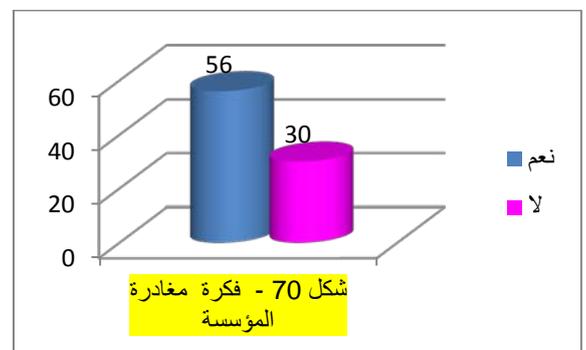
جدول 68 - سياسة المؤسسة مع الكفاءات		
النسبة المنوية %	التكرار n	هل تسعى المؤسسة للحفاظ على الكفاءات ؟
29.07	25	نعم
70.93	61	لا
100%	86	المجموع الكلي N



جدول 69 - علاقة تسرب العمال بزيادة أعباء المؤسسة		
النسبة المنوية %	التكرار n	هل ترى ان تسرب العاملين يزيد من أعباء المؤسسة ؟
90.69	78	نعم
9.30	8	لا
100%	86	المجموع الكلي N



جدول 70 - فكرة مغادرة المؤسسة		
النسبة المنوية %	التكرار n	هل فكرت في مغادرة المؤسسة ؟
65.12	56	نعم
34.88	30	لا
100%	86	المجموع الكلي N



جدول رقم (71) خاص بحصول العمال على الحوافز والشعور بالولاء:

الحوافز		
جدول 11 بين تحصل العمال على حوافز		
هل تحصلت على حوافز	التكرار n	النسبة المئوية %
نعم مادية	27	31.39534884
نعم معنوية	14	16.27906977
لا	45	52.3255814
المجموع الكلي N	86	100%

تاسعا -الولاء المؤسسي		
جدول 57- الشعور بالولاء للمؤسسة		
توفير المؤسسة لحاجاتك هل يشعرك ذلك	التكرار n	النسبة المئوية %
بالولاء لها	76	88.37209302
لا ادري	7	8.139534884
نوعا ما	3	3.488372093
المجموع الكلي N	86	100%

المجموع	لا	نعم مادية	نعم معنوية	تحصل العمال على حوافز شعور العمال بالولاء
76	38	23	15	بالولاء لها
3	2	1	0	نوعا ما
7	5	0	2	لا ادري
86	45	24	17	المجموع

معامل الارتباط  $R=0.0067$

الجدول رقم (71)

من الملاحظ من الجدول رقم (71) أن هناك تناسبا طرديا لارتباط الحوافز (مادية ومعنوية) ومدى تأثيرها على شعور العاملين بالولاء، وهذا ما يعبر عليه معامل الارتباط الذي يساوي ( $R=0,0067$ ) وتعتبر دالة عند مستوى دلالة (0,05).

جدول رقم (72) خاص بسياسة التحفيز والرضا عنه:

النسبة المئوية %	التكرار n	هل ترى أن سياسة التحفيز في
36.04651163	31	تحسن
11.62790698	10	مستقرة
52.3255814	45	تدهور
100.00%	86	المجموع الكلي N

النسبة المئوية %	التكرار n	هل أنت راض على ما تقدمه المؤسسة من حوافز
9.302325581	8	نعم
90.69767442	78	لا
100.00%	86	المجموع الكلي N

المجموع	متدهورة 0	مستقرة 1	تحسن 2	رأي العمال في سياسة التحفيز رضا العمال على سياسة التحفيز
8	4	00	4	نعم 2
78	41	10	27	لا 0
86	45	10	31	المجموع

معامل الارتباط  $R = 0.056$

جدول رقم (72)

لاحظنا في الجدول رقم (72) والذي يقيس مدى ارتباط سياسة التحفيز وتأثيرها على رضا العاملين، فإن معامل الارتباط كان يساوي  $(R=0,056)$ ، ويعتبر دالا على مستوى دلالة  $(0.05)$  وبالتالي فالتناسب طردي.

جدول رقم (73) خاص برأي العمال في المكافآت والتميز في العمل:

ثانيا- المكافآت و المشاركة في الارباح		
جدول 17- رأي العمال في المكافآت		
النسبة المئوية %	التكرار n	هل ترى ان هذه المكافآت مشجعة؟
30.23255814	26	نعم
69.76744186	60	لا
100.00%	86	المجموع الكلي N

عاشرا- الولاء و الأداء المتميز		
جدول 62- أ- حب التميز في العمل		
النسبة المئوية %	التكرار n	هل تحب أن تكون متميزا في عملك
97.6744186	84	نعم
2.325581395	2	لا
100.00%	86	المجموع الكلي N

المجموع	لا	نعم	رأي العمال في المكافآت حب التميز في العمل
84	59	25	نعم
02	01	01	لا
86	60	26	المجموع

معامل الارتباط  $R = -0.071$

جدول رقم (73)

من الملاحظ من الجدول رقم (73) أن هناك تناسبا عكسيا، وهذا ما عبر عليه معامل الارتباط الذي يساوي  $(R=-0,071)$  والذي لا يعتبر دالا عند مستوى دلالة  $(0,05)$ .

## جدول رقم (74) خاص بنظام الترقية والمكانة الاجتماعية:

ثالثا - الترقية و التدريب		
جدول 23- رأي العمال في نظام الترقية في المؤسسة		
النسبة المئوية %	التكرار n	مارأيك في نظام ترقيةالعمال في المؤسسة
27.90697674	24	جيد
65.11627907	56	سيء
6.976744186	6	لا ادري
100.00%	86	المجموع الكليN

حادي عشر-الولاء و المكانة الإجتماعية		
جدول 64 أ- مساعدة المنصب على تحسين المكانة ضمن مجموعة العمل		
النسبة المئوية %	التكرار n	هل يساعدك منصبك الحالي على تعزيز مكانتك ضمن مجموعة العمل
86.04651163	74	نعم
13.95348837	12	لا
100.00%	86	المجموع الكليN

المجموع	لا ادري	سيء	جيد	مارأيك في نظام ترقية العمال في المؤسسة هل يساعدك منصبك الحالي على تعزيز مكانتك ضمن مجموعة العمل
74	00	54	20	نعم
12	6	02	04	لا
86	6	56	24	المجموع

معامل الارتباط  $R = -0.072$ 

جدول رقم (74)

من الملاحظ من الجدول رقم(74) أن العاملين غير راضين عن نظام الترقية ومكانتهم الاجتماعية، وهذا ما عبر عليه معامل الارتباط الذي يساوي ( $R=-0,072$ ) وبالتالي فهو تناسب عكسي، أي هو غير دال عند مستوى دلالة(0,05).

جدول رقم (75) إمكانية مناقشة المسؤول والطريقة التي تحل بها مشاكل العمل:

سابعاً-نمط القيادة و الإتصال		
جدول 48- إمكانية مناقشة المسؤول فيما يخص العمل		
هل يمكنك مناقشة المسؤول فيما يخص العمل	التكرار n	النسبة المئوية %
نعم	74	86.0465116
لا	12	13.9534884
المجموع الكلي N	86	100.00%

عاشراً-الولاء و الأداء المتميز		
جدول 63- طريقة حل مشاكل العمل		
إذا إعترضتك عقبات في وظيفتك هل تتغاضى عن الامر	التكرار n	النسبة المئوية %
ترفع هذا الإنشغال إلى الإدارة	3	3.488372093
تعالج ذلك على مستواك	61	70.93023256
	22	25.58139535
المجموع الكلي N	86	100.00%

المجموع	نعم	لا	هل يمكنك مناقشة المسؤول فيما يخص العمل إذا إعترضتك عقبات في وظيفتك هل
3	03	0	تتغاضى عن الامر 00
22	19	03	تعالج ذلك على مستواك 01
61	52	09	ترفع هذا الإنشغال إلى الإدارة 02
86	74	12	المجموع

معامل الارتباط  $R = -0.0386$

جدول رقم (75)

من الملاحظ أن هناك تناسباً عكسياً بين الطريقة التي تحل بها مشاكل العمل وإمكانية مناقشة المسؤول حول هذه المشاكل، الذي يعبر عليه معامل الارتباط ( $R = -0,0386$ ) وهو غير دال عند مستوى دلالة (0,05).

جدول رقم (76) المناخ التنظيمي ومحافظة المؤسسة على الكفاءات:

ثامنا-المناخ التنظيمي		
جدول 53- معاملة الإدارة للعاملين داخل المؤسسة		
النسبة المئوية %	التكرار n	هل ترى أن معاملة الإدارة للعاملين
34.883721	30	جيدة
18.604651	16	حسنة
37.209302	32	سيئة
6.9767442	6	متوسطة
2.3255814	2	نوعا ما جيدة
100	86	المجموع الكلي N

ثاني عشر- علاقة الولاء بالتسرب الوظيفي		
جدول 68 - سياسة المؤسسة مع الكفاءات		
النسبة المئوية %	التكرار n	هل تسعى المؤسسة للحفاظ على الكفاءات
29.06976744	25	نعم
70.93023256	61	لا
100.00%	86	المجموع الكلي N

المجموع	لا 0	نعم 1	هل تسعى المؤسسة للحفاظ على الكفاءات
			هل ترى ان معاملة الإدارة للعاملين
30	17	13	جيدة 4
02	02	00	نوعا ما جيدة 3
16	11	05	حسنة 2
6	04	02	متوسطة 1
32	27	05	سيئة 0
86	61	25	المجموع

معامل الارتباط  $R= 0.242$

جدول رقم (76)

من الملاحظ في الجدول رقم (76) أن هناك تناسبا طرديا بالنسبة لمعامل الارتباط الذي يساوي ( $R=0,242$ ) وتعتبر دالا عند مستوى دلالة ( $0,05$ ).

ثانيا: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائجها

### 1- اختبار الفرضيات ونتائجها

من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات التي جمعت واستخدمت في اختبار الفرضيات، توصلنا إلى عدد من الاستنتاجات المتعلقة بموضوع الدراسة.

ففيما يتعلق بـ:

**الفرضية الأولى والتي مفادها :** أن نجاح المؤسسة راجع إلى السياسة التحفيزية المبنية على معايير علمية. حيث يظهر مدى صدق هذه الفرضية من خلال المؤشرات الدالة على أثر عملية التحفيز، والذي يظهر عدم رضا العاملين على السياسة التحفيزية المتبعة من طرف الإدارة بنسبة 52,32% وكذا عدم رضاهم على نظم الحوافز بنسبة 82,55%.

كما أن العاملين عبروا على أن المكافآت غير مشجعة وهذا بنسبة 69,76%، وكذا نظام الترقيّة الذي عد من طرف العاملين بأنه سيء وهو ما عبرت عليه نسبة 65,11%، وقد عبرت نسبة 53,48% على أن الإدارة تهتم بعملية التدريب، ولكن يبقى تدريبا أوليا وهو ما عبرت عليه نسبة 84,88%.

وأما بالنسبة للأمن الصناعي فإن إدارة المؤسسة لا تهتم بالأمن الصناعي للعاملين، وهذا ما عبرت عليه نسبة 77,90%. وأما بالنسبة للمشاركة في الأرباح والخدمات الاجتماعية فإنها غير متوفرة نهائيا وهو ما عبرت عليه نسبة 100%. وأما فيما يخص النمط القيادي فهو أن مدير المؤسسة صارم، وهو ما عبرت عليه نسبة 94,18%، ولذا فإن أغلبية العاملين يرون أن أسلوب القيادة غير مناسب بنسبة 52,32%.

يرى أغلبية أفراد العينة أن ظروف الاتصال ملائمة وهذا ما عبرت عليه نسبة 80,24%.

وعلى العموم فإن ظروف العمل تعتبر سيئة وهو ما عبرت عليه نسبة 57,07%.

وعليه فإن أغلبية المؤشرات المختبرة إحصائيا تعتبر سيئة. ولذا فإن عملية التحفيز المنتهجة من طرف المؤسسة غير مبنية على أسس علمية وبالتالي فالفرضية غير صادقة .

**الفرضية الثانية: نلمس ولاء العاملين من خلال توحيد أهدافهم مع أهداف المؤسسة.**

يمكن معرفة مدى صدق هذه الفرضية من خلال معرفة مدى ارتباط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة، وهذا بتبيين مؤشرات الولاء، حيث يشعر العاملون بالولاء للمؤسسة إذا ما توفرت لهم الحوافز سواء كانت

مادية أو معنوية، وهو ما عبرت عليه نسبة 88,37%. كما أن العاملين يرون بأن سياسة التي تنتهجها المؤسسة تمكنها من تحقيق أهدافها وهذا ما عبرت عليه نسبة 59,30%.

وعبر العاملون على أنهم يهتمون بأهداف مؤسسات أخرى لديها نفس النشاط وهو ما عبرت عليه نسبة 72,09%. كما أن العاملين يرغبون في التميز في العمل وهذا ما عبرت عليه نسبة 97,67% وذلك من أجل إنجاح المؤسسة بنسبة 84,52%. كما أن نسبة 70,93 من أفراد العينة يرفعون انشغالاتهم إلى المسؤولين، ويرى نسبة 86,04 أن منصبهم الحالي يساعدهم على تحسين مكانتهم الإجتماعية.

عبرت نسبة 70,93 من أفراد العينة على أن المؤسسة لا تحافظ على الكفاءات. وقد عبرت نسبة 90,69 من أفراد العينة أن تسرب العاملين يزيد من أعباء المؤسسة.

وعليه فإن أغلبية المؤشرات التي تم اختبارها إحصائيا كانت إيجابية، وبالتالي صدق الفرضية على العموم.

**الفرضية الثالثة: إذا كانت سياسة التحفيز مبنية على أسس علمية تؤدي إلى رفع روح الولاء المؤسسي.**

من أجل إثبات مدى ارتباط سياسة التحفيز المبنية على أسس علمية وشعور العاملين بالولاء للمنظمة من خلال توحيد أهدافهم مع أهداف المنظمة تم قياس ارتباط المؤشرات الدالة على المتغيرين المستقل (التحفيز)، والتابع (الولاء المؤسسي)، حيث نجد أن هناك تناسباً طردياً بين حصول العمال على الحوافز وشعورهم بالولاء حيث بلغ معامل الارتباط (0,067).

كما نجد أن هناك تناسباً طردياً بين سياسة التحفيز والرضا عنه حيث بلغ معامل الارتباط (0,056).

أما فيما يخص ارتباط المكافآت بالتميز في العمل فقد كان تناسباً عكسياً، حيث بلغ معامل الارتباط (- 0,071).

أما فيما يخص ارتباط نظام الترقيّة بالمكانة الإجتماعية فقد كان تناسباً عكسياً، حيث بلغ معامل الارتباط (- 0,072).

أما فيما يخص ارتباط مناقشة المسؤول وحل مشاكل العمل فقد كان تناسباً عكسياً، حيث بلغ معامل الارتباط (- 0,0386).

وعليه من خلال المؤشرات تبين أن بعض المؤشرات كانت متناسبة طردياً (02)، والأخرى متناسبة عكسياً (03) أي أن الفرضية صادقة في بعض المؤشرات وغير صادقة في الأخرى (أي أنه هناك ارتباط جزئي بين المتغير المستقل والتابع).

## 2- نتائج أخرى كشفتها الدراسة

وبهذا نكون قد توصلنا من خلال عرض أهم النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة إلى إجابات على أسئلة الإشكالية وفرضيات الدراسة، وكذا إلى بعض النتائج الأخرى التي أظهرتها الدراسة.

- رغم أن السياسة التحفيزية غير موافقة للأسس العلمية ولا تلبّي تطلعات العاملين إلا أنه تبين أن معظم العمال يشعرون بالولاء الكبير للمؤسسة، وهو الولاء العاطفي، وهو ما يظهر في المجهود المعتبر الذي يبذلونه من أجل إنجاز المؤسسة وعدم إعطاء قيمة كبيرة للعائد (المادي والمعنوي).

- كما أن نمط الاتصال الجيد داخل المؤسسة يرفع من شعور العاملين بالولاء لها.

- كذلك تبين من خلال الدراسة الميدانية تأثير الأقدمية في الرفع من روح الولاء.

- كذلك تبين من خلال الدراسة الميدانية تأثير ضغوط العمل على الشعور بالولاء.

## 3- التوصيات والمقترحات:

1- وضع نظام فعال وعادل متماشي مع تنوع وتطور رغبات العاملين، قائم على التقييم الجيد للأداء ويراعي الفروق بينهم.

2- العمل على تحسين الأجور باعتبارها الحوافز المادية الأولى من حيث اهتمام العامل، وربط الزيادات في الأجور بارتفاع نفقات المعيشة.

3- اختيار نظام فعال للترقية يقوم على أساس قانونية وموضوعية بعيداً على المحسوبية والمحاباة، مع الأخذ بعين الاعتبار طول مدة الانتقال من درجة إلى درجة أخرى، وكذلك أسبقية الأقدمية على الكفاءة. الشيء الذي يبعث في الأفراد اليأس والكسل وفقدان روح المبادرة والإبداع. هذه كلها عوامل ملموسة من شأنها التأثير على روح الولاء المؤسسي.

4- العمل على تطوير قدرات العاملين ومهاراتهم . عن طريق التدريب المستمر. فالانتقاء العادل والسليم للأفراد المؤهلين لعملية التدريب يبعث فيهم الاطمئنان والثقة في المنظمة وينمي فيهم روح الولاء ويكون حافزا على التطوير الذاتي لمهاراتهم وتحسين أدائهم لتحقيق نجاح المنظمة.

5- تحسين نمط القيادة وتفعيل قنوات الاتصال ورفع الحوافز بين العامل والمشرف أو المسؤول، لمعالجة المشاكل وسماع الشكاوى والتظلمات وفتح المجال أمام الجميع للمشاركة في تحديد الأهداف والمساهمة في رسم سياسة المنظمة، بهذه الطريقة يزداد الولاء للمنظمة وحبها والخوف عليها وتتوحد أهداف الفرد مع المنظمة .

6- العمل على تحسين بيئة العمل من خلال وضع نظم كاملة من البرامج والوسائل والمعدات التي تسهل على العاملين مهامهم , مع كافة الإمكانيات التي تساعد على تأدية العمل بطريقة مريحة وآمنة وكذلك توفير وسائل الحماية والأمن التي تشعر العامل بأن المؤسسة تهتم به وتقدر سلامته, كذلك تفعيل وتعزيز العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وتسهيل الاتصال بين العاملين وخلق آليات للتخفيف من ضغوط العمل والرقابة يهيئ جوا من الرضا على العمل والتمسك أكثر بالمنظمة والاستمرار فيها.

7- الحفاظ على الكفاءات يعتبر مدخلا من مداخل الولاء. حيث يشعر العامل الكفاء باهتمام المؤسسة به وتمسكها به, ومن جهة أخرى هذه السياسة تجنب المؤسسة تكاليف كبيرة مثل تكاليف التدريب الإدماج, والبحث عن عمال جدد.

ومن الملاحظ في هذا الصدد أن الخبرة والأقدمية تلعب دورا كبيرا في اختلاف درجات الولاء لدى العاملين.

#### دراسات مقترحة :

1- دراسات تفسر العلاقة بين الحوافز والدافعية للإنجاز.

2- دراسات تفسر العلاقة بين الحوافز و الأداء.

3- دراسات تفسر أثر الولاء المؤسسي على الأداء.

4- دراسات توضح أثر الولاء المؤسسي على الروح المعنوية.

5- دراسات توضح العلاقة بين القيادة وضغوط العمل.

## خلاصة البحث:

إن تحقيق المؤسسات لدرجة عالية من الأداء والإنتاجية، وبالتالي القدرة على المنافسة والنجاح يفرض عليها إلى جانب تطوير الإمكانيات المادية من هياكل وآلات، تكوين قاعدة صلبة من الأفراد المحفزين الذين يملكون درجة كبيرة من الولاء المؤسسي. الشيء الذي تفتقده مؤسساتنا الاقتصادية، ولهذا فنجاح المؤسسات اليوم يتوقف على خلق بيئة محفزة وطرق ووسائل من شأنها رفع روح الولاء وما يتبعه ذلك من ارتفاع لمستوى الأداء والإنتاجية والأرباح.

وبصد ذلك جاءت هذه الدراسة لتقصي العلاقة بين التحفيز والولاء المؤسسي في خمسة فصول ناقشنا على إثرها الارتباط الموجود بين التحفيز و الولاء المؤسسي انطلاقا من المشكلة البحثية للدراسة والتي نصت على مدى تأثير التحفيز على رفع روح الولاء المؤسسي للعمال داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتي انبثقت منها ثلاثة أسئلة فرعية، كانت الإجابة عنها من خلال التعرف على واقع التحفيز والولاء المؤسسي داخل مؤسسة صوفية سوق أهراس، وذلك سعيا منا لتأكيد مدى الصدق الإمبريقي للفرضيات الثلاث. وقد قادتنا الدراسة الراهنة إلى التوصل إلى نتيجة مفادها وجود علاقة إيجابية بين التحفيز والولاء المؤسسي على العموم وذلك بالطبع انطلاقا من المؤشرات المعتمدة في كلا المتغيرين.

ومن خلال الدراسة الراهنة توصلنا إلى أن العمال غير راضين عن السياسة التحفيزية المتبعة وهذا ما يتضح من خلال مؤشرات التحفيز خاصة منها المكافآت حيث يراها العمال أنها غير مشجعة. إما بالنسبة لنظام الترقية المعتمد من طرف المؤسسة فهو غير جيد ولا يرضي طموحات العمال، كما أن المؤسسة تقدم تدريباً واحداً فقط وهو تدريب التأهيل للعمل، أما بالنسبة للمشاركة في تحديد الأهداف فالإدارة لا تسمح بذلك. كما أن الإدارة لا تقدم خدمات اجتماعية، ولا توفر الأمن الصناعي وظروف العمل سيئة، أما فيما يخص نوعية القيادة ونمط الاتصال فهما جيدان على العموم .

أما فيما يخص دور المؤسسة في رفع روح الولاء لدى العاملين. ورغم أن غالبية العمال وفرت لهم المكانة الاجتماعية المناسبة، إلا أن المؤسسة لا تشجع التميز ولا تحافظ على الكفاءات ولا يهتمها تسرب العاملين. أي أن المؤشرات التي اعتمدنا لمعرفة توفر الولاء بالمؤسسة غير موجودة بالمؤسسة.

وفي الأخير نستطيع الإقرار بأن النتيجة المتوصل إليها ليست بالنتيجة النهائية والقطعية، فهي تعتبر نقطة فاصلة لبداية بحث جديد واستكمالاً للنقص الموجود، وتوسيعه، لأن بلوغ الحقيقة سوف لن يكون إلا عن طريق التراكم المعرفي المستمر.

## **CONCLUSION**

La clé principale de la réussite de la société face à la rude concurrence, de nos jours est un grand degré de la qualification et de la productivité, ce qui nécessite un grand déploiement des outils et des moyens matériels et d'une base large d'employés et du personnels motivés et bien liés à sa réussite, cette liaison que nous parlons ; très faible dans la société économique dépend d'une grande partie d'un bâtiment d'environnement et d'un cadre motivant de travail, ainsi un développement des méthodes et moyens résultant à un épanouissement et un développement du sens d'engagement et de productivité et des gains des dits sociétés .

Ce qui nous ramènent à voir et éclairer dans notre étude actuelle, la relation entre la motivation et le dévouement en cinq volets à l'essor de problématique essentiel de notre étude, « l'envergure et l'influence de la motivation impliqueront-ils un grand dévouement et engagement (alliance) du personnel envers leur société », dans notre cas la société économique algérienne.

A cet effet, nous avons éclairé trois 3 principales hypothèses en prenant un exemple pilote, la réalité de la motivation et l'alliance avec étude de cas de la société SPA SOFIA SOUK-AHRAS. Répondant à ces questions, en étudions les notions réglementaire et indiciaire, nous avons bien constaté une Co-relation de la motivation vis-à-vis de le dévouement et l'engagement du personnel.

Notre étude actuelle établie qu'un telle mécontentement des employés envers une telle politique motivationnelle est un résultat des indices recueillies auprès du personnel de la dite société, une politique basée sur des gratifications et primes non encourageantes de point de vue des employés, et d'un système de promotion infructueux, non abstenant de la formation, recyclage et l'habilitation qui ne concerne que l'habilitation et l'initialisation au travail. Concernant l'élaboration et planification des objectifs de la société, l'administration reste réticente, On a constaté aussi l'absence des œuvres sociales, la sécurité industrielle, le cadre agréable de travail. En contre partie on a estimé un cadre gestionnaire et un niveau de communication dans la moyenne.

Concernant le rôle primordiale de la société dans l'épanouissement et le développement du sens d'engagement et d'alliance du personnel envers leur

employeur, et malgré la position sociales évidente du personnel, il en reste que la société n'encourage pas la prise d'initiative et ne conserve pas les cadres gestionnaires qualifiés, ce qui nous ramène a conclure que les dites hypothèses et indices ne soient pas présents dans cette société ou inexistant.

On conclue que la démarche suivie dans notre études et suppositions, est un point d'éclaircissement pour une nouvelle recherche, de la réalité des relations de travail et des communications humaines.

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
66	تحصل العمال على حوافز مادية أو معنوية	01
67	رأي العمال في نظام الحوافز	02
68	شعور العمال بتأخر عملية التحفيز	03
69	شعور العمال في تراجع مستوى الحوافز	04
70	رأي العمال في سياسة التحفيز في المؤسسة	05
71	رأي العمال في المكافآت	06
72	هل تتأثر المكافآت بمداخيل المؤسسة	07
73	تحصل العمال على جزء من مداخيل المؤسسة	08
74	بذل المجهود لتحقيق الأرباح	09
75	الحصول على ترقية	10
76	أسس نظام الترقية في المؤسسة	11
77	رأي العمال في نظام الترقية	12
78	إهتمام المؤسسة بعملية التدريب	13
79	إهتمام المؤسسة بعملية التكوين	14
80	الأمن الصناعي	15
81	وجود العناية عند وقوع الحوادث	16
82	المطالبة بتوفير الأمن	17
83	توفير المؤسسة لوسائل النقل	18
84	مشاركة العمال في تحديد أهداف المؤسسة	19
85	تحسيس الإدارة للعمال بأهداف المؤسسة	20
86	مسؤولية العمال في تحقيق أهداف المؤسسة	21
87	الحصول على شهادات تقديرية	22
88	شعور العمل بعد بذل الجهود	23
89	رأي العمال في نمط القيادة	24
90	مناقشة المسؤولين فيما يخص العمل	25
91	ظروف الإتصال داخل المؤسسة	26
92	ظروف العمل داخل المؤسسة	27
93	قبول أو رفض العمل في مؤسسات أخرى	28

94	مدى مساهمة ظروف المؤسسة في إستقرار العمل	29
95	الشعور بالولاء للمؤسسة	30
96	تحقيق الإدارة لمطالب العمال	31
97	رضا العمال على سياسة التحفيز	32
98	السياسة الإقتصادية التي تنتهجها المؤسسة	33
99	الإهتمام بمؤسسات أخرى لها نفس النشاط	34
100	التميز في العمل	35
101	طريقة حل مشاكل العمل	36
102	مساعدة المنصب على تحسين المكانة الإجتماعية	37
103	دافع مغادرة العمال لوظائفهم	38
104	سياسة المؤسسة مع الكفاءات	39
104	علاقة تسرب العمال بزيادة أعباء المؤسسة	40
104	فكرة مغادرة المؤسسة	41
105	حصول العمال على الحوافز والشعور بالولاء	42
106	سياسة التحفيز والرضا عنه	43
107	رأي العمال في المكافآت والتميز في العمل	44
108	نظام الترقية والمكانة الاجتماعية	45
109	إمكانية مناقشة المسؤول والطريقة التي تحل بها مشاكل العمل	46
110	المناخ التنظيمي ومحافظة المؤسسة على الكفاءات	47

## قائمة المصادر والمراجع:

### 1- الكتب

- 1) إبراهيم درة عبد البارى ونعيم الصباغ زهير: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، ط1، 2008.
- 2) إبراهيم بلوط حسن: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط1، 2005.
- 3) القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي، مطبعة البلاد، عمان، 1989.
- 4) الموسوي سنان: الإدارة المعاصرة، دار مجدلاوي، الأردن، ط1، 2004.
- 5) السليمي علي: الحوافز والدوافع، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1984.
- 6) الطجم عبد الغني وطلق بن عوض السواط، السلوك التنظيمي، دار النشر، جدّة، 1415هـ.
- 7) الطخيس إبراهيم عبد الله: الإدارة التربوية، دار ابن سينا للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
- 8) الصيرفي محمد: السلوك الإداري، دار الوفاء، الإسكندرية، ط1، 2007.
- 9) اللوزي موسى: التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2003.
- 10) حافظ حجازي محمد: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الإسكندرية.
- 11) حسن زويلف مهدي: إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي، 2003.
- 12) حسن الصرف رعن: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا، سوريا، ط1، 2004.
- 13) زعيبي مراد: منهجية البحث، دار قرطبة، المحمدية، الجزائر، 2008.
- 14) نجيب شاوش مصطفى: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، ط3، 2004.
- 15) سعيد السالم مؤيد: حرحوش صالح عادل: عالم الكتب الحديث، 2002.
- 16) عبده فيلة فاروق والسيد عبد المجيد محمد: السلوك التنظيمي، دار المسيرة، الأردن، ط2، 2005.
- 17) محمد عباس سهيلة: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، ط2، 2006.
- 18) محمد أبو النصر مدحت: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، إيتراك للنشر، القاهرة، ط1، 2005.
- 19) محمد نايف أبو الكشك: الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير، الألدن، 2006.
- 20) جودة عادل: الحوافز المنظمة، العربية للعلوم الإدارية، دمشق، 1972.
- 21) عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، القاهرة.

- (22) عبد الوهاب علي: الحوافز في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة، الرياض، 1982.
- (23) هاشم زكي محمود: الاتجاهات الحديثة في الإدارة، دار الكتاب الجامعي، القاهرة، 1975.
- (24) هاشم زكي محمود: الجوانب السلوكية للإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، ط3، 1980.
- (25) معمر داوود: منظمات الأعمال، الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2006.
- (26) محمد خليفة عبد اللطيف: الدافعية للإنجاز، دار غريب، القاهرة، 2000.
- (27) مرعي محمد مرعي: أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا، ط1، 2006.
- (28) عدون ناصر دادوي: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- (29) موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، ت. بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية، الجزائر، 2004.
- (30) وصفي عقيلي عمر: الإدارة أصول أسس ومفاهيم، دار زهران، عمان، ط1، 2007.

## 2- المجلات

- (31) عبد الرحمن توفيق وخبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك": منهج المهارات السلوكية والاتصال وبناء فريق، مركز الخبرات المهنية للإدارة، العدد 6، 2004.
- (32) عبد الرحمن توفيق وخبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك": منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد، تقييم أداء المرؤوسين وتحفيزهم، مركز الخبرات المهنية للإدارة، العدد 9، 2004.

## فهرس الموضوعات

الصفحة	العنوان
	خلاصة البحث.
	الإهداء.
	الشكر والتقدير.
	فهرس الموضوعات.
	فهرس الجداول.
أ-ب	المقدمة.
	الفصل الأول: الإطار المفهمي والدراسات السابقة.
02	أولاً: الإشكالية.
04	1- صياغة الفرضيات.
05	2- أهمية الدراسة.
05	3- أسباب اختيار الموضوع.
05	4- أهداف الدراسة.
06	ثانياً: تحديد المفاهيم.
06	1- مفهوم التحفيز.
06	أ- مفهوم الحوافز.
07	ب- الفرق بين الحوافز والتحفيز.
07	ج- مفهوم الدافعية.
07	د- الفرق بين الدافعية والتحفيز.
07	هـ- المفهوم الإجرائي للتحفيز.
08	2- مفهوم الولاء.
08	- المفهوم الإجرائي للولاء التنظيمي.
09	3- مفهوم المؤسسة.
09	أ- المؤسسة كمنظمة.
09	ب- المفهوم الإجرائي للمؤسسة.
09	ثالثاً: الدراسات السابقة.
09	1- الدراسات العربية.
13	2- الدراسات الأجنبية.

14	رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة.
14	1- الدراسات الخاصة بالحوافز.
15	2- الدراسات الخاصة بالولاء المؤسسي.
16	الفصل الثاني: التحفيز: الأسس والنظريات.
17	أولاً: الاتجاهات النظرية للتحفيز.
18	1- النظرية الكلاسيكية.
19	2- نظرية العلاقات الإنسانية.
20	3- نظرية X-Y.
22	4- نظريات الحاجات الإنسانية.
24	5- نظرية العاملين.
26	6- نظرية الإنجاز.
27	7- نظرية التوقع.
28	8- النظرية اليابانية.
30	ثانياً: نظم الحوافز.
30	1- تطور نظم الحوافز.
31	2- أهمية الحوافز.
31	3- أسس وقواعد التحفيز.
31	أ- النهج التقليدي
32	ب- منهج العلاقات الإنسانية
32	ج- منهج الموارد البشرية.
33	ثالثاً: العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز.
35	1- شروط نجاح نظام الحوافز.
36	2- معوقات عملية التحفيز ومخاطر عدم استعماله.
38	رابعاً: أنواع الحوافز.
38	1- من حيث طبيعتها وقيمتها.
44	2- من حيث أثرها وفعاليتها والمستفيدين منها.
47	الفصل الثالث: الولاء المؤسسي للعاملين.
48	أولاً: مداخل نظرية لدراسة الولاء المؤسسي.
48	أ- المدخل السلوكي.
48	ب- مدخل الاتجاهات.

48	1- أهمية الولاء المؤسسي.
49	2- مراحل تطور الولاء المؤسسي.
50	3- خصائص الولاء المؤسسي.
51	4- مكونات الولاء المؤسسي.
51	5- العوامل المؤثرة في الولاء المؤسسي.
56	7- النماذج المفسرة للولاء المؤسسي
62	ثانيا: الولاء المؤسسي وعلاقته بالمتغيرات التنظيمية
62	1- العلاقة بين الولاء والروح المعنوية.
62	2- العلاقة بين الولاء المؤسسي والأداء المتميز.
63	3- العلاقة بين الولاء المؤسسي والمكانة الاجتماعية.
63	4- العلاقة بين الولاء المؤسسي والعقد النفسي.
64	5- العلاقة بين الولاء المؤسسي وتسرب العاملين.
65	ثالثا: الرضا الوظيفي كمرحلة لبناء الولاء المؤسسي.
65	1- مفهوم الرضا الوظيفي.
65	2- العناصر المكونة للرضا الوظيفي
67	3- التحفيز والرضا الوظيفي.
67	4- القيادة والرضا الوظيفي.
68	5- الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي.
68	6- العلاقة بين الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والفرق بينهما.
69	رابعا: آثار الولاء المؤسسي ونتائجه.
74	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.
75	أولا: : مجالات الدراسة.
75	1- المجال المكاني
79	2- المجال الزمني.
80	3- عينة الدراسة.
86	4- المنهج المستخدم.
87	5- أدوات جمع البيانات.
87	أ- الملاحظة.
87	ب- المقابلة.
88	ج- الاستمارة.

89	الفصل الخامس: تحليل وتفسير النتائج.
-90	أولاً: تحليل الجداول وتفسيرها.
134	
135	ثانياً: اختبار الفرضيات و مناقشة نتائجها.
135	1- اختبار الفرضيات ونتائجها.
137	2- نتائج أخرى كشفتها الدراسة.
137	3- التوصيات والمقترحات.
139	قائمة المصادر والمراجع.
141	الملاحق.
	1- الاستثمارة.
	1-1 البيانات الأولية.
	2-1 الحوافز.
	3-1 المكافآت والمشاركة في الأرباح.
	4-1 الترقية والتدريب.
	5-1 الأمن الصناعي.
	6-1 الخدمات الاجتماعية.
	7-1 المشاركة في تحديد الأهداف.
	8-1 نمط القيادة والاتصال.
	9-1 المناخ التنظيمي.
	10-1 الولاء المؤسسي.
	11-1 الولاء والمكانة الاجتماعية.
	12-1 علاقة الولاء بالتسرب الوظيفي.
	2- قانون معامل الارتباط.
	3- المخططات.
	1-3 الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
	2-3 مخطط سير المؤسسة.
	4- الاتفاقية الجماعية لمؤسسة صوفية سوق أهراس.

# قائمة الملاحق

- ملحق رقم [1] : الاستثمار.
- ملحق رقم [2] : قانون معامل الارتباط .
- ملحق رقم [3] : المخططات.
- ملحق رقم [4] : الاتفاقية الجماعية لمؤسسة صوفية سوق اهراس

**1- الاستمارة:**

**1-1 البيانات الأولية:**

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- السن: .....

3- الحالة العائلية:

- متزوج  مطلق  أعزب

في حالة متزوج: كم عدد الأولاد؟ .....

4- المهام داخل المؤسسة: .....

5- تاريخ الالتحاق بالعمل: .....

6- الوضعية المهنية:

- متعاقد بصفة دائمة  مؤقت

7- المؤهل العلمي:

.....

8- العنوان:

.....

.....

9- نوع السكن:

وظيفي  عمارة  فيلا

أخرى تذكر: .....

**2-1 الحوافز:**

10- هل تحصلت على حوافز بالمؤسسة؟

نعم  لا

ما نوعها؟

مادية  معنوية  أخرى تذكر

11- ما رأيك في نظام منح الحوافز؟

جيد  غير جيد

12- هل ترى أن تراجع مستوى الحوافز التي كانت تقدمها المؤسسة؟

يشعرك بالإحباط  يدفعك للمزيد من العمل

أخرى تذكر .....

13- هل ترى أن سياسة التحفيز:

في تحسن  في تدهور

### 3-1 المكافآت والمشاركة في الأرباح

14- هل تحصلت على مكافآت؟

نعم  لا

في حالة نعم ما نوعها؟

.....  
.....

15- هل ترى أن هذه المكافآت مشجعة؟

نعم  لا

في حالة لا لماذا؟

.....

16- هل تتأثر المكافآت بالراحة المالية للمؤسسة؟

نعم  لا

17- هل تحصل على جزء من أرباح المؤسسة؟

نعم  لا

18- هل تعمل جاهدا لأجل أن تحقق المؤسسة أرباحا أكثر؟

نعم  لا

إن كانت الإجابة ب لا لماذا؟

.....

19- هل تتسق مع غيرك من أجل رفع أرباح المؤسسة؟

نعم  لا

#### 4-1 الترقية والتدريب

20- هل حصلت على ترقية؟

نعم  لا

في حالة عدم الحصول عليها

21- هل نظام الترقية في مؤسستكم يقوم على:

الكفاءة المهنية  الأقدمية

أخرى تذكر: .....

22- هل ترى أن نظام الترقية مقبول؟

نعم  لا

23- هل المنصب الذي تشغله موافق لطموحاتك؟

نعم  لا

في حالة لا لماذا؟

.....  
.....

24- هل تولي الإدارة اهتماما بعملية التكوين؟

نعم  لا

25 - هل تلقيت تدريباً أو تكويناً؟

نعم  لا

في حالة نعم هل كان ذلك:  داخل المؤسسة  خارجها

26- كيف تتم عملية اختيار المتدربين؟

وفقاً لمصلحة المؤسسة  القانون المعمول به

أخرى تذكر

27- هل ترغب في إجراء دورة تدريبية ؟

نعم  لا

في حالة نعم :

هل لأجل تطوير مهاراتك الخاصة فقط  للمشاركة في تطوير المؤسسة  للالتنين معا

28- هل المنصب الذي تشغله يوجد فيه الأخطار المهنية ؟

نعم  لا

في حالة لا لماذا؟

### 5-1 الأمن الصناعي

29- هل توفر المؤسسة الوسائل الواقية من الأخطار المهنية ؟

نعم  لا

في حالة لا لماذا؟

30- عند وقوع حادث مهني هل يجد العامل العناية الكافية ؟

نعم  لا

31- هل المنصب الذي يشغله يوجد به مخاطر ؟

نعم  لا

32- هل تحاول المطالبة بتوفير الأمن ؟

نعم  لا

## 6-1 الخدمات الاجتماعية

33- هل توفر لك المؤسسة النقل ؟

نعم  لا

في حالة لا لماذا ؟  
.....  
.....

في حالة نعم هل يشمل جميع العمال ؟

نعم  لا

34- هل يستفيد العمال من الإطعام السريع داخل المؤسسة ؟

نعم  لا

35- هل تقدم المؤسسة تكريمات في الأعياد والمناسبات ؟

نعم  لا

36- هل سبق تكريمك من طرف المؤسسة ؟

نعم  لا

في حالة نعم ما السبب ؟

.....  
.....

37- ما نوع التكريمات ؟

.....  
.....

38- هل تنظم المؤسسة رحلات ترفيهية؟

نعم  لا

كيف تتم الاستفادة منها؟

.....  
.....

39- هل تمنح المؤسسة إعانات للعاملين؟

نعم  لا

في حالة نعم ما نوعها؟

.....  
.....

هل يتم منح هذه الإعانات بصفة عادلة؟

نعم  لا

في حالة لا لماذا؟

.....  
.....

### 7-1 المشاركة في تحديد الأهداف

40- هل تطرح الإدارة المشاريع المستقبلية للمناقشة مع العاملين؟

نعم  لا

41- عند تجسيد فكرة قد شاركت فيها

تشعر بالارتياح  يدفع ذلك إلى المزيد من العمل

أخرى تذكر: .....

42- هل ترى أنه لديك جانب من المسؤولية في تحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم  لا

في حالة نعم فيما يتمثل .....

43- هل حصلت على شهادات تقديرية؟

نعم  لا

44- هل تتلقى ثناء من المسؤول بعد تميزك؟

نعم  لا

45- هل تشعر بالاستياء عند بذلك مجهودا ولا تجد اهتماما من طرف المسؤول ؟

نعم  لا

..... في حالة نعم لماذا؟

### 8-1 نمط القيادة والاتصال

46- هل ترى أن المدير هو الشخص المناسب لإدارة المؤسسة ؟

نعم  لا

47- هل يحرص المشرف على متابعة العاملين ؟

نعم  لا

48- ما رأيك في أسلوب المدير في القيادة ؟

صارم  ديمقراطي  متساهل

49- هل يمكنك مناقشة المسؤول فيما يخص العمل ؟

نعم  لا

50- هل تملك حرية إبداء الرأي أثناء الاجتماعات ؟

نعم  لا

51- هل تجري عملية الاتصال داخل المؤسسة في ظروف ملائمة ؟

نعم  لا

..... في حالة لا لماذا؟

### 9-1 المناخ التنظيمي

52- هل ترى أن ظروف العمل داخل المؤسسة ؟

جيدة  نوعا ما  غير مريحة

53 - هل ترى أن معاملة الإدارة للعاملين :

جيدة  مقبولة  سيئة

أخرى تذكر :

54- هل علاقتك بزملائك :

جيدة  سيئة

55- إذا عرض عليك منصب عمل في مؤسسة أخرى ؟

تقبل مباشرة  تدرس العرض  ترفض

في حالة الرفض لماذا ؟

56- هل ترى أن الظروف الجيدة داخل المؤسسة تساهم في الاستقرار بالعمل ؟

### 10-1 الولاء المؤسسي

57- توفير المؤسسة لحاجاتك هل يشعرك ذلك

بالولاء لها  نوعا ما  لا أدري

58- عند طرحك لمطالبك الوظيفية أو الاجتماعية لدى الإدارة ؟

هل تجد  لا تجد استجابة  في بعض الأحيان

59- هل أنت راض على ما تقدمه المؤسسة من حوافز ؟

60- هل ترى أن الأهداف التي تضعها المؤسسة تحسن من أدائها ؟

نعم  لا

في حالة لا لماذا ؟

61- هل تهتم بأهداف مؤسسات أخرى لديها نفس النشاط ؟

نعم  لا

62- هل تحب أن تكون متميزا في عملك ؟

نعم  لا

في حالة نعم :

لأجل نجاح  للحصول على مكافأة

أخرى تذكر:

.....  
.....

63- إذا اعترضتك عقبات في وظيفتك ؟

هل تعالج ذلك على مستواك  ترفع الانشغال إلى الإدارة

تتغاضى عن الأمر

### 11-1 الولاء والمكانة الاجتماعية :

64- هل يساعدك منصبك على تعزيز مكانتك ضمن مجموعة العمل؟

نعم  لا

في حالة لا لماذا؟ .....

65- هل ترى أن مكانتك الاجتماعية ؟

وفرتها لك المؤسسة  ثمرة جهودك الخاصة  الاثنين معا

66- إذا توفرت لك المكانة الاجتماعية المحترمة ؟

هل يكون ذلك محفزا لك على العمل  أكثر تسير على نفس المنوال

### 12-1 علاقة الولاء بالتسرب لوظيفي

67- في رأيك ما هو الدافع لمغادرة بعض العاملين لوظائفهم ؟

السياسة المتبعة من طرف المؤسسة  لوجود بدائل أفضل

الخوف من فشل المؤسسة

68- هل تسعى المؤسسة للحفاظ على الكفاءات ؟

نعم  لا

69- هل ترى أن تسرب العاملين يزيد من أعباء المؤسسة ؟

نعم  لا

70- هل فكرت في مغادرة المؤسسة؟

لا

نعم

..... في حالة نعم لماذا؟

.....

..... في حالة لا لماذا؟

.....

## 2- كيفية حساب معامل الارتباط لمتغيرات الدراسة الراهنة

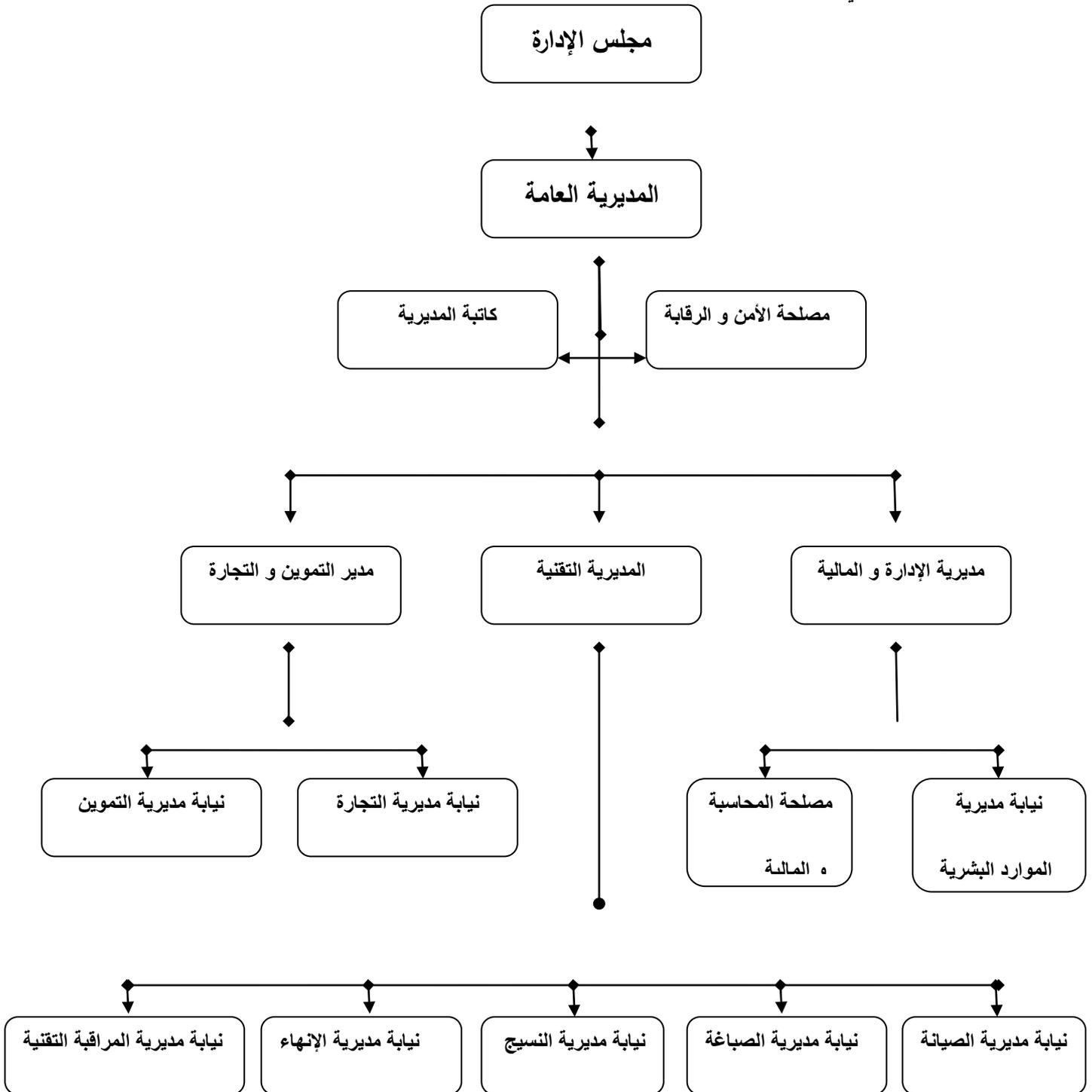
$$r = \frac{\text{مج ح س ح ص}}{\sqrt{(\text{مج ح ص})^2 (\text{مج ح س})^2}}$$

مج = س ح ص = انحراف المتغير س × انحراف التغير ص

ح س<sup>2</sup> مربع انحرافات المتغير س

ح ص<sup>2</sup> مربع انحرافات المتغير ص

1-3 الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



# ORGANIGRAMME 2-3

DESTIGNATIONS DU POSTE
<b>GESTIONNAIRE SALARIE PRINCIPAL</b>
Sécrétaire de direction
Vaguemestre
<b>Conseiller technique</b>
<b>Chef de service sécurité</b>
Chef de Quart
Agent de sécurité
Chef de section Bt et surface
Maçon
Manutentionnaire
Femme de ménage
<b>DIRECTEUR ADMINISTRATION ET FINANCES</b>
<b>S/D RESSOURCES HUMAINES</b>
<b>Chef de service personnel</b>
Chargé d'étude
Chef de section gestion du personnel
<b>Chef de service Moyen généraux</b>
Contentieux
<b>Chef de service Formation</b>
Formateur
<b>S/D FINANCES</b>
Chargé d'étude finances
Chef de section comptabilite générale
<b>Chef de service Contrôle de gestion</b>
Chef de section comptabilite matières
<b>DIRECTION APPOR-COMMERCIELISATION</b>
<b>S/D APPRO</b>
Chef de section approvisionnement
<b>Chef de service gestion des stocks</b>
Chef de section magasin fils
Chef magasinier fils
Chef magasinier pièces de rechange
<b>SOUS DIRECTION COMMERCIAL</b>
Chef de section facturation
Chef de section commercial
<b>Chef de service produits finis</b>
Chef magasinier produits finis
<b>DIRECTION MAINTENACE ET PRODUCTION</b>
Chef de section programmation
Contremaître programmation

<b>Chef de service contrôle qualité</b>
Visiteuses
Chef de section laboratoire physique
<b>S/D TISSAGE</b>
<b>Chef de service Préparation tissage</b>
Employé technique de production
Chef de section P-Tissage
Contremaître ourdissage
Ourdisseur
Contremaître rentrage
Preparateur harnais
Agent spécialisé P-Tissage
Contremaître P-Tissage
Réparateur peigne
Agent de nettoyage
<b>Chef de service tissage</b>
Chef de section tissage
Contremaître tissage
Tisserand
Chargeur noueur
Mecanicien regleur
Regleur
Distributeur de trame
Manutentionnaire
Visiteur metreure
Agent spécialisé Tissage
Agent polyvalent
<b>S/D FINISSAGE</b>
Sécretaire Finissage
<b>Chef de service piquage</b>
Chargé d'étude technique
Piqueuse
<b>Chef de service Finissage humide</b>
Chef de section finissage humide
Contremaître finissage humide
Préparateur solution
Agent spécialisé
<b>Chef de service finissage sec</b>
Chef de section finissage sec
Contremaître finissage humide
Agent spécialisé
<b>S/DIRECTEUR MAINTENANCE</b>
<b>Chef de service Fabrication</b>

Chef de section fabrication
Contremaître Fabrication
<b>Chef de service Entretien production</b>
Chef de section Entretien production
Mecanicien régleur
Nettoyeur graisseur
<b>Chef de service Utilités</b>
Contremaître climatisation
Contremaître Chaufferie
Conducteur chaudière
Mecanicien d'entretien
Agent technique de maintenance
Soudeur
<b>Chef de service Electricité</b>
Chargé technique en maintenance
Agent technique électricité
Electricien
<b>Chef de service Traitement des eaux</b>
Chef de section T.des eaux
Contremaître T.des eaux
Agent technique maintenance
Larorantin
Operateur T. des eaux

# SOMMAIRE

<b>TITRE I. DISPOSITIONS GÉNÉRALES</b>	03
<b>TITRE II. FORMATION DE LA RELATION DE TRAVAIL</b>	
Principes généraux	04
Droits des travailleurs	05
Obligations du travailleur	06
Obligations de l'employeur	07
<b>TITRE III. DÉROULEMENT DE LA RELATION DE TRAVAIL</b>	
Classification des emplois	08
Apprentissage	09
Raison de la relation de travail	09
Suspension	09
Moratoire	10
Attachement	10
<b>TITRE IV. CONDITIONS DE TRAVAIL</b>	
Droit légal de travail	13
Heures de travail normales	13
Travail de nuit	14
Travail pénible	14
Repos légal	14
Récupération	15
Protection des travailleurs	15
Médecine du travail	16
<b>TITRE V. FORMATION PROFESSIONNELLE</b>	
Organisation de la formation	17
Frais et obligations du stagiaire	17
<b>TITRE VI. PROTECTION SOCIALE</b>	
Maladie du travailleur	18
Accidents du travail	18
Maladie professionnelle	18
Retraite	18
Épargne sociale	18

## CONVENTION COLLECTIVE DE LA BRANCHE TEXTILES ET CUIRS

Avril 2004

# SOMMAIRE

<b>TITRE I : DISPOSITIONS GENERALES</b> .....	03
<b>TITRE II : FORMATION DE LA RELATION DE TRAVAIL</b>	
- Principes généraux.....	04
- Droit des travailleurs.....	05
- Obligations du travailleur.....	06
- Obligations de l'employeur.....	07
<b>TITRE III : DEROULEMENT DE LA RELATION DE TRAVAIL</b>	
- Classification des postes de travail.....	08
- Avancement et promotion.....	08
- Modification de la relation de travail.....	09
- Suspension de la relation de travail.....	10
- Mise en disponibilité.....	11
- Détachement.....	12
<b>TITRE IV : CONDITIONS DE TRAVAIL</b>	
- Durée légale de travail.....	13
- Heures supplémentaires.....	13
- Travail de nuit.....	14
- Travail posté.....	14
- Repos légaux.....	15
- Récupération.....	15
- Protection des travailleurs.....	15
- Médecine du travail.....	16
<b>TITRE V : FORMATION PROFESSIONNELLE</b>	
- Organisation de la formation.....	18
- Droits et obligations du stagiaire.....	18
<b>TITRE VI : PROTECTION SOCIALE</b>	
- Maladie du travailleur.....	19
- Accident du travail.....	19
- Maladie professionnelle.....	19
- Retraite.....	20
- Œuvres sociales.....	20



**TITRE VII : CONGES**

- Congé annuel ..... 21
- Congés spéciaux ..... 22

**TITRE VIII : DROIT SYNDICAL**

- Prévention des conflits ..... 23
- Conflit individuel ..... 23
- Conflit collectif ..... 24
- Exercice du droit de grève ..... 24
- Organes de participation ..... 26
- Exercice du droit syndical ..... 26

**TITRE IX : CESSATION DE LA RELATION DE TRAVAIL**

- Généralités ..... 28
- Démission ..... 28

**TITRE X : PRESERVATION DE L'EMPLOI**

- Chômage technique ..... 30
- Plan de redressement ..... 31

**TITRE XI : REMUNERATION**

- Généralités ..... 32
- Salaire fixe ..... 32
- Salaire variable ..... 33
- Régime indemnitaire ..... 33

**TITRE XII : DISPOSITIONS FINALES ..... 34**

**ANNEXE : SALAIRES – PRIMES ET INDEMNITES**



*Handwritten signature or initials.*

## TITRE I : DISPOSITIONS GENERALES

### ARTICLE 01

La présente convention est conclue entre :

**Le S G P / Industries Manufacturières**

**Et La Fédération Nationale des Textiles et Cuirs (FN TTC/UGTA)**

### ARTICLE 02

La présente convention définit les relations individuelles et collectives de travail dans les entreprises de la branche "Textiles et Cuirs"

### ARTICLE 03

La présente convention s'applique à l'ensemble des travailleurs salariés des entreprises de la branche "Textiles et Cuirs" quelque soit le lieu et la forme de la relation de travail qui les lie à leur employeur

### ARTICLE 04

Sont exclus des ces dispositions les cadres dirigeants ainsi que les personnels régis par les dispositions particulières.



## **TITRE II : FORMATION DE LA RELATION DE TRAVAIL**

### **Chapitre 1 : Principes généraux**

#### **ARTICLE 05**

Nul ne peut faire l'objet d'un recrutement s'il n'est pas libre de tout engagement de son dernier employeur. Cette disposition ne s'applique pas aux travailleurs recrutés à temps partiel.

#### **ARTICLE 06**

Tout candidat à un emploi subit, sans engagement de recrutement, des examens médicaux qui permettent de connaître ses aptitudes à l'emploi postulé ainsi que des tests d'entrée sur ses aptitudes et capacités professionnelles.

#### **ARTICLE 07**

L'âge minimum requis pour être engagé au sein de l'entreprise est de seize (16) ans. Le travailleur mineur n'est recruté qu'après autorisation préalable dûment établie par son tuteur légal.

#### **ARTICLE 08**

Tout candidat à un emploi fournit un dossier administratif tel que défini par l'employeur.

#### **ARTICLE 09**

L'employeur est tenu de formaliser tout recrutement par un document d'engagement dont une copie est remise au travailleur. En l'absence du dit document, la preuve de la relation de travail peut être fournie par tous moyens.

#### **ARTICLE 10**

Le contrat de travail est établi dans la forme qui convient aux parties contractantes dans le respect des dispositions réglementaires en vigueur.

#### **ARTICLE 11**

Le contrat de travail peut être conclu pour une durée déterminée, indéterminée à temps plein ou à temps partiel. Lorsque le contrat de travail est à durée déterminée, il devra être conforme aux dispositions légales prévues pour ce type de contrat.

#### **ARTICLE 12**

Lorsqu'il n'existe pas un contrat de travail, la relation de travail est présumée établie pour une durée indéterminée

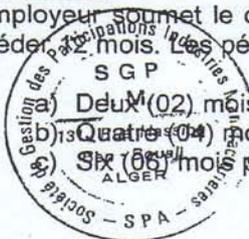
#### **ARTICLE 13**

Le travailleur recruté reçoit la copie du procès - verbal d'installation et prend connaissance des dispositions de la convention collective et du règlement intérieur.

#### **ARTICLE 14**

L'employeur soumet le candidat nouvellement recruté à une période d'essai qui ne peut excéder 06 mois. Les périodes d'essai par groupe socioprofessionnel sont définies comme suit

- a) Deux (02) mois pour le personnel d'exécution,
- b) Quatre (04) mois pour le personnel de maîtrise,
- c) Six (06) mois pour le personnel d'encadrement,



d) Douze (12) mois pour le recrutement à des postes nécessitant des qualifications particulières.

**ARTICLE 15**

Durant la période d'essai, chacune des parties peut mettre fin à la relation de travail sans préavis ni indemnités.

**ARTICLE 16**

Durant la période d'essai, l'employeur se réserve le droit de vérifier la conformité des déclarations et l'authenticité des pièces fournies

**ARTICLE 17**

Lorsque la période d'essai est jugée satisfaisante, le travailleur reçoit une notification le confirmant à son poste de travail. A défaut de notification dans les délais requis, la confirmation est de fait.

ode d'essai, le travailleur a les mêmes droits et obligations que les  
nfirmés au même poste de travail sauf dispositions réglementaires

**ARTICLE 18**

Durant la péri  
travailleurs co  
contraires.

it du personnel étranger doit obéir aux dispositions réglementaires en

**ARTICLE 19**

Le recrutemen  
vigueur.

ravail à domicile peut être conclu pour une durée déterminée; dans ce cas,  
rter l'ensemble des dispositions qui lui sont applicables spécifiquement.

**ARTICLE 20**

Le contrat de t  
il devra compo

ouché par le volet social et inscrit à la caisse de chômage est recruté en  
de reprise d'activité.

**ARTICLE 21**

Le travailleur 1  
priorité en cas

*CHAPITRE 2 : Droits des travailleurs*

ar la législation en vigueur et la présente convention



**ARTICLE 22**

Les droits des travailleurs sont fixés p  
collective.

entaux suivantes au titre de la relation de travail :

**ARTICLE 23**

Les travailleurs ont les droits fondame

isme employeur à travers le Comité de Participation

elle et médecine du travail

on et au règlement des conflits de travail  
ercé conformément aux dispositions législatives et



- Exercice du droit syndical
- Négociation collective
- Participation dans l'organ
- Sécurité sociale et retraite
- Hygiène/sécurité industrie
- Repos légaux
- Participation à la préventi
- Recours à la grève ex
- Conventions



Ils ont également droit :

- à une occupation effective
- au respect de leur intégrité physique, morale et de leur dignité
- à une protection contre toute discrimination pour occuper un poste autre que celle fondée sur leur aptitude et leur mérite
- à la formation professionnelle et la promotion dans le travail
- au versement régulier de la rémunération qui leur est due
- aux œuvres sociales
- à tous les avantages découlant spécifiquement du contrat de travail.

### CHAPITRE 3 : Obligations des travailleurs

#### ARTICLE 24

#### ARTICLE 25

relation de pour poste de l'organisation organisation, la l'employeur établies par en vigueur. l'employeur contrôle de recyclage que ement ou de ne et de la	Les travailleurs ont les obligations fondamentales suivantes au titre de la travail: <ul style="list-style-type: none"><li>- Accomplir au mieux de leurs capacités les obligations liées à le travail, en agissant avec diligence et assiduité dans le cadre de l du travail mise en place par l'employeur.</li><li>- Contribuer aux efforts de l'employeur en vue d'améliorer l'org production et la productivité.</li><li>- Exécuter les instructions données par la hiérarchie désignée par dans l'exercice normal de ses pouvoirs de direction.</li><li>- Observer les mesures d'hygiène et de sécurité industrielle l'employeur, en conformité avec la législation et la réglementation</li><li>- Se soumettre aux contrôles médicaux internes et externes que peut engager dans le cadre de la médecine du travail et du l'assiduité.</li><li>- Participer aux actions de formation, de perfectionnement, et de re l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration du fonctionn l'efficacité de l'organisation ou pour l'amélioration de l'hygiè</li></ul>
---	---

acts dans une entreprise ou société  
d'ordre professionnel relatives aux  
fabrication, modes d'organisation et  
es documents internes à l'organisme  
ontrat de travail.  
ravail, les équipements et les biens  
à l'intérêt de l'entreprise les locaux,  
travail de l'entreprise.

sécurité.

- Ne pas avoir d'intérêts directs ou indire  
concurrente, cliente ou sous-traitante.
- Ne pas divulguer des informations  
techniques, technologies, processus de  
d'une façon générale, ne pas divulguer l  
employeur sauf s'ils sont requis par la loi.
- Accomplir les obligations découlant du cc
- Préserver et protéger les moyens de t  
meubles et immeubles de l'entreprise.
- Ne pas utiliser à des fins contraires à  
équipements, les biens et les moyens de



La suspension de la relation de travail entraîne la suppression de la rémunération pendant la période considérée sauf dispositions légales ou conventionnelles contraires.

#### **ARTICLE 50**

Les travailleurs visés à l'article ci – dessus sont réintégrés de droit à un poste de rémunération équivalente à l'expiration des périodes ayant motivé la suspension de la relation de travail.

### CHAPITRE 5 : De la mise en disponibilité

#### **ARTICLE 51**

La mise en disponibilité est de droit pour les motifs suivants :

- Exercice d'un mandat électif public;

- Accomplissement des obligations du service national.

retraite sont

Pour ce dernier cas, les droits à l'ancienneté, à l'avancement et à la préservés.

mun accord

#### **ARTICLE 52**

La mise en disponibilité peut être accordée pour une période arrêtée d'un commun accord aux travailleurs confirmés pour convenance personnelle dans les cas suivants

de celui où il

- Maladie grave du conjoint où de l'enfant du travailleur;
- Travailleur qui doit rejoindre son conjoint établi en un lieu éloigné exerce;
- Travailleur devant élever un enfant de moins de cinq (05) ans, ou infirmité nécessitant des soins continus;
- Travailleur devant élever un enfant atteint d'une infirmité nécessitant soutien permanent;
- Travailleur devant suivre une formation non initiée par l'employeur
- Événement familial grave dûment justifié.

atteint d'une

itant soutien

crité du travailleur. Elle ne devient  
mployeur. L'entreprise se réserve le  
n disponibilité correspond réellement

relation de travail.

er d'activité lucrative.

mployeur, au moins, un mois avant

#### **ARTICLE 53**

La mise en disponibilité intervient sur demande é effective qu'après notification de la décision par l' droit de contrôler que la position du travailleur mis e au motif invoqué.

Dans le cas contraire, il est définitivement mis fin à la

Durant cette période, le travailleur ne doit pas exécuter

#### **ARTICLE 54**

Le travailleur est tenu de saisir par écrit son em l'expiration de celle-ci pour sa réintégration.



11

Handwritten signature or mark.

Handwritten signature or mark.

Handwritten signature or mark.

### **TITRE III : DEROULEMENT DE LA RELATION DE TRAVAIL**

#### ***Chapitre 1 : De la classification des postes de travail***

##### **ARTICLE 26**

Tout poste de travail fait l'objet d'une cotation indépendamment de l'agent qui l'occupe.

##### **ARTICLE 27**

La cotation du poste de travail est définie notamment par le niveau de qualification, le degré de responsabilité et les exigences particulières.

##### **ARTICLE 28**

La classification des emplois au sein des entreprises de la branche comporte trois (03) groupes.

##### **ARTICLE 29**

Classification.

Les postes de travail ainsi que les travailleurs sont classés par groupe et qualification.

##### **ARTICLE 30**

Classification du poste

La classification du travailleur est déterminée par sa compétence et la cotation de travail.

##### **ARTICLE 31**

Postes de travail

L'ensemble des postes cotés et classés constitue la nomenclature des postes des entreprises de la branche.

##### **ARTICLE 32**

Un changement ne peut

Toute modification éventuelle de la nomenclature visée à l'article ci-dessus ne peut intervenir qu'après négociation collective au sein de l'entreprise.

#### ***Chapitre 2 : De l'avancement et de la promotion***

##### **ARTICLE 33**

l'attribution périodique d'une indemnité

L'avancement au titre de l'ancienneté correspond à l'attribution d'ancienneté dans l'entreprise (IEP).

attribution périodique d'une indemnité dite "indemnité d'ancienneté" qui peut correspondre au passage d'un échelon ou degré à un autre dans le même poste ou section.

##### **ARTICLE 34**

L'avancement au mérite correspond à l'attribution d'ancienneté "avancement au mérite". L'avancement au mérite est décidé par l'employeur individuel, du comportement, des performances et de l'ancienneté professionnelle "IEP" sauf lorsque l'avancement est attribué sous forme de changement d'échelon, section ou degré.

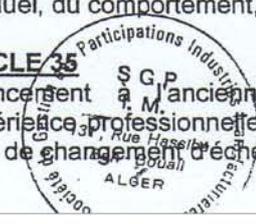
sur la base de l'assiduité, du rendement et de l'intérêt et soins portés au travail.

L'avancement au mérite est décidé par l'employeur individuel, du comportement, des performances et de l'ancienneté professionnelle "IEP" sauf lorsque l'avancement est attribué sous forme de changement d'échelon, section ou degré.

l'avancement au mérite constitue une indemnité d'ancienneté. L'avancement au mérite est attribué sous forme de changement d'échelon, section ou degré.

##### **ARTICLE 35**

L'avancement au mérite constitue une indemnité d'ancienneté. L'avancement au mérite est attribué sous forme de changement d'échelon, section ou degré.



**ARTICLE 36**

La promotion correspond au passage d'un poste à un poste de niveau supérieur. Sur la base des postes disponibles, l'employeur choisit les agents éligibles à une promotion en tenant compte

- du nombre de poste à pourvoir;
- du niveau de formation de base;
- des notations et/ou des performances;
- des résultats de la formation professionnelle;
- de l'expérience professionnelle.

**ARTICLE 37**

Les postes de promotion visés à l'article ci-dessus sont pourvus en priorité par des travailleurs confirmés à leur poste.

**ARTICLE 38**

sai prévue  
t confirmé

e du poste

L'occupation provisoire d'un poste de travail ne pourrait excéder la période d'es par la présente convention pour le poste concerné. Passé ce délai, l'agent es d'office.

Durant l'occupation provisoire d'un poste de travail, le travailleur perçoit le salaire occupé.

*CHAPITRE 3 : De la modification de la relation de travail*

entions ou  
elles qui y

uvent être

**ARTICLE 39**

Le contrat de travail est modifié lorsque la loi, la réglementation, les conv accordés collectifs énoncent des règles plus favorables aux travailleurs que ci sont stipulées.

**ARTICLE 40**

Sous réserve de l'article ci-dessous, les clauses du contrat de travail ne pe modifiées que par la volonté du travailleur et de l'employeur .

événements suivants :

ur,

vail;

**ARTICLE 41**

Le contrat de travail peut être modifié à l'occasion des é

- 1 - Changement dans la situation juridique de l'employe
- 2 - Transfert d'activité en un autre lieu;
- 3 - Changement structurel et / ou organisationnel du tra
- 4 - Mutation, promotion ou rétrogradation du travailleur.

**ARTICLE 42**

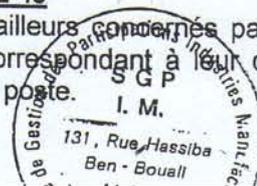
Les travailleurs transférés en application de l'alinéa convention de l'entreprise à laquelle ils sont affectés ap

**ARTICLE 43**

Les travailleurs concernés par l'alinéa (b) de l'article travail correspondant à leur qualification. Ils perçoive nouveau poste.

(a) ci - dessus sont régis par la rès négociation collective.

41 sont affectés à des postes de nt, en conséquence, le salaire d



X

En cas de non acceptation de la proposition de la modification de la relation de travail, le travailleur peut rompre la relation de travail et bénéficier des avantages prévus dans le cadre des dispositions du décret 94-09 relatif à la préservation de l'emploi.

**ARTICLE 44**

Les travailleurs subissant un préjudice matériel du fait des dispositions prévues à l'alinéa (c) de l'article 41 doivent continuer à bénéficier des avantages liés à leur poste précédent pendant une année au maximum.

**ARTICLE 45**

La mutation en un autre lieu de travail peut intervenir sur demande motivée du travailleur après accord de l'employeur.

**ARTICLE 46**

La mutation par nécessité de service entraînant le changement du lieu de travail habituel ne doit occasionner aucun préjudice matériel au travailleur (logement ou meubler).

gement). Le travailleur et

s indemnités

travail d'un

formité avec

connu par la mutation à un cherchant en

ne doit occasionner aucun préjudice matériel au travailleur (logement ou meubler). Le préjudice éventuel devra être déterminé d'un commun accord entre le travailleur et l'employeur.

Le refus par le travailleur équivaut à une rupture de la relation de travail sans préavis.

**ARTICLE 47**

La rétrogradation d'un travailleur consiste en sa réaffectation à un poste de niveau inférieur par rapport à son poste initial.

En tout état de cause, la mesure de rétrogradation doit être prononcée en conformité avec le règlement intérieur.

**ARTICLE 48**

L'incapacité physique découlant d'une maladie ou d'un accident de travail reconnue par la sécurité sociale ou tout autre organisme compétent donne lieu à une réaffectation à un autre poste pouvant maintenir ou modifier le niveau de rémunération en respectant la priorité des possibilités de maintien par le biais de la formation.

la relation de travail

roit par l'effet de

que prévus par la législation et la réglementation nationale;

tant qu'une condamnation devenue

xercice de fonction;

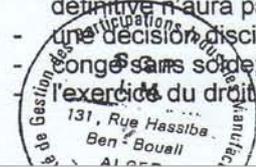


**CHAPITRE 4 : De la suspension de**

**ARTICLE 49**

La suspension de la relation de travail intervient de droit

- l'accord mutuel des parties;
- congés de maladie ou assimilés tels que prévus par la réglementation relative à la sécurité sociale;
- l'accomplissement des obligations du service national;
- l'exercice d'une charge électorale;
- la privation de liberté du travailleur si une décision disciplinaire suspensive d'exercice de fonction n'a pas été prononcée;
- l'exercice du droit de grève.



La suspension de la relation de travail entraîne la suppression de la rémunération pendant la période considérée sauf dispositions légales ou conventionnelles contraires.

**ARTICLE 50**

Les travailleurs visés à l'article ci – dessus sont réintégrés de droit à un poste de rémunération équivalente à l'expiration des périodes ayant motivé la suspension de la relation de travail.

**CHAPITRE 5 : De la mise en disponibilité**

**ARTICLE 51**

La mise en disponibilité est de droit pour les motifs suivants :

- Exercice d'un mandat électif public:

- Accomplissement des obligations du service national.

retraite sont

Pour ce dernier cas, les droits à l'ancienneté, à l'avancement et à la préservés.

**ARTICLE 52**

mun accord :

La mise en disponibilité peut être accordée pour une période arrêtée d'un commun accord aux travailleurs confirmés pour convenance personnelle dans les cas suivants

de celui où il

atteint d'une

itant soutien

- Maladie grave du conjoint ou de l'enfant du travailleur;
- Travailleur qui doit rejoindre son conjoint établi en un lieu éloigné exerce;
- Travailleur devant élever un enfant de moins de cinq (05) ans, ou infirmité nécessitant des soins continus;
- Travailleur devant élever un enfant atteint d'une infirmité nécessitant permanent;
- Travailleur devant suivre une formation non initiée par l'employeur
- Événement familial grave dûment justifié.

crité du travailleur. Elle ne devient employeur. L'entreprise se réserve le droit de contrôler que la position du travailleur mis en disponibilité correspond réellement

relation de travail.

de l'activité lucrative.

employeur, au moins, un mois avant

**ARTICLE 53**

La mise en disponibilité intervient sur demande effective qu'après notification de la décision par l'employeur. Le droit de contrôler que la position du travailleur mis en disponibilité correspond réellement au motif invoqué.

Dans le cas contraire, il est définitivement mis fin à la

Durant cette période, le travailleur ne doit pas exécuter

**ARTICLE 54**

Le travailleur est tenu de saisir par écrit son employeur à l'expiration de celle-ci pour sa réintégration.



Handwritten mark resembling the number 11.

Handwritten signature.

Handwritten signature.

Handwritten text: 509 - SPA - 537

CHAPITRE 6 : Du détachement du travailleur

**ARTICLE 55**

Le détachement est une position du travailleur confirmé au poste de travail appelé à activer en dehors de son entreprise.

**ARTICLE 56**

Le travailleur détaché pour formation conserve sa rémunération dans les conditions qui seront fixées par les contrats de formation.

**ARTICLE 57**

Le détachement intervenant pour rappel dans le cadre de la réserve est soumis à la législation en vigueur au moment du rappel

C  
Y



211



Handwritten signature or initials.

## TITRE IV : CONDITIONS DE TRAVAIL

### CHAPITRE 1 : De la durée de travail

#### ARTICLE 58

Par durée légale de travail est entendu le temps durant lequel le travailleur est à la disposition de l'employeur sur le lieu habituel de son travail ou un autre lieu afin de préparer ou d'exécuter les tâches inhérentes à son poste de travail .

#### ARTICLE 59

Dans les conditions normales de travail, la durée légale est celle fixée par la législation en vigueur. Pour les postes communs comportant des périodes creuses d'inactivité (gardien , agent de sécurité, vendeur...), la durée hebdomadaire du travail varie entre 42 et 56 heures .

Cette durée du travail peut être réduite pour les postes particulièrement pénibles ou

dangereux.

les conventions et/ou accords collectifs d'entreprise préciseront les conditions de mise en œuvre du présent article.

#### ARTICLE 60

L'amplitude journalière de travail ne peut en aucun cas dépasser douze (12

#### ARTICLE 61

Lorsque les horaires de travail sont effectués sous le régime de la semaine continue, l'employeur est tenu d'aménager un temps de pause qui ne peut excéder une demi-heure est considérée comme temps de travail.

### CHAPITRE 2 : Des heures supplémentaires

#### ARTICLE 62

Le recours aux heures supplémentaires doit répondre à une nécessité absolue et revêtir un caractère exceptionnel et en dehors des objectifs arrêtés.

tout travailleur pour effectuer des heures de travail sans que ces heures n'excèdent les dispositions de l'article ci-dessus relatif à

ment lieu à des repos compensateurs en que définie dans l'annexe relative au régime

le cadre des missions et déplacements sont

Dans ce cas, l'employeur peut requérir t heures supplémentaires au delà de la durée légale de 20% de la durée légale sous réserve des dispositions de l'amplitude journalière.

#### ARTICLE 63

Les heures supplémentaires effectuées doivent bénéficier de priorité ou au paiement d'une majoration telle que définie dans l'annexe relative au régime indemnitaire.

#### ARTICLE 64

Les dépassements d'horaires de travail dans le cadre des missions et déplacements sont exclus des présentes dispositions.



CHAPITRE 3 : Du travail de nuit

**ARTICLE 65**

Est considéré comme travail de nuit , tout travail exécuté entre vingt et une heures et cinq heures.

**ARTICLE 66**

Le travail de nuit est interdit pour les travailleurs âgés de moins de Dix Neuf (19) ans.

**ARTICLE 67**

Le travail de nuit est interdit pour les travailleurs de sexe féminin, sauf dérogation de l'inspection du travail.

**ARTICLE 68**

La majoration pour heures effectuées de nuit est définie dans l'annexe relative au régime

indemnitaire. Elle n'est pas cumulable avec l'indemnité de travail posté.  
En cas de situation conjoncturelle spécifique non prévue par la présente convention, des conditions particulières doivent être arrêtés d'un commun accord par les parties concernées.

CHAPITRE 4 : Du travail posté

**ARTICLE 69**

Lorsque les besoins de la production ou du service l'exigent, le travail est organisé en équipes successives ou "travail posté".

**ARTICLE 70**

Le travail posté est défini comme suit :

- Système continu dit 3x8 c'est-à-dire un système où la production de service est assurée 24 h sur 24 h, tous les jours de la semaine y compris le repos hebdomadaire légal et jours fériés compris. Ce système concerne également les personnels organ

est organisé en

est organisé en

c'est-à-dire un système où la production des biens ou de service est assurée 24h sur 24h, avec arrêt à chaque fin de semaine.

c'est-à-dire un système où la production des biens ou de service est assurée 24h sur 24h, avec arrêt à chaque fin de semaine.

rotation (quart) et dont les modalités pratiques sont définies en annexe à la présente convention.

différents systèmes de travail posté est arrêtée par les services compétents de chaque lieu de travail.

- Système semi - continu dit 3x8 c'est-à-dire un système où la production de service est assurée 24h sur 24h, avec arrêt à chaque fin de semaine.
- Système discontinu en 2 x 8 c'est-à-dire un système où la production de service est assurée 24h sur 24h, avec arrêt à chaque fin de semaine.
- Système à équipes fixes sans rotation (quart) et dont les modalités pratiques sont définies en annexe à la présente convention.

Les montants d'indemnités du travail posté sont définies en annexe à la présente convention.

**ARTICLE 71**

La liste des postes de travail soumis aux indemnités de travail posté est arrêtée par les services compétents de chaque lieu de travail.



## CHAPITRE 5 : Des repos légaux

### ARTICLE 72

Le travailleur a droit à une journée entière de repos par semaine correspondant au vendredi.

### ARTICLE 73

Report du repos hebdomadaire : les conventions et/ou accords collectifs d'entreprise préciseront les modalités et conditions de mise en œuvre du présent article.

### ARTICLE 74

Lorsque l'organisation de travail ou l'activité l'exige, le repos hebdomadaire est attribué par roulement .

### ARTICLE 75

Les jours fériés, chômés et payés sont fixés par la loi. En cas d'absence la veille ou le lendemain des jours fériés, le bénéfice de la journée chômée et payée est supprimée.

### ARTICLE 76

Lorsqu'un travailleur est appelé à travailler un jour chômé et payé il a droit à un repos compensateur de deux jours ou, à défaut, à un repos d'une journée et d'une majoration telle que définie à l'annexe relative au régime indemnitaire de la branche Textiles et Cuirs.

### ARTICLE 77

Lorsqu'un travailleur a travaillé un jour de repos hebdomadaire , il a droit à un repos compensateur d'une journée et demie ou , à défaut , à un repos d'une journée et d'une majoration pour heure supplémentaire telle que définie à l'annexe relative au régime indemnitaire de la branche Textiles et Cuirs.

## CHAPITRE 6 : De la récupération

### ARTICLE 78

En cas d'interruption collective du travail résultant d'un cas de force majeure ou accord collectif, les heures de travail perdues peuvent être récupérées et payées au taux normal.

### ARTICLE 79

La récupération intervient après information du partenaire social.

### ARTICLE 80

La récupération peut se faire par anticipation et ne peut intervenir qu'après consultation du partenaire social.

## CHAPITRE 7 : De la protection des travailleurs

### ARTICLE 81

L'employeur est tenu de mettre en place et de développer tous les moyens concourant à la sécurité physique ~~des travailleurs~~ ~~sur les lieux de travail.~~



**ARTICLE 82**

L'employeur est tenu de mettre à la disposition des travailleurs des vestiaires et des sanitaires sur les lieux de travail.

**ARTICLE 83**

Pour les travailleurs affectés à des postes insalubres et salissants, l'employeur, est tenu de prévoir des douches journalières.

**ARTICLE 84**

Il est interdit d'occuper les travailleurs à des travaux comportant des charges de plus :

- 25 kilogrammes pour les travailleurs âgés de moins de 18 ans.
- 55 kilogrammes pour un seul travailleur d'une façon continue s'il n'est pas reconnu apte par le médecin du travail.

**ARTICLE 85**

aux nécessitant  
s roulants ou à

Il est interdit d'occuper les travailleurs âgés de moins de 18 ans à des travaux nécessitant l'utilisation des produits nocifs, des machines à fortes vibrations, des engins des travaux en hauteur.

insalubres ou

**ARTICLE 86**

L'employeur est tenu de fournir aux travailleurs affectés à des postes salissants la tenue de travail et les accessoires de protection nécessaires.

aux travailleurs  
organisme, soit

**ARTICLE 87**

Dans le cadre de la séance continue, l'employeur est tenu soit d'assurer un repas journalier au sein de ses propres locaux ou auprès de tout autre d'aménager un local approprié et de verser une indemnité de panier.

s droits que la  
travailleurs et à  
e diffamations,

**ARTICLE 88**

L'employeur s'engage à appliquer et à mettre en œuvre l'ensemble de la législation en vigueur reconnaît aux travailleurs.

Elle veille notamment à garantir le respect de la dignité humaine des travailleurs et à assurer leur protection contre toute forme d'outrage, de calomnies, de pressions ou de voies de faits dans l'exercice de leurs fonctions.

de leurs fonctions.

pressions ou de voies de faits dans l'exercice

médecine du travail

CHAPITRE 8 : De la

servir la santé du travailleur dans le travail  
ntale, en surveillant son adaptation au travail  
s et les accidents de travail. Elle vise en

**ARTICLE 89**

La médecine du travail a pour mission de protéger le travailleur en lui évitant toute altération physique ou mentale et en prévenant les maladies professionnelles. Elle assure la liaison avec les organismes spécialisés :

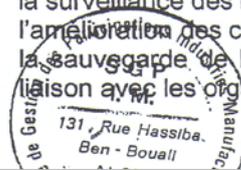
travailleurs,

- la protection de la santé des travailleurs
- la surveillance des lieux de travail
- l'amélioration des conditions de travail
- la sauvegarde de l'environnement

travail,

nt par rapport à l'hygiène et à la sécurité en  
nalisés en médecine du travail.

liaison avec les organismes spécialisés :



**ARTICLE 90**

Le contrôle de l'application des dispositions prévues à l'article 90 ci - dessus est assuré par une commission paritaire présidée par l'employeur.

**ARTICLE 91**

L'employeur est tenu , lorsque les conditions l'exigent , d'assurer la médecine du travail au sein de ses propres locaux ou auprès d'autres organismes.

**ARTICLE 92**

Dans les lieux de travail ayant un effectif supérieur à cent (100) travailleurs et éloignés d'un centre de santé, l'employeur est tenu de prévoir une structure de soins.

Dans les lieux de travail ayant un effectif supérieur à huit (800) travailleurs, une structure médicale dirigée par un médecin est obligatoire.

**ARTICLE 93**

Tout travailleur subit un examen médical au moins une fois par an à la demande de l'employeur

**ARTICLE 94**

Tout travailleur est tenu de se soumettre à une visite médicale de reprise après absence pour :

- accident de travail ou maladie professionnelle quelle que soit la durée.
- congé de maternité
- maladie non professionnelle de plus de trois semaines consécutives.

**ARTICLE 95**

En conformité avec l'article ci-dessus, le médecin est tenu d'inspecter régulièrement les lieux de travail et de restauration.

**ARTICLE 96**

Lorsque le travail est assuré par équipe, l'employeur est tenu de prévoir un service de garde assuré par un infirmier.



## TITRE V : LA FORMATION PROFESSIONNELLE

### CHAPITRE 1 : De l'organisation de la formation

#### ARTICLE 97

La formation professionnelle est une obligation qui s'impose à l'employeur et au travailleur.

#### ARTICLE 98

L'employeur est chargé de l'élaboration et de la mise en œuvre des plans de formation après avis du comité de participation.

#### ARTICLE 99

Pour toute mise en formation l'employeur est tenu de favoriser les candidatures internes.

#### ARTICLE 100

La formation qui constitue à la fois un droit et une obligation pour le travailleur ne peut donner lieu à une promotion sauf disposition expressément prévue par le contrat de formation.

#### ARTICLE 101

L'entreprise est tenue de dégager un budget en vue de réaliser des actions de formation.

### CHAPITRE 2 : Des droits et obligations du stagiaire

#### ARTICLE 102

Toute mise en formation d'un travailleur donne lieu à l'établissement d'un contrat de formation.

#### ARTICLE 103

Tout travailleur retenu pour une formation est tenu de suivre les cours ou cycles de

formation organisés à son profit.

Durant la formation, il est soumis aux dispositions du règlement intérieur de l'établissement formateur.

Le non respect de ces dispositions expose le travailleur aux sanctions prévues par le règlement intérieur de l'établissement formateur sans préjudice des mesures prévues par le contrat de formation.

#### ARTICLE 104

La durée de formation est prise en compte comme durée de travail au regard des droits liés à l'ancienneté, sauf cas expressément prévus par le contrat de formation.

#### ARTICLE 105

Tout travailleur externe mis en formation bénéficie d'un présalaire durant toute la période de formation.

#### ARTICLE 106

Les dispositions législatives et réglementaires en vigueur relatives à l'application sont reconduites dans la présente convention.

## **TITRE VI: PROTECTION SOCIALE**

### **CHAPITRE 1: De la maladie du travailleur**

#### **ARTICLE 107**

Tout travailleur en congé de maladie doit faire parvenir à l'employeur dans un délai de deux (02) jours ouvrables qui suivent la constatation de la maladie les pièces justificatives y afférentes.

#### **ARTICLE 108**

A défaut de formalités prévues à l'article ci-dessus, le travailleur est considéré en abandon de poste sauf cas de force majeure dûment accepté par l'organisme employeur.

### **CHAPITRE 2: Des accidents de travail**

#### **ARTICLE 109**

Est considéré comme accident de travail, tout accident ayant entraîné une lésion corporelle imputable à une cause soudaine extérieure et survenu dans le cadre de la relation de travail.

AF  
Es  
co  
rel

#### **ARTICLE 110**

Est également considéré comme accident de travail, l'accident survenu au cours :

AF  
Es

- d'une mission accomplie hors de l'établissement conformément aux instructions de l'employeur.
- Du trajet entre le domicile et le lieu de travail.

#### **ARTICLE 111**

Un accident de travail doit être déclaré :

AF  
L'a

- par la victime ou ses représentants à l'employeur dans les 24 heures, sauf cas de force majeure dûment motivée (pour les accidents hors entreprise).

Le travailleur doit déclarer l'accident de travail à l'organisme de sécurité sociale dans un délai de 48 heures à compter de la date où il en a pris connaissance.

- Pai  
à c

La qualité d'accident de travail est appréciée par l'organisme de sécurité sociale.

La qualité d'acc

Le salaire pendant la période de travail au cours de laquelle l'accident est survenu, est à la charge de l'employeur quel que soit le mode de rémunération.

**ARTICLE 112**  
La journée de l'employeur qu

### **CHAPITRE 3: De la maladie professionnelle**

Sont considérées comme maladies professionnelles les intoxications, infections et affections de nature professionnelle particulière définies en collaboration avec les services de la santé.

**ARTICLE 113**  
Sont considérées  
présumées d'o  
spécialisés de



**ARTICLE 114**

La liste des maladies présumées d'origine professionnelle probables ainsi que la liste des travaux susceptibles de les engendrer et la durée d'exposition aux risques correspondant à ces travaux sont précisés par voie réglementaire.

*CHAPITRE 4 : De la retraite*

**ARTICLE 115**

Tout travailleur bénéficie d'une pension de retraite s'il remplit les conditions fixées par la réglementation en vigueur.

**ARTICLE 116**

Le montant de la pension de retraite est fixé par la Caisse Nationale de Retraite (CNR).

Tout travailleur ne peut se faire qu'après notification de la décision de la Caisse Nationale de Retraite (CNR).

En outre, le travailleur bénéficie d'avantages selon les dispositions de la convention. Cette disposition s'applique au profit du conjoint du travailleur avant sa mise en retraite.

*CHAPITRE 5 : Des œuvres sociales*

Les entreprises un fond destiné au développement des œuvres sociales.

**ARTICLE 117**

La mise à la retraite de tout travailleur est décidée par la Caisse Nationale de Retraite (CNR).

**ARTICLE 118**

Avant son départ en retraite, le travailleur bénéficie des avantages prévus par la présente loi en cas de décès.

**ARTICLE 119**

Il est institué au sein des entreprises des œuvres sociales.

La contribution de l'employeur qui ne saurait excéder 3% de la masse salariale (et dont les modalités de répartition sont fixées par voie réglementaire) est versée à un compte spécial ouvert à ce titre au nom de l'organe chargé de la gestion des œuvres sociales.

La gestion des œuvres sociales est confiée au comité de participation conformément à la législation en vigueur.

**ARTICLE 120**

Les œuvres sociales sont financées par une contribution de l'employeur qui ne saurait excéder 3% de la masse salariale (et dont les modalités de répartition sont fixées par voie réglementaire) versée à un compte spécial ouvert à ce titre au nom de l'organe chargé de la gestion des œuvres sociales.

**ARTICLE 121**

La gestion des œuvres sociales est confiée au comité de participation conformément à la législation en vigueur.



## TITRE VII : LES CONGES

### CHAPITRE 1 : Du congé annuel

#### ARTICLE 122

Le congé annuel est destiné à permettre au travailleur de se reposer en vue d'assurer la conservation et la reconstitution de sa santé physique et intellectuelle et de sa force de travail.

#### ARTICLE 123

Tout travailleur a droit à une indemnité de congé annuel dont le montant de l'indemnité correspondant au douzième (1/12) de la rémunération annuelle perçue au cours de l'année de référence qui inclut toutes les primes et indemnités correspondantes.

#### ARTICLE 124

el, le travailleur ne peut en aucun cas exercer une activité  
activités culturelles, artistiques et de formation.

iel est calculée à raison de deux (02) jours et demi par mois

dans les régions du sud du pays ont droit à un congé annuel  
rs.

pour le calcul du congé s'étend du 1er juillet de l'année  
l'année du congé.

124, le travailleur occupé à temps partiel peut exercer une  
congé annuel.

Durant son congé annu  
rémunérée sauf pour les a

#### ARTICLE 125

La durée du congé annu  
travaillé.

Les travailleurs exerçant  
supplémentaire de 10 jou

#### ARTICLE 126

La période de référence  
précédente au 30 juin de

#### ARTICLE 127

Par dérogation à l'article  
activité lucrative durant le

#### ARTICLE 128

imité de participation.

congé annuel est nulle et de  
nuel sont consommés avant le  
de l'employeur au 30 juin de

à la suite d'une maladie pour

par l'employeur par nécessité

ce.

Le calendrier de départ en congé est arrêté après avis du cc

#### ARTICLE 129

Toute renonciation par le travailleur à tout ou partie de son  
nul effet . Sous peine de prescription, les droits à congé an  
31 décembre de l'année du congé, sauf dérogation écrite  
l'année suivante.

#### ARTICLE 130

Le travailleur est autorisé à interrompre son congé annuel  
bénéficier du congé de maladie et des droits y afférents.

#### ARTICLE 131

Le travailleur salarié en congé annuel peut être requis  
impérieuse de service

#### ARTICLE 132

Le congé annuel peut être fractionné par nécessité de servic



## CHAPITRE 2 : Des congés spéciaux

### ARTICLE 133

Tout travailleur en activité a droit à une absence spéciale payée d'une durée de trois (03) jours ouvrables à l'occasion des événements ci-après :

- mariage du travailleur,
- naissance d'un enfant du travailleur,
- circoncision, mariage, ou décès, d'un enfant du travailleur ou d'un enfant légalement à sa charge.
- décès des ascendants (grand-père, grand-mère, père, mère) du travailleur ou de son conjoint.
- décès du conjoint du travailleur.

aux (frères et sœurs) du travailleur ou de son conjoint

pour le décès des collatéraux des ascendants directs du

s au présent article doivent être pris au moment de et ne peuvent en aucun cas être différés sous peine de

nements familiaux cités à l'article ci-dessus, le travailleur apprécié par l'employeur et qui ne peut excéder 48 heures ns un lieu éloigné.

in bénéficient, en cas de maternité, d'un congé spécial payé sociale d'une durée de quatorze (14) semaines.

té doit correspondre aux périodes prénatale et postnatale.

- decès des collatéraux

Le congé est de deux jours travailleur ou de son conjoint.

Les congés spéciaux prévus à l'article ci-dessus sont pris à l'occasion de l'événement qui les justifie et ne sont pas cumulables.

### ARTICLE 134

A l'occasion de l'un des événements cités à l'article ci-dessus, le travailleur bénéficiera d'un délai de route si l'événement s'est produit dans un lieu éloigné.

### ARTICLE 135

Les travailleuses de sexe féminin ont droit, par l'organisme de la sécurité sociale, à un congé spécial payé en cas de maternité.

La durée du congé de maternité est de quatorze (14) semaines.

bénéficient de deux (02) semaines et de neuf mois qui seront

de fois dans sa vie et sera égale à un mois.

A la reprise du travail après maternité, les femmes travailleuses bénéficient de deux (02) semaines et de neuf mois qui seront consommés pendant la première année de l'enfant.

### ARTICLE 136

Tout travailleur se rendant aux lieux saints de l'islam a droit, sur justificatifs, à une absence spéciale rémunérée à son salaire professionnel, et sur justificatifs à une absence spéciale rémunérée à son salaire professionnel.



Handwritten signature or initials.

Handwritten signature or initials.

## TITRE VIII : L'EXERCICE DU DROIT SYNDICAL

### CHAPITRE 1 : De la prévention et du règlement des conflits collectifs

#### ARTICLE 137

L'employeur et les représentants des travailleurs organisent des réunions trimestrielles en vue d'examiner en commun la situation des relations socioprofessionnelles. Des réunions extraordinaires peuvent être initiées par l'une ou l'autre partie, chaque fois que la nécessité l'exige.

Au sens des dispositions législatives et conventionnelles, le terme représentant des travailleurs désigne les représentants syndicaux des travailleurs ou des représentants élus par les travailleurs lorsqu'il n'y a pas de représentants syndicaux.

#### ARTICLE 138

La procédure de conciliation interne définie dans la présente convention est engagée par le ou les délégués syndicaux dans un délai de quatre (04) jours à compter de la naissance du conflit collectif par lettre adressée à la direction, la naissance du conflit collectif par lettre adressée de réception.

La procédure de conciliation interne définie dans la présente convention est engagée par le ou les délégués syndicaux dans un délai de quatre (04) jours à compter de la naissance du conflit collectif par lettre adressée de réception.

La réponse écrite ne peut excéder huit (08) jours après réception de la présente convention, le ou les délégués syndicaux sont tenus de déclarer officiellement la naissance du conflit collectif par lettre adressée de réception.

La réponse écrite ne peut excéder huit (08) jours après réception de la présente convention, le ou les délégués syndicaux sont tenus de déclarer officiellement la naissance du conflit collectif par lettre adressée de réception.

Si la réponse est négative et si le ou les délégués syndicaux maintiennent leur position, le ou les délégués syndicaux saisissent la commission centrale d'entreprise composée du ou des délégués syndicaux et de trois (03) membres de la direction générale et qui dispose de quinze (15) jours pour se prononcer.

Si le conflit persiste, le ou les délégués syndicaux engagent la procédure de conciliation conformément aux dispositions de la législation en vigueur.

La procédure de conciliation interne définie dans la présente convention est engagée par le ou les délégués syndicaux dans un délai de quatre (04) jours à compter de la naissance du conflit collectif.

#### ARTICLE 139

Au sens des dispositions législatives et conventionnelles, le terme représentant des travailleurs désigne les représentants syndicaux des travailleurs ou des représentants élus par les travailleurs lorsqu'il n'y a pas de représentants syndicaux.

Le délai accordé à la direction pour donner sa réponse écrite ne peut excéder huit (08) jours après réception de la présente convention, le ou les délégués syndicaux sont tenus de déclarer officiellement la naissance du conflit collectif par lettre adressée de réception.

#### ARTICLE 140

Dans le cas d'une réponse négative, le ou les délégués syndicaux saisissent la commission centrale d'entreprise composée du ou des délégués syndicaux et de trois (03) membres de la direction générale et qui dispose de quinze (15) jours pour se prononcer.

Passé ce délai, et si le conflit persiste, le ou les délégués syndicaux engagent la procédure de conciliation conformément aux dispositions de la législation en vigueur.

et modalités telles que définies par la législation en vigueur.

procédure de conciliation conformément aux dispositions de la législation en vigueur.

individuels

Le conflit individuel est constitué par le travail opposant un travailleur salarié à l'employeur, sur l'exécution d'une relation de travail liant les deux parties.

Le conflit individuel et les voies de recours internes prévues par la législation en vigueur et les voies de recours internes prévues par la législation en vigueur.

#### ARTICLE 141

Constitue un conflit individuel de travail tout différend opposant un travailleur salarié à l'employeur, sur l'exécution d'une relation de travail défini par la législation en vigueur et la présente convention.

Le conflit individuel et les voies de recours internes prévues par la législation en vigueur et les voies de recours internes prévues par la législation en vigueur.

### CHAPITRE 2 : Des conflits individuels



CHAPITRE 3 : Des conflits collectifs

**ARTICLE 142**

Constitue un conflit collectif de travail régi par les dispositions de la présente convention et conformément à la loi, tout désaccord relatif aux relations socioprofessionnelles et aux conditions générales de travail entre les travailleurs et l'employeur, non résolu dans le cadre des réunions périodiques et des procédures de conciliation prévues par la législation en vigueur et la présente convention.

CHAPITRE 4 : De l'exercice du droit de grève

**ARTICLE 143**

Lorsque le différend persiste après épuisement des procédures de conciliation, de médiation et d'arbitrage prévues par la législation, le droit des travailleurs de recourir à la grève s'exerce dans les conditions et selon les modalités définies par la législation en

station en	grève s'exerce dans les conditions et selon les modalités définies par la législation en vigueur.
le lieu de	A ce titre, le service minimum sera négocié par les deux parties pour chaque travail.
solue des moitié des	<b>ARTICLE 144</b> Le recours à la grève est approuvé par un vote à bulletin secret à la majorité absolue des travailleurs réunis en assemblée générale constituée d'au moins de la moitié des travailleurs composant le ou les collectif (s) concerné (s).
eur et les s 50% du	A cet effet, les structures concernées à savoir les représentants de l'employeur et les représentants des travailleurs sont chargés du contrôle de la présence des travailleurs du collectif concerné et du contrôle du dépouillement du vote à bulletin secret.
s dont une	Un P.V. consignait les résultats de vote est dressé et signé par les deux parties. Une copie est adressée au bureau de l'inspection de travail.
	<b>ARTICLE 145</b>

générale décide, par voie de vote, d'une durée de huit (08) jours au niveau du secrétariat du Directeur

en vertu des dispositions de la loi, le déclenchement de la grève de l'employeur en cas de désaccord objet du conflit.

le, à savoir :

licenciement pour faute disciplinaire.

Lorsque la majorité de l'effectif présent à l'assemblée générale déclenche le déclenchement de la grève, un préavis de grève, d'une durée d'au moins, sera déposé contre accusé de réception au directeur général de l'entreprise.

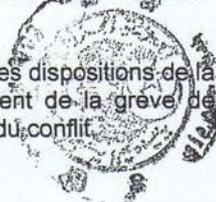
L'employeur et les représentants des travailleurs sont tenus de poursuivre leur négociation pour le règlement de leur différend pendant la période de préavis de grève et après l'expiration de ce préavis.

**ARTICLE 146**

La grève déclenchée sans respect de la procédure légale est considérée comme illégale.

- conciliation obligatoire,
- assemblée générale du collectif,
- vote à bulletin secret avec quorum requis,
- dépôt du préavis de grève.

Expose les travailleurs salariés qui ont pris part au déclenchement de la grève.



Aucune sanction ne peut être prononcée contre les travailleurs salariés, en raisons de leur participation à une grève légalement déclenchée.

**ARTICLE 147**

Les heures ou journées d'arrêt de travail pour grève ne sont pas rémunérées quelle qu'en soit la durée.

**ARTICLE 148**

Le recours à la grève ne peut s'exercer et la grève déclenchée est suspendue dès lors que l'employeur et le collectif des travailleurs en conflit de travail conviennent de soumettre leur différend à l'arbitrage. Les décisions prises dans le cadre de l'arbitrage s'imposent aux deux parties.

**ARTICLE 149**

Dès dépôt du préavis de grève, l'employeur et les représentants des travailleurs s'obligent à

assurer la préservation et la sécurité des installations et des biens des travailleurs chargés de ces tâches.

En vertu des articles 145 à 146 ci-dessus, ne sont pas suspendus les effets pour la durée de l'arrêt collectif

Le refus des autorités administratives ou de refus de fournir le service minimum, est interdite sous toute forme ou autre destinée à pourvoir au

Une interruption complète est de nature à porter

sur les activités essentielles.

prendre les mesures nécessaires pour assurer la continuité des installations et des biens et désignent les travailleurs

**ARTICLE 150**

La grève déclenchée en respect des dispositions ci-dessus ne rompt pas la relation de travail. Elle est suspendue pendant la durée de travail.

**ARTICLE 151**

Sauf dans le cas de réquisitions ordonnées par les autorités administratives, les travailleurs ne sont pas tenus d'exécuter les obligations de travail ni de toute affectation de travailleur par voie de remplacement des travailleurs en grève.

**ARTICLE 152**

Lorsque la grève concerne des activités dont l'arrêt est de nature à porter atteinte à :

- La continuité des services publics essentiels

- Des activités économiques vitales,
- L'approvisionnement de la population,
- La sauvegarde des installations et biens existants,

La poursuite des activités indispensables est organisée en la forme d'un service minimum obligatoire.

Les activités concernées par le service minimum seront précisées en cas de besoin par le règlement intérieur.



Handwritten signature or initials.

## CHAPITRE 5 : Des organes de participation

### ARTICLE 153

La participation des travailleurs à la vie de l'entreprise est assurée par les délégués du personnel regroupés en comité de participation.

### ARTICLE 154

La constitution du comité de participation, son mode d'élection, son rôle et son fonctionnement doivent être conformes aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

### ARTICLE 155

Les attributions du comité de participation sont fixées par la loi.

### ARTICLE 156

par trimestre sur convocation de  
leur n'est pas déductible du crédit

iers et humains nécessaires au

droit syndical

est à la loi.

Le comité de participation se réunit au moins deux fois  
son président ou de l'employeur.  
La durée de la réunion initiée ou acceptée par l'employeur  
horaire alloué aux délégués du personnel.

### ARTICLE 157

L'employeur doit assurer les moyens matériels, financ  
fonctionnement du comité de participation.

## CHAPITRE 6 : De l'exercice du droit

### ARTICLE 158

Le droit syndical s'exerce dans l'entreprise conformément

### ARTICLE 159

Les prérogatives des organisations syndicales représentatives

Les organisations syndicales représentatives au sein de l'entreprise sont

syndicaux ont le droit de disposer mensuellement d'un crédit de dix (10)  
comme temps de travail pour l'exercice de leur mandat.

syndicaux peuvent cumuler et répartir entre eux les crédits horaires  
leur sont accordés, après accord de l'employeur.

est par les délégués syndicaux aux réunions convoquées à l'initiative de  
acceptées par celui-ci à leur demande, n'est pas pris en compte pour le  
horaire mensuel alloué.

définies par la loi

### ARTICLE 160

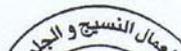
Les délégués syndicaux ont droit à dix (10) heures payées

Les délégués syndicaux ont droit à dix (10) heures mensuelles qui leur

### ARTICLE 161

Le temps passé par les délégués syndicaux à l'exercice de leur mandat  
l'employeur ou à l'initiative de l'employeur n'est pas pris en compte pour le  
calcul du crédit de travail mensuel alloué.

### ARTICLE 162



**ARTICLE 163**

Lorsque l'organisation syndicale représentative dispose de plus de Cent Cinquante (150) travailleurs membres, l'entreprise doit mettre à sa disposition un local approprié.

**ARTICLE 164**

Dans l'exercice de leurs activités professionnelles, les délégués du personnel et les délégués syndicaux sont soumis aux dispositions législatives réglementaires et conventionnelles relatives aux droits et obligations des travailleurs.

**ARTICLE 165**

Aucun délégué du personnel ou syndical ne peut faire l'objet, de la part de l'employeur, d'un licenciement, d'une mutation ou de toute autre sanction disciplinaire de quelque nature que ce soit du fait des activités qu'il tient de son mandat.

**ARTICLE 166**

Nul ne peut exercer sur les travailleurs des pressions ou menaces allant à l'encontre de

l'organisation syndicale ou de ses activités.

**ARTICLE 167**

En cas de manquement, par un délégué du personnel ou syndical, aux dispositions de l'article ci-dessus, une procédure disciplinaire peut être engagée à son encontre par son employeur; le comité de participation ou l'organisation syndicale préalablement informé.

**ARTICLE 168**

Aucune sanction ne peut être prononcée contre les travailleurs en raison de leur participation à une grève régulièrement déclenchée dans les conditions prévues par la loi.

tions de  
par son  
ormé.

de leur  
ar la loi.

6



11

## **TITRE IX : CESSATION DE LA RELATION DE TRAVAIL**

### **CHAPITRE 1 : Des généralités**

#### **ARTICLE 169**

Les cas de cessation de la relation de travail sont :

- la nullité ou l'abrogation du contrat de travail,
- l'arrivée à terme du contrat de travail à durée déterminée,
- le licenciement
- l'incapacité totale de travail, telle que définie par la législation en vigueur,
- licenciement pour compression d'effectifs,
- cessation d'activité légale de l'employeur,

- la retraite
- le décès.
- la démission

ns mention  
n de travail

#### **ARTICLE 170**

A la cessation de la relation de travail, il est délivré au travailleur un certificat sa défavorable indiquant la date de recrutement, la date de cessation de la relation ainsi que les postes occupés.

mployeur et  
st convenu

#### **ARTICLE 171**

La délivrance du certificat de travail n'annule pas les droits et obligations de l'employeur et du travailleur nés du contrat de travail ou contrat de formation sauf s'il est autrement par écrit entre eux.

à aucune  
il est signé

#### **ARTICLE 172**

Dans le cadre de la cessation de la relation du travail qui n'est subordonnée à aucune obligation contractuelle, il est délivré au travailleur un solde de tout compte qui est signé par les deux parties.

rée déterminée de son fait durant la  
période contractuelle correspondante à la  
durée du contrat de travail, sauf dispositions contraires prévues

#### **ARTICLE 173**

Si l'employeur venait à résilier le contrat de travail à l'expiration de la période contractuelle, le travailleur perçoit la rémunération de la période restante pour l'expiration normale du contrat de travail dans le contrat du travail.

mission

### **CHAPITRE 2 : De la démission**

relation de travail avec l'employeur  
de réception.

#### **ARTICLE 174**

La démission est un droit reconnu au travailleur. Le travailleur qui manifeste la volonté de rompre la relation de travail présente à celui-ci sa démission par écrit, avec accusé de réception.

Après la date de réception de la  
demande de démission, l'employeur est tenu de notifier au travailleur le délai de préavis qu'il doit observer.

#### **ARTICLE 175**

L'employeur est tenu, dans les huit (08) jours à compter de la réception de la demande de démission, de notifier au travailleur le délai de préavis qu'il doit observer.



**ARTICLE 176**

Le délai de préavis en cas de démission est égale à la durée de la période d'essai du poste occupé, sauf cas expressément prévu par le règlement intérieur et les statuts particuliers.

**ARTICLE 177**

Le travailleur démissionnaire est tenu de respecter le préavis qui lui est fixé, sauf dérogation de l'employeur.

G

12



## **TITRE X : LA PRESERVATION DE L' EMPLOI**

### **CHAPITRE 1 : Du chômage technique**

#### **ARTICLE 178**

Lorsque l'activité est perturbée par des cas de force majeure, l'employeur met les personnels des postes concernés en chômage technique pour la période d'inactivité.

#### **ARTICLE 179**

Lorsque le stock des produits finis atteint un niveau jugé critique au niveau de l'entreprise, le personnel est mis en chômage technique pour des périodes d'une semaine renouvelable jusqu'à rétablissement d'un flux commercial compatible avec les exigences financières.

onner est  
si permet

Lorsque l'activité est perturbée par des ruptures d'approvisionnements ; le personnel est mis en chômage technique pour des périodes d'une semaine renouvelables qui assurent l'alimentation des postes de travail en encours.

ce à ses  
res sur le

#### **ARTICLE 180**

Lorsque la situation financière de l'entreprise ne permet plus de faire face à ses obligations vis à vis des tiers, l'employeur met en œuvre un ensemble de mesures de court terme pouvant inclure:

mettant le

- une réorganisation du travail et des horaires de travail permettant le rééquilibre des charges et des produits
- l'avancement de la période des congés
- le travail pendant les jours de repos en récupération des jours travaillés
- la réduction du volume horaire de travail ou du travail à temps partiel

nées non

#### **ARTICLE 181**

ures à 30

Après accord du partenaire social, les périodes de chômage technique inférieures à 30 jours seront :

journées de repos  
ou congé.

journées de repos .

- soit récupérés par un travail durant les périodes de chômage technique
- soit récupérés par diminution du droit à congé

0 jours et n'excédant pas six (06) mois  
le base + l'IEP pour le deuxième et le troisième  
ois pour le quatrième, le cinquième et le sixième

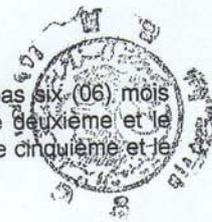
#### **ARTICLE 182**

Les périodes de chômage technique dépassant 30 jours seront rémunérées à raison de 70% du salaire de base pendant le troisième mois et un abattement de 5% chaque mois à partir du quatrième mois.

En cas de survenance de motifs justifiant la mise en œuvre  
dans un délai ne dépassant pas les 15 jours, l'employeur devra mettre en œuvre les mesures  
prévues aux articles 178, 179, 180 et 182

#### **ARTICLE 183**

Le partenaire social, préalablement informé par écrit de la survenance d'un chômage technique devra se déterminer dans un délai de Quarante Huit Heures (48 Heures). En cas de refus de l'employeur de mettre en œuvre le chômage technique conformément aux dispositifs ci-dessus.



CHAPITRE 2 : Du plan de redressement

**ARTICLE 184**

Lorsque les paramètres prévisionnels de gestion aboutissent à un déséquilibre durable du résultat financier, l'employeur négocie et met en œuvre un plan de redressement dans le respect des dispositions légales en vigueur.

Le volet social faisant partie du plan de redressement interne sera élaboré et mis en œuvre conformément aux dispositions législatives et réglementaires tout en favorisant, en priorité, les départs à la retraite et les départs volontaires des agents concernés par l'octroi des avantages suivants :

- Départ à la retraite : bénéficie de trois (03) catégories supplémentaires avec effet rétroactif sur cinq (05) années.

es salaires  
la base de

culée sur la  
a limite de

œuvre du

}

S'agissant des agents dont le salaire de base est supérieur à celui de la grille d'avec le bénéfice de ces trois (03) catégories, cet avantage sera déterminé sur l'écart existant entre les deux (02) dernières catégories de la grille.

- Départ volontaire : Après accord de l'employeur, l'indemnité est calculée sur la base de d'un mois et demi (01,5) par année d'ancienneté dans la limite de seize (16) ans.

**Ces mesures sont applicables uniquement dans la limite de la mise en œuvre du présent article.**



**ARTICLE 194**

Les entreprises déstructurées financièrement ne pourront ouvrir de négociation collective autour de la grille des salaires à l'exception de l'application du SNMG selon les dispositions de l'Article 87 du Décret 94-03 du 11 Avril 1994.

Le salaire le plus faible de l'entreprise soumis à cotisation ne saurait être inférieur au SNMG.

CHAPITRE 3 : Des primes de rendement

**ARTICLE 195**

Les modalités de calcul et d'attribution de la prime de rendement sont fixées par les conventions d'entreprise, la prime de rendement visée à l'alinéa 1 du présent article ne peut être attribuée lorsque les objectifs arrêtés dans le plan budget annuel de l'entreprise et adoptés par le Conseil d'Administration n'ont pas été atteints.

et adoptés par le Conseil d'Administration n'ont pas été atteints.

qui permet

La période de référence d'attribution de la prime de rendement est celle d'apprécier la situation réelle de l'entreprise en matière de rentabilité.

exercice si le  
arrêté par

**ARTICLE 196**

Une prime d'intéressement peut être allouée aux travailleurs à la fin de l'exercice si le résultat est bénéficiaire. La détermination du montant à attribuer est l'Assemblée Générale sur proposition du Conseil d'Administration.

CHAPITRE 4 : Du régime indemnitaire

à l'exception  
duites sous

**ARTICLE 197**

Les primes et indemnités des entreprises de la branche des textiles et cuirs de l'IEP et des heures supplémentaires sont toutes désindexées et traitées sous forme de montant en dinars/jour ouvrable.

la branche des textiles et cuir, ainsi que les  
de la présente convention.

**ARTICLE 198**

La liste des primes et indemnités des entreprises de la  
conditions de leur attribution sont fixées en annexe d



Handwritten number 211

Handwritten signature

**ARTICLE 194**

Les entreprises déstructurées financièrement ne pourront ouvrir de négociation collective autour de la grille des salaires à l'exception de l'application du SNMG selon les dispositions de l'Article 87 du Décret 94-03 du 11 Avril 1994.  
Le salaire le plus faible de l'entreprise soumis à cotisation ne saurait être inférieur au SNMG.

CHAPITRE 3 : Des primes de rendement

**ARTICLE 195**

Les modalités de calcul et d'attribution de la prime de rendement sont fixées par les conventions d'entreprise, la prime de rendement visée à l'alinéa 1 du présent article ne peut être attribuée lorsque les objectifs arrêtés dans le plan budget annuel de l'entreprise et adoptés par le Conseil d'Administration n'ont pas été atteints.

qui permet

La période de référence d'attribution de la prime de rendement est celle d'apprécier la situation réelle de l'entreprise en matière de rentabilité.

exercice si le  
arrêté par

**ARTICLE 196**

Une prime d'intéressement peut être allouée aux travailleurs à la fin de l'exercice si le résultat est bénéficiaire. La détermination du montant à attribuer est laissée à l'Assemblée Générale sur proposition du Conseil d'Administration.

CHAPITRE 4 : Du régime indemnitaire

à l'exception  
duites sous

**ARTICLE 197**

Les primes et indemnités des entreprises de la branche des textiles et cuirs de l'IEP et des heures supplémentaires sont toutes désindexées et transformées en montant en dinars/jour ouvrable.

la branche des textiles et cuir, ainsi que les  
de la présente convention.

**ARTICLE 198**

La liste des primes et indemnités des entreprises de la branche des textiles et cuirs de l'IEP et des heures supplémentaires et les conditions de leur attribution sont fixées en annexe de la présente convention.



211

Handwritten signature or initials.

## TITRE XII : DES DISPOSITIONS FINALES

### ARTICLE 199

La présente convention s'applique à toutes les entreprises de la branche des textiles et cuirs.

### ARTICLE 200

La présente convention prend effet à compter du **1<sup>er</sup> Avril 2004**.

### ARTICLE 201

Toutes les dispositions de la présente convention qui seraient contraire à la réglementation en vigueur sont nulles et de nul effet.

### ARTICLE 202

La dénonciation de tout ou partie de la présente convention ne peut intervenir qu'après

la convention ne peut intervenir qu'après  
ou l'autre des parties. La dénonciation de  
e notifiée par écrit deux (02) mois avant la

dispositions de la présente convention  
ques.

de l'inspection du travail et du greffe du  
igente.

Le Secrétaire Général de la FNTTC

عن أمانة الاتحادية



La dénonciation de tout ou partie de la présent  
une période franche d'Une (01) année par l'une  
tout ou partie de la présente convention doit être  
fin de la période convenue pour son application.

### ARTICLE 203

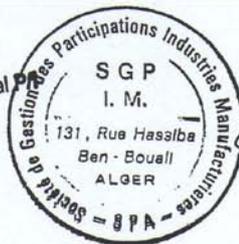
Durant toute la période de négociation, les  
continuent d'être appliquées, sauf accord spécifi

### ARTICLE 204

La présente convention est déposée auprès  
tribunal d'Alger par la partie signataire la plus dil

Le Président de la SGP

*M. Maache*  
Le Directeur Général  
M. Maache



أمين عام  
نور الدين  
سعدي



عن رئيس المجلس الشعبي البلدي  
بلدية حليمة  
السيد: جبار