

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم: علم الاجتماع
الرقم التسلسلي:
رقم التسجيل:



مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل
بعنوان:

أهمية التحفيز والالتزام الوظيفي لدى العامل في المؤسسة الجزائرية
-دراسة ميدانية بمديرية الضرائب بالطارف-

إشراف الأستاذ:
د/ معاوي سامية

إعداد الطالبة:
لوامي جيهان
جديد ذكري

لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الطارف	أستاذ التعليم العالي	أ. كشيشب مراد
مشرفا ومقررا	جامعة الطارف	أستاذة محاضر قسم -ب-	أ. معاوي سامية
عضوا ممتحنا	جامعة الطارف	أستاذة التعليم العالي	أ. عيادي نادية

السنة الجامعية: 2025-2026

الشكر والعرفان

اللهم إن نسألك أن تلهمنا شكر نعمك وتجعل علما مخلصا لوجهك فالحمد والشكر لجلالك وعظيم سلطانك
ولقوله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أسدى إليكم معروفا فكأنه قد أنعم
". تستطيعوا فادعوا له.

وافترءوا بالحديث الشريف نوجه شكرنا إلى الأستاذة المشرفة الدكتور "معاوي سامية" أولا على قبولها
مواصلة الإشراف على إتمام مذكرة الماجستير بعد أن كانت نعمة المشرفة والموجهة لنا في الليسانس
وثانيا على حسن إشرافها وتوجيهها وتعاونها وكذلك كرم أخلاقها وتواضعها الكبير سائلين المولى القدير أن
يجزيه عنا خير الجزاء.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تخصيصهم وقتا وجهدا في قراءة وتقييم
محتوى البحث.

ولا يفوتني تقديم الشكر إلى مؤسسة الضرائب لولاية الطارف.

ونشكر كل من وقف بجانبنا لإتمام هذه المذكرة من قريب أو بعيد وخاصة عائلتنا.

الملخص:

هدفت الدراسة الراهنة الموسومة بـ "أهمية التحفيز والالتزام الوظيفي لدى العامل في المؤسسة الجزائرية" إلى تسليط الضوء على العلاقة بين التحفيز والالتزام الوظيفي داخل المؤسسة باعتبارهما من أهم العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي للعمال وآدائهم الوظيفي.

ولقد تمحورت إشكالية الدراسة حول متغيرين يعتبران من أهم العمليات التنظيمية بالمؤسسة حيث تؤكد العديد من الدراسات على دور عمليات التحفيز في تحقيق الالتزام الوظيفي ولقد إنبثق عن إشكالية الدراسة تساؤلاً رئيسياً كما يلي:

ماهو تأثير التحفيز على الالتزام الوظيفي لدى موظفي مؤسسة الضرائب لولاية الطارف؟

إضافة إلى أسئلة فرعية تتمثل في:

هل تساهم الحوافز المادية في تحقيق الالتزام الوظيفي؟

هل تساهم الحوافز المعنوية في تحقيق الالتزام الوظيفي ؟

هل يساهم المناخ التنظيمي في تحقيق الالتزام الوظيفي؟

ولقد قمنا بتحديد المفاهيم المحورية للدراسة حيث ينظر التحفيز على أنه عملية تشجيع الفرد ودفعه إلى بذل الجهد لتحقيق هدف معين أو أداء مهمة بكفاءة أعلى. ويقصد به إثارة الرغبة الداخلية أو الخارجية التي تجعل الإنسان أكثر نشاطاً والتزاماً بالعمل أو التعلم أو أي سلوك مرغوب. أما الالتزام الوظيفي فهو درجة ارتباط الموظف بعمله ومؤسسته، وحرصه على أداء مهامه بإخلاص، والالتزام بأنظمة العمل، والسعي لتحقيق أهداف المؤسسة والاستمرار فيها.

وهو ما أكدته الدراسات السابقة التي تم إعمالها في البحث ولقد تم تقسيم الدراسة إلى جانبين الجانب النظري فصلين نظريين أما الجانب الجانب الميداني تناولنا فيه فصلين يتعلقان بالجانب المنهجي وتحليل النتائج الميدانية للدراسة.

الملخص

ولقد قمنا بإستخدام المنهجي الويفي لتناسبه مع نوع الدراسة التي تطلب التعمق في الجانب النظري وكذلك الميداني وإنطلاقاً من هذا المنهج إعتدنا على الملاحظة العلمية والإستمارة كأداة موجهة لمختلف مسارات البحث وهذا إنطلاقاً من المبدأ الإبيستيمولوجي الشهير الموضوع يحدد المنهج والمنهج يحدد الأدوات.

وإنطلاقاً مما سبق تم الإعتماد على العينة القصدية لعدة مبررات منهجية منها أنها الأنسب للموضوع ناهيك عن كون البحث يتطلب فترة زمنية محدودة.

وفي هذا الصدد تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى مديرية الضرائب لولاية الطارف التي قدمت لنا التسهيلات لإجراء البحث الميداني .

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة تكاملية بين التحفيز والالتزام الوظيفي حيث يساهم التحفيز خاصة المعنوي منه في تعزيز شعور العاملين بالإنتماء وزيادة رغبتهم في الإستمرار داخل المؤسسة, كما تبين أن لبيئة العمل بما تحمله من ثقافة تنظيمية ومناخ تنظيمي دوراً هاماً في توجيه سلوك العاملين والتأثير على مستوى إلتزامهم داخل المؤسسة ولذلك كان من الضروري أن تتبنى المؤسسات بما فيها مديرية الضرائب بالطارف سياسات تحفيزية فعالة تهتم بتحسين المناخ التنظيمي وتعزيز ثقافة المؤسسة بما يساهم زيادة إلتزامهم الوظيفي ورفع الأداء وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التحفيز, الإلتزام الوظيفي, المؤسسة.

Abstract

This study, entitled "The Importance of Motivation and Job Commitment among Employees in the Algerian Institution," aims to shed light on the relationship between motivation and job commitment within the institution, considering them among the most critical factors influencing the organizational behavior of employees and their job performance.

The research problem revolved around two variables that are considered among the most vital organizational processes in the institution. Numerous studies emphasize the role of motivation processes in achieving job commitment. From this research problem, a main question emerged:

"What is the impact of motivation on job commitment among employees of the Tax Directorate of El Tarf Province?"

In addition, several sub-questions were formulated as follows:

Do material incentives contribute to achieving job commitment?

Do moral incentives contribute to achieving job commitment?

Does the organizational climate contribute to achieving job commitment?

We defined the core concepts of the study, where motivation is viewed as a process that encourages an individual and drives them to exert effort to achieve a specific goal or perform a task with higher efficiency. It refers to stimulating internal or external desires that make a person more active, committed to work, or engage in any desired behavior. As for job commitment, it represents the degree of the employee's attachment to their work and institution, their dedication to performing duties with sincerity, adherence to work regulations, and striving to achieve the institution's goals and sustain within it.

Following what previous studies have established, this research was divided into two aspects: a theoretical aspect containing two theoretical chapters, and a field aspect in which we addressed two chapters related to the methodological framework and the analysis of the field study results.

We utilized the descriptive method due to its suitability for the nature of the study, which requires depth in the theoretical aspect as well as the field aspect. Based on this methodology, we relied on scientific observation and the questionnaire as a tool directed at various research paths. This is grounded in the epistemological principle that the topic determines the method, and the method determines the tools.

Consequently, the purposive sampling technique was adopted for several methodological justifications, including its high suitability for the topic, not to mention that the research required a limited time period.

In this context, the field study was conducted at the level of the Tax Directorate of El Tarf Province, which provided us with all the facilities necessary to carry out the field research. The results of the study revealed the existence of a statistically significant complementary relationship between motivation and job commitment, where motivation, especially moral incentive, contributes to enhancing the employees' sense of belonging and increasing their desire to remain within the institution. It was also found that the work environment, with its organizational culture and climate, plays a significant role in guiding employees' behavior and influencing their level of commitment within the institution. Therefore, it is essential for institutions, including the Tax Directorate of El Tarf, to adopt effective motivational policies that care for improving the organizational climate and reinforcing the corporate culture, thereby contributing to increasing job commitment, enhancing performance, and ultimately achieving the organization's goals.

Keywords: Motivation, Job Commitment, Institution.

Résumé :

Cette étude, intitulée « L'importance de la motivation et de l'engagement professionnel chez le travailleur au sein de l'institution algérienne », vise à mettre en lumière la relation entre la motivation et l'engagement professionnel au sein de l'organisation, en le considérant comme l'un des facteurs les plus critiques influençant le comportement organisationnel des employés et leur performance au travail.

La problématique de la recherche s'articule autour de deux variables considérées comme des processus organisationnels majeurs au sein de l'institution. De nombreuses études soulignent le rôle des processus de motivation dans la réalisation de l'engagement professionnel. À partir de cette problématique, une question principale a émergé :

« Quel est l'impact de la motivation sur l'engagement professionnel des employés de la Direction des Impôts de la Wilaya d'El Tarf ? »

De plus, plusieurs sous-questions ont été formulées comme suit :

Les incitations matérielles contribuent-elles à la réalisation de l'engagement professionnel

Les incitations morales contribuent-elles à la réalisation de l'engagement professionnel ?

Le climat organisationnel contribue-t-il à la réalisation de l'engagement professionnel ?

Nous avons défini les concepts clés de l'étude, où la motivation est perçue comme un processus qui encourage l'individu et le pousse à fournir des efforts pour atteindre un objectif spécifique ou accomplir une tâche avec une efficacité accrue. Elle désigne la stimulation de désirs internes ou externes qui rendent une personne plus active, engagée dans son travail ou adoptant tout comportement souhaité. Quant à l'engagement professionnel, il représente le degré d'attachement de l'employé à son travail et à son institution, son dévouement à accomplir ses tâches avec sincérité, son respect des règlements de travail et ses efforts pour atteindre les objectifs de l'institution et s'y maintenir.

En s'appuyant sur les acquis des études précédentes, cette recherche a été divisée en deux volets : un volet théorique comprenant deux chapitres, et un volet empirique dans lequel nous avons abordé deux chapitres relatifs au cadre méthodologique et à l'analyse des résultats de l'étude de terrain.

Nous avons utilisé la méthode descriptive en raison de sa pertinence par rapport à la nature de l'étude, qui exige de la profondeur tant sur le plan théorique que sur le plan empirique. À partir de cette méthodologie, nous nous sommes appuyés sur l'observation scientifique et le questionnaire comme outils orientés vers les différents axes de la

recherche. Cela repose sur le principe épistémologique selon lequel le sujet détermine la méthode, et la méthode détermine les outils.

Par conséquent, la technique d'échantillonnage intentionnel a été adoptée pour plusieurs justifications méthodologiques, notamment sa parfaite adéquation avec le sujet, sans oublier que la recherche exigeait une période de temps limitée.

Dans ce cadre, l'étude de terrain a été menée au niveau de la Direction des Impôts de la Wilaya d'El Tarf, qui nous a fourni toutes les facilités nécessaires pour mener à bien la recherche empirique.

Les résultats de l'étude ont révélé l'existence d'une relation complémentaire statistiquement significative entre la motivation et l'engagement professionnel, où la motivation, en particulier l'incitation morale, contribue à renforcer le sentiment d'appartenance des employés et à accroître leur désir de rester au sein de l'institution. Il a également été constaté que l'environnement de travail, avec sa culture et son climat organisationnels, joue un rôle majeur dans l'orientation du comportement des employés et influence leur niveau d'engagement. Il est donc indispensable pour les institutions, y compris la Direction des Impôts d'El Tarf, d'adopter des politiques de motivation efficaces qui veillent à améliorer le climat organisationnel et à renforcer la culture d'entreprise, contribuant ainsi à accroître l'engagement professionnel, à améliorer les performances et, en fin de compte, à atteindre les objectifs de l'organisation.

Mots-clés: Motivation, Engagement Professionnel, Institution.

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
-	الشكر والعران
-	الملخص
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول
أ	مقدمة
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
17	1. أسباب اختيار الموضوع
17	2. أهمية الموضوع
17	3. أهداف الدراسة
18	4. تحديد المفاهيم
26	5. إشكالية الدراسة والتساؤلات
29	6. الدراسات السابقة
الفصل الثاني: المعالجة السوسولوجية للدراسة	
42	تمهيد
43	أولاً: نظام الحوافز
43	1. أهمية الحوافز
43	2. أنواع الحوافز
49	3. المراحل الأساسية لنظام الحوافز
50	4. دور نظام الحوافز في المنظمات
51	5. شروط نجاح الحوافز
52	6. العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز
52	ثانياً: الالتزام التنظيمي

الفهرس المحتويات

52	1. خصائص الالتزام الوظيفي
54	2. أنواع الالتزام الوظيفي
56	3. مراحل الالتزام الوظيفي
56	4. محددات الالتزام الوظيفي
58	5. العلاقة بين الالتزام الوظيفي وبين المتغيرات التنظيمية
59	6. مداخل دراسة الالتزام الوظيفي
61	7. الالتزام الوظيفي في المؤسسة الجزائرية
63	ثالثا: المؤسسة
63	1. أهداف المؤسسة
66	2. وظائف المؤسسة
68	3. عناصر المؤسسة
68	4. مستويات المؤسسة
69	5. أنواع المؤسسة
72	6. مراحل تطور المؤسسة الجزائرية
76	7. ثقافة المؤسسة والمناخ التنظيمي
77	8. النظريات المفسرة للتحفيز والالتزام الوظيفي
82	خلاصة
الفصل الثالث: المعالجة المنهجية للدراسة	
84	تمهيد
85	1. المنهج المستخدم في الدراسة
86	2. أدوات جمع البيانات
87	3. مجالات الدراسة
88	4. العينة وخصائصها
89	خلاصة
الفصل الرابع: تحليل البيانات وتفسير النتائج	

الفهرس المحتويات

92	1. تحليل البيانات وتفسيرها
108	2. نتائج الدراسة
111	خاتمة
113	قائمة المراجع
-	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

رقم	العنوان	الصفحة
01	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	92
02	بين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	92
03	يبين توزيع أفراد العينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	93
04	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل.	93
05	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي	94
06	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حول تقديم مؤسسة الضرائب حوافز مادية للموظفين.	94
07	يبين نوع الحوافز المادية المقدمة داخل المؤسسة.	95
08	يبين مدى رضا أفراد العينة عن تناسب الأجر مع الجهد المبذول في العمل:	95
09	يبين تأثير المكافآت المالية على التزام الموظفين بعملهم.	96
10	يبين أثر الحوافز المادية في رفع إنتاجية الموظفين.	96
11	يبين مدى عدالة نظام المكافآت داخل المؤسسة.	97
12	يبين آراء العينة حول قيمة الحوافز المادية المقدمة في المؤسسة.	97
13	يبين حصول أفراد العينة على مكافآت مالية مقابل الأداء الجيد.	98
14	يبين آراء أفراد العينة حول طرق تحسين الحوافز المادية في المؤسسة.	98
15	يبين مدى تقديم المؤسسة للحوافز المعنوية للموظفين.	99
16	يبين نوع الحوافز المعنوية المقدمة داخل المؤسسة.	99
17	يبين شعور أفراد العينة بالتقدير من طرف المسؤولين في العمل.	100
18	يبين تأثير التقدير المعنوي على الالتزام الوظيفي.	100
19	يبين تأثير الترقية الوظيفية على العمل بجدية أكبر.	101
20	يبين مدى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	101
21	يبين أثر التشجيع المعنوي في تعزيز روح الانتماء للمؤسسة.	102
22	يبين مدى كفاءة الحوافز المعنوية داخل المؤسسة.	102

قائمة الجداول

103	يبين مدى انتشار روح التعاون بين الموظفين في المؤسسة.	23
103	يبين تصنيف العلاقة بين الموظفين والمسؤولين في المؤسسة.	24
104	يبين تأثير العلاقة الجيدة بين الموظفين على الالتزام بالعمل.	25
104	يبين مدى شعور الموظفين بالراحة داخل بيئة العمل في المؤسسة.	26
105	يبين مدى توفر ظروف عمل مناسبة داخل المؤسسة.	27
105	يبين مدى سيادة العدل في معاملة الموظفين داخل المؤسسة.	28
106	يبين تأثير المناخ التنظيمي السائد على الرغبة في الاستمرار في العمل.	29
106	يبين طبيعة العلاقات بين الموظفين داخل المؤسسة.	30
107	يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول مساهمة التحفيز في تحقيق الالتزام الوظيفي.	31

مقدمة

تعد المؤسسات بمختلف أنواعها، وخاصة المؤسسات العمومية من أهم الفضاءات التي تتجلى فيها مختلف أشكال التفاعل الاجتماعي والتنظيمي، حيث يعيش الفرد داخلها تجربة مهنية واجتماعية في آن واحد، تتداخل فيها الأدوار والمسؤوليات والعلاقات الإنسانية. ومع التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في المجالين الاقتصادي والاجتماعي، وما رفقاها من تطورات في أساليب التسيير والتنظيم، أصبح الاهتمام بدراسة سلوك الأفراد داخل بيئة العمل أمرا ضروريا لفهم طبيعة العلاقات المهنية، ومستوى الأداء، ومدى التكيف مع متطلبات العمل، ومن هذا المنطلق حظي ميدان علم الاجتماع التنظيم والعمل باهتمام متزايد نظرا لدوره في تحليل الظواهر المرتبطة بالمؤسسة، والكشف عن العوامل التي تؤثر في فعالية الأداء والالتزام المهني ويأتي موضوع هذه المذكرة في هذا الإطار، حيث يسعى إلى التعمق في دراسة إحدى الظواهر السوسيولوجية المرتبطة ببيئة العمل داخل المؤسسات العمومية من خلال التركيز على مجموعة من المتغيرات التنظيمية والإدارية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على سلوك العمال وأدائهم. فالمؤسسة لم تعد مجرد فضاء لإنجاز المهام بل أصبحت نظام اجتماعي متكامل، تحكمه شبكة معقدة من العلاقات الرسمية، والتي تلعب دورا مهما في تحديد طبيعة التفاعل بين الأفراد، ومستوى اندماجهم داخل التنظيم وتكتسي هذه الدراسة أهمية خاصة، كونها تحاول الربط بين الجانب النظري والواقع الميداني، من خلال الاعتماد على مفاهيم ونظريات سوسيولوجية تفسر الظاهرة المدروسة ومحاولة إسقاطها على الواقع العملي داخل مؤسسة الضرائب بولاية الطارف، كما تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تساهم في فهم أعمق لواقع العمل داخل المؤسسات العمومية الجزائرية، والكشف عن أبرز التحديات التي تواجه العمال، سواء كانت تنظيمية أو اجتماعية، إضافة إلى أبرز دور العوامل المختلفة في التأثير على مستوى الالتزام والأداء الوظيفي.

كما تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من بينها التعرف على طبيعة العلاقات المهنية داخل المؤسسة محل الدراسة، وتحليل مدى تأثير المتغيرات التنظيمية على سلوك الأفراد، بالإضافة إلى محاولة الكشف عن أهم الصعوبات التي تعيق تحقيق الفعالية التنظيمية، وتسعى كذلك إلى تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي من شأنها تحسين ظروف العمل وتعزيز الأداء داخل المؤسسة.

ولتحقيق هذه الأهداف، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يُعد من أنسب المناهج لدراسة الظواهر الاجتماعية، حيث يسمح بوصف الظاهرة كما هي في الواقع، وتحليل مختلف أبعادها. كما تم

استخدام أداة الاستمارة لجمع البيانات من عينة من الموظفين داخل المؤسسة، باعتبارها وسيلة فعالة للحصول على معلومات دقيقة ومباشرة من الميدان، وقد تم تقسيم هذه المذكرة إلى جانبين أساسيين: جانب نظري تم فيه التطرق إلى مختلف المفاهيم الأساسية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، وجانب ميداني تم فيه عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها فبضوء الإطار النظري.

وفي هذا السياق، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الإشكالية المطروحة من خلال طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية، واختيار الفرضيات التي تم صياغتها مسبقاً، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تسهم في إثراء المعرفة السوسيولوجية في مجال العمل والتنظيم، كما تأمل هذه الدراسة أن تفتح آفاقاً جديدة أمام الباحثين لإجراء دراسات أخرى تتناول نفس الموضوع من زوايا مختلفة، بما يساهم في تطوير هذا الحقل المعرفي وتعميق الفهم لواقع المؤسسات العمومية.

الفصل الأول

موضوع الدراسة

- 1- أسباب اختيار الموضوع
- 2- أهمية الموضوع
- 3- أهداف الدراسة
- 4- تحديد المفاهيم
- 5- إشكالية الدراسة
- 6- الدراسات السابقة

1. أسباب اختيار الموضوع

إن اختيارنا لهذا الموضوع بالذات من بين المواضيع العديدة الجديرة بالدراسة لم يتم بمحض الصدفة بل تحكمت فيه أسباب عديدة أهمها:

- التعرف على أنواع الحوافز وعلاقتها بالالتزام الوظيفي باعتباره موضع جدير بالدراسة.
- تحسس مدى إدراك العاملين لأهمية الالتزام في مؤسسة الضرائب.
- محاولة تقديم بحث أكاديمي يتلاءم مع التخصص الذي زاولناه في دراستنا.
- اهتمامنا الخاص بدراسة وبحث كل من متغيري نظام الحوافز والالتزام الوظيفي.

2. أهمية الموضوع

تكمُن أهمية هذه الدراسة في كونها تكشف الغطاء عن القضايا التالية:

- تكمُن أهمية الدراسة في الدور الكبير لنظام الحوافز في تحقيق الالتزام الوظيفي للموظفين في المؤسسة.
- أهمية نظام الحوافز المقدمة للموظفين الإداريين في كونها تشعره بالالتزام للمؤسسة وتجبره على التمسك بها.
- إظهار واقع هذه الحوافز لتحسين صورة المؤسسة واستقطاب لأحسن الكفاءات الممكنة كما تبرز أهمية هذا الموضوع في الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر أساس نجاح المؤسسة.

3. أهداف الدراسة

ما من عمل أو بحث علمي يقوم به الباحث الا وأن يكون له اهداف وغايات يصبو إلى الوصول إليها وعليه فإننا في هذه الدراسة نهذف إلى محاولة معرفة:

- الربط بين الأسس النظرية والواقع العلمي.
- اثبات إن نظام الحوافز له دور فعال في الالتزام الوظيفي داخل المؤسسة.
- التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة وطريقة تطبيقه على الإداريين.

4. تحديد المفاهيم

عند القيام بأي بحث أو دراسة في العلوم الاجتماعية وخاصة في علم الاجتماع تنظيم وعمل، لابد أولاً من تحديد المفاهيم الأساسية التي تبنى عليها الدراسة والوقوف على معانيها ومدلولاتها مع التركيز على المعاني التي تخدم البحث وذلك لتسهيل الدراسة وإزالة الغموض وبذلك يوجه الباحث إلى الاتجاه الصحيح للوصول به إلى الأهداف المرجوة.

ومن خلال عنوان الدراسة: أهمية التحفيز والالتزام الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية.

نجد ان المفاهيم الأساسية التي يدور حولها الموضوع هي:

- التحفيز
- الوظيفة
- الالتزام الوظيفي
- العامل
- المؤسسة

ومن المفاهيم المشابهة الى هذه المفاهيم منها:

- الالتزام التنظيمي
- بيئة العمل
- المناخ التنظيمي

مفهوم التحفيز: التحفيز هي العملية التي تقوم بها إدارة المنظمة من أجل توفير فرص ووسائل أمام الأفراد العاملين لتثيير بها رغباتهم وتخلق لديهم دوافع من اجل السعي للحصول عليها وهذا عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج للإشباع.

كما يعتبر التحفيز بأنه ما تقوم به الإدارة من اجل توفير مجموعة من الوسائل والخطط التي من شأنها إشارة المزيد من اهتمام الموظف بعمله وأدائه كما وكيفا مما يؤدي إلى خفض تكاليف العمل ومساعدة

الإشراف ورفع معنويات الموظفين وترتبط كلمة خطط بالنظام أي أننا يمكننا القول أن التحفيز يستند إلى نظام للحوافز الذي ينظم هذه العملية.

- كما تعرف الحوافز بأنها شيء خارجي موجود في البيئة توفره المنشأة للعاملين لإثارة حاجاتهم و دوافعهم والدافع شيء داخلي نابع من داخل الفرد وهو تعبير عن حاجة ما بحثه على العمل والسلوك المرغوب فيه من قبل إدارة المنشأة للحصول على الحافز وبالتالي إشباع حاجته¹.
- التحفيز هو عبارة عن كل قول أو فعل أو أفكار أو حتى الاقتناع عن العمل يدفع الانسان إلى سلوك أفضل أو يعمل عل استمرار فيه.
- والتحفيز ينمي الدافعية ويقود إليها ،إلا أن التحفيز هو قوة خارجية تسلط على الأفراد من الخارج فإن وجدت الدافعية من داخل التقيا في المعنى ،وإن لم يلتقيا أصبح التحفيز هو الحث من الآخرين على أن يقوم الفرد بالسلوك المطلوب².

وتشير المفاهيم التالية الى ان التحفيز يعتبر عامل خارجي يؤثر على سلوك الفرد فيدفعه إلى تحسين أدائه وذلك لإشباع حاجاته ورغباته ولتحقيق اهداف المنظمة.

- يعرفها "أحمد ماهر": تعتبر " الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز".
- أن الحوافز على مكافاة العاملين تميزهم في الأداء³.
- وكما يعرفها "علي السلمي" بأنها شيء خارجي يوجد في المجتمع او البيئة المحيطة بالشخص تجذب إليها الفرد باعتباره ووسائل لإشباع حاجاته التي يشعر بها⁴.

مفهوم الوظيفة: يعتبر مصطلح الوظيفة حديث الاستعمال في أدبيات الإدارة العمومية عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

¹ - مصطفى نجيب شاوي: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، 1996، ص19.

² - يوسف حجيم الطائي: مؤيد عبد الحسين الفضل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص404

³ - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص263

⁴ - علي السلمي: إدارة الافراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1985، ص214

- الوظيفة العمومية ماهي إلا مجموعة من الاختصاصات القانونية والأنشطة التي يجب أن يمارسها شخص بطريقة دائمة في عمل الإدارة مستهدفا الصالح العام، ومن ثم فهي لاتعد من الحقوق المالية المملوكة لشاغل الوظيفة والتي يستطيع التنازل عنها وفقا لمشيئته¹.
- الوظيفة العمومية هي مركز قانوني يشغله الموظف وهي توجد عادة قبل أن يشغلها أحد، لذلك فهي تستقل في وجودها بحقوقها وواجباتها عن يشغلها فهي تبقى قائمة ولا تنتهي بوفاة أو استقالة الموظف الذي يشغلها، والقاعدة ان الوظيفة العمومية تنشأ بالأداة القانونية التي يحددها المشرع².
- الوظيفة العمومية بمفهومها الواسع تعني مجموع الأشخاص العاملين تحت تصرف السلطة العامة من أجل تحقيق خدمات عمومية، وبهذا المعنى يدخل في مفهوم العمومية كل اشخاص الإدارة العمومية إلا الأشخاص الذين يخضعون إلى قانون الوظيفة العمومية أي الموظفون العموميون³.

مفهوم الالتزام الوظيفي: يرى " بورتر " بان الالتزام هو استعداد الفاعل لبذل جهود كبية لصالح المؤسسة واستمرارية البقاء فيها وقبول قيمتها وأهدافها.

- أما "شلدون" يرى ان الالتزام هو التقييم الإيجابي للمؤسسة والغرم على العمل لتحقيق أهدافها.
- ويعرفه "محمد مصطفى خشوم" بأنه اقناع الموظف التام وقبوله لأهداف المؤسسة التي يعمل فيها وقيمتها وبذل جهد أكبر ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى ولو توافرت ظروف عمل أفضل في منطقة أخرى، وأنه حالة غير ملموسة سيدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال ممارسات الموظفين في التنظيم التي تجسد مدى ولائهم وانضباطهم.
- أما "بوشنان Buchanan" فينظر الى الالتزام الوظيفي بوصفه تأييد الموظف ودفاعه عن منظمته نتاج تفاعل ثلاثة عناصر [التطابق، الانهماك أي الاستغراق، الولاء]⁴.
- يعرف "حواس" الالتزام الوظيفي بأنه اعتقاد قوي من قبل الفرد وقبوله لأهداف المنظمة وقيمتها والاستعداد لبذل الجهد جهد كبير واطهار رغبة اكيدة للحفاظ على عضوية تنظيمية.

¹ - محمد انس، قاسم: مذكرات الوظيفة العامة، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989، ص6

² - بوزيد فهمي: رسائل الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص35

³ - Essaid Taib :Essaid Taib, Alger, édition Distribution Houma, 2003, p 11.

⁴ - عبد الرؤوف صالح: السلوك الإداري الإنساني . السلوك التنظيمي، ط1، دار تزويد للنشر والتوزيع، عمان، 2022، ص9291.

- وكذلك اكد "Mathis et Jakson" أن الالتزام الوظيفي هو درجة ايمان وقبول الموظف بأهداف المنظمة ورغبته في البقاء فيها¹.
- عرف "Kantor" الالتزام الوظيفي بأنه استعداد أعضاء المجتمع لتقديم ولائهم وطاقتهم لأنظمتهم. وهناك من ينظر الالتزام الوظيفي على أنه عملية تصبح فيها أهداف الموظف وأهداف الفرد منسجمة أو متكاملة على نحو متزايد وشمولي².
- وفي محاولة منا قمنا بتوضيح الفرق بين مفهوم الالتزام والمفاهيم الأخرى التي تتداخل وتتشابك معه ولعل أكثر هذه المفاهيم نجد [الولاء، الانتماء].
- الالتزام أو الولاء يعتبر مفهوما قديما تطرق إليه علماء الالتزام الوظيفي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه.
- والانتماء الوظيفي مصطلح عربي أما مصطلح الولاء الوظيفي فيقابله الالتزام الوظيفي، رغم أن الخلط بين هذه المفاهيم او المصطلحات اخذ في الاتساع، فكثير من الباحثين يتحدثون عن الالتزام ويقصدون الولاء أو يتحدثون عن الولاء ويقصدون الالتزام، فان كلا منهما له مدلوله الخاص به، الا أن مفهوم الالتزام هو الثمرة للولاء والانتماء كما أن معظم الدراسات الأجنبية ركزت على دراسة الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المنظمات، ولم تركز على دراسة الانتماء أو الولاء وأن بعض الترجمات نت اللغات الأجنبية إلى العربية خلطت بعض أحيان بينهما³.

أما الفكر الإداري الحديث يتجه الى تعريف الالتزام الوظيفي بثلاث طرائق هي:

كونه ناتج عن التفاعلات بين الموظفين أو المؤسسة.

توجه الفاعل التنظيمي نحو المنظمة والذي يعزز بثلاث عناصر هي: التوافق بين الأهداف والقيم داخل المنظمة، اندماج واسع في أنشطتها ورغبة عالية في المحافظة على عضويته فيها⁴.

¹ - الطاهر مجاهدي: مدخل الى علم النفس العمل والتنظيم، دار الباحث للنشر والاشهار، برج بوعريبيج، الجزائر، 2018، ص 411-412

² - غني دحام تنادي الزبيدي وآخرون: إدارة السلوك التنظيمي، ط1، دار عداء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 110-109.

³ - إيهاب عيسى المصري، وطارق عبد الرؤوف عام: السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، ط1، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، د بلد، 2014، ص 40

⁴ - غني دحام تنادي الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 111-112.

مفهوم العامل: أن مفهوم مدلول العامل اصطلاحاً يوجب تناول المراد به مدلول ومقصود الجوانب العلمية والفقهية، فقد ذكر العامل في أكثر من موضع في القرآن الكريم منها: قوله تعالى: {مَنْ عَمَلْ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّه حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ}¹.

- ويعرف العامل في المجال الاقتصادي بأنه: [كل من يقوم بعمل في مجال ممارسة النشاطات الاقتصادية بهدف الكسب أو الربح سواء تم باستخدام الجهد البدني أو الذهني أو بالاشتراك مع رأس المال]².
- وقد ورد تعريف العامل في التشريع العراقي [هو كل شخص طبيعي سواء كان ذكراً أم أنثى يعمل بتوجيه وإشراف صاحب عمل وتحت إدارته، سواء كان يعمل بعقد مكتوب أو شفوي صريح أم ضمني أو على سبيل التدريب أو الاختيار أو يقوم بعمل فكري أو بدني لقاء أجر أياً كان نوعه بموجب هذا القانون]³.

مفهوم المؤسسة: لقد أصبح مفهوم المؤسسة يلقي اهتماماً واسعاً بين الباحثين في تخصصات العلوم الاجتماعية، هذا الاهتمام الذي يعزى أساساً إلى الدور البالغ الأهمية الذي تلعبه المؤسسة في حياة الفرد والجماعة [المجتمع] على السواء بالإضافة إلى كونها حور النشاط الاقتصادي لأي مجتمع، وهيكل قانوني قائم بذاته، فهي في نفس الوقت، وحدة أو بناء اجتماعي يتكون من عناصر بشرية ومادية تتفاعل فيما بينها من أجل إنجاز أهداف مشتركة. هذا التفاعل الذي يجر معه العديد من العلاقات الاجتماعية المتداخلة بين الأفراد، والتي دون شك تحتاج إلى تنظيم وتنسيق.

من هنا اختلفت وتباينت تعريفات الباحثين والمختصين لهذا المفهوم، فجاءت متعددة ومختلفة حسب اختلاف توجهات وزوايا نظر أصحابها. وسنحاول فيما يأتي الوقوف عند بعض هذه التعاريف المعطاة لهذا المفهوم ذو الأهمية الكبيرة.

- يعرفها "علي محمد عبد الوهاب" بوصفها وحدة اجتماعية فنية تتكون من مجموعة من الأفراد يؤدون وظائف معينة لازمة لبلوغ الهدف

¹ - القرآن الكريم، سورة النحل، الآية 195

² - محمد علي الطائي: قانون العمل، ط2، دار المحجة البيضاء، بيروت، 2008، ص173

³ - المادة [1سادساً] من قانون العمل العراقي النافذة رقم 73 لسنة 2015

- وبطريقة أخرى يصفها وحدة اجتماعية فنية تتكون من مجموعة من الأمور المتداخلة لتحقيق هدف معين، ويعني ذلك أن لها جانبيين، إحداهما إنشائي والآخر فني أو تكنولوجي، ويلعب كل فرد في المؤسسة دورا محددا بتفاعل مع الأدوار الأخرى لتحقيق الهدف المشترك.¹
- تعريف "أمتاي أتزيوني" "هي وحدة اجتماعية أو مجموعات إنسانية بنيت بقصد وأعيد بناءها لتحقيق أهداف محدد"
- تعريف "ريتشارد هال" هي تجمع له حدود واضحة نسبيا ونظام قيم ومستويات من السلطة وأنظمة اتصالات، أنظمة تنسيق عضوي، يوجد هذا التجمع على أساس مستمر نسبيا في البنية ويشرك في نشاطات ذات علاقة بمجموعة من الأهداف، هذه النشاطات لها تأثيرات على مستوى التنظيم وعلى مستوى المؤسسة نفسها وعلى المجتمع²
- . تعريف "شرد برناد" المؤسسة أنساق فرعية تدخل في نطاق يعرف بالنسق التعاوني، ويتكون هذا النسقالتعاوني من عناصر مركبة فيزيقية بيولوجية، شخصية واجتماعية، تنشأ بين أعضائها ووحداتها علاقات منظمة من نوع خاص كنتيجة للتعاون الحاصل بين الأفراد بغية تحقيق هذه على الأقل.
- أما عند "ماكس فيبر" فالمؤسسة تركيب بيروقراطي ووظائفي، يحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في مكتب أو في منظمة، بالإضافة الى وجود هيكل تركيبي معين يحدد العلاقات و تدفقات السلطة، وحدود كل قسم، حيث يتم تركيب البيروقراطيين في سلم أوتوقراطي يضم الرقابة بالقواعد الوظيفي³.

¹ - علي محمد عبد الوهاب: استراتيجيات التحفيز الفعال، نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2000، ص18.

² - ريتشارد هال: المنظمات، هياكلها، عملياتها، ومجرباتها، ترجمة سعيد بن حامد الهاجري، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2001، ص83.82.76.75.

³ - الطاهر أجعيم: واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية، جامعتا منتوري وباجي مختار نموذجاً، رسالة دكتوراه، إشراف أ. د فضيل دليو، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2005، ص77.

مفهوم الالتزام التنظيمي:

هناك عدة تعاريف للالتزام التنظيمي نذكر منها:

- يعرف الالتزام التنظيمي بأنه عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر ارتباطها بها لأسباب نفعية مادية. ويعتبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها¹.
- كما عرفها {Sheldon} بأنها التقييم الإيجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها، وهو مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعورها المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها.

وعرف "بورتر" وآخرون 1974 الالتزام من الناحية الإدارية بأنه: "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها وتوصل إلى أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي للأفراد وهي:

- إيمان قوي بالمنظمة وقبول لأهدافها وقيمها.
- لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة.

الاستعداد الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.²

- أما "بوشانان" فينظر للالتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة وأنه ناتج من تفاعل ثلاث عناصر هي:
- التطابق: ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة واعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل فيها.
- الانهماك: ويقصد بها الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة.
- الولاء: والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي اتجاه المنظمة.³

¹-فاروق عبده فليح: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص285.

²- ناصر قاسمي: دليل المصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص20.

³-الطاهر عزاز، نورية سولمية: دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي بالمنظمات المعاصرة، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، المجلد 5، العدد 4، 2020، ص342 . 424.

وعرفه {Porter Etal} بأنه قوة تطابق الفرد مع المنظمة وارتباطه بها، وتوصل إلى أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي للأفراد وهي الإيمان القوي بالمنظمة والقبول لأهدافها وقيمها والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة، والرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة، ويشير {Mathis Et Jackson} بأنه الدرجة التي يشعر من خلالها الفرد بقبوله للأهداف التنظيمية والرغبة بالبقاء والاستمرار في المنظمة.¹

مفهوم بيئة العمل:

بالاطلاع على التراث النظري نجد العديد من تعريفات بيئة العمل مختلفة ومتنوعة وثرية أيضا، ومع ذلك لا ضير من تحديدها، حيث حظي مفهوم بيئة العمل باهتمام بالغ من قبل المختصين في الفكر التنظيمي المعاصر على غرار رواد الفكر التقليدي، وإغفالهم للتأثير المتبادل بينها وبين المنظمة أو المؤسسة.

حيث يرى "الكبيسي: أن قلة الاهتمام بهذا التأثير يعود إلى تركيز المنظمات على الربح وعدم مراعاتها لمطالب العاملين بها والمتعاملين معها، وبالتالي عدم تحسين علاقاتها بالبيئة المحيطة بها، ولقد اعتبر القريوتي المؤسسات الإدارية كائن عضوي، يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة.

وتعرف أيضا بأنها: كافة الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها، والتي لها تأثير على سلوك العاملين وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل.²

وتعرف أيضا بأنها: كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه وفي ميوله تجاه عمله، والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي إليه.³

مفهوم المناخ التنظيمي:

يُعد المناخ التنظيمي من المفاهيم الأساسية في مجال علم التنظيم والعمل والسلوك التنظيمي، ويشير إلى مجموعة الخصائص والسمات التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة كما يدركها العاملون فيها، والتي تؤثر بصورة مباشرة في سلوكهم واتجاهاتهم ومستوى أدائهم. ويتشكل المناخ التنظيمي من خلال مجموعة من

¹ - الطاهر عزاز، مرجع السابق، ص 130 . 131.

² - الحمامي، أمال مصطفى: المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي، مجلة التنمية الإدارية، العدد 58، القاهرة، 1993، ص 24.

³ - الشنواطي، صلاح: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، 1994، ص 24.

العناصر، من بينها نمط القيادة المتبع، وطبيعة العلاقات الإنسانية بين العاملين، ومستوى الاتصال والتواصل داخل المؤسسة، ونظام الحوافز والمكافآت، ومدى وضوح القوانين والإجراءات التنظيمية، إضافة إلى درجة العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات. ويعكس المناخ التنظيمي الانطباع العام الذي يكونه العاملون عن بيئة العمل، فإذا اتسمت هذه البيئة بالتعاون والثقة والاحترام والدعم المتبادل، انعكس ذلك إيجاباً على مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والدافعية نحو العمل، أما إذا سادها التوتر والغموص وضعف التواصل وعدم العدالة، فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وتراجع الأداء والإنتاجية. ومن هذا المنطلق يُنظر إلى المناخ التنظيمي باعتباره عاملاً مؤثراً في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، لما له من دور في توجيه سلوك العاملين وتعزيز انتمائهم للمؤسسة.¹

5. إشكالية الدراسة والتساؤلات

تعد المؤسسة هيكل تنظيمي يقوم على مجموعة من الهياكل والتجهيزات إضافة إلى مجموعة من الأفراد الذين يمارسون وظائف مختلفة حسب الخبرة المهنية أو المؤهلات العلمية ضمن جملة من القوانين التي تساهم في تكوين ثقافة مشتركة بين العمال حيث أن سلوك العامل داخل المؤسسة يتطور وفق عدة عوامل متداخلة والتي تترك له أثر يؤدي به إلى رضا أو عدم الرضا الأمر الذي يلعب دوراً مهماً في تطور المؤسسة أو فشلها، ومن هنا أصبح الاهتمام بالموارد البشري أسلوب حديثاً تعتمد عليه الإدارة العلمية حيث أنها تحاول بشتى الوسائل والطرق الممكنة حث العامل على بذل أقصى جهد له من أجل تحقيق أهدافها أو الالتزام بها من خلال إشباع رغباته المادية والمعنوية التي تؤثر على سلوكه داخل المؤسسة من خلال إتباع نظام معين من الحوافز.

يلعب نظام الحوافز دوراً هاماً في إثارة سلوك العامل، وإذا كانت مساعي المنظمة مبنية على دفع العاملين نحو زيادة الإنتاجية وتطور مستوى الأداء فعليها أن تفكر في نوعية الحوافز التي تتناسب مع دوافعهم وتشبع رغباتهم، كونها تعد من أساسيات ضمان تحقيق الأهداف على جميع المستويات سواء في المؤسسات الخاصة أو العمومية. وفي هذا الصدد قد تلجأ المنظمات إلى الحوافز المادية كالمكافآت المالية وزيادة الأجور والعلاوات وغيرها كما قد تلجأ إلى الحوافز المعنوية كمكافآت التقدير والتشجيع، لذا فإن أي مؤسسة ملزمة بإتباع الأساليب الحديثة القائمة على العناية البالغة بالعنصر البشري الذي يعتبر ثروة حقيقية

¹-العميان . محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص 11.

وينعكس على اندماج المورد بالمؤسسة واهتمامه بالاستمرارية والالتزام بها حيث تعتبر الأساليب المحفزة للمورد البشري من الاستراتيجيات الحديثة التي تبنتها المؤسسات لتطوير طاقتها وتحقيق أهدافها بالمحافظة على مشاريعها، ودعم الانتماء للعاملين بها.

والحقيقة أن مبدأ الانتماء للمؤسسة يتخذ صوراً وأشكالاً عديدة ويقدم مؤشرات كثيرة لبلوغه لعل أهمها ما تعلق بموضوع الالتزام الوظيفي والذي من شأنه أن يعكس جانباً من البعد النفسي لمسار علاقة العامل بمؤسسته. وبالاستناد إلى هذه المنطلقات النظرية فإن التحفيز يؤثر في العديد من المتغيرات التنظيمية، ومن أبرز هذه المتغيرات الالتزام الوظيفي داخل المؤسسة.

إن الالتزام الوظيفي من أبرز المتغيرات الوظيفية التي سلط عليها الضوء، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث عن ارتفاع تكلفة الغياب وارتفاع التأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي.

بحيث يعتبر الالتزام الوظيفي عنصراً مهماً في التنظيم الإداري كما له علاقة بفعالية المنظمة ودرجة الإنجاز فيها، فهو مؤشر عن التزام الموظف نحو المؤسسة واستمرارية البقاء كعضو فيها وهذا الالتزام يظهر في العديد من التصرفات التنظيمية كبذل جهود إضافية في العمل.

ووفق هذا الطرح فإن متغير الالتزام يساهم في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها ويسهم في تطوير قدرات المؤسسة على البقاء والاستقرار لذا نال الاهتمام الكثير من الباحثين كما له أهمية وانعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء.

ومن جهته فإن طبيعة المؤسسة تفرض على الموظف اختيار ذلك النوع من الالتزام الذي يتمثل في الجانب القيمي المتمثل في التقدير والاحترام والكرامة والإنسانية إلى الجانب المادي الشخصي المتمثل في الدخل المحترم، حتى الجانب المعياري أو ما يمكن تسميته بالالتزام الذاتي في إطار ما يطلق عليه بالضمير المهني تجاه أداء المهام الإدارية بالصفة الموضوعية. ووفقاً لذلك أصبح كل التركيز على العنصر البشري في المؤسسات يساهم بدرجة كبيرة في زيادة كفاءة هذه المؤسسات وقدرتها على النجاح والاستمرارية، وبناءً على ذلك سعت المنظمات العامة لبناء وتشكل الالتزام الوظيفي لدى الموظفين اتجاه مؤسساتهم، بحيث يتأثر الالتزام بعدة عوامل بناءً على تعدد الفئات والتكتلات الوظيفية، داخل المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق أهداف وقيم تختلف من فئة لأخرى، ووفقاً لهذه المنطلقات والشواهد الإمبيريقية النظرية فإن التحفيز يلعب

الدور الفعال في ضبط العلاقات بين المديرين ومروسيهم وتنظيم العمل وكذا تنظيم الإجراءات والقوانين فيكون الالتزام الوظيفي هنا هو حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية، وظواهر إدارية أخرى داخل المنظمة كتلك المتمثلة في عدالة الإشراف ونزاهته بين الموظفين إلى جانب بلوغ تحقيق مكانة اجتماعية أو مكانة وظيفية وبالتالي زيادة الاندماج و الانضباط في المؤسسة.

كما تزداد درجة الالتزام الوظيفي في ظل توفر الشروط اللازمة من مناخ تنظيمي، نمط قيادة ديمقراطي، قنوات اتصال مفتوحة، حوافز بنوعها، كل هذا له أثر إيجابي على أداء الفاعلين ويقلل من معدلات الغياب ودوران العمل، كما ينمي سلوك المواطنة التنظيمية.

لهذا يمكن القول أن نجاح أي مؤسسة وتحقيقها لأهدافها يعتمد على ما تملكه من موظفين يتميزون بدرجة عالية من الالتزام والذي ينعكس بدوره على أدائهم الوظيفي وهذا لا يتم إلا بتدابير وأساليب التحفيز ناجحة وفعالة تزيد من درجة الالتزام والانضباط وكذا اندماج الموظفين في مؤسساتهم، بما يعود عليهم بالفائدة ويساهم في تطوير قدرات هذه المؤسسات على البقاء والنمو والتطوير المستمر.

وبالاستناد إلى كل الاعتبارات السابقة وفي جوهر المحاولات والتحليلات السوسيوتنظيمية حاولنا معالجة هذا الموضوع الذي نحن بصدد دراسته والمرسوم " بأهمية التحفيز والالتزام الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية" دراسة ميدانية بمؤسسة الضرائب لولاية الطارف كنموذج يعكس واقع المؤسسة الجزائرية

وتقضي مختلف الأبعاد التي أثارها هذا الموضوع، فإن معالم الإشكالية البحثية تكمن في توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة بين التحفيز والالتزام الوظيفي في الإدارة الجزائرية، وتشخيص مدى تجسد هذه المتغيرات في المؤسسة محل الدراسة، ولتحديد معالم الإشكالية وحصر الزاوية البحثية أكثر قمنا بصياغة تساؤلا رئيسيا كالاتي:

➤ ما هو تأثير التحفيز على الالتزام الوظيفي لدى موظفي مؤسسة الضرائب بولاية الطارف؟

وإلى جانب هذا التساؤل الرئيسي قمنا بصيغة تساؤلات فرعية كالاتي:

➤ هل تساهم الحوافز المادية في تحقيق الالتزام الوظيفي؟

➤ هل تساهم الحوافز المعنوية في تحقيق الالتزام الوظيفي؟

➤ هل يساهم المناخ التنظيمي السائد في زيادة الالتزام الوظيفي لموظفي الضرائب؟

6. الدراسات السابقة:

تعتبر خطوة تحديد الدراسات السابقة من الخطوات الهامة في البحث السوسيولوجي وأي بحث يخلو من هذه الخطوة، يعتبر من وجهة النظر المنهجية ناقصاً ويستفيد الباحث الدراسات السابقة في تحديد معالم بحثه ولقد اعتمد على مجموعة من الدراسات الهامة في هذا السياق منها:

الدراسة الأولى معنونة بـ نظام الحوافز وعلاقته بالالتزام التنظيمي، الاسم واللقب: بلحاج بخدة جيلالي
زواوي قدور، السنة: 2021/ 2022

الكلية: العلوم الاجتماعية

المكان: وهران

الجامعة: جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

الإشكالية: تعتمد المؤسسة على العامل البشري الذي يتأثر بمجموعة من القواعد والحوافز التي توجه سلوكه داخل العمل. وقد أصبح الاهتمام بالتحفيز ضرورة لرفع الأداء وتحقيق الأهداف وتستخدم المؤسسات الحوافز المادية والمعنوية لتعزيز رضا العامل وانتائه مما يزيد التزامه التنظيمي باعتباره مؤشرا مهما على نجاح المؤسسة وتشير الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين الحوافز والالتزام التنظيمي وعليه تطرح إشكالية الدراسة: هل توجد علاقة ارتباطية بين النظام الحوافز والالتزام التنظيمي لدى موظفي المعهد الوطني للاتصالات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال "عبد الحفيظ بوصوف" بوهان؟

فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي لدى الموظفين المعهد الوطني للاتصالات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بوهان.
- توجد فروق دالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لدى الموظفين بالمعهد.¹

¹ - بالاحاج بخدة جيلالي، زواوي قدور: نظام الحوافز وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، الجزائر، 2021/2022، ص 9.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة الحالية لوصول إلى الأهداف التالية:

- الربط بين الأسس النظرية وبين الواقع العلمي.
- التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في المعهد وطريقة تطبيقها على الإداريين.

تحديد المفاهيم:

التحفيز: هو عملية تنشيط الموظفين بطرق إيجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء.

الالتزام التنظيمي: هو درجة تطابق أهداف الفرد مع أهداف منظمته وسياساتها وارتباطه بها وهو يمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمتها ورغبة في بذل أكثر عطاء ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها ورغبة قوية في الاستمرار في عضوية المنظمة أو المعهد الذي ينتمي إليه.

الفصول: تناولا الباحثان في الفصل الثاني "نظام الحوافز"

- تعريف الحوافز.
- أهمية الحوافز.
- أنواع الحوافز.
- المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز.
- دور نظام الحوافز في النظام.
- شروط نجاح الحوافز.
- العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز.

وتناولوا في الفصل الثالث "الالتزام التنظيمي"

- تعريف الالتزام التنظيمي.
- أهمية الالتزام التنظيمي.
- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.
- أبعاد الالتزام التنظيمي.¹

¹ - بالحاج بخدة جيلالي، مرجع سبق ذكره، ص 62-70.

- مراحل الالتزام التنظيمي.
- الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي.
- العلاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي.

الجانب الميداني:

النتائج الميدانية: أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي في المعهد الوطني للاتصالات تكنولوجيات...وعليه كلما زادت الحوافز زاد الالتزام التنظيمي لأفراد العينة الدراسية لدى موظفي المعهد الوطني للاتصالات...وهران.

المنهج المستخدم: استخدم الباحثان المنهج الوصفي وهو المنهج الأكثر شيوعاً واستخداماً في الدراسات التربوية والنفسية بصفة خاصة والاجتماعية بصفة عامة. **أدوات جمع البيانات:** اعتمد الباحثان على المقابلة والاستمارة كأداة لجمع البيانات وقد عرضها على مجموعة من الباحثين.

عينة الدراسة: تم اختيار حجم العينة الأساسية 60 موظف وموظفة من المعهد الوطني للاتصالات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال عبد الحفيظ بوصوف وهران.¹

الدراسة الثانية:

العنوان: الأساليب المعتمدة في الرقابة الإدارية وأثرها على مستوى الالتزام الوظيفي.

اسم ولقب الباحثين: تريكي نجاة . رياح شيماء .

السنة: 2023/2022.

الكلية: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

المكان: تيارت.

¹ - بلحاج بخدة جيلالي، زواوي قدور: مرجع سبق ذكره، ص 70-76.

الجامعة: جامعة ابن خلدون.¹

الإشكالية: يعتبر موضوع الأساليب الرقابية والالتزام الوظيفي موضوع محوري في سوسيولوجيا التنظيم لما يوفره من أسس نظرية وتطبيقية تثري البحث السوسيولوجي. تنظيمي، ومن أبرز النظريات العلمية والدراسات السابقة التي ركزت على هذه الدراسة نجد النظرية الكلاسيكية ومن أهمها ما جاءت به النظرية البيروقراطية وكذلك نظريات أخرى من بينها مدرسة العلاقات الإنسانية، إلى جانب العديد من الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت كلا المتغيرين ونجد من بينها دراسة "السعيد بلوم" و"محمد يوسف محمد علي العجب" إضافة إلى دراسة "نظيمة أحمد رحيم جاف وآخرون"

فالمؤسسات تسعى إلى تحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية من أجل تحقيق أهدافها، بحيث يعتبر الالتزام الوظيفي عنصرا مهما في التنظيم الإداري لما له علاقة لفعالية المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها. كما تزداد درجة الالتزام الوظيفي في ظل توفر الشروط اللازمة من مناخ تنظيمي، نمط قيادة ديمقراطي قنوات اتصال مفتوحة...

ولتحديد معالم الإشكالية وحصر الزاوية البحثية قمنا بصياغة تساؤلا رئيسيا كالآتي:

- إلى أي مدى تؤثر الأساليب الرقابية على زيادة مستوى الالتزام الوظيفي؟

التساؤلات الفرعية:

- إلى أي مدى تؤثر المتابعة الإدارية على زيادة مستوى الانضباط الوظيفي؟
- إلى أي مدى يؤثر الإشراف على زيادة مستوى الاندماج الوظيفي؟

أهداف الدراسة:

- محاولة التعرف على مدى تأثير الأساليب الرقابية في زيادة الالتزام الوظيفي.
- التقرب من هياكل المؤسسة التنظيمية لرصد واقع المؤسسة الجزائرية.

¹ - تريكي نجا، رياح شيماء: الأساليب المعتمدة في الرقابة الإدارية وأثره على مستوى الالتزام الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2023/2022، ص 08.

تحديد المفاهيم:

الرقابة: يعرفها "كوتر" نوع من الوظائف الإدارية التي تهدف إلى جعل عمليات وأحداث العمل في المؤسسة مطابقا للخطط المرسومة.

الالتزام الوظيفي: يرى "بورتير" بأن الالتزام هو استعداد الفاعل لبذل جهود كبيرة لصالح المؤسسة واستمرارية البقاء فيها وقبول قيمتها وأهدافها.

الفصول: تناولت الباحثتان في الفصل الثاني المداخل النظرية المفسرة للأساليب الرقابية والالتزام الوظيفي حيث ركزت على:

النظريات الكلاسيكية، النظريات النيوكلاسيكية، النظريات الحديثة، النظريات المعاصرة.

وتناولوا في الفصل الثالث أساليب الرقابة الإدارية وكذلك في الفصل الرابع تناولوا الالتزام الوظيفي.

الجانب الميداني:

تحليل نتائج الدراسة: كما توصلت الدراسة إلى اعتماد المؤسسة على أسلوب متابعة أداء الموظفين يوميا يؤدي إلى انضباط الموظفين نحو أداء المهام الموكلة إليهم، هذا ما اتفق مع دراسة "السعيد بلوم" والتي أكدت نتائجها على أن الرقابة عملية ديناميكية.

المنهج المستخدم: استخدمتا الباحثتان المنهج الوصفي لأنه يقوم على دراسة الظواهر كما هي في الواقع والتعبير عنها بشكل كمي، ويوضح حجم الظاهرة ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

أدوات جمع البيانات: اعتمدت الباحثتان على أداة جمع البيانات وهي الاستمارة والملاحظة والمقابلة حيث قاما ببناء استمارة بحثهما الابتدائية وإخضاعها لتجربة.¹

¹ - تريكي نجا، رياح شيماء، مرجع سبق ذكره، ص 7-80.

عينة الدراسة: اعتمد الباحثان على المسح بالعينة.

ومن خلال اطلعنا على بعض المراجع في المنهجية اتضح لنا أن اختيار العينة لا يكون عشوائي وإنما يخضع لشروط موضوعية، وفي الدراسة تم اختيارها على أساس عدم تجانس مجتمع البحث، حيث تضمن 534 موظفا. ¹

الدراسة الثالثة:

العنوان: دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

اسم ولقب الباحث: خالد ورقلي.

السنة: 2020/2019.

الكلية: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

المكان: بسكرة.

الجامعة: محمد خيضر.

الإشكالية: تسعى المؤسسات الحديثة لتحقيق أهدافها رغم التغيرات السريعة والصعوبات التي تواجهها، ويعد المورد البشري أهم عنصر لتحقيق هذه الأهداف، ولذلك تعتمد المؤسسات على نظام الحوافز لتحسين.

أداء العاملين ودفعهم نحو زيادة الإنتاجية، ويعد الرضا الوظيفي نتيجة مباشرة لشعور العامل بالتحفيز والتقدير داخل بيئة العمل، مما يعزز التفاعل الإيجابي ويقوي ثقافة الأداء داخل المؤسسة وانطلاقا من ذلك تطرح إشكالية الدراسة المتمثلة في:

- ما دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة؟ ²

¹ - تريكي ناجة، رياح شيماء، مرجع سبق ذكره، ص 83.

² - خالد ورقلي، دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر لعلم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019/2018، ص 3-5.

التساؤلات الفرعية:

- ما دور الحوافز المادية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة؟
- ما دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على أنواع الحوافز الممنوحة والمساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة.
- معرفة دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة.

تحديد المفاهيم:

الحوافز: تعرف الحوافز بأنها عملية تحفيز وتنشيط الفرد بطريقة ميكانيكية لتحقيق هدف معين.

الحوافز المادية: الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، وهو الذي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل.

الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية.

الرضا الوظيفي: هو مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو وظيفته والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد.

الفصول: تناول الباحث في الفصل الثاني نظام الحوافز وركز على:

- ماهية الحوافز.
- إجراءات الحوافز.
- النظريات المفسرة للحوافز.¹

¹ - خالد ورقلي، مرجع سبق ذكره، ص 6-82.

وتتناول في الفصل الثالث الرضا الوظيفي حيث ركز على:

- ماهية الرضا الوظيفي.
- إجراءات وأثار الرضا الوظيفي.
- النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.

الجانب الميداني:

تحليل نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى الدور المهم الذي يلعبه نظام الحوافز بأنواعه في التأثير على المورد البشري، حيث أنه أداة فعالة في تحريك وإثارة دافعيتهم لبذل جهد أكبر وزيادة طاقتهم اتجاه عملهم.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي، لأنه يتيح للباحث الوصف المنظم والدقيق للظواهر الاجتماعية كما هي في الواقع بغرض الحصول على المعلومات اللازمة حول الظاهرة المراد دراستها.

أدوات جمع البيانات: اعتمد الباحث في دراسة المشكلة على الاختبار الأنسب للأدوات الملائمة وهي الوسيلة الأساسية لجمع المعلومات والحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة وتتمثل أساساً في الملاحظة والاستمارة.

عينة الدراسة: اعتمد الباحث في دراسته بعد تحديد المجال البشري والذي تمثل في أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، اعتمد على العينة العرضية والتي قدر حجمها بـ 35 أستاذاً.¹

الدراسة الرابعة:

العنوان: التحفيز وأداة الممرضين.

الاسم واللقب: الطاهر الوافي.

السنة: 2012/2013.

الكلية: العلوم الإنسانية.

المكان: تبسة.

¹ - خالد ورقلي: نفس المرجع، ص 85-91.

الجامعة: قسنطينة 02.

الإشكالية: تعد الحوافز عاملاً أساسياً لرفع كفاءة العاملين في المؤسسات، خاصة في القطاع الصحي فرغم التطورات التي عرفتتها المؤسسة الصحية الجزائرية، مازالت تعاني فئة الممرضين من ضعف التحفيز مما يؤدي إلى انخفاض أدائهم وغيابات وعدم رضا وظيفي، واحتياجات متكررة هذا الوضع ناتج عن نقص نظام حوافز فعال قادر على تلبية حاجاتهم المهنية والمادية والمعنوية. ومع الإصلاحات التي يشهدها القطاع، أصبح من الضروري بناء نظام تحفيزي يساعد على تحسين أداء الممرضين. لذلك تطرح الدراسة الإشكالية التالية:

- ما العلاقة بين الحوافز المقدمة للممرضين ومستوى أدائهم داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية؟

التساؤلات الفرعية:

- ما علاقة الحوافز المادية {الأجر، المكافآت والخدمات الاجتماعية}.
- ما علاقة الحوافز المعنوية {الترقية، المشاركة في اتخاذ القرار والتدريب} بمستوى رضا الممرضين واستقرارهم.

أهداف الدراسة:

- التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به المؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية.
- تحديد عناصر ومكونات كل من الحوافز المادية والمعنوية.
- التعرف على علاقة الحوافز المادية كالأجر والمكافآت الاجتماعية بأداء الممرضين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية.¹

¹ - الطاهر الوافي: التحفيز وأداء الممرضين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 02، (تبسة)، الجزائر،

تحديد المفاهيم:

الحوافز: تعرف الحوافز على أنها مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية، بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم.

الأداء: يعبر على درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية.

المؤسسة العمومية الاستشفائية: هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتتكون من هياكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي وتغطي سكان بلدية واحد أو مجموعة من البلديات المجاورة.

الممرض: هو الشخص المهني الذي يقدم أفضل الخدمات التمريضية الصحية للأفراد لإدامة حياتهم ومنع حدوث الأمراض والعناية بهم وكذلك القيام على راحة المريض وتمريضه أثناء فترة مرضه.

الفصول: تناول الباحث في الفصل الثاني: حوافز العمل.

- أنواع الحوافز.
- طبيعة نظام الحوافز.
- البرنامج السليم لنظام الحوافز.

وتناول الباحث في الفصل الثالث: الأداء الوظيفي.

- أهمية الأداء الوظيفي.
- محددات الأداء الوظيفي.
- تقييم الأداء.
- طرق تقييم الأداء.

- مراحل عملية الأداء.¹
 - فوائد ومجالات استخدام نتائج تقييم الأداء.
 - الرضا الوظيفي والأداء في المؤسسات.
 - معوقات الأداء في المؤسسات العمومية.
- وتناول الباحث في الفصل الرابع: المداخل النظرية لدراسة التحفيز والأداء.

- النظرية الكلاسيكية.
 - نظرية العلاقات الإنسانية.
 - أوجه التشابه والاختلاف بين مختلف النظريات.
- وتناول في الفصل الخامس: النظام الصحي في الجزائر.

- التطور التاريخي للمنظومة الصحية.
- هيكلية النظام الصحي في الجزائر.
- إصلاح النظام الصحي في الجزائر.
- أوجه القصور في النظام الصحي الجزائري.
- مهنة التمريض.
- آليات تقييم والتحفيز في المؤسسة الاستشفائية الجزائرية.

الجانب الميداني:

تحليل نتائج الدراسة: أثبتت الدراسة وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين الحوافز التي تقدمها المؤسسة وأداء الممرضين حيث يفسر ارتباطه الأداء بهذه الحوافز بنسبة كبيرة بلغت 48,61% وتؤكد النتائج أن تفعيل هذه العلاقة يتم عبر ضمان مشاركة الممرضين في القرارات وتوفير جو مناسب للتعبير عن الرأي، مما يعزز لديهم الشعور بالانتماء ويدفعهم لتبني أهداف المؤسسة، وتشد الدراسة على أن الاهتمام بتحفيز المورد البشري هو حيز الزاوية لإصلاح المؤسسة الصحية وتحقيق التميز في جودة الخدمات.²

¹ - الطاهر الوافي، مرجع سبق ذكره، ص 26-88.

² الطاهر الوافي: المرجع نفسه، ص 88-203.

المنهج المستخدم: استخدم الباحث المنهج الوصفي وهو المنهج الأكثر شيوعاً وانتشاراً واستخدم الدراسات التربوية والنفسية بصفة خاصة والاجتماعية بصفة عامة.

أدوات جمع البيانات: اعتمد الباحث على الملاحظة والمقابلة والاستمارة والوثائق والسجلات كأداة لجمع البيانات.

عينة الدراسة: تتكون من الممرضين وقد تم تحديد الإطار الذي تؤخذ منه العينة من خلال قائمة تشمل جميع أسماء ممرضي المؤسسة العمومية الاستشفائية "عالية صالح" بتبسة مرتبتين حسب وظائفهم وأصنافهم المهنية.¹

¹ - الطاهر الوافي: المرجع سبق ذكره، ص 205..

الفصل الثاني

المعالجة السوسولوجية للدراسة

تمهيد

أولاً: نظام الحوافز

1. أهمية الحوافز.
2. أنواع الحوافز.
3. المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز.
4. دور نظام الحوافز في المنظمات.
5. شروط نجاح الحوافز.
6. العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز.

ثانياً: الالتزام التنظيمي

1. خصائص الالتزام التنظيمي.
2. أنواع الالتزام التنظيمي.
3. مراحل تطور الالتزام الوظيفي.
4. محددات الالتزام الوظيفي.
5. العلاقة بين الالتزام الوظيفي وبين المتغيرات التنظيمية.
6. مداخل دراسة الالتزام الوظيفي.
7. الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

ثالثاً: المؤسسة

1. أهداف المؤسسة.
2. وظائف المؤسسة.
3. عناصر المؤسسة.
4. مستويات المؤسسة.
5. أنواع المؤسسات.
6. مراحل تطور المؤسسة الجزائرية.
7. ثقافة المؤسسة والمناخ التنظيمي.
8. النظريات المفسرة للتحفيز والالتزام الوظيفي.

خلاصة

تمهيد

في ظل التحولات التي تشهدها المؤسسات المعاصرة، أصبح الاهتمام بالعنصر البشري ضرورة حتمية لتحقيق الفعالية التنظيمية، وذلك من خلال التركيز على مجموعة من المتغيرات التي تؤثر في سلوك الأفراد داخل العمل. ومن بين هذه المتغيرات يبرز كل من التحفيز والالتزام الوظيفي كعوامل أساسية تساهم في رفع الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة. كما تُعد المؤسسة الإطار الذي يحتضن هذه التفاعلات، بما توفره من تنظيم وهيكله وثقافة ومناخ تنظيمي يؤثر بشكل مباشر في العاملين. وعليه، يتناول هذا الفصل عرضاً نظرياً لهذه المفاهيم من خلال التطرق إلى مختلف أبعادها وتحديد طبيعة العلاقة بينها، بما يخدم موضوع الدراسة ويمهد للجانب الميداني.

أولاً: نظام الحوافز

1. أهمية التحفيز:

للحوافز أهمية كبرى وتأثير فعال في عمليات الإنتاج في مجال الصناعة والعمل بشرط أن تستخدم استخداماً حسناً وفي نفس الوقت المناسب لها، دون إفراط أو تفريط ويمكننا أن نحدد هذه الأهمية في النقاط التالية:

- إن أول ما تهدف إليه الحوافز هو العمل على زيادة الإنتاج والعمل على سرعته.
- تحسين نوع الإنتاج وجودته أي تحسينه كمّاً وكيفاً.
- كما أن الحوافز أيضاً تستخدم في كثير من الأحيان بغرض تشجيع العمال على الاقتصاد في التكاليف.
- تعمل الحوافز أيضاً على تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العمال الممتازين والتي تؤدي إلى رفع معدلات الإنتاج وتحسينه أو خفض التكاليف.
- تأثر على العامل نفسه إلى تحقيق رضا وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية وذلك بتحسين أحوال المعيشة، وتحسين ظروف العمل المناسبة وخلق الجو المناسب للعمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديه.¹

2. أنواع الحوافز:

2. 1. الحوافز الإيجابية:

الحوافز الإيجابية وهي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتنقسم إلى:

- أ. **الحوافز المادية:** هي الأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة والمكافآت والمشاركة في الأرباح، ويذكر أن الحوافز المادية المالية تتشكل من الأجر على أساس الساعة أو الأسبوع أو اليوم أو السنة، إضافة لزيادات بالدفع على أساس الأداء، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والمشاركة بالأرباح وبرامج العناية بالطفولة ونظام الإنجازات والتقاعد.²

¹ - صلاح بيومي: حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 9 .

² - مهدي حسن زوليف: إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، 1994، ص 276.

ويأخذ التحفيز المادي عدة أشكال يذكر أهمها على النحو التالي:

- الأجور والمرتبات: يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية التي تحت الأشخاص لبذل الجهد والعمل، إذ أنه كلما زاد الأجر زاد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء.
- التعويضات: تمثل التعويضات حافزا إضافيا لبذل المزيد من الجهود، ومنها العلاوات والمنح والبدلات وطبيعة العمل وتعويضات التخصص...إلخ.
- المزايا العينية ذات القيمة المادية: وتكون على عدة أشكال منها الأجهزة وبطاقات السفر والغذاء وحضور الحفلات ومهمات السفر، ... إلخ. التي تمنح للموظفين في كثير من المناسبات.
- ظروف العمل ومتطلباته المادية: تشكلا للظروف المادية المحيطة بعمل الأفراد مثل الآلات والتجهيزات ومكان العمل ومحيطه الفيزيائي المتنوع عاملا مؤثرا على أدائهم في العمل ورغبتهم به، فكلما زادت وتحسنت ظروف العمل كان استعداد الفرد للعمل أكبر.¹

ويمكن زيادة أشكال أخرى للتحفيز المادي وهي:

- الزيادات الدورية: وتكون حافزا على أساس ربطها بالاجتماعية والأداء، ويكون أساس منحها هو كفاءة الفرد في عمله.
- المشاركة في الأرباح: ويكثر استخدام حافز المشاركة في الأرباح في القطاع الخاص، من خلال ربط ما تدفعه المنظمة من أجور وحوافز فيما تحققه من مستويات في الأرباح، بهدف دفع العاملين لتحسين أدائهم وبالتالي زيادة الإنتاجية.²

ب . الحوافز المعنوية: وتشمل الترقى وتقدير جهود العاملين، واشتراك العاملين في الإدارة وضمان واستقرار العمل وتعويض الصلاحيات ويمكن سرد بعض أشكال التحفيز المعنوي الإيجابي على النحو التالي:

¹ - مرعي محمد: التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص53.

² - عقيلي محمد وصفي: أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص227.

- فرص الترقية والتقدم: لا تقل الترقيات الوظيفية أهمية كأسلوب من أساليب نظام الحوافز سواء كانت الترقيات الاستثنائية التي عادة ما يتم منحها لبعض الموظفين نظير التميز في الأداء الوظيفي، أو نتيجة .

المسابقة الداخلية التي تعقدها بعض المنظمات لموظفيها في التنافس على وظيفة عليا. كذلك تمثل قرارات الترقية مسارا في الهيكل التنظيمي، وتحتاج لتخطيط دقيق من قبل الإدارة أن تهدف الترقية إلى التنمية البشرية للكادر الوظيفي وصقل المهارات والخبرات الأزمة لتولي الأفراد من داخل المنظمة، وتمثل جانبا هاما في تخطيط القوى العاملة والمستقبل الوظيفي للأفراد ويقصد بالترفيه تغيير الفرد لوظيفته الحالية ليمارس وظيفة أخرى تتضمن واجبات ومسؤوليات أكبر وقد تقع في مستوى تنظيمي أعلى، مما يترتب عليها زيادة في زيادة في الراتب ويربط مفهوم الترقية بالنجاح الذي يسعى الفرد في المنظمة لتحقيقه لتولي المناصب والتقدم اعتمادا على الخبرات والتعلم وبرامج التدريب التي بدورها تؤدي لذلك الهدف، يجب أن تستند الترقية على أساس موضوعي، وألا مجرد وسيلة لتحسين دخل الفرد أو مكافئة معنوية له بقدر ما يقدر ما تكون وسيلة لوضع الفرد في المكان المناسب وفقا لمقدرات وقدرات ومعارف تم اكتسابها من بيئة العمل وأهله للحصول على الترقية بما يحقق أهداف الأفراد العاملين والمنظمة معاً.¹

وتتمثل أهداف الترقية في التالي:

- توفير حافز إشباع رغبات الفرد من الأمن والتقدير وإثبات الذات بإتاحة فرص التطور والتقدم الوظيفي أمامه.
- تحسين مستوى الأداء والإنتاجية عندما تؤدي الترقية لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- تحقيق التكامل بين طرق تخطيط القوى البشرية وتخطيط المسار الوظيفي في المنظمة.
- تلبية حاجات المنظمة من الأفراد والعاملين من حيث الكم والنوع من خلال نظام ترقية مخطط يعتمد على أسس ومعايير موضوعية.
- تحقيق الموائمة بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.²

¹ - عقيلي عمر وصفي: مرجع سبق ذكره، ص360.

² - مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص57.

هناك العديد من الأسس والمبادئ التي يقوم عليها نظام الترقيات ويذكر منها ما يأتي:

- التدرج الهرمي الذي ينتمي اليه الموظف فكلما كبر حجم الوحدة التي يعمل بها وزادت مستوياتها كلما زادت فرص الترقية.
- أن تكون مؤهلات الموظف العلمية والخبرات المعرفية موافقة لشغل الوظيفة التي سيرقى لها.
- الإعداد والتدريب للموظف قبل ترقيته لشغل الوظيفة ليكن قادرا على ممارسة الأعباء والمهام الوظيفية المرقى لها قبل صدور قرار الترقية.¹
- تقدير جهود العاملين: ويمكن تحقق ذلك بمنح شهادات تقدير وثناء للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات أداء عالية، وذلك تقديرا واعترافا بمجهوداتهم من قبل الإدارة.
- اشتراك العاملين في الإدارة: وذلك بأن يكون له صوتا في مجلس الإدارة يساهمون في الإدارة المنظمة مساهمة فعلية عن طريق المشاركة في رسم سياسات المنظمة واتخاذ قراراتها.
- ضمان واستقرار العمل: الضمان والاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين في محيط العمل، يعتبر حافزا له أثرا كبيرا في معنوياتهم، وبالتالي على مستوى أدائهم، لأن العمل المستقر يكفل دخلا ثابتا للفرد يؤمن له ظروف عيش كريمة.
- توسيع العمل: يقصد به إضافة مهام جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي كحافز معنوي بإيجاد شعور بأهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد.
- إغناء أو إثراء العمل: ويشير إثراء العمل إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر.²

2.2. الحوافز السلبية: يقصد بها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين، قد تؤدي في النتيجة إلى تعزيز الموظف للسلوك الذي عوقب عليه أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي يكون دافعا على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته.³

¹- مصطفى نجيب شوايش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص50.

²- علي محمد رباعية: إدارة الموارد البشرية نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003، ص86.

³- سليمان الدروبي: التحفيز عن طريق إدراك الذات، سلسلة البرمجة الإدارية وتحسين الأداء، ط1، دال وائل للنشر والتوزيع، عمان،

2006، ص31.

ويقسم الحوافز السلبية إلى قسمين هما:

أ. حوافز سلبية مادية: تتمثل في تنزيل درجة الموظف، أو العمل على توقيف علاوته الدورية أو المستحقة والعزل المؤقت للموظف.

ب. حوافز سلبية معنوية: العمل على حرمان الشخص من نشر اسمه ضمن لوحة الشرف في المنظمة أو توجيه تنبيه للمقصر في عمله، ونشره على لوحة الإعلانات تأنيب الموظف.

ومن جانب آخر، قسم بعض الباحثين الحوافز على أساس الأطراف المستفيدة من نظم الحوافز في المنظمة على النحو التالي:

- حوافز فردية: حيث تقدم هذه الحوافز لفرد يعينه نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه أو تخطى الهدف المحدد مسبقاً، وقد تكون مادية أو معنوية.
- حوافز جماعية: توجه مثل الحوافز لمجموعة من العاملين في التنظيم، يعملون بشكل جماعي في قسم إنتاجي محدد، وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على التقاف العاملين باتجاه تحقيق الهدف بالوصول

إلى رفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية، وتزيد من الرقابة الذاتية لدى العاملين وتتيح الفرصة لهم في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء.¹

- حافز التمييز: في محاولة لضمان التحسين والتطوير المستمر للأداء واتصاله بالحافز الإنجاز، يكون حافز دافعا لتشجيع العاملين بناءً على التمايز في أدائهم، ويتلخص مفهوم حافز التمييز بناءً على الأسس التالية:
- حافز التمييز هو الأساس في تشجيع كل فرد من العاملين في المنظمة ليصبح متميز في سلوكه وعلاقاته وأدائه، بصورة تعكس اهتمام الفرد بواجباته الوظيفية، وحرصه المستمر على تطوير سلوكه وتحسين أدائه وعلاقاته.

¹ - علي محمد ربابية: المرجع السابق، ص 88.

يهدف حافز التميز لإيجاد الفرص المنافسة الفعالة وترسيخها بين العاملين لدفعهم للتميز في السلوك والعلاقات.

يساهم حافز التميز في تسهيل دور المدير في متابعة وتقييم سلوك المرؤوسين واقتراح مكافأة للمتميزين بناء على معايير موضوعية.¹

حوافز الخدمات الاجتماعية: لحوافز الخدمات الاجتماعية أهمية كونها تشبع حاجات ورغبات العاملين وذلك لأن الإدارة المنظمة معنية برعاية مصالحهم وأسرهم وتقديم الأفضل لهم من خدمات إضافية.

وتقدم المنظمات هذا النوع من التحفيز للعاملين بغض النظر عن مستوى أدائهم أو نتائج أعمالهم، ويهدف لإشباع حاجات شخصية أو اجتماعية تحقق المصالح الذاتية، وتساهم في حل المشكلات وتزيل بعض معوقات العمل ويذكر بعضها على النحو التالي:

التأمين الصحي: وتقوم بتغطية نفقات العلاج الطبي ومستلزمات الاستشفاء كلياً أو جزئياً للشخص ولأفراد أسرته أو تقديم خدمات العلاج في مركز صحي داخل المؤسسة.

التأمين ضد البطالة: ويهدف لتقديم تعويض معين للأشخاص في حالة حدوث ظروف طارئة، ينتج عنها تسريح الأشخاص العاملين في المؤسسة.

التأمين ضد العجز وإصابات العمل: ويراعى الحوادث والأمراض المهنية، والذي يتكفل في تقديم تعويضات للأشخاص في حال عدم تمكنهم من الاستمرار في أداء أعمالهم، نتيجة إصابات أو أمراض تعرضوا لها.

الأندية الترفيهية والاجتماعية: تهتم بتقديم خدمات التسلية والترفيه والمرح، وقضاء وقت الفراغ، وممارسة الرياضة للعاملين في المنظمة وأفراد أسرهم.

صندوق الإيداع: يساهم العاملون والمنظمة معاً في الصندوق الادخار بنسب محددة، وهذا الصندوق يمنح قروضا وإعانات للعاملين في حالات المرض أو الزواج ... إلخ.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر: المرجع السابق، ص76.

التأمين على الحياة: قدم مؤسسات التأمين على الحياة تعويضات لعائلات العاملين عند التعرض لحادث الموت، أو حسب عقد التأمين وهذا النوع من التأمين مكلف لمنظمات الأعمال.

رعاية أطفال العاملين: وهي برامج المنظمة لرعاية أطفال العاملين لديها في المؤسسة عوض عن مراكز الرعاية الخاصة.

وجبات الطعام: بعض المؤسسات الكبرى والتي تعمل لفترات طويلة تقدم بعض الوجبات والمشروبات للعاملين خلال فترات الاستراحة من يوم العمل.¹

3. المراحل الأساسية لنظام الحوافز:

لكي تتمكن الإدارات من تصميم جيد للحوافز، تم وضع دليلاً عملياً للخطوات التي يجب أن تمر بهما وبإمكان الإدارات أن تعدل في هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً وجاءت الخطوات أو المراحل كالآتي:

3.1. مرحلة الدراسة والإعداد: حيث تقوم الإدارات بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية والاقتصادية والقانونية من حيث تركيب الأفراد العاملين ودوافع وحاجات الأفراد والتغيرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة واتجاهاتها لها إلى جانب دراسته.

سياسة الأفراد الأخرى كما يستلزم الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في مجتمع المنظمة وتوقعات الأفراد ونظرتهم إلى الحوافز ومفهوم الحقوق والواجبات.

3.2. مرحلة وضع الخطة: وتعني تصنيف وتبويب البيانات التي تجمعت لدى الإدارات في المرحلة الأولى بقصد استيعاب دلالاتها وأبعادها ثم البدء بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسير حسب الخطوات الآتية:

أ . تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعاً.

ب . تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء الراتب والأجور المعمول به في المنظمة.²

¹ - مرعي محمد: المرجع السابق، ص55.

² - مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2، جدار للكتاب العلمي/عالم الكتاب الحديث، عمان، سنة 2002، ص136 . 138.

ج . تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي.

د . تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة.

هـ . تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى وتطورات المنظمة.

3.3. مرحلة تجريب الخطة: قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لابد من تهيئة المناخ المناسب لتطبيقها كان يتم عقد لقاءات عديدة مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموقعيتها، ويفضل تجريب الخطة في هذه المرحلة على نطاق ضيق في قسم معين أو مجموعة صغيرة من الموظفين للتأكد من سلامتها وملاءمتها للتطبيق في المنظمة.

4.3. مرحلة التنفيذ والمتابعة: على ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة يتم إجراء التعديلات اللازمة على الخطة أو على باقي السياسات الأخرى بما يتضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكل شامل، ويجب أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها، لكي تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها واستمرار نجاحها مستقبلاً.¹

4 . دور نظام الحوافز في المنظمات:

لنظام الحوافز والتعويضات دوراً رئيسياً في توفير بيئة العمل المناسبة، ويتحقق هذا الدور في المنظمة من خلال أمرين، أولهما: تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم وامكاناتهم للمنظمة والآخر بضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المنظمة، في المقابل أن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر التي تؤثر سلباً على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي في المؤسسة ويذكر بعضها منها على النحو الآتي:²

- تدني مستوى العاملين.
- انخفاض معدلات الإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة.
- شعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم.

¹ - مؤيد سعيد السالم، عادل حروش صالح، مرجع سبق ذكره، ص 136-139.

² - مرعي محمد: المرجع السابق، ص58.

- القضاء على روح التعاون في إطار العمل وتكريس نزعة المصلحة الذاتية.
- عدم الاكتراث واللامبالاة وغياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها الموظفون.
- ارتفاع نسبة دوران العمل وترك المؤسسة حين توفر فرص العمل في مؤسسات أخرى.
- ارتفاع نسب دوران العمل وترك العمل بذرائع مرضية أو ظروف اجتماعية.
- عدم تمتع الإدارة العليا الاحترام والتقديم من العاملين في المؤسسة ولومها بأنها مقصرة في تلبية حقوقهم وامتيازاتهم.
- ازدياد حوادث العمل والأمراض الناتجة عن ممارسة بعض المهن نتيجة للأخطاء وحالات الإهمال حين الممارسة.¹

5. شروط نجاح الحوافز:

- يذكر العديد من الشروط الأساسية لابد من أخذها في الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز في إنجاح العملية الإنتاجية وزيادة مردودها ومنها:
- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معًا.
 - إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته.
 - اختيار الوقت الملائم الذي يستخدم فيه الحوافز، وخاصة الحوافز المادية منها، ويفضل أن تكون متقاربة.
 - ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الأفراد، بتوقيع انتظام تلقي الحوافز.
 - يجب أن تتصنف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة.
 - أن تنمي ذهن العمال العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز.
 - أن يكون الحافز متناسباً مع أداء الفرد.
 - إدراك ومعرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز.²

¹ - مرعي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 58.

² - مهدي حسن زوليف: المرجع السابق، ص 275.

6. العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز:

هناك عوامل كثيرة تؤثر في اتخاذ قرار سياسة التحفيز منها ما يدخل ضمن إطار المنظمة الواحدة ومنها ما هو خاص بالسياسة العامة للدولة.

على مستوى الدولة تتأثر الحوافز بعاملين هما: سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية في القوانين والتشريعات التي تطبها مختلف إدارات المنظمات في الدولة. بالإضافة إلى القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم.

على مستوى المنظمة: تتمثل العوامل المتعلقة بالمنظمة في نوع وإمكاناته وتنظيمه ومدى قدرته الإدارية على اختيار النظام المناسب للحوافز كما أن تركيبة القوة العاملة ونوعها في المنظمة يمكن أن يكون لها تأثير على الحوافز كما تتأثر أنظمة الحوافز بالعوامل التالية:

. الوضع الاقتصادي للمنظمة.

. الوضع العام للعمالة.

. المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز.

. هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد والحاجات.

. توقف الإنتاج لأسباب خارجية عن إدارة العمال.

. كما أن الواقع الاجتماعي والمحيط قد يؤثر على مدى انسجام العامل مع عمله... من أجل زيادة الإنتاج

كل هذه العوامل وغيرها يمكن أن تؤثر بشكل واضح على أنظمة الحوافز.¹

ثانياً: الالتزام الوظيفي

1. خصائص الالتزام الوظيفي

- يتميز الالتزام الوظيفي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء الموظفين لمؤسساتهم.
- يشير الالتزام الوظيفي إلى تفاعلات الفاعلين من أجل تزويد المؤسسة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء الوظيفي.
- يتصف الالتزام الوظيفي بأنه متعدد الأبعاد فهو يفسر العلاقة بين الموظف والإدارة.
- يؤثر الالتزام الوظيفي على قرار الموظف فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.²

¹ - عادل جودة: الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، سنة 200، ص27.

² - عبد الرؤوف صالح: السلوك الإداري الإنساني . السلوك التنظيمي، ط1، دار تزويد للنشر والتوزيع، عمان، 2022، ص9493.

يتميز الفاعلون الذين لديهم الالتزام الوظيفي بالصفات التالية:

- قبول أهداف وقيم المؤسسة، بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة، وجود مستوى عال من الانخراط في المؤسسة.
- تتمثل مخرجات الالتزام الوظيفي في البقاء في المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور الموظفين والأداء الوظيفي والحماس في العمل.
- ويأخذ الالتزام الوظيفي عدة صور هي:
- الالتزام وسيلة لتحقيق هدف معين: فالعضوية في المؤسسة هي وسيلة لتحقيق أهداف شخصية، حيث لا يستطيع الشخص تحقيقها بمعزل عن المؤسسة.
- الالتزام الوظيفي قيمة في حد ذاته وتتجسد هذه القيمة عندما تصبح أهداف المؤسسة وقيمتها هي أهداف أعضائها وقيمهم بغض النظر عن مصالحهم الذاتية.
- الالتزام الوظيفي هو امتثالا لما يتوقعه الآخرون وهذا الالتزام هو نتيجة الضغط.
- الالتزام الاجتماعي: هو الالتزام الذي يمارس على الأعضاء بسبب العادات والتقاليد الاجتماعية والتي لها دور مؤثرا في الفاعلين التنظيميين في إظهار التزامهم¹.
- ويمكن التطرق إلى بعض صور الالتزام الوظيفي والمتمثلة في:
- الموظف قدوة في جميع أفعاله، فانضباطه ومحافظة على أوقات العمل محفز واضح لآخرين.
- الموظف أسوة، فتقيد بكافة الأنشطة والأعمال كفيل بوصول هذه القيمة للآخرين.
- الموظف ليس مخزنا للمعارف والمعلومات، ولكن لديه القدرة لكيفية الحصول عليها وطرق الاستفادة منها وتطبيقها.²

وهذا لكون الالتزام الوظيفي تختلف مستوياته من موظف لآخر، حيث أن أحد الباحثين صنفوا الموظفين إلى أربعة أنواع حسب مستوى الالتزام الوظيفي لديهم سواء كان عاليا أو منخفضا وتتمثل في "النجوم" الذين يتميزون بأداء والتزام عاليين ويعتبرون كنماذج للموظفين الآخرين، مقابل "المواطنون" الذين يتميزون بالتزام

¹ - أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط2، دار اليازوري، عمان، 2014، ص182.

² - بلال خلق السكارنة: أخلاقيات العمل، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص127.

عال وأداء ضعيف في حين يوجد نوع آخر أطلق عليه بـ " الذئب المنفردة " الذين يتميزون بأداء عالي والتزام منخفض، مقابل "اللامبالون " الذين يتميزون بأداء منخفض والتزام منخفض أيضا.¹

2. أنواع الالتزام الوظيفي:

1. **الالتزام العاطفي:** يشير إلى درجة إدراك الموظف لما يميز عمله من خصائص تتعلق بدرجة الاستقلالية التي يتمتع بها الموظف في عمله وكذلك درجة أهمية العمل الذي يؤديه وأيضا درجة تنوع المهارات لدى الموظف ومدى توافقه مع ما يطلب منه، ويتطور هذا الالتزام حينما يشارك الموظف في اتخاذ القرارات والعمليات التنظيمية ويدرك أهمية وقيمة الارتباط بالمؤسسة.²

2. **الالتزام المعياري:** هو التزام الموظف بوجوبية البقاء بالمؤسسة وهو التزام نابع عن القيم والمبادئ الشخصية والأخلاق التي يحملها الفرد قبل أو بعد دخوله المؤسسة.³

أي أنه الالتزام الطبيعي للفاعل التنظيمي ضمن حدود وظيفته من خلال تأديتها بصورتها المعيارية أو كما يقوم بأداء مهمته على أكمل وجه وفي هذا النوع من الالتزام نجد أن الشخص تدفعه بواعث أخرى للقيام بوظيفية ضمن الحدود الطبيعية لامادية ولا شخصية ويظهر هذا النوع عند الخضوع للتدريب على نفقة المؤسسة وأنها تستحق الخدمة وتحمل المسؤولية.

ويكون الالتزام المعياري نتيجة دعم المؤسسة الجيد للموظفين والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي في إجراءات تنفيذ العمل وكذا المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط وهؤلاء الموظفون هم غالبا الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.

¹ - الهاشمي بعاج: أثر أبعاد الثقة التنظيمية على مستويات الالتزام لدى العاملين، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، غرداية، 2022/2021، ص134.

² - حسين حريم: إدارة المواد البشرية إطار متكامل، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص391.

³ - محمد شمس حسني: الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين الصمت التنظيمي وأبعاد المواطنة التنظيمية بالمؤسسات العامة، مجلة البحوث المالية التجارية، المجلد 22، العدد 3، مصر، 2011، ص283.

3. الالتزام الاستمراري: ينجم هذا النوع من الالتزام بإيمان الشخص أو الفاعل التنظيمي بأن فائدته الشخصية تدفعه إلى البقاء والاستمرار مع المنظمة في موضعه الحالي، وأن الموظفين الذين يكون لديهم الالتزام المستمر هم الذين يجدون أن مغادرة المنظمة سيجعلهم يخسرون عوائد الوظيفة أو أنه لا توجد وظائف أخرى يستطيعون الالتحاق بها أو أنها أقل دخلا من الوظيفة الحالية وقد يكون لأسباب أخرى مثل المؤسسة التي يعملون بها تقدم حوافز بشكل ترقيات عند الاستمرار بالعمل.

كذلك يكون الالتزام المستمر بسبب الاستثمارات الشخصية للموظف الغير قابلة للاستغناء عنها، والتي تتمثل بعلاقات العمل مع الزملاء، التقاعد، المهنة والمهارات التي توجه نحو نشاط محدد، كذلك مدة الخدمة والمنافع الأخرى التي تجعل مغادرة أو ترك المؤسسة للعمل في مكان آخر أمرا مكلفا.¹ ويمكن تصنيف أنواع أخرى من الالتزام الوظيفي كالآتي:

1. الالتزام الخارجي: ويبرز هذا النوع من الالتزام نتيجة إذعان الموظفين حيث تكون لهم سيطرة منخفضة على أهدافهم وتخصصاتهم وهذا يعني امتلاك الموظفين قوة أقل في صياغة أو تشكيل حياتهم العملية فالإدارة تحدد من طرف واحد ظروف العمل لمستخدميها الذي يضعف روح المسؤولية للموظفين، وهناك وجهة نظر أخرى في فهم الالتزام الخارجي تنصب في التزام الموظف تجاه زبائن المنظمة.

2. الالتزام الداخلي: ينبثق هذا النوع من الالتزام من ذات العاملين فعادة ما يكونوا ملتزمين لمشروع أو برنامج معين على أساس امتلاكهم الأسباب الدافعة حياله، وإذا ما أرادت الإدارة العليا التزام داخلي لموظفيها وجب عليها إشراكهم في تحديد أهداف عملهم وإعطائهم فرصة لتحديد الممارسات المطلوبة لتحقيقها. أما الباحثة kidrom 1978 وفي مجال دراستها للعلاقة بين قيم العمل والالتزام الوظيفي أضافت ثلاثة أنواع من الالتزام الوظيفي هي:

أ. الالتزام المحسوب: ويعبر عن استعداد الموظف للبقاء في مؤسسة ما، والتي تعطيه خيارات عمل ذات نتائج أفضل قياسا محسوباً بالمؤسسات الأخرى.

ب. الالتزام المعنوي: يظهر هذا النوع من الالتزام عندما تتطابق أهداف وقيم العاملين أو الفاعلين التنظيميين من الناحية المعنوية مع أهداف وقيم المؤسسة التي ينتمون إليها.

ج. الالتزام المهني: ويعني التزام الموظف للمهنة بدلا من المؤسسة، فقد يلتزم العاملون لمهنتهم كالمحاسبين..²

¹ - الطاهر مجاهدي: مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، دار الباحث للنشر والإشهار، برج بوعرييج، الجزائر، 2018، ص416.

² - غني دحام ثاي الزبيدي وآخرون: إدارة السلوك التنظيمي، ط1، دار عيدا للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص123.122.

3. مراحل تطور الالتزام التنظيمي:

1. مرحلة التجربة: تمتد من تاريخ مباشرة الموظف لعمله ولمدة عام واحد ويكون الفاعل خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المؤسسة ومحاولة إثبات ذاته وفي هاته الفترة يواجه الموظف تحديات العمل وتضارب الولاء، وعدم وضوح الدور، وظهور الجماعات المتلاحمة وإدراك التوقعات ونمو الاتجاهات نحو التنظيم والشعور بالصدمة.

2. مرحلة العمل والإنجاز: تتراوح هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفاعل تأكيد مفهوم الإنجاز ويتبلور في هذه الفترة وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

حيث يثبت الموظف ذاته ويفرض مكانته من خلال إنجازاته للعمل مع تخوفه في نفس الوقت مع العجز.¹

3. مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الموظف بالمؤسسة وتستمر إلى مالا نهاية، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج.

ويمكن اختصار مراحل تطور الالتزام الوظيفي في 3 مراحل:

- مرحلة الإذعان أو الالتزام: حيث يكون التزام الموظف في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها.
- رحلة التطابق والتماثل: بين الموظف ومؤسسته حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل داخل المؤسسة.
- مرحلة التبني: أي اعتبار أهداف وقيم المؤسسة أهدافا وقيما له.²

4. محددات الالتزام الوظيفي:

- **السياسات:** أي الإجراءات التي تتبعها المؤسسة تكون هادفة إلى إشباع حاجيات الموظفين التي ترفع من مستويات الرضا والاطمئنان والانتماء والالتزام.
- **وضوح الأهداف:** التي تساعد على زيادة الالتزام الوظيفي.
- **العمل على تنمية مشاركة الفاعلين في التنظيم:** أي الاشتراك الفعلي والعقلي في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في تحقيق الأهداف.³

¹ - عبد الرؤوف صالح: مرجع سبق ذكره، ص 94-95..

² - الطاهر مجاهدي: مرجع سبق ذكره، ص 413.

³ - عبد الرؤوف صالح، مرجع نفسه، ص 100 .

➤ **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** الذي يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستمرار للموظفين والتنظيم ويجعل الموظفين يشعرون بأهميتهم داخل العمل من حيث التعامل والعدالة والمساواة.

➤ **تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:** يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة.

➤ **العمل على بناء ثقافة مؤسسية:** وذلك من خلال إشباع حاجات الموظفين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والموظفين وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات مما يترتب عن هذا زيادة مستوى الالتزام الوظيفي.

➤ **نمط القيادة:** فالنمط القيادي الجيد يتمثل في قدرة الإدارة على إقناع الآخرين وفي جو عمل مناسب بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية، وغيرها من الأمور كاستخدام أنظمة الحوافز المناسبة.¹

ويمكن اختصار أهم المحددات التي تعمل على تطوير الالتزام الوظيفي كالآتي:

- أن تقوم المؤسسة بإيجاد روح التعاون بين أعضاء المنظمة.
 - أن تعمل المؤسسة جاهدة على اقتناع الفاعلين داخل المؤسسة بالامتثال لقيم المؤسسة وأن تكون متطابقة مع قيمهم.
 - العمل على تنمية الموظفين وتدريبهم وتعليمهم باستمرار وتطوير معارفهم، فهذا الأمر يزيد من رضاهم ودافعيتهم.
 - العمل على تحفيز الموظفين باستمرار سواء كان هذا التحفيز ماديا أو معنويا.
 - أن تكون القيادة لدى المؤسسة قيادة فعالة وقيادة استراتيجية، وقادرة على التفاعل مع الموظفين، وقد توصلت الأبحاث والتجارب المتعلقة بالقيادة الديمقراطية إلى:
 - القيادة السلطوية: يترتب عليها روح معنوية منخفضة وأداء عال.
 - القيادة الديمقراطية: يترتب عليها روح معنوية عالية وأداء عال.
 - القيادة المتساهلة: تنرب عليها روح معنوية عالية وأداء منخفض.
- لذلك فإن إتباع القيادة الديمقراطية في المؤسسة هو الأسلوب الأمثل ويساعد الموظفين على النمو وتطوير التزامهم الوظيفي اتجاه مؤسستهم.²

¹ - عبد الرؤوف صالح: مرجع سبق ذكره، ص 102.

² - أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 190. 191.

5. العلاقة بين الالتزام الوظيفي وبعض المتغيرات التنظيمية:

ففي العلاقة بين الوظيفي والرضا الوظيفي فإن الالتزام الوظيفي أكثر عمومية من مفهوم الرضا الوظيفي الذي يمثل مفهوماً أقل استقراراً وأسرع تشكيلاً من الالتزام الوظيفي إذ يرتبط ارتباطاً مباشراً بدرجة إشباع الفاعل لحاجياته داخل التنظيم الذي ينتمي إليه، والعلاقة الارتباطية بين هذين المفهومين تقود إلى الحفاظ والإيمان القوي بأهداف التنظيم، وقيمه والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحه والرغبة الشديدة في الاحتفاظ بعضويته كما أن الرضا الوظيفي يمثل أقوى المحددات وأعظمها تأثيراً على الالتزام الوظيفي فازدياد الرضا الوظيفي يؤدي إلى الالتزام ومع زيادة هذا الأخير يتوقع تحسناً في الأداء المهني، وبالتالي فإن الموظف الراضي عن مهنته يكون أكثر ارتباطاً بالعمل وأكثر حرصاً على التواجد فيه.¹

وفي علاقة الالتزام الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية فإن:

من حيث عدد سنوات الخبرة فقد أثبتت معظم الدراسات وجود علاقة إيجابية بين سنوات الخبرة ودرجة الالتزام الوظيفي.

ومن حيث المستوى التعليمي إذ تشير الدراسات إلى أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى تعليم الشخص ودرجة التزامه الوظيفي، في حين أثبتت بعض الدراسات أن المستوى التعليمي له تأثير سلبي على الالتزام الوظيفي، بحيث كلما ازدادت درجة التعليم الفرد ازدادت طموحاته، وتوقع المزيد من المؤسسة، وبالتالي يقل التزامه في حالة عدم تحقيق كل ما يطمح إليه.

ومن حيث الجنس تشير بعض الدراسات إلى أن التزام المرأة تنظيماً يتوقف على نوع العمل الذي تقوم به والمؤسسة التي تعمل بها، كما أنه يتأثر بواجباتها المنزلية وعدد أطفالها وأدوارها الاجتماعية.²

وفي العلاقة بين الالتزام الوظيفي والروح المعنوية: فهذه الأخيرة تشير إلى اتجاهات إيجابية تنمي التعاون التلقائي ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية، فالروح المعنوية هي تعبير عن العلاقة الجيدة فيما بين المؤسسة وموظفيها.

¹ - هاني خلف خليل الطراونة: أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، ط1، دار يافا التعليمية للنشر والتوزيع، عمان .الأردن 2016، ص176-178.

² - فاروق عبده فيله والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص 286-287.

وفي العلاقة بين الالتزام الوظيفي والأداء: بحيث يمتاز الموظفون الذين تتوفر لديهم درجات مرتفعة من الالتزام الوظيفي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي العالي الناتج عن رضاهم عن العمل وحماسهم في العمل.¹

وفي علاقة الالتزام الوظيفي بالولاء الوظيفي: بحيث يمثل الولاء الوظيفي أعلى درجات الالتزام طالما تجسدت فيه فكرة الإخلاص والتفاني والارتباط الوثيق بالشيء لمدة طويلة، كما أن قوة الالتزام تدرج من الولاء العالي إلى الانسحاب أو الاغتراب، اعتمدت العديد من الدراسات الولاء كبعد من أبعاد الالتزام الوظيفي شأنه في ذلك شأن الأبعاد الأخرى للالتزام كالإيمان بأهداف المنظمة وقيمتها والرغبة في استمرار العضوية فيها.

6. مداخل دراسة الالتزام الوظيفي:

1. المدخل السلوكي:

يقوم هذا المدخل على افتراض أن الموظف يكون ملتزماً إذا كان مقيد بأفعاله السابقة أو لديه كلفة انتماء في المنظمة ومن الصعب عليه استرجاعها، ومن هنا يصح القول بأن الموظفين يصبحون ملتزمين إذ هم عملوا لمدة 20 سنة فأكثر في المؤسسة، كونهم سيفقدون الكثير من المزايا إذ ما تركوا المؤسسة للعمل في مكان آخر، أي س يحملون كلفاً عالياً جداً في حالة تركهم المنظمة.

وعلى وفق هذا المدخل فإن الالتزام ليس موجه إلى المؤسسة بالضرورة بل لأفعال الموظف أو للأنشطة التي يؤديها في تلك المؤسسة.

وما يفسر الالتزام هو نظرية الاستثمارات التي تنتظر إليه على أنه ظاهرة تراكمية تحدث نتيجة الاستثمارات بمرور الوقت، وتتمثل هذه الاستثمارات بالوقت والجهد والعوائد التي سيفقدها الموظف هو ترك مؤسسته، وتلقي هذه النظريات مع توجهات المدرسة السلوكية أو النفسية الاجتماعية التي تفسر الالتزام خارج إطار العمل وترى بأنه قوة دافعة تشد الفاعل نحو مؤسسته أي أن حساب استثمارات البقاء هي القوة الدافعة، غير أن هذه الاستثمارات تمثل كلف أو قيود تخفض من درجة حريته في اختيار أي نشاط مستقبلي في مؤسسة أخرى وتتمثل هذه الكلف بالتقاعد، الدرجة الوظيفية والمعرفة المتخصصة أي أن الموظف يبقى مقيداً وملتزماً للمنظمة إذا كانت لديه خدمة طويلة في المؤسسة كي لا يخسر تقاعده أو يفقد مركزه الوظيفي أما المعرفة المتخصصة فتجعل من الصعوبة عليه أن يجد عمل يناسبه في مكان آخر.²

¹ - أحمد يوسف دودين: مرجع سبق ذكره، ص 194.198.

² - غني دحام تناعي الزبيدي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 114.115.

2. المدخل الاتجاهي:

الذي ينظر الالتزام الوظيفي بوصفه حالة من حالة من التطابق بين أهداف الموظف وأهداف مؤسسته وبغية تسهيل مهمة تحقيق تلك الأهداف فإنه يحافظ على عضويته في هذه المؤسسة. ومن جهة تفسر نظرية التبادل التي تقترض بأن الأشخاص أو الموظفين يجلبون معهم إلى مؤسساتهم حاجاتهم أو توقعاتهم، أي أن الفاعل التنظيمي يبادل مساهماته بهدف الوصول إلى العوائد وإشباع حاجاته الأخرى وبالتالي فإن الالتزام هنا يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة المنظمة في إقناع ذلك الفرد وإشباع حاجاته وهذا يحصل عندما تتمكن المؤسسة من تحري تلك الحاجات وإشباعها.

3. مدخل الالتزامات المتعددة:

بحيث يمكن فهم الالتزام الوظيفي وفق هذا المدخل بأنه مجموعة من الالتزامات للمجموعات التي تؤلف المؤسسة، ويستمد هذا المدخل فكرته من نظرية المنظمة التي تصنف المنظمات ككيانات متحالفة تتنافس من أجل الفوز بطاقات والالتزامات الأفراد مع المجموعات الأخرى المختلفة داخل وخارج المنظمة، ويرى هذا المدخل بأن القيم والأهداف التنظيمية لا تمثل مرجعيات نهائية للالتزام الموظف، فالمؤسسة تتألف من مجموعات كثيرة تتمثل في زملاء العمل المشرفين، الزبائن والمجموعات الأخرى في المجتمع.

4. المدخل الحديث "السلوكي الاتجاهي":

كما تطرقنا سابقاً إلى أنواع الالتزام الوظيفي فإن هذا المدخل يعتمد في دراسته للالتزام الوظيفي على تقسيمه إلى هذه الأنواع أو الأبعاد أو العناصر الثلاثة "الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، والمستمر". ويوضح كل بعد من هذه الأبعاد طبيعة التزام الموظف لمؤسسته والدوافع الكامنة وراء هذا الالتزام، ويدمج المدخل الحديث بين المدخلين الاتجاهي والسلوكي إذ ينتمي الالتزام العاطفي والمعياري إلى المدخل الاتجاهي، أما الالتزام المستمر فإنه ينتمي إلى المدخل السلوكي.¹

¹ - غني دحام تنائي الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 121-122.

7 . الالتزام الوظيفي في المؤسسة الجزائرية

تعتبر أنماط الإدارة والتسيير ركيزة أساسية في تثبيت أساسية في تثبيت الانضباط الوظيفي داخل المؤسسة، وذلك لأنها تقوم بتنظيم سير العمل وضبط القوانين المتبعة داخلها، فالتسيير الناجح هو الذي يمكن من استغلال الموارد المادية والبشرية بطريقة عقلانية لتحقيق أهداف المنظمة بإتباع عدة طرق مختلفة يتخذها المسير كأنماط تنظيمية متكيفة مع الظروف المحيطة للمنظمة وخصوصية الموارد البشرية.

إن تميز التسيير الحديث بالمرونة لا يعطي مبررا لإهمال الانضباط الوظيفي للموظفين والدخول في حالات التسبب، فالمرونة تعني توسيع دائرة حرية التنظيم، مع تثمين الجهود وتشجيع المبادرات بإدخال عنصر المشاركة والتعاون في عملية التسيير، فالانضباط الوظيفي هو فعل أخلاقي وسلوك تنظيمي يقوم به العمال من أجل تجسيد وتطبيق ما طلب منهم من طرف المسير، بغرض إظهار السلوك الودي اتجاه المؤسسة.

الانضباط الوظيفي فعل أخلاقي لا بد أن يتحلى به العامل لأن الانضباط يؤثر بالإيجاب أو السلب على سير عمل المؤسسة، حيث يتوجب على الموظفين التقيد بقواعد وقوانين الوظائف المتاحة لهم وهذا ما يطلق عليه بالانضباط الذاتي، الذي يعبر عن قدرة الفرد على ضبط سلوكه وتصرفه ومحاسبته لنفسه، قبل أن يحاسب غيره، والحرص على أداء دوره بروح من الجدية والالتزام والتفاني والإخلاص.

إن المنطلق الأساسي للانضباط الذاتي هو العمق الثقافي في المجتمع، لكن للأسف الممارسات اليومية المنتشرة في مؤسساتنا تجعل للانضباط الفردي سلوكا نادرا وغير منسجم مع حالة التسبب العام، كما أننا إذ نحصن القيم الأصلية في ثقافتنا الدينية نجد أنها ترمز بقيم معنوية راقية كقيمة الإخلاص في العمل وإتقانه، الانضباط الذاتي والالتزام بالوقت وأنظمة العمل وقوانينه، الحفاظ على أسرار العمل وأدواته، قيمة الأمانة بتجنب الغش، وعدم استخدام المنصب للبرح الشخصي.

إن وجود نظام انضباط يمكن من احترام العاملين لقواعد العمل ويضمن سلامة التحقيق وعدالة الجزء يمثل حاجة جوهرية في اندفاع العاملين نحو العمل وتحسين أدائهم، فأسلم الطرق لتنمية الانضباط وتقليص مشكلات الموارد البشرية، هو بناء مناخ وقائي يجنبهم من إيقاع العقوبات عليهم عن الطريق:

- إيجاد نوع من التلائم بين الموظف من خلال نظام فعال من الاستقطاب والتعيين.
- الاهتمام بتوجيه العاملين وبناء نظام فعال للاتصالات المتبادلة.¹

¹ - الأمين بلخير: سوسولوجيا المؤسسة دراسة تحليلية لواقع الممارسة اليومية، ط1، دار المجد للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر،

الوضعيات القانونية الأساسية حول التزام الموظف في المؤسسة الجزائرية:

1. الالتزام بالقيام بالخدمة: فهو التزام قانوني يتمثل أساسا ضرورة الاضطلاع بالمهام المرتبطة بصفة شخصية والتقيد بقواعد المصلحة ولا يمكن التنصل من جزء من مسؤولية إلا عن طريق التفويض المرخص به القانون، فإنه التزام أخلاقي أيضا، باعتبار أن الموظف ارتضى ممارسة الوظيفة دون إكراه أو ضغط، ومن ثم فهو مطالب بالوفاء لهذا الالتزام بما تمليه عليه مقتضيات الممارسة المهنية وضميره المهني.

2. الالتزام بالطاعة: نص المشرع الجزائري في المادة 40 من قانون الوظيفة العمومية لعام 2006 على أن الموظف مطالب في إطار تأدية مهامه باحترام سلطة الدولة وفرض احترامها وفقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها، وذلك اعتبارا لوضعيته التبعية الهرمية التي تفرض عليه تنفيذ المهام الموكلة إليه، وذلك مهما كانت رتبته في السلم الإداري لكونه مسؤولا عن تنفيذها لذلك فهو مطالب بالالتزام والأوامر الصادرة له من رئيسه المباشر.

3. الالتزام بالنزاهة والاستقامة: فالموظف ملزم بممارسة مهامه بكل أمانة وبدون تحيز، وهو الالتزام المنصوص عليه في المادة 41 من قانون الوظيفة العمومية الجزائرية لعام 2006.

وذلك بعد الإخلال بمبدأ الالتزام عن طريق الابتزاز، الرشوة، المساس بمبدأ حرية الالتحاق بالوظائف العمومية، وبمساواة المترشحين في الصفقات العمومية، الاختلاس، وتحويل الأملاك العمومية.

4. الالتزام بالسري المهني: فالشخص يعاقب على إنشيط معلومة ذات طابع سري سواء بصفته كمؤتمن على مصالح الدولة أو بحكم المهنة أو اضطلاع به مهمة مؤقتة.

5. التزام الإدارة بإعلام المواطنين: فالإدارة مطالبة باستعمال وتطوير كل الدعامات الخاصة المتعلقة بالنشر وبالإعلام وبالتالي فإن الإدارة ملزمة بالنشر الدوري للتعليمات.

6. الالتزام بالتحفظ والكرامة في السلوك العام: فالموظفون مطالبون دائما بالتقيد أثناء العمل بالاستقامة الكاملة تجاه المواطنين وتجاه زملاءهم ومرؤوسيههم، وقد جعل المشرع الالتزام بالتحفظ من الواجبات الأساسية الملقة على عائق الموظف أن يمارس مهامه بكل أمانة وبدون تحيز، فالموظف مطالب أيضا بالتعامل بآداب واحترام في علاقاتهم مع رؤسائه وزملاءه.¹

¹ - سعيد مقدم: الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016، ص 300. 329.

ثالثا: المؤسسة

1. أهداف المؤسسة: يسعى أصحاب المؤسسات العمومية منها والخاصة إلى تحقيق عدة أهداف تختلف وتتعدد حسب اختلاف أصحاب المؤسسات وطبيعة وميدان نشاطها، ولهذا فتتداخل وتتشابك أهداف المؤسسة، ويمكن تلخيصها في الأهداف الأساسية التالية:

1.1 الأهداف الاقتصادية: ويمكن جمع عدد من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كما يلي:

أ. تحقيق الربح: إن استمرار المؤسسة في الوجود، لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح، يضمن لها إمكانية رفع رأس مالها، وبالتالي توسيع نشاطها، للصعود أمام المؤسسات الأخرى في نفس هذا الفرع أو القطاع الاقتصادي، خاصة إذا كانت في طور النمو، أو للحفاظ على مستوى معين من نشاطها نظرا لأن وسائل الإنتاج تتزايد غالبا أسعارها باستمرار التطور التكنولوجي.

ب. تحقيق متطلبات المجتمع: إن تحقيق المؤسسة لنتائجها يمر بعملية تصريف أو بيع إنتاجها المادي أو المعنوي وتغطية تكاليفها وعند القيام بعملية البيع، فهي تغطي طلبات المجتمع الموجود به، سواء على المستوى المحلي الوطني، أو الجهوي والدولي، وهذا المعنى نجده في التعريف الكلاسيكي للمؤسسة، إذ يعتبرها وحدة إنتاج التي تحوز من الأسواق على عوامل الإنتاج، التي تمزجها من أجل إنتاج سلعة أو تقديم خدمة موجهة لتلبية طلب قابل للدفع معبر عنه في سوق معينة.

ج. عقلنة الإنتاج: يمكن القول إن المؤسسة في بداية وجودها، كان لتنظيم عملية الإنتاج كظاهرة إنسانية بالمجتمع الصناعي، وليتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج والرفع من إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد الدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط أو البرامج وبذلك فإن المؤسسة تسعى إلى تلاقي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية لأصحابها من جهة، وللمجتمع من جهة أخرى.

1.2 الأهداف الاجتماعية: من بين أهداف المؤسسة، أهداف اجتماعية والتي تتمثل فيما يلي:

أ. ضمان مستوى مقبول من الأجور: وهي المرتبطة بقوانين اقتصادية منطقية وواقعية بالإنتاجية وبالتوازنات بمختلف أسواق عوامل الإنتاج ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا عرفا وشرعا وقانونا، مع التطور الذي شهدته القوانين والمنظمات النقابية منذ نهاية القرن العشرين 20م ابتداءً من أوروبا وغيرها ليصبح القانون يضمن عددا من حقوق هؤلاء، وشروط العمل وغيرها.¹

¹ - ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة لطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 25-26.

ب. تحسين مستوى معيشة العمال: إن التطور السريع الذي تشهده المجتمعات في الميدان التكنولوجي، يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار، بظهور منتجات جديدة بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم، ولتغير أذواقهم وتحسنها، هذا ما يدعو إلى تحسين:

- عقلنة الاستهلاك: الذي يكون بتنوع وتحسين الإنتاج، وتوفير إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعامل من جهة وللمؤسسة من جهة أخرى.
 - إقامة أنماط استهلاكه معنية: تقوم المؤسسات الاقتصادية عادة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة، أو بواسطة التأثير في أذواقهم، عن طريق الإشهار والدعاية، سواء لمنتجات قديمة أو لمنتجات جديدة غير موجودة من السابق، وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية قد تكون في غير صالحه أحيانا، غالبا ما تكون في صالح المؤسسات.
 - الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال: تتوفر داخل المؤسسة علاقات مهنية واجتماعية بين أشخاص قد تختلف مستوياتهم العلمية، وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية، إلا أن دعوتهم إلى التماسك والتفاهم هو الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها.
 - توفير تأمينات ومرافق للعمال: تعمل المؤسسة على توفير بعض التأمينات، مثل التأمين الصحي، والتأمين ضد حوادث العمل، وكذلك التقاعد. كما أنها تخصص مساكن سواء الوظيفة منها أو العادية لعمالها، أو المحتاجين منهم، بالإضافة إلى المرافق العامة، مثل تعاونيات الاستهلاك والمطاعم.
- 2. الأهداف الثقافية والرياضية:** وفي إطار ما تقدمه المؤسسة للعمال، نجد الجانب التكويني والترفيهي أيضا:

أ. توفير وسائل ترفيهية وثقافية: تعمل المؤسسات خاصة على تعويد عمالها على الاستفادة من وسائل الترفيه والثقافة التي توفرها لهم ولأولادهم من مسرح ومكتبات ورحلات، نظرا لهذا الجانب من تأثير على مستوى العامل الفكري والرضا بتحسين مستواه لما يحسه من نتائج ذلك في معاملته مع الأفراد وفي إطار أداء دوره في الحياة بشكل عام، وكذا لأن ذلك ارتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بمدى تفهمه لعمله، خاصة مع التطور الحاصل من الوسائل المستعملة وفي الاتصال وبالتالي نوعية عمله ودرجة أدائه داخل المؤسسة.¹

¹ - ناصر دادي عدون: مرجع سبق ذكره، ص 29.

ب . تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى: مع التطور السريع الذي نشهده وسائل الإنتاج، وزيادة تعقيدها، فإن المؤسسة تجد نفسها مجبرة على تدريب عمالها الجدد، تدريباً كفيلاً، بإعطائهم إمكانية استعمال هذه الوسائل بشكل يسمح باستغلالها استغلالاً عقلاً، رغم إمكانية تحصيلهم على تكوين نظري أحياناً في إطار المنظومة التربوية والجامعة، كما أن عمالها القدامى قد يجدون أنفسهم أمام آلات لا يعرفون تحريكها أحياناً مما يضطر المؤسسة إلى إعادة تدريبهم عليها. أو على الطرق الحديثة في الإنتاج أو التوزيع، وهو ما يسمى بالرسكلة.

3. الأهداف التكنولوجية: بالإضافة إلى ما سبق تؤدي المؤسسة دوراً هاماً في الميدان التكنولوجي:

أ. البحث والتنمية: مع التطور المؤسسات عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علمياً، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية، لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح، وهذا حسب حجم المؤسسة الذي يتناسب طردياً معها، ويمثل هذا النوع من البحث نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة وخاصة في السنوات الأخيرة إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة، مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية فيها.

ب . كما أن المؤسسة الاقتصادية تؤدي دوراً مسانداً للسياسة القائمة في البلاد: في مجال البحث والتطوير التكنولوجي، نظراً كما تمثله من وزن في مجموعها، وخاصة الضخمة منها، من خلال الخطة التنموية العامة للدول المتوسطة الأجل، التي يتم من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات، ابتداءً من هيئات ومؤسسات البحث العلمي، الجامعات والمؤسسات الاقتصادية، وكذا هيئات التخطيط الأخرى، كالمجلس الاقتصادي، الاجتماعي والثلاثية في الجزائر، والرباعية في فرنسا.¹

¹ - ناصر دادي عدون: المرجع السابق، ص 30..

2. وظائف المؤسسة:

تمارس المؤسسة مجموعة من الوظائف أهمها:

- إدارة الإنتاج، حيث تسهر إدارة المؤسسة على تحديد نوع المنتجات الملائمة ومواصفاتها وكمياتها ومراحل الإنتاج، وخطته الزمنية ومعايير الأداء وغيرها ولا يهم هنا إن كان المنتج ماديا أو معنويا.
 - إدارة الأفراد: وهي تتعلق بالعنصر البشري داخل المؤسسة، وتكون وظيفة المؤسسة هنا: الحرص على استثمار الموارد البشرية الموجودة لديها، وحسن استغلالها والتكفل بانشغالاتها.
 - إدارة التمويل: وتتعلق بتوفير الأموال اللازمة للقيام بأنشطة المؤسسة وحسن تسييرها من حيث ترشيد النفقات وضبط الحسابات وتوفير المشتريات وغيرها.
 - إدارة التسويق: وهدفها توصيل الخدمات أو السلع للجمهور في الوقت المناسب، وبالكميات المناسبة، بالجودة المطلوبة، والسعر المعتدل.
 - إدارة الصيانة: وتهدف إلى الحفاظ على الأفراد العاملين بالمنظمة ومبانيها وكافة محتوياتها وحمايتها من التلف والضياع. وكذلك درج علماء الاجتماع التنظيم على النظر إلى المؤسسة كوحدة اجتماعية
 - تسعى إلى تحقيق أهداف محددة ويستند هؤلاء العلماء في ذلك إلى الوظائف المتعددة التي تقوم بها المؤسسة من أجل المحافظة على استقرارها ومن ثمة المساهمة لإشباع الاحتياجات المتناهية للسكان، ومن هنا نستطيع أن نفهم الاهتمام المتزايد بدراسة وظيفة المؤسسة في ظل المتغيرات الدولية الجديدة.¹
- يقسم بيسنولت Bussenault الأنشطة الأساسية لحياة المؤسسة إلى أربعة أقسام أساسية:
- أ . الوظيفة الإدارية (إدارة وتسيير المؤسسة، خاصة الأهداف والسياسات)
 - ب . الوظائف التوزيعية (توزيع السلع والخدمات)
 - ج . الوظائف الإنتاجية (خلق السلع والخدمات)
 - د . الوظائف اللوجستية أو المساعدة (كل الوسائل الضرورية في تناول المؤسسة) ومن هذه الزاوية يركز المتخصصون على الوظائف التالية:²

¹ - الطاهر بن خرف الله وآخرون: الوسيط في الدراسات الجامعية، ج4، دار هوسه للنشر، الجزائر، ص02.

² - بلقاسم سلاطنية وإسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط2، الجزائر، 2008، ص30.

1. الوظيفة التجارية: معرفة السوق وجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالمستهلكين، الموزعين المنتجين فضلا عن معرفة البيئة الطبيعية، السكان، السكان الاقتصادية، السياسة، القانون، الثقافة، التكنولوجيا.
 - الاستراتيجية التجارية: يقوم المسؤولون عن النسق التجاري يوضع القرارات الاستراتيجية المحددة لاختيارات السوق ومنتجات المؤسسة.
 - السياسة التجارية (سياسة الإنتاج، الأسعار، الاتصال، التوزيع، ... إلخ)
 - الدور التقليدي للوظيفية التجارية:
 - لبحث عن الزبون، إدارة المبيعات، توزيع المنتجات، خدمات ما بعد البيع، دراسة السوق... إلخ.
- ومع ذلك يضل صحيحا أن الوظيفة التجارية لأية مؤسسة تتحدد في ضوء العديد من العوامل الداخلية والخارجية مثل: الحجم، الاستراتيجية، التكنولوجيا، طبيعة البيئة، وتأخذ الدائرة التجارية أشكال تنظيمية متعددة.
2. الوظيفة الإنتاجية: (أنماط الإنتاج، إدارة الإنتاج، مراقبة النوعية، تكاليف الإنتاج التناغم بين الإنتاج والبيع)
 3. الوظيفة التنموية واللوجستية: وهي مجموعة العمليات التي تضع في متناول أجهزة المؤسسة السلع والخدمات الضرورية (المواد الأولية وغيرها من المهام المتعلقة بمشتريات وإدارة المخازن). وعلى العموم تركز الوظيفة اللوجستية على ثقل وتفرغ البضائع، النقل، التجهيز.
 4. وظيفة البحث والتنمية: (خلق المعرفة، نشر منتج أو خدمة) أصبحت المنافسة الدولية واكتساب المعرفة التكنولوجية من الضرورات الملحة لمواكبة التحولات العامة الجديدة، إلى جانب هذا يركز الكثيرين من الدراسين على خلق ونشر المنتجات دراسة التطور العلمي، الاختراع والابتكار، تداول المعلومات... إلخ.
 5. وظيفة الموارد البشرية: (إدارة وتسيير الأفراد، إعداد وتعيين ملفات الأفراد، التكوين، المكافآت، الإعلام والاتصال، تحسين ظروف العمل، العلاقات المهنية، إدارة الساعات... إلخ)
 6. الوظائف الإدارية والمالية: (المحاسبة، الصيانة، التمويل، التخطيط، التوجيه، الرقابة، المالية... إلخ).¹

¹ - بلقاسم سلاطينة وإسماعيل قيرة، مرجع سبق ذكره، ص 30-31.

3. عناصر المؤسسة:

هناك 4 عناصر رئيسية مرتبطة بالمؤسسة وهي:

1. الأفراد: حيث العنصر البشري أهم العناصر الأربعة متجمعة، لتحقيق الأهداف يمر عبر الاتصال بين الأفراد، وعلى الرغم من التطورات التكنولوجية التي شهدتها المؤسسة لم تتمكن أية مؤسسة لحد الآن من تجاوز دور الفرد، ذلك أن إلقاء احتمالات وإمكانيات تطور المؤسسة وتسييرها بشكل آلي.
2. الأفكار: إن كل مؤسسة أساس وجودها فكرة ثم إنشائها بناءً عليها، ثم تتم صياغة هذه الأفكار في شكل مبادئ وتشريعات تنظيم علاقات العمل.
3. الموارد البشرية: تعتبر إحدى أهم ركائز أية مؤسسة، حيث بواسطتها يتم التسيير والتجهيز والتمويل، وذلك لا بد من إيجاد علاقات بينهما لتعمل بشكل متجانس.
4. الأهداف: لكل مؤسسة هدف أو مجموعة من الأهداف، تسعى للوصول إليها سواء قصيرة أو طويلة المدى وإلا فقدت المؤسسة مبرر وجودها.¹

4 . مستويات المؤسسة:

تختلف عدد مستويات المؤسسة حسب الأنظمة التي تتفرع إليها وحسب أهداف التحليل ويمكن أن توزع إلى أربعة (4) مستويات أساسية كالتالي:

المستوى الأول: مستوى الاستغلال

دوره ضمان استعمال مستمر لعوامل النظام المادي، لتحقيق المهام الموكلة إليه من المستوى الأعلى أو التسيير وفي إطار أهداف الاستغلال يجب أن يتكيف مع السياق، ويصحح الانحرافات المؤقتة، ويعمل نظام الاستغلال حسب الوقت الحقيقي، أي في نفس الوتيرة للظاهرة الإنتاجية والتجارية التي يقوم بمراقبتها.

المستوى الثاني: مستوى التسيير

دوره يتمثل في التسيير وتحديد الإجراءات المطلوب تنفيذها في مستوى الاستغلال والتي تكون مناسبة لوسائله ثم مراقبتها في التنفيذ، وعند ظهور عوامل غير مأخوذة في الحسبان تؤثر على نشاط الاستغلال وأن هذا الأخير لا يملك إمكانيات كافية لإعادة الحركة إلى أصلها، بتداخل نظام التسيير.²

¹ - الطاهر بن خرف الله وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 02.

² - ناصر دادي عدون: المرجع السابق، ص 54-55.

المستوى الثالث: مستوى الإدارة

في هذا المستوى يتم تحديد الأهداف طويلة الأجل، تغيير الهياكل، اتخاذ القرارات الاستثمار، ومن جهة أخرى إعادة النظر في نظام الاستغلال في حالة الحاجة إلى ذلك.

المستوى الرابع: مستوى التحول

وهو أعلى مستوى، ويعمل على الربط بين المؤسسة ومحيطها، ويستقر فيه حتى وجود المؤسسة وتحولاتها الأساسية، واندماج، احتواء، تطور، توسع، واختفاء وهذا يعني حماية المؤسسة ضد الاضطرابات الاقتصادية بتحويلها جذريا عند الحاجة.¹

5. أنواع المؤسسات:

للمؤسسات أنواع وأشكال مختلفة، تظهر فيها:

1. حسب الحجم: يقوم هذا التصنيف على فريضة أن الحجم يؤثر على طبيعة التنظيم ونمط العلاقات الداخلية بين الإدارات، ومنه فالمؤسسات ذات الحجم المتماثل يسود بها سلوك تنظيمي متماثل، ولإشارة ومن أجل التصنيف حسب الحجم، يمكن الاعتماد على جملة من المتغيرات، فالتصنيف بحسب هذا المعيار لم يصل إلى درجة التوحيد في كل القطاعات، فالمؤسسة المتوسطة في قطاع معين قد تعد صغيرة الحجم في قطاع آخر، وهذا راجع لكون التصنيف قائم على جملة من المتغيرات:

- عوامل الإنتاج: حجم رأس المال، عدد العمال، وهذا الأخير هو الأكثر استعمالا في تصنيف المؤسسات.
- المردودية: أي حجم الأرباح المحققة، والقيمة المضافة.
- حجم النشاط، ويستبدل عنه بحجم رقم الأعمال.²

أ. المؤسسات الصغيرة: وهي المؤسسات التي لا يزيد عدد أفرادها عن العشرة 10، يتولى فرد واحد من بينهم إدارتها وغالبا ما يكون المدير، وهو نفسه المالك، ويسود هذا النمط من المؤسسات، عادة في القطاع الحرفي والزراعي، وكل قطاع التجارة الصغيرة، وفي الغالب تخضع هذه المؤسسات لمحيطها الخارجي المباشر فوجودها مرهون بمدى قدرتها على ضمان الاستمرار من خلال استجاباتها للطلب الخارجي، الذي لا يتعدى دوما السوق المحلي.³

¹ - ناصر دادي عدون: المرجع السابق، ص 56-57.

² - P 08, 1976 Paris, Ed centurion Comment fonctionne l'entreprise.:Roland code.

³ - الفضيل رتيمي: النظم الصناعية بين التنشئة والعقلانية، دار بن مرابط، ط1، الجزائر، 2009، ص143.

ب . المؤسسات المتوسطة: وهي التي تضم بين عشرة 10 وخمسمائة 500 فردا، وتتميز بالخصائص التالية: عدم الفصل بين الملكية والتسيير، ذلك أنها غالبا ما تكون ذات منشأة عائلية، فيكون المالكون هم ذاتهم القائمون على شؤون التسيير، والتصرف في كل الأمور، مهما كانت جزئية وصغيرة، مما يجعل هذه المؤسسات تعاني من زيادة صعوباتها ومشاكلها كلما زاد حجم مستخدميها، وذلك نتيجة مركزية التسيير والإدارة.¹

ج . المؤسسات الكبيرة: وهي تلك المؤسسات التي تتوفر على أكثر من خمسمائة 500 مستخدم ونتيجة لكبر حجمها، فإنها في الغالب تكون في شكل شركات مساهمة، بمعنى أن ملاكها كثيرون، بعدد ملاك الأسهم، مما يتيح لها قدرات مالية كبيرة، وكنتيجة لكثرة الملاك، فإن المسير العقلي لها يكون بين أيدي مسيرين تكنوقراطيين، بجدية أكبر في إدارة شؤون المؤسسة.²

2. حسب الشكل القانوني: أنواع المؤسسات حسب الشكل القانوني:

أ . مؤسسات فردية: وهي المؤسسات التي يملكها شخص واحد، ومحدودة النشاط والمسؤولية، ويمتاز هذا النوع من المؤسسة:

. السهولة في الإنشاء والتنظيم.

. وفي هذه الحالة يكون صاحب المؤسسة هو المسؤول الوحيد في اتخاذ القرارات ونتائج عمال المؤسسة.

ب . الشركات: من حالة الشركة الخاصة، التي تقود ملكيتها إلى شخص واحد ذات المسؤولية المحدودة.

ج . شركات الأشخاص: شركات التضامن، شركات الأسهم، وشركات ذات المسؤولية المحدودة.

د. شركة الأموال: كشركات المساهمة والتوصية بالأسهم.³

¹ - علي شرقاوي: وظائف منشأة الأعمال، دار الجامعات المصرية، مصر، 1979، ص71.

² - Brigitte tivy :maxime agner et Jérôme dourtriaux , principe d'economiamanageriale questions, exercices, et thème, G deton morin, quebec, 1992, p29-30.

³ - إسماعيل عرجاني: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ط3، دار موفم للنشر، الجزائر، 2013، ص17. 18.

3. حسب طبيعة الملكية:

وهي بدورها تنقسم إلى 3 أنواع:

أ . المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها لفرد أو لمجموعة أفراد (شركات أموال أو أشخاص).

ب . المؤسسات المختلفة: وهي بصورة عامة المؤسسات التي تعود ملكيتها بصفة مشتركة بين قطاعين: القطاع الخاص والقطاع الخاص.

ج . المؤسسات العمومية: وهي التي تعود ملكيتها للدولة، تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة للمجتمع مادام ميدان نشاط هذه المؤسسة غالبا ما يكون محليا فلا بد من متابعة وترقية مستمرة خاصة في التمويل، بما أن التمويل يكون محليا أو عن طريق الاستيراد خارجيا.

4. حسب الطابع الاقتصادي: وتصنف هذه المؤسسات لمعايير اقتصادية معينة، أي تبعا للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه وعليه نميز هذه الأنواع:

أ . المؤسسات الصناعية: وتنقسم هذه المؤسسات بدورها تبعا للتقسيم السائد في القطاع الصناعي إلى ما يلي:

. مؤسسات صناعية ثقيلة أو الاستخراجية: كمؤسسات الحديد والصلب، ومؤسسات الهيدروكربونات... إلخ، وما يميز هذا النوع من المؤسسات احتياجها لرؤوس أموال كبيرة، كما تتطلب توفير مهارات وكفاءات عالية تشغيلها.

. مؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة: كمؤسسات الغزل والنسيج، ومؤسسات الجلود.

ب . المؤسسات الفلاحية: وهي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض واستصلاحها، وتقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاثة أنواع من الإنتاج وهو: الإنتاج النباتي والإنتاج الحيواني والإنتاج السمكي.

ج . المؤسسات التجارية: وهي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري، مثل: مؤسسات الأروقة. المساحات الكبرى.

د . المؤسسات المالية: وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية، كالبنوك والمؤسسات التأمين ومؤسسات الضمان الاجتماعي... إلخ.¹

¹ - عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 31.30.

6 . مراحل تطور المؤسسة الجزائرية:

مرت المؤسسة الجزائرية على عدة مراحل وهي كالآتي:

1. مرحلة التسيير الذاتي: لقد تقرر منذ مؤتمر طرابلس سنة 1962 إنشاء صناعات أساسية وإقامة تكامل وتناسق بين الزراعة والصناعة والاعتماد على الدولة كصانع أساسي لها، لكن تعمل الاقتصاد الجزائري كان شبه مدمر، حيث أن 90% بالمائة من العاملين بالإدارة والمراكز الحساسة كانوا من المعتمدين والأجانب وعند نيل الاستقلال غادر هؤلاء مناصبهم، تاركين ورائهم مؤسسات ومزارع وإدارات مهمة.¹

وعليه كان على الدولة أن تتبّع إجراءات اقتصادية مناسبة لتلك الظروف، كما أن القطاع الخاص يكاد أن لا نلمحه فلا وجود لمقاولين ولا رأس ماليين ولا تقنيين وطنيين.²

ومن أهم الإجراءات التي اتبعتها الجزائر، فتح المجال لتنظيم الفلاحين والعمال في تعاونيات وجمعيات، وهذا للحفاظ على سير المؤسسات الزراعية والصناعية من جهة، وصنع جدار يمنح البرجوازية العقارية والصناعية والتجارية من الزحف وسط نفوذها إلى المؤسسات من جهة ثانية. ومن ثمة ففكرة التسيير الذاتي لم تكن وليدة تفكير عميق، وإنما كانت استجابة لظروف اقتصادية وسياسية واجتماعية معينة فرضت العمل بهذا النمط، وهكذا اتجهت الدولة إلى أسلوب التسيير الذاتي، كمبدأ أساسي لتسيير شؤون البلاد الاقتصادية وكنظام اجتماعي جديد، لكن سرعان ما اصطدم في أرضية الواقع بوجود تناقض هذا الأسلوب يمكن في وجود ازدواجية في سلطة التسيير، تتمثل في رئيس تنتخبه الجمعية العامة للعمال، ومدير تعينه الدولة، إذ تعود لهذا الأخير عمليا سلطة اتخاذ القرارات وفقا للصلاحيات المستندة إليه، كتجهيز هذه الجمعيات وإقراضها وتسويق منتجاتها، وهو الشيء الذي جعل من تنظيم التسيير الذاتي الذي اتخذ في بادئ الأمر كمذهب اجتماعي دون مغزى اقتصادي، وكمرکز سياسي، ويتحول إلى شكل التنظيم تلك الصراعات التي عرفها جهاز الحكم.³

وأثر هذه الصراعات لم يدم منهاج التسيير الذاتي طويلا، وقد أدى الاستقرار السياسي بعد عام 1967، إلى تمديد استراتيجية اقتصادية على المدى البعيد، مركّزا على تقويم المحروقات وإعادة تنظيم النشاط الاقتصادي.⁴

¹ - محمد سعيد أوكيل وآخرون: استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995، ص30.

² - أحمد عكاش: الاستقلالية والديمقراطية، المجلة الجزائرية للعمل، عدد20، سبتمبر1989، ص3.

³ - معمر داود، مقاربة ثقافية للمجتمع الجزائري، دار طليطلة، الجزائر، 2009، ص141.

⁴ - معمر داود: المرجع نفسه، ص141.

2. مرحلة التسيير الاشتراكي المؤسسة: إلى جانب تأسيس الشركات الوطنية لتكون نواة لقاعدة صناعية صلبة وتنمية حقيقة في بدايات 1971م، كانت الشركات الوطنية تساهم بإنتاج حوالي 5% بالمائة من المنتجات الصناعية، وتوظيف حوالي 80 بالمائة من إجمالي القوي العاملة نظرا لأهمية مساهمتها في الناتج الوطني وفي توفير مناصب عمل من جهة وإنها أدوات استراتيجية في يد الدولة لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية من جهة أخرى، فرضت التفكير بجدية أكثر من المرحلة السابقة، في طريقة تسيير هذه الشركات، حيث ثم في بداية 1971 ضبط نمط جديد يمكن الاعتماد عليه لتسيير هذه الشركات الوطنية، ألا وهو التسيير الاشتراكي للمؤسسات وبما أن أساس النظام الاشتراكي هو الملكية العامة لوسائل الإنتاج فإنه من غير المنطقي ألا يكون عمال الشركات طرفا مهما في تسيير أو مراقبتها، وبالتالي أصبح العامل يتمتع بصفة المسير المنتج، يمارسها داخل مجلس عمال منتخب.

هذا المجلس أعطيت له صلاحيات متعددة، في القانون الأساسي للتسيير الاشتراكي للمؤسسات (G.S.E) منها فحص الحسابات التقديرية وميزانية المؤسسة وكذلك إعطاء رأيه فيهما، وهذا الأسلوب حسب المدافعين عليه، يسمح للعمال والمسيرين بالمشاركة في وضع ورسم السياسة العامة للشركة.¹

3. مرحلة إعادة الهيكلة واستقلالية المؤسسة: ويمكن تصنيفها إلى عناصر كما يلي:

. مرحلة إعادة الهيكلة: تمتد ما بين 1980. 1988 وتمثل بداية انطلاق الإصلاحات وخاصة مع الخطط الخماسي الأول من 1982 إلى 1984 المتعلق بتسيير الاقتصاد الوطني، والمؤسسة العامة بصورة خاصة وكذلك من المخطط الخماسي الثاني 1985. 1989 الذي أحست خلاله الجزائر بانتكاسه اقتصادية حقيقة نتيجة ما يلي:

. التدني الصارخ لأسعار البترول.

. اعتماد المؤسسات العامة.

. التواكل على خزينة الدولة التي عرفت أول حجز لها عام 1983.

ونتيجة الآثار السلبية ماليا واقتصاديا على البلاد والمؤسسات وجب الانتقال إلى أسلوب تنظيمي جديد كان

نتيجة: ²

¹ - إسماعيل عرياجي: المرجع السابق، ص 2423.

² - معمر داود: المرجع السابق، ص 145.

. عدم إمكانية الاستثمار في تسيير الشركات الوطنية الكبيرة الحجم.
 . ضرورة فتح مجال للقطاع الخاص للاستثمار وكذا للمستثمر الأجنبي، كل ذلك من أجل تأمين الحد الأدنى على الأقل من الفعالية في التنظيم والتسيير والتخطيط نظرا لحجم هذه المؤسسات الكبيرة.¹
 استقلالية المؤسسة: يمكن اعتبار أن الاستقلالية تعتبر نظاما جديدا ومثل الإصلاح الاقتصادي الجديد والمتمثل في القانون رقم 01/88 الصادر بتاريخ 12/01/1988 المتضمن في القانون التوجيهي للمؤسسة الاقتصادية العمومية، يعتبر أهم المتطلبات الضرورية للقيام بالمهام الاقتصادية السياسية في البلاد بنجاح تام بأقل التكاليف، وتنشأ المؤسسات بموجب هذا القانون بمبادرة من الدولة، أو الجماعات المحلية أو المؤسسات، وذلك من خلال مساهمتها في صناديق المساهمة، كما تنقسم المؤسسات بموجب هذا القانون إلى:

. شركات ذات المسؤولية المحدودة (أغلبها مؤسسات وطنية).

. شركات أسهم مساهمة (أغلبها مؤسسات وطنية).²

4. الخصوصية: يعتبر تعريف الخصوصية كل صفة تتجسد في نقل الملكية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين خاضعين للقانون الخاص من غير المؤسسات العمومية ويمكن التمييز في عملية الخصوصية بين طريقتين أساسيتين:

الأولى: لا تمس الملكية العمومية للدولة لرأس مال المؤسسة وهي تعني إدخال طرق وتقنيات تسيير خاصة لحساب مؤسسة عمومية وهي إما تأخير مؤسسة عمومية لشركة أو متعامل خاص، أو إبرام عقد تسيير بواسطة مؤسسة خاصة، لحساب مؤسسة عمومية أو المساعدة في التسيير، تستفيد فيها المؤسسة العمومية من استثمارات وخدمات المؤسسة الخاصة.

الثانية: تركز على تحويل كلي أو جزئي لرأس مال المؤسسة العمومية وحق الملكية إلى القطاع الخاص.³
 إن اختيار الدولة الجزائرية لهذه العملية، له مبررات أهمها:

. إن عملية الخصوصية للمؤسسات العمومية ستؤدي إلى تخفيض العجز المتكرر في ميزانية الدولة.
 . المؤسسات الخاصة تعمل بفعالية أكثر من المؤسسات العمومية مما يسمح بتحقيق معدل اقتصاد مرتفع.

¹ - معمر داود: المرجع نفسه، ص145.

² - عمر صخري: المرجع السابق، ص151.

³ - رشيد واضح: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار هومة، الجزائر، 2002، ص100. 101.

. إن عملية الخصخصة تساعد على عملية التحرر الاقتصادي والمالي، كما تساعد على إصلاح سوق الأسهم.

. إن الخصخصة تساعد على تحقيق أكبر قدر من الكفاءة الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية أكثر من إحتكار الدولة وتسييرها للمؤسسات العمومية.¹

5. اقتصاد السوق: يرتبط نظام اقتصاد السوق بالرأسمالية وبالحرية الاقتصادية والتجارية، ويرى الدارسون عموماً أن أي اقتصاد حر يضم أربع أسواق هي:

. سوق البضائع والسلع والخدمات.

. سوق التي يعرض فيها العمال قوة عملهم.

. السوق المالية وهي سوق للتبادل وصرف العملات حسب أسعارها في البنوك.

. سوق الأسهم والسندات.

ويمكن تلخيص مميزات اقتصاد السوق من خلال الخصائص التالية:

. الحرية الاقتصادية: أي عدم تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية خاصة في مجالات الإنتاج والتوزيع والتبادل والعمل، ويبقى دورها مفيداً بتوفير الشروط الملائمة لاستقرار الاقتصادي الكلي والحفاظ على الأمن.

. تحقيق أكبر قدر من الربح المادي، بمعنى تحقيق المصلحة الخاصة والفردية لأرباب العمل بحيث يلعب الربح المحرك للنشاط الاقتصادي.

. سيطرة نظام السوق والأسعار أي التبادل يتم على أساس قيمة السلعة أو الخدمة وتلاقي العرض والطلب في السوق.

. انفصال عمل الإدارة على رأس المال، أي انفصال الإنتاج عن أصحاب رؤوس الأموال الذين لا دخل لهم في التسيير حيث يكلفون أشخاصاً للقيام بهذه المهمة.²

¹ - معمر داود: المرجع السابق، ص 257.

² - معمر داود: المرجع السابق، ص 259.

7. ثقافة المؤسسة والمناخ التنظيمي:

يعد كل من ثقافة المؤسسة والمناخ التنظيمي من المفاهيم الأساسية التي تساهم في فهم كيفية اشتغال المؤسسة الحديثة، حيث لا تقتصر هذه الأخيرة على الهياكل الرسمية والقوانين فقط، بل تشمل أيضا الجوانب غير المادية التي تؤثر بشكل مباشر في سلوك العاملين وأدائهم. وفي هذا الإطار، تبرز ثقافة المؤسسة كأحد المكونات العميقة التي تشكل هوية المنظمة وتميزها عن غيرها، بينما يمثل المناخ التنظيمي الصورة الظاهرة التي يدركها العاملون عن بيئة العمل داخل المؤسسة.

تشير ثقافة المؤسسة، حسب Edgar Schein، إلى مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة بين أفراد المؤسسة، والتي تتطور عبر الزمن وتؤثر في طريقة تفكيرهم وتفاعلهم داخل بيئة العمل. فهي تمثل الإطار غير الرسمي الذي يحدد كيفية أداء الأعمال، وتظهر من خلال جملة من العناصر مثل القيم التنظيمية العادات المهنية، أنماط التواصل، والرموز التي تعكس هوية المؤسسة. وتكمن أهمية ثقافة المؤسسة في قدرتها على توجيه سلوك العاملين وتعزيز روح الانتماء لديهم.

أما المناخ التنظيمي، فيقصد به مجموعة الخصائص التي يدركها العاملون داخل المؤسسة، والتي تعكس طبيعة بيئة العمل من حيث العلاقات الإنسانية، أسلوب القيادة، ونظام الحوافز. ويعتبر المناخ التنظيمي بمثابة الانطباع العام الذي يكونه العاملون حول مؤسستهم، وهو قابل للتغير تبعاً لسياسات الإدارة وطبيعة التسيير. ومن أبرز أبعاده طبيعة العلاقات بين الزملاء، درجة المشاركة في اتخاذ القرار، مستوى العدالة التنظيمية وأساليب الإشراف.¹

¹-(1992 San Francisco).Schein, Basse. Organisationnel Culture and Leadership, jossey-

8 . النظريات المفسرة للتحفيز والالتزام الوظيفي:

تعد النظريات المفسرة للتحفيز والالتزام الوظيفي من الركائز الأساسية في دراسة سلوك الأفراد داخل المنظمات في إطار علم النفس التنظيمي وعلم الاجتماع التنظيمي، حيث تسعى إلى فهم الدوافع التي تحرك العامل نحو الأداء الفعال، وتفسير العوامل التي تجعله متمسكا بالبقاء داخل المؤسسة. وقد تعددت هذه النظريات بتعدد الزوايا التي تناولت بها السلوك الإنساني، فظهرت نظريات ركزت على الحاجات والدوافع الداخلية، مثل إسهامات إبراهيم ماسلو وديفيد ماكلياند، وأخرى اهتمت بالعوامل التنظيمية والبيئة، مثل أفكار فريدريك تايلور، بالإضافة إلى نماذج حديثة تناولت الالتزام التنظيمي بمختلف أبعاده كما عند جون بول ماير وناتالي ج. ألين. وبذلك فإن دراسة هذه النظريات تمكن من الإحاطة بمختلف العوامل النفسية والتنظيمية التي تؤثر في سلوك العامل، وتسهم في تطوير سياسات تسيير الموارد البشرية بما يحقق التوازن بين تحقيق أهداف المؤسسة وإشباع حاجات الأفراد.

أولاً: التحفيز

. النظرية الكلاسيكية: نبعث هذه النظرية أساساً في التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة التي نادى بها "فريدريك تايلور" الذي يعتبر مؤسسة هذه النظرية وترتكز هذه النظرية أساساً على أن النقود هي خبر دافع للعمل في المنظمات وأن العامل بطبيعته يسعى دائماً لزيادة أجره لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في إنتاجية زاد أجره.¹

وقد بنى "فريدريك تايلور" نظريته في الإدارة العلمية للأفراد على فرضين أساسيين هما:

1. أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكثافة في الإنتاج.
2. إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن وإن الحوافز المادية هي الأساس لتحفيز الأفراد وزيادة الإنتاج.²

الحركات الضرورية تقديراً دقيقاً الكرونومتر، ثم التأليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعات تكون أفضل طريقة وأسرعها في أداء العمل وتكون هذه الطريقة المثلى الوحيدة التي يجب أن يتبعها العامل في عمله وقد عرفت دراسته هذه باسم "دراسة الحركة والزمن".³

¹ - الحارثي فيصل درهوم عايض: رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية رسالة ماجستير، الرياض، 1999م، ص22.

² - كامل بربز، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، دار الخلدونية لنشر والتوزيع، 2010، ص103.

³ - صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1987، ص490.

تسمى هذه النظرية بالنظرية الكلاسيكية لكونها اعتبرت الإنسان بعامل فقط لأسباب اقتصادية وككائن اقتصادي يسعى لتعظيم المنفعة ومن أهم جوانب الخلل في النظرية هي أن الإنسان المعاصر لا يعمل من أجل الدخل على الرغم من أهميته وأنه لا يستجيب دائماً لمبلعه وحتى بالنسبة للحافز الاقتصادي فهو لا يستجيب له كما هو بل غالباً ما يستخدم عقله في الحكم عليه وقد يقوم بفعل غير ما تريد الإدارة.

ولكن رغم كل هذه الدراسة لم يمنع من أن توجه للنظرية عدة انتقادات منها:

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

. لم تهتم النظرية الكلاسيكية بالمتغيرات النفسية الاجتماعية وتأثيرها على سلوك العمال ومعاملتهم كآلات بحيث على الفرد تنفيذ وتمثيل ما يطلب منه من عمل مهما كان غير عادل أو كانت شروطه غير مناسبة. . تجاهل تايلور وجود الحوافز المعنوية وأثرها في زيادة جهد العاملين وبالتالي الارتفاع بمعدلات الأداء وتحقيق رضاهم عن العمل واعتبر أن الحافز الوحيد هو الأجر مادام العامل مخلوق اقتصادي تنحصر حاجاته في الأشياء المادية كما اتخذ قادة الإدارة العلمية متجهاً نحو زيادة الإنتاج مما أوجد نتائج سيكولوجية فتحت المجال إلى دراسات أخرى.¹

نظرية الحاجة للإنجاز:

تعد هذه النظرية نسبياً وترتكز على الحاجة للإنجاز تسميها "نظرية الحاجة للإنجاز" وتحتل النظرية مكانة خاصة لدافعية العمل لأنها تتناول الخصائص الشخصية لبعض الأفراد التي تجعلهم ذاتياً وكأنما يندفعون طبيعياً للأداء ويتصرفون كما لو كانوا هم يملكون مصادر ذاتية لتحفيز أنفسهم فهناك أدلة كثيرة تبين بأن الأفراد يختلفون في مدى امتلاكهم لدوافع ذاتية للإنجاز والأداء العالي المتميز والنجاح في تحقيق الأهداف التي يلتزمون بتحقيقها والتي غالباً ما تكون أهداف عالية المستوى وتبين الدراسات بأن أمثال هؤلاء (الأشخاص الذين يملكون دافع قوي للإنجاز) يندفعون ذاتياً لأداء الأعمال المطلوبة منهم.²

¹ - ديب نورة: التحفيز بوحدة نوميديا، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة، الجزائر، 1999، ص15.

² - سعاد نائف البرنوطي: الإدارة أساسيات فصل الدوافع والتحفيز، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص421.

وكذلك التقدم في مجال عملهم، علما بأن مثل هؤلاء هم ضروريين لإشغال المواقع المهمة، خاصة الإدارية إذ تضمن بأنهم يحفزون أنفسهم ولا يحتاجون تحفيز من طرف خارجي وهذه سمة مهمة في القائد الإداري. وترى هذه النظرية أن الفرد لديه أربع 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 المنطقة فرصة لتكوين علاقات صداقة جديدة وهؤلاء يندفعون وراء المهم التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل.

. الحاجة إلى الاستقرار: الأفراد 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.¹

ثانيا: الالتزام

نظرية المكونات الثلاثة: تعد نظرية المكونات الثلاثة التنظيمي التي قدمها كل من جون بول ماير وبالتالي ج. ألين من أهم النماذج التفسيرية في علم الاجتماع التنظيمي، حيث ترى أن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية تعبر عن علاقة الفرد بالمؤسسة وتؤثر في استمرار في العمل بها، ويتكون من ثلاثة أبعاد مترابطة، يتمثل الأول في الالتزام العاطفي الذي يعكس الارتباط الوجداني والانتماء للمؤسسة، بحيث يبقى العامل لأنه يرغب في ذلك نتيجة شعوره بالرضا والتقدير واندماجه مع قيم وأهداف التنظيم، أما البعد الثاني فهو الالتزام الاستمراري الذي يقوم على إدراك الفرد للتكاليف المترتبة عن مغادرة المؤسسة، سواء كانت مادية أو معنوية، فيستمر العامل في عمله بدافع الحاجة والخوف من فقدان الامتيازات أو صعوبة إيجاد بدائل، في حين يتمثل البعد الثالث في الالتزام المعياري الذي يركز على الشعور بالواجب الأخلاقي تجاه المؤسسة، حيث يبقى العامل بدافع القيم والولاء والإحساس بالمؤسسة، حيث يبقى العامل بدافع القيم والولاء والإحساس بالمؤسسة، حيث يبقى العامل بدافع القيم والولاء والإحساس بالمسؤولية، وغالبا ما يتأثر هذا البعد بالتنشئة الاجتماعية والثقافة التنظيمية وبذلك تؤكد هذه

النظرية أن بقاء العامل داخل المؤسسة لا يرتبط بسبب واحد، بل هو نتيجة تفاعل بين الرغبة والحاجة والواجب، وهو ما يساهم في فهم سلوك الأفراد داخل التنظيم وتحسين سياسات التسيير والتحفيز.²

¹ - سعاد نانف، المرجع السابق، ص422.

² - John. Mayer & Natalie J. Allen: 1991, A three component conceptualization of organizational commitment, Human Resource Management Review.

نظرية الحاجة والرضا الوظيفي: تعد نظرية الحاجة والرضا الوظيفي من المقاربات الأساسية في تفسير الأفراد داخل المنظمات، حيث تربط بين إشباع حاجات العامل ومستوى رضاه عن عمله، وقد تأثرت هذه النظرية بإسهامات عدد من الباحثين في علم النفس التنظيمي، وعلى رأسهم إبراهيم ماسلو وفريدريك هيرزبرغ. وتقتض هذه المقاربة أن الفرد يدخل إلى العمل وهو يحمل مجموعة من الحاجات (مادية، اجتماعية، نفسية)، ويسعى إلى إشباعها من خلال الوظيفة، وكلما استطاعت المؤسسة تلبية هذه الحاجات بدرجة كافية، ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لديه، والعكس صحيح.

فوفقاً لإبراهيم ماسلو، تترج حاجات الإنسان في هرم يبدأ بالحاجات الفيزيولوجية (الراتب الذي يلبي المعيشة)، ثم (العلاقات داخل العمل)، ثم حاجات التقدير (الاعتراف والاحترام)، وصولاً إلى تحقيق الذات، ويؤدي إشباع هذه المستويات تدريجاً إلى شعور الفرد بالرضا، أما فريدريك هيرزبرغ فيميز بين نوعين من العوامل: عوامل وقائية (كالأجر وظروف العمل) تمنع عدم الرضا، وعوامل محفزة (كالإنجاز والتقدير) تؤدي إلى تحقيق الرضا الفعلي، مما يعني أن غياب لا يعني بالضرورة وجود الرضا.

وعليه فإن الرضا الوظيفي يعد نتيجة مباشرة لمدى توافق العمل مع حاجات الفرد وتوقعاته، حيث يزداد عندما يشعر العامل بأن عمله يلبي طموحاته ويمنحه التقدير والاستقرار، وينخفض عندما يعجز عن تحقيق ذلك، وهو ما يجعل المؤسسات مطالبة بمراعاة مختلف أبعاد الحاجات الإنسانية لضمان استقرار الموارد البشرية وتحسين الأداء.¹

نقد النظريات المفسرة للتحفيز

يمكن توجيه نقد خفيف للنظريات المفسرة للتحفيز، ومن بينها النظرية الكلاسيكية ونظرية الحاجة للإنجاز كما يلي:

فيما يخص النظرية الكلاسيكية المرتبطة بأفكار فريدريك تايلور، يؤخذ عليها تركيزها المفرط على الحوافز المادية وافترضها أن الإنسان كائن اقتصادي تحركه الأجور فقط، مع إهمال الجوانب النفسية والاجتماعية وهو ما يجعلها غير كافية لتفسير سلوك العامل في المؤسسات الحديثة.

¹Abdrahman Maslow, 1943, Atheory of Human Motivation, Frederick Herzberg, 1959, the Motivation

to work.

أما نظرية الحاجة للإنجاز لدى ديفيد ماكلياند، فيؤخذ عليها تركيزها على دافع واحد (الإنجاز) دون غيره من الدوافع، إضافة إلى صعوبة قياس هذه الحاجة بدقة، فضلا عن إهمالها لتأثير الظروف التنظيمية والاجتماعية التي قد تعيق تحقيق هذا الدافع.

• نقد النظريات المفسرة للالتزام الوظيفي

يمكن توجيه نقد خفيف للنظريات المفسرة للالتزام الوظيفي كما يلي:

فيما يتعلق بنظرية المكونات الثلاثة لجون بول ماير وناتالي ج. ألين، يؤخذ عليها أنها تقسم الالتزام إلى أبعاد منفصلة (عاطفي، استمراري، معياري) رغم أن هذه الأبعاد قد تتداخل في الواقع ويصعب التمييز بينها بدقة، كما أنها تركز على الجوانب النفسية للفرد أكثر من تركيزها على تأثير الظروف التنظيمية والبيئة.

أما نظرية الحاجة والرضا الوظيفي المتأثرة بأعمال إبراهيم ماسلو وفريدريك هيرزبرغ، فيأخذ عليها طابعها التعميمي، إذ تقتض أن إشباع الحاجات يؤدي دائما إلى الرضا ثم الالتزام، بينما قد يختلف ذلك من فرد لآخر، إضافة إلى ضعف التحقيق التجريبي لبعض افتراضاتها، خاصة ما يتعلق بتدرج الحاجات أو الفصل بين عوامل الرضا وعدم الرضا.

الخلاصة

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل، يتضح أن التحفيز والالتزام الوظيفي يعدان من الركائز الأساسية التي تؤثر في فعالية المؤسسة وأدائها، حيث يساهم التحفيز بمختلف أشكاله في رفع معنويات العاملين وتعزيز رغبتهم في العمل، مما ينعكس إيجاباً على مستوى التزامهم الوظيفي. كما أن المؤسسة، بما توفره من بيئة تنظيمية وثقافة سائدة ومناخ عمل، تلعب دوراً حاسماً في توجيه سلوك الأفراد وتحقيق التوازن بين أهدافها واحتياجات العاملين. وعليه، فإن فهم هذه المفاهيم بشكل مترابط يعد خطوة أساسية لتفسير الظواهر التنظيمية المدروسة والوصول إلى نتائج علمية دقيقة في الجانب التطبيقي.

الفصل الثالث:

المعالجة المنهجية للدراسة

1. المنهج المستخدم في الدراسة.

2 . أدوات جمع البيانات.

3 . مجالات الدراسة.

4 . العينة وخصائصها.

خلاصة.

تمهيد

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها في إنجاز الدراسة الميدانية، والتي تُعد الأساس العلمي الذي يضمن دقة النتائج وموضوعيتها. فمن أجل دراسة موضوع البحث دراسة علمية منظمة، كان من الضروري تحديد المنهج المناسب لطبيعة المشكلة المطروحة، واختيار مجتمع الدراسة والعينة التي تمثل مفرداته تمثيلاً صحيحاً، إضافة إلى تحديد مجالات الدراسة الزمانية والمكانية والبشرية. كما يتناول هذا الفصل أدوات جمع البيانات التي تم الاعتماد عليها، وعلى رأسها الاستمارة، مع توضيح كيفية إعدادها وتوزيعها، إلى جانب الأساليب الإحصائية المستخدمة في تفريغ البيانات وتحليلها. وعليه يهدف هذا الفصل إلى عرض مختلف الخطوات والإجراءات التطبيقية التي اتُبعت للوصول إلى نتائج علمية يمكن الاعتماد عليها في تفسير الظاهرة المدروسة والإجابة عن تساؤلات البحث.

1 . المنهج المستخدم في الدراسة

تختلف مناهج البحث المتبعة باختلاف المواضيع والتخصصات فمن البحوث من يتطلب نوع من المناهج دون المناهج الأخرى، ويعتبر المنهج طريقة البحث التي يعتمد عليها الباحث في جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتحليلها.

والمنهج: الوسيلة التي تمكننا من إجراء الدراسة والوصول إلى الحقيقة أو الإجابة على الفرضيات أو التساؤلات ويتوقف اختيار المنهج لمعالجة التغيرات أي البحث علمي على طبيعة الدراسة ونوعية المشكلة المدروسة وكذلك الإمكانيات العلمية والمادية المتوفرة والأهداف المراد تحقيقها من خلال هذه الدراسة. ولأن موضوع دراستنا حول أهمية التحفيز والالتزام الوظيفي لدى العامل في المؤسسة الجزائرية. دراسة ميدانية بمؤسسة الضرائب بولاية الطارف وذلك من أجل الوصول إلى حقائق علمية وموضوعية توضح فيما تتمثل أهمية التحفيز والالتزام الوظيفي لدى العامل عن طريق تطبيق خطوات المنهج الوصفي.¹ والمنهج الوصفي قمنا باستخدامه لوصف مشكلة الدراسة ومن ثم تحليلها للوصول إلى النتائج والاستنتاجات وأيضا وضع التوجيهات والدراسة.

حيث أن أهمية التحفيز والالتزام الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية يعتبر من المواضيع الوصفية التي تتطلب استخدام منهج يتلائم مع طبيعة هذه الظاهرة خاصة مع ربطه بالمتغير الالتزام الوظيفي. حيث يعد المنهج الوصفي من أهم المناهج العلمية المستخدمة في البحوث الاجتماعية، حيث يهدف إلى دراسة الظواهر كما هي في الواقع، من خلال وصفها وصفا دقيقا وتحليلها للوصول إلى استنتاجات علمية لا يقتصر هذا المنهج على مجرد الوصف، بل يتعداه إلى تفسير العلاقات بين المتغيرات المختلفة. ويعتمد المنهج الوصفي على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة المدروسة باستخدام أدوات متعددة مثل الاستمارة، الملاحظة، ثم تحليل هذه البيانات بطريقة علمية للوصول إلى نتائج موضوعية.² وتم استخدامه في هذه الدراسة من خلال الخطوات التالية:

- . تحديد مشكلة البحث: والمتمثلة في معرفة أهمية التحفيز وعلاقته بالالتزام الوظيفي.
- . جمع البيانات: من خلال تصميم استمارة موجهة للعمال داخل المؤسسة الجزائرية.
- . اختيار العينة: تم اختيار عينة من العمال لتمثيل مجتمع الدراسة.

¹ -عمار بوحوش: دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، ط2، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1999، ص19.

² -رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمية في العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2007، ص102.

- . تحليل البيانات: باستخدام أساليب إحصائية (نسب، تكرارات...) لفهم العلاقة بين التحفيز والالتزام.
- . تفسير النتائج: ربط النتائج بالإطار النظري والدراسات السابقة.¹
- ويتناسب المنهج الوصفي بشكل كبير مع موضوع دراستنا الموسوم بـ: " أهمية التحفيز والالتزام الوظيفي لدى العامل في المؤسسة الجزائرية." وذلك لأنه يسمح بـ:
- . وصف مستوى التحفيز داخل المؤسسة.
- . التعرف على درجة الالتزام الوظيفي لدى العمال.
- . تحليل العلاقة بين التحفيز (كمتغير مستقل) والالتزام الوظيفي (كمتغير تابع).
- . الكشف عن تأثير الحوافز (المادية والمعنوية) على سلوك العمال وأدائهم.
- وبالتالي يساعد المنهج الوصفي في تقديم صورة واقعية عن وضع العمال داخل المؤسسة الجزائرية، وفهم كيف يساهم التحفيز في تعزيز الالتزام الوظيفي وتحسين الأداء.²

2 . أدوات جمع البيانات

- تتحدد أدوات جمع البيانات في البحوث العلمية حسب موع المنهج المتبع وطبيعة الدراسة، وهي مجموعة من التقنيات والأساليب التي تستخدم لاكتشاف وفهم الوقائع والنتائج وبالنسبة لدراستنا فقد اعتمدنا في جمع البيانات على الملاحظة كأداة مساعدة والاستمارة كأداة رئيسية.
- 2. 1. الملاحظة:** وهي من أهم الوسائل التي يستخدمها الباحثون في جمع المعلومات والحقائق من الحقل الاجتماعي الذي يزود الباحثين بالمعلومات كما تعتبر كروية وفحص لموضوع الدراسة مع الاستعانة بأساليب البحث الأخرى التي تتلائم مع طبيعة الظاهرة المدروسة.³
- والملاحظة خطوة لا يمكن الاستغناء عنها وأثناء دراستنا الميدانية ومن خلال احتكاكنا ببعض العمال في مؤسسة الدراسة لاحظنا عدة جوانب التي تخدم بحثنا والتي سوف ندرجها في تحليلاتنا لاحقا حيث اعتمدنا عليها في أول بحث إلى آخره فالملاحظة في البحث الاجتماعي الميداني تصاحب البحث من أوله إلى آخره والبحث العلمي يقوم على الملاحظة الواقعية لأشياء والظواهر.⁴

¹ - محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص45.

² - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص78.

³ - إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الاجتماعي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص123. 124.

⁴ - إبراهيم خليل أحراث، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص2016.

2.2 الاستثمار: تعد الاستثمار من أهم الوسائل الاتصال الأساسية بين الباحث والمبحوث حيث تضم مجموعة من الأسئلة المصممة خصيصا بهدف الحصول على المعلومات التي يراها الباحث ضرورية لتحقيق فروض بحثية أو تساؤلاته.¹

ونظرا الدور الهام الذي تلعبه الاستثمار في جمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث قد اشتملت استمارتنا والخاصة بموضوع أهمية التحفيز والالتزام الوظيفي لدى العامل في المؤسسة الجزائرية. دراسة ميدانية بمؤسسة الضرائب . بولاية الطارف على 24 سؤالا مرتب منطقيا حيث قسمنا إلى 4 محاور رئيسية انطلاقا من التساؤلات الدراسة وهي كالتالي:

المحور الأول: يتضمن البيانات الأولية حيث اشتملت على 5 أسئلة كلها تدور حول الخلفية الاجتماعية والثقافية للمبحوث أي العمال وهي الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، المنصب الوظيفي.

المحور الثاني: خاص بالتساؤل الفرعي الأول من السؤال (6 إلى 14) وهي أسئلة تتعلق بمساهمة الحوافز المادية في تحقيق الالتزام الوظيفي وضمنت 9 أسئلة.

المحور الثالث: خاص بالتساؤل الفرعي الثاني من السؤال (15 إلى 22) وهي أسئلة تتعلق بمساهمة الحوافز المعنوية الوظيفي وضمنت 8 أسئلة.

المحور الرابع: خاص بالتساؤل الفرعي الثالث من السؤال (23 إلى 31) وهي أسئلة تتعلق بمساهمة المناخ التنظيمي في تحقيق الالتزام الوظيفي وضمنت 9 أسئلة.

3 . مجالات الدراسة:

تتعدد مجالات الدراسة في البحوث السيوسولوجية:

أ . المجال الزمني: لقد تم تقسيم الدراسة إلى جانبين: الجانب النظري تم فيه اختيار الموضوع بالاتفاق مع الأساتذة المشرفة ومن ثم ضبط فصول الدراسة النقدية وجمع المادة العلمية من الفترة الممتدة من نهاية ديسمبر إلى شهر مارس أما الدراسة الميدانية فقد تم الانطلاق فيها بداية من شهر مارس إلى نهاية شهر أبريل أين ضبطنا الأسئلة الاستثمارية ومن ثم الوصول إلى الميدان بعد الحصول على موافقة المدير، حيث تم توزيع الاستمارات على أفراد العينة بالدراسة وقد تم ترك مدة يومين للإجابة عنها بكل حرية وموضوعية

¹ - فوزي عبد الخالق وآخرون، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان . الأردن، 2012 ص45.

وبعد انقضاء المدة تم استرجاع الاستثمارات الموزعة، وكانت جميعها تحتوي على الإجابات المطلوبة، مما يسمح بالانتقال إلى مرحلة التفريغ والتحليل.

ب . المجال الجغرافي: هو المكان الذي تم إجراء الدراسة فيه ويسمى ميدان البحث، وقد تم إجراء الدراسة فيه ويسمى ميدان البحث وقمنا بإجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة الضرائب بولاية الطارف، ويعد هذا الاختيار مهما لكون المؤسسة فضاءً إدارياً عموماً يسمح بدراسة الواقع المهني والتنظيمي للعمال داخلها، حيث تم من خلال هذا الميدان جمع المعطيات اللازمة المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد ساعد هذا الفضاء الجغرافي على تسهيل عملية توزيع واسترجاع الاستثمارات، مما أتاح الحصول على بيانات ميدانية دقيقة تعكس واقع الظاهرة المدروسة داخل المؤسسة.

4 . العينة وخصائصها:

طريقة اختيار للعينة بطريقة مقصودة أي عينة قصدية والتي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظراً للتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيره ولكون تلك الخصائص من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة.

وفي دراستنا الحالية أهمية التحفيز والالتزام الوظيفي لدى العامل في المؤسسة الجزائرية كان اختيارنا موجه للعمال بمؤسسة الضرائب لولاية الطارف حيث قدر العدد الإجمالي للعمال (50) عامل والمطلوب اختيار 68% كعينة للبحث ولقد تم الاعتماد على 34 مفرد من مجتمع البحث وهي متمثلة ويرجع اعتمادنا على العينة القصدية إلى مجموعة من المبررات المنهجية، من بينها كونها الأنسب لطبيعة الموضوع، حيث تسمح باختيار أفراد لديهم معرفة مباشرة بموضوع التحفيز والالتزام الوظيفي، إضافة إلى سهولة تطبيقها وتوفيرها للوقت والجهد مقارنة بالعينات العشوائية، فضلاً عن تمكين الباحث من جمع بيانات أكثر دقة وارتباطاً بموضوع الدراسة.

خلاصة

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل، تم توضيح مختلف الإجراءات المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة الميدانية، بداية بتحديد المنهج المناسب لطبيعة الموضوع وأهدافه، مروراً بتحديد مجتمع الدراسة والعينة المختارة باعتبارها ممثلة للمجتمع الأصلي، ثم تحديد المجالات الزمانية والمكانية والبشرية للدراسة، وصولاً إلى عرض أدوات جمع البيانات المتمثلة أساساً في الاستمارة، مع بيان أساليب معالجة البيانات وتحليلها إحصائياً. وقد أسهمت هذه الإجراءات في توفير إطار منهجي منظم مكن من جمع بيانات دقيقة وموضوعية شكلت أساساً علمياً لتحليل النتائج واختيار الفرضيات والإجابة عن الإشكالية المطروحة في الدراسة.

الفصل الرابع

تحليل البيانات وتفسير النتائج

1. تحليل البيانات وتفسيرها.

2. تحليل نتائج الدراسة.

1. تحليل البيانات وتفسيرها

تعتبر مرحلة تحليل البيانات من أهم المراحل في الدراسة أو البحث العملي ذلك أنه يتم في هذه المرحلة استعراض وتحليل البيانات المختلفة والتي تم جمعها باستخدام أحد طرق جمع البيانات المتمثلة في الاستمارة التي قمنا بتوزيعها على أفراد العينة وحصولنا على إجاباتهم فيما يتعلق بأسئلة كل محور من محاور هذه الاستمارة وتفرغها في جدول لعرضها وتحليلها واستخلاص النتائج.

الجدول رقم (1): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	09	%26,47
أنثى	25	%73,53
المجموع	34	%100

المصدر: السؤال 01 من استمارة الدراسة

من خلال الجدول رقم (1) نلاحظ أن عدد الذكور بلغ 9 أفراد بنسبة (%26,47) في حين بلغ عدد الإناث 25 فردًا بنسبة (%73,53) وعليه يتضح أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من الإناث مقارنة بالذكور.

الجدول رقم (2): بين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	00	%0
من 30 إلى 40	08	%23,53
من 41 إلى 50	17	%50
أكثر من 50	09	%26,47
المجموع	34	%100

المصدر: السؤال 02 من استمارة الدراسة

تؤكد الشواهد الكمية للجدول أعلاه رقم (02) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر، حيث انعدمت نسبة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة بنسبة %0، بينما بلغ عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة 08 أفراد بنسبة %23,53 أما الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة فقد سجلت أعلى نسبة بـ

17 فرداً أي ما يعادل 50% في حين بلغ عدد الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة 9 أفراد بنسبة 26,47% وهو ما يدل على هيمنة الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة على عينة الدراسة

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

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	18	52,94%
ليسانس	08	23,53%
ماستر	08	23,53%
دكتوراه	00	0%
المجموع	34	100%

المصدر: السؤال 03 من استمارة الدراسة

تؤكد الإحصائيات المتعلقة بالجدول رقم (03) التوزيع التعليمي لأفراد عينة الدراسة، حيث يتبين أن فئة ذوي المستوى الثانوي تحتل المرتبة الأولى بعدد 18 فرداً بنسبة 52,94% تليها كل من فئتي الليسانس والماستر بعدد متساوٍ قدره 8 أفراد كل منهما بنسبة 23,53%، في حين لم تسجل فئة الدكتوراه أي حضور ضمن العينة بنسبة 0%، الأمر الذي يعكس غلبة المستوى الثانوي يبين أفراد العينة مقارنة بباقي المستويات التعليمية.

الجدول رقم (4): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة%
أقل من 5 سنوات	05	14,71%
من 5 إلى 10 سنوات	10	29,41%
من 11 إلى 15 سنة	07	20,59%
أكثر من 15 سنة	12	35,29%
المجموع	34	100%

المصدر: السؤال 04 من استمارة الدراسة

يوضح الجدول رقم 4 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل، إذ سجلت فئة الذين تفوق أقدميتهم 15 سنة أعلى نسبة بـ 12 فردًا. بما يعادل 35,29 % تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات بـ 10 أفراد بنسبة 29,41 % ثم فئة من 11 إلى 15 سنة بـ 7 أفراد بنسبة 20,59 % في حين جاءت فئة أقل من 5 سنوات في المرتبة الأخيرة بـ 5 أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية معتبرة داخل المؤسسة.

الجدول رقم (5): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة %
موظف إداري	22	64,71 %
إطار	03	8,82 %
رئيس مصلحة	09	26,47 %
أخرى	00	0 %
المجموع	34	100 %

المصدر: السؤال 05 من استمارة الدراسة

تبين القراءة الإحصائية للجدول أعلاه رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي، حيث تصدر منصب الموظف الإداري المرتبة الأولى بـ 22 فرداً سنة 64,71 % يليه منصب رئيس مصلحة بـ 9 أفراد سنة 26,47 % ثم منصب إطار بـ 3 أفراد بنسبة 8,82 % بينما لم تسجل خانة أخرى أي نسبة تذكر وهو ما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة يشغلون مناصب إدارية داخل المؤسسة.

الجدول رقم (6): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حول تقديم مؤسسة حوافر مادية للموظفين

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	21	61,76 %
لا	13	38,24 %
المجموع	34	100 %

المصدر: السؤال 06 من استمارة الدراسة.

استناداً من المعطيات السابقة في الجدول (6) يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول تقديم مؤسسة حوافر مادية للموظفين، حيث صرح 21 فرداً بنسبة 61,76 % بوجود حوافر مادية تقدمها المؤسسة، في حين أفاد 13 فرداً

بنسبة 38,24% بعدم وجودها، مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون اعتماد المؤسسة على الحوافز المادية لتحفيز موظفيها.

الجدول رقم (7): يبين نوع الحوافز المادية المقدمة داخل المؤسسة.

نوع الحوافز	التكرار	النسبة %
مكافآت مالية	05	23,81%
علاوات	12	57,14%
زيادات في الأجور	04	19,05%
المجموع	21	100%

المصدر: السؤال 07 من استمارة الدراسة.

يبين من خلال المعطيات الإحصائية الامبريقية للجدول رقم (7) نوع الحوافز المادية المقدمة داخل مؤسسة الضرائب. وذلك حسب إجابات أفراد العينة الذين أكدوا وجود هذه الحوافز والبالغ عددهم 21 فردا حيث جاءت العلاوات في المرتبة الأولى بـ 12 إجابة نسبة 57,14% تليها المكافآت المالية بـ 5 إجابات بنسبة 23,81% ثم زيادات في الأجور بـ 4 إجابات بنسبة 19,05% ومن جهة منهجية، فإن السؤال يخص فقط المبحوثين الذين صرحوا بوجود حوافز مادية، في حين تم استبعاد 13 فردا الذين أجابوا بـ (لا) في السؤال السابق مما يفسر اختلاف حجم العينة بين السؤالين.

الجدول رقم (08): يبين مدى رضا أفراد العينة عن تناسب الأجر مع الجهد المبذول في العمل.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	26	76,47%
لا	08	23,53%
المجموع	34	100%

المصدر: السؤال 08 من استمارة الدراسة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (8) آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى تناسب الأجر مع الجهد المبذول في العمل حيث عبّر 26 فردا بنسبة 76,47% عن رضاهم بكون الأجر يتماشى مع حجم العمل الذي يؤديه في حين رأى 8 أفراد بنسبة 23,53% أن الأجر غير مناسب مقارنة بالجهد المبذول، وتشير هذه النتائج إلى

أن غالبية أفراد العينة لديهم نوع من الرضا النسبي حول سياسة الأجور داخل المؤسسة. رغم وجود فئة أقل تعبر عن عدم الرضا.

الجدول رقم (9): يبين تأثير المكافآت المالية على التزام الموظفين بعملهم.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	27	79,41%
لا	07	20,59%
المجموع	34	100%

المصدر: السؤال 09 من استمارة الدراسة.

تؤكد الشواهد الكمية للجدول أعلاه رقم (9) آراء أفراد عينة الدراسة حول تأثير المكافآت المالية على التزامهم بعملهم، حيث صرح 27 فرداً بنسبة 79,41% بأن المكافآت المالية تؤثر إيجاباً على التزامهم المهني، في حين رأى 7 أفراد بنسبة 20,59% أنها لا تؤثر على التزامهم. وتدل هذه النتائج على أن المكافآت المالية تعد عاملاً محفزاً مهماً يساهم في رفع مستوى الالتزام الوظيفي لدى أغلب أفراد العينة داخل المؤسسة.

الجدول رقم (10): يبين أثر الحوافز المادية في رفع إنتاجية الموظفين.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	32	94,12%
لا	02	5,88%
المجموع	34	100%

المصدر: السؤال 10 من استمارة الدراسة.

يبين من خلال المعطيات الإحصائية الإمبريقية للجدول رقم (10) آراء أفراد عينة الدراسة حول دور الحوافز المادية في رفع إنتاجية الموظفين، حيث أكد 32 فرداً بنسبة 94,12% أن الحوافز المادية تساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي، في حين رأى 2 أفراد فقط بنسبة 5,88% أنها لا تؤثر على الإنتاجية. وتشير هذه النتائج إلى وجود إجماع شبه تام لدى أفراد العينة على أهمية الحوافز المادية كعامل أساسي في تحسين مردودية العمل داخل المؤسسة.

الجدول رقم (11): يبين مدى عدالة نظام المكافآت داخل المؤسسة.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	14	41,18%
لا	20	58,82%
المجموع	34	100%

المصدر: السؤال 11 من استمارة الدراسة.

تؤكد الإحصائيات المتعلقة بالجدول رقم (11): آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى عدالة نظام المكافآت داخل المؤسسة، حيث رأى فردا بنسبة 41,18% أن نظام المكافآت عادل بين الموظفين، في حين اعتبر 20 فردا بنسبة 58,82% أنه غير عادل.

وتشير هذه النتائج إلى أن أغلبية أفراد لعينة لديهم تصور سلبي نسبيا حول عدالة توزيع المكافآت داخل المؤسسة، مما قد يعكس وجود تفاوت أو عدم رضا في آليات التحفيز المعتمدة.

الجدول رقم (12): يبين آراء العينة حول قيمة الحوافز المادية المقدمة في المؤسسة.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	12	57,14%
لا	09	42,86%
المجموع	21	100%

المصدر: السؤال 12 من استمارة الدراسة.

تبين القراءة الإحصائية للجدول أعلاه للجدول رقم (12) آراء عينة الدراسة حول مدى قيمة الحوافز المادية المقدمة في المؤسسة وذلك اعتمادا على إجابات الأفراد الذين أكدوا وجود هذه الحوافز المادية المقدمة ذات قيمة بينما رأى 9 أفراد نسبة 42,86% أنها غير كافية أو غير ذات قيمة معتبرة. وتشير هذه النتائج إلى وجود تباين نسبي في تقييم الموظفين لقيمة الحوافز المادية، رغم ميل الأغلبية إلى اعتبارها محفزات ذات محفزات ذات أهمية داخل المؤسسة.

الجدول رقم (13): يبين حصول أفراد العينة على مكافآت مالية مقابل الأداء الجيد.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	05	14,71%
لا	29	85,29%
المجموع	34	100%

المصدر: السؤال 13 من استمارة الدراسة.

يوضح الجدول أعلاه رقم (13) مدى حصول أفراد الدراسة على مكافآت مالية مقابل أدائهم الجيد، حيث صرح 5 أفراد بنسبة 14,71% فقط أنهم سبق وأن تحصلوا على مكافآت مالية نظير أدائهم المتميز، بينما أكد 29 فرداً بنسبة 85,29% أنهم لم يستفيدوا من ذلك وتعكس هذه النتائج محدودية استفادة الموظفين من نظام المكافآت المالية المرتبطة بالأداء. مما قد يشير إلى ضعف تطبيق هذا النوع من التحفيز داخل المؤسسة. الجدول رقم (14): يبين آراء أفراد العينة حول طرق تحسين الحوافز المادية في المؤسسة.

الطريقة	التكرار	النسبة %
التخطيط الجيد	26	76,47%
أساليب أخرى	08	23,53%
المجموع	34	100%

المصدر: السؤال 14 من استمارة الدراسة.

استناداً من المعطيات السابقة في الجدول رقم (14) آراء أفراد عينة الدراسة حول الطرق التي يمكن من خلالها تحسين نظام الحوافز المادية داخل المؤسسة، حيث رأى 26 فرداً بنسبة 76,47% أن التخطيط الجيد يعد من أهم الوسائل لتحسين فعالية الحوافز، في حين اقترح 8 أفراد بنسبة 23,53% أساليب أخرى غير محدودة. وتشير هذه النتائج إلى أغلب أفراد العينة يربطون تحسين نظام الحوافز بضرورة وجود تخطيط وتنظيم محكم يضمن فعالية وعدالة داخل المؤسسة.

الجدول رقم (15): يبين مدى تقديم المؤسسة للحوافز المعنوية للموظفين.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	12	35,29%
لا	22	64,71%
المجموع	34	100%

المصدر: السؤال 15 من استمارة الدراسة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى تقديم المؤسسة للحوافز المعنوية للموظفين، حيث صرح 12 فرداً بنسبة 35,29% بوجود حوافز معنوية داخل المؤسسة، في حين أكد 22 فرداً بنسبة 64,71% عدم توفر هذا النوع من الحوافز وتشير هذه النتائج إلى أن أغلبية أفراد العينة ترى أن المؤسسة لا تعتمد بشكل كافٍ على الحوافز المعنوية، مما قد يعكس ضعف الاهتمام بالجانب النفسي والتحفيزي غير المادي للموظفين.

الجدول رقم (16): يبين نوع الحوافز المعنوية المقدمة داخل المؤسسة.

نوع الحوافز	التكرار	النسبة %
كلمات تشجيع	04	33,33%
شهادات تقدير	01	8,33%
الترقية	07	58,33%
أخرى	00	0%
المجموع	12	100%

المصدر: السؤال 16 من استمارة الدراسة.

تؤكد الإحصائيات المتعلقة بالجدول رقم (16) نوع الحوافز المعنوية المقدمة داخل المؤسسة وذلك حسب إجابات المبحوثين الذين صرحوا بوجود هذا النوع من الحوافز، والبالغ عددهم 12 فرداً، حيث جاءت الترقية في المرتبة الأولى بـ 7 حالات بنسبة 58,33% تليها كلمة التشجيع بـ 4 حالات بنسبة 33,33% ثم شهادة التقدير بحالة فقط بنسبة 8,33% في حين لم تسجل فئة أخرى أي نسبة تذكر، وتشير هذه النتائج إلى أن

الترقية تعد أبرز شكل من أشكال الحوافز المعنوية داخل المؤسسة، مقارنة بباقي الأساليب التحفيز به الأخرى.

الجدول رقم (17): يبين شعور أفراد العينة بالتقدير من طرف المسؤولين في العمل.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	22	64,71%
لا	12	35,29%
المجموع	34	100%

المصدر: السؤال 17 من استمارة الدراسة.

تبين القراءة الإحصائية للجدول أعلاه رقم (17) مدى شعور أفراد عينة الدراسة بالتقدير من طرف المسؤولين في العمل، حيث صرح 22 فردا بنسبة 64,71% أنهم يشعرون بالتقدير من قبل مسؤوليهم، في حين أكد 12 فردا بنسبة 35,29% عدم شعورهم بذلك، وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد العينة لديهم إحساس إيجابي نسبيا تجاه علاقة التقدير داخل المؤسسة، رغم وجود فئة معتبرة ترى عكس ذلك، مما يعكس تفاوتاً في مستوى الإحساس بالتقدير بين الموظفين.

الجدول رقم (18): يبين تأثير التقدير المعنوي على الالتزام الوظيفي.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	29	85,29%
لا	05	14,71%
المجموع	34	100%

المصدر: السؤال 18 من استمارة الدراسة.

استنادا من المعطيات السابقة في الجدول رقم (18) يوضح آراء أفراد عينة الدراسة حول تأثير التقدير المعنوي على الالتزام الوظيفي، حيث صرح 29 فردا بنسبة 85,29% أن التقدير المعنوي يؤثر إيجابا على التزامهم في العمل، في حين رأى 5 أفراد بنسبة 14,71% أنه لا يؤثر. وتشير هذه النتائج إلى أن التقدير المعنوي يعد عاملا مهما في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى أغلب أفراد العينة، كما له من دور في رفع الدافعية وتحسين الأداء داخل المؤسسة.

الجدول 1: يبين تأثير الترقية الوظيفية على العمل بجدية أكبر.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	34	100%
لا	00	0%
المجموع	34	100%

المصدر: السؤال 19 من استمارة الدراسة.

يبين من خلال المعطيات الإحصائية الإمبريقية للجدول رقم (19) آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى تأثير الترقية الوظيفية على العمل بجدية أكبر، حيث أجمع جميع أفراد العينة البالغ عددهم 34 فرداً بنسبة 100% على أن الترقية الوظيفية تشجعهم على بذل جهد أكبر في العمل، في حين لم يسجل أي رفض لهذه الفكرة بنسبة 0%. وتشير هذه النتائج إلى الدور القوي للترقية الوظيفية كعامل تحفيزي أساسي يرفع من مستوى الجدية والالتزام داخل المؤسسة، كما تمثله من اعتراف بالجهد وتحفيز للمستقبل المهني.

الجدول رقم (20): يبين مدى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	22	64,71%
لا	12	35,29%
المجموع	34	100%

المصدر: السؤال 20 من استمارة الدراسة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20): آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى السماح لهم بالمشاركة في بعض القرارات المتعلقة بالعمل، حيث صرح 22 فرداً بنسبة 64,71% أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات، في حين أكد 12 فرداً بنسبة 35,29% عدم مشاركتهم. وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد العينة يتم اشراكهم في بعض الجوانب المتعلقة بالعمل، رغم وجود نسبة معتبرة ترى أنها غير معينة بالمشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

الجدول رقم (21): يبين أثر التشجيع المعنوي في تعزيز روح الانتماء للمؤسسة.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	31	91,18%
لا	03	8,82%
المجموع	34	100%

المصدر: السؤال 21 من استمارة الدراسة.

تؤكد الشواهد الكمية للجدول أعلاه رقم (21) آراء أفراد عينة الدراسة حول تأثير التشجيع المعنوي في تعزيز روح الانتماء للمؤسسة، حيث صرح 31 فرداً بنسبة 91,18% أن التشجيع المعنوي يساهم في زيادة شعورهم بالانتماء، في حين رأى 3 أفراد بنسبة 8,82% أنه لا يؤثر في ذلك، وتشير هذه النتائج إلى أن التشجيع المعنوي يعد عاملاً مهماً في تقوية ارتباط الموظفين بالمؤسسة وتعزيز شعورهم بالانتماء الوظيفي.

الجدول رقم (22): يبين مدى كفاءة الحوافز المعنوية داخل المؤسسة.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	09	26,47%
لا	25	73,53%
المجموع	34	100%

المصدر: السؤال 22 من استمارة الدراسة.

يبين من خلال المعطيات الإحصائية الإمبريقية للجدول رقم (22) آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى كفاءة الحوافز المعنوية داخل المؤسسة، حيث صرح 9 أفراد بنسبة 26,47% بأن الحوافز المعنوية المقدمة كافية، في حين أكد 25 فرداً بنسبة 73,53% أنها غير كافية. وتشير هذه النتائج إلى وجود نقص في الحوافز المعنوية داخل المؤسسة من وجهة نظر أغلب أفراد العينة، مما يؤثر على مستوى الرضا والتحفيز الوظيفي.

الجدول رقم (23): يبين مدى انتشار روح التعاون بين الموظفين في المؤسسة.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	26	76,47%
لا	08	23,53%
المجموع	34	100%

المصدر: السؤال 23 من استمارة الدراسة.

يوضح الجدول رقم (23) آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى انتشار روح التعاون بين الموظفين داخل المؤسسة، حيث صرح 26 فرداً بنسبة 76,47% بوجود روح التعاون بينهم، في حين أكد 8 أفراد بنسبة 23,53% عدم وجود ذلك وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد العينة يعملون في بيئة يغلب عليها التعاون والتنسيق بين الموظفين، مما يساهم في تحسين الأداء داخل المؤسسة.

الجدول رقم (24): يبين تصنيف العلاقة بين الموظفين والمسؤولين في المؤسسة

نوع العلاقة	التكرار	النسبة %
جيدة	10	29,41%
متوسطة	16	47,06%
ضعيفة	07	20,59%
أخرى	01	2,94%
المجموع	34	100%

المصدر: السؤال 24 من استمارة الدراسة

استناداً من المعطيات السابقة في الجدول رقم (24) تبين آراء أفراد عينة الدراسة حول تصنيف العلاقة بين الموظفين والمسؤولين داخل المؤسسة، حيث يرى 10 أفراد بنسبة 29,41% أن العلاقة جيدة، بينما صنفها 16 فرداً بنسبة 47,06% على أنها متوسطة، في حين اعتبر 7 أفراد بنسبة 20,59% أنها ضعيفة، وأشار فرد واحد بنسبة 2,94% إلى وجود تصنيفات أخرى وتشير هذه النتائج إلى أن العلاقة بين الموظفين والمسؤولين داخل المؤسسة تتسم بالاعتدال بوجه عام، مع ميلها إلى المستوى المتوسط أكثر من الجيد، مما يعكس تفاوتاً في طبيعة العلاقات المهنية داخل بيئة العمل.

الجدول رقم (25): يبين تأثير العلاقة الجيدة بين الموظفين على الالتزام بالعمل

الإجابة	التكرار	النسبة%
نعم	29	85,29%
لا	05	14,71%
المجموع	34	100%

المصدر: السؤال 25 من استمارة الدراسة

تبين القراءة الإحصائية للجدول أعلاه رقم (25) آراء أفراد عينة الدراسة حول تأثير العلاقة الجيدة بين الموظفين على الالتزام بالعمل، حيث صرح 29 فرداً بنسبة 85,29% أن العلاقة الجيدة بين الزملاء تؤثر إيجاباً على الالتزام الوظيفي، في حين رأى 5 أفراد بنسبة 14,71% أنها لا تؤثر. وتشير هذه النتائج إلى أن العلاقات الإيجابية داخل بيئة العمل تلعب دوراً مهماً في تعزيز الالتزام المهني لدى الموظفين، من خلال تحسين التعاون ورفع الروح المعنوية.

الجدول رقم (26): يبين مدى شعور الموظفين بالراحة داخل بيئة العمل في المؤسسة.

الإجابة	التكرار	النسبة%
نعم	19	55,88%
لا	15	44,12%
المجموع	34	100%

المصدر: السؤال 26 من استمارة الدراسة

تؤكد الإحصائيات المتعلقة بالجدول رقم (26) مدى تأثير أفراد عينة الدراسة بالراحة داخل بيئة العمل في المؤسسة، حيث صرح 19 فرداً بنسبة 55,88% أنهم يشعرون بالراحة أثناء العمل، في حين أكد 15 فرداً بنسبة 44,12% عدم شعورهم بذلك وتشير هذه النتائج إلى وجود متوسطة من الرضا عن بيئة العمل، مع تقارب نسبي بين من يشعرون بالراحة ومن لا يشعرون بها، مما يعكس تبايناً في تقييم ظروف العمل داخل المؤسسة.

الجدول رقم (27): يبين مدى توفر ظروف عمل مناسبة داخل المؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	18	52,94%
لا	16	47,06%
المجموع	34	100%

المصدر: السؤال 27 من استمارة الدراسة

يبين من خلال المعطيات الإحصائية الإمبريقية للجدول رقم (27) آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر ظروف عمل مناسبة داخل المؤسسة، حيث صرح 18 فرداً بنسبة 52,94% بوجود ظروف عمل مناسبة في حين أكد 16 فرداً بنسبة 47,06% عدم توفرها وتشير هذه النتائج إلى تقارب كبير في آراء أفراد العينة، مما يدل على أن تقييم ظروف العمل داخل المؤسسة متباين بين من يراها مناسبة ومن يراها غير ذلك.

الجدول رقم (28): يبين مدى سيادة العدل في معاملة الموظفين داخل المؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	11	32,35%
لا	23	67,65%
المجموع	34	100%

المصدر: السؤال 28 من استمارة الدراسة

يوضح الجدول رقم (28) آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى سيادة العدل في معاملة الموظفين داخل المؤسسة، حيث صرح 11 فرداً بنسبة 32,35% بوجود عدل في المعاملة، في حين أكد 23 فرداً بنسبة 67,65% غياب هذا العدل وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد العينة يرون وجود خلل في العدالة داخل المؤسسة، مما قد يؤثر سلباً على الرضا الوظيفي والدافعية للعمل.

الجدول رقم (29): يبين تأثير المناخ التنظيمي السائد على الرغبة في الاستمرار في العمل

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	26	76,47%
لا	08	23,53%
المجموع	34	100%

المصدر: السؤال 29 من استمارة الدراسة

تؤكد الشواهد الكمية للجدول أعلاه رقم (29) آراء أفراد عينة الدراسة حول تأثير المناخ التنظيمي السائد على رغبتهم في الاستمرار في العمل، حيث صرح 26 فرداً بنسبة 76,47% أن المناخ التنظيمي يؤثر على رغبتهم في البقاء داخل المؤسسة، في حين رأى 8 أفراد بنسبة 23,53% أنه لا يؤثر، وتشير هذه النتائج إلى أن المناخ التنظيمي يعد عاملاً مهماً في استقرار الموظفين داخل المؤسسة، كما له من دور في تعزيز الرضا الوظيفي والرغبة في الاستمرار في العمل.

الجدول رقم (30): يبين طبيعة العلاقات بين الموظفين داخل المؤسسة

طبيعة العلاقات	التكرار	النسبة %
رسمية	17	50%
غير رسمية	17	50%
المجموع	34	100%

المصدر: السؤال 30 من استمارة الدراسة

استناداً من المعطيات السابقة للجدول أعلاه رقم (30) يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول طبيعة العلاقات بين الموظفين داخل المؤسسة، حيث انقسمت الآراء بالتساوي بين من يرى أنها علاقات رسمية ومن يرى أنها غير رسمية، بنسبة 50% لكل فئة، وتشير هذه النتائج إلى وجود توازن في طبيعة العلاقات داخل المؤسسة، حيث تجمع بين الطابع الرسمي في إطار العمل والطابع الغير الرسمي الذي يعكس العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.

الجدول رقم (31): يبين آراء أفراد عينة الدراسة حول مساهمة التحفيز في تحقيق الالتزام الوظيفي

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم يساهم	33	97,06%
لا يساهم	01	2,94%
المجموع	34	100%

المصدر: السؤال 31 من استمارة الدراسة

تؤكد الشواهد الكمية للجدول أعلاه رقم (31) آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى مساهمة التحفيز في تحقيق الالتزام الوظيفي داخل المؤسسة، حيث صرح 33 فرداً بنسبة 97,06% أن التحفيز يساهم بشكل مباشر في تعزيز الالتزام الوظيفي، في حين رأى فرد واحد بنسبة 2,94% أن التحفيز لا يؤثر على الالتزام، مبرراً ذلك بأن العامل إذا كان غير راغب في العمل فلن يلتزم حتى مع وجود التحفيز، بينما العامل النشط يظل ملتزماً حتى في غياب الحوافز. وتشير هذه النتائج إلى اتفاق شبه تام بين أفراد العينة على أهمية التحفيز كعامل أساسي في رفع مستوى الالتزام الوظيفي داخل المؤسسة، مع وجود رأي فردي مخالف يركز على الدافعية الذاتية للعامل.

2. تحليل نتائج الدراسة

2. 1 تحليل النتائج في ضوء السؤال الفرعي الأول:

. هل تساهم الحوافز المادية في تحقيق الالتزام الوظيفي؟

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن الحوافز المادية تساهم بدرجة واضحة في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى موظفي مؤسسة الضرائب حيث أكدت أغلبية أفراد العينة أن المكافآت المالية تؤثر على التزاماتهم بالعمل كما اعتبر معظمهم أن الحوافز المادية ترفع من مستوى الإنتاجية وتحفز الموظفين على أداء مهامهم بجدية أكبر إضافة إلى ذلك يرى عدد معتبر من الموظفين أن الأجر يتناسب مع الجهد المبذول وهو ما يعكس أهمية الجانب المادي في رفع الدافعية المهنية.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة نظام الحوافز وعلاقته بالالتزام التنظيمي التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين نظام الحوافز ومستوى الالتزام التنظيمي حيث أكدت إن اعتماد المؤسسة على الحوافز المادية يساهم في رفع انضباط الموظفين وتحسين ارتباطهم بالمؤسسة.

كما تتوافق مع نتائج دراسة دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين التي أبرزت أن الحوافز المادية تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، وهو ما ينعكس بدوره على مستوى الالتزام والأداء داخل المؤسسة.

وبالتالي يمكن القول إن النتائج الحالية تؤكد أن الحوافز المادية تعد من أهم الوسائل التي تساهم في تحقيق الالتزام الوظيفي، غير أن فعاليتها تبقى مرتبطة بعدالة توزيعها ووضوح معايير منحها.

2. 2 تحليل النتائج على ضوء السؤال الفرعي الثاني:

هل تساهم الحوافز المعنوية في تحقيق الالتزام الوظيفي؟

أوضحت نتائج الدراسة أن الحوافز المعنوية تلعب دوراً مهماً في تعزيز الالتزام الوظيفي. حيث أظهرت النتائج أن التقدير المعنوي يؤثر بشكل إيجابي على التزام الموظفين، كما أن الترقية الوظيفية تعتبر من أبرز الوسائل التحفيزية التي تشجع العاملين على بذل جهد أكبر، كذلك أكدت أغلبية أفراد العينة أن تشجيع المعنوي يزيد من روح الانتماء للمؤسسة.

ورغم هذه المؤشرات فقد أظهرت النتائج أن الحوافز المعنوية داخل المؤسسة لا تزال غير كافية من وجهة نظر عدد معتبر من الموظفين، مما يدل على الحاجة إلى تعزيز هذا الجانب.

وتتسجم هذه النتائج مع دراسة التحفيز وأداء الممرضين التي توصلت إلى أن التحفيز المعنوي، خاصة التقدير والاعتراف بالمجهود، ينعكس إيجاباً على أداء العاملين ويزيد من التزامهم المهني.

كما تتفق مع دراسة الحوافز وعلاقته بالالتزام التنظيمي التي أكدت أن الحوافز المعنوية تعتبر عنصرا مكملا للحوافز المادية في تحقيق الالتزام التنظيمي.

وعليه، يتضح أن الحوافز المعنوية تمثل عنصرا أساسيا في رفع مستوى الالتزام الوظيفي، خاصة عندما يشعر الموظف بالتقدير والاعتراف بجهوده داخل المؤسسة.

3.2 . تحليل النتائج على ضوء الفرعي الثالث:

هل يساهم المناخ التنظيمي السائد في زيادة الالتزام الوظيفي لموظفي الضرائب؟

بينت نتائج الدراسة الحالية أن المناخ التنظيمي يؤثر بدرجة كبيرة على الالتزام الوظيفي، حيث أظهرت النتائج وجود تعاون بين الموظفين، إضافة إلى تأثير العلاقات الجيدة بينهم على الالتزام بالعمل، كما أشار عدد معتبر من أفراد العينة إلى أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات والشعور بالراحة داخل بيئة العمل.

كما أوضحت النتائج أن المناخ التنظيمي يؤثر على رغبة الموظفين في الاستمرار داخل المؤسسة وهو ما يعكس أهمية العلاقات المهنية والظروف التنظيمية في بناء بيئة عمل إيجابية.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة الأساليب المعتمدة في الرقابة الإدارية وأثرها على مستوى الالتزام الوظيفي التي توصلت إلى أن التنظيم الإداري الجيد والرقابة الفعالة يساهمان في تعزيز الالتزام الوظيفي من خلال خلق البيئة عمل مستقرة ومنظمة.

كما تتقاطع هذه النتائج مع دراسة التحفيز وأداة الممرضين التي أكدت أن المناخ التنظيمي الإيجابي والعلاقات المهنية الجيدة تساعد على رفع الأداة والالتزام لدى العاملين.

وعليه، يمكن القول إن المناخ التنظيمي يمثل عاملا أساسيا في تعزيز الالتزام الوظيفي، من خلال توفير بيئة قائمة على التعاون، العدالة، المشاركة، والاحترام المتبادل.

خاتمة

الخاتمة:

في ختام هذه الدراسة، يتضح أن موضوع التحفيز وعلاقته بالالتزام الوظيفي يعد من المواضيع الحيوية في ميدان التنظيم والعمل، كما له من أهمية كبيرة في تحسين أداء العاملين وضمان استمرارية المؤسسة وفعاليتها، حيث سعت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مختلف الجوانب النظرية المرتبطة بكل من التحفيز والالتزام الوظيفي. بالإضافة إلى إبراز دور المؤسسة بما تتضمنه من ثقافة تنظيمية ومناخ عمل في توجيه سلوك الأفراد.

وقد بينت النتائج أن للتحفيز بمختلف أشكاله، المادية والمعنوية، دورا فعالا في تعزيز درجة الالتزام الوظيفي لدى العاملين، من خلال رفع مستوى الرضا الوظيفي وتنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة، كما أظهرت الدراسة أن بيئة العمل، بما تحمله من خصائص تنظيمية وثقافية تساهم بشكل مباشر في تقوية أو أصناف هذا الالتزام وعليه يمكن أن تحقيق التوازن بين حاجات العاملين ومتطلبات المؤسسة يمر حتما عبر تبني سياسات تحفيزية فعالة، والاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي وترسيخ ثقافة مؤسسة إيجابية قائمة على الثقة والتعاون.

وفي الأخير نأمل أن تساهم هذه الدراسة في إثراء البحث العلمي في مجال علم الاجتماع التنظيمي، وأن تفتح آفاقا لدراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى مرتبطة بالتحفيز والالتزام الوظيفي، بما يخدم تطوير أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

• القرآن الكريم:

1. القرآن الكريم، سورة النحل، الآية 195.

• المذكرات أو أطروحات:

1. بلحاج بخدة جيلالي: زواوي قدور: نظام الحوافز وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، الجزائر، 2022/2021.
2. تريكي نجاة، رياح شيماء: الأساليب المعتمدة في الرقابة الإدارية وأثره على مستوى الالتزام الوظيفي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت 2023/2022.
3. الحارثي فيصل درهوم عايض: رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية رسالة ماجستير الرياض، 1999.
4. خالد ورقلي، دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر لعلم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019/2018.
5. ديب نورة: التحفيز بوحدة نوميديا، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة الجزائر، 1999.
6. ريشارد هال: المنظمات، هياكلها، عملياتها، ومجرباتها، ترجمة سعيد بن حامد الهاجري، مركز البحوث معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2001.
7. سعيد مقدم: الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016.
8. الشنواوي، صلاح: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، 1994.
9. صلاح الشنواوي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية مصر، 1987.
10. الطاهر أجعيم: واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية، جامعتا منتوري وباجي مختار نموذجا، رسالة دكتوراه، إشراف أ. د فضيل دليو، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2005.

قائمة المصادر والمراجع

11. الطاهر الوافي: التحفيز وأداء الممرضين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 02، (تبسة)، الجزائر، 2013/2012.
12. صلاح بيومي: حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
13. محمد سعيد أوكيل وآخرون: استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995.
14. الهاشمي بعاج: أثر أبعاد الثقة التنظيمية على مستويات الالتزام لدى العاملين، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، غرداية، 2022/2021.
15. مرعي محمد: التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.

• الكتب:

1. إبراهيم خليل أحراث، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، 2009.
2. إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الاجتماعي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
3. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
4. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
5. أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط2، دار اليازوري، عمان، 2014.
6. إسماعيل عرجاني: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ط3، دار موفم للنشر، الجزائر، 2013.
7. الأمين بلخير: سوسيولوجيا المؤسسة. دراسة تحليلية لواقع الممارسة اليومية، ط1، دار المجد للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
8. إيهاب عيسى المصري، وطارق عبد الرؤوف عام: السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، ط1، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، د بلد، 2014.
9. بلال خلق السكارنة: أخلاقيات العمل، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
10. بلقاسم سلاطينة وإسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع ط2، الجزائر، 2008.
11. بوزيد فهمي: رسائل الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1994.
12. حسين حريم: إدارة المواد البشرية. إطار متكامل، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

13. رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمية في العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2007.
14. رشيد واضح: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار هومة، الجزائر، 2002.
15. سعاد نائف البرنوطي: الإدارة أساسيات فصل الدوافع والتحفيز، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
16. سليمان الدروبي: التحفيز عن طريق إدراك الذات، سلسلة البرمجة الإدارية وتحسين الأداء، ط1، دال وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
17. الطاهر بن خرف الله وآخرون: الوسيط في الدراسات الجامعية، ج4، دار هوسه للنشر، الجزائر.
18. عبد الرؤوف صالح: السلوك الإداري الإنساني . السلوك التنظيمي، ط1، دار تزويد للنشر والتوزيع عمان، 2022.
19. عبد الرؤوف صالح: السلوك الإداري الإنساني . السلوك التنظيمي، ط1، دار تزويد للنشر والتوزيع، عمان 2022.
20. عقيلي محمد وصفي: أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
21. علي السلمي: إدارة الافراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1985.
22. علي شرقاوي: وظائف منشأة الأعمال، دار الجامعات المصرية، مصر، 1979.
23. علي محمد ربايعية: إدارة الموارد البشرية نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع عمان، ط1، 2003.
24. علي محمد عبد الوهاب: استراتيجيات التحفيز الفعال، نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2000.
25. عمار بوحوش: دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، ط2، المؤسسة الوطنية الكتاب، الجزائر 1999، ص19.
26. عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
27. العميان . محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.
28. غني دحام تنادي الزبيدي وآخرون: إدارة السلوك التنظيمي، ط1، دار عداء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
29. فاروق عبده فليه: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن 2005.

30. فاروق عبده فيله والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2009.
31. الفضيل رتيبي: النظم الصناعية بين التنشئة والعقلانية، دار بن مرابط، ط1، الجزائر، 2009.
32. فوزي عبد الخالق وآخرون، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012 .
33. الطاهر مجاهدي: مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، دار الباحث للنشر والإشهار، برج بوعرييج الجزائر، 2018.
34. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، دار الخلدونية لنشر والتوزيع، 2010.
35. محمد انس، قاسم: مذكرات الوظيفة العامة، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989.
36. محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، الأردن 1999.
37. محمد علي الطائي: قانون العمل، ط2، دار المحجة البيضاء، بيروت، 2008.
38. مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004.
39. مصطفى نجيب شاوي: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، 1996.
40. مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2005.
41. معمر داود، مقارنة ثقافية للمجتمع الجزائري، دار طليطلة، الجزائر، 2009.
42. مهدي حسن زوليف: إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع عمان، 1994.
43. مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2، جدار للكتاب العلمي/عالم الكتاب الحديث، عمان، سنة 2002.
44. ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة لطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
45. ناصر قاسمي: دليل المصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2011.

46. هاني خلف خليل الطراونة: أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، ط1، دار يافا التعليمية للنشر والتوزيع، عمان .الأردن 2016.

47. يوسف حجيم الطائي: مؤيد عبد الحسين الفضل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

• المجالات:

1. أحمد عكاش: الاستقلالية والديمقراطية، المجلة الجزائرية للعمل، عدد20، سبتمبر 1989.
2. الحمامي، أمال مصطفى: المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي، مجلة التنمية الإدارية، العدد 58 القاهرة، 1993.
3. الطاهر عزاز، نورية سوالمية: دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي بالمنظمات المعاصرة، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، المجلد 5، العدد 4، 2020.
4. محمد شمس حسني: الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين الصمت التنظيمي وأبعاد المواطنة التنظيمية بالمؤسسات العامة، مجلة البحوث المالية التجارية، المجلد 22، العدد 3، مصر 2011.

• قوانين :

1. المادة[1سادسًا] من قانون العمل العراقي النافذة رقم 73 لسنة 2015.

• مراجع أجنبية:

1. Roland code, Ed centurion Comment fonctionne l'entreprise ,Paris ,1976.
2. Essaid Taib, droit de la fonction publique ,édition Distribution Houma ,Alger ,2003.
3. Brigitte tivy : maxime agrner et Jérôme dourtriaox, principe d'economimanageriala questions, exercices, et thème, G deton morin, quebec, 1992.
4. John. Mayer& Natalie J. Allen,: Athree component conoptualization of organizational - 1 commitment, Human Resource Management Review1991.
5. Abdrahman Maslow, 1943, Atheory of Human Motivation, Frederick Herzberg, 1959, the Motivation1 to work.
6. Schein, Basse. Organisationnel Culture and Leadership, jossey- (1992 San Francisco)

الملاحق

جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف-

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم علوم الاجتماع

السنة الثانية ماستر تنظيم وعمل

استمارة بحث حول :

أهمية التحفيز و الالتزام الوظيفي لدى العامل
بالمؤسسة الجزائرية

اشراف الاستاذة :

معاوي سامية

اعداد الطالبتين :

- جديد نكري .
- لوامي جيهان .

ملاحظة :

المعلومات الواردة في هذه الاستمارة سرية و لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية : 2026/2025

ضع علامة × في الخانة المناسبة :

المحور الأول : البيانات الأولية :

1. الجنس :

ذكر ☐ أنثى ☐

2. العمر :

أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 ☐ من 41 إلى 50 ☐ أكثر من 50 ☐

3. المستوى التعليمي :

ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐

4. الإقضية في العمل :

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

5. المنصب الوظيفي :

موظف إداري ☐ إطار ☐ رئيس مصلحة ☐ أخرى ☐

المحور الثاني : مساهمة الحوافز المادية في تحقيق الالتزام الوظيفي :

6. هل تقدم مؤسسة الضرائب حوافز مادية للموظفين ؟

نعم ☐ لا ☐

7. مانوع الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة ؟

مكافآت مالية ☐ علاوات ☐ زيادات في الأجور ☐

8. هل تعتقد إن الأجر الذي تتقاضاه مناسباً مقارنةً بجهدي في العمل ؟

نعم ☐ لا ☐

9. هل تؤثر المكافآت المالية على التزامك بعملك ؟

نعم ☐ لا ☐

10. حسب رأيك هل الحوافز المادية تزيد من إنتاجية الموظفين ؟

نعم ☐ لا ☐

11. هل ترى ان نظام المكافآت في المؤسسة عادل بين الموظفين ؟

نعم ☐ لا ☐

12. حسب رأيك هل الحوافز المادية المقدمة في المؤسسة قيمة ؟

نعم ☐ لا ☐

13. هل سبق و إن حصلت على مكافأة مالية مقابل أدائك الجيد ؟

نعم ☐ لا ☐

14. حسب رأيك ماهي الطريقة التي تحسن من خلالها المؤسسة حوافزها المادية ؟

التخطيط الجيد ☐ أساليب أخرى للتسيير ☐

المحور الثالث : مساهمة الحوافز المعنوية في تحقيق الالتزام الوظيفي :

15. هل تقدم المؤسسة حوافز معنوية للموظفين ؟

نعم ☐ لا ☐

16. مانوع الحوافز المعنوية التي تقدمها المؤسسة ؟

كلمات تشجيع ☐ شهادات تقدير ☐ ترقية ☐ أخرى ☐

17. هل تشعر بالتقدير من طرف المسؤولين في عملك ؟

نعم ☐ لا ☐

18. هل يؤثر التقدير المعنوي على التزامك الوظيفي ؟

نعم ☐ لا ☐

19. هل تشجعك الترقية الوظيفية على العمل بجدية أكثر ؟

نعم ☐ لا ☐

20. هل يسمح لك بالمشاركة في بعض القرارات المتعلقة بالعمل ؟

نعم ☐ لا ☐

21. هل ترى ان التشجيع المعنوي يزيد من روح الانتماء للمؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

22. هل تعتقد ان الحوافز المعنوية كافية في المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الرابع : مساهمة المناخ التنظيمي في تحقيق الالتزام الوظيفي:

23. هل يسود جو من التعاون بين الموظفين في المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

24. كيف تصنف العلاقة بين الموظفين و المسؤولين ؟

جيدة ☐ متوسطة ☐ ضعيفة ☐ اخرى ☐

25. هل تؤثر العلاقة الجيدة بين الموظفين على الالتزام بالعمل ؟

نعم ☐ لا ☐

26. هل تشعر بالراحة في بيئة العمل داخل المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

27. هل تتوفر ظروف عمل مناسبة داخل المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

28. هل يسود العدل في معاملة الموظفين داخل المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

29. هل يؤثر المناخ التنظيمي السائد على رغبتك في الاستمرار في العمل ؟

نعم ☐ لا ☐

30. ما رايك في طبيعة العلاقات بين الموظفين في المؤسسة ؟

رسمية ☐ غير رسمية ☐

31. هل تعتقد بان التحفيز يساهم في تحقيق الالتزام الوظيفي في المؤسسة ؟

.....
.....

