

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية ، التسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

تخصص: التسيير العمومي



كلية: العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم: .....

## مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

### تحت عنوان:

دور الحوافز المادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى  
العاملين

"دراسة ميدانية في وكالتي موبيليس بالمسيلة وبوسعادة"

تحت اشراف:  
مهدي نزيه

من اعداد الطالب:  
بن حباس عبد الناصر

### لجنة المناقشة:

رئيساً	جامعة المسيلة	استاذ / رابح مرواني
مشرفاً و مقررأ	جامعة المسيلة	استاذ / نزيه مهدي
مناقشأ	جامعة المسيلة	استاذ / ياسين عطاء الله

## الإهداء:

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى أعز الناس على قلبي

والدين الكريمين

إلى كل أفراد عائلتي

إلى كل الأصدقاء

إلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد

## تشكرات:

أشكر الله تعالى الذي سهل لي امري

في اكمال هذه الدراسة

ثم اتوجه بخزير الشكر للأسناد الكريم

"مهدي نزيه" على بذله جهودات كبيرة

من خلال توجيهاته ونصائحه لي وجزاه

الله عني خيرا

كما اتوجه بخزير الشكر للجنة المناقشة والمتمثلة في

اسنادي الفاضل "مروان مباح" رئيسا

والاسناد الكريم "عطاء الله ياسين" مناقشا

# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
	اهداء
	تشكرات
I	الفهرس
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الاشكال
VI	قائمة الملاحق
أ_هـ	مقدمة
	<b>الفصل الاول : الاطار المفاهيمي للحوافز المادية والالتزام التنظيمي</b>
2	تمهيد الفصل
3	<b>المبحث الاول : التأسيس النظري للحوافز المادية</b>
3	تمهيد
4	<b>المطلب الاول : عموميات حول الحوافز</b>
4	الفرع الاول: مفهوم الحوافز
5	الفرع الثاني: اهمية الحوافز
6	الفرع الثالث: معايير منح الحوافز
7	<b>المطلب الثاني: ماهية الحوافز المادية</b>
7	الفرع الاول: تعريف الحوافز المادية
8	الفرع الثاني: اهم نظريات الحوافز المادية
10	<b>المطلب الثالث: اشكال الحوافز المادية</b>
10	الفرع الاول: الحوافز الايجابية
20	الفرع الثاني: الحوافز السلبية
24	<b>المبحث الثاني : الالتزام التنظيمي</b>
24	تمهيد
25	<b>المطلب الاول : ماهية الالتزام التنظيمي</b>
25	الفرع الاول: تعريف الالتزام التنظيمي
26	الفرع الثاني: اهمية الالتزام التنظيمي

## قائمة المحتويات

27	الفرع الثالث: خصائص الالتزام التنظيمي
28	<b>المطلب الثاني:</b> ابعاد الالتزام التنظيمي
28	الفرع الاول: الولاء التنظيمي
28	الفرع الثاني: المسؤولية اتجاه المنظمة
28	الفرع الثالث: الرغبة بالاستمرار بالعمل في المنظمة
29	الفرع الرابع: الايمان بالمنظمة
30	<b>المطلب الثالث :</b> انواع الالتزام التنظيمي
30	الفرع الاول: الالتزام الوجداني
30	الفرع الثاني: الالتزام المستمر
31	الفرع الثالث: الالتزام المعياري
32	<b>المطلب الرابع:</b> الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي
32	الفرع الاول: الآثار الوظيفية للالتزام التنظيمي
33	الفرع الثاني: الآثار الحياتية للالتزام التنظيمي
34	<b>خلاصة الفصل الاول</b>
	<b><u>الفصل الثاني : دراسة الميدانية</u></b>
36	تمهيد الفصل
37	<b>المبحث الاول:</b> تقديم عام لمؤسسة موبيليس
37	<b>تمهيد</b>
38	<b>المطلب الاول:</b> مؤسسة موبيليس الجزائر
38	الفرع الاول: تعريف مؤسسة موبيليس الجزائر
39	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس الجزائر
40	<b>المطلب الثاني:</b> رسالة، اهداف والحصة السوقية مؤسسة موبيليس
40	الفرع الاول: رسالة مؤسسة موبيليس
40	الفرع الثاني: اهداف مؤسسة موبيليس
41	الفرع الثالث: الحصة السوقية للمؤسسة
42	<b>المطلب الثالث:</b> _التعريف بوكالتي موبيليس المسيلة وبوسعادة
42	الفرع الاول: وكالة موبيليس المسيلة
42	الفرع الثاني: وكالة موبيليس بوسعادة
44	<b>المبحث الثاني:</b> منهجية الدراسة الميدانية

## قائمة المحتويات

44	المطلب الاول: منهج وحدود ومتغيرات الدراسة
44	الفرع الأول: منهج وحدود الدراسة
44	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة
45	الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
46	المطلب الثاني: ادوات جمع البيانات واساليب المعالجة الاحصائية
46	الفرع الأول: ادوات جمع البيانات
47	الفرع الثاني: اساليب المعالجة الاحصائية
49	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
49	المطلب الاول: صدق وثبات الاستبيان
51	المطلب الثاني: الاحصاء الوصفي لعينة الدراسة
64	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج
74	خلاصة الفصل الثاني
75	الخاتمة
78	قائمة المراجع
81	الملاحق

قائمة الجداول،

الاشكال

والملاحق

قائمة الجداول:

الرقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
1	سلم لكارت الخماسي	47
2	معامل الفا كرو نباخ	49
3	اختبار المعلمية	50
4	توزيع افراد العينة حسب الجنس	51
5	توزيع افراد العينة حسب السن	52
6	توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية	52
7	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	53
8	توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	53
9	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	54
10	توزيع أفراد العينة حسب الدخل	55
11	درجات الموافقة حسب سلم لكارت الخماسي	56
12	الاحصاء الوصفي لمحور نظام الاجور	57
13	الاحصاء الوصفي لمحور نظام المكافآت والعلاوات	58
14	الاحصاء الوصفي لمحور الخدمات الاجتماعية	59
15	الاحصاء الوصفي لجميع محاور الحوافز المادية	60
16	الاحصاء الوصفي للالتزام التنظيمي	61
17	معامل الارتباط بيرسون لنظام الاجور	64
18	شدة واتجاه العلاقة	65
19	معامل الارتباط بيرسون لنظام المكافآت والعلاوات	66
20	معامل بيرسون للخدمات الاجتماعية	67
21	معامل بيرسون للحوافز المادية على الالتزام التنظيمي	68
22	دلالة الفروق في اجابات الحوافز المادية حسب المتغيرات الديمغرافية	70

قائمة الاشكال:

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
39	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس الجزائر	1
41	الحصة السوقية لمتعاملي الهاتف النقال بالجزائر	2
45	متغيرات الدراسة	3

قائمة الملحق:

الرقم	قائمة الملحق	الصفحة
1	الاستبيان	82
2	قائمة المحكمين	88

# مقدمة

## مقدمة:

يعتبر العنصر البشري من أهم موارد المؤسسة، والذي يحقق لها التميز عن غيرها من المؤسسات الأخرى في بيئة تتسم حالياً بشدة المنافسة والتغير السريع والمستمر، وهذا ما يدفع بأي مؤسسة الى الاهتمام بهذا المورد لأنه مصدر ابداع وتطور واستمرار المؤسسة، من خلال ايجاد توافق بين اهدافها وتطلعات افرادها من جهة واشتراكهم بأفكارهم واقتراحاتهم في الادارة عن طريق مساهمتهم في وضع الأهداف واتخاذ القرارات من جهة أخرى، مما يحفزهم على بذل المزيد من الجهود في العمل وتحسين أدائهم من خلال توفير مختلف الحوافز لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وضمان بيئة عمل ملائمة تشجعهم على التطوير من مهاراتهم وتحسين من انتاجيتهم.

ونظراً لأهمية الحوافز بصفة عامة والحوافز المادية بصفة خاصة في حياة الفرد العامل، كانت ولازالت تشكل محور اهتمام من العلماء والباحثين المنحصرين في شتى المجالات المعرفة العلمية، فالمدرسة الكلاسيكية التي تبنت الادوات العلمية في الادارة حيث ركزت على الحوافز المادية في توجيه سلوك الأفراد داخل التنظيم، وأن الزيادة في الاجر مرتبطة بزيادة الجهد المبذول في رفع الانتاجية، وأن العامل يستجيب لكل تحفيز مادي يقدم له، وان العامل مجرد آلة هدفها الربح المادي فقط، و بالرغم من اهتمام المدارس اللاحقة بعوامل اخرى غير المادية الا ان هذه الاخير تبقى من الاساسيات في تحديد الاداء المرتبط بالموارد البشرية.

ويعتبر الالتزام التنظيمي من العوامل التي نالت اهتمام العديد من الباحثين في مجال الادارة منذ ثمانينات القرن الحالي وحتى يومنا الحالي، حيث نجد أن الالتزام التنظيمي لم يحظ بالاهتمام الكافي الا بعد ظهور المدرسة السلوكية والتي أكدت على العلاقات الانسانية واهميتها في مجال التنظيمات المختلفة، فأصبحت الادارة تطالب بالالتزام العاملين نحو المؤسسة التي يعملون بها، وتريد منهم الإخلاص في العمل وزيادة احساسهم بالمسؤولية نحوها.

ولتحقيق ذلك لا بد على المؤسسة ضمان التوافق بين كل من أهدافها وأهداف العامل وهذا ما يزيد من ارتباطهم والتزامهم بمؤسستهم، لما له من تأثير كبير على سلوكيات الفرد وماله من انعكاسات على الأفراد العاملين والمؤسسة على حد سواء.

نظراً لأهمية الحوافز المادية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي سوف يتم اسقطها على وكالتي موبيليس بكل من المسيلة وبوسعادة، لمعرفة دور الحوافز المادية في زيادة الالتزام لدى الموظفين.

## الاشكالية الرئيسية :

لاتزال المؤسسات تعتمد أساسا على الموارد البشرية في انجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بالرغم من شيوع استخدام الحاسوب وتقنيات الحديثة الأخرى، ففي ظل التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة أصبح من الضروري جدا أن تعمل المؤسسات على استخدام كل الاساليب لتحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم للعمل.

ومن المعلوم أن الحوافز المادية لها أهمية كبيرة على المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات العمومية بصفة خاصة، وتعتبر الحوافز المادية من أهم المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على أداء العاملين وعلى سلوكهم التنظيمي داخل المؤسسة كالانضباط والالتزام التنظيمي، حيث ولدت سلوكيات ايجابية من شأنها اضافة مزيد من الكفاءة والفاعلية والتي تصبوا اليها كل مؤسسة.

و يعتبر الالتزام التنظيمي احد اهم العوامل المؤثرة على اداء الموارد البشرية بصفة خاصة واداء المؤسسة بصفة عامة .

ومن خلال ما سبق نطرح الاشكالية التالية:

ما علاقة مستوى الحوافز المادية بالالتزام التنظيمي في وكالتي موبيليس بالمسيلة وبوسعادة ؟

## الاسئلة الفرعية :

من الاشكالية السابقة الذكر تدرج عنها الاسئلة التالية:

- ✓ ما هي علاقة نظام الاجور بالالتزام التنظيمي بوكالتي موبيليس بالمسيلة وبوسعادة؟
- ✓ ما علاقة نظام المكافآت و العلاوات بالالتزام التنظيمي وكالتي موبيليس بالمسيلة وبوسعادة؟
- ✓ ما علاقة الخدمات الاجتماعية بالالتزام التنظيمي وكالتي موبيليس بالمسيلة وبوسعادة؟

## الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين مستوى الحوافز المادية و الالتزام التنظيمي للموظف بوكالتي موبيليس بالمسيلة وبوسعادة.

## الفرضيات الفرعية:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين نظام الاجور و الالتزام التنظيمي بوكالتي موبيليس بالمسيلة وبوسعادة .
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين نظام المكافآت والعلاوات و الالتزام التنظيمي بوكالتي موبيليس بالمسيلة وبوسعادة .
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين للخدمات الاجتماعية و الالتزام التنظيمي بوكالتي موبيليس بالمسيلة وبوسعادة .
- ✓ توجد فروق عند مستوى معنوية (0.05) في تأثير كل من المتغيرات المستقلة عن المتغير التابع باختلاف أحد الخصائص الديمغرافية بوكالتي موبيليس بالمسيلة وبوسعادة .

## أهمية الدراسة :

- ✓ تظهر اهمية الدراسة من خلال اهمية الالتزام التنظيمي على المؤسسة والفرد من خلال توحيد الاهداف بينهما.
- ✓ زيادة تماسك الافراد وثقتهم بالمنظمة بالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- ✓ تطابق قيم الفرد مع المؤسسة .

## أهداف الدراسة:

يمكن تحديد اهداف الدراسة كالتالي:

- ✓ التعرف على مفهومي الحوافز والحوافز المادية لدى العاملين بالمؤسسة.
- ✓ التعرف على مفهوم الالتزام التنظيمي .
- ✓ دراسة العلاقة بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي في الوكالتين محل الدراسة.

## هيكل الدراسة:

للإجابة عن اشكالية الدراسة قسمنا هذا البحث الى فصلين كالتالي:

- ✓ فصل نظري قمنا بتقسيمه الى مبحثين من خلالهما تم التطرق الى الجانب المفاهيمي لمتغيري الدراسة المتغير المستقل المتمثل في الحوافز المادية والمتغير التابع والمتمثل في الالتزام التنظيمي.
- ✓ أما الفصل الثاني فكان عبارة عن دراسة ميدانية تم تقسيمه الى مبحثين تم فيها اختبار فرضيات الدراسة من خلال وكالتي موبيليس المسيلة وبوسعادة .

## صعوبات البحث:

في اعداد هذا البحث واجهتنا العديد من الصعوبات سأذكر اهمها:

- ✓ قلة المؤسسات التي تقع عليها الدراسة.
- ✓ عدم تعاون وكالتي موبيليس بكل من المسيلة وبوسعادة.
- ✓ عدم توفر الوقت الكافي للدراسة.

## الدراسات السابقة:

### الدراسة الاولى:

بعنوان: "أثر الحوافز على رفع مستوى الكفاءة الانتاجية"، وهي رسالة ماجستير من اعداد الطالبة سامية خرخاش، وهي عبارة عن دراسة ميدانية لشركة تذيب الالمنيوم E.A.R.A، سنة 2003، وقد كانت الاشكالية على النحو التالي:

ما مدى تأثير نظام الحوافز على أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية؟

مستخدمة المنهج الوصفي بغرض جمع البيانات وتحليلها وتفسير النتائج المتحصل عليها، وقد توصلت الى النتائج التالية:

- ✓ العلاقة بين الادارة والعمال توصف بانها لا تهتم بأمور العمال بقدر اهتمامها بالأمور الادارية الروتينية، كما انها لا تهتم بشكاوى العمال.
- ✓ من خلال الدراسة تم التوصل الى ان اغلبية العمال لم تحقق من عملها سوى الحاجات المعيشية.
- ✓ أغلبية العمال ان الاجر زاد بسبب الاقدمية وليس الترقية
- ✓ يرى اغلب العمال انهم يفضلون العلاوات الجماعية لأنها تنمي فيهم روح الجماعة.

الدراسة الثانية:

بعنوان: "الالتزام التنظيمي داخل المنظمة وعلاقته بالثقافة التنظيمية"، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة بجامعة محمد خيضر ببسكرة، من اعداد الطالبة عاشوري ابتسام، سنة 2015. وقد كانت الاشكالية كالتالي:

ما هي علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة؟

وقد خلصت هذه الدراسة النتائج التالية:

- ✓ ان تحقيق التزام العاملين هو احد الاهداف التي تسعى المؤسسة لها.
- ✓ ثقافة المنظمة من اهم المؤثرات على سلوك والتزام الافراد في المنظمة.
- ✓ الثقافة القوية يمكنها ان تدعم من استعداد الافراد لإعطاء قدر كبير من الولاء والالتزام.
- ✓ زيادة الالتزام التنظيمي لدى اعضاء المنظمة لإرساء رسالة المنظمة وتدعيم القيم.

الفصل الاول:  
الاطار المفاهيمي  
للحوافز المادية  
و  
الالتزام التنظيمي

### تمهيد الفصل:

يعد موضوع الحوافز من الموضوعات التي حظيت ومازالت تحظى باهتمام المفكرين والباحثين، كما ان للحوافز المادية اهمية كبيرة في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في مؤسساتهم. حيث تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين:

- ✓ المبحث الاول بعنوان التأصيل النظري للحوافز المادية.
- ✓ المبحث الثاني بعنوان الالتزام التنظيمي.

المبحث الاول :

التأصيل

النظري

للحوافز المادية

تمهيد:

تشكل الحوافز احد السبل الرئيسية في حث العنصر البشري على تقديم افضل ما لديه لصالح منظمته، بغية تحقيق اهداف المنظمة، حيث تلعب الحوافز بصفة عامة والحوافز المادية بصفة خاصة دوراً هاماً في ايقاظ طاقات العامل و تحريك قدراته من اجل قيامه بعمله بكل حماس واندفاع.

سنتطرق في هذا المبحث الى العناصر التالية:

✓ عموميات حول الحوافز.

✓ ماهية الحوافز المادية

✓ أشكال الحوافز المادية .

## المطلب الاول: عموميات حول الحوافز.

في هذا المبحث سنتطرق الى العناصر التالية :

- ✓ مفهوم الحوافز .
- ✓ أهمية الحوافز .
- ✓ معايير منح الحوافز .

### الفرع الاول: مفهوم الحوافز

هناك العديد من التعاريف التي تطرقت إلى الحوافز حيث سنتطرق الى اهمها، ولكن نظرا للتداخل الموجود بين مفهوم الحوافز والدوافع سنتطرق الى الحدود بين هذين المفهومين.

هناك ارتباط نسبي بينهما حيث يعتبر الدافع هو القوى المحركة في داخل الفرد والتي تكون باتتبع سلوك معين لإرضاء حاجاته، اما الحوافز تعتبر من العوامل البيئية الخارجية المؤدية الى اثاره القوى الداخلية لتحقيق الهدف المطلوب<sup>1</sup>.

فهناك فرق واضح بين دوافع و حوافز العمل فدوافع العمل هي عبارة عن قوى محركة في داخل الفرد تثير الرغبة لديه نحو العمل و تعبر عن حاجاته وتظهر على شكل سلوك وتصرف يتجه نحو تحقيق طموحاته، اما الحوافز فهي العوامل المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالعمل والتي توفرها الادارة من اجل اثاره القوى المحركة الداخلية للأفراد وتحريك قدراتهم الانسانية لرفع الكفاءة الانتاجية من جهة ومن جهة اخرى تحقيق حاجات وطموحات الافراد.

بالرغم من وجود الفرق بين دوافع العمل والحوافز الا انه يجب ان يكون هناك نوع من الترابط بينهما، فحوافز العمل يجب ان تتوافق مع دوافع العمل بحيث تحقق ما يحتاجه الفرد العامل والا فما فائدة الحوافز التي لا تحقق للفرد ما يصبو اليه من حاجات ورغبات، حيث ان انعدام التوافق بينهما يؤدي الى انعدام فعالية الحوافز وبالتالي من الخطأ ان نطلق عليها تسمية حوافز<sup>2</sup>.

وتعرف الحوافز على انها "عبارة عن عوامل او وسائل او اساليب تختارها الادارات بعناية فائقة من اجل خلق او توجيه السلوك الانساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الانتاجية، ويحقق للعاملين حاجاتهم و دوافعهم المختلفة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> -جاء رجب تركي، نظام الحوافز الادارية، ط1، دار الراهبة للنشر و التوزيع، الاردن، 2015، ص12.  
<sup>2</sup> -سنان الموسوي، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الاردن، 2006، ص ص231-232.  
<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص230.

كما ان هناك تعريف يعتبر "الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، مع افتراض ان الاجر او الراتب قادر على الوفاء بالمتطلبات الاساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة، وقيمة المنصب. كما ان الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وان الأداء الذي يستحق الحافز هو اداء غير عادي، او ربما وفقاً لمعايير أخرى تشير الى استحقاق العاملين الى تعويض اضافي يزيد عن الاجر"<sup>1</sup>.

كما عرفت الحوافز "بانها مجموعة من العوامل او المؤثرات التي تدفع الفرد الى بذل المزيد من الجهد في اداء العمل و الامتناع عن الخطأ فيه "

او انها "مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم وترشدتهم الى سلوك معين "

كما عرفها ديل بيتش dalebeach " بأنها الرغبة الانسانية في الاستجابة الى متطلبات المنظمة او تحقيق رسالتها واهدافها"<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: اهمية الحوافز

للحوافز دور فعال واهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها وذلك عن طريق تحفيز الافراد بشكل فعال و كفوء، وتتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

(1) تحقق نظم الحوافز زيادة في عوائد المنظمة من خلال رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين، إذ ان الاختيار السليم للحوافز المادي او المعنوي يؤدي الى زيادة الانتاج وتحسين نوعيته؛

(2) تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها افضل استخدام ويؤدي هذا الى اختزال في القوى العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها الى اقسام اخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة؛

(3) تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة؛

(4) تعمل نظم الحوافز على تقليص كلف الانتاج من خلال ابتكار وتطوير اساليب العمل واعتماد اساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الوقت والمواد الاولية والمصاريف الاخرى؛

(5) تساهم نظم الحوافز في خلق الرضا لدى العاملين عن العمل مما يساعد ذلك في حل الكثير من المشاكل التي تعاني الادارات منها مثل انخفاض قدرات الانتاج وارتفاع معدلات الكلف والغياب والمنازعات والشكاوى دوران العمل.

<sup>1</sup> احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية لطبع والنشر والتوزيع، الاردن، 1999، ص236.

<sup>2</sup> براء رجب تركي، المرجع السابق، ص13.

<sup>3</sup> سنان الموسوي، المرجع السابق، ص ص230، 231.

### الفرع الثالث: معايير منح الحوافز

ان اهم اساس على الاطلاق لمنح الحوافز هو التميز في الاداء ولا يمنع الامر من استخدام معايير اخرى، وفيما يلي نستعرض اهم هذه الاسس:<sup>1</sup>

(1) **الاداء performance**: يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الاوحد لدى البعض وفي بعض الحالات وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية او الجودة او وفر في وقت العمل او وفر في التكاليف او وفر في اي مورد اخر .ويعتبر التميز في الأداء او الناتج النهائي للعمل اهم المعايير على الاطلاق لحساب الحوافز؛

(2) **المجهود Effort**: يصعب احيانا قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس و واضح كما في اداء وظائف الخدمات والاعمال الحكومية او لان الناتج شيئاً احتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض لإحدى المناقصات او المسابقات، وبالتالي فان العبرة احيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة ، او قد يمكن الاخذ في الحسبان ومكافأة المجهود او الاسلوب ، او الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل الى الناتج والاداء، ويجب الاعتراف بان هذا المعيار اقل اهمية كثيرا من معيار الاداء (او الناتج النهائي) لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الاحيان؛

(3) **الاقدمية seniority**: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل ،وهي تشير الى حتما الى الولاء والانتماء ،والذي يجب مكافئته بشكل ما، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب، لمكافئة الاقدمية وتظهر اهمية علاوات الاقدمية في الحكومة بشكل اكبر من العمل الخاص؛

(4) **المهارة skills**: بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات او رخص او براءات او اجازات او دورات تدريبية، وكما تلاحظ فان نصيب هذا المعيار الاخير محدود جدا ولا يساهم الا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين .

<sup>1</sup> - احمد ماهر، المرجع السابق، ص ص237,238.

## المطلب الثاني: ماهية الحوافز المادية

تدخل الحوافز المادية في إطار العديد من التقسيمات والتصنيفات التي قدمها الباحثون في إطار الحوافز بصفة عامة ، حيث ان الادارة تستخدمها للحصول على اقصى كفاءة ممكنة من الاداء للعاملين، و تتمثل في: <sup>1</sup>

- ✓ الحوافز المادية و الحوافز المعنوية.
- ✓ الحوافز الفردية والحوافز الجماعية.
- ✓ الحوافز المباشرة والحوافز غير المباشرة.
- ✓ الحوافز النقدية والحوافز غير النقدية.
- ✓ الحوافز التقليدية والحوافز الابتكارية.
- ✓ الحوافز الايجابية والحوافز السلبية.

سنتطرق في هذا المطلب الى العناصر التالية:

- ✓ تعريف الحوافز المادية.
- ✓ الخلفية النظرية للحوافز المادية.

### الفرع الاول: تعريف الحوافز المادية

تعرف بانها " الحوافز التي تشبع حاجات الانسان الاساسية او الاولية مثل المأكل والملبس و المسكن وما شابه ذلك، ويعتبر الاجر من الحوافز المادية الاساسية ويمثل ركنا هاما في اي نظام للحوافز المادية، ويدخل ضمن هذه الحوافز اضافة الاجر وملحقاته، المكافآت والمشاركة في الانتاج وضمان واستقرار العمل والمزايا الإضافية مثل السكن والنقل المجاني والتغذية و الضمان الصحي وغيرها".<sup>2</sup>

كما عرفت ايضاً" هي كل ما يتناسب مع مفهوم الناس في الظروف الراهنة عن العمل، بحيث انه عن طريق المال تشبع ضروريات الحياة من مأكل ومسكن ، كما انه ضروري للصحة والتعليم بالإضافة الى قدرته على توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي ، كل ذلك يعتمد على المال الى حد كبير، و يتمثل

<sup>1</sup> يشار يزيد الوليد، الادارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، دار الراهبة للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص151.  
<sup>2</sup> سنان الموسوي، المرجع السابق، ص234.

المال في الاجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل، و يوزع هذا الاجر على العامل او الموظف بطرق شتى"<sup>1</sup>.

"تشير الحوافز المادية الى كل ما تمنحه المنظمة للعاملين بها من اجر اساسي او راتب او مكافئات تشجيعية او علاوات دورية او استثنائية او عمولات او ترفيات او اشتراك في الارباح او ما شابه ذلك بما يضمن للعاملين مستوى مناسب من العيش ومقابلة الاعباء المادية للحياة"<sup>2</sup>.

من خلال التعريف السابقة للحوافز المادية التي ذكرناها يمكن تقديم تعريف شامل للحوافز المادية "تعد الحوافز المادية من اقدم انواع الحوافز لارتباطها الوثيق بالأجر او الراتب وملحقاته، لأنها تجعل الفرد يحس بالنتيجة المباشرة عليه سواء كانت ايجابية او سلبية، كما ان لها تأثيرا في اندفاع الفرد برغبة واخلاص لعمله".

### الفرع الثاني: الخلفية النظرية للحوافز المادية

مع بداية القرن الثامن عشر بدء العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز، فبرزت العديد من النظريات والتي ارتكزت على الجانب المادي وسمية بالمرحلة التقليدية.

وتمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الادارة حيث تعتبر المؤسسة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط وكذلك ركزت مدرسة الادارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور في سياستها التحفيزية على الاساس المادي<sup>3</sup>.

وفي اطار النظرية التقليدية ركز تايلور (TAYLOR) من خلال دراساته و تجاربه على توجيه الانظار الى فلسفته الجديدة في الادارة وقد اطلق عليها لفظ الادارة العلمية حتى يميزها عن النوع القديم من الادارة الذي كان سائدا في ذلك الوقت وقد استعمل هذه التسمية لأول مرة في كتابه اصول الادارة العلمية ومنذ ذلك الوقت استعمل هذا اللفظ للدلالة على فلسفة الادارة العلمية الخاصة بتيلر واتباعه.

حيث يعتبر تايلور ان الادارة العلمية اكبر من ان تكون طريقة بحث وتخطيط ورقابة، وانها ثورة فكرية او فلسفة ادارية جديدة تنادي بتغيير شامل في تفكير الادارة نحو العمال، وفي تفكير العمال نحو الادارة، وفي تفكير العمال نحو بعضهم البعض، لذلك اسماها فلسفة، واعتقاده ان الادارة العلمية هي الثورة الفكرية للثورة الصناعية وان كانت قد جاءت متأخرة عنها بأكثر من قرن، فقد ظهرت الثورة الصناعية في القرن

<sup>1</sup> براء رجب تركي، المرجع السابق، ص19.

<sup>2</sup> بشار يزيد الوليد، المرجع السابق، ص 151، 152.

<sup>3</sup> براء رجب تركي، المرجع السابق، ص11.

\*فريدريك تايلور: 1856-1915، يعتبر اب الادارة العلمية، اهتم بالتنظيم العلمي للعمل

الثامن عشر وكان عبارة عن ثورة في تصميم الآلات الانتاجية في حين ان الادارة العلمية هي ثورة فكرية ظهرت في اوائل القرن الحالي، وعلى وجه التقريب في عام 1911<sup>1</sup>.

وركز تايلور في نظريته اساسا في مجال الحوافز على ان النقود هي خيار دافع للعمل في المنظمات وان العامل هو اقتصادي بطبيعته يسعى دائما لزيادة اجره، وتطبيقا لهذا الاتجاه فانه يجب ربط الاجر بانتاجية العمل، بمعنى انه كلما زاد الانسان في انتاجيته زاد اجره، وقد بنى تايلور نظريته في الادارة العملية للأفراد على فرضيتين اساسيتين هما:

✓ ان تطبيق الاساليب الادارة العلمية في العمل يؤدي للكفاية في الانتاج.

✓ ان تطبيق الحوافز النقدية يؤدي الى زيادة الانتاج.

وعليه يمكن زيادة انتاجية العامل بربط هذه الانتاجية بنظام سليم للأجور التشجيعية يتم تحديده بناء على مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية العمل، وتتخلص الاساليب العلمية التي اشار اليها تايلور في اربع نقاط اساسية وهي:

✓ دراسة وايجاد اسهل الطرق واسرعها. مثل دراسة الوقت وطريقة الاداء للإنجاز العمل .

✓ امداد العامل بالمعدات والادوات الحديثة اللازمة لتمكينه من انتاج ما هو مطلوب في الوقت المحدد والسرعة المطلوبة.

✓ تدريب العامل على استعمال هذه الادوات وكيفية اداء العمل بالأساليب المطلوبة.

✓ تطبيق الحوافز المالية في حالة زيادة الانتاج.

والحوافز التي تقدمها هذه النظرية لا تخرج عن كونها مادية باعتبار العامل مخلوقا اقتصاديا تنحصر حاجته في الاشياء المادية والامان ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية ايضا تجاهلها ادمية الافراد ومعاملتهم كالألات من خلال تركيزها على الحافز المادي حيث انها ترى انه بزيادته تزيد الانتاجية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عادل حسن، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1998، ص 73.  
<sup>2</sup> عبد الرحمن بن علي الوابل، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى اداء العاملين، "مذكرة تخرج ماجستير"، جامعة نايف، السعودية، 2005، ص 29-30، من خلال الرابط الالكتروني، يوم 2017/3/22.

## المطلب الثالث: اشكال الحوافز المادية

تتعدد اشكال الحوافز المادية وتختلف من مؤسسة لأخرى. حيث يعتبر الحافز النقدي المادي من أهمها حاليا لأن النقود تشبع أعلى حاجات الانسان تقريبا. من أكل ومسكن وغيرها.

وسيتم تقسيم هذا المطلب الى :

✓ الحوافز المادية الايجابية.

✓ الحوافز المادية السلبية.

### الفرع الاول: الحوافز المادية الايجابية

تتضمن الحوافز المادية الايجابية على نوعين : فردية وجماعية و يتضمن كل نوع مجموعة من العوامل الفرعية .

اولا: الحوافز الفردية:

#### (1) الاجور والرواتب:

✓ ماهية الاجور:

قبل التطرق لتعريف الاجر سنتطرق اولا للمفاهيم المرتبطة بالاجر للتفريق بينها، ومن اهم هذه المصطلحات والمفاهيم ما يلي:

**المرتب:** هو ما يحصل عليه الموظف، وهو ما يصرف شهريا في الغالب<sup>1</sup>.

والراتب salary عادة يدفع للموظف نظير قيامه بعمل لا يحسب بالساعات وانما على اساس الاسبوع او الشهر او السنة<sup>2</sup>.

أما بالنسبة للاجر فيعرف كالتالي:

✓ "هو المقابل المادي الذي يستحقه العامل من صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به من اعمال متفق عليها"<sup>3</sup>.

✓ "هو الثمن الذي يحصل عليه الموظف نظير الجهد الجسماني والعقلي الذي يبذله في العمل"<sup>4</sup>.

✓ " هو ما يحصل عليه العامل، وهو ما يصرف يوميا او اسبوعيا"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> احمد ماهر، المرجع السابق، ص186.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، ادارة الموارد البشرية، ط3، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الاردن، سنة 2009، ص174.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص149.

<sup>4</sup> مؤيد سعيد سالم، المرجع السابق، ص174.

<sup>5</sup> احمد ماهر، المرجع السابق، ص186.

كما يعتبر الاجر wage هو المبلغ النقدي الفوري الذي يدفع للعامل مقابل ساعة او يوم عمل.

ومن المستحسن توحيد المصطلحين بحيث يمكن استخدام كلمة "اجر" او "راتب" بشكل مترادف مفضلين الكلمة بمعناها الواسع قليلا للفوارق الاجتماعية وما يترتب عليها من معاناة نفسية لدى العاملين في المنظمة<sup>1</sup>.

تعتبر الاجور من وجهة نظر العاملين وسيلة اساسية لإشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية، وهي من اهم العوامل بل اكثرها تأثيرا في اندفاع الفرد للعمل وزيادة انتاجيته، اهماله وضعف انتاجيته.

اما من وجهة نظر المنظمات تمثل احد العناصر الاساسية في تكاليف الانتاج، وان اي زيادة فيها تعني بالتالي زيادة في هذه التكاليف، مما يفرض عليها ان توازن ما بين ما تدفعه من اجور ما تحصل عليه من مردود كنتيجة لهذه الاجور، بحيث تكون المصلحة لصالح المنظمة والعامل والمجتمع على حد سواء<sup>2</sup>.

"الاجر هو المقابل النقدي المباشر والمحدد الذي يحصل عليه الفرد لقاء عمله مدة زمنية محددة ويمثل الاجر الكيان الاساسي للحوافز في معظم الوظائف في غالبية المجتمعات مع تسليمنا باختلاف انظمتها وطرق تقديره من منظمة لأخرى وفي نفس المنظمة من قطاع لآخر، ويقدر الاجر بناء على طبيعة العمل المؤدي واهميته وطبيعة سوق العمالة، ومدى حداثة او اقدمية من يستحقه، والقواعد القانونية واللوائح التي تنظمه<sup>3</sup>."

من خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف التالي: "الاجر هو المقابل الذي يأخذه الفرد العامل من المنظمة التي يشتغل فيها سواءا كان مباشرا او غير مباشر وان مصطلحي الراتب والاجر هما وجهان لعملة واحدة."

وتبدو اهمية الاجر كأحد انواع الحوافز الهامة لارتباطه بكثير من انواع الحوافز الاخرى كالعلاوات والمكافآت وما الي ذلك، هذا الى جانب دوره الاساسي في اشباع حاجات الافراد الفسيولوجية، واعتباره العنصر الجوهرى المعبر عن تقدير المنظمة للجهد المبذول في العمل.

كما ان هناك اختلاف بين الباحثين في تحديد اهمية الاجور، فمنهم من يعتبرها اهم الحوافز او حتى العامل الرئيسي المحفز لزيادة الانتاج وفق ما اورده صاحب نظرية المدرسة العلمية (فريدريك تايلور)، بينما

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم، المرجع السابق، ص174.

<sup>2</sup> سنان الموسوي، المرجع السابق، ص135.

<sup>3</sup> بشار يزيد الوليد، المرجع السابق، ص154.

يشدد اصحاب الاتجاهات السلوكية والعلاقات الانسانية على الحوافز المعنوية على انها الاكثر اهمية، ويمكن حصر الاعتبارات الرئيسية للأجور في عنصرين هما:<sup>1</sup>

✓ العنصر الاقتصادي: حيث ان الاجر عامل اساسي في العمل من اجل تغطية تكاليف المعيشة مقابل الجهد الذي يقوم به العامل، بالإضافة الى تغطية جزء من تكاليف الرفاهية، حيث ان الاجور اذا لم تشبع حاجات الموظف فلن تستطيع الاحتفاظ به .

✓ العنصر النفسي او المعنوي: ينظر الموظف الى الراتب هو انعكاس لقيمه واهميته واهمية العمل الذي يقوم به، ويعتبر الزيادات التي يحصل عليها اعترافا بإنجازاته وتقديرا لجهوده كما ينظر الموظف الى الراتب على انه انعكاس للنمو في الحياة الوظيفية و الصعود الى المراتب العليا.

وتسعى المنظمات من وراء اتباع سياسات الاجور الى تحقيق ما يلي:<sup>2</sup>

1. الموازنة بين تكلفة الأجور المدفوعة، وتحقيق المساواة والعدالة وارضاء رغبات وحاجات العاملين؛

2. توفير مستويات أجور محفزة لجذب الكفاءات الخارجية والمحافظة على الكفاءات الداخلية.

3. ربط الاجر بالفائدة العائدة على المنظمة؛

4. انسجام الأجر مع المتطلبات الحكومية ونظام نقابات العمال.

كما تتمثل خصائص نظام الاجور الفعال في ما يلي:<sup>3</sup>

1. ان يكون نظام الاجور واضحا للعاملين وهذا يقتضي ان يتسم بالبساطة وسهولة الفهم لمن يديره ولمن يطبقه ويستفيد منه؛

2. ان يرتبط نظام الاجور بشكل مباشر بالإنتاجية ومدى التقدم و النمو في اعمال المنظمة والنتائج التي تحققتها؛

3. ان يكون نظام الاجور تنافسيا، وهذا بدوره يتطلب دراسة نظم الاجور السائدة في السوق والصناعة والمنظمات الاخرى المنافسة؛

4. ان يتم بالسرعة: فيتم دفع الاجور و المكافآت بالسرعة المناسبة لتحقيق الاعمال، او مع الفترة الزمنية المحددة والمتفق عليها؛

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار الكنوز للنشر و التوزيع، الاردن، 2007، ص194.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي، المرجع نفسه، ص194.

<sup>3</sup> بشار يزيد الوليد، المرجع السابق، ص121.

5. ان يستند الى مجموعة من المعايير العادلة و المحفزة على العمل والالتزام والانتاج و ان تتضمن هذه المعايير الاستقرار و الحماية من التغيرات المستمرة؛
6. ان تكون هناك متابعة ومراجعة دقيقة للالتزام بالنظام الموضوع للأجور بحيث تراعي الانحرافات ويتخذ بالنسبة لها الاجراءات الصحيحة أولا بأول.
- ويتم تحديد الاجور بناء على مجموعة من العوامل هي <sup>1</sup>:

✓ **العوامل الاقتصادية:** للأجر وجهان، وجه يمثل التكلفة من وجهة نظر صاحب العمل و وجه اخر يمثل الدخل بالنسبة للعامل وفي الوقت نفسه يمثل السعر بالنسبة لصاحب العمل اي ما يدفعه مقابل توظيف احد عوامل الانتاج وبهذا المعنى يمثل المدفوع مقابل خدمات العامل عملية اقتصادية و بالتالي فإن سعر العمل يتحدد على اساس طلب المشتريين (اصحاب العمل) وعرض البائعين (العاملين)؛

✓ **العوامل الاجتماعية:** ينظر كل فرد الى الاجر الذي يحصل عليه بوصفه رمزا للمركز الادبي الذي يمثله بالإضافة الى انه وسيلة لشراء احتياجاته وهذا يفسر ما يعلقه العاملون من دلالات حتى على الاختلافات الطفيفة في الاجور؛

✓ **العوامل النفسية:** فالأجر وسيلة لإشباع الحاجات النفسية للعاملين وحفزهم للعمل؛

✓ **العوامل الاخلاقية:** فالأجور يجب ان تكون عادلة؛

✓ **العوامل الادارية:** وهي تلك المتعلقة بمحتوى الوظيفة كما تبينها عوامل التحليل الخاصة بها التي تعكس طبيعة واجباتها و مسؤولياتها وظروف ادائها ونطاق اشرافها ونظم الاتصال و اتخاذ القرارات الخاصة بها.

و يمكن للمنظمة استخدام معايير محددة لتحديد الاجور وهي كالتالي:<sup>2</sup>

✓ **الأداء:** اذ يتقاضى العامل وفق هذا الاساس اجرا يتناسب مع ادائه تبعا لمعايير موضوعة و محددة بشكل مسبق وتكمن مشكلة هذا المعيار في التمييز بين "كم" الاداء Quantity و"نوع" الاداء Quality ؛

✓ **الجهد:** يستخدم الجهد كمعيار لتحديد الاجور في الحالات التي يكون فيها انجاز الفرد ادنى من المعدل المطلوب في حين كان الجهد المبذول في سبيل ذلك كافيا؛

<sup>1</sup> \_ سنان الموسوي، المرجع السابق، ص137.  
<sup>2</sup> \_ المرجع نفسه، ص ص139-140.

✓ **الأقدمية:** تؤثر الأقدمية في العمل في نظام الاجور وهذا العامل اكثر وضوحا واستخداما في نظام الخدمة المدنية في الجهاز الحكومي؛

✓ **المؤهل العلمي والخبرة:** ان المؤهل العلمي والخبرة عاملان مهمان في تحديد أجر الفرد عند التحاقه لأول مرة في المنظمة ولسوق العمل الدور الاساسي في تحديد المقابل لهذه المهارة و الخبرة؛

✓ **مستوى صعوبة الوظيفة:** يعتمد هذا المعيار على متطلبات شغل الوظيفة(الفكرية والجسدية) في تحديد الاجر، فالوظيفة المتكررة التي يسهل تعلمها تستحق اجرا أقل من الوظائف المعقدة المضنية فكريا وجسديا ،كما ان مقدار سلطات الوظيفة عامل محدد لأجرها؛

✓ **المستوى المعيشي المناسب ومستوى الاسعار السائدة في السوق:** تتأثر الاجور بتكاليف المعيشة في المجتمع، فكلما زادة تكاليف المعيشة نقص الأجر الحقيقي للعامل وأدى ذلك الى خفض مستوى معيشتهم، الامر الذي يجعل كثيرا من المنظمات العالمية تميل الى تحديد الاجور وفقا للزيادة الحالية والمنتظرة في مستويات الاسعار.

## (2) المكافاة :

تمنح المنظمات المكافآت لكبار موظفيها في المستويات الادارية المختلفة وخاصة العليا منها، بناء على ما يقدمونه من افكار واره وانشطة واعمال تؤثر على الاداء العام للمنظمة او ادائهم بحيث يترتب عليها تحقيق الارباح وزيادة كمية المبيعات. ليست هناك نسبة معينة لمقدار المكافآت التي يمكن تقديمها ولكن قد يكون للمستوى الاداري اهمية كبيرة في تحديد مقدار المكافاة فكلما ارتفع المستوى الاداري زادت نسبة المكافاة الممنوحة، هذا كما يتأثر مقدار المساهمة بمستوى اداء المدير .

وقد تترك الحرية لكل قطاع او ادارة لتحديد المبالغ المحددة كمكافاة للعاملين بها دون التقيد بنسبة او بفترة دورية، ما يهم ان تراعى فيها قواعد العدالة و المساواة والاداء<sup>1</sup>.

## (3) العلاوات:

تمثل العلاوات زيادة معينة في الاجر او المرتب تعطى للأفراد بعد تقييم ادائهم ، هذه العلاوات تحدد عادة عن طريق المشرف المباشر للمرؤوسين .

<sup>1</sup> \_ مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، المرجع السابق، ص195.

ويمكن استخدام العلاوات كأداة تحفيزية لعدة اغراض متباينة فقد تمنح العلاوات للكفاءة وذلك عند زيادة الاجر او الراتب نتيجة لزيادة انتاجية الفرد، كما قد تمنح العلاوة للأقدمية عندما يمر على الفرد عام جديد يضاف الى تاريخ عمله بالمنظمة ، وهناك ايضا العلاوات الاستثنائية التي تمنح للفرد عندما يتميز اداؤه عن الاخرين ويقدم عملا او فكريا ابتكاريا تستفيد منه المنظمة .

ومن مزايا العلاوات كأسلوب تحفيزي سهولة تطبيقها للاستفادة من تصنيفها لإشباع مختلف حاجات الافراد بجانب امكانية منحها لعمال الانتاج والاداريين و البائعين و التخصصيين ويؤخذ على طريقة العلاوات انها تعتمد على نتائج تقييم الاداء التي قد تميل الى محاباة الافراد واعطائهم تقديرات عالية بالإضافة الى منح الافراد علاوات متساوية مع ان جهودهم متباينة.<sup>1</sup>

كما انه هناك نوع من العلاوات المستحقة بداية كل سنة<sup>2</sup>.

#### (4) العمولات :

في وظائف البيع غالبا ما نجد البائع يحصل على اجره بناء على النتائج التي يحققها، حيث يحصل البائع او المحصل على نسبة مئوية من المبيعات التي تحققها او من الديون التي يحصلها وقد يصل الامر الى ان يحصل بعض المسؤولين في الوظائف الادارية على عمولات للصفقات يعقدونها مع الشركات الاخرى وعادة ما يحصل البائع على راتب ثابت بجوار العمولة يعمل الراتب الثابت على اشباع حاجاته الاساسية وتأمين امور معيشته في حين تحفزه العمولة وتدفعه لتنمية مجهوده البيعي.

ومن مزايا هذه الطريقة انها متغيرة بحسب حجم المبيعات فلا تمثل عبء على المنظمة، كما تعد حافزا لرجل البيع لزيادة انتاجيته وتدعم العلاقة بالعملاء، بالإضافة الى انها تسهم في تحقيق اهداف رجل البيع النشط وتحفزه للابتكار والتجديد في عمله.

غير انه من اهم عيوبها تركيز رجل البيع على اتمام الصفقات بغض النظر عما قد يحدث من مترتبات كإهمال الخدمات بعد البيع، او زيادة المردودات، او البحث عن عملاء جدد وتدعيم العلاقات معهم او السعي لتحقيق التوازن بين المناطق البيعية، بالإضافة الى ذلك فان رجل البيع قد لا يشعر بالأمان لعدم استقرار دخله وبذله للجهد الكبير، واخيرا فان مقدار العمولة يعتمد على حالات السوق ومدى انتعاشها او انكماشها<sup>3</sup>.

#### (5) حوافز الافراد المهنيين: مثل غيره فيما يتعلق بالراتب، فالموظف المهني يمكن تحفيزه من خلال

المكافآت وزيادات الراتب الاخرى. ولسوء التقدير فان الموظف المهني في بعض المنظمات قد

<sup>1</sup> رضا اسماعيل البسيوني، ادارة الأفراد، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص159.

<sup>2</sup> هيثم العاني، الادارة بالحوافز، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الاردن، 2007، ص27.

<sup>3</sup> بشار يزيد الوليد، المرجع السابق، ص157.

يكلف للقيام بالمهام والواجبات الادارية لتحقيق التقدم والوصول الى مراكز معينة للحصول على الراتب.

وبناء على ذلك، عندما يتم ترقية هؤلاء الافراد، فانه يتم الاستعانة بقدراتهم وخبراتهم المهنية بشكل متكامل. وفي الواقع فان المنظمة ستخسر موظفا مهنيا محترفا و تحصل على اداري غير كفء. وللتغلب على هذه الحالة فان بعض المنظمات قد مدت وبسطت مدى الرواتب الخاصة بالأفراد المهنيين ذوي الخبرات والقدرات الخاصة لمساواتهم او تقريب الوضع فيما بينهم وبين الظروف الادارية.

وهكذا يعمل التوسع في مدى الرواتب المقترح على استيعاب الموقف ومنح العاملين رواتب واجور تمثل فرصا لبقائهم في الوظائف المهنية.

ويساعد المنظمة في هذا الوضع الاستعانة بمنحنيات المسار او منحنيات النضوج كأساس لتحديد الزيادات في الاجور للأفراد المتخصصين ذوي الخبرة، هذه المنحنيات توضح معدل الراتب السنوي الذي يعتمد على الخبرة ومستويات المتنوعة، فعندما يصل الموظف الفني او المتخصص الى قمة المدى الذي تحدده معدلات الانتاج يمكن للمنظمة في هذه الحالة اتباع مدخل منحنيات النضوج الذي يسهم في تنظيم وتحديد المستويات العليا لبعض الوظائف حيث يتم تصنيف العاملين تبعا لإنتاجيتهم وخبراتهم فهذه المنحنيات تعكس وتوضح مستويات الاداء المختلفة كما تمدنا بالزيادة السنوية المتوقعة.

### (6) حوافز المعارف والمهارات:

في سبيل تعزيز قدرة الافراد للتعامل مع التطورات المعاصرة في المجالات المختلفة لأنشطة وعمال المنظمة والحفز الدائم لتحسينها ودعمها لتقبل الافراد للتغيرات و التعقيدات الناجمة عن تطبيق الانظمة الحديثة وارساء روح المبادرة و الابداع تسعى المنظمات الى تعديل وتطوير وتنمية المعتقدات والتقاليد والقيم والانظمة الادارية وذلك عن طريق التحفيز الافراد لاكتساب المعارف والمعلومات الجديدة وتنمية مهاراتهم وتعديل اتجاهاتهم بما يتفق ومواكبة المتطلبات المعاصرة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> \_بشار يزيد الوليد، المرجع السابق، صص 158-159.

## ثانياً: الحوافز الجماعية

وهي عبارة عن خطط حوافز مبنية لتحفيز العاملين بالمنظمة، وذلك بناء على الاداء والكفاءة الكلية لها.

وهناك ثلاث انواع منها وهي :

### 1. المشاركة في الارباح:

ويستفيد منها عادة غالبية العاملين في المنظمة وهي عبارة عن استقطاع نسبة من ارباح الشركة ثم توزيعها على العاملين ويتم التوزيع حسب المرتب، او الدرجة، او المستوى الاداري، او كفاءة الاداء او اكثر من اساس واحد ويتم التوزيع نقدا مرة واحدة او تقسيمها على عدة مرات في السنة.

ويستمد هذا النظام اصوله من الافكار الاشتراكية الا ان له شعبية ونمو مستمر في البلاد الرأسمالية وحتى في الاعمال الخاصة والصغيرة الحجم.

ويعيب على استخدام هذا النظام وجود علاقة واهية بين اداء كل فرد منفردا وبين الاداء الكلي (والارباح) الخاصة بالمنظمة. فلا يعني ان المنظمة قد ربحت كثيرا ا كل فرد ادى دوره بالشكل المرسوم له ومما يزيد الامر سوءا ان كثيرا من نظم المشاركة في الارباح يساوي بين العاملين (في المستوى التنظيمي الواحد) في حجم الارباح التي يحصلون عليها وذلك بالرغم من اختلاف كفاءة ادائهم.

اما مزايا هذا النظام فهو ينمي مشاعر الانتماء والعضوية للمنظمة ويرفع الحماس لأهدافها كما يرفع من الاحساس بأهمية التعاون والمشاركة<sup>1</sup>.

### 2. خطط الاقتراحات

ويطلق عليها أيضا خطط توفير التكاليف والسبب في ذلك انها عبارة عن خطط لتشجيع الافراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل و الانتاج.

والى الوفر في هذه التكاليف يمكن ان يكون اساسا لحساب مكافأة من قاموا بتقديم هذه الاقتراحات وترى ان عوائد او حوافز الافراد مربوطة بسعي هؤلاء الافراد الى تحقيق اهداف المنظمة وذلك من خلال بحثهم عن المشاكل المختلفة في اساليب العمل وطرق الاداء والاجراءات والموارد والزمن والتي قد تعطل العمل وتقل كفاءة ادائه ثم البحث عن حلول لهذه المشاكل .

ويحتاج هذا النظام الى تعاون بين العاملين وادارة المنظمة وذلك في محاولة كشف المشاكل والبحث عن الحلول وتنفيذ هذه الحلول ويأخذ هذا التعاون اشكالا منها اجتماعات الانتاجية، ولجان الانتاج، ومن

<sup>1</sup> \_ احمد ماهر، المرجع السابق، ص249.

اشهرها حلقات مراقبة الجودة وكلها تعتمد على وجود اجتماعات يشترك فيها العاملون لبحث المشاكل وعرض الحلول.

ومن شروط تطبيق هذا النظام هو التعاون بين المشرفين (او الاداريين) وبين العمال في دراسة المشاكل وبحث الحلول كما يجب ان يكون هناك نظام يحدد طريقة حساب الوفر في التكاليف والنسبة التي تعود على اقتراحها او المجموعة التي اقترحتها ويجب ان تكون المجموعات واضحة الشكل وصغيرة الحجم نسبيا وذلك حتى تكون مشجعة عن التعاون الداخلي وعلى التنافس بين الجماعات وعلى ان يكون العائد الذي سيعود على الجماعة واضح التأثير على افراد محددين<sup>1</sup>.

### 3. ملكية العاملين لأسهم الشركة

يمكن اعتبار ملكية العاملين لاسهم الشركة هي اكثر الطرق مثالية قريا من المشاركة في الناتج والاداء النهائي للمنظمة وفي هذه الطريقة يكون من حق العاملين امتلاك شركتهم (بالطبع بنسب محدودة).

وتميل بعض الشركات الى وضع انظمة تتيح للعاملين الحق في الاختيار بين الحصول على نصيبهم من الارباح او الوفر في التكاليف او العلاوات او المكافآت وذلك في شكل مادي وبين شراء حصص (اسهم) في رأسمال الشركة.

ويمتد احيانا الى اعتبار ملكية العاملين للاسهم وسيلة لتمويل الشركة وحل مشاكلها المالية والادارية ، فعلى سبيل المثال تسمح بعض الشركات بقيام العاملين بشراء ديون الشركة المستحقة للغير وتحويل ذلك الى اسهم ، اي ان العاملين يحلون محل الدائنين ويقومون بتحويل ديونهم الى ملكية، كما يمكن اعتبار ملكية العاملين لاسهم الشركة بمثابة وسيلة لخصخصة الشركة وتحويلها من الملكية العامة الى الملكية الخاصة ، و هي وسيلة لإعادة الهيكلة المالية للشركة من خلال قيام العاملين بشراء اسهم الشركة، او قيامهم بشراء ديونها وقد تميل بعض الشركات الى التصفية بعض الفروع او الوحدات المصانع وبيعها باسهم الى العاملين وذلك لكي تنقذ نفسها من التدهور. كما يمكن بيع اسهم الشركة بمثابة انقاذ لها من هجوم الشركات المنافسة عليها من خلال قيامها بشراء اسهم الشركة<sup>2</sup>.

### 4. الخدمات المقدمة للأفراد:

تتنوع الخدمات التي تقدمها المنظمة ، وهي لا تقف عند حد او نوع معين طالما وجدت المنظمات فيها وسيلة جيدة للاحتفاظ بالأكفاء من العاملين وضمنت تصاعد ابداعاتهم ، وبصفة عامة يمكننا تصنيف برامج الخدمات التي تقدمها المنظمات للعاملين فيها الى قسمين رئيسيين لهما اشتقاقات فرعية وهما:

<sup>1</sup> المرجع نفسه.

<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي، ادارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2005، ص228.

✓ برامج الخدمات ذات الطبيعة المالية المباشرة:

وتتضمن برامج عديدة من بينها مدفوعات الاجازات والعطلات، مكافأة التقاعد، والتأمين بأنواعه، و مكافآت الاقتراحات البناءة، وميزة هذه الخدمات انها مالية ويشترك في الحصول عليها جميع الموظفين وفيما يأتي شرح لها:<sup>1</sup>

أ- مدفوعات الاجازات و العطلات: تتعدد مدفوعات الاجازات والعطلات وفقا لأنظمة الدول والانظمة والمنظمات الداخلية وتشمل الاجازات المرضية واجازات الولادة والامومة للسيدات والاجازات الدينية (عيد الفطر والاضحى مثلا)

اما العطلات فهي الاجازات الطويلة التي يستحقها الموظف سنويا.

ب-الراتب التقاعدي: حيث تلتزم المنظمات بدفع علاوات تقاعدية اضافة الى جانب ما يستقطع من راتب الموظف شهريا الى مديرية التقاعد العامة لاستثمارها ثم تدفع للموظف عند استحقاقه التقاعد على شكل رواتب تقاعدية شهرية.

ج- التأمين: تتعدد انواع التأمين التي يمكن ان يستفيد منها الموظفين، كذلك تتراوح اهمية انواعها ومدى الحاجة لبعضها من بلد الى اخر سواء كانت لأسباب اجتماعية ام اقتصادية ام دينية، ومن اهم انواع التأمينات الشائعة في المنظمات هي التأمين ضد الحوادث والتأمين الصحي، وتأخذ هذه التأمينات صفة الجماعية لا الفردية حيث تقوم المنظمة بشراء بوصلة تأمين جماعية لكل موظفيها او لقطاعات معينة منها مثل موظفي المخازن، وعمال الانتاج و الصيانة.

د- مكافآت الاقتراحات البناءة: تقوم بعض المنظمات بتقديم مكافآت مالية للاقتراحات التي تسهم في تحسين نوعية الانتاج او الاداء او تحقيق وفورات مالية في مجالات العمل.

✓ برامج الخدمات الاجتماعية:

الخدمات الاجتماعية ليست ذات صبغة مالية مباشرة، و بالرغم من كونها اوسع انواع الخدمات المقدمة من قبل المنظمات لأفرادها العاملين وعوائلهم، الا ان بعضها قد لا يغطي بالضرورة جميع العاملين. ان الهدف الاساسي من تقديم هذه الخدمات هو الترفيه ورفع الروح المعنوية للعامل وتنمية مشاعر الانتماء لديه مع المنظمة .واهم الخدمات الشائعة في المنظمات ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، المرجع السابق، ص201.  
<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، المرجع السابق، ص203.

- ✓ الخدمات الصحية وخدمات الرعاية الاجتماعية والنفسية؛
- ✓ النوادي الرياضية؛
- ✓ النوادي الاجتماعية المخصصة للموظفين وعوائلهم والتي يمكن استخدامها في المناسبات والاعياد؛
- ✓ الرحلات الترفيهية؛
- ✓ الاسكان المجاني او المخفض؛
- ✓ وجبات الطعام المخفضة في مطعم الشركة؛
- ✓ المواصلات من والى الشركة؛
- ✓ خدمات الشراء المخفض من منتجات الشركة. او من سوق خاص او جمعية تعاونية تقام في مقر المنظمة؛
- ✓ الخدمات التعليمية المتمثلة في اتاحة الفرصة للموظفين بالالتحاق بالجامعة لاستكمال الدراسة اما في شكل تفرغ كامل او تفرغ جزئي، والمساهمة ماديا في تسديد كلفة التعليم؛
- ✓ الخدمات الخاصة برعاية الاطفال كتوفير دور الحضانة ومراكز لرعاية الاطفال العاملين في المنظمة.

### الفرع الثاني: الحوافز المادية السلبية

تعتمد المؤسسة في عملية تحفيز العاملين على استخدام حوافز ايجابية واخرى سلبية وهذا نظرا لاختلاف العمال من حيث سلوكياتهم وعقلياتهم فمنهم من تؤثر فيه الحوافز الايجابية وتشجعه في اداء عمله بإتقان واخلاص ام الحوافز السلبية فهي لمعاقة العامل المهمل لدفعه لأداء عمله بطريقة جيدة<sup>1</sup>.

### اولا: الحوافز المادية السلبية الفردية

تتعلق بحجم الخطأ المرتكب من طرف الفرد، ويمكن تمييز الانواع التالية:

1- حوافز سلبية بسيطة : هي عقوبات ناتجة على بعض تجاوزات العمال نجد منها ما يلي:

<sup>1</sup>\_بشار يزيد الوليد، المرجع السابق، ص153. (بتصرف)

✓ **الخصم من الاجر:** تسعى المؤسسة من خلال هذا الحافز الى التأثير في سلوك الفرد من خلال العقاب والردع وذلك عن طريق العمل التأديبي والذي يتمثل في الخصم من الاجر وهو جزء مادي حيث تعمل المؤسسة على وضع قوانين وقواعد تبين التجاوزات و العقاب المصاحب لها؛

✓ **الحرمان من الاجر:** يمكن للمؤسسة ان تحرم العامل من الاجر لشهر او لعدة اشهر وهذا حسب درجة الخطأ المرتكب وغالبا ما يلجأ الى هذا النوع في حالة الاخطاء الجسيمة ؛

✓ **الحرمان من العلاوات والمكافآت او تأجيل استحقاقها:** يعتمد هذا الحافز من خلال الحرمان من العلاوات والمكافاة وفق قوانين وقواعد تبين حرمان العامل في حالة وقوعه في اخطاء وتجاوزات معينة كما يمكن ان تكتفي المؤسسة بتأجيل استحقاقها من اجل تحسيس العامل بخطئه مما قد يشعره بكرم وتسامح الادارة معه .<sup>1</sup>

2- **حوافز سلبية قاسية :** تطبق هذه الحوافز في حالة الجرم او الخطأ الكبير وذو اضرار واسعة كما حددته قوانين ولوائح المؤسسة، ويمكن ابرازها في ما يلي:

✓ **التنزيل:** يمكن تعريف التنزيل على انه العملية التي يتم من خلالها اعادة تخصيص الفرد ليشغل وظيفة ذات اجر ومكانة ومسؤوليات اقل، حيث تلجأ المؤسسة لهذا الحافز في حالة الضرورة القصوى فقط، وهذا لما له من اثار نفسية على العامل؛

✓ **الاستغناء:** نقصد به عملية اسقاط الفرد من قوائم الاجور لأسباب معينة وقد تستخدم المؤسسة هذه الطريقة كوسيلة لتخلص من الافراد غير المرغوب في سلوكهم ويمكن ان نميز بين الفصل والاستغناء حيث ان الفصل يكون نهائيا اما الاستغناء فيمكن الاستعانة بالعامل المستغنى عنه مرة اخرى عندما تزول الاسباب سواء للوظيفة نفسها او لوظائف اخرى اقل.

✓ **الفصل:** تلجأ المؤسسة لفصل العامل بسبب مخالفات و سلوكيات مادية ملموسة غير مرغوب فيها، وهي عملية الاستغناء النهائية، ويعتبر هذا الاسلوب من اصعب الحوافز عند تنفيذه نظرا لان القوانين تحمي العمال من الفصل في اغلب الاحيان لكن امكانية تنفيذه من طرف المؤسسة يدفع العمال لتجنب الافعال و السلوكيات التي تؤدي اليه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> \_سنان الموسوي، المرجع السابق، ص 233.  
<sup>2</sup> \_براء رجب تركي، المرجع السابق، ص25.

ثانيا: الحوافز المادية السلبية الجماعية: لا يمكن الاعتماد على التقسيم المطبق في حالة الحوافز السلبية الفردية، والمتمثل في تقسيمها الى حوافز سلبية بسيطة واخرى قاسية، لان في هذا العنصر لا يمكن تطبيق سوى الحوافز السلبية البسيطة لما قد تسببه الحوافز القاسية من رد فعل وخيم على المؤسسة.

✓ حوافز سلبية جماعية بسيطة: ويمكن تجسيدها في حافز واحد يتمثل قطع المساعدات المالية لجماعات العمل، حيث تعمل المؤسسة على قطع المساعدات التي تقدمها لجماعات العمل في حالة تجاوز هذه الاخيرة للحدود المعمول بها.

# المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي

### تمهيد:

يعتبر الالتزام التنظيمي من المواضيع التي اهتمت بها الادارة في العقود الاخيرة اي مطلع القرن العشرين الى وقتنا الحالي، حيث اولى الباحثون في مجال السلوك التنظيمي اهتماما كبيرا ومتزايدا بالالتزام التنظيمي و درجة تأثيره على فاعلية المنظمة وزيادة انتاجيتها ومدى انتماء الفرد بالمنظمة والعلاقة المتبادلة بينهما، حيث أن هذا العامل يبرز رغبة الفرد في البقاء بالمنظمة ومنه تستمد المنظمة قوتها كما يساعدها على البقاء والمنافسة.

وفي هذا المبحث تم التطرق الى العناصر التالية:

- ✓ ماهية الالتزام التنظيمي.
- ✓ ابعاد الالتزام التنظيمي.
- ✓ انواع الالتزام التنظيمي.

## المطلب الاول: ماهية الالتزام التنظيمي

في هذا المطلب قمنا بتقسيمه الى العناصر التالية:

- ✓ مفهوم الالتزام التنظيمي.
- ✓ اهمية الالتزام التنظيمي.
- ✓ خصائص الالتزام التنظيمي.

## الفرع الاول: مفهوم الالتزام التنظيمي

قبل استعراض المفاهيم التي تناولت الالتزام التنظيمي ينبغي الرجوع اولا الى اصل الكلمة ومصدر اشتقاقها.

الالتزام لغة: اذ وردت في اللغة كلمة لزم الشيء لزوما اي ثبت ودام، واستلزم الشيء عده لازم<sup>1</sup>.

الالتزام اصطلاحا: تعرض مفهوم الالتزام الى العديد من الاجتهادات في محاولة لتحديد ماهيته وهذا طرح لاهم الاتجاهات الفكرية التي تناولت هذا المفهوم<sup>2</sup>.

عرفته barbara انه "الشعور بالولاء والتعلق والارتباط النفسي".

كما يشير brown على كونه: "نوع من العضوية، يعكس المركز الحالي للفرد، ذو قدرة خاصة على التنبؤ حيث يبدي مؤشرات عن جوانب الاداء الوظيفي، الدافعية نحو العمل، الاسهام التلقائي في العمل، كما يشير الى الفروق والاختلافات الناشئة عن عوامل ترتبط بالدافعية<sup>3</sup>.

والالتزام عند buchanan يتألف من عدة عناصر هي:<sup>4</sup>

أ- الاندماج: وتشير الى الانغماس النفسي في المنظمة؛

ب- التوحد: ويعني اعتناق وايمان بقيم واهداف التنظيم؛

ت- الولاء: ويشير الى الارتباط الوجداني والعاطفي مع التنظيم.

<sup>1</sup> نماء جواد العبيدي، اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 8 العدد 24، جامعة تكريت، 2012، ص 82.

<sup>2</sup> محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الادارة التربوية، ط1، دار الوفاء لطباعة و النشر، مصر، 2004، ص 10.

<sup>3</sup> المرجع نفسه ص 11.

<sup>4</sup> المرجع نفسه .

كما تم تعريف الالتزام التنظيمي بأنه "درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، ويمثل الالتزام اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع الرغبة في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة"<sup>1</sup>.

ويعرف أيضاً: "أن يكون الفرد مخلص وملتزم لمؤسسته وللفريق الذي يعمل تحت قيادته للوصول إلى تحقيق الأهداف وتقديم خدمة ممتازة للعملاء"<sup>2</sup>.

وأنه "اتجاه حول ولاء وانتماء الموظفين للمنظمة، وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها"<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: أهمية الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من الظواهر السلوكية التي نالت اهتماماً متزايداً من قبل العديد من الكتاب، لما يشكله من آثار كبيرة في نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة الأعمال وقد أكدت العديد من الدراسات على الأهمية البالغة للالتزام التنظيمي.

وتتمثل هذه الأهمية في مايلي:<sup>4</sup>

✓ زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة بالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي؛

✓ كلما زاد معدل التوافق بالقيم والأهداف بين الأفراد والمنظمة أدى إلى ارتفاع الروح المعنوية؛

✓ زيادة معدلات الأداء والانتاجية؛

✓ انخفاض مستويات دوران العمل والغياب؛

✓ انخفاض المشكلات والخلافات التي تحصل بين العاملين.

كما أن هناك عدة أسباب أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهي:

✓ أن الالتزام يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران

العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو

تحقيق أهداف المنظمة؛

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص181.

<sup>2</sup> محمد حسنين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص172.

<sup>3</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، ط2، دار الحامد لنشر، عمان، 2009، ص94.

<sup>4</sup> محمد جودت محمد فارس، "العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي"، مجلة الجامعة الإسلامية لدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة الأزهر، غزة، المجلد22، العدد2، 2014، ص171.

- ✓ ان مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المدربين وعلماء السلوك الانساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه؛
- ✓ ان الالتزام التنظيمي يمكن ان يساعدنا الى حد ما في تفسير كيفية ايجاد الافراد هدفا لهم في الحياة<sup>1</sup>؛
- ✓ وضوح القرارات والتكليفات وتطبيق النظام الاساسي بعدالة وحزم.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: خصائص الالتزام التنظيمي

من خلال ما تم استعراضه من تعريف واهمية حول الالتزام التنظيمي نستخلص الخصائص التالية:

- ✓ استعداد الفرد لبذل اقصى جهد ممكن لصالح المنظمة؛
- ✓ رغبة الفرد التي يبديها من خلال التفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء؛
- ✓ التطابق والارتباط بالمنظمة من جانب الفرد؛
- ✓ الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة؛
- ✓ الاعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها؛
- ✓ يعبر الالتزام عن حالة غير محسوسة يستدل من خلالها ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الافراد وتصرفاتهم<sup>3</sup>؛
- ✓ يعمل على ايجاد توافق وتطابق بين الاهداف الفردية والاهداف التنظيمية مما يؤدي لزيادة درجة الانتماء للمنظمة الادارية واهدافها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص182.

<sup>2</sup> عامر عوض، السلوك التنظيمي الاداري، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص155.

<sup>3</sup> فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص285.

<sup>4</sup> محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، ط1، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص28.

## المطلب الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي.

تنقسم ابعاد الالتزام التنظيمي الى ما يلي:

- ✓ الولاء التنظيمي.
- ✓ المسؤولية اتجاه المنظمة.
- ✓ الرغبة بالاستمرار في العمل بالمنظمة.
- ✓ الايمان بالمنظمة.

### الفرع الاول: الولاء التنظيمي

يعرف بانه حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها ومع اهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته في المنظمة وبذلك فان الولاء العالي في العمل يعني التوحد مع الذين يمتلكون او يديرون المنظمة.

وبينت نتائج البحوث وجود علاقة عكسية بين الولاء للمنظمة وكل من دوران العمل مقارنة بالرضى عن العمل، وقد يكون الولاء مؤشرا افضل للتوقع انه اكثر ديمومة للمنظمة بأكملها من الرضى عن العمل، فقد يكون العامل غير راض عن عمله ولكنه يعتبر ذلك ظرفا مؤقتا، ولا يكون غير راض عن المنظمة ككل، ولكن حينما ينتشر عدم الرضى ليشمل المنظمة ذاتها فان ذلك يؤدي لتفكير الفرد بترك المنظمة والاستقالة عن عمله<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: المسؤولية اتجاه المنظمة:

تعني الاحساس بالالتزام نحو البقاء في المنظمة مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة للعاملين بها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي والمسؤولية اما تكون قانونية او اخلاقية فالأولى تعني محاسبة المقصر من قبل المنظمة و اما الثاني فتعني الانتماء ويقظة الضمير والتي يشعر بها اتجاه المنظمة.

### الفرع الثالث: الرغبة بالاستمرار في العمل بالمنظمة

ان درجة الالتزام عند هذا البعد يمكن قياسها بالقيمة الاستثمارية والتي يحققها الفرد عندما يستمر في المنظمة وبالنتيجة يفقدها لو فكر بترك العمل والاتحاق بمنظمة اخرى ،ان عملية البقاء الفرد داخل المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم بالسن ،مدة الخدمة ،وتعد من المؤشرات الهامة

<sup>1</sup> \_ماجدة العطية، سلوك المنظمة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003، ص103.

للاستمرار في العمل حيث ان العامل استثمر جزء لا بأس به من حياته في المنظمة واي تقريط او تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له<sup>1</sup>.

#### الفرع الرابع: الايمان بالمنظمة

ويعنى مدى الايمان الشديد للفرد بشخصية التنظيم واهدافه وقيمه ،وتوافر الرغبة الصادقة في بذل الجهد، والحفاظ على عضويته في التنظيم<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> نماء جواد العبيدي ،مرجع سبق ذكره،ص ص84-85.  
<sup>2</sup> محمد حسن رسمي، مرجع سبق ذكره، ص10.

### المطلب الثالث: انواع الالتزام التنظيمي.

تعددت الدراسات والابحاث حول انواع الالتزام التنظيمي فلكل باحث رايه الخاص في التمييز بين انواع الالتزام.

وسنحاول التطرق في هذا العنصر الى اهم هذه الانواع وهي :

- ✓ الالتزام الوجداني.
- ✓ الالتزام المستمر.
- ✓ الالتزام المعياري.

#### الفرع الأول: الالتزام الوجداني affective commitment

المتمثل بشعور الفرد بالارتباط بمؤسسته ومعرفته بخصائص عمله<sup>1</sup>.

كما يعبر عن مدى ادراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات ،وطبيعة علاقته بالمشرفين كما يتأثر بدرجة احساس الفرد بان البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق بالعمل او العاملين<sup>2</sup>.

#### الفرع الثاني: الالتزام المستمر continuance commitment:

المتمثل بشعور الفرد بالقيمة الاستثمارية لاستمراره في المؤسسة التي يعمل فيها مقابل ما يفقده في حالة تركه العمل<sup>3</sup>.

اي ما يحققه العاملون من قيمة استثمارية في حال استمرارهم العمل في المنظمة مقابل ما سيفقده عند التحاقه بجهات اخرى، وان العاملين الذين لديهم مستوى عال من الالتزام المستمر يبقون في الخدمة بسبب انهم محتاجون وليس رغبة منهم<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> \_مخلص شياع علي الجميلي، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية،المجلد4، العدد9، 2012،ص296.

<sup>2</sup> \_محمد فارس جودة، مرجع سبق ذكره،ص172.

<sup>3</sup> \_مخلص شياع علي الجميلي، المرجع نفسه.

<sup>4</sup> \_احمد محمد بني عيسى، رياض احمد ابا زيد، دور الالتزام التنظيمي في تحسين اداء العاملين في القطاع المصرفي الاردني، مجلة العلوم الادارية، 2014، المجلد41، العدد2،ص364.

### الفرع الثالث: الالتزام المعياري (الاخلاقي) (normative commitment)

ويقصد به الاحساس الذي يشعر به الموظف اتجاه الالتزام والبقاء في المنظمة، ويعزز هذا الجانب الدعم من قبل المنظمة للعاملين فيها وسماع المنظمة لهم بالمشاركة الفعالة والايجابية في وضع الاهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة والاسهام في وضع الاجراءات وتنفيذ العمل ويحمل الالتزام المعياري نظرة ان العاملين يعتقدون ان البقاء في المؤسسة شيء اخلاقي وصحيح يجب عمله<sup>1</sup>.

وهو يعكس شعور او الزام للعمل المستمر بالإضافة الى شعوره بالالتزام اتجاه العاملين ويحتم عليه الوفاء للمنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> احمد محمد بني عيسى، رياض احمد ابا زيد، المرجع نفسه.  
<sup>2</sup> ابتسام عاشوري، "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمي"، مذكرة ماجستير، كلية علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص63.

## المطلب الرابع: الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي.

لقد تعددت الدراسات الخاصة بالآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي و يمكن تقسيمها الى قسمين رئيسيين:

- ✓ وهو المتعلق باثر الالتزام داخل نطاق العمل والوظيفة.
- ✓ وهو المتعلق باثر الالتزام على حياة الفرد الخاصة او خارج النطاق الوظيفي.

### الفرع الاول: الآثار الوظيفية للالتزام التنظيمي

بصفة عامة نستطيع ان نقول ان الموظف الملتزم تنظيميا اذا حدث وحقق في نفس الوقت مستويات اعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل ان تكون درجة رضاه عن هذا التقدم اكبر من درجة رضا الموظف الاقل التزاما ومن الجوانب ذات الصلة الوثيقة السابق ذكرها مباشرة العلاقة بين التزام الموظف نحو التنظيم وتوقعاته للتقدم في السلك الوظيفي مستقبلا.

فمن الممكن ان نتوقع ان الموظف الاكثر التزاما يبدي رضاه عن هذه التوقعات اكثر من غيره موظفين الاقل التزاما، فكلما كان الموظف يشعر بالالتزام اكبر نحو التنظيم الذي يعمل به كلما وحد وجهة نظره مع وجهة نظر التنظيم عند تحديد ما هو في صالح هذا التنظيم، ونظرا لان هؤلاء الافراد يشاكون التنظيم قيمه واهدافه فان هناك احتمال ضئيل في ان ينشأ تعارض بين تطلعات الافراد الوظيفية وما تطلبه التنظيمات منهم بغية تقدمها، وبالطبع فان ذلك لا يعنى احتمال ان يخضع الفرد بالكامل وطموحاته الشخصية لصالح المنظمة التي يعمل بها.

ولكن هذا يعني انه نظرا لان الموظف الاكثر التزاما لديه درجة اكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل به من الموظف الاقل التزاما فيتنامى لديه احساس مستمر بان المنظمة \_من المؤكد\_ ان تكافئ ولاءه مستقبلا عن طريق مزيد من تقدمه في السلك الوظيفي.

ومع تسليمنا بالجدل المثار حول طبيعة الآثار المترتبة في الالتزام التنظيمي على المتغيرات الوظيفية للفرد الا اننا نسير مع وجهة النظر الاقوى والاكثر منطقية \_على الاقل من الوجهة النظرية\_ وهي التي تنظر الى الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة ايجابية ومن المحتمل ان تؤدي الى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد وتتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الاداء والرضا عن العمل وانخفاض معدلات الغياب ودوران العمل وتحقيق المزيد من التقدم المهني او الوظيفي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> \_ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 187.

### الفرع الثاني: الآثار الحياتية للالتزام التنظيمي

ان الاتجاه العام بين الابحاث يدعم العلاقة الترابطية بين اتجاهات الفرد نحو وظيفته واتجاهاته نحو ابعاد حياته الخاصة خارج النطاق الوظيفي.

وتشير بعض الدراسات الى ان الموظف يستطيع ان يحافظ على درجات عالية من التوافق او الانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق او الاندماج مع أسرته.

وعلى النقيض من الاتجاه السابق هناك مجموعات اخرى من الباحثين تشكك في وجود آثار ايجابية للالتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد.

فمثلا يرى البعض ان الالتزام التنظيمي مردودات سلبية تنعكس في اضعاف قدرة الفرد على توفيق ادواره الوظيفية مع ادواره في حياته الخاصة، ومن ثم فان الموظف الاكثر التزاما اكثر معاناة من المردودات السلبية على حياته الخاصة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> \_صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص188.

### خلاصة الفصل:

في نهاية هذا الفصل نكون قد اكملنا تعريف متغيرات الدراسة والمتمثلة فيما يلي:

- ✓ المتغير المستقل: والمتمثل في الحوافز المادية حيث قمنا في هذا المبحث بتعرف على الحوافز بشكل عام والحوافز المادية بشكل خاص وتحديد اهم نظرية التي نادى بالحوافز المادية والى اهم تقسيم للحوافز المادية ؛
- ✓ المتغير التابع: والمتمثل في الالتزام التنظيمي حيث تم التعرف في هذا المبحث على اهمية الالتزام التنظيمي وابعاده واهم انواع الالتزام التنظيمي اثره.

الفصل الثاني :

دراسة

ميدانية

### تمهيد الفصل:

سوف نقوم في هذا الفصل التطبيقي بالإجابة على الاشكالية من خلال الدراسة الميدانية على عينة من موظفي وكالتي موبيليس بالمسيلة وبوسعادة.

حيث تم تقسيم هذا الفصل الى مباحث وكانت كالتالي:

- ✓ تقديم عام لمؤسسة موبيليس.
- ✓ منهجية الدراسة الميدانية.
- ✓ عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الاول:

تقديم عام

للمؤسسة

محل الدراسة

## المبحث الاول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

### تمهيد

ان ظهور مؤسسة موبيليس الجزائر للهاتف النقال جاء نتيجة لانفتاح سوق الاتصال على المنافسة. حيث تعتبر هذه المؤسسة مؤسسة عمومية اقتصادية تابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر.

سوف نتطرق في هذا المبحث الى العناصر التالية:

- ✓ تقديم عام لمؤسسة موبيليس الجزائر.
- ✓ استراتيجية مؤسسة موبيليس الجزائر.
- ✓ التعريف بوكالتي موبيليس المسيلة وبوسعادة.

## المطلب الاول: مؤسسة موبيليس الجزائر

تطرقنا في هذا المطلب الى العناصر التالية:

- ✓ تعريف مؤسسة موبيليس الجزائر.
- ✓ الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

### الفرع الاول: تعريف مؤسسة موبيليس الجزائر

تم انشاء مؤسسة موبيليس عن طريق تفريغ شركة اتصالات الجزائر، وذلك شهر اوت من سنة 2003 في شكل شركة ذات اسهم تمتلكها مؤسسة اتصالات الجزائر، واصبحت مؤسسة موبيليس تتمتع باستقلالية تامة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بها دون العودة للشركة الام، كما تتمتع بهيكل تنظيمي مستقل عن اتصالات الجزائر، ومقرها الاجتماعي يتواجد بالطريق رقم 5المحمدية بالحراش بالجزائر العاصمة، ورأسمالها يقدر ب10 ملايين دج، علما انها دخلت منذ اكتوبر 2005 في السوق المستندي، وعمدت لفتح رأسمالها في سنة 2006، للتنازل عن 30من أصولها.

والاسم التجاري موبيليس مكون من كلمتين: "موبيل" وتعني الهاتف النقال، "يس" وتعني امتلاك الاخر للشيء اي ان معنى موبيليس هو "هاتفك النقال".

باشرت هذه المؤسسة اعمالها بوسائل مادية وبشرية، كانت تابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر وورثت موبيليس 150 الف مشترك عن مؤسستها الام، واثبتت المؤسسة جدارتها من خلال تنوع عروضها وخدماتها وتطلعها الى تنويع خدمات الهاتف النقال.

أما عن المؤسسة الام اتصالات الجزائر فهي شركة بالأسهم، تعمل في سوق الاتصال الجزائري، تم انشائها عبر القانون 103\2000، المتعلق بتنظيم قطاع الاتصالات الجزائرية، والذي يفصل نشاط البريد عن الاتصالات، وانتهت احتكار الدولة على نشاطي البريد والمواصلات.

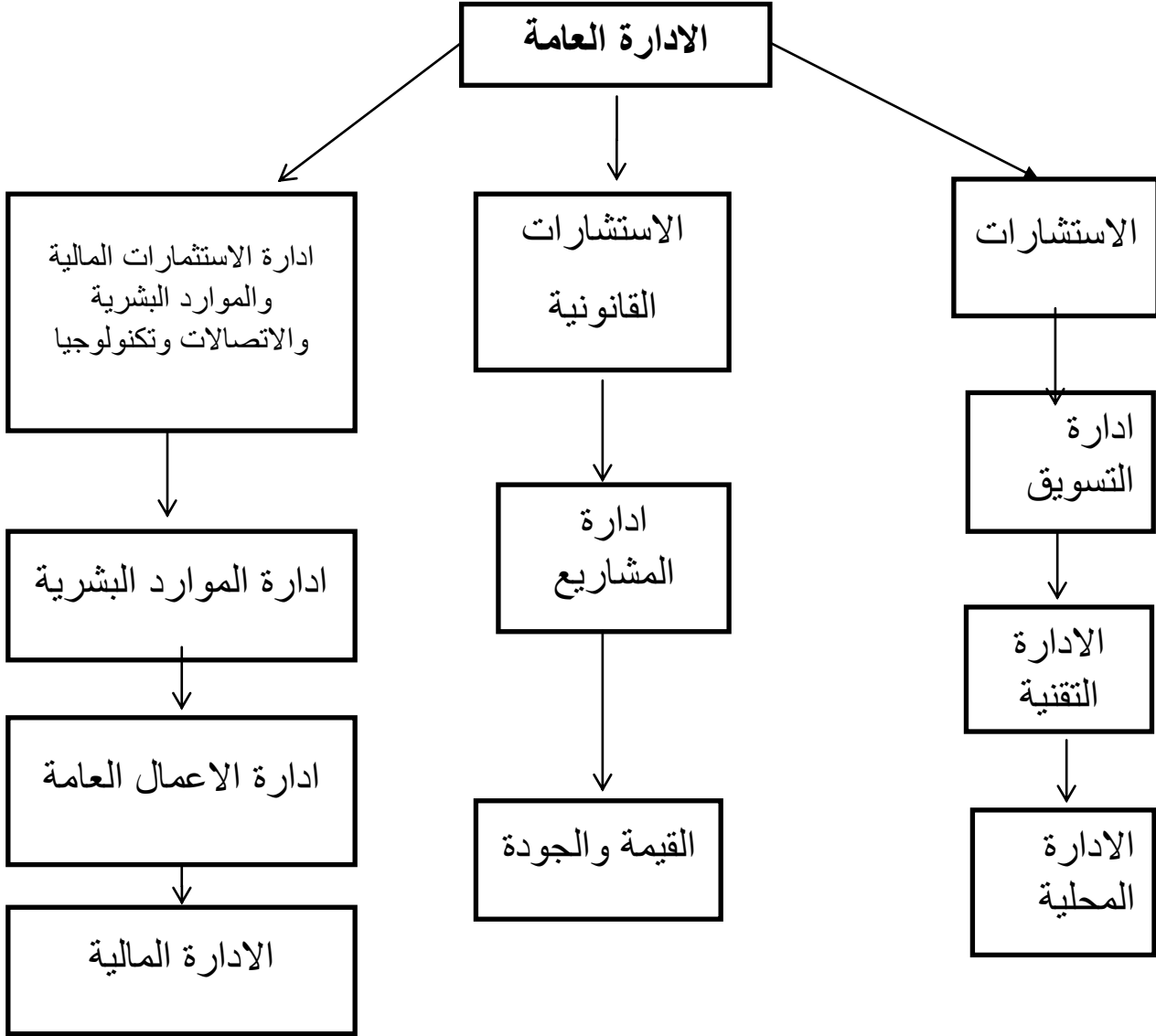
ومؤسسة الجزائر للاتصالات موبيليس هي المؤسسة الجزائرية الوحيدة التي تنشط في سوق الهاتف النقال الى جانب متعاملين اجنبيين (جيزي، اوريدو).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الهاشمي بن الواضح، اطروحة دكتوراه بعنوان "تأثير متغيرات البيئة الخارجية على اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" خالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر (2008\2011)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف. 2014، ص238

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس الجزائر:

ان مؤسسة موبيليس تتمتع بهيكل تنظيمي مستقل عن اتصالات الجزائر، وذلك من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس الجزائر.



المصدر: الهاشمي بن الواضح "تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مقالة منشورة. مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، العدد 14 سنة 2014، ص 152.

## المطلب الثاني: رسالة، اهداف والحصة السوقية مؤسسة موبيليس

قسم هذا المطلب الى :

- ✓ رسالة المؤسسة.
- ✓ اهداف المؤسسة.
- ✓ الحصة السوقية.

### الفرع الاول: رسالة مؤسسة موبيليس.

باختيارها وتبنيها لسياسة التغير والابداع، تعمل موبيليس على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة جد ناجعة بالإضافة الى تنويع الخدمات المقترحة لزيائنها.

موبيليس ارادت التموضع كمتعامل اكثر قريبا من شركائها وزبائنها، ويتجلى ذلك من خلال شعارها الجديد "اينما كنتم".

هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم ودليلا على التزامها بالتنمية المستدامة ومساهمتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة الى احترام التنوع الثقافي، ودورها الجماعي بمساهمتها في حماية البيئة وهذا كله راجع الى القيم المتمثلة في:

الشفافية، الوفاء، الحيوية، الابداع.

### الفرع الثاني: اهداف مؤسسة موبيليس.

تسعى موبيليس ومنذ نشأتها الى تحديد أهداف أساسية منها: <sup>1</sup>

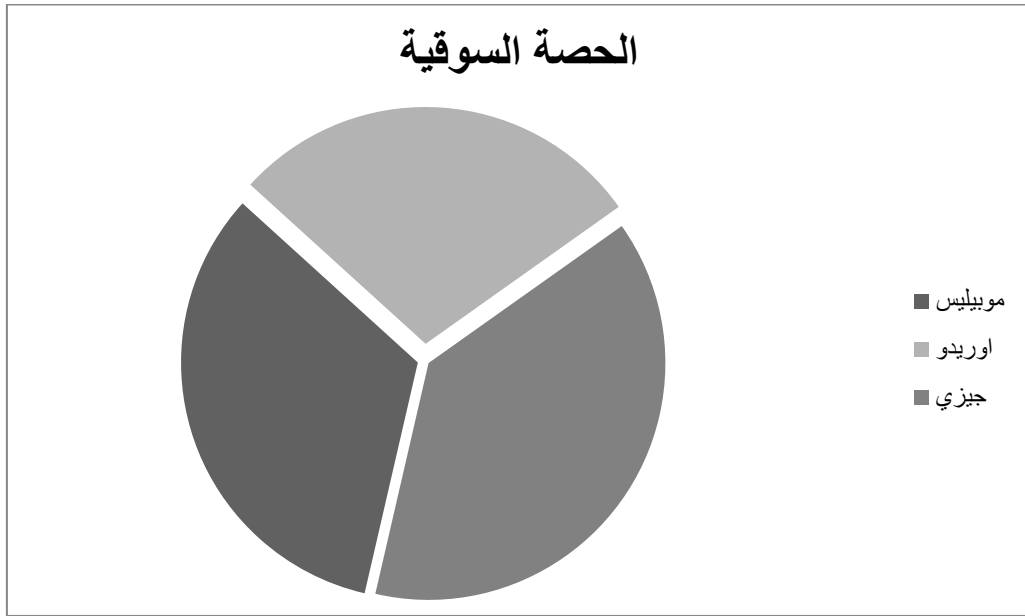
- ✓ تقديم أحسن الخدمات؛
- ✓ التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم؛
- ✓ الابداع؛
- ✓ تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية؛
- ✓ التربع على الحصة السوقية.

### الفرع الثالث: الحصة السوقية للمؤسسة

تعتبر اتصالات الجزائر موبيليس ثاني متعامل للهاتف النقال من حيث عدد المشتركين ب 14318169 مشترك حسب سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لسنة 2015 بعد اوبتيموم تيليكوم الجزائر (جيزي) التي يقدر عدد المشتركين بها ب 16611115 مشترك ويأتي ثالثا الوطنية للاتصالات الجزائر (اوريدو) بحصة تقدر ب 12298360 مشترك

وحسب هذه الارقام فان نسبة كل متعامل من المتعاملين الثلاث يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم(2): الحصة السوقية لمتعاملي الهاتف النقال بالجزائر.



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الموقع ، [www.arpt.dz](http://www.arpt.dz)

ومن خلال الشكل اعلاه فان النسبة المئوية للحصة السوقية لموبيليس الجزائر هي 33.12% من الحصة الاجمالية لعدد المشتركين مما يجعلها ثاني المتعاملين للهاتف النقال وتأتي شركة جيزي أولا بنسبة 38.43% وشركة اوريدو ثالثا بنسبة 28.45% من الحصة السوقية .

### المطلب الثالث: التعريف بوكالتي المسيلة وبوسعادة

يوجد على مستوى ولاية المسيلة ثلاث وكالات تجارية لموبيليس متواجدة في كل من المسيلة وبوسعادة وسيدي عيسى وهذه الوكالات تابعة للوكالة الجهوية لموبيليس بسطيف وفي دراستنا قمنا بدراسة كل من:

✓ الوكالة التجارية بالمسيلة .

✓ الوكالة التجارية ببوسعادة.

#### الفرع الاول: وكالة موبيليس المسيلة

هي أحد فروع مؤسسة موبيليس وهي وكالة تجارية تابعة لوكالة سطيف الجهوية تم انشائها بغرض التقرب من الزبائن يقع مقرها في حي العقارات الجديدة عمارة C بالمسيلة يتواجد بها عمال اغلبهم من الولاية، وتم انشاء هذه الوكالة في شهر ماي من سنة 2006 حيث يتواجد بها 12 موظفا و ينقسمون الى كل من: مدير، واثنين رؤساء مصالح، و7 اعوان اداريين واثنين يشتغلون وظائف اخرى.

#### الفرع الثاني: وكالة موبيليس بوسعادة:

تتمركز الوكالة التجارية ببوسعادة في مركز استراتيجي بوسط المدينة وتقع بشارع اول نوفمبر قطعة رقم 8 ناجوي ببوسعادة. انشأت هذه الوكالة في شهر ديسمبر من سنة 2015 يعمل بها 9 موظفين ينقسمون الى: 1 مدير، 2 رئيس مصلحة، 6 اعوان اداريين.

**المبحث الثاني:**

**منهجية**

**الدراسة**

**الميدانية.**

## المطلب الاول: منهج، حدود ومتغيرات الدراسة.

تطرقنا في هذا المطلب الى تحديد كل من:

✓ منهج الدراسة

✓ حدود ومتغيرات الدراسة

✓ مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الاول: منهج الدراسة.

ان أي بحث علمي لا يمكنه ان يتحقق دون اتباع منهج واضح يتم من خلاله دراسة المشكلة محل البحث، فالمنهج هو الذي يبين الخطوات التي يتبعها الباحث بغية تنظيم العمل الذي يقوم به للوصول الى النتائج وتقصي الحقائق، فهو الاسلوب المتبع لدراسة الظاهرة محل البحث من أجل الوصول الى نتائج أو الكشف عن طبيعة هذه الظاهرة.

وقصد دراسة الموضوع اعتمدنا على المنهج الإحصائي التحليلي لأنه أكثر ملائمة لموضوعنا هذا، والمتعلق بدور الحوافز المادية في تحقيق الالتزام التنظيمي .

فالمنهج الإحصائي التحليلي هو منهج من المناهج العلمية للدراسة ، يعتمد على جمع المعلومات و البيانات الإحصائية التي تجسد الظاهرة موضوع الدراسة، وتبويبها في شكل جداول ومن ثم القيام بتحليل هذه النتائج قصد إيجاد العلاقة بين مختلف متغيرات الظاهرة .

## الفرع الثاني: حدود ومتغيرات الدراسة

✓ حدود الدراسة: اقتصرنا دراستنا على عينة عشوائية من موظفي الوكالات التجارية لموبيليس المتواجدة بالمسيلة وهي وكالة المسيلة ووكالة بوسعادة وذلك من أجل دراسة دور الحوافز المادية في تحقيق الالتزام التنظيمي.

✓ متغيرات الدراسة: انطلاقا من اشكالية الدراسة ورجوعا الى الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع تم ضبط المتغيرات على النحو التالي :

- المتغير المستقل: الحوافز المادية.

- المتغير التابع: الالتزام التنظيمي.

والشكل التالي يوضح هذه المتغيرات:

الشكل رقم (3):متغيرات الدراسة

الالتزام التنظيمي		نظام الاجور	الحوافز المادية
		نظام المنح والمكافآت	
		الخدمات الاجتماعية	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الادبيات النظرية.

### الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة .

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموارد البشرية بوكالتي موبيليس بالمسيلة وبوسعادة حيث بلغ عددهم 21 موظفا مقسمة الى 12 موظف بوكالة المسيلة و9 موظفين بوكالة بوسعادة.

وتم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة المتمثلة في 21 موظف بتاريخ 13/ 4 / 2017 وقد تم استرجاعها في 26/ 4 / 2017 ،مما يعني ان فترة توزيع الاستبيان تقدر ب13 يوما، وقد عدد الاستبيانات المسترجعة ب15 استبيانا من اصل 21 استبيان اي بنسبة 71,14% من مجموع الكلي.

## المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات واساليب المعالجة الإحصائية

### الفرع الاول: أدوات جمع البيانات

تتحدد أدوات جمع البيانات تبعاً لطبيعة الموضوع، الذي يتطلب نوعاً من الأدوات التي يستعين بها الباحث لدراسة الظاهرة موضوع البحث.

وهي أدوات جمع المعلومات والبيانات الإحصائية، وتمثل هذه الأدوات في بحثنا هذا استمارة استبيان، والتي هي عبارة عن وثيقة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة، وتقوم العينة المختارة بالإجابة عليها، واختيار العينة يتوقف على طبيعة موضوع الدراسة.

تمر استمارة الاستبيان في إعدادها بعدة مراحل نلخصها فيما يلي:

✓ مرحلة الإعداد.

✓ مرحلة التحكيم بعرضها على مجموعة من المحكمين.

✓ مرحلة الصياغة النهائية للاستمارة.

وقد تضمن الاستبيان ثلاثة أجزاء هي:

- الجزء الاول: ويشمل البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة التي تشمل على:

الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة، الدخل.

- الجزء الثاني: ويشمل فقرات تعبر عن الحوافز المادية بحيث يحتوي هذا الجزء على 19 عبارة

مقسمة الى ثلاث محاور بحيث ان المحور الاول نظام الأجور يتكون من 6 عبارات، والمحور

الثاني نظام المكافآت والعلاوات يتكون من 5 عبارات، والمحور الثالث يتكون من 8 عبارات.

- الجزء الثالث: ويحتوي على فقرات تعبر عن الالتزام التنظيمي بحيث يحتوي هذا الجزء على 27

عبارة تحدد درجة التزام الموظفين اتجاه وكالة موبيليس .

ولقد تم قياس اتجاهات الموظفين بالاعتماد على طريقة ليكرت الخماسي الذي يطلب فيه من

المستجيب ان يحدد درجة موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون من خمس نقاط تتراوح ما بين

الموافقة المطلقة (وهو معبر عنه بالرقم 5) وعدم الموافقة المطلقة (وهو المعبر عنه بالرقم 1) والشكل التالي

يوضح ذلك:

الجدول رقم (1): سلم لكارث الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

الفرع الثاني: اساليب المعالجة الاحصائية.

من أجل الاجابة على الاشكالية وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان، تم الاستعانة ببرنامج SPSS، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الاساليب الاحصائية وذلك على النحو التالي:

- ✓ قياس ثبات وصدق الأداة المستخدمة في الدراسة بواسطة معامل ألفا كرومباخ؛
- ✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة؛
- ✓ الاعتماد على بعض مقاييس الاحصاء الوصفي مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري؛
- ✓ معامل لارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع؛
- ✓ اختبار shapiro-wilk لمعرفة البيانات ان كانت تتبع التوزيع الطبيعي او لا تتبع التوزيع الطبيعي؛
- ✓ اختبار ستودنت واختبار انوفا لدراسة الفروق بين المتغير المستقل و المتغيرات الديمغرافية .

## المبحث الثالث:

عرض

وتحليل

نتائج

الدراسة الميدانية

## المطلب الاول: صدق وثبات الاستبيان

### الفرع الاول: ثبات الاستبيان.

فيما يخص ثبات أداة الدراسة والذي يقصد به انها تعطي نفس النتيجة لو تم اعادة توزيع الاستبيان اكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وان الثبات يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغيرها بشكل كبير، فقد تم التحقق من ثبات الاستبيان باستخدام معامل الفا كرونباخ، والجدول التالي يوضح نتائج هذا المعامل:

### الجدول رقم (2):معامل الفا كرونباخ

عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
46	0.969

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS عن طريق تفرغ ومعالجة الاستمارات.

نلاحظ من الجدول ان قيمة الفا كرونباخ (0.969) اكبر من 0.6 مما يعني ان الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات.

### الفرع الثاني: صدق الاستبيان .

✓ الصدق الظاهري: وحتى تكون العبارات واضحة وسهلة الفهم لأفراد عينة الدراسة، فقد تم عرض الاستبيان قبل توزيعه على موظفي وكالة موبيليس، على مجموعة من المحكمين تألفت من خمسة أعضاء: الأستاذ المشرف واربعة اساتذة من قسم علوم تسيير، وقد تم الاخذ بأراء المحكمين واجراء ما يلزم من تعديل في ضوء مقترحاتهم حتى خرج الاستبيان في صورته النهائية مكون من 46. (انظر الملحق)

✓ الصدق على اساس معامل الفا كرونباخ: بتجزير معامل الثبات (0.969) نجد ان الاستبيان يتمتع بدرجة صدق عالية وهذه النسبة هي (0.984).

الفرع الثالث: اختبار طبيعة توزيع البيانات.

لاختيار الأدوات الاحصائية المناسبة من أجل تحليل اجابات أفراد العينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات يجب أولاً أن نتعرف طبيعة توزيع البيانات العينة وهو اختبار ضروري في دراسة الفرضيات حيث توجد أدوات احصائية معلمية وغير معلمية.

وبما ان دراستنا تحتوي على 15 عينة للدراسة، نستعمل اختبار shapiro-wilk لمعرفة البيانات ان كانت تتبع التوزيع الطبيعي او لا تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول رقم(3):اختبار المعلمية

المحور	عنوان المحور	القيمة الاحصائية	قيمة sig
1	الحوافز المادية (المتغير المستقل)	0.938	0.355
2	الالتزام التنظيمي(المتغير التابع)	0.879	0.046

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول يظهر لنا ان محور الحوافز المادية (المتغير المستقل) يتبع التوزيع الطبيعي لان sig=0.355 وهي اكبر من 0.05 لذلك سنستعمل اختبار بيرسون.

### المطلب الثاني: الاحصاء الوصفي لعينة الدراسة

الفرع الاول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

سنقوم بتوضيح خصائص أفراد العينة من خلال الجداول التالية:

✓ توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم(4):توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

المتغير	التكرار	النسبة %
الجنس	10	33.33
	5	66.67
	15	100

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

يشير التحليل الاحصائي لمفردات عينة الدراسة الى ان نسبة كبيرة من افراد العينة هم من الذكور بنسبة مقدارها(66.67%)،في حين بلغ عدد الاناث (33.33%)، وهذا يدل على ان الموظفين في الوكالة يغلب عليها الذكر.

✓ توزيع أفراد العينة حسب السن:

الجدول رقم(5): توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة %	التكرار	السن
13.33	2	اقل من 25
53,34	8	من 25 الى 35
33.33	5	من 36 الى 45
0	0	من 46 الى 55
0	0	اكثر من 55
100	15	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول اعلاه ان معظم افراد العينة هم من الفئة العمرية [من 25 الى 35]سنة. بنسبة بلغت (53,34%)، يليها الفئة العمرية [من 36 الى 45] سنة وتقدر بنسبة (33.33 %)، ثم يليها الفئة العمرية [ اقل من 25]سنة بمقدار (13.33%). بينما الفئتين العمريتين المتبقيتين فكانت النسبة منعدمة، مما يدل على ان الوكالتين محل الدراسة تتمتع بفئة شبانية معتبرة.

✓ توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية:

الجدول رقم(6): توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية.

النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
60	9	متزوج
40	6	أعزب
100	15	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان أغلبية أفراد العينة متزوجون بنسبة بلغت (60 % )، والنسبة المتبقية والمتمثلة في (40%) تمثل فئة العزاب.

✓ توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (7): توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
0	0	متوسط فما دون
13,33	2	ثانوي
80	12	جامعي
6.67	1	تكوين متخصص
100	15	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss،

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان اغلبية أفراد العينة من ذوي المستوى التعليمي الجامعي، حيث بلغت نسبتهم (80% )، يليها ذو مستوى التعليم الثانوي بنسبة بلغت (13.33%)، ثم يليهم ذو التكوين المتخصص بنسبة (6,67%)، أما مستوى التعليم المتوسط فما دون كان منعدم تماما.

✓ توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

الجدول رقم (8): توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية.

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
46.67	7	أقل من 5 سنوات
46.67	7	من 5 الى 10
6.66	1	من 11 الى 20
0	0	أكثر من 20
100	15	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول اعلاه. نلاحظ ان الخبرة المهنية [أقل من 5 سنوات] و [ من 5 الى 10 ] تمثلان النسبة الاعلى بقيمة (46.67%) لكل منها، ثم تليها الخبرة المهنية [ من 11 الى 20 ] بنسبة (6.66 %)، وأخيرا الخبرة المهنية (من 11 الى 20) كانت نسبتها معدومة تماما.

وهذا ما يدل على ان اغلب موظفي وكالة موبيليس تقل خبرتهم المهنية عن 10سنوات.

#### ✓ توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

الجدول رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة .

الوظيفة	التكرار	النسبة %
مدير	1	6.67
رئيس مصلحة	4	26.67
عون اداري	8	53.33
وظيفة أخرى	2	13.33
المجموع	15	100

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من الجدول اعلاه ان وظيفة عون اداري تشكل النسبة الاعلى بقيمة (53.33%)، يليها مباشرة وظيفة رئيس مصلحة بنسبة تقدر (26.67%)، ثم يأتي على التوالي كل من الوظائف الاخرى ووظيفة المدير بنسبة قدرها (13.33%) للأولى و (6.67%) للأخيرة.

✓ توزيع أفراد العينة حسب الدخل:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الدخل.

الدخل	التكرار	النسبة %
اقل من 35000 دج	0	0
من 35000 الى 45000	4	26.66
من 46000 الى 55000	1	6.67
أكثر من 55000	1	6,67
المجموع	6	40
الاجابة غير المحددة	9	60
المجموع الكلي	15	100

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

من الجدول اعلاه يتضح لنا ان نسبة كبيرة من عينة الدراسة امتنعت عن تحديد الدخل الذي تتقاضاه حيث انه من 15 فردا من عينة الدراسة استجاب 6 فقط، وعليه فان الفئة التي استجابت لهذا العنصر تقدر نسبتها (40%) من العدد الاجمالي لعينة الدراسة، كما يلاحظ ان أفراد العينة ذات الدخل (من 35000 الى 45000) لها نسبة عالية تقدر (26.66%)، ثم يليها مباشرة فئة الدخل (من 46000 الى 55000) و فئة الدخل (أكثر من 55000) بنسبة تقدر (6.67%) لكليهما.

أما النسبة المتبقية (60%) فقد امتنعت عن الاجابة من خلال تحديد الأجر الذي تتقاضاه

**الفرع الثاني: الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة.**

قمنا باستخدام أساليب الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة حيث تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير على حدا كما تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات المحاور .

وتم التعرف على قبول أو رفض عينة الدراسة لكل عبارة اعتمادا على متوسط الاجابات، فاذا تجاوز متوسط الاجابات الاجابة "محايد" فيكون هناك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على السؤال وفي حال كان المتوسط أقل من "محايد" فان ذلك يعني رفض المجتمع للسؤال او لمجموعة الاسئلة.

✓ كما تم تحديد درجة الموافقة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والمدى لتحديد طول الفئة [طول الفئة =  $(1-5)/5 = 0.80$ ] والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (11): درجات الموافقة حسب سلم لكارث الخماسي

البدائل	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الترتيب	1	2	3	4	5
درجة الموافقة (المتوسط المرجح)	1.79-1	2.59-1,8	3.39-2.6	4.19-3,4	5-4.2

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الاستبيان

### 1. الاحصاء الوصفي لمتغير الحوافز المادية:

تم تقسيم المجال الاول الحوافز المادية (المتغير المستقل) الى ثلاث محاور وهي كالتالي:

- نظام الاجور.
- نظام المكافئات والعلاوات.
- الخدمات الاجتماعية.

✓ نظام الاجور:

تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد اتجاه العينة و اهميتها بالنسبة للمحور

جدول رقم ( 12 ): الاحصاء الوصفي لمحور نظام الاجور.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتجاه الاجابة	العبارات
3	1.134	4.00	موافق	-تقدم المؤسسة اجورا ملائمة للقدرة الشرائية.
5	0.743	3.87	موافق	-يمتاز نظام الاجور بالمؤسسة بالعدالة.
4	1.100	3.93	موافق	-يلائم الاجر الذي تتحصل عليه الجهد المبذول.
6	1.506	3.47	موافق	-تقدم المؤسسة اجر اضافي مقابل العمل خارج الدوام الرسمي(الوقت الاضافي).
1	1.033	4.07	موافق	-يعادل الاجر الذي تحصل عليه الدرجة العلمية المتحصل عليها.
2	0.799	4.07	موافق	-تقدم المؤسسة تعويض ملائم عند الترقية في السلم الوظيفي.
4	0.79881	3.9000	موافق	نظام الاجور

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح لنا من الجدول اعلاه ان اتجاهات مفردات عينة البحث حول نظام الاجور قد اظهرت اتجاه بدرجة موافق، وذلك بمتوسط حسابي قدره ( 3.9 )، وانحراف معياري قدره ( 0.79 )، مما يعني ان الاجابات الكلية لعبارات المحور كانت بدرجة موافق، واتضح ان اكثر العبارات أهمية في الاجابة هي العبارة الخامسة (يعادل الاجر الذي تحصل عليه الدرجة العلمية المتحصل عليها) بمتوسط حسابي قدره ( 4.07 )، وانحراف معياري قدره ( 1.033 )، واتجاه العبارة كان بدرجة موافق.

في حين كانت أقل العبارات في الدرجة هي العبارة الرابعة (تقدم المؤسسة اجر اضافي مقابل العمل خارج الدوام الرسمي(الوقت الاضافي).) بمتوسط حسابي قدره ( 3.47 ) وانحراف معياري ( 1.506 )، وتقييم اتجاه العبارة كان بدرجة موافق.

#### ✓ نظام المكافآت والعلاوات:

تم الاعتماد على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتحديد اجابات العينة واهميتها بالنسبة للمحور.

الجدول رقم (13): الاحصاء الوصفي لمحور نظام المكافآت والعلاوات.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتجاه الاجابة	العبارات
3	1.387	3.73	موافق	-تقدم المؤسسة مكافآت اضافية للموظفين الاكفاء في عملهم.
3	1.387	3.73	موافق	-تفصح المؤسسة على اليات منح العلاوات فيها.
2	1.207	3.80	موافق	-تقدم المؤسسة تعويضات عادلة تتوافق مع ادائك في العمل.
5	1.502	3.60	موافق	-تزداد المكافآت المقدمة من طرف المؤسسة كلما كان الأداء أفضل.
1	1.223	3.93	موافق	-لا يؤثر منح المكافاة لمن لا يستحقها سلبا على ادائك.
4	1.06690	3.7600	موافق	نظام المكافآت و العلاوات

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

من الجدول اعلاه يتضح ان قيمة المتوسط الحسابي لنظام المكافآت والعلاوات هي ( 3.76 ) وانحراف معياري قدره ( 1.06 )، مما يعني ان اتجاهات افراد عينة البحث حول عبارات محور نظام المكافآت والعلاوات كانت بدرجة موافق، وتعتبر العبارة الخامسة (لا يؤثر منح المكافاة لمن لا يستحقها سلبا على ادائك) ذات متوسط اعلى قدره ( 3.93 ) وانحراف معياري قدره ( 1.223 ).

وأقل متوسط كان للعبارة الرابعة (تزداد المكافآت المقدمة من طرف المؤسسة كلما كان الأداء أفضل).  
قدره ( 3.6 ) وانحراف معياري قدره ( 1.502 )، وتقييم اتجاه العبارة كان بدرجة موافق .

#### ✓ الخدمات الاجتماعية:

تم الاعتماد على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتحديد اجابات العينة واهميتها بالنسبة للمحور.

الجدول رقم (14): الاحصاء الوصفي لمحور الخدمات الاجتماعية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتجاه الاجابة	العبارات
1	1.060	3.87	موافق	تقدم المؤسسة اعانات مقبولة في مختلف المناسبات
6	1.534	3.27	محايد	تنظم المؤسسة رحلات ترفيهية
3	1.033	3.73	موافق	تمنح المؤسسة قروضا تسمح بتغطية مختلف احتياجات الموظف
7	1.740	3.20	محايد	توفر المؤسسة سكنات لموظفيها
5	1.352	3.40	موافق	توفر المؤسسة النقل للموظفين لديها
8	1.457	3.13	محايد	توفر المؤسسة الاطعام للموظفين
4	1.291	3.67	موافق	تسمح المؤسسة بمواصلة التكوين في اطار تحسين المستوى
2	0.941	3.80	موافق	تقدم المؤسسة تعويضا كاف عند التقاعد
4	1.1135	3.5083	موافق	الخدمات الاجتماعية

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول اعلاه يتضح ان القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لمحور الخدمات الاجتماعية قدره ( 3.5 ) وبانحراف معياري قدره ( 1.11 )، مما يعني ان الاجابات الكلية لعبارات المحور كانت بدرجة

موافق، وان العبارة الاولى (تقدم المؤسسة اعانات مقبولة في مختلف المناسبات) كانت بأعلى متوسط حسابي قدره (3.87) وانحراف معياري قدره (1.06)، وتقييم اتجاه العبارة كان موافق.

أما أدنى متوسط حسابي كان للعبارة الثانية (تنظم المؤسسة رحلات ترفيهية) قدره (3.27) وانحراف معياري قدره (1.53)، واتجاه العبارة كان بدرجة محايد.

### ✓ ملخص النتائج المتعلقة بمجال الحوافز المادية.

#### الجدول رقم (15): الاحصاء الوصفي لجميع محاور الحوافز المادية

الترتيب	الانحراف المعياري العام	المتوسط الحسابي العام	الحوافز المادية
1	0.79881	3.9000	نظام الأجور
2	1.06690	3.7600	نظام المكافآت والعلاوات
3	1.11350	3.5083	الخدمات الاجتماعية

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول ان محاور الحوافز المادية تأتي ترتيبيا كما يلي:

(1) المتوسط العام لمجموع اجابات أفراد عينة الدراسة لنظام الاجور (3.9) اي انها تقع في المدى (3.4-4.19)، وهو ما يدل على درجة الموافقة لنظام الاجور لدى افراد عينة الدراسة بانحراف معياري قدره (0.79)؛

(2) المتوسط العام لمجموع اجابات أفراد عينة الدراسة لنظام المكافآت والعلاوات (3.76) تقع في المدى (3.4-4.19)، وهو ما يدل على درجة الموافقة لنظام المكافآت والعلاوات لدى افراد عينة الدراسة بانحراف معياري قدره (1.06)؛

(3) المتوسط العام لمجموع اجابات أفراد عينة الدراسة للخدمات الاجتماعية (3.5) تقع في المدى (3.4-4.19)، وهو ما يدل على درجة الموافقة للخدمات الاجتماعية لدى افراد عينة الدراسة بانحراف معياري قدره (1.11).

## 2. الاحصاء الوصفي لمتغير الالتزام التنظيمي:

في هذا العنصر سنحاول معرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة فيما يخص الالتزام التنظيمي وذلك من خلال اجاباتهم التي تقيس الالتزام وذلك كما يلي:

### جدول رقم (16): الاحصاء الوصفي للالتزام التنظيمي.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتجاه الاجابة	العبارات
14	0.617	4.33	موافق بشدة	-اشعر بالفخر كوني احد افراد هذه المؤسسة
8	0.516	4.47	موافق بشدة	-اعتبر مشاكل هذه المؤسسة هي مشاكل الشخصية
10	0.737	4.40	موافق بشدة	-اشعر بالانتماء لمؤسستي و كأنها بيتي الذي احرص عليه
6	0.834	4.47	موافق بشدة	-تستحق المؤسسة التي اعمل بها الولاء لها
2	0.507	4.60	موافق بشدة	-تهمني سمعة المؤسسة
13	0.816	4.33	موافق بشدة	-اشعر بارتباط عاطفي تجاه مؤسستي التي اعمل بها
13	0.816	4.33	موافق بشدة	-تتوافق قيمي الذاتية مع القيم السائدة في مؤسستي
7	0.640	4.47	موافق بشدة	-يعمل زملائي على تنمية الاحساس لدي بأني فرد مهم ضمن مجموعة العمل لديهم
18	1.060	4.13	موافق	-ارتباطي بهذه المؤسسة قرار صائب
11	0.632	4.40	موافق بشدة	-اشعر انه من واجبي ان ابذل قصارى جهدي لتحقيق اهداف المؤسسة
12	0.507	4.40	موافق بشدة	-أحافظ على تطبيق اللوائح و القوانين الخاصة بالمؤسسة
5	0.516	4.53	موافق بشدة	-أحافظ على ممتلكات المؤسسة وكأنها ممتلكاتي
4	0.640	4.53	موافق بشدة	-اقوم بمهامي الوظيفية على اكمل وجه دون الحاجة

				لرقابة من قبل رؤسائي
6	0.834	4.47	موافق بشدة	-التزم بأوقات العمل اتجاه المؤسسة
1	0.458	4.73	موافق بشدة	-من واجبي تقديم الدعم لزملائي في العمل
3	0.743	4.53	موافق بشدة	-ارغب ان اكون في مكان يتطلب جهودا كبيرة يساهم في نجاح المؤسسة
20	1.100	4.07	موافق	-سأقبل اي وظيفة اكلف بها في المؤسسة مقابل استمراري بالعمل فيها
16	1.082	4.20	موافق بشدة	-وجودي على راس عملي الحالي يمثل استثمار وظيفي جيد بالنسبة لي
19	0.834	4.13	موافق	-سأكون سعيدا لقاء بقائي طويلا في المؤسسة التي أعمل بها
5	0.516	4.53	موافق بشدة	-ارغب في استمرار العلاقة التي نشأت بيني وبين زملائي في العمل
21	1.033	4.07	موافق	-ارغب في البقاء في عملي مهما توفرت فرص بديلة
9	0.828	4.40	موافق بشدة	-اشعر بالاعتزاز وانا اتحدث للآخرين عن المؤسسة التي اعمل بها
15	1.163	4.27	موافق بشدة	-اتحدث مع زملائي عن المؤسسة باعتبارها مكانا رائعا للعمل فيها
17	1.356	4.13	موافق	-اشعر بالاستقلالية في التعبير عن ارائي امام رؤسائي العمل
8	0.516	4.47	موافق بشدة	-اشعر بالعلاقة الاخوية بيني وبين زملائي بالعمل
4	0.640	4.53	موافق بشدة	-انا مهتم جدا بوضع ومستقبل المؤسسة التي اعمل بها.

18	1.060	4.13	موافق	-مناخ العمل في المؤسسة التي اعمل بها مريح ومستقر.
5	0.5920	4.372 8	موافق بشدة	الالتزام التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول اعلاه وبعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل سؤال من اسئلة الجزء الخاص بالالتزام التنظيمي للموارد البشرية بوكالتي محل الدراسة ، نجد ان المتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي قدر ( 4.37 ) ويقع مداه في الفئة (4.2-5) واتجاه العبارات كان بدرجة موافق بشدة، وانحرافه المعياري هو ( 0.59 ).

كما يلاحظ أن العبارة الخامسة عشر (من واجبي تقديم الدعم لزملائي في العمل) كانت بأعلى متوسط قدره ( 4.73 ) وانحراف معياري قدره (0.458) واتجاه العبارة كان بدرجة موافق بشدة.

أما ادنى متوسط فكان من نصيب العبارة الحادي والعشرون (ارغب في البقاء في عملي مهما توفرت فرص بديلة) بمتوسط حسابي قدره (4.07) وانحراف معياري قدره (1.03)، واتجاه العبارة كان بدرجة موافق.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج

أولاً: اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الرئيسة والتي تنص على أنه:

"توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي لدى موظفي وكالتي موبيليس بالمسيلة وبوسعادة".

وتتفرغ منها الفرضيات الفرعية التي سنتطرق اليها كل واحدة على حدى.

✓ الفرضية الفرعية الاولى :

H0: لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين نظام الأجور والالتزام التنظيمي .

H1:توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية(0.05) بين نظام الأجور والالتزام التنظيمي .

جدول رقم (17):معامل الارتباط بيرسون لنظام الاجور

#### Correlations

	الالتزام التنظيمي	نظام الاجور
الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation 1	.499
	Sig. (2-tailed) .058	
	N 15	15
نظام الاجور	Pearson Correlation .499	1
	Sig. (2-tailed) .058	
	N 15	15

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق يتضح ان قيمة ( $0.058 = sig$ ) وهي أكبر من  $0.050$  وعليه نقبل الفرضية العديمة  $H_0$ : (لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $(0.05)$  بين نظام الأجور والالتزام التنظيمي). ونرفض الفرضية  $H_1$ : (توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $(0.05)$  بين نظام الأجور والالتزام التنظيمي).

ولتحديد اتجاه الميل وشدة العلاقة ذلك عن طريق الجدول التالي :

جدول رقم (18): شدة واتجاه العلاقة.

علاقة عكسية					لا توجد علاقة	علاقة طردية				
←						→				
-1	-0.9	-0.7	-0.5	-0.3	0	0.3	0.5	0.7	0.9	1
	قوية جدا	قوية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	قوية	قوية جدا	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات النظرية .

ومما سبق فان قيمة المعامل بيرسون ( $0.499$ ) وهي اكبر من ( $0$ ) فاذا هي علاقة طردية موجبة وشدة هذه العلاقة متوسطة .

✓ الفرضية الفرعية الثانية

$H_0$ : لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $(0.05)$  بين نظام المكافآت والعلوات والالتزام التنظيمي .

$H_1$ :توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $(0.05)$  بين نظام المكافآت والعلوات والالتزام التنظيمي .

جدول رقم (19): معامل الارتباط بيرسون لنظام المكافآت والعلاوات

Correlations

	نظام المكافآت والعلاوات	الالتزام التنظيمي
الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .560* 15
نظام المكافآت والعلاوات	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.560* .030 15

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من مخرجات برنامج spss.

من الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (0.030=sig) وهي أقل من 0.050 وعليه نرفض الفرضية العدمية H0: (لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين نظام المكافآت والعلاوات والالتزام التنظيمي). ونقبل الفرضية H1: (توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين نظام المكافآت والعلاوات والالتزام التنظيمي).

وقيمة معامل بيرسون هي (0.56) وتعني ان هناك علاقة طردية وشدة هذه العلاقة قوية.

✓ الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الخدمات الاجتماعية والالتزام التنظيمي .

H1: توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الخدمات الاجتماعية والالتزام التنظيمي.

جدول رقم (20): معامل بيرسون للخدمات الاجتماعية

Correlations

	الخدمات الاجتماعية	الالتزام التنظيمي
Pearson Correlation	1	.594*
Sig. (2-tailed)		.020
N	15	15
Pearson Correlation	.594*	1
Sig. (2-tailed)	.020	
N	15	15

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من مخرجات spss

من الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (sig=0.020) وهي أقل من 0.050 وعليه نرفض الفرضية العديمة H0: (لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الخدمات الاجتماعية والالتزام التنظيمي.)، ونقبل الفرضية H1: (توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الخدمات الاجتماعية والالتزام التنظيمي).

وقيمة معامل بيرسون هي (0.594) وتعني ان هناك علاقة طردية وشدة هذه العلاقة قوية.

✓ اختبار الفرضية الرئيسية :

H0: لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي لدى موظفي وكالتي موبيليس بالمسيلة وبوسعادة.

H1: توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية مستوى معنوية (0.05) بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي لدى موظفي وكالتي موبيليس بالمسيلة وبوسعادة.

جدول رقم (21): معامل بيرسون للحوافز المادية على الالتزام التنظيمي.

### Correlations

	الالتزام التنظيمي	الحوافز المادية
الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation 1	.591*
	Sig. (2-tailed) .020	
	N 15	15
الحوافز المادية	Pearson Correlation .591*	1
	Sig. (2-tailed) .020	
	N 15	15

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS.

من خلال ملاحظتنا للجدول نجد ان قيمة sig = 0.020 وهي أقل من (0.050) وهذا معناه أننا نرفض الفرضية العدمية H0 (لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05) بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي لدى موظفي وكالتي موبيليس بالمسيلة وبوسعادة. ونقبل الفرضية H1 (توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05) بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي لدى موظفي وكالتي موبيليس بالمسيلة وبوسعادة.)

ونجد أن قيمة معامل بيرسون (0.591) وهي أكبر من صفر مما يعني وجود علاقة طردية موجبة وشدة هذه العلاقة قوية.

وعليه فإنه كلما زادت الحوافز المادية زاد الالتزام التنظيمي لأفراد عينة الدراسة (الوكالة التجارية موبيليس بالمسيلة وبوسعادة).

#### ✓ الفرضية الفرعية الرابعة:

H0: لا توجد فروق في تأثير كل من المتغيرات المستقلة عن المتغير التابع باختلاف أحد الخصائص الديمغرافية عند مستوى دلالة (0.05).

H1: توجد فروق في تأثير كل من المتغيرات المستقلة عن المتغير التابع باختلاف أحد الخصائص الديمغرافية عند مستوى دلالة (0.05).

وكانت قاعدة القرار تنص على رفض الفرضية العدمية H0 اذا كانت قيمة (sig) أقل من (0.05).

و بما انها تتبع التوزيع الطبيعي نستخدم اختبار ستودنت في عينتين مستقلتين واختبار أنوفا في حالة أكثر من عينتين مستقلتين.

جدول رقم (22): دلالة الفروق في اجابات الحوافز المادية حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير	الحوافز المادية				الفروق
	نظام الاجور	نظام المكافآت و العلاوات	الخدمات الاجتماعية	الفرق	
الجنس	0.114	0.792	0.088	لا توجد فروق	Sig
السن	0.545	0.649	0.732	لا توجد فروق	Sig
الحالة العائلية	0.828	0.679	0.308	لا توجد فروق	Sig
المستوى التعليمي	0.293	0.150	0.279	لا توجد فروق	Sig
الخبرة المهنية	0.126	0.688	0.450	لا توجد فروق	Sig
الوظيفة	0.420	0.304	0.363	لا توجد فروق	Sig
الدخل	0.620	0.393	0.333	لا توجد فروق	Sig

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين لنا من الجدول أعلاه ان جميع قيم مستويات الدلالة لجميع المتغيرات هي قيم أكبر من قيمة الدلالة المعتمدة (sig=0.05) لجميع محاور الحوافز المادية، مما يشير الى انعدام الفرق في اجابات أفراد العينة حول الحوافز المادية السائدة في مؤسسة موبيليس تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة باختلاف جنسهم وسنهم وحالتهم العائلية وخبرتهم الوظيفية ومستواهم التعليمي بالإضافة إلى وظيفتهم والدخل الذي يتقاضونه، لديهم نفس التصور فيما يخص التأثير الذي تحدثه الحوافز المادية على الالتزام التنظيمي.

ويرجع هذا إلى أنه إذا توفر نظام حوافز مادية جيد ومدرّس فإنها ستؤثر على الالتزام التنظيمي وبذلك تتحقق أهداف الفرد والمؤسسة معاً.

### الفرع الثاني: تحليل نتائج الفرضيات.

#### ✓ تفسير الفرضية الرئيسية.

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة طردية موجبة قوية بين الحوافز المادية بالالتزام التنظيمي في وكالة موبيليس التجارية بكل من المسيلة وبوسعادة، وعليه فإنه كلما زادت الحوافز المادية زاد الالتزام التنظيمي لأفراد عينة الدراسة (موظفي وكالتي موبيليس بالمسيلة وبوسعادة)، وتفسير ذلك يظهر بشكل ادق من خلال تفسير نتائج الفرضيات الفرعية كل منها على حدى:

#### ✓ تفسير نتيجة الفرضية الفرعية الاولى:

من خلال ما تم التوصل اليه نستنتج أنه :

لا توجد علاقة طردية بين نظام الاجور والالتزام التنظيمي وهو ما يتماشى مع عدم وجود علاقة لنظام الأجور المقدم من طرف المؤسسة بالالتزام التنظيمي، اي ان عينة الدراسة ترى ان نظام الاجور بالمؤسسة ليس له علاقة في تحقيق الالتزام التنظيمي، وذلك من خلال اجابات الدراسة الميدانية التي قمنا بها في وكالتي موبيليس بالمسيلة وبوسعادة، حيث يجب على مؤسسة موبيليس الجزائر النظر في تحديد نظام الاجور للرفع من مستوى الالتزام التنظيمي.

#### ✓ تفسير نتيجة الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال ما تم التوصل اليه في الفرضية الثانية فان:

لنظام المكافآت والعلاوات علاقة موجبة بالالتزام التنظيمي وتعني ان هناك علاقة طردية وشدة هذه العلاقة قوية، مما يعني ان عينة الدراسة ترى انه كلما تم الزيادة في نظام المكافآت والعلاوات وتطويره كلما كان هناك زيادة في الالتزام التنظيمي لوكالتي موبيليس بالمسيلة وبوسعادة.

#### ✓ تفسير الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال نتائج الفرضية الثالثة يظهر لنا ان هناك علاقة موجبة بين الخدمات الاجتماعية بالالتزام التنظيمي حسب استطلاع راي عينة الدراسة وهي علاقة طردية قوية وتدل على ان الخدمات الاجتماعية لها الاثر الكبير على الموظفين في تحقيق الالتزام التنظيمي فعلى مؤسسة موبيليس التحسين من الخدمات الاجتماعية المقدمة لموظفي لوكالتي موبيليس بالمسيلة وبوسعادة.

✓ تفسير الفرضية الفرعية الرابعة:

حسب هذه الفرضية لا توجد فروق في اجابات عينة الدراسة و ان لديها نفس التصور فيما يخص التأثير الذي تحدثه الحوافز المادية على الالتزام التنظيمي .اي ان جميع موظفي وكالتي موبيليس بالمسيلة وبوسعادة لهم نفس الفكرة عن العلاقة الحوافز المادية بالالتزام التنظيمي .

### خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية، توصلنا الى ان مؤسسة موبيليس الجزائر تقدم حوافز مادية لموظفيها بوكالتي موبيليس بالمسيلة وبوسعادة مهما كان نشاطهم او مستواهم.

وان الحوافز المادية بالمؤسسة تشوبه بعض النقائص الا ان الموظفين راضين عنه وعن العمل فيها، وهذا ما يدل الا على التزامهم التنظيمي لهذه المؤسسة.

# الخاتمة

الخاتمة:

من خلال دراستنا توصلنا الى مجموعة من النتائج وكانت كالتالي:

النتائج النظرية:

- ✓ الحوافز هي: عبارة عن عوامل او وسائل او اساليب تختارها الادارات بعناية فائقة من اجل خلق او توجيه السلوك الانساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الانتاجية، ويحقق للعاملين حاجاتهم و دوافعهم المختلفة.
- ✓ الحوافز المادية هي: كل ما تمنحه المنظمة للعاملين بها من اجر اساسي او راتب او مكافآت تشجيعية او علاوات دورية او استثنائية او عمولات او ترقية او اشتراك في الارباح او ما شابه ذلك بما يضمن للعاملين مستوى مناسب من العيش ومقابلة الاعباء المادية للحياة.
- ✓ تتشكل الحوافز المادية من: نظام الاجور، المكافآت و العلاوات، الخدمات الاجتماعية.
- ✓ الالتزام التنظيمي هو: درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، ويمثل الالتزام اعتقادا قويا وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبته في بذل اكبر عطاء او جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع الرغبة في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة.
- ✓ وينقسم الالتزام التنظيمي الى الابعاد التالية: الولاء التنظيمي، المسؤولية اتجاه المنظمة، الرغبة بالاستمرار بالعمل في المنظمة، الايمان بالمنظمة.

النتائج الميدانية:

- ✓ أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة طردية موجبة قوية بين الحوافز المادية بالالتزام التنظيمي في وكالة موبيليس التجارية بكل من المسيلة وبوسعادة، وعليه فإنه كلما زادت الحوافز المادية زاد الالتزام التنظيمي لأفراد عينة الدراسة (موظفي وكالتي موبيليس بالمسيلة وبوسعادة).
- ✓ لا توجد علاقة طردية بين نظام الاجور والالتزام التنظيمي وهو ما يتماشى مع عدم وجود علاقة لنظام الأجور المقدم من طرف المؤسسة بالالتزام التنظيمي، اي ان عينة الدراسة ترى ان نظام الاجور بالمؤسسة ليس له علاقة في تحقيق الالتزام التنظيمي.
- ✓ لنظام المكافآت والعلاوات علاقة موجبة بالالتزام التنظيمي وتعني ان هناك علاقة طردية وشدة هذه العلاقة قوية، مما يعني ان عينة الدراسة ترى انه كلما تم الزيادة في نظام المكافآت والعلاوات وتطويره كلما كان هناك زيادة في الالتزام التنظيمي لوكالتي موبيليس بالمسيلة وبوسعادة.
- ✓ من خلال نتائج الفرضية الثالثة يظهر لنا ان هناك علاقة موجبة بين الخدمات الاجتماعية بالالتزام التنظيمي حسب استطلاع رأي عينة الدراسة وهي علاقة طردية قوية وتدل على ان

الخدمات الاجتماعية لها الاثر الكبير على الموظفين في تحقيق الالتزام التنظيمي فعلى مؤسسة موبيليس التحسين من الخدمات الاجتماعية المقدمة لموظفي لوكالتي موبيليس بالمسيلة وبوسعادة.

الاقتراحات :

- ✓ على مؤسسة موبيليس ان تقدم اجر اضافي لتتمين العمل خارج الدوام الرسمي(الوقت الاضافي).
- ✓ على المؤسسة ربط نظام المكافآت بالأداء.
- ✓ على المؤسسة تنظيم رحلات ترفيهية جماعية للموظفين بغية الخروج من الروتين المرتبط بجو العمل وخلق فضاء الاحتكاك خارج اماكن العمل.
- ✓ على المؤسسة تدعيم الموظفين في اطار الحصول على السكنات.
- ✓ على المؤسسة الحفاظ على المستوى الموجود في باقي العناصر المرتبطة بالحوافز المادية.
- ✓ على ادارة المؤسسة تدعيم الارتباط بين المؤسسة وموظفيها.

# قائمة المراجع

الكتب:

1. البسيوني رضا اسماعيل، ادارة الافراد، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
2. هيثم العاني، الادارة بالحوافز، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الاردن، 2007.
3. الوليد بشار يزيد، الادارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.
4. حجازي محمد حافظ، ادارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2005.
5. حسن عادل، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1998.
6. حريم حسين، السلوك التنظيمي، ط2، دار الحامد لنشر، عمان، 2009.
7. ماهر احمد، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية لطبع والنشر والتوزيع، الاردن، 1999.
8. الموسوي سنان، ادارة الموارد البشرية، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
9. سالم مؤيد سعيد، عادل حرحوش صالح، ادارة الموارد البشرية، ط3، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
10. عبد الباقي صلاح الدين، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.
11. عبوي زيد منير، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار الكنوز للنشر و التوزيع، الاردن، 2007.
12. العجمي محمد حسنين ، القيادة الادارية والتنمية البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
13. عوض عامر ، السلوك التنظيمي الاداري، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.
14. العطية ماجدة ، سلوك المنظمة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الاردن، 2003.
15. فليه فاروق عبده، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2005.
16. الصيرفي محمد، ادارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006.
17. الصيرفي محمد، التطوير التنظيمي، ط1، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2006.
18. رسمي محمد حسن، السلوك التنظيمي في الادارة التربوية، ط1، دار الوفاء لطباعة و النشر، مصر، 2004.
19. تركي براء رجب ، نظام الحوافز الادارية، دار الراجحة للنشر و التوزيع، الاردن، 2015.

المقالات:

1. بن الواضح الهاشمي "تأثير متغيرات البيئة الخارجية على اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مقالة منشورة. مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، العدد 14، 2014.
2. بني عيسى احمد محمد، رياض احمد ابا زيد، "دور الالتزام التنظيمي في تحسين اداء العاملين في القطاع المصرفي الاردني"، مجلة العلوم الادارية، الاردن، العدد 2، المجلد 41، 2014.
3. جودة محمد فارس، "العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي"، مجلة الجامعة الاسلامية لدراسات الاقتصادية والادارية، جامعة الازهر، غزة، العدد 2، المجلد 22، 2014.
4. الجميلي مخلص شياح علي، "العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، العراق، المجلد 4، العدد 9، 2012.
5. العبيدي نماء جواد، "اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، العدد 24، المجلد 8، 2012.

المذكرات:

1. بن الواضح الهاشمي، "تأثير متغيرات البيئة الخارجية على اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر (2008\2011)", اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف. 2014.
2. الوابل عبد الرحمن بن علي " دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى اداء العاملين"، مذكرة ماجستير، جامعة نايف، السعودية، 2005.
3. عاشوري ابتسام، "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمي"، مذكرة ماجستير، كلية علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

المواقع الالكترونية:

1. موقع مؤسسة موبيليس الجزائر من الرابط الالكتروني: [www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)
2. موقع سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من الرابط: [www.arpt.dz](http://www.arpt.dz)

# الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف-المسيلة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## استمارة استبانة حول:

**دور الحوافز المادية في تحقيق الالتزام التنظيمي**

دراسة ميدانية في مؤسسة موبيليس بولاية المسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير عمومي

### الموضوع:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته اما بعد انا بصدد القيام بدراسة علمية مكملة لشهادة الماستر في التسيير عمومي من جامعة المسيلة ارجو من سيادتكم الاجابة على الاسئلة بوضع العلامة ( X ) في الخانة المناسبة، وتقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

وشكرا.

من اعداد الطالب:

بن حباس عبد الناصر

2017-2016

القسم الاول:

• البيانات العامة:

1. الجنس:

ذكر  انثى

2. السن:

- اقل من 25
- من 25 الى 35
- من 36 الى 45
- من 46 الى 55
- اكثر من 55

3. الحالة العائلية:

متزوج  اعزب

4. المستوى التعليمي:

- متوسط فما دون
- ثانوي
- جامعي
- تكوين متخصص

5. الخبرة المهنية:

- اقل من 5 سنوات
- من 5 الى 10 سنوات
- من 11 الى 20 سنة
- اكثر من 20 سنة

6. الوظيفة:

- مدير
- رئيس مصلحة
- عون اداري
- وظيفة اخرى

7. الدخل:

- اقل من 35000
- من 35000 الى 45000
- من 46000 الى 55000
- اكثر من 55000

## القسم الثاني:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	<b>المجال الاول: الحوافز المادية:</b>					
	<b>نظام الاجور:</b>					
1	تقدم المؤسسة اجورا ملائمة للقدرة الشرائية.					
2	يمتاز نظام الاجور بالمؤسسة بالعدالة.					
3	يلتزم الاجر الذي تتحصل عليه الجهد المبذول.					
4	تقدم المؤسسة اجر اضافي مقابل العمل خارج الدوام الرسمي(الوقت الاضافي).					
5	يعادل الاجر الذي تحصل عليه الدرجة العلمية المتحصل عليها.					
6	تقدم المؤسسة تعويض ملائم عند الترقية في السلم الوظيفي.					
	<b>نظام المكافآت والعلاوات:</b>					
7	تقدم المؤسسة مكافآت اضافية للموظفين الاكفاء في عملهم					
8	تفصح المؤسسة على اليات منح العلاوات فيها.					
9	تقدم المؤسسة تعويضات عادلة تتوافق مع ادائك في العمل					
10	تزداد المكافآت المقدمة من طرف المؤسسة كلما كان الأداء أفضل					
11	لا يؤثر منح المكافاة لمن لا يستحقها سلبا على ادائك					
	<b>•الخدمات الاجتماعية:</b>					

					تقدم المؤسسة اعانات مقبولة في مختلف المناسبات	12
					تنظم المؤسسة رحلات ترفيهية	13
					تمنح المؤسسة قروضا تسمح بتغطية مختلف احتياجات الموظف	14
					توفر المؤسسة سكنات لموظفيها	15
					توفر المؤسسة النقل للموظفين لديها	16
					توفر المؤسسة الاطعام للموظفين	17
					تسمح المؤسسة بمواصلة التكوين في اطار تحسين المستوى	18
					تقدم المؤسسة تعويضا كاف عند التقاعد	19

### المجال الثاني: الالتزام التنظيمي.

الالتزام التنظيمي في المؤسسة هي كالآتي:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	اشعر بالفخر كوني احد افراد هذه المؤسسة					
2	اعتبر مشاكل هذه المؤسسة هي مشاكل الشخصية					
3	اشعر بالانتماء لمؤسستي و كأنها بيتي الذي احرص عليه					
4	تستحق المؤسسة التي اعمل بها الولاء لها					
5	تهمني سمعة المؤسسة					
6	اشعر بارتباط عاطفي تجاه مؤسستي التي اعمل بها					
7	تتوافق قيمى الذاتية مع القيم السائدة في مؤسستي					
8	يعمل زملائي على تنمية الاحساس لدي بأني فرد مهم ضمن مجموعة العمل لديهم					
9	ارتباطي بهذه المؤسسة قرار صائب					
10	اشعر انه من واجبي ان ابذل قصارى جهدي لتحقيق اهداف المؤسسة					
11	أحافظ على تطبيق اللوائح و القوانين الخاصة بالمؤسسة					

					أحافظ على ممتلكات المؤسسة وكأنها ممتلكاتي	12
					اقوم بمهامي الوظيفية على اكمل وجه دون الحاجة لرقابة من قبل رؤسائي	13
					التزم بأوقات العمل اتجاه المؤسسة	14
					من واجبي تقديم الدعم لزملائي في العمل	15
					ارغب ان اكون في مكان يتطلب جهودا كبيرة يساهم في نجاح المؤسسة	16
					سأقبل اي وظيفة اكلف بها في المؤسسة مقابل استمراري بالعمل فيها	17
					وجودي على راس عملي الحالي يمثل استثمار وظيفي جيد بالنسبة لي	18
					سأكون سعيدا لقاء بقائي طويلا في المؤسسة التي أعمل بها	19
					ارغب في استمرار العلاقة التي نشأت بيني وبين زملائي في العمل	20
					ارغب في البقاء في عملي مهما توفرت فرص بديلة	21
					اشعر بالاعتزاز وانا اتحدث للآخرين عن المؤسسة التي اعمل بها	22
					اتحدث مع زملائي عن المؤسسة باعتبارها مكانا رائعا للعمل فيها	23
					اشعر بالاستقلالية والحرية في التعبير عن ارائي امام رؤسائي بالعمل	24
					اشعر بالعلاقة الاخوية بيني وبين زملائي بالعمل	25
					انا مهتم جدا بوضع ومستقبل المؤسسة التي اعمل بها.	26
					مناخ العمل في المؤسسة التي اعمل بها مريح ومستقر	27

وشكراً:

قائمة محكمي الاستبانة:

الرقم	الاسم	اللقب	المنصب	الجامعة
1	الظاهر	ميمون	استاذ محاضر "ب"	المسييلة
2	صونية	بتقة	استاذة محاضرة "ب"	المسييلة
3	حسين	بركاتي	استاذ محاضر "أ"	المسييلة
4	حميدة	زواوي	استاذة مساعد صنف "ب"	المسييلة

## ملخص:

من خلال البحث المقدم تحت عنوان "دور الحوافز المادية في تحقيق الالتزام التنظيمي" دراسة ميدانية لوكالتي موبيليس بالمسيلة وبوسعادة، تعرفنا على أهمية و علاقة الحوافز المادية في زيادة الالتزام التنظيمي لدى موظفي وكالتي موبيليس بكل من مدينتي المسيلة وبوسعادة.

وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع البيانات وتفسيرها عن طريق استخدام الاستبانة لاستطلاع رأي عينة الدراسة التي كانت مكونة من 21 موظف وبعد توزيع هذه الاستبانة تم استرجاع 15 استبانة من اصل 21 اي بنسبة 71%، كما تم استخدام برنامج spss الإحصائي لتحليل البيانات.

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة طردية موجبة قوية بين الحوافز المادية بالالتزام التنظيمي في وكالة موبيليس التجارية بكل من المسيلة وبوسعادة، وعليه فإنه كلما زادت الحوافز المادية زاد الالتزام التنظيمي لأفراد عينة الدراسة (موظفي وكالتي موبيليس بالمسيلة وبوسعادة).

## الكلمات المفتاحية:

الحوافز المادية، الالتزام التنظيمي.

## Abstract:

Through the research entitled "The Role of Material Incentives in Achieving Organizational Commitment", a field study of Mobilis Agencies in Msila and Bousaada, we learned about the importance and relationship of material incentives in increasing the organizational commitment of the Mobilis agencies in both the cities of Msila and Bousaada.

The analytical descriptive approach, based on data collection and interpretation, was used by using the questionnaire to survey the sample of the study which was composed of 21 employees. After the questionnaire was distributed, 15 questionnaires were retrieved out of 21 or 71% data.

The results of the field study showed that there is a strong positive correlation between the material incentives and the organizational commitment in the Mobilis commercial agency in Msila and Bousaada. Therefore, the more the material incentives, the more the organizational commitment of the study sample members.

## Key words:

Material incentives, organizational commitment