



جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

العنوان:

إدارة الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المؤسسة  
دراسة حالة "المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى"

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: تسيير موارد بشرية

تحت اشراف :

د أ/ رولامي عبد الحميد

إعداد الطالبين:

- ملاحي عبد الكريم

- فارس علي

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

د أ/ بغدادي بلال (أستاذ محاضر صنف ب) رئيسا

د أ/ رولامي عبد الحميد (أستاذ محاضر صنف ب) مشرفا

د أ/ بن ذهيبية محمد (أستاذ محاضر صنف ب) ممتحنا

السنة الجامعية: 2019/2018





جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

العنوان:

إدارة الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي،  
دراسة حالة "المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى"

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: تسيير موارد بشرية

تحت اشراف :

إعداد الطالبين:

د أ/ رولامي عبد الحميد

- ملاحي عبد الكريم

- فارس علي

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا (أستاذ محاضر صنف ب)

د أ/ بغدادي بلال

مشرفا (أستاذ محاضر صنف ب)

د أ/ رولامي عبد الحميد

ممتحنا (أستاذ محاضر صنف ب)

د أ/ بن زهية محمد

السنة الجامعية: 2019/2018

# الإهداء

## الإهداء

أهدي ثمرة عملي إلى الوالدين الكريمين أطال الله عمرهما  
إلى سدي في هذه الحياة "زوجتي وأولادي: بتول وسندس  
إلى إخوتي وأخواتي

إلى أشقائنا في فلسطين الحبيبة و جميع بلاد المسلمين  
إلى زملائي في العمل بمستشفى مكور حمو بعين الدفلى  
إلى كل من وسعتم ذاكرتي ولم تسعمو مذكرتي، الذين عرفتمو وأحبتتمو وأحبوني  
في الله.

عبد الكريم ملاح



# الإهداء

الإهداء

أهدي ثمرة عملي إلى الوالدين الكريمين أطال الله عمرهما

إلى الزوجة والأولاد

إلى إخوتي وأخواتي

إلى أشقائنا في فلسطين الحبيبة وجميع بلاد المسلمين

إلى زملائي في العمل بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى

إلى كل من وسعتم ذاكرتي ولم تسعمه مذكرتي، الذين عرفتهم وأحببتهم وأحبوني

في الله.

فارس علي



# الشكر

قال تعالى "ولئن شكرتم لأزيدنكم"

أشكر الله سبحانه وتعالى الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع الذي نأمل أن يكون قيمة مضافة إلى رصيد البحث العلمي وأن يجعله الله علماً ينتفع به ويجزي كل من أعاننا عليه خير الجزاء.

كما لا يفوتنا أن نشكر كل من ساهم في دعمنا من قريب أو من بعيد.

بدأنا بالمشرف على هذا العمل، الدكتور "رولامي عبد الحميد" الذي لم يدر أي جهد في منحنا وقته واهتمامه البالغ طيلة فترة تحضير المذكرة كما لا يفوتنا ان نشكر الدكتور بغدادي بلال و الدكتور بن خميبة محمد أعضاء لجنة المناقشة وكذا مسؤولي المؤسسة العمومية لنقل الحضري بعين الدفلى

المدير العام جلولي محفوظ

رؤساء المصالح وكذا عمال المؤسسة

على حسن الاستقبال والتعاون

وفي الأخير أسدي عبارات الشكر والتقدير لكل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد ولم تتح لنا الفرصة لذكرهم

## المخلص:

تطرقنا في هذه الدراسة للتعرف على أهم الحوافز المقدمة، وكذلك مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى، وعلى الحوافز ودورها في صنع الالتزام. تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة الدراسة والمتمثلة في عمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى، وقد اعتمدنا في تحليل البيانات في الجزء التطبيقي على برنامج Excel و spss23

ويمكن تلخيص مشكلة البحث بالسؤال التالي:

ما علاقة إدارة الحوافز بالالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى؟ وكانت الفرضيات الفرعية لهذه الدراسة هي:

- 1- تحظى عملية إدارة الحوافز في المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى بثقة عمال هذه المؤسسة
- 2- إدارة الحوافز لها أثر ايجابي على توافق أهداف وقيم العامل مع أهداف وقيم المؤسسة.
- 3- إدارة الحوافز لها أثر ايجابي في بذل العامل جهد في المؤسسة.
- 4- إدارة الحوافز لها أثر ايجابي على رغبة العمال في مواصلة مساهمهم الوظيفي في المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى.

وتمثل مجتمع الدراسة في عمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى، وتكونت عينة الدراسة من (57) عامل.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

أن الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة متوسط.

أن الحوافز لها أثر على الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى.

**الكلمات المفتاحية:** الحوافز، الالتزام التنظيمي، الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري.

## Study Summary

This study aims to identifying the most important incentives provided, as well as the level of the organizational commitment, the incentives and their role in creating & raising the level of the organizational commitment in the employee's behavior of the public institution of urban Transport.

The analytical descriptive approach was followed by designing of a questionnaire and distributed to the sample of the study, represented by employee's of the public institution of urban Transport, and we relied on the analysis of the data in the application part on spss 23 and Excel.

The research problem can be summarized by the following question:

What is the relationship of incentive management to the organizational commitment of the workers of the public institution of urban Transport in Ain defla

The sub-hypotheses of this study were:

1- The incentive management process in the public institution of urban Transport has the highest confidence in the employees of this institution

2- Management of incentives has a positive impact on the compatibility of the objectives and values of the worker with the goals and values of the institution

3- Management of incentives has a positive impact in the work of the worker effort in the institution

4- The management of incentives has a positive impact on the desire of workers to continue their career in the public institution of urban Transport Ain Defla

The study population represented the workers of the public institution of urban Transport with the highest percentage. The study sample consisted of (57) workers

The most important findings of the study

The organizational commitment of the sample members is average

The incentives has an impact on the organizational commitment of the employees of the public institution of urban Transport

### **Key words**

Incentives, organizational commitment, affective "emotional" commitment, normative commitment, and continuing commitment.

## الفهرس

الإهداء	IV
الملخص :	VII
مقدمة:	أ
الفصل الأول : إدارة الحوافز و علاقتها بالالتزام التنظيمي	6
تمهيد:	7
المبحث الأول :ماهية إدارة الحوافز	8
المطلب الأول: مفهوم وخصائص الحوافز	8
الفرع الأول: مفهوم الحوافز	8
الفرع الثاني: خصائص نظام الحوافز	8
المطلب الثاني: أهمية و أهداف الحوافز	9
الفرع الأول: أهمية الحوافز	9
الفرع الثاني: أهداف الحوافز	10
المطلب الثالث: أنواع الحوافز	11
المطلب الرابع : مراحل تصميم نظام الحوافز و شروط نجاحه	12
الفرع الأول : مراحل تصميم نظام الحوافز	12
الفرع الثاني : شروط نجاح نظام الحوافز	13
المبحث الثاني :الالتزام التنظيمي	15
المطلب الأول: مفهوم الإلتزام التنظيمي	15
الفرع الأول: مفهوم الإلتزام التنظيمي	15
الفرع الثاني : خصائص الإلتزام التنظيمي	16
المطلب الثاني : أهمية الإلتزام التنظيمي و آثاره التنظيمية	17
المطلب الثالث : مراحل تطوّر الإلتزام التنظيمي	19
المطلب الرابع: أبعاد الإلتزام التنظيمي و طرق قياسه	19
الفرع الأول : أبعاد الإلتزام التنظيمي	20
الفرع الثاني : طرق قياس الإلتزام التنظيمي	21
المطلب الخامس: علاقة إدارة الحوافز بالالتزام التنظيمي	22
المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية	22

22	المبحث الثالث: الدراسات السابقة في الموضوع.....
22	المطلب الأول : عرض الدراسات الأجنبية السابقة في الموضوع.....
24	المطلب الثاني : عرض الدراسات المحلية السابقة في الموضوع.....
26	المطلب الثالث: ملخص الدراسات السابقة.....
27	خلاصة الفصل الأول : .....
28	الفصل الثاني : دراسة حالة المؤسسة العمومية للنقل الحضري لمدينة عين الدفلى .....
29	تمهيد: .....
30	المبحث الأول: قطاع النقل الحضري في الجزائر ومؤسسة النقل الحضري لمدينة عين الدفلى.....
30	المطلب الأول: نظم النقل الحضري الجماعي.....
31	المطلب الثاني: تقديم عام لمؤسسة النقل الحضري لمدينة عين الدفلى.....
	<b>Erreur ! Signet non défini.....</b>
36	المطلب الأول: بيانات الدراسة:.....
36	المطلب الثاني: أداة الدراسة .....
36	الفرع الأول: تصميم استمارة الاستبيان.....
36	الفرع الثاني: هيكل، مجتمع وأدوات الدراسة.....
39	المبحث الثالث: تحليل و مناقشة النتائج .....
39	المطلب الأول: التحليل الوصفي لدراسة الميدانية.....
39	الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس .....
39	الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن .....
40	الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.....
40	الفرع الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة .....
41	الفرع الخامس: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأجر .....
41	الفرع السادس: توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية:.....
42	الفرع السابع: توزيع أفراد العينة حسب عدد الموظفين الذين تشرف عليهم : .....
43	المطلب الثاني: عرض نتائج الإحصاء الوصفي.....
43	الفرع الأول: عرض ومناقشة نتائج المحور الأول ( إدارة الحوافز ) .....
48	الفرع الثاني: عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني(الالتزام التنظيمي ) .....
54	الفرع الثالث: عرض ومناقشة نتائج العلاقة بين إدارة الحوافز و الالتزام التنظيمي.....

55	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
59	خلاصة الفصل الثاني:
<b>Erreur ! Signet non défini.</b>	<b>الخاتمة:</b>
64	قائمة المراجع
67	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
18	يوضح الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي	1
37	الاحصائيات المتعلقة باستمارات الاستبيان	2
38	درجات الإجابة على الاستبيان ومجالات متوسطها الحسابي.	3
38	معامل الفا كرو نباخ	4
39	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	5
39	ا توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	6
40	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	7
40	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	8
41	ج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأجر	9
41	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	10
42	توزيع أفراد العينة حسب عدد الموظفين الذين تشرف عليهم	11
44-43	عرض نتائج المحور الأول	12
49-48	عرض نتائج المحور الثاني	13
54	عرض نتائج العلاقة بين ادارة الحوافز والالتزام التنظيمي	14
55	تأثير الحوافز على توافق أهداف وقيم العامل مع أهداف وقيم المؤسسة.	15
56	تأثير الحوافز على رغبة العامل في بذل جهد في المؤسسة.	16
57	تأثير الحوافز على رغبة العمال في مواصلة مسارهم الوظيفي في المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى	17
58	تعمل الإدارة الجيدة للحوافز على زيادة الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى	18

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	أنواع وتقسيمات الحوافز	1
19	يوضح العوامل التي تؤثر في تشكيل الالتزام التنظيمي	2
21	أبعاد الالتزام التنظيمي	3
35	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لمدينة عين الدفلى	4
39	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	5
39	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	6
40	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	7
40	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	8
41	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأجر	9
41	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	10
42	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الموظفين الذين تشرف عليهم	11

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
68	الاستبيان	1
71	المرسوم التنفيذي رقم 10-91 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1431 الموافق 14 مارس سنة 2010	2

# مقدمة

تعد الموارد البشرية في المنظمات على اختلافها من أهم الموارد التي تعتمد عليها في تحقيق أهدافها، كما أن إدارة وتسيير الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة هذا لأن تحقيق المنظمة لأهدافها وتحسين أدائها مرتبط بشكل كبير بتحسين أداء الأفراد العاملين بها، ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة هذه المنظمة العمل على تنمية قدراتهم، ومهاراتهم ومواهبهم وكذا خلق مناخ وجو ملائمين للإبداع البشري، هذا ما يستدعي القيام بالتغيير في خصائصهم وثقافتهم.

وبما أن المنظمة تسعى دائما لتحقيق الفعالية والمردودية العالية وذلك من خلال الاستخدام الأمثل والعقلاني لطاقتها البشرية، وإمكاناتها المادية، ولو استطاعت المنظمة التحكم والسيطرة في إمكانياتها المادية فإن الأمر يختلف في الطاقات البشرية، فرغم توفرها إلا أنه يصعب التحكم فيها نظرا لقابلية سلوكها للتغيير على مر الزمن، لذلك وجب تحفيز هذه الطاقة البشرية بجعلها تساهم بطريقة فعالة عن رغبة و اقتناع في تحقيق أهداف المنظمة، و رفع الكفاءة الإنتاجية، لأن العنصر البشري هو مفتاح التنمية و التطور حيث أثبتت البحوث والدراسات أن تطور المؤسسات متعلق بكفاءة العاملين و درجة استعدادهم ورغبتهم في العمل.

وتعد الحوافز من أهم العوامل التي تدفع سلوك العامل في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة، والحوافز تتمثل في العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، وهي متعددة ومتنوعة فيمكن أن تكون ايجابية أو سلبية ويمكن أن تكون في شكل تحفيز مادي أو معنوي.

فالحوافز مرت بمراحل عديدة حتى وصلت للصورة التي نراها بها الآن، فبدأت بالمرحلة التقليدية والتي تم التركيز فيها فقط على الحوافز المادية ثم أعقبها مرحلة مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالحوافز المعنوية بجانب المادية ثم جاءت المرحلة الحديثة التي تربط بين الحوافز المادية والمعنوية ومدى الأداء، ومن هنا تكمن أهمية الحوافز في كل الدراسات عبر كل المراحل.

ولذلك وجب على المنظمة الناجحة توفير حوافز مناسبة حتى يشعر العاملون فيها بالاهتمام، الشيء الذي يجعل لديهم إحساس بالراحة النفسية وشعورا بالرضا ومن ثمة الإحساس بالانتماء والولاء، مما يجعل اتجاهاتهم في الغالب ايجابية نحو عملهم ونحو المنظمة التي هم أجزاء منها، وأن هذا ناتج عن تشجيع العمال في المنظمة.

ويشير الالتزام التنظيمي إلى مدى الإخلاص والمحبة التي يبديها العاملون اتجاه أعمالهم ومنظمتهم، وإلى رغبتهم القوية في البقاء والاستمرار فيها والدفاع عنها وتحسين سمعتها وبذلك ينعكس الالتزام التنظيمي على أداء العاملين وتحقق المنافع والمصالح المشتركة بين المنظمات وعمالها.

#### الإشكالية الرئيسية:

وللوصول لفهم العلاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي في المنظمة نسعى من خلال بحثنا هذا الى تحديد طبيعة هذه العلاقة لدى عمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى باعتبارها من ضمن المنظمات العمالية، والذين يحتاجون كغيرهم إلى حوافز من شأنها أن تحقق الالتزام التنظيمي والذي بدوره يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ومنه نطرح التساؤل التالي:

ما علاقة إدارة الحوافز بالالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى؟  
وتحت هذا التساؤل تأتي التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تحظى عملية إدارة الحوافز في المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى بثقة عمال هذه المؤسسة؟
- ما هو تأثير الحوافز على توافق أهداف وقيم العامل مع أهداف وقيم المؤسسة؟
- ما هو تأثير الحوافز على رغبة العامل في بذل جهد في المؤسسة؟
- ما هو تأثير الحوافز على رغبة العمال في مواصلة مساهمهم الوظيفي في المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى؟

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية

تساهم الإدارة الجيدة للحوافز على زيادة الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى

الفرضيات الفرعية:

- تحظى عملية إدارة الحوافز في المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى بثقة عمال هذه المؤسسة
- إدارة الحوافز لها أثر ايجابي على توافق أهداف وقيم العامل مع أهداف المؤسسة.
- إدارة الحوافز لها أثر ايجابي في بذل العامل جهد في المؤسسة.
- إدارة الحوافز لها أثر ايجابي على رغبة العمال في مواصلة مساهمهم الوظيفي في المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى.

مبررات اختيار البحث:

مبررات ذاتية:

- نوع التخصص والميول الشخصي؛
- الفضول في مدى تطابق الجانب النظري مع الجانب التطبيقي؛
- التفكير في تطبيق نتائج البحث في الحياة العملية للطالب؛

مبررات موضوعية:

- أهمية الموضوع في ظل التحولات الاقتصادية الحديثة
- اهتمام المؤسسات الحديثة بالعنصر البشري وخاصة الجانب التحفيزي و أثره على الالتزام التنظيمي
- الدور الكبير الذي يلعبه التحفيز بالبرقي والنهوض بالمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر

أهداف البحث:

تكمّن أهداف الدراسة في:

- التعرف على أهم الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى.
- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدي عمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى.

- التعرف على العلاقة بين إدارة الحوافز ودرجة الالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى.  
**أهمية البحث:**

تكمن أهمية الدراسة في أنها تساهم في وضع تصور واضح حول الحوافز المستخدمة وكيف تؤثر على الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات العمومية الاقتصادية، كما وتأتي أهمية البحث في مدى تكامل وترابط نشاط التحفيز مع التزام العاملين، وتقديم التوصيات اعتمادا على ما توصلت إليه الدراسة.

### حدود البحث:

حدود الدراسة المكانية:

المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى.

حدود الدراسة الزمنية:

طبقت حدود الزمنية لهذه الدراسة ما بين شهري جانفي وأفريل، للسنة الدراسية 2018 / 2019

### منهج البحث:

بما أن دراستنا الحالية تعتمد على محاولة الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الحوافز والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى، فإن المنهج الوصفي هو الملائم للدراسة، حيث تعالج البحوث الوصفية موضوعا أو ظاهرة أو وصف العلاقات الموجودة بين متغير وآخر، وهو يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، ومن ثم تحليلها وتفسيرها، حيث يستخدم في هذا المنهج أساليب القياس والتصنيف والتفسير واستنتاج العلاقات ذات الدلالة بالنسبة للمشكلة المطروحة للبحث وتحليلها للوصول إلي إدراك طبيعتها.

### صعوبات البحث

صعوبة إيجاد المراجع خاصة بالعربية فيما تعلق بالالتزام التنظيمي

صعوبة إجراء الدراسة الميدانية بسبب عدم إلمام العمال بموضوع الدراسة

### هيكل البحث:

قسم البحث إلى فصلين أساسيين: قسم نظري وآخر ميداني: وقد شمل القسم النظري ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: وقد اختص هذا المبحث على مفهوم الحوافز وخصائصها وأهميتها وأنواعها وشروط ومراحل تصميم نظام الحوافز

أما المبحث الثاني فتناولنا فيه: الالتزام التنظيمي وقد تضمن ذكر مفهوم الالتزام التنظيمي وأهميته وأثاره ومراحله وطرق قياسه وتم التطرق فيه إلى العلاقة النظرية بين إدارة الحوافز والالتزام التنظيمي.

أما المبحث الثالث: فتناولنا فيه الدراسات السابقة التي اهتمت بموضوع دراستنا الحالية.

و في ما يخص القسم التطبيقي فقد شمل على ثلاثة مباحث :

المبحث الأول: تناولنا فيه قطاع النقل الحضري في الجزائر وتقديم عام للمؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى.

أما في المبحث الثاني: فقد تطرقنا إلى الإطار المنهجي للدراسة من بيانات الدراسة واستخدمنا الاستبيان.

أما في المبحث الثالث: فقد تطرقنا إلى نتائج الدراسة الميدانية من عرض نتائج الإحصاء الوصفي واختبار الفرضيات، وأخيرا استنتجنا عام لهذه الدراسة يركز على أهم ما جاء من النتائج الميدانية الخاصة بالبحث.

# الفصل الأول: إدارة الحوافز و علاقتها بالالتزام التنظيمي

## الفصل الأول: إدارة الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

---

**تمهيد:** تعتبر الحوافز من أساسيات ضمان تحقيق الأهداف على جميع المستويات سواء في المؤسسات الخاصة أو العمومية، التي من شأنها الوصول إلى أعلى مستويات من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي للعاملين لديها، وكسب التزامهم وانتمائهم، وغير ذلك من الأهداف التي من شأنها الخروج بهم من دائرة التذمر إلى سعة الرضا دائماً.

لذلك ارتأينا في هذا الفصل التعرض إلى مفهوم وخصائص الحوافز وأهميتها والأنواع التي تميزها كما قمنا بدراسة نظرية للالتزام التنظيمي من مفهومه وخصائصه إلى أهميته وأثاره وطرق قياسه والعلاقة بين إدارة الحوافز والالتزام التنظيمي.

يدور التساؤل عن الطريقة التي يمكن بها حمل الفرد على المساهمة والتعاون في العمل بأقصى طاقة ممكنة، والملاحظة انه يمكن الوصول إلى ذلك عن طريق توفير الحوافز المختلفة المادية والمعنوية، الإيجابية والسلبية. ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى التعاريف المختلفة حول الحوافز وكذا أهميتها وأنواعها والخصائص التي تميزها ومن ثم التطرق إلى مراحل وشروط تصميم نظام الحوافز.

#### المطلب الأول: مفهوم وخصائص الحوافز

##### الفرع الأول: مفهوم الحوافز

لقد تعددت واختلفت تعاريف الحوافز، نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

- 1- هي مجموعة السياسات والوسائل التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد (الموظف) نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهدافه الشخصية
  - 2- الحافز مؤثر خارجي يوجد بالمجتمع أو البيئة المحيطة بالفرد باعتباره وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها
  - 3- الحافز هي مؤثرات خارجية تقود الفرد وتدفعه إلى سلوك أو تصرف معين
- تجتمع التعريفات السابقة وغيرها من التعريفات أن الحوافز ما هي إلا مؤثرات خارجية للفرد تسخرها المنظمة بهدف زيادة جهده ودفعه لزيادة إنتاجيته.

##### الفرع الثاني: خصائص نظام الحوافز<sup>2</sup>

تتسم الحوافز ببعض الخصائص من أهمها :

- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات و التصرفات و الانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره و قياس أبعاده.
- إمكانية التطبيق: ويشير هذا إلى تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات...
- الوضوح و البساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز و إمكانية فهمه و استيعاب أسلوبه و الاستفادة منه و ذلك من حيث الإجراءات التطبيقية.
- التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد و حثهم على العمل و التأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك و تحقيق الأداء المنشود.
- المشاركة: يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتبنيهم و تحمسهم، و زيادة إقتناعهم به و الدفاع عنه.
- تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة، و موضوعية

<sup>1</sup> الدكتور محمد الفاتح محمود المغربي، مبادئ الإدارة، الطبعة العربية الاولى، دار الجنان للنشر، المملكة الاردنية الهاشمية، 2014 ،

ص 297

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 299

## الفصل الأول: إدارة الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

للأداء.

- القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه و إلا فقد أهميته و تأثيره لتحقيق أهدافه المرجوة.
- الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مدخلها و طرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية و الأعمار السنية و الحاجات الإنسانية و الكميات و الأرقام و الجودة...و غيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.
- المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار و الانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطوير أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر.
- الجدوى التنظيمية: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها و أرباحها، وذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل و بعد النظام.
- التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوافز

#### الفرع الأول: أهمية الحوافز

إن اختلاف الأهمية بالنسبة للحافز تختلف باختلاف العاملين وحاجاتهم، كمثل على ذلك فإن الحافز المادي قد لا يكون مؤثر تماما بالنسبة لموظف يتقاضى مرتب يراه كبيرا أو كافيا نسبيا فهو لا يشعر بحاجة مادية أساسية بينما قد يشعر بحاجة عالية إلى تقدير شخصي واحترام رؤسائه وزملائه له، وهنا يكون الحافز الذي خاطب حاجته إلى التقدير الشخصي قوي وفعال أكثر<sup>1</sup>

وتبدو أهمية الحوافز في مختلف المستويات على النحو التالي:<sup>2</sup>

#### 1) أهمية الحوافز على المستوى الفردي:<sup>3</sup>

أ- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد، وإشباع حاجته للتقدير طالما أن العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء الرادع، من التأييب والتوبيخ والخصم والفصل أحيانا، ويجب الاعتراف بحق من بذل جهدا وأتقن الأداء، وأخلص في العمل، بتشجيعه وحثه على الاستقرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.

ب- أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم وردة فعل الغير اتجاهها، واستجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم، وإشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية معاصرة، ط2، دار النهضة العربية، مصر، 2008، ص 468

<sup>2</sup> الدكتور محمد الفاتح محمود المغربي، مرجع سابق، ص 297

<sup>3</sup> المرجع نفسه، نفس الصفحة

## الفصل الأول: إدارة الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

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

(2) أهمية الحوافز على المستوى الجماعات:<sup>1</sup>

أ- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة ويجب على الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.

ب- تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.

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

(3) أهمية الحوافز على المستوى المنظمة:<sup>2</sup>

أ- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجيتها والحفاظ على مكانتها، هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

ب- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب وتقييم الأداء والأجور، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.

ت- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تسهم الحوافز في تحقيق جو الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

### الفرع الثاني: أهداف الحوافز

يحقق النظام الجيد للحوافز مجموعة من الأهداف تتمثل في الآتي:<sup>3</sup>

1- زيادة نواتج العمل في شكل كميات الإنتاج، جودة الإنتاج ومبيعات وأرباح.

2- تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثلة: تخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخامات، تخفيض الفاقد من الموارد البشرية وأي موارد أخرى

3- إشباع حاجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.

4- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.

<sup>1</sup> الدكتور محمد الفاتح محمود المغربي، مصدر سابق، ص 298

<sup>2</sup> المرجع نفسه، نفس الصفحة

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 300

## الفصل الأول: إدارة الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

5- جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء.

6- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الصدق والتضامن.

7- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.

بالإضافة إلى ما ذكر فإن للحوافز أهداف أخرى تتصل بأهداف العاملين بالمنظمة وأهداف تتصل بأهداف المجتمع وتتمثل هذه الأهداف في الآتي:

1- ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين فيها، حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق أفضل إنتاج كمي و نوعي و تقديم أفضل الخدمات لموظفيها و زيادة دخلهم إذ أنها تمكنهم من الوفاء ببعض التزاماتهم المادية، كما يؤدي استخدام الحافز المعنوي الايجابي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين و دفعهم للعمل بإخلاص و التفاني في خدمة المؤسسة.

2- ربط أهداف المؤسسة والعاملين فيها بأهداف المجتمع، فمن النتائج التي تترتب على استخدام أسلوب الحوافز دفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية سواء من السلع أو الخدمات، وتوفيرها لأفراد المجتمع، وهذا بدوره ينعكس إيجابا على سمعة المؤسسة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه.

### المطلب الثالث: أنواع الحوافز

هناك عدة أنواع للحوافز يمكن ذكرها فيما يلي.

أ - حسب طبيعتها: إلى حوافز معنوية ومادية

1- الحوافز المادية: تعتبر من أكثر أنظمة الحوافز شيوعا وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد<sup>1</sup>

2- الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي لها تأثير على نفسية العامل والهادفة إلى رفع معنوياته مثل فرص الترقية ، العلاقات الاجتماعية بين العمال، والإشراف والاعتراف بأهمية الفرد وبمجهوده.<sup>2</sup>

ب- حسب أثرها: إلى ايجابية وسلبية.

1- ايجابية: هي تلك المستخدمة في اتجاه ايجابي تحفز العمال عن طريق تشجيعهم للقيام بأعمال معينة، وذلك بزيادة المزايا والخدمات المقدمة<sup>3</sup>

سلبية: وهي تلك التي تهدف إلى منع العمال من القيام بعمل معين ، حيث تكون بمثابة ردع سلوك غير مقبول من العمال أو إجبارهم على الانضباط وأداء العمل بالطريقة المقبولة

<sup>1</sup> حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، 2011 ، ، ص 85

<sup>2</sup> حاروش نور الدين إدارة الموارد البشرية، ط1 ، دار الأمة للطباعة و الترجمة والتوزيع ، الجزائر ، 2011 ، ص 143.

<sup>3</sup> حاروش نور الدين ، مرجع سابق ، ص 143 .

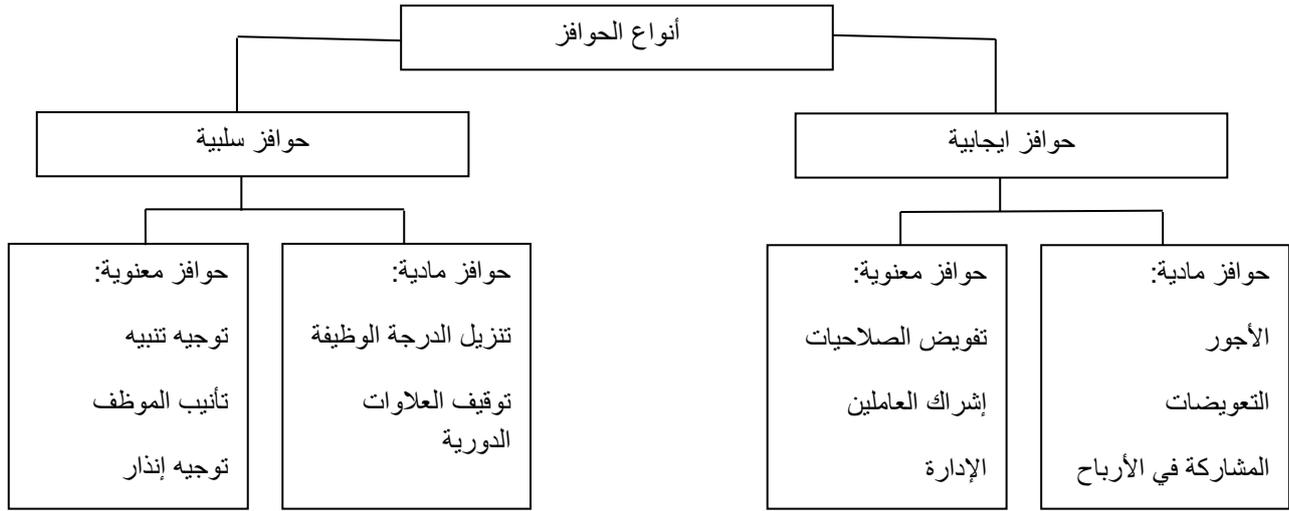
## الفصل الأول: إدارة الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

ج - حسب المستخدمين: منها إلى جماعية أو فردية.

1- الحوافز الفردية: هي تلك التي ترتبط بالعمل الفردي ومن أهم مزايا هذا النوع أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء و المكافئة<sup>1</sup>

2- الحوافز الجماعية: نظرا لوجود تداخل في العمل بين الأفراد، فلا يمكن تحديد الحوافز لذلك أوجدت الحوافز الجماعية، حيث تقدم الحوافز للكل و إذا تباطأ فرد فإن المجموعة تدفعه للعمل<sup>2</sup>.

الشكل رقم 01: أنواع وتقسيمات الحوافز



المصدر د. زويليف مهدي، إدارة الأفراد، ط1، دار مجدالوي للنشر والتوزيع، عمان، 1994 ص 270

### المطلب الرابع: مراحل تصميم نظام الحوافز وشروط نجاحه

#### الفرع الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز

إن تصميم نظام الحوافز يمر بعدة مراحل أو خطوات يمكن توضيحها كما يلي:

أولاً: تحديد هدف النظام : لا بد في البداية أن يتم تحديد هدف عام لنظام الحوافز سواء كان هذا الهدف في شكل تعظيم الأرباح أو زيادة المبيعات أو الإيرادات أو قد يكون تخفيض للتكاليف أو التشجيع على أفكار جديدة أو تحسين للجودة أو غيرها من الأهداف، ولتحقيق هذا الهدف العام فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة، الإدارات، الفروع، الأقسام) ولذلك فإن نظام الحوافز الشامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله، فهذا نظام جزئي لرجال البيع وذلك نظام جزئي لرجال الإدارة العليا، ونظام جزئي آخر للعمال التنفيذيين... الخ.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، دروس العلم الاجتماعية، ديوان المطبوعات، القاهرة، 1982 ص 12

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2002، ص 195.

<sup>3</sup> -أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، ط 6، دار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998،

## الفصل الأول: إدارة الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

ثانياً: دراسة الأداء: في هذه المرحلة يتم تحديد وتوصيف الأداء المطلوب وكذلك تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي، ولتحديد وتوصيف الأداء المطلوب لابد من:<sup>1</sup>

- 1- وجود وظائف ذات تصميم سليم، محدد فيه واجبات ومهام كل وظيفة بشكل واضح ومفهوم.
- 2- وجود عدد سليم للعاملين لا أكثر ولا أقل مما يجب.
- 3- وجود ظروف عمل ملائمة من تجهيزات وأدوات وإضاءة وتهوية ومواصلات وغيرها مما يسهل الأداء .
- 4- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل، فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له سيطرة عليه

ثالثاً: تحديد ميزانية الحوافز

يقصد بميزانية الحوافز ذلك المبلغ الإجمالي المتاح للمسؤول على نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام، ويجب أن تغطي الأموال المخصصة في ميزانية الحوافز البنود التالية:<sup>2</sup>

- 1- قيمة الحوافز والجوائز: وهي تمثل الجزء الأكبر من ميزانية الحوافز.
- 2- التكاليف الإدارية: مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله وتدريب المديرين عليه.
- 3- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنوداً مثل النشرات والكتيبات التعريفية، الملصقات الدعائية، المراسلات والحفلات

ويجب التفريق بين نوعين من ميزانيات الحوافز عند تحديد حجم ميزانية الحوافز:

- 1- ميزانية ثابتة: يتم تحديد مبلغ ثابت ومعروف مسبقاً فمثلاً يحدد مبلغ 3 مليون دينار جزائري على سبيل المثال خلال العام القادم وفقاً للخبرة السابقة للمنظمة وحجم ميزانية الأجور، وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج
- 2- ميزانية مرنة: حيث تكون الميزانية متغيرة، وغير محددة سلفاً وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج وعلى هذا فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء متغير كأن تكون مثلاً 5 % من الأرباح أو 8 % من المبيعات، تتميز هذه الطريقة بأنها لا تفرض أي قيود مسبقة على الإدارة حيث أنها لا تتعهد بدفع مبلغ معين وذلك لأن مبلغ الحوافز لا يتحدد إلا في ظل ما يتحقق من أداء ونواتج وأن هذه النواتج هي التي تمول ميزانية الحوافز وبالتالي فالنظام يمول نفسه بنفسه.

### الفرع الثاني: شروط نجاح نظام الحوافز

هناك مجموعة من الشروط الأساسية التي لا بد للإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار إذا أرادت أن تحقق من وراء الحوافز فوائد ترتبط بإنجاز وزيادة إنتاجية العاملين وإيجاد بيئة عمل لتحفيز طاقاتهم ذاتياً وتقديم أفضل عمل ممكن ومنها:

- 1- تشجيع الأداء الناجح ورفع الروح المعنوية.
- 2- جعل الموظفين يشعرون كأنهم شركاء وتشجيع الإحساس بالمسؤولية.
- 3- منح الحوافز للعاملين في مواعيد محددة ومنقاربة ومتناسبة زمنياً مع أداء العمل

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 257

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 417

## الفصل الأول: إدارة الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

---

4- ضمان وفاء الإدارة بالتزاماتها التي تقررها بخصوص الحوافز

5- يجب أن يتناسب الحافز مع المستوى الاجتماعي للفرد فغالبا الأفراد في المستويات الإدارية التنفيذية ذات الرواتب المنخفضة تهتمهم الحوافز المادية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> علاقي مدني عبد القادر، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة زهران، جدة، 2002، ص 363

## الفصل الأول: إدارة الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

### المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي

نظرا للاهتمام المتزايد من قبل الباحثين بمفهوم الالتزام التنظيمي يستوجب البحث عن مستوى الالتزام ومدى علاقته ببعض المتغيرات في بيئة العمل نظرا لأهميته، لكونه يتعلق بأهم عناصر العمل المؤثرة.

وتعرض مفهوم الالتزام إلى العديد من الاجتهادات في محاولة لتحديد ماهيته، وقياس أبعاده ، وقد ارتبطت تلك الاجتهادات بعدد من الاتجاهات الفكرية، فتارة يتم تناوله من المنظور الاجتماعي والإداري ، وأخرى من المنظور النفسي والاقتصادي.

وأدى الاهتمام بهذا المفهوم إلى شيوعه لدى المديرين والأكاديميين، على اعتبار أن الموظف الملتزم يكون أكثر التصاقا بمنظمته وأكثر اجتهادا في تحقيق أهدافها، كما أن زيادة المعرفة بمفهوم الالتزام تعد عاملا مساعدا في فهم الطبيعة السيكولوجية لعملية الاندماج الذاتي.

### المطلب الأول: مفهوم الإلتزام التنظيمي وخصائصه

#### الفرع الأول: مفهوم الإلتزام التنظيمي

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الإلتزام التنظيمي من عدة جوانب، وقد اجتهدوا في تعريفهم له وللوقوف على حقيقة مفهوم الإلتزام التنظيمي تطرقنا إلى التعريفات التالية:

#### تعريف الإلتزام التنظيمي:

ويرى (بورتر، 1968 porter) بأن الإلتزام هو: " استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وإملاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة ".

أما (شeldon، 1971) فيرى أن الإلتزام هو: " التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها وهو مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد إتجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها. "

" يعبر الإلتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بها وبأهدافها وقيمها. "

ويعرفه محمد مصطفى خشوم بأنه: " إقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف وقيم المنظمة التي يعمل فيها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى. " ويقول أيضا " بأن الإلتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم، وتصرفاتهم التي تجسد مدى ولاءهم. "

## الفصل الأول: إدارة الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

أما بوشنان (Buchanan1974) "فينظر إلى الالتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة وانه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر وهي:1

-التطابق: Identification ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل فيها .

الانهماك: Envolement ويقصد به الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة .

الولاء : Loyalty والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة.

### الفرع الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي

1- الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات العمال في التنظيم، والتي يجسد مدى ولائهم.

2- إن الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية التنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

3- إن الالتزام التنظيمي بناء متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا ورغم اتفاق اغلب الباحثين على تعدد أبعاده، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن الأبعاد تؤثر في بعضها البعض.

4- يتميز الالتزام التنظيمي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ونجد درجة ثباته ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.

5- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة و البقاء بها، و قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.

6- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحوية والنشاط ومنحها الولاء.

7- يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.

8- إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.

9- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.

يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.

يتأثر الإلتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.تتمثل مخرجات الإلتزام التنظيمي في البقاء في المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر ، 2004 ، ص 17.

## الفصل الأول: إدارة الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

المطلب الثاني: أهمية الالتزام التنظيمي وآثاره التنظيمية.

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء ،حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث عن ارتفاع تكلفة الغياب وارتفاع التأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة ،وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي،حيث أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء المهام. كما يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الانجاز. إن التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل<sup>1</sup>.

وأیضا يعتبر التزام الأفراد لمنظماتهم عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها ،كما تكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء .

إضافة إلى ذلك فإن أثر الالتزام في حياة العمال قد يمتد إلى حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل، فقد اتضح أن الموظف صاحب الالتزام التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي. وعليه تتمثل أهمية الالتزام التنظيمي فيما يلي:

- 1- يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها، ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
  - 2- إن التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.
  - 3- إن الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات، كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة تمكنها من الاستقرار والبقاء، وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه، وزيادة درجة التزامه بأهدافها وقيمتها.
  - 4- إن التزام الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات، واستمرارها وزيادة إنتاجها
- الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي<sup>2</sup>: هناك عدة آثار للالتزام التنظيمي على المنظمة والفرد كما يلي:
- أ - تأثير الالتزام التنظيمي على المنظمة : وجود الالتزام التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة مثل:

<sup>1</sup> خالد محمد احمد الوزان، المنافس التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية ، البحرين، 2006 ،

<sup>2</sup> علاء محمد احمد الغماري ،عملية التحفيز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي ، رسالة دكتوراه ، جامعة منوبة ، تونس

## الفصل الأول: إدارة الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

- 1 - انخفاض في مستويات التسرب والغياب عن العمل.
  - 2 - الأداء المتميز للعاملين ممن لديهم درجات عالية من الإلتزام التنظيمي في بيئات عملهم المطلوبة
  - 3 - يترتب على الإلتزام التنظيمي رفع الروح المعنوية لدى الأفراد وزيادة حماسهم للقيام بالأعمال .
- ب - تأثير الإلتزام التنظيمي على الفرد : إن تأثير الإلتزام على الفرد تتضمن نتائج ايجابية وسلبية، حيث تؤكد النتائج الايجابية أن ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي ربما يؤدي إلى نتائج ايجابية، مثل زيادة مشاعر الانتماء، والأمان، والقوة.

### جدول 01: يوضح الآثار المترتبة على الإلتزام التنظيمي

الآثار الممكنة		مستوى التحليل
سلبية	ايجابية	
انخفاض القدرة على الحركة و التقدم الوظيفي	الأمان	الفرد
	انخفاض القدرة على النمو و التطور الذاتي	
زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة و العلاقات الاجتماعية	التصور الذاتي الايجابي	جماعة العمل
	التفكير الجماعي السلبي	
انخفاض القدرة على الابتكار و التكيف الصراعات بين الجماعات	الاجاذبية للعاملين المحتملين	المنظمة
	انخفاض الفاعلية يرجع إلى انخفاض القدرة على التطور و التكيف	
	ثبات العضوية	المنظمة
	فاعلية الجماعة	
	التماسك	
	زيادة الفاعلية ترجع إلى	
	انخفاض الفاعلية يرجع إلى انخفاض القدرة على التطور و التكيف	
	جهد الفرد	المنظمة
	انخفاض معدل الدوران	
	انخفاض نسب الغياب	
	انخفاض نسب التأخير	
	الاجاذبية للأعضاء الموجودين خارج التنظيم	

المصدر: خالد محمد احمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة

نايف العربية، البحرين، 2006

## الفصل الأول: إدارة الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

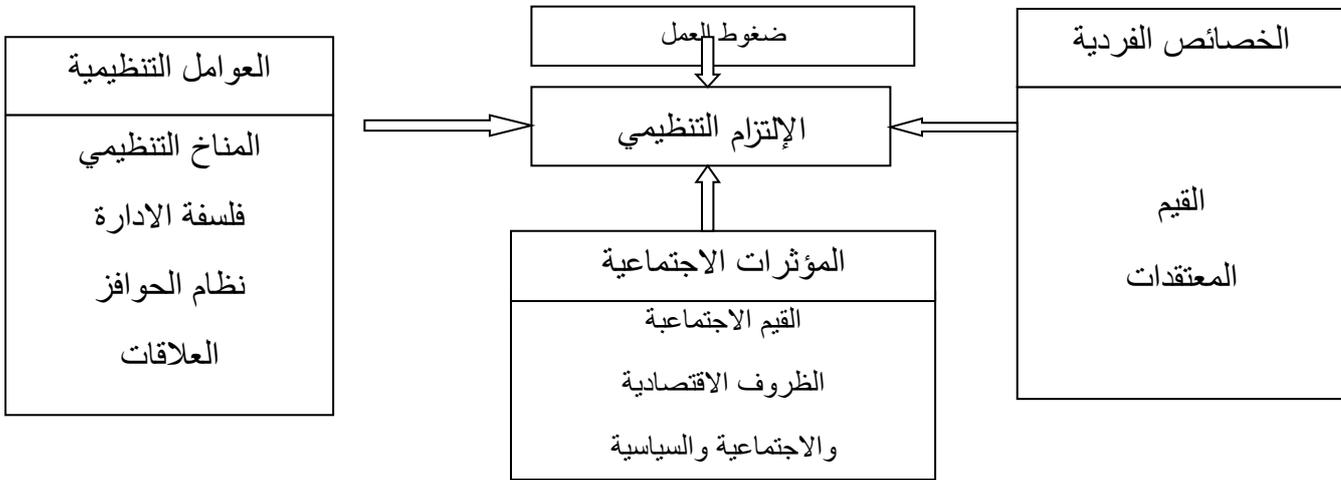
### المطلب الثالث : مراحل تطوّر الالتزام التنظيمي<sup>1</sup>.

يتولد الإلتزام التنظيمي من محصلة تفاعل قوى متعددة تتمثل في خصائص الأفراد وشخصياتهم وضغوط العمل والعوامل التنظيمية والمؤثرات المجتمعية والبيئة العامة. وتتضمن خصائص الأفراد القيم والمعتقدات والمشاعر والاتجاهات والتعليم والخبرة و غيرها من المتغيرات الذاتية للأفراد.

أما العوامل التنظيمية فتشمل: المناخ التنظيمي وفلسفة الإدارة وممارساتها والحوافز والاتصالات ومختلف العلاقات والمعطيات التنظيمية، وليس هذا على سبيل الحصر. أما المؤثرات المجتمعية فهي القيم والظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها من عناصر البناء المجتمعي.

ويتشكل الإلتزام التنظيمي ويتطور بعدة مراحل، تبدأ منذ التحاق الفرد بمنظمة معينة، و يتعزز من خلال العمل والإنجاز المتواصل، وصولاً إلى مرحلة الثقة بالمنظمة، وهي مرحلة نضوج الإلتزام التنظيمي

شكل 02 : يوضح العوامل التي تؤثر في تشكيل الالتزام التنظيمي



المصدر : حنونة ابراهيم سامي ، مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2005 ص 20

ويمر الإلتزام التنظيمي بثلاثة مراحل رئيسة وهي .

- \* مرحلة الإلتزام حيث أن التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وتبعاً لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.
- \* مرحلة التوافق بين الفرد والمنظمة، حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة، فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها.
- \* مرحلة التبني، أي قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة.

المطلب الرابع: أبعاد الالتزام التنظيمي و طرق قياسه:

<sup>1</sup> ايمن عودة المعاني ، الولاء التنظيمي سلوك منضبط و انجاز مبدع ، د ط ، الجامعة الاردنية ، عمان ، 1996 ، صفحة 21

## الفصل الأول: إدارة الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

### الفرع الأول: أبعاد الالتزام التنظيمي<sup>1</sup>

تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وتشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً، ويتفق الباحثين في تعدد أبعاد الالتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.

**أولاً: بعد الالتزام العاطفي:** الذي اقترحه آلن وماير (allen et meyer) حيث رأياً أن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية، وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة بمجريات اتخاذ القرارات، سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه أي هو الارتباط المحدود، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم، ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة.

**ثانياً: بعد الالتزام المعياري:** ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.

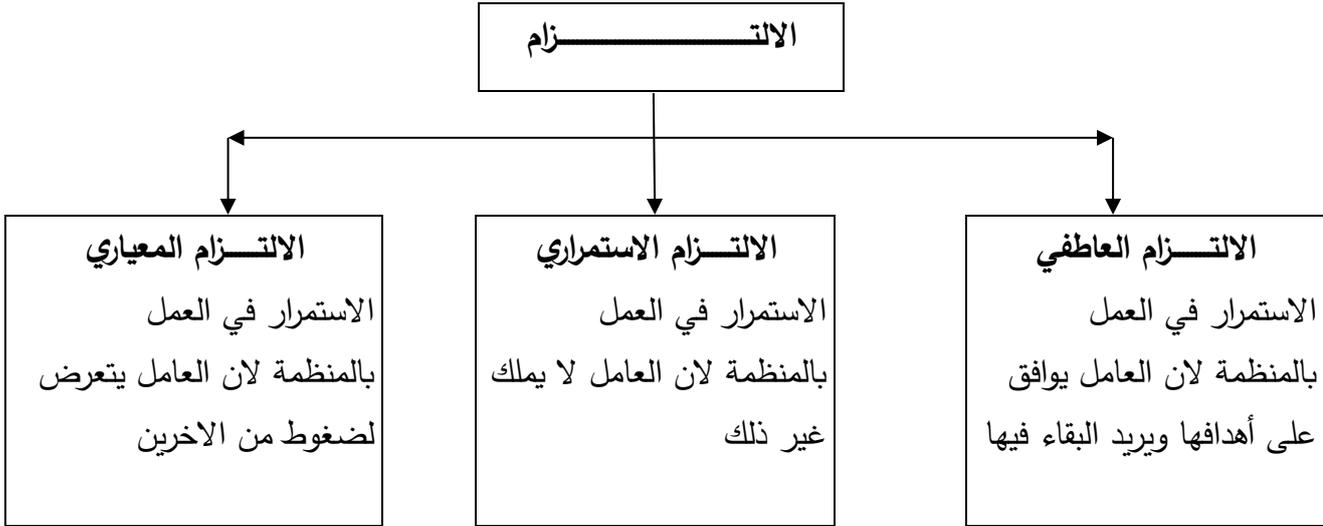
**ثالثاً: بعد الالتزام المستمر:** وهو التحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، أي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فمادامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع (العوائد) يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها أما إذا وجد الفرد العامل منظمة أخرى تقدم عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد في الانتقال إليها، وأصحاب الارتباط هم النفعيون وأصحاب الطموحات العالية.

<sup>1</sup> د/ موسى احمد خير الدين، د/ محمود أحمد النجار، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان

الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، دراسة استطلاعية، المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، المملكة الأردنية الهاشمية،

2010، صفحة (12، 13)

الشكل 03 : أبعاد الالتزام التنظيمي.



المصدر: جرينبرج، جيرالد، بارون، ترجمة رفاعي محمد، بسيوني إسماعيل، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات ، ط 1، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004

### الفرع الثاني: طرق قياس الالتزام التنظيمي.

قام بعض المهتمين بدراسة الإلتزام وتحليله وتطوير عددا من المقاييس، بهدف رصد حركة التزام الفرد بالمنظمة، وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها وكان أبرزها<sup>1</sup>:

أولا : مقياس ثورنتن: thornton 1981 تضمن المقياس 8 فقرات، سداسية الاستجابة لقياس الإلتزام التنظيمي، كما تضمن 7 فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة، تقيس الإلتزام المهني.

ثانيا : مقياس بورتر وزملائه Porter et. al. 1969 : وقد أطلق عليه استبانة الإلتزام التنظيمي OCQ ، وهو يتكون من 15 فقرة تستهدف قياس درجة إلتزام الأفراد بالمنظمة ولوائهم وإخلاصهم لها، والرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، وقبولهم لقيمها، واستعان بمقياس ( likERT ) السباعي لتحديد درجة الاستجابة. ويستخدم المقياس لوصف الإلتزام بشكل عام.

ثالثا : مقياس مارش ومانري Marsh & Mannari 1977 : الذي يقدم مقياسا للإلتزام مدي الحياة ( الأعراف والقيم ) ويتكون من 4 فقرات وقد استخدم أداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الإلتزام مدي الحياة، وتعزيز استحسان المنظمة، وحث الفرد الإلتزام بقيم العمل والولاء لها حتى إحالته على التقاعد، وأخيرا إبراز نية ( مقاصد ) الفرد للبقاء في المنظمة.

رابعا : مقياس جوش وزملائه Jauch et.al. 1977 : و هو محاولة لقياس الإلتزام القيمي من خلال 6 فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية : استخدام المعرفة والمهارة، زيادة المعرفة في مجال التخصص، العمل مع الزملاء بكفاءة عالية، بناء سمعة جيدة له، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات، المساهمة بأفكار جديدة

<sup>1</sup> علاء محمد احمد الغماري ، مرجع سابق ، ص 129

## الفصل الأول: إدارة الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

في حقل التخصص. وقد استخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه، مقياس خماسي الاستجابة.

خامسا :مقياس كوردين وزملائه Gordon et.al. 1980 ساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر لتحديد خصائص المشاعر ، القيم والأعمال المتعلقة بالانتماء للمنظمة، وتم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة مراجعة الأدبيات، التي ركزت على قياس الإلتزام ، والخروج منها ب 20 فقرة، استهدفت الاستدلال على الإلتزام الأفراد بالمنظمة. في حين ضم المصدر الثالث 48 فقرة، منها 45 فقرة ذات مؤشرات إيجابية و23 فقرة ذات مؤشرات سلبية.

### المطلب الخامس: علاقة إدارة الحوافز بالالتزام التنظيمي

توجد علاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي باعتبار الحوافز :

- الوسيلة أو الأسلوب أو الأداة التي تقدّم الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة، وعليه فإنّ توافر أنظمة حوافز مناسبة وملائمة ومتنوعة بين الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة في أرباح المنظمة من خلال الزيادة في الإنتاجية والزيادة في مدخلات العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والالتزام اتجاه المنظمة.

- تخفيض تكاليف العمل في المنظمة من خلال الحرص على تقليل إهدار الوقت والموارد المستخدمة في الإنتاج، مما يؤدي إلى خلق استقرار أعلى في موارد المنظمة البشرية ووضوح واستقرار أهدافها.

إن للفرد حاجات يتم إشباعها من خلال العمل وهذه الحاجات تختلف درجات الإشباع فيها من شخص لآخر وتبعاً لنوع الحاجة التي تتوفر من خلال العمل، فكلما كان هناك توفر لهذه الحاجات وإشباع مناسب كلما توفرت نسبة الاستقرار في العمل.

الحوافز تلعب دوراً كبيراً في زيادة فعالية وضمن استقرار الموارد البشرية في المؤسسة.

- كلما أشبعت حاجات الفرد في مجال العمل وقدم له مزيج من الحوافز المناسبة ساهم ذلك في استقرار وثبات العامل وإثارة دافعيته نحو الأداء الفعّال، حيث يعد الاستقرار حوصلة لكل من قيمة الحوافز المشبعة ومدى إدراك الفرد لعدالتها.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة في الموضوع

#### المطلب الأول: عرض الدراسات الأجنبية السابقة في الموضوع

بعد الاطلاع على المراجع المتاحة وجدنا مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع دراستنا الحالية نستعرضها بإيجاز كما يلي:

أولاً :رسالة دكتوراه علاء محمد أحمد الغماري (2012-2015) عملية التحفيز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة ، جامعة منوبة تونس:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عملية التحفيز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، و إلى التعرف - على إدراك الموظفين لمفاهيم العدالة التنظيمية الإلتزام

## الفصل الأول: إدارة الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

التنظيمي في مؤسسة الشرطة الفلسطينية و المساهمة في تغيير واقع من خلال زيادة فاعلية وكفاءة المؤسسة الشرطة الفلسطينية وتقديم توصيات تساهم في رفع مستوى إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

أولاً: فيما يتعلق بفعالية نظام الحوافز: أظهر البحث نسبة موافقة لأفراد العينة حول فعالية نظام الحوافز لجميع الفترات بلغت 47.8 % وهذه النسبة قليلة مما يدل على ضعف تطبيق نظام الحوافز في المؤسسة الشرطة 8%

ثانياً: فيما يتعلق بالشعور بالالتزام التنظيمي: أظهر البحث نسبة موافقة لأفراد العينة على جميع فقرات الالتزام التنظيمي بلغت 60 % وهذه نسبة متوسطة وكانت أعلى قيمة لمجال الالتزام الاستمراري حيث بلغت نسبته 63.7 % وهذا يعني أن الفئة المستطلعة راضية بشكل متوسط.

ثالثاً: فيما يتعلق بالشعور بالعدالة التنظيمية: أظهر البحث نسبة موافقة لأفراد العينة على جميع فقرات العدالة التنظيمية بلغت 52.4 % بمعنى موافقة بدرجة متوسطة، فيمل بلغت نسبة العدالة الإجرائية 53 % وهذه إشارة إلى أن هناك هناك ضعف واضح في توزيع الأدوار و الأعباء و المزايا بالشكل الصحيح . وقد توصلت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها:

أولاً: توصيات موجهة لصناع القرار في قيادة وزارة الداخلية:

تبني النموذج المقترح في هذا البحث لتطبيق برنامج تحفيزي للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة ويرى الباحث بأن العائد المتوقع من هذا النموذج هو المساهمة في تغيير واقع الشرطة من خلال زيادة فاعلية وكفاءة مؤسسة الشرطة الفلسطينية وتقديم توصيات تساهم في رفع مستوى إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وتعزيز وتطبيق التحفيز بكل أشكاله، وبالتالي زيادة مستوى الولاء والانتماء التنظيمي لدي العاملين في مؤسسة الشرطة الفلسطينية.

ثانياً: توصيات موجهة إلى قيادة الشرطة:

تعزيز دور إدارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة لمتابعة وتطبيق والضبط عمليات التحفيز بين أفراد الشرطة، ويمكن الاستعانة بخبراء أو متخصصين في مجال تخطيط الأنظمة و القوانين الداخلية لضبط البعد القانوني.

ثانياً: دراسة آية رمحي و آخرون (2016-2017) اثر الحوافز على الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الحكومية في مدينة نابلس

هدفت هذه الدراسة التعرف على اثر الحوافز على الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الحكومية في مدينة نابلس ، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة مؤلفة من 30 فقرة، تم توزيعها على 60 من العاملين في المؤسسات الحكومية في مدينة نابلس وتم التأكد من صدقها وثباتها من قبل لجنة من المحكمين من ذوي الاختصاص، وبعد عملية توزيع الاستبيانات وجمعها تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسوب، ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وقد بينت الدراسة أنه هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند

## الفصل الأول: إدارة الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

مستوى الدلالة 0.05 بين وجود نظام حوافز فعال، واليات الترقية، والإنصاف في منح الحوافز و بين الولاء التنظيمي في مدينة نابلس وبناء على نتائج هذه الدراسة فقد أوصت الباحثات بتوصيات من أهمها:

ضرورة منح الترقيات الوظيفية كونها لها أثر إيجابي أعلى الأداء الوظيفي للعاملين.  
ضرورة منح الترقيات بالواسطة والمحاباة .

### المطلب الثاني: عرض الدراسات المحلية السابقة في الموضوع

أولاً: دراسة عبد العزيز شنيق (2007-2008) الحوافز و الفعالية التنظيمية المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجاً

خلصت الدراسة إلى أن الحوافز من بين المواضيع الهامة التي عولجت بشكل ملفت في على اجتماع العمل و التنظيم، و قد تعددت المداخل النظرية و المقاربات المنهجية و الدراسات السابقة التي تحدد مكونات الحوافز في علاقتها بالمتغيرات التنظيمية المختلفة الأخرى . التي حاول من خلالها الباحث تقصي العلاقة بين الحوافز بمختلف مؤشراتها و الفعالية التنظيمية كمتغير تابع.

و انطلاقاً من ذلك حاول تشخيص ظاهرة الحوافز في علاقتها بالفعالية التنظيمية تشخيصاً واقعياً من خلال دراسته التي أجراها بالمؤسسة المينائية لسكيدة . و جسد ذلك من خلال دراسته التي عرضها في سبعة فصول تضمن كل فصل قسماً مهماً سواء في جانبها النظري أو في جانبها التحليلي أو في جانبها الإجرائي . و قد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بصورة عامة و الذي منه المسح بالعينة حيث تم اختيار % 10 من مجموع أفراد مجتمع البحث، و كانت الاستمارة هي الأداة البارزة المعتمدة في جمع البيانات إلى جانب أدوات أخرى منها المقابلة و الملاحظة. كما جمعت الدراسة بين الأسلوب الكمي و الكيفي. ولقد أوصله التحليل الكمي و الإحصائي للبيانات إلى تحقيق صدق الفرضيات التي كانت منطلقاً للبحث و توافقها مع جل الدراسات السابقة . و على ضوء ذلك فقد أكدت الدراسة على مدى أهمية الحوافز و دورها في تنمية الموارد البشرية مما دفع بالكثير من المؤسسات إلى أخذها بعين الاعتبار في كل عملية تسعى إلى تحقيق الأهداف و إنجاز المهام كما و كيفاً.

ثانياً: دراسة أحمد بخوش (2014-2015) الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين - دراسة حالة بمديرية الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار -ENTP-

خلصت الدراسة إلى أن الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد، التي يمكن من خلالها خلق الرغبة لديهم في الأداء، وتكمن أهمية الحوافز في تأثيرها على السلوك الإنساني حيث تعتبر عاملاً مهماً في تحديد سلوك الأداء الفردي في العمل. و هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار حيث صمم استبيان اشتمل على العديد من الأسئلة التي لها علاقة بموضوع الدراسة في الجانب التطبيقي، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري وبذلك استطاع الباحث الإجابة على الإشكالية التالية "هل يمكن لنظام الحوافز أن يحسن من أداء الأفراد في المؤسسات؟"

## الفصل الأول: إدارة الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

من أجل حل الإشكالية قام الباحث استطلاع عينة الدراسة، والمكونة من العاملين تم توزيع 50 استبيان على موظفي الإدارة بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار وتم استرجاع 35 منها، واستخدم برنامج (SPSS) الإحصائي وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق نظام الحوافز على العمال يساهم في زيادة وتطوير أداء هذا الأخير. نتائج الدراسة النظرية

- تلعب الحوافز دورا حاسما في تفعيل واستشارة وتوجيه السلوك الوظيفي باتجاه تحقيق الأهداف العامة؛
- تعتبر حوافز الأداء بمثابة المقابل للأداء المتميز والتي تركز على تحفيز العاملين عن تميزهم في الأداء.

### ثانيا: دراسة بنوناس صباح (2015-2016) أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة، تم تحديد ثلاث أنماط من أنماط القيادة هي نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة التبادلية ونمط قيادة عدم التدخل، وتم استخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات، حيث قسمت إلى ثلاث أقسام، تمثل القسم الأول في الخصائص الشخصية والوظيفية، أما القسم الثاني وهو المتغير المستقل في الدراسة فتمثل في ثلاث أنماط هي نمط القيادة التحويلية فتم قياسها من خلال أربعة أبعاد هي: (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستمارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، و نمط القيادة التبادلية فتم قياسها من خلال ثلاثة أبعاد هي: (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة والإدارة بالاستثناء الساكنة)، ونمط قيادة عدم التدخل، و القسم الأخير و هو المتغير التابع و المتمثل في الإلتزام التنظيمي، فتم قياسه من خلال ثلاث أبعاد هي ( الإلتزام العاطفي، الإلتزام المعياري و الإلتزام الاستمراري )، شملت الدراسة على 137 مفردة، ولتحليل البيانات تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) النسخة رقم 20 و توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- النمط القيادي الأكثر ممارسة في القطاع البنكي لولاية بسكرة هو النمط القيادي التحويلي و يليه نمط القيادة التبادلية ثم نمط قيادة عدم التدخل.
- مستوى الإلتزام العاطفي لدى العاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة أعلى من مستوى الإلتزام المعياري و مستوى الإلتزام الاستمراري لديهم.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية على الإلتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05

## الفصل الأول: إدارة الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط قيادة عدم التدخل على الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية) عند مستوى الدلالة 0.05 .

### المطلب الثالث: ملخص الدراسات السابقة

اتفقت كل الدراسات السابقة على أهمية الحوافز سواء في تحسين أداء العاملين أو الحفاظ على المورد البشري والزيادة من الالتزام أو الولاء التنظيمي في المنظمة، كما سعت بعض الدراسات في البحث عن العوامل المؤثرة في تحديد درجة الالتزام التنظيمي في المنظمات من أنماط القيادة وعملية التحفيز .

وبالمقابل فإننا حاولنا في بحثنا هذا عن ربط عملية إدارة الحوافز بصفة عامة بالالتزام التنظيمي ومحاولة معرفة العلاقة بينهما وتحديد إذا ما كان تأثير الحوافز على الالتزام التنظيمي ايجابي أو سلبي في المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى .

## الفصل الأول: إدارة الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

### خلاصة الفصل الأول:

لقد حاولنا من خلال الفصل الأول التطرق نظريا الى الحوافز والالتزام التنظيمي وطبيعة العلاقة بينهما فنجاح أي منظمة في الوقت الحالي في الحفاظ على مكانتها وتنافسيتها سواء على المستوى المحلي أو الوطني أو العالمي، يعتمد على مدى التزام العاملين فيها من اجل تحقيق أهدافها وأهدافهم الخاصة وهذا لا يتحقق إلا بتصميم نظام فعال للحوافز يساعد المنظمة على إشباع رغبات العاملين والرفع من مستوى أداءهم وبالتالي استقرارهم في منظماتهم والوصول إلى الأهداف المسطرة.

الفصل الثاني: دراسة  
حالة المؤسسة  
العمومية لنقل  
الضري لمدينة عين  
الدفلى

## الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية لنقل الحضري لمدينة عين الدفلى

تمهيد:

قمنا في الفصل الأول بتسليط الضوء على كل من الحوافز والالتزام التنظيمي من الناحية النظرية، وسنتناول في هذا الفصل الدراسة الميدانية لمعرفة مدى مساهمة الحوافز في زيادة الالتزام التنظيمي من عدمه.

ومن أجل اختبار الفرضيات التي عرضناها سابقا، قمنا في دراستنا الميدانية بتصميم استمارة الاستبيان تتضمن جزأين، الجزء الأول يتعلق بالمعلومات الشخصية عن العينة أما الجزء الثاني فقد تضمن ثلاث محاور متعلقة بالجانب التطبيقي وقد خصصنا المحور الأول لإسقاط الحوافز على الواقع، أما المحور الثاني فهو مخصص لإبراز مدى الالتزام التنظيمي فيما خصص آخر محور وهو عصارة دراستنا والذي يهدف إلى إبراز العلاقة بين إدارة الحوافز و الالتزام التنظيمي لعمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى ، وبصدد بلوغ أهدافنا قمنا باختيار عينة نرجو من خلالها إعطاء الإضافة اللازمة للوصول إلى نتيجة يمكن الاعتماد عليها وقد ضمت العينة عمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى .

### الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية لنقل الحضري لمدينة عين الدفلى

المبحث الأول: قطاع النقل الحضري في الجزائر والمؤسسة العمومية للنقل الحضري لمدينة عين الدفلى

المطلب الأول: نظم النقل الحضري الجماعي

المطلب الثاني: تقديم عام للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لمدينة عين الدفلى

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المطلب الأول: بيانات الدراسة

المطلب الثاني: أداة الدراسة

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج

المطلب الأول: التحليل الوصفي للدراسة الميدانية

المطلب الثاني: عرض نتائج الإحصاء الوصفي

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

## الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية لنقل الحضري لمدينة عين الدفلى

### المبحث الأول: قطاع النقل الحضري في الجزائر والمؤسسة العمومية للنقل الحضري لمدينة عين الدفلى

سنحاول التّطرق في هذا المبحث إلى تطور قطاع النقل الحضري في الجزائر، تقديم عام للمؤسسة العمومية للنقل الحضري بمدينة عين الدفلى، بالإضافة إلى استعراض للهيكل التنظيمي للمؤسسة.

#### المطلب الأول: نظم النقل الحضري الجماعي

في هذا المطلب سنتطرق إلى معرفة كيف تمّ تطور قطاع النقل الحضري في الجزائر، مفهوم النقل الحضري، بالإضافة إلى إبراز أهم وسائل النقل الجماعي في الجزائر.

#### 1- تطور قطاع النقل الحضري في الجزائر<sup>1</sup>

تعد المدينة مركزا لتجمع السكان، فهي تنظيم عضوي معقد وخليط من استعمالات الأرض المختلفة والتي لا يمكن أن تؤدي وظائفها دون حركة الناس، والبضائع. لذا فإن هذه الاستعمالات نسجت لها عبر التاريخ وداخل المدينة شبكة من الشوارع مختلفة الدرجات، لإدامة صلة التفاعلات فيما بينها، وامتد نطاق التأثير الحضري والاقتصادي والاجتماعي للمدينة إلى خارجها بفعل عامل النقل الذي يعد المسؤول عن تدوير حركة الحياة في المدينة، بكافة أنشطتها وفعاليتها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، لكن مع نهاية القرن العشرين أصبح للنقل دور هام في الحياة، مما جعل الطلب عليه من الضروريات التي تتزايد بشكل مستمر، وجعل التفكير في سياسات النقل الجماعي أكثر تطابقا مع الواقع ووسائل تشريعية تتماشى والمعطيات المحلية، وهذا لتحقيق خدمة نقل مثالية انطلاقا من الاستغلال العقلاني لما هو متوفر، إذن فإن تنظيم النقل خاصة منه النقل الجماعي في العالم من أوكذ المسائل المطروحة ضمن قضايا التنمية والتهيئة المتعلقة بالمجال الحضري، فحسن تنظيم النقل الحضري أساسيا لحسن التسيير والتكفل الأمثل بالمشاكل الناتجة عنه .

الجزائر إحدى هذه الدول التي عانت هي الأخرى من تدهور في وضعية النقل الجماعي داخل وسائطها الحضرية، خاصة مع إلغاء الضوابط التنظيمية، منذ تحرير النقل بعد إقرار قانون 88/17 المؤرخ في 10 ماي 1988 والقاضي بتحرير سوق النقل أمام القطاع الخاص، فأصبح القطاع الخاص هو المسير والمحتكر لنشاط النقل بعد فتح السوق أمامه، فبعد تحليل الوضعية الحالية للنقل الجماعي للأشخاص في المحيط الحضري باعتباره أحد مكونات نظام النقل، فتبين أن المتعاملين الخواص لا يمثلون طرف فاعل في نظام النقل خاصة من ناحية تحسين نوعية الخدمة المقدمة، والدليل على ذلك عدم وجود أي شركة في هذا الميدان كما لا يوجد أي تنسيق بينهم فقررت الدولة سنة 2001 أن تعود لفرض النظام وتحسين وضعية القطاع الذي تأزم بشكل كبير نتيجة لغيابها حيث تم إقرار قانون 01/13 المؤرخ 7 أوت 2001، والذي جاء ليعدل قانون 88/17، وبذلك تم الشروع في إعداد مخطط

<sup>1</sup> عيساوي صلاح - محرز عيسى، أهمية تطبيق أسس المنظمة المتعلمة في المؤسسات العمومية دراسة حالة المؤسسة العمومية للنقل

الحضري لمدينة عين الدفلى، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة خميس مليانة، 2018/2017،

## الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية لنقل الحضري لمدينة عين الدفلى

نقل متوازن مع برمجة عدد من مشاريع تجديد الحظيرة لا سيما للمدن الجزائرية الكبيرة والمتوسطة، حيث تمت إعادة هيكلة المؤسسة العمومية للنقل الحضري في المجمعات الحضرية المتوسطة والكبيرة للبلاد وتجهيزها بحافلات حديثة، بالإضافة إلى أنه تم إطلاق مجموعة من مشاريع تطوير وسائل نقل ذات طاقة تحميلية عالية، في المجمعات الحضرية لعدد من المدن الكبرى والمتوسطة بالبلاد، وهذا من أجل تطوير عرض النقل وتحسينه من خلال ضمان توفير خدمة عمومية ذات جودة، وبعث المنافسة بين القطاع الخاص والقطاع العام.

### 2- مفهوم النقل الحضري

يعرف النقل الحضري بأنه نشاط للخدمات ينتج منفعة في الزمان والمكان بواسطة شخص طبيعي أو معنوي يضمن التحول الفيزيائي للأشخاص في مجال المحيط الحضري على متن مركبة معدة لهذا الغرض ولمسافة مقبولة<sup>1</sup>.

كما يعرف النقل الحضري أنه خدمة تقوم بالربط بين مختلف نقاط التجمع الحضري، تخص تنقل الأفراد وفقا لخطة تغطي الاحتياجات وتحقق التكامل الانسجام والهدف منه إعطاء ديناميكية للحياة داخل المدينة لكل المستعملين.

النقل الحضري هو مجموعة التقنيات المستعملة والتجهيزات والبنى التحتية والوسائل التي تهدف مجتمعة أو في مجملها إلى تنظيم تنقلات الأفراد والسلع في الوسط الحضري في ظروف مثلى من وقت وتكلفة وراحة، فالنقل الحضري يعالج النقل الجماعي (الحافلة، قطار الأنفاق، القطر الحضري... الخ) وكذلك النقل الفردي الذي يتم من خلال السيارة الخاصة أو الدراجة الهوائية... الخ، فالنقل الحضري يضم جميع وسائل النقل التي تتلاءم مع خصائص الوسط الحضري كالكثافة السكانية والتي تتطلب تنظيما جيدا لحركة الأشخاص والبضائع وتواجد الأنشطة الاقتصادية الرئيسية التي تجعل من المدينة مكانا لبث استقبال الحركة، وغيرها من الخصائص التي تشكل قيودا من شأنها التأثير على سياسة النقل الحضري المتبعة<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: تقديم عام لمؤسسة العمومية للنقل الحضري لمدينة عين الدفلى

سيتم في هذا المطلب التعرف على المؤسسة العمومية للنقل الحضري لمدينة عين الدفلى وهيكلها التنظيمي وكيفية تنظيم العمل بها وفقا للقانون الأساسي النموذجي للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري.

<sup>1</sup> - فارس بوباكور، سليم بوقنة، استعمال الأساليب الكمية في دراسة سلوك المستهلك نحو خدمات النقل الحضري" دراسة حالة النقل الحضري في قسنطينة"، ملتقى وطني بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، جانفي 2009، ص: 03 .

<sup>2</sup> - سكال ريمة، السلطة التنظيمية للنقل الحضري ودورها في تحسين أداء نظام النقل الحضري في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في اقتصاد وتسيير الخدمات تخصص: اقتصاد النقل والإمداد، جامعة الحاج لخضر بباتنة، 2010/2011، ص: 5.

## الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية لنقل الحضري لمدينة عين الدفلى

### 1 - التسمية، الطبيعة القانونية، المقر وهدف المؤسسة

- وفقاً للقانون الأساسي النموذجي (ETUS AIN DEFLA) هي تسمية المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بمدينة عين الدفلى باللغة الفرنسية.

- ETUS AIN DEFLA هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، وتخضع للقواعد الإدارية في علاقاتها مع الإدارة وتعد تاجرة في علاقاتها مع الغير.

- أنشئت المؤسسة بتاريخ 14 مارس 2010 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-92 وهي موضوعة تحت وصاية وزير النقل، بدأت نشاطها بتاريخ 26 سبتمبر 2012 على مستوى ثلاث مدن: مدينة عين الدفلى، خميس مليانة والعطاف. (انظر الملحق رقم 2)

- يقع مقر المؤسسة بحي محمد خياط بمدينة عين الدفلى؛  
- يتمثل الهدف الأساسي للمؤسسة في ضمان النقل العمومي للمسافرين بكل الوسائل الملائمة على امتداد النسيج الحضري وشبه الحضري وذلك طبقاً للتنظيم العام للنقل الذي تحدده السلطات العمومية.

### 2 - التنظيم والعمل بالمؤسسة

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-91 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1431 الموافق 14 مارس سنة 2010 يدير المؤسسة مجلس إدارة ويسيرها مدير عام. ( انظر الملحق رقم 2)

#### 2-1- مجلس الإدارة:<sup>1</sup>

- يرأس مجلس إدارة المؤسسة الوزير الوصي أو ممثله، ويتكوّن :
- ممثل وزير الداخلية والجماعات المحلية؛
- ممثل وزير المالية؛
- ممثل الوزير المكلف بالتجارة؛
- ممثل الوزير المكلف بالتهيئة العمرانية؛
- ممثل الوزير المكلف بالأشغال العمومية؛
- ممثل الوالي؛
- مدير النقل بالولاية؛
- ممثل عن المجلس الشعبي الولائي.

يمكن أن يستعين مجلس الإدارة بأي شخص من شأنه أن ينيه في مداواته بحكم كفاءاته، كما يحضر المدير العام اجتماعات مجلس الإدارة بصوت إستشاري بحيث تتولى مصالح المؤسسة أمانة مجلس الإدارة.

<sup>1</sup> عيساوي صلاح -محرز عيسى، مرجع سابق، ص 34

## الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية لنقل الحضري لمدينة عين الدفلى

يُعيّن أعضاء مجلس الإدارة لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد بقرار من الوزير الوصي بناءً على إقتراح من السلطة التي ينتمون إليها، وتنتهي عضوية الأعضاء المعيّنين بحكم وظائفهم بانتهاء هذه الوظائف، وفي حالة انقطاع عضوية أحد الأعضاء يتم استخلافه حسب الأشكال نفسها، ويخلفه العضو الجديد المعيّن في المدة المتبقية من العضوية.

يجتمع مجلس الإدارة في دورة عادية بناءً على استدعاء من رئيسه مرتين (2) في السنة على الأقل، ويمكنه أن يجتمع في دورة غير عادية إما بمبادرة من رئيسه وإما بطلب من المدير العام للمؤسسة.

لا تصح مداوات مجلس الإدارة إلا بحضور ثلثي (3/2) أعضائه على الأقل، وإذا لم يكتمل النصاب يعقد اجتماع آخر في أجل ثمانية (8) أيام، وتصح مداواته حينئذ مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين وتتخذ القرارات بالأغلبية البسيطة، وفي حالة تساوي عدد الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحاً.

وفقاً للمادة 17 من المرسوم التنفيذي رقم 10-91 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1431 الموافق 14 مارس سنة 2010 يتداول مجلس الإدارة فيما يلي: مخططات أنشطة المؤسسة وبرامجها، برنامج استغلال شبكة النقل المخططات والبرامج السنوية والمتعددة السنوات للإستثمار وتجديد العتاد والمنشآت، الجداول التقديرية للإيرادات ونفقات الاستغلال والاستثمار، قبول الهبات والوصايا وتخصيصه ومهام أخرى كما هو مبين في القانون الأساسي النموذجي للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري.

### 2-2- المدير العام

يُعيّن المدير العام للمؤسسة بمرسوم رئاسي بناءً على إقتراح من الوزير المكلف بالنقل، وينفذ توجيهات السلطة الوصية وقرارات مجلس الإدارة، ويتولى تسيير المؤسسة وفقاً للشروط المحددة في التشريع والتنظيم المعمول بهما. حسب المادة 19 من المرسوم التنفيذي رقم 10-91 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1431 الموافق 14 مارس سنة 2010 تكمن مهام المدير العام فيما يلي:<sup>1</sup>

- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين؛
- يعيّن المستخدمين ويفصلهم في إطار الإتفاقية الجماعية والهيكل التنظيمي؛
- يلتزم بالنفقات ويأمر بصرفها؛
- يبرم جميع الصفقات والإتفاقيات ويكتب كل الإقتراضات؛
- يمثل المؤسسة في جميع أعمال الحياة المدنية وأمام العدالة؛
- يسهر على احترام النظام الداخلي؛
- يمكن أن يفوض إمضائه لمساعديه الأقربين في حدود صلاحياتهم. ويعدّ زيادة على ذلك، ما يأتي:
- مشاريع مخططات النشاطات والإستثمار وبرامجها؛

<sup>1</sup> عيساوي صلاح - محرز عيسى، مرجع سابق، ص 35

## الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية لنقل الحضري لمدينة عين الدفلى

- مشاريع الميزانية وحسابات الإستغلال التقديرية؛
- حصائل النشاطات وحسابات النتائج؛
- مشروع الإتفاقية الجماعية؛
- مشروع الهيكل التنظيمي و النظام الداخلي.

### 3 - شبكة الإستغلال الخاصة بـ المؤسسة العمومية للنقل الحضري لمدينة عين الدفلى

تنشط المؤسسة عبر النسيج الحضري لثلاث مدن (عين الدفلى، خميس مليانة والعطاف) بحظيرة حافلات من النوع الكبير عددها 28 حافلة مقسمة كالتالي: (13 حافلة على مستوى مدينة عين الدفلى، 11 حافلة على مستوى ملحقة خميس مليانة، 03 حافلات على مستوى ملحقة العطاف وحافلة إحتياطية) على شبكة من عشرة (10) خطوط موزعة بالشكل التالي:

#### على مستوى مدينة عين الدفلى:

- الخط الأول: مدخل مدينة عين الدفلى الشرقي (النفق) - حي مازوني على وسط المدينة (14 كلم).
- الخط الثاني: حي مازوني - مدخل مدينة عين الدفلى الشرقي على الطريق الإجتبابي (14 كلم).
- الخط الثالث: حي عين البيضاء - مقبرة الشهداء (12 كلم).
- الخط الرابع: مقبرة الشهداء - حي عين البيضاء (12 كلم).

#### على مستوى مدينة خميس مليانة

- الخط الأول: الوثام (150) - لكادات على المحكمة (11 كلم).
- الخط الثاني: حي 400 مسكن - الوثام (13 كلم).
- الخط الثالث: حي عاجة - حي لكادات (14 كلم).

#### على مستوى مدينة العطاف

- الخط الأول: حي المستقبل - السوق الأسبوعي على شارع محمد خميستي (12 كلم).
- الخط الثاني: السوق الأسبوعي - حي المستقبل على الطريق الإجتبابي (12 كلم).
- الخط الثالث: العطاف - سيدي بوعبيدة (10 كلم).

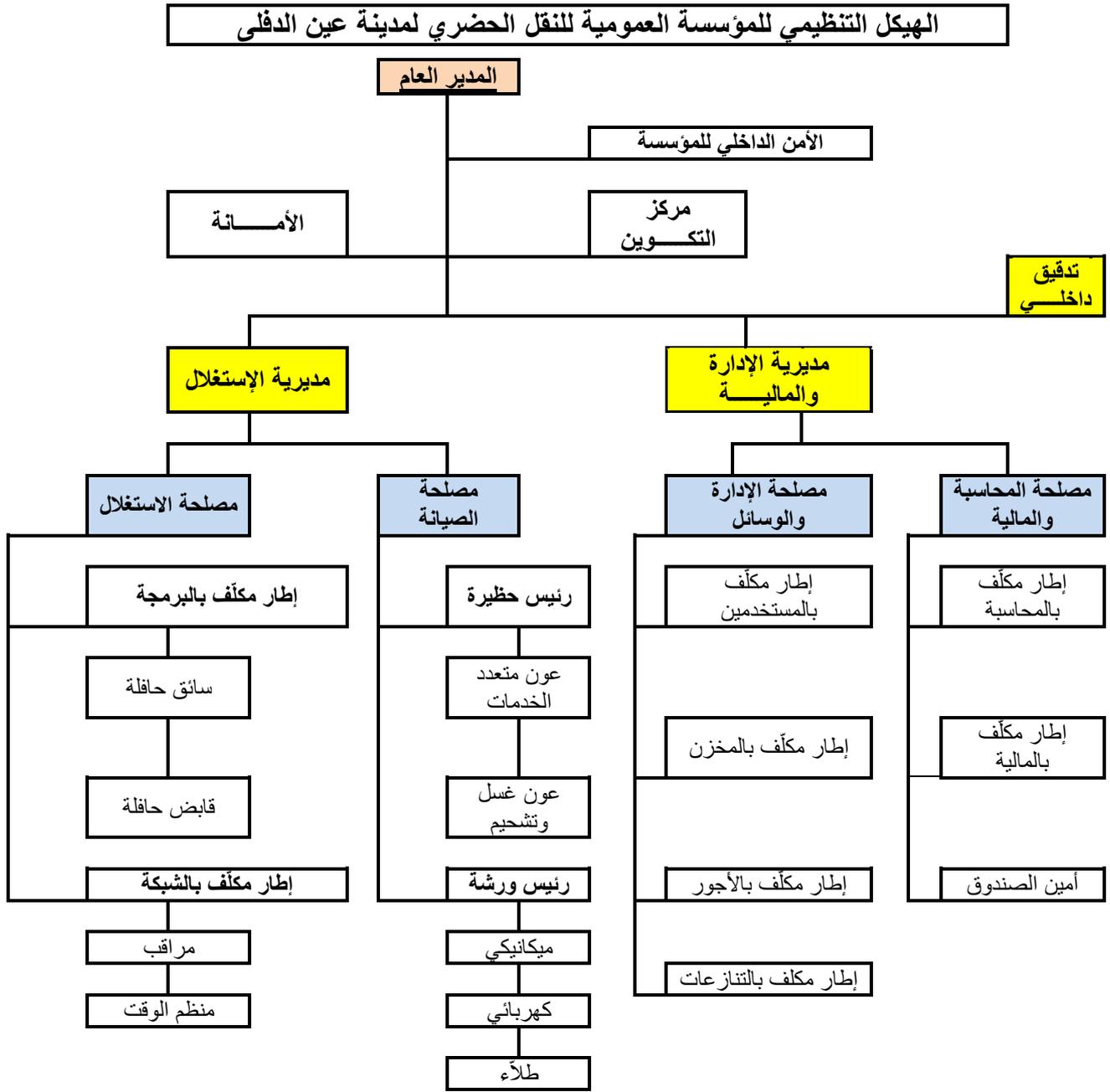
### 4 - الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للنقل الحضري لمدينة عين الدفلى

يعتبر الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة كانت الإطار أو البناء الذي يصور المصالح والأقسام والدوائر المكونة للمؤسسة، ولا شك أن أحد أسباب نجاح أي مؤسسة يكمن في مدى توفيقها في اختيار الهيكل التنظيمي المرن الذي يوافق مختلف نشاطاتها ويحقق أهدافها، كونه يعتبر المرجع الحقيقي للعاملين، إذ يبين لهم حدود مسؤولياتهم وواجباتهم ويوضح لهم طرق الاتصال الرسمية وغير الرسمية بينهم داخل المؤسسة.

يبين الشكل التالي أهم المصالح والوظائف الموجودة بمؤسسة ETUS AIN DEFLA.

## الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية لنقل الحضري لمدينة عين الدفلى

الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للنقل لمدينة عين الدفلى



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة

تقوم الدراسة الميدانية أساساً على الدراسة والتحليل بإتباع المنهج الوصفي في عرض البيانات والمنهج التحليلي في تحليل نتائج الدراسة التي تهدف إلى معرفة مدى مساهمة الحوافز في زيادة الالتزام التنظيمي من عدمه.

## الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية لنقل الحضري لمدينة عين الدفلى

المطلب الأول: بيانات الدراسة:

تتمثل بيانات الدراسة الميدانية في المعلومات الواردة من خلال الإجابة على عبارات الاستبيان الموزعة على عينة الدراسة والتي تشمل مجموعة من الأسئلة اللازمة لخصر وتجميع البيانات ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام SPSS.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

الفرع الأول: تصميم استمارة الاستبيان (انظر الملحق رقم 1)

تم إعداد قائمة الاستبيان بناء على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى توجيه المشرف مع مراعاة الجوانب الأساسية أثناء إعداد الأسئلة أهمها:

- أن تكون واضحة ومفهومة وخالية من الغموض
- أن تكون هذه الأسئلة مرتبطة بالأهداف المراد الوصول إليها وقد تم توزيع قائمة الاستبيان على أفراد العينة وذلك باستخدام طريقتين كالتالي:
- الاتصال المباشر بأفراد العينة.
- إيداع الاستمارات على مستوى مكاتب المؤسسة.

الفرع الثاني: هيكل، مجتمع وأدوات الدراسة

أولاً: هيكل الدراسة: تضمن هذا الاستبيان تسعة وثلاثون (39) سؤال توزعت على جزئيين:

الجزء الأول: اشتمل على سبعة (07) أسئلة عن البيانات الشخصية للعينة

الجزء الثاني: يضم هذا الجزء ثلاث محاور متعلقة في صلب موضوع الدراسة كما يلي:

المحور الأول: الحوافز وتضمن أربعة عشر (14) سؤال.

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي وتضمن ستة عشر (16) سؤال.

المحور الثالث: العلاقة بين إدارة الحوافز والالتزام التنظيمي وتضمن اثنان من (02) الأسئلة.

ثانياً: مجتمع الدراسة وحدودها

1- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من عمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى.

وتم توزيع الاستبيان على ثمانون (80) فرداً من أفراد العينة، واسترجعت 57 استمارة كما هو موضح في

الجدول الآتي:

## الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية لنقل الحضري لمدينة عين الدفلى

### جدول رقم 02: الاحصائيات المتعلقة باستثمارات الاستبيان

النسبة	العدد	البيان
%100	80	عدد الاستثمارات الموزعة
%29	23	عدد الاستثمارات الملغاة
%71	57	عدد الاستثمارات الواردة

المصدر: من إعداد الطالبين

### 2- حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

**الحدود المكانية:** فيما يخص الإطار المكاني للدراسة فتمثل في استقصاء آراء عمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى

**الحدود الزمانية:** مضمون ونتائج الدراسة الميدانية مرتبطان بالزمن الذي أجريت فيه الدراسة وهو شهري مارس/أفريل

**الحدود الموضوعية:** اهتمت هذه الدراسة بالمواضيع المرتبطة أساسا بالعلاقة بين إدارة الحوافز والالتزام التنظيمي.

### صعوبات الدراسة:

لم تخلو هذه الدراسة من الصعوبات كغيرها من سابقتها ولكن بفضل تكريس الجهد والوقت استطعنا تجاوزها ونذكر منها:

-صعوبة موضوع الدراسة المتعلقة بتعدد وحدات المؤسسة وتباعدها وكذلك عدم انتظام أوقات العمل لجميع شرائح عمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري لمدينة عين الدفلى.

- صعوبة التحكم في برنامج SPSS

### 3- أدوات الدراسة:

الأدوات المستخدمة في الجمع: تمثلت في عملية جمع الإجابات التي تتضمنها استمارة الاستبيان قصد بناء قاعدة معطيات.

## الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية لنقل الحضري لمدينة عين الدفلى

تم تفرغ الإجابات من الاستمارات المعتمدة في شكل جدول مصفوفي، حيث تم تخصيص خانة لكل جواب في الاستمارة، وهكذا حصلنا على قاعدة معطيات، تم تعميم هذه المعطيات بالاعتماد على أسلوب ليكارت الخماسي.

**الأدوات الإحصائية المستخدمة:** فيما يخص الأدوات الإحصائية فإن دراستنا اعتمدت على حساب معامل ألفا كرومباخ من أجل معرفة صدق وثبات الاستبيان وكذا المتوسط الحسابي، الذي يعتبر من مقاييس النزعة المركزية للتعبير عن مدى نزوع وابتعاد القيم عن نقطة المركز الذي تحيط بها أكثر القيم والتكرارات. من أجل معرفة اتجاه كل عبارة ومن ثم اتجاه المحور، كما استعملنا كذلك الانحراف المعياري الذي يعتبر مقياس يستعمل لمعرفة مدى تبعثر القيم، كما فضلنا هذه الأداة الإحصائية بدلا من التباين لأن التباين يقاس بالوحدات المربعة أما الانحراف المعياري يقاس بنفس وحدات المتغير وهو مناسب في دراستنا علما أن الانحراف المعياري لا يتأثر باختلاف القيم ولكن يتأثر بتباعده كما لجأنا إلى اختبار معامل الارتباط بيرسون.

البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات:

قمنا باستخدام برنامجين في معالجة المعطيات ورسم الأشكال البيانية وهما:

برنامج Excel ، برنامج spss 23

**جدول رقم 03: درجات الإجابة على الاستبيان ومجالات متوسطها الحسابي.**

الدرجة	5	4	3	2	1
الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
المتوسط الحسابي المرجح	5-4.2	4.2-3.4	3.4-2.6	2.6-1.8	1.8-1

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معايير ليكارت

- معامل ألفا كرونباخ:

ان معامل الارتباط ألفا كرونباخ من بين الطرق المستخدمة لتقييم الثقة والثبات وتتسم بدرجة عالية من الدقة من حيث قدرتها على قياس درجة التوافق أو الاتساق فيما بين المحتويات المتعددة للمقياس المستخدم بصيغة أخرى إعادة تطبيق الأداة (الاستبانة مثلا) في ظروف مماثلة فإنك تحصل على نفس النتائج.

**الجدول رقم 04: معامل ألفا كرونباخ**

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرومباخ	النسبة
41	0.94	94%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على برنامج Spss

## الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية لنقل الحضري لمدينة عين الدفلى

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل ألفا كرونباخ يصل إلى 0.94 أي بنسبة 94% حيث يعتبر ذو مستوى جيد من الثقة والثبات وهذا يعني أن هناك استقرار كبير جدا في نتائج الاستبيان.

### المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج

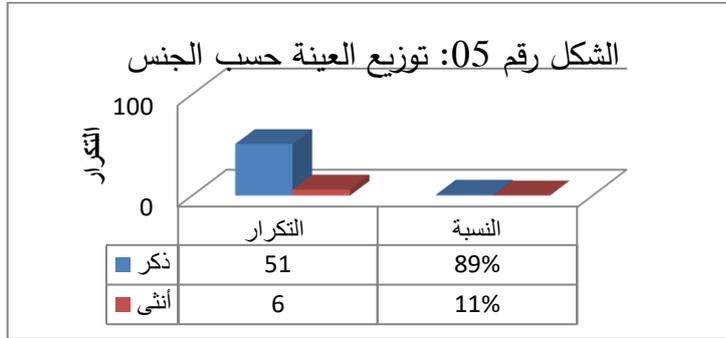
سوف نتطرق في هذا المبحث إلى كل من الخصائص الديمغرافية وإلى عرض نتائج الإحصاء الوصفي.

#### المطلب الأول: التحليل الوصفي لدراسة

نقوم في هذا المطلب بعرض النتائج المتعلقة بالمعلومات الديمغرافية لعينة الدراسة وتحليلها

#### الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

##### جدول رقم 05: توزيع العينة حسب الجنس



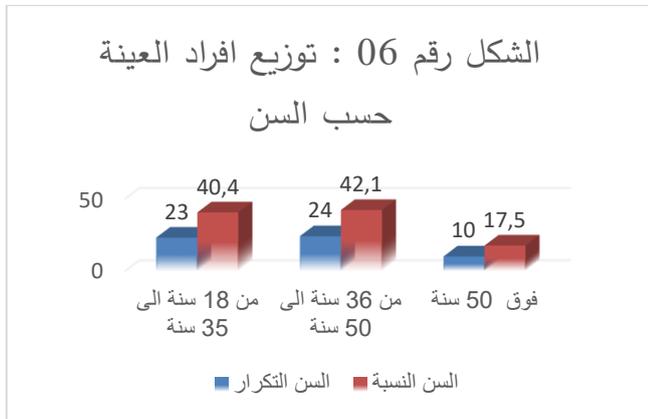
الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	51	89,5%
أنثى	6	10,5%
المجموع	57	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تقدر العينة بـ 57 فرد، وكانت نسبة الذكور مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث حيث بلغ عدد الذكور 51 فردا بنسبة 89% في حين قدر عدد الإناث 6 بنسبة 11% وهذا ليس بداعي التمييز ولكن نظرا لأن أغلبية العينة من المؤسسة التي يعتبر غالبية عمالها ذكور.

#### الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

##### الجدول رقم 06: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



السن	التكرار	النسبة
من 18 سنة الى 35 سنة	23	40,4%
من 36 سنة الى 50 سنة	24	42,1%
فوق 50 سنة	10	17,5%
المجموع	57	100

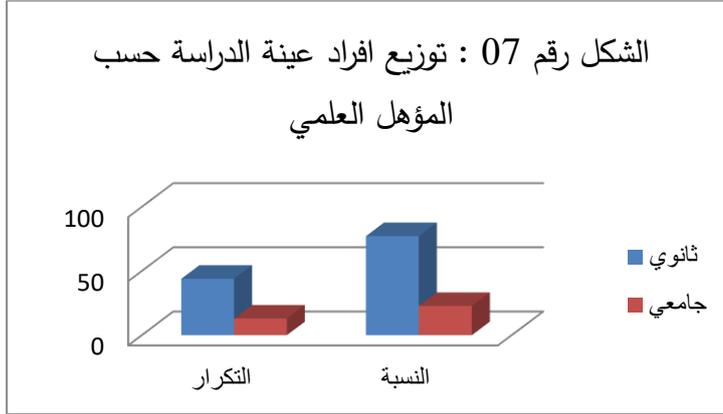
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

## الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية لنقل الحضري لمدينة عين الدفلى

شكلت الفئة الثانية من العينة والتي يتراوح عمرها من 36 إلى 50 سنة أعلى نسبة قدرت بـ: 42.1% بمجموع 24 فرد ، بينما وصلت الفئة الأولى من 18 سنة الى 35 سنة نسبة 40% بمجموع 23 فرد ، وسجلت الفئة فوق 50 سنة أقل نسبة بـ: 17% بمجموع 10 أشخاص و هذا راجع الى العمر الفتي للمؤسسة التي تأسست في سنة 2012 ما جعل متوسط اعمار عمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري منخفض نوعا ما.

### الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

#### جدول رقم 07: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



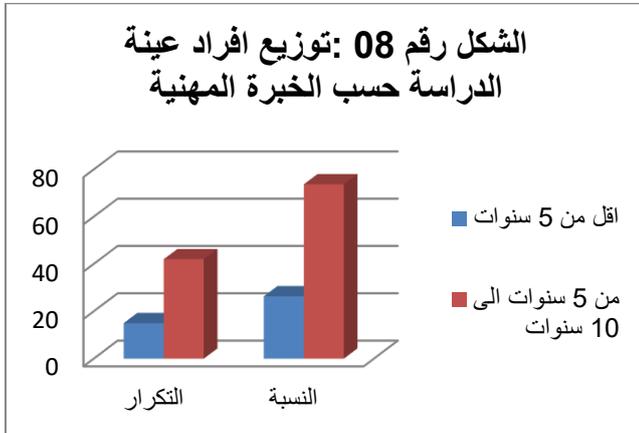
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي	44	77,2%
جامعي (ليسانس)	13	22,8%
دراسات عليا	00	0%
المجموع	57	100%

### المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يمكن أن نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة من أصحاب مستوى ثانوي، حيث قدر عددهم بـ 44 فرد بنسبة 77% وجاء في المرتبة الثانية أصحاب المستوى الجامعي بنسبة 22% بمجموع 13 فرد، ثم في المرتبة الأخيرة المستوى دراسات عليا الذي جاء بدون رصيد، وهذا مؤشر على نوعية الوظائف في المؤسسة العمومية للنقل الحضري الذي يغلب عليها الوظائف المهنية (سائق، قابض).

### الفرع الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

#### جدول رقم 08: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	15	26,3%
من 5 سنوات الى 10 سنوات	42	73,7%
أكثر من 10 سنوات إلى 20 سنة	00	0%
المجموع	57	100%

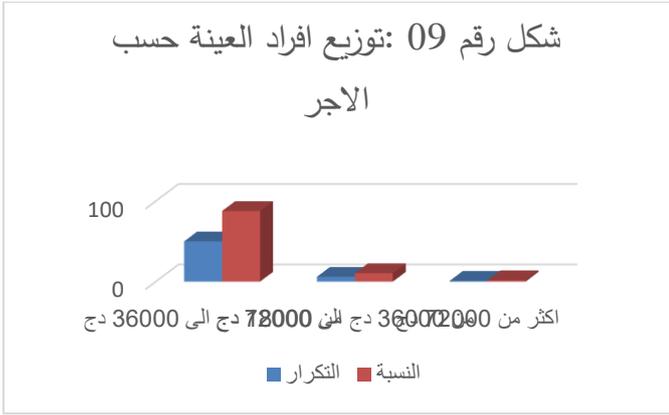
### المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

## الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية لنقل الحضري لمدينة عين الدفلى

كانت الفئة الثانية من 5 إلى 10 سنوات أعلى نسبة 73% بمجموع 42 فرد، بينما كانت في الفئة الأولى أقل من 5 سنوات 26%، بينما لم نسجل أي نسبة في الفئة الثالثة أكثر من 10 سنوات إلى 20 سنة وهذا راجع إلى حداثة إنشاء المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى سنة 2012.

الفرع الخامس: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأجر

الجدول رقم 09: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأجر



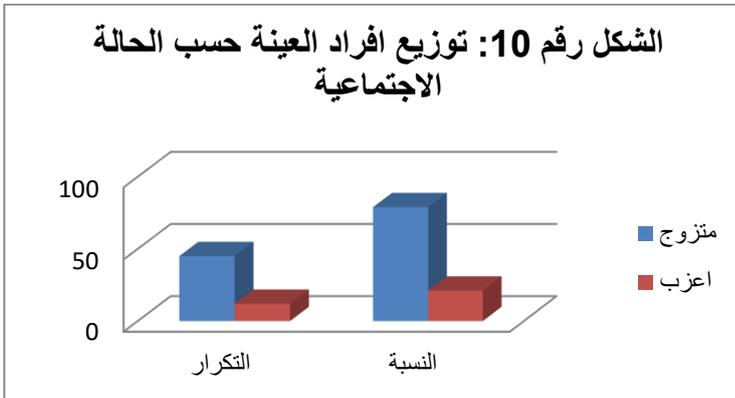
الأجر	التكرار	النسبة
من 18000 دج إلى 36000 دج	50	87,7%
من 36000 دج إلى 72000 دج	6	10,5%
أكثر من 72000 دج	1	1,8%
المجموع	57	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Excel

تدل هذه النسب على أن أجور العمال ضعيفة في المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى بصفة عامة، وهذا راجع إلى أن غالبية الوظائف مهنية، حيث كانت نسبة العمال الذين يتقاضون من 18000 دج إلى 36000 دج مرتفعة، مقارنة بنسبة للفئة من 36000 دج إلى 72000 دج وكذلك فئة أكثر من 72000 دج حيث بلغت نسبة الفئة الأولى أكثر من 87% بينما بلغت حوالي 10% بالنسبة للفئة الثانية، بينما كانت في الفئة الأخيرة حوالي 2%.

الفرع السادس: توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية:

جدول رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
متزوج	45	78,9%
أعزب	12	21,1%
المجموع	57	100%

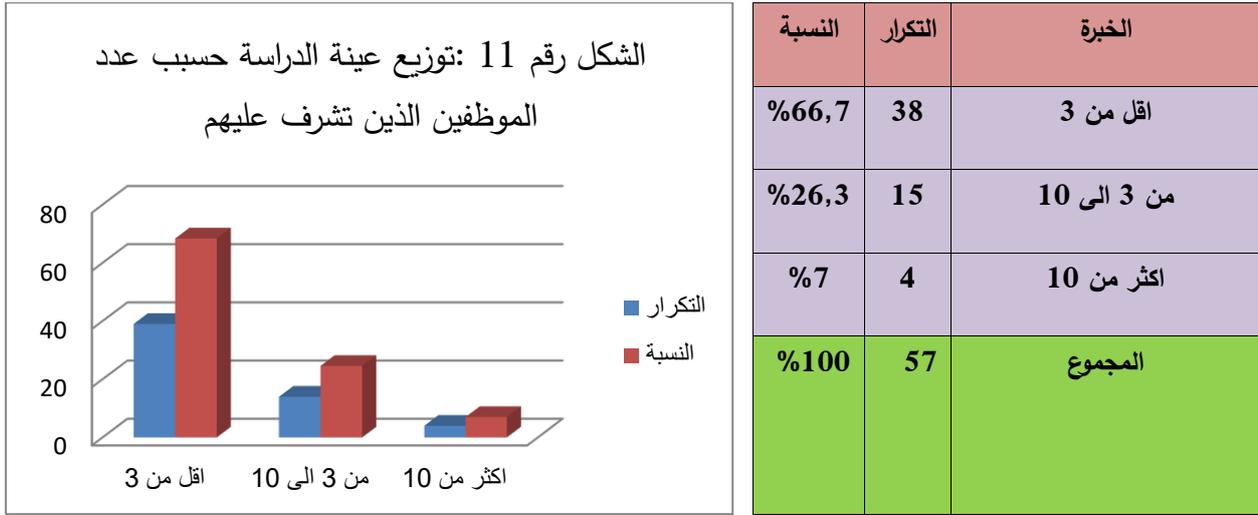
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Excel

## الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية لنقل الحضري لمدينة عين الدفلى

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة في العينة من ناحية الحالة الاجتماعية كانت للمتزوجين بـ: 78% بمجموع 45 فرد بينما كانت نسبة العزاب 21% بمجموع 12 فرد، وهذا راجع ربما الى طريقة توظيف العمال في المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى الذي يقدم فيه الجانب الاجتماعي على كفاءة الافراد نظرا لنوعية الوظائف التي لا تحتاج الى كفاءة.

الفرع السابع: توزيع أفراد العينة حسب عدد الموظفين الذين تشرف عليهم:

جدول رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب عدد الموظفين الذين تشرف عليهم



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Excel

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة في العينة كانت من الفئة الأولى أقل من 3 عمال بـ: 68% بمجموع 39 فرد، نظرا لطبيعة العمال داخل هذه المؤسسة (عمال مهنيين)، بينما جاءت في المرتبة الثانية الفئة الثانية من 3 إلى 10 عمال بـ: 21% بمجموع 14 فرد، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفئة الثالثة أكثر من 10 عمال بـ: 7% فقط، بمجموع 04 أفراد (إطارات المؤسسة).

## الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية لنقل الحضري لمدينة عين الدفلى

### المطلب الثاني: عرض نتائج الإحصاء الوصفي

من خلال هذا الجزء سوف نحاول عرض ووصف وتحليل إجابات عينات الدراسة بخصوص كل محور من محاور الدراسة، ثم استنتاج اتجاه العينة لكل سؤال من أسئلة الدراسة وهذا من خلال المتوسط الحسابي، بالاعتماد على الأوزان المرجحة لمقياس ليكارت الخماسي.

### الفرع الأول: عرض ومناقشة نتائج المحور الأول (الحوافز)

#### الجدول رقم 12: عرض نتائج المحور الأول

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الأول
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
موافق	1,019	3,46	1	13	8	29	6	يعتبر نظام الحوافز المطبق في المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى جيد
			1,8	22,80	14,00	50,90	10,50	
موافق	1,015	3,4	3	8	14	27	5	آليات الترقية في المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى ملائمة
			5,3	14,0	24,6	47,4	8,8	
محايد	1,075	3,33	4	8	16	23	6	تعمل الإدارة العليا في المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى على تعزيز مبادئ التحفيز بين موظفيها
			7,0	14,0	28,1	40,4	10,53	
محايد	1,245	3,05	8	10	18	13	8	يتوفر لدي علم ودراية بنظام الرواتب والترقيات واليات منح المكافآت
			14,0	17,5	31,6	22,8	14,04	
محايد	1,114	2,79	7	18	15	14	3	

## الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية لنقل الحضري لمدينة عين الدفلى

			12,3	31,6	26,3	24,6	5,263	الأجور و المكافآت والترقيات الوظيفية تمنح استنادا لمعايير إدارية واضحة
معارض	1,099	1,84	32	8	12	4	1	الأجر وملحقته الذي أتقاضاه يسد كل حاجاتي
			56,1	14,0	21,1	7,0	1,754	
محايد	0,953	3,05	4	9	27	14	3	علاوة طبيعة العمل أو المخاطرة تشجعي لأداء أفضل
			7,0	15,8	47,4	24,6	5,263	
محايد	1,049	2,84	4	21	15	14	3	توزع المكافآت على من يستحقها من خلال أدائهم المتميز
			7,018	36,84	26,32	24,56	5,263	
محايد	1.146	2.61	12	14	17	12	2	عادة ما يوصي المدير المباشر بمكافآت استثنائية لموظفيه الأكفاء
			21,1	24,6	29,8	21,1	3,5	
معارض	1,403	2,53	22	6	9	17	3	سبق لي وأن منحت علاوة استثنائية نتيجة تقرير تقييم الأداء السنوي
			38,6	10,5	15,8	29,8	5,3	
موافق	0,981	3,58	3	3	17	26	8	منح الترقيات الوظيفية لها أثر إيجابي على الأداء الوظيفي
			5,3	5,3	29,8	45,6	14,0	
محايد	1,182	3,18	5	12	16	16	8	الترقيات الوظيفية تمنح بناءا على الجدارة والمثابرة في العمل
			8,8	21,1	28,1	28,1	14,0	
موافق	0,674	3,79	/	/	20	29	8	تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل
			/	/	35,1	50,9	14,0	
موافق	0,718	3,86	/	1	16	30	10	تقدير الإدارة والزملاء لي ولعملي يساعدني على تطوير العمل
			/	1,8	28,1	52,6	17,5	
محايد	1,04	3,09	النتائج العامة المحور الأول					

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على SPSS

**العبارة 01: يتوفر لدي علم ودراية بنظام الرواتب والترقيات واليات منح المكافآت.**

تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3.46 وانحراف معياري بقيمة 1.01 وهذا بفضل إجابة 29 فرد منهم بموافق، بينما كان عدد الموافقين بشدة 06، يعني أن العبارة كانت في اتجاه موافق رغم وجود 8 أفراد محايدين و13 فرد معارض، وفرد واحد معارض بشدة أي أنهم يوافقون بفارق بسيط على انه يتوفر لديهم علم ودراية بنظام الرواتب والترقيات واليات منح المكافآت، وهذا ما نلاحظه في قيمة الانحراف المعياري لهذه العبارة والتي كانت أكبر من الواحد، ما يدل على أن الإجابات في مجملها كانت مشتتة.

**العبارة 02: آليات الترقية في المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى ملائمة.**

تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي، قدره 3.40 وانحراف معياري بقيمة 1.01 وهذا بفضل إجابة 27 فرد منهم بموافق، بينما كان عدد الموافقين بشدة 05، يعني أن العبارة كانت في اتجاه موافق رغم وجود 14 محايد و08 معارض و3 معارض بشدة، أي أن العبارة كانت في اتجاه موافق ولكن بفارق بسيط على انه هناك آليات للترقية في المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى ملائمة، وفيما يتعلق بالانحراف المعياري لهذه العبارة فإن قيمته أكبر من الواحد، ما يدل على أن الإجابات في مجملها كانت مشتتة.

**العبارة 03: تعمل الإدارة العليا في المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى على تعزيز مبادئ التحفيز بين موظفيها**

تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3.33 وانحراف معياري بقيمة 1.07 وكانت العبارة في اتجاه محايد رغم وجود 23 موافق، بينما كان عدد المحايدين 16 و8 معارض، و4 معارض بشدة، و6 موافق بشدة، أي أن إجابات العمال على العبارة كانت في اتجاه الحياد على أن الإدارة العليا في المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى تعمل على تعزيز مبادئ التحفيز بين موظفيها، بينما دلت قيمة الانحراف المعياري على تباعد و تشتت الإجابات.

**العبارة 04: يتوفر لدي علم ودراية بنظام الرواتب والترقيات واليات منح المكافآت**

تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 3.05، بواقع 18 فرد محايد و13 موافق و8 موافق بشدة، بينما كان عدد المعارضين 10 و8 معارض بشدة، فكان الاتجاه العام لعبارة " يتوفر لدي علم ودراية بنظام الرواتب والترقيات واليات منح المكافآت " محايد، وانحراف معياري بقيمة 1.24 ما يدل على تعدد الإجابات بين أفراد العينة.

## الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية لنقل الحضري لمدينة عين الدفلى

### العبارة 05: الأجر والمكافآت والترقيات الوظيفية تمنح استنادا لمعايير إدارية واضحة

تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 2.79 بواقع 15 فرد محايد و14 موافق و3 موافق بشدة، بينما كان عدد المعارضين 18 و7 معارض بشدة، فكان الاتجاه العام لعبارة " يتوفر لدي علم ودراية بنظام الرواتب والترقيات وآليات منح المكافآت " محايد، وانحراف معياري بقيمة 1.11 ما يدل على تعدد الإجابات بين أفراد العينة.

### العبارة 06: الأجر وملحقاته الذي أتقاضاه يسد كل حاجاتي

تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 1.84 وانحراف معياري بقيمة 1.09 وكانت العبارة في اتجاه معارض، وهذا راجع إلى 32 إجابة معارض بشدة و8 معارض و12 محايد، بينما كان عدد الموافقين 4 وشخص واحد موافق بشدة أي أن إجابات أفراد العينة على العبارة " الأجر وملحقاته الذي أتقاضاه يسد كل حاجاتي " كانت في اتجاه معارض.

### العبارة 07: علاوة طبيعة العمل أو المخاطرة تشجعني لأداء أفضل

المتوسط الحسابي لهذه العبارة قدره 3.05 حيث سجلنا 27 محايد و14 موافق و9 معارض و4 معارض بشدة بينما 3 موافق بشدة، أي أن إجابات أفراد العينة على العبارة " علاوة طبيعة العمل أو المخاطرة تشجعني لأداء أفضل " كانت في اتجاه محايد، وانحراف معياري بقيمة 0.95 مما يعني أن الإجابات كانت متقاربة.

### العبارة 08: توزع المكافآت على من يستحقها من خلال أدائهم المتميز

المتوسط الحسابي لهذه العبارة قدره 2.84 حيث سجلنا 21 معارض 15 محايد و14 موافق و4 معارض بشدة بينما 3 موافق بشدة أي أن إجابات أفراد العينة على العبارة " توزع المكافآت على من يستحقها من خلال أدائهم المتميز " كانت في اتجاه محايد. وانحراف معياري بقيمة 1.04 مما يعني أن الإجابات كانت مشتتة ومتفرقة.

### العبارة 09: عادة ما يوصي المدير المباشر بمكافآت استثنائية لموظفيه الأكفاء

المتوسط الحسابي لهذه العبارة قدره 2.61 حيث سجلنا 17 محايد و14 معارض و12 موافق و12 معارض بشدة بينما 2 موافق بشدة أي أن إجابات أفراد العينة على العبارة " عادة ما يوصي المدير المباشر بمكافآت استثنائية لموظفيه الأكفاء " كانت في اتجاه محايد. وانحراف معياري بقيمة 1.14 مما يعني أن الإجابات كانت مشتتة ومتفرقة.

### العبارة 10: سبق لي وأن منحت علاوة استثنائية نتيجة تقرير تقييم الأداء السنوي

المتوسط الحسابي لهذه العبارة قدره 2.53 حيث سجلنا 22 معارض بشدة و17 موافق و9 محايد و6 معارض بينما 3 موافق بشدة، أي أن إجابات أفراد العينة على العبارة " سبق لي وأن منحت علاوة استثنائية نتيجة تقرير

## الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية لنقل الحضري لمدينة عين الدفلى

تقييم الأداء السنوي " كانت في اتجاه معارض، وانحراف معياري بقيمة 1.40 مما يعني أن الإجابات كانت مشتة ومتفرقة.

### العبارة 11: منح الترقّيات الوظيفية لها أثر إيجابي على الأداء الوظيفي

المتوسط الحسابي لهذه العبارة قدره 3.58 حيث سجلنا 26 موافق و 17 محايد و 3 معارض و 3 معارض بشدة بينما 8 موافق بشدة، أي أن إجابات أفراد العينة على العبارة " منح الترقّيات الوظيفية لها أثر إيجابي على الأداء الوظيفي " كانت في اتجاه موافق، وانحراف معياري بقيمة 0.981 مما يعني أن الإجابات كانت متقاربة باتجاه الوسط الحسابي.

### العبارة 12: الترقّيات الوظيفية تمنح بناء على الجدارة والمثابرة في العمل

المتوسط الحسابي لهذه العبارة قدره 3.18 حيث سجلنا 16 محايد و 16 موافق و 12 معارض و 8 موافق بشدة و 5 معارض بشدة أي أن إجابات أفراد العينة على العبارة " الترقّيات الوظيفية تمنح بناء على الجدارة والمثابرة في العمل " كانت في اتجاه محايد، وانحراف معياري بقيمة 1.18 مما يعني أن الإجابات كانت مشتة ومتفرقة عن وسطها الحسابي.

### العبارة 13: تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل

المتوسط الحسابي لهذه العبارة قدره 3.79 حيث سجلنا 29 موافق و 20 محايد و 8 موافق بشدة، أي أن إجابات أفراد العينة على العبارة " تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل " كانت في اتجاه موافق، وانحراف معياري بقيمة 0.674 مما يعني أن الإجابات كانت غير مشتة عن وسطها الحسابي.

### العبارة 14: تقدير الإدارة والزملاء لي ولعملي يساعدي على تطوير العمل

المتوسط الحسابي لهذه العبارة قدره 3.86 حيث سجلنا 30 موافق و 16 محايد و 10 موافق بشدة و 1 معارض أي أن إجابات أفراد العينة على العبارة " تقدير الإدارة والزملاء لي ولعملي يساعدي على تطوير العمل " كانت في اتجاه موافق، وانحراف معياري بقيمة 1.04.

### خلاصة مناقشة المحور الأول:

تمكن هذا المحور من خلال الإجابة على كل فقراته من تسجيل متوسط حسابي قدره 3.09، وانحراف معياري بقيمة 1.04.

وتراوحت الإجابات بين محايد في 7 عبارات (العبارة 4، 3، 5، 7، 8، 9، 12) من المحور الأول، بينما كان الاتجاه في 5 عبارات أخرى موافق، بينما سجلنا اتجاه معارض في عبارتين (العبارة 6، 10) وهذا شيء منطقي لأن الأجور لم تصل في الجزائر إلى حد إشباع حاجات الفرد اليومية ما بالك بالكماليات.

## الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية لنقل الحضري لمدينة عين الدفلى

كان الاتجاه العام لهذا المحور محايد، وهو ما يعني أن أفراد العينة كانوا على حياد بصفة عامة على ما جاء فيه من عبارات تصب في طريقة إدارة الحوافز في المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى، وتباينت الإجابات بين جميع الاحتمالات وهذا ما يظهر جليا في قيمة الانحراف المعياري.

ونكون بذلك أجبنا عن الإشكالية الفرعية الأولى والمتعلقة بثقة عمال المؤسسة في عملية إدارة الحوافز في المؤسسة العمومية للنقل الحضري في عين الدفلى وحققنا الفرضية الأولى كالتالي:

تحظى عملية إدارة الحوافز في المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى بثقة متوسطة لدى عمال هذه المؤسسة.

### الفرع الثاني: عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني (الالتزام التنظيمي)

#### الجدول رقم 13 عرض نتائج المحور الثاني

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض	معارض	محايد	موافق	موافق	المحور الثاني
			بشدة	بشدة				
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
محايد	1,13	3,18	3	17	10	21	6	يعتبر عملي في هذه المؤسسة أفضل فرصة عرضت علي
			5.3	29.8	17.5	36.8	10.5	
موافق	0,88	3,49	2	4	20	26	5	اشعر بالراحة والأمان أكثر مع مسؤولي المباشر
			3.5	7.0	35.1	45.6	8.8	
معارض	1,22	2,6	12	18	12	11	4	اقبل أي عمل في هذه المؤسسة حتى اضمن بقائي فيها
			21.1	31.6	21.1	19.3	7.0	
محايد	0,83	3,35	1	4	32	14	6	قيمي تتفق مع قيم المؤسسة
			1.8	7,0	56,1	24,6	10.5	
محايد	1.01	3.15	أقبل أهداف المؤسسة و قيمها					
موافق بشدة	0.651	4,7	/	/	10	33	14	اعمل ما أستطيع لنجاح المؤسسة
			/	/	17.5	57.9	24.6	

## الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية لنقل الحضري لمدينة عين الدفلى

موافق	0.879	3,63	/	3	27	15	12	اشعر بالانتماء اتجاه هذه المؤسسة وأحس أنني جزء منها
			/	5.3	47.4	26.3	21.1	
موافق	0.657	4.12	/	1	6	35	15	اهتم بمصير هذه المؤسسة
			/	1.8	10.5	61.4	26.3	
موافق	0.861	3.72	/	6	13	29	9	لم يكن عملي في هذه المؤسسة خطأ
			/	10.5	22.8	50.9	15.8	
موافق	0.569	4.12	/	/	6	38	13	أعطي هذه المؤسسة أحسن ما عندي في أسلوب أداء العمل
			/	/	10,5	66,7	22,8	
موافق	0.658	4.18	/	/	8	31	18	أحب أن تكون هذه المؤسسة الأفضل من بين المؤسسات
			/	/	14.0	54.4	31.6	
موافق	0.712	4.07	ارغب في بذل جهد في المؤسسة					
محايد	1.110	3.26	4	7	26	10	10	اريد البقاء في هذه المؤسسة طيلة حياتي المهنية
			7.0	12.3	45.6	17.5	17.5	
محايد	1.018	2.77	5	18	23	7	4	لن أستطيع التأقلم في مكان آخر مثل هذا المكان
			8.8	31.6	40.6	12.3	7.0	
موافق	0.944	3.42	1	5	30	11	10	لدي ارتباط قوي بهذه المؤسسة
			1.8	8.8	52.6	19.3	17.5	
معارض	1.255	2.46	17	13	15	8	4	حتى لو وجد عمل أفضل لن اترك عملي هنا
			29.8	22.8	26.3	14.0	7.0	
محايد	0.887	3.23	2	5	34	10	6	اعتقد بان مستقبلي أفضل في حال مواصلة عملي هنا
			3.5	8.8	59.6	17.6	10.5	
موافق	0.805	3.82	/	3	15	28	11	حاليا لا افكر في ترك العمل
			/	5.3	26.3	49.1	19.3	
محايد	1.00	3.16	رغبة العمال في مواصلة مساهمهم الوظيفي في المؤسسة					
موافق	0,91	3,67	المحور الثاني : الالتزام التنظيمي					

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على SPSS

## الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية لنقل الحضري لمدينة عين الدفلى

### مناقشة نتائج المحور الثاني:

#### الجزء الاول: أقبل أهداف المؤسسة وقيمها

العبارة 01: يعتبر عملي في هذه المؤسسة أفضل فرصة عرضت علي.

تحصلت هذه العبارة من خلال الأجوبة على متوسط حسابي قدره 3.18 وانحراف معياري بقيمة 1,13، وقد أجاب 10 بمحايد و21 موافق و17 معارض، رغم ذلك كان الاتجاه العام لعبارة "يعتبر عملي في هذه المؤسسة أفضل فرصة عرضت علي" محايد، وسجلنا 6 موافق بشدة و3 معارض بشدة، وهذا يؤكد أن عمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى غير متأكدين على أن عملهم في هذه المؤسسة أفضل فرصت عرضت عليهم.

#### العبارة 02: اشعر بالراحة والأمان أكثر مع مسؤولي المباشر

كان المتوسط الحسابي في هذه العبارة 3,49 أما الانحراف المعياري 0,88، وبالتالي كان اتجاهها نحو موافق، وقد كانت الإجابات كالتالي: 26 موافق و6 موافق بشدة و20 محايد بينما عارض 6 أفراد العبارة و2 معارض بشدة، كما وافق 14 فرد، وهذا يؤكد أن جل عمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى موافقون على الشعور بالراحة والأمان اتجاه مسؤوليهم المباشرين. وهذا ما نلاحظه على قيمة الانحراف المعياري.

#### العبارة 03: اقبل أي عمل في هذه المؤسسة حتى اضمن بقائي فيها.

تحصلت هذه العبارة من خلال الأجوبة على أصغر متوسط حسابي قدره 2,46، والانحراف المعياري 1,22، وهي قيم أهدتها لتكون في اتجاه معارض، من خلال إجابة 18 معارض و12 معارض بشدة بينما سجلنا 12 محايد و11 موافق و4 موافقين بشدة، ما يعني عامل المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى يعارض فكرة قبول أي عمل في هذه المؤسسة حتى يضمن بقائي فيها، أما عن المحايدين، فهم يتحفظون على هذه العبارة.

#### العبارة 04: قيمي تتفق مع قيم المؤسسة.

تحصلت هذه العبارة من خلال الأجوبة على متوسط حسابي قدره 3.35 وانحراف معياري بقيمة 0,83، وبالتالي كان اتجاهها نحو محايد أي أن عمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى غير متأكدين من اتفاق قيمهم مع قيم المؤسسة بعد إجابة 32 محايد، 14 موافق بينما كان عدد موافقين بشدة 6، فيما رفض 4 أفراد العبارة و1 معارض بشدة.

### خلاصة مناقشة الجزء الاول:

خصص هذا الجزء من الاستبيان حول قبول أهداف المؤسسة وقيمها

## الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية لنقل الحضري لمدينة عين الدفلى

تمكن هذا الجزء من خلال الإجابة على كل فقراته من تسجيل متوسط حسابي قدره 3.15 وانحراف معياري بقيمة 1.01.

كان اتجاها هذا المحور نحو محايد، وذلك من خلال الإجابة على مختلف عباراته، كما تباينت الإجابات من موافق إلى معارض للعبارة، وقد سجلنا موافق في العبارة الثانية التي يرى فيه أفراد العينة أنهم يشعرون بالراحة والأمان مع مسؤوليهم المباشرين، بينما عارض جل أفراد العينة قبول أي عمل في المؤسسة لضمان بقائهم في العبارة الثالثة وقد غلب الشك وعدم اليقين في العبارتين الأولى والرابعة فيما يخص أن عملهم في المؤسسة يعتبر أفضل فرصة عرضت عليهم وتوافق قيمهم مع قيم المؤسسة.

### الجزء الثاني: اربغ في بذل جهد في المؤسسة

#### العبارة 01: اعمل ما أستطيع لنجاح المؤسسة.

تحصلت هذه العبارة من خلال الأجوبة على متوسط حسابي قدره 4.7 وانحراف معياري بقيمة 0.65، وقد سجلنا 33 موافق و14 موافق بشدة و10 محايد ولم نسجل أي معارض أو معارض بشدة للعبارة ما أهلها إلى اخذ اتجاه موافق بشدة وهذا ما يدل على أن أفراد العينة موافقون بالأغلبية على أنهم يعملون ما باستطاعتهم لنجاح المؤسسة، وهذا ما تؤكد القيمة الصغيرة للانحراف المعياري.

#### العبارة 02: اشعر بالانتماء اتجاه هذه المؤسسة وأحس أنني جزء منها

تحصلت هذه العبارة من خلال الأجوبة على متوسط حسابي قدره 3.63 وانحراف معياري بقيمة 0.87، وهذا بفضل 27 محايد و15 موافق و12 موافق بشدة بينما كان عدد المعارضين 3 معارض فقط، ولم نسجل أي معارض بشدة، ما أهلها إلى اخذ اتجاه موافق رغم أن عدد غير المتأكدين كان يمثل نسبة 47% من أفراد العينة على شعور بالانتماء اتجاه هذه المؤسسة ويحسون أنهم جزء منها.

#### العبارة 03: اهتم بمصير هذه المؤسسة.

تحصلت هذه العبارة من خلال الأجوبة على متوسط حسابي قدره 4.12 وانحراف معياري بقيمة 0.65، وقد سجلنا 25 موافق و15 موافق بشدة و06 محايد وعارض العبارة فرد واحد من العينة بينما لم نسجل أي معارض بشدة ما أهلها إلى اخذ اتجاه موافق وهذا ما يدل على أن أفراد العينة موافقون على أنهم يهتمون بمصير المؤسسة، وهذا ما تؤكد القيمة الصغيرة للانحراف المعياري مما يعني أن الإجابات كانت متقاربة بنسبة لوسطها الحسابي.

#### العبارة 04: لم يكن عملي في هذه المؤسسة خطأ.

تحصلت هذه العبارة من خلال الأجوبة على متوسط حسابي قدره 3.72 وانحراف معياري بقيمة 0.86، وبالتالي كان اتجاها نحو موافق أي أن عمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى متفقون على أن عملهم في المؤسسة لم يكن خطأ وهذا ما تؤكد إجابات أفراد العينة حيث سجلنا 29 موافق و9 موافق بشدة بينما كانت هناك 13 فرد من العينة غير متأكدين من العبارة و6 معارض لها.

## الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية لنقل الحضري لمدينة عين الدفلى

العبارة 05: أعطي هذه المؤسسة أحسن ما عندي في أسلوب أداء العمل.

تحصلت هذه العبارة من خلال الأجوبة على متوسط حسابي قدره 4.12 وانحراف معياري بقيمة 0.56، وقد سجلنا 38 موافق و13 موافق بشدة و06 محايد ولم نسجل أي معارض أو معارض بشدة للعبارة ما أهلها إلى اخذ اتجاه موافق وهذا ما يدل على أن أفراد العينة موافقون بالأغلبية على أنهم يعطون هذه المؤسسة أحسن ما عندهم في أسلوب أداء العمل، وهذا ما تؤكد القيمة الصغيرة للانحراف المعياري.

العبارة 06: أحب أن تكون هذه المؤسسة الأفضل من بين المؤسسات.

تحصلت هذه العبارة من خلال الأجوبة على متوسط حسابي قدره 4.18 وانحراف معياري بقيمة 0.65، ما أهلها إلى الاتجاه نحو موافق نظرا لوجود 31 موافق و13 موافق بشدة بينما وقف على الحياد 8 أفراد من العينة أي أن عمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى متفقون على أنهم يحبون أن تكون هذه المؤسسة الأفضل من بين المؤسسات.

### خلاصة مناقشة الجزء الثاني:

خصص هذا الجزء من الاستبيان حول رغبة العمال في بذل جهد في المؤسسة.

تمكن هذا الجزء من خلال الإجابة على كل فقراته من تسجيل متوسط حسابي قدره 4.07 وانحراف معياري بقيمة 0.72.

كان اتجاهها هذا المحور نحو موافق، وقد وافق أغلبية عمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى على رغبة العامل في بذل جهد في المؤسسة، حيث كان الاتجاه في كل عبارته يشير إلى موافق أو موافق بشدة في العبارة الأولى، بينما سجلنا نسبة ضئيلة في كل عبارته لعمال غير متأكدين على رغبتهم في بذل جهد في المؤسسة، بينما لم يعارض الفكرة إلا عدد قليل من أفراد العينة بينما لم نسجل أي معارض بشدة للفكرة.

### الجزء الثالث: رغبة العمال في مواصلة مساهمهم الوظيفي في المؤسسة

العبارة 01: أريد البقاء في هذه المؤسسة طيلة حياتي المهنية.

تحصلت هذه العبارة من خلال الأجوبة على متوسط حسابي قدره 3.26 وانحراف معياري بقيمة 1.11، وقد أجابت العينة بـ 26 محايد و10 لكل من موافق وموافق بشدة وسجلنا 7 معارض بينما كان هناك 4 معارض بشدة وكان الاتجاه العام لعبارة "أريد البقاء في هذه المؤسسة طيلة حياتي المهنية" محايد، وهذا يؤكد أن عمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى غير متأكدين على أنهم يريدون البقاء في هذه المؤسسة طيلة حياتهم.

العبارة 02: لن أستطيع التأقلم في مكان آخر مثل هذا المكان

المتوسط الحسابي لهذه العبارة قدره 2.77 حيث سجلنا 23 محايد و7 موافق و18 معارض و5 معارض بشدة، بينما 4 موافق بشدة، أي أن إجابات أفراد العينة على العبارة "لن أستطيع التأقلم في مكان آخر مثل هذا المكان

## الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية لنقل الحضري لمدينة عين الدفلى

" كانت مشتتة بين محايد ومعارض للعبارة، إلا أن الاتجاه العام للعبارة كان في اتجاه محايد، وانحراف معياري بقيمة 1.01 مما يعني أن الإجابات كانت مشتتة عن الوسط الحسابي.

**العبارة 03:** لدي ارتباط قوي بهذه المؤسسة.

المتوسط الحسابي لهذه العبارة قدره 3.42، حيث سجلنا 30 محايد ورغم ذلك كان الاتجاه العام موافق، وذلك راجع الى 11 موافق و10 موافق بشدة بينما لم يعارض العبارة إلا 6 أفراد من العينة بواقع 5 معارض و1 معارض بشدة أي عمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى موافقون على العبارة " لدي ارتباط قوي بهذه المؤسسة " رغم تحفظ عدد معتبر منهم على هذه العبارة.

**العبارة 04:** حتى لو وجد عمل أفضل لن اترك عملي هنا.

عارض عبارة "حتى لو وجد عمل أفضل لن اترك عملي هنا" جل عمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري بواقع 17 معارض بشدة و13 معارض بينما كان هناك 15 محايد للعبارة بينما وافق عليها 12 عامل مقسمة 8 موافق و4 موافق بشدة وقد سجلت العبارة متوسط حسابي 2.46 ما أهلها لاتجاه معارض، بينما كان الانحراف المعياري 1.25.

**العبارة 05:** اعتقد بان مستقبلي أفضل في حال مواصلة عملي هنا.

المتوسط الحسابي لهذه العبارة قدره 3.23 حيث سجلنا 34 محايد ما أهلها إلى اخذ اتجاه عام محايد وبالإضافة إلى 10 موافق و6 موافق بشدة و5 معارض و2 معارض بشدة أي أن إجابات أفراد العينة على العبارة " اعتقد بان مستقبلي أفضل في حال مواصلة عملي هنا " كانت تميل إلى عدم اليقين. وانحراف معياري بقيمة 0.887.

**العبارة 06:** حالياً لا أفكر في ترك العمل.

تحصلت هذه العبارة من خلال الأجوبة على متوسط حسابي قدره 3.82، وانحراف معياري بقيمة 0.80، وبالتالي كان اتجاهها نحو موافق، أي أن عمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى متفقون على أنهم حالياً لا يفكرون في ترك العمل، وهذا ما تؤكد إجابات أفراد العينة حيث سجلنا 28 موافق و11 موافق بشدة بينما كانت هناك 15 فرد من العينة غير متأكدين من بقائهم بينما كان هناك 3 معارضين لها.

### خلاصة مناقشة الجزء الثالث:

خصص هذا الجزء من الاستبيان حول رغبة العمال في مواصلة مساهمهم الوظيفي في المؤسسة. تمكن هذا الجزء من خلال الإجابة على كل فقراته من تسجيل متوسط حسابي قدره 3.16 وانحراف معياري بقيمة 1.00.

كان اتجاهها هذا المحور نحو محايد، وقد وقف جل عمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى على الحياد في العبارات الأولى، والثانية والعبارة الخامسة، بينما عارضوا فكرة عدم ترك العمل في المؤسسة حتى ولو توفر

## الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية لنقل الحضري لمدينة عين الدفلى

عمل أفضل منه، بينما كانوا موافقين على وجود علاقة ارتباط بينهم وبين المؤسسة في العبارة الثالثة، كما أنهم موافقون على أنهم لا يفكرون حالياً في ترك العمل في العبارة السادسة.

### خلاصة مناقشة المحور الثاني:

سجل هذا المحور من خلال الإجابة على كل فقراته من تسجيل متوسط حسابي قدره 3.67 وانحراف معياري بقيمة 0.91.

وتراوحت الإجابات بين محايد في الجزء الأول والجزء الثالث من المحور الثاني بينما كان الاتجاه في الجزء الثاني موافق بينما كان الاتجاه العام لهذا المحور موافق، وهو ما يعني أن أفراد العينة كانوا موافقون بصفة عامة هذا لا يمنع من وجود بعض أفراد العينة وقفوا على الحياد في كثير من الأحيان كما عارض عدد منهم في كثير من عبارات المحور الثاني الذي اتسم بكثير من التجاذب.

ومنه نستنتج: عمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري في عين الدفلى يرون أنهم ملتزمون اتجاه مؤسستهم رغم وجود بعض منهم عارض فكرة وجود التزام تنظيمي في المؤسسة أو كان على الحياد في هذا الموضوع

### الفرع الثالث: عرض ومناقشة نتائج العلاقة بين إدارة الحوافز والالتزام التنظيمي

#### الجدول رقم 14 عرض نتائج العلاقة بين إدارة الحوافز والالتزام التنظيمي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	/
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
محايد	1.477	2.82	19	4	8	20	6	أخذت زيادات ساعدتني في زيادة عملي
			33.33	7.02	14.04	35.09	10.53	
موافق	1.40	3.75	3	3	12	26	13	العدالة في الحوافز تساهم في تطوير ادائي
			5.26	5.26	21.05	45.61	22.81	
محايد	1.438	3.28	العلاقة بين إدارة الحوافز والالتزام التنظيمي					

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على SPSS

## الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية لنقل الحضري لمدينة عين الدفلى

### مناقشة نتائج العلاقة بين إدارة الحوافز والالتزام التنظيمي

العبارة 01: أخذت زيادات ساعدتني في زيادة عملي.

المتوسط الحسابي لهذه العبارة قدره 2.8 حيث سجلنا 19 معارض بشدة مقابل 20 موافق و 8 محايد و 6 موافق بشدة و 4 أي أن إجابات أفراد العينة على العبارة " أخذت زيادات ساعدتني في زيادة عملي " كانت مشتتة بين موافق ومعارض بشدة للعبارة إلا أن الاتجاه العام للعبارة كان في اتجاه محايد. وانحراف معياري بقيمة 1.43 مما يعني أن الإجابات كانت مشتتة عن المتوسط الحسابي.

العبارة 02: العدالة في الحوافز تساهم في تطوير أدائي.

المتوسط الحسابي لهذه العبارة قدره 3.75 حيث سجلنا 26 موافق و 13 موافق بشدة مما سمح لهذه العبارة من أخذ اتجاه موافق هذا لا يمنع من وجود 12 محايد و 3 لكل من معارض ومعارض بشدة هذا ما يدل على أن عمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري في عين الدفلى يعتقدون أن العدالة في توزيع الحوافز يرفع من تطوير أدائهم في المؤسسة.

### خلاصة مناقشة نتائج العلاقة بين إدارة الحوافز والالتزام التنظيمي:

سجل نتائج العلاقة بين إدارة الحوافز والالتزام التنظيمي من خلال الإجابة على العبارتين الأولى والثانية على متوسط حسابي قدره 3.28 وانحراف معياري بقيمة 1.43. وتراوحت الإجابات بين محايد في العبارة الأولى وموافق في العبارة الثانية بينما كان الاتجاه العام لهذه العلاقة محايد، وهو ما يعني أن أفراد العينة ليسوا متأكدين من إن الإدارة تسعى من خلال إدارة الحوافز إلى الزيادة من التزامهم اتجاه المؤسسة.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الثانية: من خلال عرض للنتائج التي جمعت واستخدمت، توصلنا إلى عدد من الاستنتاجات المتعلقة بموضوع الدراسة وهي:

-إدارة الحوافز لها أثر ايجابي على توافق أهداف وقيم العامل مع أهداف وقيم المؤسسة.

الجدول 15 :تأثير الحوافز على توافق أهداف وقيم العامل مع أهداف وقيم المؤسسة.

العلاقة بين المتغيرين		
		المتغير المستقل الحوافز
البعد الأول للالتزام قبول أهداف المؤسسة وقيمها	Pearson Correlation	0.697
	N	57
Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على SPSS

نلاحظ من خلال الجدول قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين المستقل- الحوافز - والمتغير التابع - البعد الأول من الالتزام التنظيمي قبول أهداف المؤسسة وقيمها- والذي يساوي 0.697 وكذلك مستوى الدلالة لهذا

## الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية لنقل الحضري لمدينة عين الدفلى

الارتباط والذي يبدو أنه دال عند مستوى دلالة 0.01 مما يدل على وجود علاقة إيجابية وقوية بين المتغيرين الحوافز واتفق قيم العامل مع قيم المؤسسة، وهذا ما أثبتته النتائج المعروضة في السابق حيث يظهر ارتباط قوي بين إدارة الحوافز (والتابع) الالتزام التنظيمي فإننا بالتالي نقبل الفرضية.

استنتاج جزئي: بناء على ما سبق وخاصة الجدول رقم 15 نستنتج أن الحوافز لها تأثير إيجابي على قبول أهداف المؤسسة وقيمها من طرف العمال.

اختبار الفرضية الثالثة: من خلال عرض للنتائج التي جمعت واستخدمت، توصلنا إلى عدد من الاستنتاجات المتعلقة بموضوع الدراسة وهي:

-إدارة الحوافز لها أثر ايجابي في بذل العامل جهد في المؤسسة.

**الجدول 16: تأثير الحوافز على رغبة العامل في بذل جهد في المؤسسة.**

العلاقة بين المتغيرين		
		المتغير المستقل الحوافز
البعد الثاني للالتزام رغبة العامل في بذل جهد في المؤسسة	Pearson Correlation	0.522
	N	57

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على SPSS

نلاحظ من خلال الجدول قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين المستقل- الحوافز - والمتغير التابع - البعد الثاني للالتزام رغبة العامل في بذل جهد في المؤسسة- والذي يساوي 0.522 وكذلك مستوى الدلالة لهذا الارتباط والذي يبدو أنه دال عند مستوى دلالة 0.01 مما يدل على وجود علاقة إيجابية وقوية بين المتغيرين الحوافز و رغبة العامل في بذل جهد في المؤسسة، وهذا ما أثبتته النتائج المعروضة في السابق حيث يظهر ارتباط قوي بين إدارة الحوافز (و التابع) الالتزام التنظيمي فإننا بالتالي نقبل الفرضية.

استنتاج جزئي: بناء على ما سبق وخاصة الجدول رقم 16 نستنتج أن الحوافز لها تأثير ايجابي على رغبة العامل في بذل جهد في المؤسسة.

## الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية لنقل الحضري لمدينة عين الدفلى

اختبار الفرضية الرابعة: من خلال عرض للنتائج التي جمعت واستخدمت، توصلنا إلى عدد من الاستنتاجات المتعلقة بموضوع الدراسة وهي:

-إدارة الحوافز لها أثر ايجابي على رغبة العمال في مواصلة مساهمهم الوظيفي في المؤسسة العمومية للنقل

**الجدول 17:** تأثير الحوافز على رغبة العمال في مواصلة مساهمهم الوظيفي في المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى

العلاقة بين المتغيرين		
		المتغير المستقل الحوافز
البعد الثالث للالتزام رغبة العمال في	Pearson Correlation	0.691
مواصلة مساهمهم الوظيفي في المؤسسة	N	57
Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على SPSS

نلاحظ من خلال الجدول قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين المستقل- الحوافز - والمتغير التابع - البعد الثالث من الالتزام رغبة العمال في مواصلة مساهمهم الوظيفي في المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى- والذي يساوي 0.691 وكذلك مستوى الدلالة لهذا الارتباط والذي يبدوا أنه دال عند مستوى دلالة 0.01 مما يدل على وجود علاقة إيجابية وقوية بين المتغيرين الحوافز رغبة العمال في مواصلة مساهمهم الوظيفي في المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى، وهذا ما أثبتته النتائج المعروضة في السابق حيث يظهر ارتباط قوي بين الحوافز (و التابع) الالتزام التنظيمي فإننا بالتالي نقبل الفرضية.

استنتاج جزئي: بناء على ما سبق وخاصة الجدول رقم 17 نستنتج أن الحوافز لها تأثير ايجابي على رغبة العمال في مواصلة مساهمهم الوظيفي في المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى.

اختبار الفرضية الرئيسية: من خلال عرض للنتائج التي جمعت واستخدمت، توصلنا إلى عدد من الاستنتاجات المتعلقة بموضوع الدراسة وهي:

تعمل الإدارة الجيدة للحوافز على زيادة الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى

## الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية لنقل الحضري لمدينة عين الدفلى

الجدول 18: تعمل الإدارة الجيدة للحوافز على زيادة الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري

بعين الدفلى

العلاقة بين المتغيرين		
		المتغير المستقل الحوافز
الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة	Pearson Correlation	0.693
العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى	N	57

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على SPSS

نلاحظ من خلال الجدول قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين المستقل- الحوافز- والمتغير التابع - الالتزام التنظيمي -والذي يساوي 0.693 وكذلك مستوى الدلالة لهذا الارتباط والذي يبدو أنه دال عند مستوى دلالة 0.01 مما يدل على وجود علاقة إيجابية وقوية بين المتغيرين الحوافز و الالتزام التنظيمي في المؤسسة ،وهذا ما أثبتته النتائج المعروضة في السابق حيث يظهر ارتباط قوي بين الحوافز (و التابع) الالتزام التنظيمي فإننا بالتالي نؤكد الفرضية -تعمل الإدارة الجيدة للحوافز على زيادة الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى-

استنتاج كلي: بناء على ما سبق وخاصة الجدول رقم 18 نستنتج أن الحوافز لها تأثير ايجابي على زيادة الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى. وبما أن عمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى لم يكونوا راضين عن عملية إدارة الحوافز في المؤسسة وبالتالي فإن الالتزام التنظيمي في المؤسسة متوسط لدى عمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى بسبب عدم الإدارة الجيدة للحوافز.

تمكنا في هذا الفصل ومن خلال استعمال الأدوات الإحصائية من إسقاط الدراسة النظرية على الواقع من خلال العينة التي كانت خاصة بموضوع الدراسة وتوصلنا إلى أن الإدارة الجيدة للحوافز له تأثير ايجابي على الالتزام التنظيمي، وبإسقاط نتائج الاستبيان على واقع المؤسسة محل التربص لاحظنا أن عملية إدارة الحوافز في المؤسسة العمومية للنقل الحضري كانت ضعيفة إلى متوسطة مما أثر سلبا على التزام العمال اتجاه مؤسستهم.

خاتمة

تعتمد المؤسسات في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة العاملين بها ومستوى الالتزام لديهم حتى يقوموا بتأدية عملهم بشكل جيد وفعال.

العنصر البشري يعتبر ركيزة من ركائز التي تبني المؤسسة استراتيجيتها عليه، فإن توفرت له الرغبة في العمل يعتبر أهم مورد حيوي تملكه ولن تتوفر له الرغبة إلا إذا توفر لديه مستوى من الالتزام وهذا ما يفسر الأهمية الكبيرة التي يحظى بها، ومن هنا ركزت العديد من الإدارات اهتمامها ووقتها للمحافظة على مستوى الروح المعنوية لأفرادها العاملين، لذلك يتعين على المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى أن تعمل على تبني إدارة تحفيزية مناسبة من أجل تحقيق أهداف العاملين، وزرع روح الالتزام والانتماء فيهم اتجاه مؤسستهم.

فإدارة الحوافز بشكل جيد هي الأداة التي تتمكن بواسطتها إحداث اندماج العاملين في المؤسسة، وتحسين العلاقات معهم، وتحقيق تكامل بين أهدافهم وأهدافها، فالعنصر البشري الملتزم، لا شك أن أداءه سيكون جيدا وفعالاً.

ومن خلال دراستنا تناولنا في الفصل الأول الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي نظريا، وقد ركزنا في المبحث الأول على مفهوم الحوافز فقمنا بدراسة مفهوم وخصائص الحوافز وأهميتها ثم أنواع ومراحل تصميم نظام الحوافز وشروط نجاحه، أما في المبحث الثاني على مفهوم الالتزام التنظيمي وخصائصه ثم أهميته وأثاره وطرق قياسه وتطرقنا في الأخير إلى العلاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي نظريا.

ثم تناولنا في الفصل الثاني الجانب التطبيقي لتأثير الحوافز في الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى، وقد تطرقنا في المبحث الأول لقطاع النقل الجماعي في الجزائر والمؤسسة العمومية للنقل الحضري لمدينة عين الدفلى من خلال تعريفها بالإضافة إلى مهام المديرية والهيكل التنظيمي أما المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة، أما المبحث الثالث نتائج الدراسة الميدانية.

ومن خلال ذلك تم استخلاص النتائج التالية:

- تحظى عملية إدارة الحوافز في المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى بثقة متوسطة لدى عمال هذه المؤسسة وهذا ما لمسناه من خلال قيمة المتوسط الحسابي للمحور الأول من الجدول رقم 12 التي بلغت 3.09.

- وجود علاقة إيجابية وقوية بين المتغيرين الحوافز والالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة 0.01 حسب الجدول رقم 18.

- توافق أهداف وقيم العامل مع أهداف وقيم المؤسسة متوسطة إلى ضعيفة لدى عمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.15 في الجدول رقم 13.

- رغبة العامل في بذل جهد في المؤسسة مقبولة لدى عمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى وهذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 4.07 في الجدول رقم 13.

- رغبة العمال في مواصلة مساهمهم الوظيفي في المؤسسة متوسطة إلى ضعيفة لدى عمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.16 في الجدول رقم 13.

- يمكن قياس مستوى الالتزام التنظيمي بطريقتين رئيسيتين الأولى هي طريقة غير مباشرة التي تعتمد على حساب معدلات و نواتج العمل و حوادث العمل، تغيب عن العمل دوران العمل، و الثانية هي طريقة المباشرة التي تعتمد على قوائم الاستقصاء (الاستبيان) هذه الأخير أكثر قبولاً و استخداماً بين الباحثين لموضوعيتها و دقة نتائجها.

نقترح مجموعة من التوصيات:

- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة.
- ضرورة الاهتمام والتركيز على جوهر التحفيز بالمؤسسة والتي يساهم في تحسين الأداء.
- الاهتمام بتفعيل الحوافز وخاصة الاهتمام برفع الأجور.
- خلق الأجور المناسبة لإعطاء الفرص للعامل في المؤسسة لإثبات وجوده وإشراكه في اتخاذ القرار.
- قبل وضع نظام الحوافز على المؤسسة دراسة الحاجات الأولية للعمال ومن ثم السعي إلى تحقيقها.
- من خلال ذلك يمكن القول أن الحوافز في المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى موجودة بشكل قليل، حيث لاحظنا عدم رضا بعض العمال عليها، لذا لا بد من أن يكون نظام الحوافز في المؤسسة يتماشى مع رغبات العمال وظروفهم وأن يكون واضحاً وعادلاً لهم.

افاق البحث:

- الحوافز وأثرها على العدالة التنظيمية
- الحوافز وعلاقتها بالثقافة التنظيمية
- إدارة الحوافز ومساهمتها في التطوير التنظيمي
- تصميم وتطوير برامج التحفيز
- الحوافز ودورها في صنع الولاء التنظيمي
- أثر القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي.

قائمة

المراجع

## قائمة المراجع

### أولاً: الكتب

- 1- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية معاصرة، ط2- دار النهضة العربية، مصر، ط2، 2008،
- 2- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، ط 6 الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998،
- 3- ايمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي سلوك منضبط وانجاز مبدع، د ط، الجامعة الاردنية، عمان، 1996
- 4- جرينبرج، جيرالد، بارون، ترجمة رفاعي محمد، بسيوني إسماعيل، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات ، ط 1، دار المريخ ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004
- 5- حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011
- 6- حاروش نور الدين إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع الجزائر
- 7- صلاح بيومي، حواجز الإنتاج في الصناعة، دروس العلم الاجتماعية، ديوان المطبوعات، القاهرة، 1982
- 8- صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004
- 9- د/ زويلف مهدي، قوة التحفيز، ط1، ثمرات للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011
- 10- معمريه بشير القياس النفسي وتصميم الاختبارات النفسية الطبعة الاولى مطبعة باتينيت الجزائر سنة 2002
- 11- د محمد الفاتح محمود المغربي- مبادئ الادارة- الطبعة العربية الاولى - دار الجنان للنشر- المملكة الاردنية الهاشمية 2014
- 12- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2002،
- 13- يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، ط1 الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

## الأطروحات والمذكرات:

- 14- أحمد بخوش، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين - دراسة حالة بمديرية الموارد البشرية للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار-ENTP- مذكرة شهادة ماستر أكاديمي جامعة قاصدي مرباح - ورقة (2014-2015)
- 15- آيه رمحي وآخرون، اثر الحوافز على الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الحكومية في مدينة نابلس فلسطين - 2016 / 2017
- 16- اوغيدني أحلام ، -القيم الاجتماعية المحلية و تأثيرها على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بعزابة سكيكدة- ، شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر بسكرة (2015-2016)
- 17- بنوناس صباح ، أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة ، رسالة دكتوراه تخصص علوم تسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة (2015-2016)
- 18- خالد محمد احمد الوزان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية ، البحرين، 2006
- 19- حنونة ابراهيم سامي ، مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2005
- 20- سميرة بالأطرش ، الالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية على عينة من مربيات رياض الاطفال - ولاية ورقلة - مذكرة شهادة الليسانس في علم النفس جامعة قاصدي مرباح - ورقة ، 2010/2011
- 21- عثمان محمد عفيفي ، الدور المفسر لرضا الوظيفي للعلاقة بين انظمة الاجور و الحوافز و الالتزام التنظيمي في ظل العدالة التنظيمية كمتغيرات معدلة - دراسة ميدانية شركة الهاتف السيار السودان -دكتوراة تخصص فلسفة في ادارة اعمال ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، 2017
- 22- علاء محمد احمد الغماري ، عملية التحفيز و علاقتها بالعدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي ، رسالة دكتوراه ، جامعة منوبة ، تونس ، 2015
- 23- عاشوري ابتسام ، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) ، مذكرة شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014/2015
- 24- عمار بن ناصر، الحوافز المادية ودورها في صنع الولاء التنظيمي دراسة ميدانية في مصنع دليبة للأنايب البلاستيك-هبة الشمالية-قمار- مذكرة شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل جامعة الشهيد حمه لخضر -الوادي ، 2014 / 2015

- 25- عاشور حورية ، سياسة الحوافز وتحسين اداء المورد البشري دراسة حالة مديرية التجارة بولاية المسيلة ، ش هادة الماستر في علم التنظيم الاداري ، جامعة محمد بوضياف - المسيلة- (2015-2016)
- 26- علاء محمد أحمد الغماري، عملية التحفيز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة دكتوراه، جامعة منوبة تونس ، (2012-2015)
- 27- عيساوي صلاح -محرز عيسى، أهمية تطبيق أسس المنظمة المتعلمة في المؤسسات العمومية دراسة حالة المؤسسة العمومية للنقل الحضري لمدينة عين الدفلى، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة خميس مليانة، 2017/2018

28- موسى احمد خير الدين ،د/ محمود أحمد النجار، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، دراسة استطلاعية، المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، المملكة الأردنية الهاشمية ،2010

29- محمد رحموني ، أهمية التحفيز الوظيفي في إدارة مواهب المنظمة دراسة حالة متوسطة السلام بعمورة مركز مذكرة شهادة ماستر ، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة ، 2015 / 2016

#### المقالات والمحاضرات:

30- محمد مصطفى الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقانية التابعة لجامعة حلب) ، جامعة حلب ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد - 27 - العدد الثالث 2011 -

31- سيمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، جامعة دمشق ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد - 27 - العدد الأول 2011 -

32- د. محمود سيد علي أبوسيف ، دور جودة حياة العمل في العلاقة بين رأس المال النفسي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية ، جامعة الملك سعود ، المجلة الدولية للبحث في العلوم التربوية ، المجلد رقم 1 العدد رقم 3 ، 2017.

الملاحق

## الملحق رقم 01

### استمارة استبيان

اخي الكريم اختي الكريمة

السلام عليكم

نقوم بإجراء دراسة في ايطار مذكرة ماستر أكاديمي في تسير الموارد البشرية بجامعة جيلالي بونعامة بخميس مليانة بعنوان "إدارة الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على عمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى ."

تهدف دراستنا إلى التعرف على الحوافز المقدمة لعمال هذه المؤسسة ومستوى الالتزام التنظيمي لديهم، وللقيام بدراستنا، نرجو منك أخي الفاضل أختي الفاضلة أن تجيب على أسئلة هذه الاستبيان، أمام الإجابة التي تراها مناسبة. وذلك بوضع علامة (X)

تأكد انه لا توجد إجابة خاطئة فما تختاره هو الصواب، فالمهم أن تجيب بكل صدق، وتأكد أن معلومات هذه الاستبيان سوف تبقى سرية وتستعمل في إطار البحث العلمي. وتقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير والشكر على تعاونكم

الجنس:

أنثى

ذكر

السن:

فوق 50 سنة

من 36 سنة إلى 50 سنة

من 18 سنة إلى 35 سنة

المؤهل العلمي:

دراسات عليا

جامعي

ثانوي

مدة الخبرة المهنية في المؤسسة:

اقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات إلى 20 سنة

أكثر من 20 سنة

الأجر:

من 18000 دج إلى 36000 دج  من 36001 دج إلى 72000 دج

أكثر من 72000 دج

الحالة الاجتماعية:

متزوج  أعزب

عدد الموظفين الذين تشرف عليهم:

اقل من 3 عمال  من 3 إلى 10 عمال  أكثر من 10 عمال

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
<b>المحور الأول: الحوافز</b>						
1	يعتبر نظام الحوافز المطبق في المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى جيد					
2	آليات الترقية في المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى ملائمة					
3	تعمل الإدارة العليا في المؤسسة العمومية للنقل الحضري بعين الدفلى على تعزيز مبادئ التحفيز بين موظفيها					
4	يتوفر لدي علم ودراية بنظام الرواتب والترقيات واليات منح المكافآت					
5	الاجور والمكافآت والترقيات الوظيفية تمنح استنادا لمعايير إدارية واضحة					
6	الاجر وملحقاته الذي أتقاضاه يسد كل حاجاتي					
7	علاوة طبيعة العمل أو المخاطرة تشجعني لأداء أفضل					
8	توزع المكافآت على من يستحقها من خلال أدائهم المتميز					
9	عادة ما يوصي المدير المباشر بمكافآت استثنائية لموظفيه الأكفاء					
10	سبق لي وأن منحت علاوة استثنائية نتيجة تقرير تقييم الأداء السنوي					
11	منح الترقيات الوظيفية لها أثر إيجابي على الأداء الوظيفي					
12	الترقيات الوظيفية تمنح بناء على الجدارة والمثابرة في العمل					
13	تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل					
14	تقدير الإدارة والزملاء لي ولعملي يساعدي على تطوير العمل					
<b>المحور الثاني: الالتزام التنظيمي</b>						
15	يعتبر عملي في هذه المؤسسة أفضل فرصة عرضت علي					
16	اشعر بالراحة والأمان أكثر مع مسؤولي المباشر					

					اقبل أي عمل في هذه المؤسسة حتى اضمن بقائي فيه	17
					قيمي تتفق مع قيم المؤسسة	18
					اعمل ما تستطيع لنجاح المؤسسة	19
					اشعر بالانتماء اتجاه هذه المؤسسة وأحس أنني جزء منها	20
					اهتم بمصير هذه المؤسسة	21
					لم يكن عملي في هذه المؤسسة خطأ	22
					أعطي هذه المؤسسة أحسن ما عندي في أسلوب أداء العمل	23
					أحب أن تكون هذه المؤسسة الأفضل من بين المؤسسات	24
					أريد البقاء في هذه المؤسسة طيلة حياتي المهنية	25
					لن أستطيع التأقلم في مكان آخر مثل هذه المكان	26
					لدي ارتباط قوي بهذه المؤسسة	27
					حتى لو وجد عمل أفضل لن اترك عملي هنا	28
					أعتقد بأن مستقبلي يكون أفضل في حال مواصلة العمل هنا	29
					حاليا لا أفكر في ترك العمل	30
العلاقة بين إدارة الحوافز و الالتزام التنظيمي						
					أخذت ترقية ساعدتني في زيادة جودة عملي	31
					العدالة في الحوافز تساهم في تطوير أدائي	32

المصدر: من إعداد الطالب بناء على دراسات سابقة

9	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 18	أول ربيع الثاني عام 1431 هـ 17 مارس سنة 2010 م
- وبمقتضى الأمر رقم 95 - 20 المؤرخ في 19 صفر عام 1416 الموافق 17 يوليو سنة 1995 والمتعلق بمجلس المحاسبة،	تتضمن هذه الميزانية ما يأتي : - حصيلة وحسابات النتائج الحسابية التقديرية مع التزامات المؤسسة تجاه الدولة،	
- وبمقتضى القانون رقم 01 - 13 المؤرخ في 17 جمادى الأولى عام 1422 الموافق 7 غشت سنة 2001 والمتضمن توجيه النقل البري وتنظيمه،	- برنامج الاستثمار المادي والمالي، - برنامج تمويل.	
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 09 - 128 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1430 الموافق 27 أبريل سنة 2009 والمتضمن تجديد مهام الوزير الأول،	<b>المادة 18 :</b> يخضع برنامج استغلال الشبكة وكذا تعديله لموافقة الوزير المكلف بالنقل.	
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 09 - 129 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1430 الموافق 27 أبريل سنة 2009 والمتضمن تجديد مهام أعضاء الحكومة،	<b>مرسوم تنفيذي رقم 10 - 92 مؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1431 الموافق 14 مارس سنة 2010، يتضمن إنشاء مؤسسات عمومية للنقل الحضري وشبه الحضري.</b>	
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 96 - 431 المؤرخ في 19 رجب عام 1417 الموافق 30 نوفمبر سنة 1996 والمتعلق بكيفيات تعيين محافظي الحسابات في المؤسسات ذات الطابع الصناعي والتجاري ومراكز البحث والتنمية وهيئات الضمان الاجتماعي والدواوين العمومية ذات الطابع التجاري وكذا المؤسسات العمومية غير المستقلة،	إنّ الوزير الأول، بناء على تقرير وزير النقل ، - وبناء على الدستور ، لاسيما المادتان 85 - 3 و 125 (الفقرة 2) منه،	
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03 - 435 المؤرخ في 18 رمضان عام 1424 الموافق 13 نوفمبر سنة 2003 والمتضمن إنشاء المؤسسة العمومية للنقل الحضري في مدينة الجزائر وضواحيها، المتمم،	- وبمقتضى الأمر رقم 75 - 35 المؤرخ في 17 ربيع الثاني عام 1395 الموافق 29 أبريل سنة 1975 والمتضمن المخطط الوطني للمحاسبة،	
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 04 - 385 المؤرخ في 15 شوال عام 1425 الموافق 28 نوفمبر سنة 2004 والمتضمن إنشاء المؤسسة العمومية للنقل الحضري في مدينة عنابة،	- وبمقتضى الأمر رقم 75 - 59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون التجاري ، المعدل والمتمم،	
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 04 - 386 المؤرخ في 15 شوال عام 1425 الموافق 28 نوفمبر سنة 2004 والمتضمن إنشاء المؤسسة العمومية للنقل الحضري في مدينة قسنطينة،	- وبمقتضى القانون رقم 88 - 01 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق 12 يناير سنة 1988 والمتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، لا سيما المواد 44 إلى 47 منه،	
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 04 - 387 المؤرخ في 15 شوال عام 1425 الموافق 28 نوفمبر سنة 2004 والمتضمن إنشاء المؤسسة العمومية للنقل الحضري في مدينة وهران،	- وبمقتضى القانون رقم 90 - 08 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالبلدية، المتمم،	
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06 - 496 المؤرخ في 4 ذي الحجة عام 1427 الموافق 24 ديسمبر سنة 2006 والمتضمن إنشاء المؤسسة العمومية للنقل الحضري في مدينة باتنة،	- وبمقتضى القانون رقم 90 - 09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالولاية، المتمم،	
	- وبمقتضى القانون رقم 90 - 30 المؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1411 الموافق أول ديسمبر سنة 1990 والمتضمن قانون الأملاك الوطنية،	
	- وبمقتضى القانون رقم 91 - 08 المؤرخ في 12 شوال عام 1411 الموافق 27 أبريل سنة 1991 والمتعلق بمهنة الخبير المحاسب ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد،	

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09 - 164 المؤرخ في 7 جمادى الأولى عام 1430 الموافق 2 مايو سنة 2009 والمتضمن إنشاء المؤسسة العمومية للنقل الحضري في مدينة بجاية،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09 - 165 المؤرخ في 7 جمادى الأولى عام 1430 الموافق 2 مايو سنة 2009 والمتضمن إنشاء المؤسسة العمومية للنقل الحضري في مدينة بسكرة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09 - 166 المؤرخ في 7 جمادى الأولى عام 1430 الموافق 2 مايو سنة 2009 والمتضمن إنشاء المؤسسة العمومية للنقل الحضري في مدينة بشار،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09 - 167 المؤرخ في 7 جمادى الأولى عام 1430 الموافق 2 مايو سنة 2009 والمتضمن إنشاء المؤسسة العمومية للنقل الحضري في مدينة جيجل،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09 - 168 المؤرخ في 7 جمادى الأولى عام 1430 الموافق 2 مايو سنة 2009 والمتضمن إنشاء المؤسسة العمومية للنقل الحضري في مدينة سيدي بلعباس،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09 - 169 المؤرخ في 7 جمادى الأولى عام 1430 الموافق 2 مايو سنة 2009 والمتضمن إنشاء المؤسسة العمومية للنقل الحضري في مدينة غرداية،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 10 - 91 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1431 الموافق 14 مارس سنة 2010 الذي يحدد القانون الأساسي النموذجي للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري،

- و بعد موافقة رئيس الجمهورية،

#### يرسم ما يأتي :

#### المادة الأولى : طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم

10 - 91 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1431 الموافق 14 مارس سنة 2010 والمذكور أعلاه، تنشأ مؤسسة عمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بمقر ولايات : أدرار والأغواط وأم البواقي والبويرة وتامنغست وسعيدة وقالة والمدينة ومستغانم ومعسكر وورقلة والبيض وإيليزي وبرج بوعريريج وبومرداس والطارف وتيندوف وتيسمسيلت والوادي وخنشلة وسوق أهراس وتيبازة وميلة وعين الدفلى والنعاما وعين تيموشنت وغيليزان.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06 - 497 المؤرخ في 4 ذي الحجة عام 1427 الموافق 24 ديسمبر سنة 2006 والمتضمن إنشاء المؤسسة العمومية للنقل الحضري في مدينة البليدة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06 - 498 المؤرخ في 4 ذي الحجة عام 1427 الموافق 24 ديسمبر سنة 2006 والمتضمن إنشاء المؤسسة العمومية للنقل الحضري في مدينة تبسة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06 - 499 المؤرخ في 4 ذي الحجة عام 1427 الموافق 24 ديسمبر سنة 2006 والمتضمن إنشاء المؤسسة العمومية للنقل الحضري في مدينة تلمسان،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06 - 500 المؤرخ في 4 ذي الحجة عام 1427 الموافق 24 ديسمبر سنة 2006 والمتضمن إنشاء المؤسسة العمومية للنقل الحضري في مدينة تيارت،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06 - 501 المؤرخ في 4 ذي الحجة عام 1427 الموافق 24 ديسمبر سنة 2006 والمتضمن إنشاء المؤسسة العمومية للنقل الحضري في مدينة تيزي وزو،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06 - 502 المؤرخ في 4 ذي الحجة عام 1427 الموافق 24 ديسمبر سنة 2006 والمتضمن إنشاء المؤسسة العمومية للنقل الحضري في مدينة الجلفة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06 - 503 المؤرخ في 4 ذي الحجة عام 1427 الموافق 24 ديسمبر سنة 2006 والمتضمن إنشاء المؤسسة العمومية للنقل الحضري في مدينة سطيف،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06 - 504 المؤرخ في 4 ذي الحجة عام 1427 الموافق 24 ديسمبر سنة 2006 والمتضمن إنشاء المؤسسة العمومية للنقل الحضري في مدينة سكيكدة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06 - 505 المؤرخ في 4 ذي الحجة عام 1427 الموافق 24 ديسمبر سنة 2006 والمتضمن إنشاء المؤسسة العمومية للنقل الحضري في مدينة المسيلة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09 - 163 المؤرخ في 7 جمادى الأولى عام 1430 الموافق 2 مايو سنة 2009 والمتضمن إنشاء المؤسسة العمومية للنقل الحضري في مدينة الشلف،

- وبمقتضى القانون رقم 01 - 11 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1422 الموافق 3 يوليوس سنة 2001 والمتعلق بالصيد البحري وتربية المائيات،

- وبمقتضى القانون رقم 02 - 11 المؤرخ في 20 شوال عام 1423 الموافق 24 ديسمبر سنة 2002 والمتضمن قانون المالية لسنة 2003، لا سيما المادة 88 منه،

- وبمقتضى القانون رقم 05 - 12 المؤرخ في 28 جمادى الثانية عام 1426 الموافق 4 غشت سنة 2005 والمتعلق بالمياه، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 09 - 128 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1430 الموافق 27 أبريل سنة 2009 والمتضمن تجديد مهام الوزير الأول،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 09 - 129 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1430 الموافق 27 أبريل سنة 2009 والمتضمن تجديد مهام أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 04 - 373 المؤرخ في 8 شوال عام 1425 الموافق 21 نوفمبر سنة 2004 الذي يحدد شروط منح الامتياز من أجل إنشاء مؤسسة لتربية المائيات وكيفيات ذلك، المعدل والمتمم،  
- وبعد موافقة رئيس الجمهورية،

#### يرسم ما يأتي :

**المادة الأولى:** يعدل هذا المرسوم ويتم أحكام المرسوم التنفيذي رقم 04 - 373 المؤرخ في 8 شوال عام 1425 الموافق 21 نوفمبر سنة 2004، المعدل والمتمم والمذكور أعلاه، وكذا دفتر الشروط الخاص به.

**المادة 2 :** تعدل المادة الأولى من المرسوم التنفيذي رقم 04 - 373 المؤرخ في 8 شوال عام 1425 الموافق 21 نوفمبر سنة 2004، المعدل والمتمم والمذكور أعلاه، وتحرر كما يأتي :

**المادة الأولى :** تطبيقاً لأحكام المادة 21 من القانون رقم 01 - 11 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1422 الموافق 3 يوليوس سنة 2001 والمادتين 76 و 78 من القانون رقم 05 - 12 المؤرخ في 28 جمادى الثانية عام 1426 الموافق 4 غشت سنة 2005 والمذكورين أعلاه، يهدف هذا المرسوم إلى تحديد شروط منح الامتياز من أجل إنشاء مؤسسة لتربية المائيات وكيفيات ذلك .

**المادة 3 :** يتم المرسوم التنفيذي رقم 04 - 373 المؤرخ في 8 شوال عام 1425 الموافق 21 نوفمبر سنة 2004، المعدل والمتمم والمذكور أعلاه، بمادة 2 مكرر، تحرر كما يأتي :

**المادة 2 :** تخضع المؤسسات العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لولايات : الجزائر وعنابة وقسنطينة ووهران وباتنة والبليدة وتبسة وتلمسان و تيارت وتيزي وزو والجلفة وسطيف وسكيكدة والمسيلة والشلف وبجاية وبسكرة وبشار وجيجل وسيدي بلعباس وغرداية، المنشأة بموجب المراسيم التنفيذية رقم 03-435 المؤرخ في 13 نوفمبر سنة 2003 ورقم 04 - 385 إلى 387 المؤرخة في 28 نوفمبر سنة 2004 ورقم 06 - 496 إلى 505 المؤرخة في 24 ديسمبر سنة 2006 ورقم 09-163 إلى 169 المؤرخة في 2 مايو سنة 2009 والمذكورة أعلاه، لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 10 - 91 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1431 الموافق 14 مارس سنة 2010 والمذكور أعلاه.

**المادة 3 :** تلغى الأحكام المخالفة للمرسوم التنفيذي رقم 10 - 91 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1431 الموافق 14 مارس سنة 2010 والمذكور أعلاه، والواردة في المراسيم التنفيذية رقم 03 - 435 المؤرخ في 13 نوفمبر سنة 2003 ورقم 04 - 385 إلى 387 المؤرخة في 28 نوفمبر سنة 2004 ورقم 06 - 496 إلى 505 المؤرخة في 24 ديسمبر سنة 2006 ورقم 09 - 163 إلى 169 المؤرخة في 2 مايو سنة 2009 والمذكورة أعلاه .

**المادة 4 :** ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 28 ربيع الأول عام 1431 الموافق 14 مارس سنة 2010.

أحمد أويحيى



مرسوم تنفيذي رقم 10-93 مؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1431 الموافق 14 مارس سنة 2010، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 04 - 373 المؤرخ في 8 شوال عام 1425 الموافق 21 نوفمبر سنة 2004 الذي يحدد شروط منح الامتياز من أجل إنشاء مؤسسة لتربية المائيات وكيفيات ذلك.

إن الوزير الأول،

- بناء على التقرير المشترك بين وزير الصيد البحري والموارد الصيدية ووزير الموارد المائية،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 85 - 3 و 125 (الفقرة 2) منه،