



جامعة خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

العنوان:

# أثر نظام الأجور والحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي

دراسة حالة مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطلبة:

- بوزيان فاطمة

- مكي سامية

إشراف د/ غيدة فوزية

نوقشت أمام اللجنة المكونة:

رئيسا		
مشرفا		د/ غيدة فوزية
مناقشا		

السنة الجامعية: 2021/2022

## الشكر و التقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله  
،ومن أسدى لكم معروفا فكافئوه، فإن لم تستطيعوا فادعوا له".  
الحمد لله أولاً الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة، وأعاننا على أداء  
هذا الواجب ووفقنا على إنجاز هذا العمل. و من ثم إلى من  
تعهدني بالرعاية، و التعليم، فكان المثل الأعلى و القدوة المثلى و  
المذهل الذي لا ينصب من العلم و المعرفة و إل —ى معلمتي و  
أساتذتي، الأستاذة الكريمة: نعيمة فوزية  
أتقدم بجزيل الشكر و العرفان، و التقدير سائلاً المولى "عز وجل"  
أن يبقيهما ذخراً للمتعلمين، و عون للدارسين.  
كما أتوجه بالتقديم و الاحترام إلى كل من مد لي يد العون و أخص  
 بالذكر «إلى والدين و إخوة و أصدقاء الطيبين أتمنى من الله  
"عز وجل" أن يديم الصحة و العافية، شكراً لكم على ما قدمتموه لي  
من أحاسيس نابغة من قلوبكم و أدام الله عزكم و أدام عطائكم»

....من القلب لكم التحية و التقدير....

## إهداء

فخر و شرفه أن أحتز بهما فوق الواجب، و أن أهدي ثمرة هذا  
الجهد المتواضع إلى التي حملتني وهنا وضعتني، إلى أمي التي  
سهرت الليالي لأنام في الأمان، إلى أمي التي لو أعطيتها كل ما  
في الدنيا ما وقيت أجرها، إليك يا أمي يا أعز ما أملك  
إلى الذي لم يبخل علي بشيء، احتجته، إلى من سهر و تعب من أجل  
راحتي، إليك يا ذبح العطاء و رمز العمل و الصرامة إليك يا أعز  
مخلوق في الدنيا، أبي . مهما قلت فلن أوفيكما حقكما مقابل  
الجهد الذي قدمتموه في رعايتي. أمي و أبي أنتما المصباح الذي  
ينير طريقتي بدعوتكما، إلى أخواتي وإخواني إلى من كانوا و  
لا زالوا سند في حياتي، إلى كل الأهل والأقارب و إلى أعز  
أصدقاء.

فاطمة

# إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات اللهم صل على و سلم على

سيد الدعاة وإمام المهدي

أقدم هذا العمل إلى عزيزتي و حبيبتي أمي قرة عيني، إليك

منني التحية مبلغها عمق الفوائد و صداها من في الأرض و إليك يا أعز

الناس و أقربهم إلي الروح و الوجدان إلي الذي أوصلني ما أنا عليه

الآن أجي الغالي.

إلى إخوتي و أخواتي الفخر و السند و المثل الأعلى في الحياة

هو عنوانكم.

إلى من تحلو بالإخاء و تميزوا بالوفاء و العطاء إلى ينابيع

الصدق الصافي رفقاء دربي الأعداء.

و من تقاسمت معهم سنوات العلم و المعرفة أصدقائي .

سامية

صفحة	فهرس المحتويات
	شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	ملخص
أ.ب.ج	مقدمة عامة :
الفصل الأول : المفاهيم الأساسية لنظام الأجور والحوافز والولاء التنظيمي	
4	تمهيد
5	المبحث الأول: ماهية نظام الأجور والحوافز
5	المطلب الأول: ماهية الأجور
5	الفرع الأول: تعريف الأجور
6	الفرع الثاني: أهمية الأجور
7	الفرع الثالث: أنواع الأجر
8	المطلب الثاني: تقسيمات ودور الأجور
8	الفرع الأول: تقسيمات الأجور

9	الفرع الثاني:دور الأجور
9	الفرع الثالث: نظم دفع الأجور
10	المطلب الثالث:ماهية نظام الحوافز
10	الفرع الأول : تعريف الحوافز
10	الفرع الثاني:أهمية الحوافز
12	الفرع الثالث :أهداف الحوافز
12	المطلب الرابع: أنواع الحوافز
12	الفرع الأول: الحوافز المادية
13	الفرع الثاني:الحوافز المعنوية
15	المطلب الخامس:مراحل تصميم نظام الحوافز وعوامل المؤثرة فيه
15	الفرع الأول:مراحل تصميم نظام الحوافز
15	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز
16	الفرع الثالث: مبادئ نظام الحوافز
17	المبحث الثاني:مدخل نظري للولاء التنظيمي
17	المطلب الأول:ماهية الولاء التنظيمي
17	الفرع الأول: تعريف الولاء التنظيمي
18	الفرع الثاني: أهمية الولاء التنظيمي
18	الفرع الثالث: خصائص الولاء التنظيمي
20	المطلب الثاني:أنواع و أبعاد الولاء التنظيمي و العوامل المؤثرة فيه

20	الفرع الأول:أنواع الولاء التنظيمي
20	الفرع الثاني: أبعاد الولاء التنظيمي
21	الفرع الثالث:العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي
24	المطلب الثالث:مراحل و آثار الولاء التنظيمي
24	الفرع الأول:مراحل الولاء التنظيمي
24	الفرع الثاني: مؤشرات الولاء التنظيمي
24	الفرع الثالث:آثار الولاء التنظيمي
24	المطلب الرابع: العلاقة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات التنظيمية
24	الفرع الأول:العوامل المساهمة في زيادة الولاء التنظيمي
25	الفرع الثاني: العلاقة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات التنظيمية
26	المبحث الثالث: عرض الدراسات والقيمة المضافة لها
26	المطلب الأول: الدراسات العربية
27	الفرع الأول: الدراسات العربية لنظام الأجور
27	الفرع الثاني: الدراسات العربية لنظام الحوافز
28	الفرع الثالث: الدراسات العربية للولاء التنظيمي
29	المطلب الثاني: الدراسات المحلية
29	الفرع الأول: الدراسات المحلية لنظام الأجور
30	الفرع الثاني: الدراسات المحلية لنظام الحوافز
31	الفرع الثالث: الدراسات المحلية الولاء التنظيمي

32	المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية
32	الفرع الأول: الدراسات الأجنبية لنظام الأجور
32	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية لنظام الحوافز
33	الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية للولاء التنظيمي
35	المطلب الرابع: مقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة والقيمة المضافة
36	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دور الأجور والحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد المائية بولاية عين الدفلى	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: التعريف بمديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى
40	المطلب الأول: نشأة مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى
40	المطلب الثاني: مهام مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى
46	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى :
47	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة
48	المطلب الأول: الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة
50	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
51	المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
51	المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان
59	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

60	خلاصة الفصل
62	خاتمة
65	قائمة المراجع
69	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
35	أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	01
48	سلم ليكارت خماسي	02
49	مقياس ألفا كرومباج	03
51	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الجنس	04
52	توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	05
53	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	06
54	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	07
55	توزيع إجابات أفراد العينة حول البعد الأول	08
56	توزيع إجابات أفراد العينة حول البعد الثاني	09
57	توزيع إجابات أفراد العينة حول البعد الثالث	10
58	توزيع إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني	11
59	اختبار الفرضية الأولى	12
60	اختبار الفرضية الثاني	13
61	اختبار الفرضية الثالثة	14

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
48	نموذج الدراسة	01
51	الدائرة النسبية حسب متغير الجنس	02
52	الدائرة النسبية حسب متغير السن	03
53	الدائرة النسبية حسب المستوى التعليمي	04
54	الدائرة النسبية حسب مستوى الخبرة	05

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تحديد الأجر أو الأساس الذي يتم من خلاله دفع الأجر. والتعرف على الأجر وأهميتها بالنسبة للأطراف ذات العلاقة بها (الموظف، المنظمة، العاملين، الدولة، المجتمع. والتعرف على تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل بالمؤسسة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي (النظري) و الذي تم الاستعانة به كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي سنعتمد على المنهج التطبيقي (التحليلي) و المنهج الاستنباطي من أجل تحليل و تقييم البيانات المتحصل عليها في الإستبيان لمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق و فهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، و التي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي (دراسة حالة).

توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين ( الأجر ، الحوافز المادية ، الحوافز المعنوية) والولاء التنظيمي عمال مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى

### Study summary

The study aimed to identify how wages are determined or the basis on which wages are paid. And getting to know the wages and their importance for the parties related to them (the organization, the employees, the state, the community. And to know the impact of the incentives on the workers' desire to continue working in the institution.

The study relied on the descriptive (theoretical) approach, which was used as an appropriate method for the description, which corresponds to the theoretical chapters. As it is appropriate to determine the facts and understand the components of the subject, subjecting it to careful study and analysis of its dimensions, which we will address in the applied chapter (case study).

The study found that there is a statistically significant relationship between (wages, material incentives, moral incentives) and organizational loyalty for workers of the Water Resources Directorate of Ain Defla State.

حقبة

يعتبر العنصر البشري أهم موارد المؤسسة وأثمنها، الذي يحقق لها تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى في بيئة تتسم حاليا بشدة المنافسة والتغيير السريع والمستمر، وهذا ما يدفع بأي مؤسسة إلى الاهتمام بهذا المورد لأنها مصدر إبداع وتطور واستمرار المؤسسة، من خلال إيجاد توافق بين أهدافها وتطلعات أفرادها من جهة واشتراكهم بأفكارهم واقتراحاتهم في الإدارة عن طريق مساهمتهم في وضع الأهداف واتخاذ القرارات من جهة أخرى، مما يحفزهم على بذل المزيد من الجهود في العمل وتحسين أدائهم من خلال توفير مختلف الحوافز المادية والمعنوية لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وضمان بيئة عمل ملائمة تشجعهم على التطوير من مهاراتهم وتحسين من إنتاجيتهم والرفع من روحهم المعنوية. حيث تلعب الأجور دورا بارزا في حياة الأفراد والمنظمات و تساهم في تحسين أداء الأفراد و رفع إنتاجيتهم لذلك تعتبر الوسائل التي تستطيع المنظمة من خلالها أن تحفز الأفراد لاسيما أنها الوسيلة الأساسية لإشباع رغباتهم المتعددة و خاصة المادية منها.

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

يعد الولاء التنظيمي من بين المتغيرات المهمة التي تحدد درجة انجاز الفرد ا من أجلها والرغبة في المحافظة على عضويته فيها بغض النظر للقيم المادية المتحققة له منها لذلك أصبحت حاجة المؤسسات لأفراد ذوي الولاء التنظيمي مهمة وذلك لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عالية فالولاء التنظيمي ينعكس على الأداء داخل المؤسسة فقط وإنما على الجمهور الخارجي لذلك لا بد من قياس الولاء التنظيمي للتعرف على نقاط القوة والضعف بحيث يتم الاستفادة من نقاط القوة والعمل على أهداف في المؤسسة لأنه يعبر عن معتقدات العامل وقبوله بأهداف وقيم المؤسسة واستعداد لبذل الجهد معالجة نقاط الضعف وذلك للوصول إلى إنتاجية مرضية في العمل والعمل على استثمارها وتطويرها وتحقيق أهداف ورؤية المؤسسة.

## 1- إشكالية البحث:

من هذا المنطلق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة نظام الأجور و الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي؟

ولدراسة الموضوع من مختلف جوانبه الأساسية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

## مقدمة

- هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الأجور والولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى؟
- هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى؟
- هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى؟

### 2- فرضيات البحث:

من أجل توصل إلى إجابات سليمة وحلول علمية للتسؤلات المطروحة في هذا البحث، ومن أجل تحقيق الغاية المرجوة منه يسعى البحث إلى إختيار صحة الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الأجور والولاء التنظيمي عمال مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى.
- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي عمال مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى.
- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي عمال مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى.

### 3- مبررات اختيار موضوع البحث:

هناك عدة مبررات ودوافع دعتنا إلى إختيار هذا الموضوع، وأهمها:

- الميول الشخصي لهذا النوع من المواضيع بسبب التخصص إدارة الموارد البشرية.
- التطرق لهذا الموضوع من جهة نظر خاصة بالمنظمة محل الدراسة.
- التعرف على واقع الأجور والحوافز في مديرية الموارد المائية.
- شعورنا بأهمية الموضوع، خاصة في ظل المتغيرات والمستجدات و المفاهيم الحديثة .

### 4- أهمية البحث:

- توضيح أن الأجور تعتبر من أهم العوامل التي تضمن استقرار العامل في عمله و تعكس مدى الرضى عنه.
- أهمية الحوافز المقدمة للعامل في كونها تشعره بالإنتماء إلى المنظمة وتجبره على أن تكون عنصر مهم داخل المجموعة.
- تبيان مدى إهتمام المؤسسات بالولاء التنظيمي وعملها على تدعيم هذا الشعور لدى العاملين.

5- أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف نوردتها فيما يلي:

- التعرف على كيفية تحديد الأجور أو الأساس الذي يتم من خلاله دفع الأجور.
- التعرف على الأجور وأهميتها بالنسبة لأطراف ذات العلاقة بها (المظمة، العاملين، الدولة، المجتمع).
- التعرف على تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل بالمؤسسة.
- الوقوف على أنواع الحوافز المادية و المعنوية المقدمة للعاملين في المؤسسة.
- التعرف على طبيعة الولاء التنظيمي.
- إبراز أهمية مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في مديرية الموارد المائية.

6- حدود البحث:

- الحدود المكانية: اقتصرت حدود الدراسة على مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى.
- الحدود الزمنية: امتدت هذه الدراسة من نهاية شهر فيفري إلى بداية شهر ماي سنة 2022 و ذلك بالقيام بزيارات أسبوعية للشركة محل الدراسة.

7- منهج البحث:

اعتمدنا على المنهج الوصفي (النظري) و الذي تم الاستعانة به كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي سنعتمد على المنهج التطبيقي (التحليلي) و المنهج الاستنباطي من أجل تحليل و تقييم البيانات المتحصل عليها في الإستبيان لمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق و فهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، و التي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي (دراسة حالة).

8- صعوبات البحث:

من خلال الدراسة التي قمنا بها واجهنا بعض الصعوبات تمثلت في:

- موضوعنا يتحدث عن نظام الأجور والحوافز ولكن جل مراجع مذكرات، وكتب، مواقع الكترونية..... إلخ التي تطرقنا لها عنوان نظام الأجور والحوافز ولكن صلب موضوع يتحدث عن الأجور والحوافز لذي قمنا باستنتاجه من خلال تعاريف الأجور والحوافز.
- عدم استجابة بعض المؤسسات في قبول التريص بها، مما أدى إلى تضيق الوقت علينا في إنجاز الجانب التطبيقي للدراسة.

## مقدمة

- الوضع الوبائي الذي يمر به العالم (وباء الكوفيد) صعب أكثر إجراء الدراسة الميدانية.
- عدم تجاوب بعض العمال في ملء الاستبيان.

### 9- تقسيمات البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع نحاول تقديمه من خلال فصلين فصل نظري وآخر تطبيقي تسبقها مقدمة تتضمن الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية والفرضيات التي يبنى عليها الموضوع، ثم تنتهي الدراسة بأهم النتائج المتوصل إليها ومجموعة من التوصيات وآفاق البحث في الخاتمة.

لقد جاء الفصل الأول كمدخل نحاول من خلاله التعرف على الإطار المفاهيمي لنظام الأجور والحوافز و الولاء التنظيمي، لذلك قمنا إلى تقسيمه إلى ثلاث مباحث، حيث يتمحور موضوع البحث الأول حول مفهوم نظام الأجور والحوافز ، أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى المدخل النظري للولاء التنظيمي، وفيما يخص المبحث الأخير فتم من خلاله عرض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا والقيمة المضافة لها.

أما الفصل الثاني فقد تم تخصيصه لدراسة ميدانية لنظام الأجور والحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي لمديرية موارد المائية لولاية عين الدفلى، حيث تم في المطلب الأول التطرق إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة حالة، أما المطلب الثاني فكان لعرض وتحليل نتائج الدراسة، وفي الأخير خاتمة البحث التي عرضنا فيها أهم النتائج و التوصيات المتوصل إليها و كذا آفاق الدراسة.

أما الوسائل المستعملة في جمع البيانات والمعطيات متمثلة في الكتب، المجالات، المقالات، المذكرات.....الخ.

**الفصل الأول :**

**المفاهيم الأساسية لنظام الأجور**

**والحوافز والولاء التنظيمي**

## الفصل الأول : المفاهيم الأساسية لنظام الأجور والحوافز والولاء التنظيمي

### تمهيد

يعد نظام الأجور والحوافز أحد أهم سياسات إدارة الموارد البشرية التي تعمل على إشباع حاجات الموظفين و إرضائهم ماديا ومعنويا مقابل قيامهم بأعمالهم، وبالرغم من أن الحوافز المادية لا تلعب وحدها دور في الأداء و الفعالية إلا أنها تعتبر أحد أبرز أدوات التحفيز التي تحرص على جذب الكفاءات وولائها، وتمثل الأجور أحد أهم العناصر المكونة لنظام التعويضات، فهي تعتبر أداة لجذب الأفراد إلى المنظمة والاحتفاظ بهم.

و يعتبر العنصر البشري أساس وركيزة الرفع من مستوى وكفاءة التنظيم من خلال ما يبذله من جهد وفعالية في الأداء، فإن مصلحة المنظمة تكمن في الاحتفاظ بالعاملين لديها عن طريق إشباع حاجاتهم وتوفير مناخ تنظيمي جيد يسمح بخلق روح الولاء التنظيمي لدى الأفراد، حيث أن الإدارة التي تعمل على تنمية روح الولاء والإخلاص و الكفاءة لدى أفرادها والسعي إلى خلق مناخ جيد و مناسب من أجور وحوافز ورضا الوظيفي، فذلك ما يؤدي إلى نجاح و استمرار المنظمة والوصول إلى تحقيق أهدافها.

و من هذا المنطلق سنتطرق في هذا الفصل إلى المفاهيم الأساسية لنظام الأجور والحوافز والولاء التنظيمي من خلال ثلاث مباحث الآتية:

**المبحث الأول: ماهية نظام الأجور والحوافز.**

**المبحث الثاني: ماهية الولاء التنظيمي.**

**المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة و القيمة المضافة.**

## الفصل الأول : المفاهيم الأساسية لنظام الأجور والحوافز والولاء التنظيمي

### المبحث الأول: ماهية نظام الأجور والحوافز

يعد موضوع الأجور والحوافز من موضوعات التي حظيت ومازالت تحظى باهتمام الباحثين في الإدارة وعلم الاجتماع وعلماء والسلوك الإداري والعديد من العلوم الأخرى، فظهرت العديد من الدراسات المتعلقة بالأجر و برغم من ذلك لأجر هناك هناك اختلاف في وجهات النظر حول مفهوم الأجر، كما أن السبب في ذلك هو أن الحوافز تعتبر احد أهم المتغيرات المستقلة للدافعية بانعكاساتها و بعلاقتها الإيجابية على كفاءة الإنتاجية و النشاط الإداري، ولعل الاهتمام بدراسة حفز الموظفين ورفع كفاءتهم الإنتاجية.

### المطلب الأول: ماهية الأجور

يحتل موضوع الأجور والرواتب جانبا كبيرا من اهتمام العاملين و المؤسسات على حد سواء، إذ يعد حجر الزاوية تعويض الموظفين باعتباره وسيلة لإشباع حاجياتهم من جهة، وأحد العناصر المشكلة للتكلفة في المؤسسة من جهة أخرى.

### الفرع الأول: تعريف الأجور

تعددت التعاريف لمفهوم كلمة أجر و تنوعت لكونها اتفقت على أنه كل ما يعطى لشخص ما لقاء عمل قام به ومن بين أهم التعاريف نذكر:<sup>1</sup>

- الأجر هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به، وفقاً للاتفاق الذي يتم بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل و صاحب العمل.<sup>2</sup>
- ويعرفه أحمد ماهر بأنه مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد.
- عرف الأجر كذلك على أنه نصيبا لفرد (العامل) في الإنتاج من النقد.<sup>3</sup>

من التعاريف السابقة نستنتج أن الأجر هي ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلفه به، وفقاً للاتفاق الذي يتم بينهما في إطار ما تفرضه تشريعات المنظمة للعلاقات بين العامل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - ناصر دادي ،عدون"إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي"دار المحمدية العامة، 2004، الجزائر، ص45.

<sup>2</sup> صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1999، 2000، ص359.

<sup>3</sup> - نظمي شحاتة، مبادئ الإدارة العامة، دار الميسرة للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص63.

<sup>4</sup> - محمد عبد الفتاح الصريفي، إدارة الموارد البشرية-المفاهيم و المبادئ، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص328.

## الفصل الأول : المفاهيم الأساسية لنظام الأجور والحوافز والولاء التنظيمي

### الفرع الثاني: أهمية الأجور

تعتبر الأجور أحد أهم حوافز العمل بخاصة في المجتمعات النامية، نظرا لضعف مستواها مقارنة بمستوى المعيشة احتياجات العامل، ورغم أن علماء النفس لم يولوا الأهمية المناسبة لهذا الحافز في المجتمعات المتطورة اقتصاديا، نظرا لتناسب الأجور مع مستوى المعيشة فيها، فإنها تظل أهم الحوافز في المجتمعات النامية و المتطورة على حد سواء، وهي موضع اهتمام كبير من قبل العمال والمنظمات. فمن وجه نظر العاملين تعتبر وسيلة أساسية لإشباع حاجياتهم لمادية و الاجتماعية ، وهي من أهم العوامل بل من أكثرها تأثيرا في اندفاع الفرد للعمل وزيادة إنتاجيته ، أو العكس ومن وجه نظر المنظمات تمثل أحد العناصر الأساسية في تكاليف الإنتاج وأن أية زيادة فيها تعني بالتالي زيادة في هذه التكاليف مما يفرض عليها أن توازن بين ما تدفعه من أجور وحوافز مادية وبين ما تحصل عليه من مردود أو إنتاج كنتيجة لهذه الأجور والحوافز بحيث تكون المحصلة لصالح المنظمة والعامل والمجتمع على حد سواء .<sup>1</sup>

كما تلعب معدلات الأجور دورا هاما في توزيع الموارد البشرية، وفي استغلالها بأحسن شكل ممكن، فيمكن لسياسة الأجور أن تجذب الأفراد لأعمال معينة، إذا كانت الأجور مرتفعة نسبيا عن الأجور في أعمال أخرى، كما يمكن تشجيع الانتقال من مكان لآخر بإيجاد فوارق في الأجور التي يتقاضاها الأفراد للقيام بأعمال معينة. وهناك مجموعة من الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية و السياسية والنفسية والأخلاقية للأجور.

ونوضح فيما يلي شرح مختصر لهذه العبارات:

- **الاعتبارات الاقتصادية :** يتحدد الأجر نتيجة لظروف العرض والطلب، ويتولى سوق العمل توفير المجال لتفاعل قوى العرض والطلب، فيجمع المشتريين والبائعين لخدمة العمل، ويحدد الأسعار لهذه الخدمة، ويلعب الأجر دورا هاما في المجتمع، حيث أن أغلبية الأفراد العاملين في المجتمع تحصلون على دخولهم مقابل بيع خدمات عملهم . وتمثل هذه الدخول جزءا هاما من الكيان الاقتصادي، فهي لا تعتبر فقط أكبر بنود الدخل ولكن تقوم أيضا بدور هام في توزيع الموارد البشرية وحسن استخدامها، كما يلعب إجمالي المكافآت المدفوعة للعاملين في المجتمع دورا هاما في المحافظة على مستوى العرض من القوة الشرائية.
- **الاعتبارات الاجتماعية:** ينظر كل فرد إلى الأجر الذي يحصل عليه باعتباره رمزا للمركز الأدبي الذي يشغله، بالإضافة إلى كونه وسيلة لشراء احتياجاته وهذا ما يفسر ما يعلقه الأفراد من دلالات على الاختلافات الطفيفة في الأجر، وهو ما يفسر أيضا الاختلافات الموجودة بين الأفراد حول طريقة الدفع (يومي، شهري ، سنوي).

<sup>1</sup> - نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط ، 2010، ص172.

## الفصل الأول : المفاهيم الأساسية لنظام الأجور والحوافز والولاء التنظيمي

- **الاعتبارات النفسية:** تعتبر الأجور وسيلة لإشباع الحاجات النفسية، وحيث أن الحاجات هي الحافز للأفراد فإنه إلى المدى الذي تستطيع فيه الأجور إشباع هذه الحاجات تكون وسيلة لحفز الأفراد العاملين، وقد كان الافتراض في فترة من الفترات أن الأجر هو الدفع الوحيد للعمل.<sup>1</sup>
- **الاعتبارات الأخلاقية:** يجب أن تكون المكافآت عادلة و كافية تتوافق وحاجياتهم الضرورية.<sup>2</sup>
- **الاعتبارات السياسية:**

إن مسألة تحديد قيمة المكافآت لها علاقة بالقوة و النقود التي تمثل الجوانب السياسية ، فالنقابات تستخدم نفوذها في الوقت الذي تجري مفاوضاتها عند التعاقد و من ثم تتجنب الإضرابات العمالية.<sup>3</sup>

الظاهر من الإحصائيات الرسمية أن الأجور وحدها تحث أهم سبب للمنازعات العمالية ، إذ يتوقف مستوى الفرد الاقتصادي والاجتماعي على مقدار القوة الشرائية التي يستطيع إنفاقها وتتكيف هذه القوة على حسب كمية الأجر النقدي الذي يتقاضاه ، فإذا كانت الأجور أقل منها في الشركات المنافسة التي تعمل في نفس الميدان، فمن الصعوبة إغراء العمال على البقاء بالشركة أو العمال الجدد على الالتحاق بها ، فالواضح أن طرق دفع الأجور ووسائل معالجتها لها أثر كبير في إغراء العمال على العمل مع هذه المؤسسة.<sup>4</sup>

### الفرع الثالث: أنواع الأجر

اختلفت وجهات النظر في هذا المجال وخاصة من حيث تعدد أنواع الأجور نظرا لأهميتها البالغة،

فنجد أن لكل نوع دور يلعبه في تحديد طبيعة ونوعية الأجور التي يتحصل عليها العامل والذي يساعده في قضاء حاجياته ومتطلبات الحياة الضرورية، وتتمثل هذه الأنواع أساسا في الآتي:

1. **الأجر الدوري والأجر غير الدوري:** فالأجر الدوري هو القابل للتكرار كل فترة صرف، ومثال ذلك: الأجر الأساسي. والأجر غير الدوري هو الذي يدفع على فترات زمنية طويلة لا تتفق ودورية الأجر، كما أنه ليس مقابلا صريحا للوظيفة، ومثال ذلك: المنحل نقدي التي يحصل عليها العامل في المناسبات، كالمكافآت السنوية، ومنح الأعياد، وما في حكمها.

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، دارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003 ،ص ص ، 440 . 441

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الأفراد، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، 2001، ص 217

<sup>3</sup> - صلاح الشناوي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 1991 ، ص ، 3.

<sup>4</sup> - نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية - إطار نظري و حالات عملية 1 ، ط- ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،

2010 ، ص - 179 . 181.

## الفصل الأول : المفاهيم الأساسية لنظام الأجور والحوافز والولاء التنظيمي

2. **الأجر الاسمي و الأجر الحقيقي:** فالأجر الاسمي هو المبلغ الذي يتقاضاه العامل لقاء العمل الذي يقوم به. والأجر الحقيقي هو قيمة الأجر الاسمي وقدرته على إشباع الحاجات، أو هو مقدار السلع والخدمات التي يمكن أن يحصل عليها العامل بأجره النقدي.
3. **الأجر النقدي:** يتكون الأجر النقدي من جزأين: جزء ثابت، يدفع بشكل دوري، وجزء متحرك يرتبط بظروف العمل والجهد المبذول من جانب العامل
4. **الأجر العيني:** يتمثل الأجر العيني في المقابل غير النقدي الذي يظهر في شكل خدمات تقدمها المنظمة للعامل، ومن أمثلتها: الرعاية الصحية، العلاج، المواصلات، السكن، والملابس، ووجبات الطعام أثناء العمل كما يمكننا أن نميز بين إجمالي الأجر وصافي الأجر حيث أن:
  - **إجمالي الأجر:** هو ما يستحقه الفرد من أجر (كمقابل للوظيفة) قبل خصم أية استقطاعات؛ صافي الأجر: هو عبارة عن الأجر بعد خصم الاستقطاعات، أي هو الأجر الذي يستلمه الفرد في يده. وتتمثل الاستقطاعات التي تخصم من الأجر في الضرائب، ونصيب وظيفة الفرد من التأمينات المختلفة (مثل تأمينات البطالة، والرعاية الصحية، والعجز، المعاش).<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: تقسيمات ودور الأجور.

من خلال المراحل التي مر بها مفهوم الأجور نستخلص مجموعة من التقسيمات، و نبرز دورها فيما يلي:

#### الفرع الأول: تقسيمات الأجور.

وللأجور عدة تقسيمات كما يلي:<sup>2</sup>

#### 1. تبعا للمعيار المستخدم في التقييم

أ تبعا لطبيعتها:

- أجور عينية: تتمثل في الخدمات التي يقدمها صاحب العمل إلى الأجراء مثل السكن والنقل.

- أجور نقدية: هو حجم المال الذي يدفع للعامل مقابل العمل المنجز.

ب تبعا لقوتها الشرائية:

- أجور اسمية: هي كمية النقود التي يحصل عليها الفرد مقابل العمل الذي يقدمه.

- أجور حقيقية: هي حجم السلع والخدمات التي يمكن للفرد أن يحصل عليها نتيجة إنفاقه للأجر الاسمي.

#### 2. تبعا لمعيار الدفع:

أ أجور على أساس الوقت: تدفع على أساس وحدة زمنية محددة (ساعة، يوم، أو شهر).

ب أجور على أساس القطعة: يدفع للعامل نظير انجاز جزء من العمل.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص186

<sup>2</sup> - حسين عمر، الموسوعة الاقتصادية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1992، ص:24

## الفصل الأول : المفاهيم الأساسية لنظام الأجور والحوافز والولاء التنظيمي

### الفرع الثاني: دور الأجور

تلعب الأجور دوراً هاماً في توزيع الموارد البشرية، وفي استغلالها بأحسن شكل ممكن، فيمكن لنظام الأجر أن يجذب الأفراد إلى أعمال معينة إذا كانت الأجور مرتفعة نسبياً عن الأجور في أعمال أخرى، كما يمكن تشجيع الانتقال من مكان لآخر بإيجاد فوارق في الأجور التي يتقاضاها الأفراد للقيام بأعمال معينة.

وبالتالي فإن نظام الأجور والمرتبات يهدف إلى بناء هيكل ونظام عادل للدفع، يطبق على الأفراد وفقاً لوظائفهم، ومستوى أداءهم في هذه الوظائف. ورغم وضوح هذا الهدف إلا أن تطبيقه ليس بهذه الدرجة من السهولة، حيث هناك مجموعة من الاعتبارات الاقتصادية، الاجتماعية، والسياسية، النفسية، والأخلاقية لسياسة الأجور.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: نظم دفع الأجور

يطبق في الحياة العملية أكثر من نظام لدفع الأجور للعاملين ، ولكل طريقة ظروفها التي تطبق فيها ، وهناك اعتباران أساسيان هما :<sup>2</sup>

- أثر طريقة الدفع على علاقات بين العاملين وإدارة المشروع.
- كمية وجودة العمل.

والعنصران اللذان لهما تأثير كبير على خطط دفع الأجور هما :

-تعريف وتحديد جودة العمل المطلوب من كل فرد ، وظروف العمل والمواد والمعدات التي يجب على صاحب العمل أن يوفرها ،

-السعر الذي يدفع مقابل العمل المنجز

كما أن هناك خصائص ينبغي أن تتوفر في طرق الدفع للأجور وأهمها :

1-ينبغي أن تكون هناك صلة بين الأجر المدفوع وإنتاجية العامل ، مع وجود فروق مقابل عوامل أخرى (مثل القدرة على الأداء ، المهارة )

2- ينبغي أن تتميز الطريقة ببساطة وسهولة الفهم من جانب العاملين

<sup>1</sup>-صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000ص231

<sup>2</sup>-الشعبان، محمد جاسم، و الأبعج، محمد صالح.إدارة الموارد البشرية : في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة(الجودة الشاملة- الهندرة)، عمان ،دار،الرضوان، 2014.ص265.

## الفصل الأول : المفاهيم الأساسية لنظام الأجور والحوافز والولاء التنظيمي

3-ينبغي ألا تؤدي تنفيذ الطريقة إلى خلق خلافات بين العاملين (كتلك التي تنشأ بسبب وضع خطط الحوافز المالية لبعض المجموعات دون الأخرى )

4- ينبغي أن يساعد نظام دفع الأجور على المقارنة الدقيقة بين مستوى الإنتاجية وكفاءة الإدارات المختلفة في المشروع<sup>1</sup>

ويمكن تقسيم نظم دفع الأجور إلى مجموعتين رئيسيتين وهما :

-نظام الدفع على أساس الوقت (الأجر الزمني)

-نظام الدفع على أساس الإنتاج

وكل مؤسسة تختار بينهما على حسب ملائمة الظروف .

### 8- أنظمة الدفع على أساس الوقت :

تعد هذه الطريقة من أقدم وأكثر الطرق شيوعا في غالبية المؤسسات ، ويتم حساب الأجر في هذا النظام على أساس المدة التي يقضيها الفرد في عمله ، ولا يرتبط الأجر هنا بالكمية أو جودة الإنتاج .

ويستخدم هذه النوع من نظام الدفع في الحالات التالية :

-حالة صعوبة قياس الإنتاج بوحدات كمية ملموسة.<sup>2</sup>

-حالة الإنتاج غير المنظم .

- حالة عدم قدرة الإدارة على مراقبة كمية الإنتاج للعامل .

<sup>1</sup>مارية فلاح ،دراسة تحليلية وتقييم نظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري حالة قطاع البريد ،  
مذكرة لنيل شهادة دراسات عليا في "تسيير الجماعات المحلية والتنمية " جامعة منتوي ، قسنطينة ،السنة الجامعية

2007/2008،ص 30

<sup>2</sup>مارية فلاح ، نفس المرجع السابق ، ص 31

## الفصل الأول : المفاهيم الأساسية لنظام الأجور والحوافز والولاء التنظيمي

### المطلب الثالث: ماهية نظام الحوافز

تعد عملية التحفيز من المهام الأساسية في تسيير الموارد البشرية، وتعني بتوفير الحوافز المادية والمعنوية لضمان تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة. تحقيق هذا الهدف يتطلب إعداد المزيج الفعال للحوافز الذي يجب أن يكون مبنياً على أسس علمية مسابرة للمستجدات المتنامية. ويتم تقدير فعالية نظام الحوافز على أساس نتائج قياس الرضا الوظيفي.

### الفرع الأول : تعريف الحوافز

لقد تعددت الكتابات في تعريف الحوافز ويمكن عرض بعض التعاريف في الآتي:

وتعرف الحوافز بأنها شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه رغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين، يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة<sup>1</sup>، وهي المحركات و المؤثرات الخارجية التي تستخدمها الإدارة لإثارة دوافع إنجاز لدى الأفراد العاملين<sup>2</sup>، وهي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد و التي تحدد نمط السلوك والتصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: أهمية الحوافز

للحوافز أهمية كبيرة نبرزها في النقاط التالية:

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج ومبيعات وأرباح.
- تخفيض الفائض في العمل مثل: تخفيض في التكاليف.
- إشباع حاجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يعرف بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.
- جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد "منهج تحليلي"، ط2، دون دار نشر، مصر، 1975، ص113.

<sup>2</sup> - أحمد بن عبد الرحمن الشميري و آخرون، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، الأساسيات و الاتجاهات الحديثة مكتبة عكيان، الرياض، 2004، ص259

<sup>3</sup> - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسات الجامعية للدراسات و النشر، بيروت، 2000، ص102

<sup>4</sup> - هيم العاني، الإدارة بالحوافز، الطبعة الأولى عمان، دار كنوز المعرفة والتوزيع، 2007، ص 15 - 1

## الفصل الأول : المفاهيم الأساسية لنظام الأجور والحوافز والولاء التنظيمي

### الفرع الثالث : أهداف الحوافز

تهدف عملية التحفيز في أي منظمة إلى ما يلي:

ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين:

تسعى المنظمة إلى تحقيق أفضل إنتاج كما ونوعا وتقديم أفضل خدمات ، فان للحوافز المادية

الايجابية أثر طيبا على رفع مستوى معيشة العامل وزيادة دخله إذا أنها تمكنه من الوفاء بالتزاماته المادية كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية الايجابية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص والتفاني في خدمة المنظمة.

ربط أهداف المنظمة والعاملين فيها بأهداف المجتمع:

فمن نتائج التي تترتب على استخدام التحفيز في المنظمة، دفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه بحيث

يؤدي ذلك إلى إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية سواء من السلع و الخدمات وتوفيرها للأفراد المجتمع في الزمان والمكان المناسب هذا بدوره ينعكس إيجابا على سمعة المنظمة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه، فيدفع أفراد هذا المجتمع للتعامل مع المنظمة وتفضيلها عن غيره.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: أنواع الحوافز

هناك عدة تقسيمات للحوافز وكل تقسيم يستند إلى أساس معين أو يهدف إلى إبراز جانب معين من الأنواع المختلفة من الحوافز فيمكن تقسيمها من حيث موضوعها ومن حيث أثارها ومن حيث أطرافها

### الفرع الأول: الحوافز المادية

والحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيب ما لديهم من قدرات والارتفاع بمستوى كفاءتهم، ومن هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات، والمشاركة في الأرباح، والمكافآت عن الاقتراحات.

الحوافز المادية: تشمل كل الطرق المتعلقة بدفع مقابل مادي على أساس الإنتاج لزيادته من حيث الكم أو تحسينه من حيث النوع، أحدهما أو كالهنا وعلى ذلك فإن العامل كلما أنتج أكثر وأفضل كلما حصل على كسب أكبر في حين أن التقصير في الإنتاج كما أو كيفما يصيبه بالحرمان الجزئي أو الكلي

<sup>1</sup> - محمد فالح صالح إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، الطبعة الأولى، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع 2004 ص 122.

## الفصل الأول : المفاهيم الأساسية لنظام الأجور والحوافز والولاء التنظيمي

وبصفة عامة يمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرهما تأثيراً في اندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل متى كانت تلك الأجور مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد ، وعلى العكس من ذلك فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة للعمل الذي يلبي مطالب العامل وحاجاته عامل هام في إهمال العامل لعمله وتدني كفاءته.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: الحوافز المعنوية

إن حاجات الإنسان متعددة وبالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع مادياً والبعض الآخر يشبع معنوياً، إذن هنالك حاجات لدى الإنسان يمكن إشباعها بالحوافز المعنوية. والحوافز المعنوية هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه. وتقلص الحوافز المعنوية بما يسمى بالروح المعنوية للعاملين وذلك مثل توجيه كتاب شكر، اختيار العامل المعني كموظف مثالي في الدائرة أو غير ذلك.

فالحوافز المعنوية التي تقل أهمية عن الحوافز المادية بل أن المادي منها التي يتحقق ما لم يقترن بحوافز معنوية، وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقاً للظروف التي تمر بها الدائرة، لهذا فإن لها أن تختار ما بين الحوافز المعنوية بما يؤم ظروفها، والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة العامل الحاجات الاجتماعية والذاتية للفرد العامل كالحاجة للتقدير من حيث تحقيق الذات أو الاحترام أو القبول الاجتماعي. كما يمكن أن تكون الحوافز المعنوية تتعلق بخصائص العمل من تنفيذ وتكرار وتنوع واستقلالية وحجم السلطة والمسؤولية ونوعية الأداء والمعلومات المتاحة أو فاعلية العمل من تبسيط وإثراء النتائج ، أو حوافز معنوية تتعلق ببيئة العمل مثل الإشراف ، القيادة ، الزمالة ، المشاركة واللوائح والنظم الموجودة والحوافز المعنوية يمكن أن تكون معنوية إيجابية ويقصد بها كل ما ترتب عليه من وقع الروح المعنوية لدى الأفراد مثل الإجازات الوظيفية المناسبة، المشاركة في اتخاذ القرارات، الترقية، العالم في لوحة الشرف، ويمكن أن تكون حوافز معنوية سلبية، وهي كل ما يترتب عليه من روع المهمل أو المقصر مثل اللوم والتوبيخ وغير ذلك، ولا بد أن يتم استخدام النوعين معا بشكل متوازن وهناك أنواع متعددة من الحوافز المعنوية مثل:

**1- الوظيفة المناسبة:** حيث تنبع أهميتها من أنها تجعل الطريق ممهداً للموظف كي يبرز طاقاته وإمكاناته.

**2- الإثراء الوظيفي:** وأسلوب الإثراء الوظيفي يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسؤولياتها والتجديد في أعبائها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته ويطور مهارته بمقابلة هذه الأعباء والمسؤوليات

<sup>1</sup> -محمد ابو كشك ... ط، دار النهضة العربية ، بيروت 1982 ص 137.

## الفصل الأول : المفاهيم الأساسية لنظام الأجور والحوافز والولاء التنظيمي

3- المشاركة في اتخاذ القرارات: ويعني ذلك إشراك الموظفين أو العاملين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال العاملين

4- الترقية : تعتبر حافزا معنويا وماديا، إذ أنها تحمل معها زيادة في الأعباء والمسؤولية وتأكيدا للذات

5- الباب المفتوح : ويدخل ضمن الحوافز المعنوية التي تقدم الإشباع حاجات الذات واحترام الآخرين ويعني الباب الفتوح السماح للعاملين بتقديم المقترحات والآراء التي يرونها مباشرة إلى رؤسائهم.

6- لوحات الشرف: ويعني ذلك إدراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات الشرف داخل المنظمة مما يزيد ولاءهم ويدفعهم للمزيد من الجهد.

7- المركز الاجتماعي: فالوظيفة التي تحقق للإنسان مركزا اجتماعيا مرموقا تعد حافزا ايجابيا وتمثل إشباعا لحاجات الإنسان ، والمركز الاجتماعي هو كمية الأمور التي يسعى الفرد إلى اكتسابها والحفاظ عليها.

8- تسلم الأوسمة والدروع : وهذا الحافز الايجابي يعطي لمن كانت خدماته كبيرة أو جلييلة ويعد هذا الحافز دافعا للعاملين إبراز قدراتهم وأحقيتهم بالتقدير والاحترام.

## الفصل الأول : المفاهيم الأساسية لنظام الأجور والحوافز والولاء التنظيمي

### المطلب الخامس:مراحل تصميم نظام الحوافز وعوامل المؤثرة فيه

إن المشكلة الأساسية التي تعاني المؤسسات اليوم لا سيما في البلدان النامية، تتمثل في تعاملها مع العنصر البشري لديها، وتعود بشكل رئيسي إلى إخفاقها في بناء نظام جيد للحوافز، يعمل على حث العاملين وتشجيعهم على بذل الجهد والعمل وزيادة الإنتاجية وإشباع حاجاتهم ورغباتهم في نفس الوقت.

### الفرع الأول:مراحل تصميم نظام الحوافز

تمكن تصميم نظام التحفيز كما يلي:<sup>1</sup>

- **تحديد هدف نظام التحفيز:** تعمل المؤسسات على تحقيق أهداف عامة من خلال تطبيق استراتيجيات محددة، لذلك يجب أخذها بعين الاعتبار عند وضع نظام الحوافز، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لهذا النظام وقد يكون هدف هذا الأخير تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات وغيرها من الأهداف
- **دراسة مكونات الأداء:** في هذه الخطوة يتم تكوين فكرة واضحة وسليمة عن نشاطات العمل من خلال تحديد وتوظيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي
- **تحديد ميزانية الحوافز:** ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز

نظام وضع الحوافز في أي منظمة من المنظمات حكومية أو خاصة يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز:<sup>3</sup>

- **على مستوى الدولة:** تتأثر الحوافز بعاملين أولاهما سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية والتي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارات الدوائر وثانيهما القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم.

<sup>1</sup> - ضريفان وحيدة، تحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة اعمال، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص 88.89.

<sup>2</sup> - هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، التحفيز والمكافآت، دار كنوز معرفة، لنشر وتوزيع: عمان، الأردن، 2007، ص 55.

<sup>3</sup> - محمد حسن التجاني يوسف: تحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، أكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010، ص 56.55.

## الفصل الأول : المفاهيم الأساسية لنظام الحوافز والولاء التنظيمي

- على مستوى المنظمة: يتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل أولهما نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه وثانيهما نوع العاملين بالمنظمة ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي وثالثهما حجم الدائرة ونوع النشاط وفعاليتها ومردوده بالنسبة للاقتصاد الوطني.

### الفرع الثالث: مبادئ نظام الحوافز

يبني نظام الحوافز على عدد من القواعد تتمثل فيما يلي:

- وضوح الهدف والغاية من نظام الحوافز على المدى القصير وكذلك على المدى البعيد، بحيث تسعى جميع الأطراف (الفرد الجماعة المنظمة) إلى تحقيقه.
- المساواة والعدالة فلكل فرد في أن يتقاضى نصيب متساوي من الحوافز مادام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة.
- تميز الأداء: حيث يعد من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز مثل زيادة كمية الإنتاج وجودته أو تخفيض تكلفة الإنتاج ووقت الإنجاز.
- القوة والمجهود: حيث يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة.
- المهارة والابتكار: حيث تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للعاملين الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكارا وحلولا ابتكاريه لمشكلات العمل والإدارة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية موارد البشرية، المكتبة العصرية لنشر وتوزيع، منصور، مصر، 2007، ص35.

## الفصل الأول : المفاهيم الأساسية لنظام الأجور والحوافز والولاء التنظيمي

### المبحث الثاني:مدخل نظري للولاء التنظيمي

يعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا من الباحثين في المجال التنظيمي، والسلوكي في الفترة الأخيرة، وهذا الاهتمام يرجع إلى حقيقة أن الولاء التنظيمي هو من بين العوامل التي تؤثر على أداء وإنتاجية الفرد وبالتالي فعالية وكفاءة المؤسسة.

### المطلب الأول:ماهية الولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي يعمل كموجه ذاتي للفاعلين نحو السعي لتحقيق الأهداف والعمل على تقديم الإبداع وكل ما هو جديد، وذلك لضمان البقاء للمنظمة والتمكن من المنافسة والازدهار، لتضمن بذلك ثقة المستفيدين منها، يتأثر الولاء التنظيمي بالعديد من العوامل الخارجية والداخلية في المنظمة، كظروف سوق العمل وفرص الاختيار والأجور وجماعة لعمل والاهتمام بالفاعلين والمناخ التنظيمي والمتمثل في كل من أسلوب الإشراف ونمط القيادة وكذلك يتأثر بخصائص الأفراد وخصائص الوظيفة والتنظيم.

### الفرع الأول: تعريف الولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي هو حالة من الارتباط بين الفرد ومؤسسته يقبل الفرد وفقا لها قيم وأهداف المنظمة ويتبناها ويفتخر بها ويعمل بهمة من أجل تحقيقها كما يفضل الاستمرار بالعمل فيها على الانتقال الى غيرها.<sup>1</sup>

ونعني بالولاء المؤسسي أو التنظيمي *organisation nalloyalty* هنا شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل المزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة.<sup>2</sup>

ينضح مما سبق أنه على الرغم من الاختلاف والتباين في تحديد وبلورة معنى الولاء التنظيمي كظاهرة إدارية إلا أن هذ التعاريف في معظمها يسودها اتفاق عام مشترك وهو أن:

الولاء يتصف بأنه ايمان لدى الفرد العامل بالمنظمة بأهمية المحافظة على أداء واجباته اتجاه عمله والقيام بها على أكمل وجه مع رغبة في الاستمرار في الأداء على مستوى عال من الجودة إن أمكن. وهذا الاتفاق يؤكد أيضا أن الولاء التنظيمي ينبع عن إرادة الفرد واختيار وليس ولاء قسريا يفرض عليه عن طريق قوى خارجية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -عارف عطاري وآخرون، ولاء تنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بالمدارس وزارة التربية وتعليم بعمال، المجلد الثامن عشر -ال عدد2 -جمادة الأخره،2006، ص18.

<sup>2</sup> - متحت محمد أبو نصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، اترك لطباعة ونشر وتوزيع، القاهرة، 2005، ص45.

<sup>3</sup> - إناس فؤاد نواوي فلناوي، رضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين لإدارة التربية و التعليم بمكة المكرمة، رسالة ماجستير تخصص الإدارة التربوية و تخطيط، جامعة ام منقورا، مكة، 2008، ص25.

## الفصل الأول : المفاهيم الأساسية لنظام الأجور والحوافز والولاء التنظيمي

ومنه يمكن القول أن الولاء التنظيمي هو جملة المشاعر والأحاسيس والسلوكيات الإيجابية التي يحملها العامل اتجاه المنظمة والمتجسدة في قبول أهداف المنظمة وقيمها والإيمان بها وفي حبه لها والاعتزاز والارتباط بها وفي حب التعاون والمشاركة والاستعداد للعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم من أجل التغيير والتطور والرغبة الشديدة في البقاء فترة طويلة فيها.

### الفرع الثاني: أهمية الولاء التنظيمي.

هناك عدة أسباب لقد أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهي:

أنه مقوم من مقومات الإبداع الإداري "يعتبر الولاء الوطني ومن ثم الأسري أساسا للإبداع على المستوى القومي والمؤسسي و المالي و تعتبر اليابان مجتمعا وإدارات مثلا حيا على ما لذا المفهوم من أهمية و دور في عملية الإبداع.

- أن الولاء التنظيمي يمثل إحدى مؤشرات الأساسية للتعويض بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد المنتمين لتنظيما سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف<sup>1</sup>.
- أن مجال الولاء التنظيمي قد جذب كلا من المديرين، و علماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.
- أن الولاء التنظيمي يمكن أن يساعد إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.
- أن الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة و الأفراد والعاملين لها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز كما أنه يعتبر عاملا هاما في التعويض بفعالية المنظمة<sup>2</sup>.

### الفرع الثالث: خصائص الولاء التنظيمي

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من خصائص تتمثل فيما يلي:

- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- -يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد لتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية و النشاط<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>-صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص316.

<sup>2</sup>- www.abahe.ceo.uk 2202\3\27 17:05

<sup>3</sup>-صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص321.

## الفصل الأول : المفاهيم الأساسية لنظام الأجور والحوافز والولاء التنظيمي

- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل عديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر الإدارية الأخرى داخل التنظيم.
- إنه يفقد خاصية الثبات بمعنى الولاء أن الولاء قابل لتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد قناعة تامة للفرد كما أن التخلي عنه لا يكون لتأثير العوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية.
- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية و الظروف الخارجية المحيطة بالعمل بمعنى الولاء يضع و يكتسب وليس فطرة في الفرد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص322.

## الفصل الأول : المفاهيم الأساسية لنظام الأجور والحوافز والولاء التنظيمي

### المطلب الثاني: أنواع و أبعاد الولاء التنظيمي و العوامل المؤثرة فيه

لقد عنى بعض الباحثين بدراسة واقع الولاء التنظيمي عند العاملين، وكذلك بالتمييز بين أنواع الولاء ،كما أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر وتتأثر بالولاء التنظيمي.

### الفرع الأول:أنواع الولاء التنظيمي

هناك عدة أنواع الولاء التنظيمي لدى الفرد أهمها ما يلي :

1. **الولاء الشخصي:** هو ولاء الفرد لنفسه وفكره و فلسفته في الحياة و ثقافته التي ينتمي إليها، وتوجهاته نحو أشياء معينة كانتسابه لأحد الأندية الرياضية فسمى هذا الولاء الرياضي أو أحزاب سياسية وهذا سمي بالولاء السياسي.
2. **الولاء الديني:** هو ولاء الفرد للدين يعتقه ويؤمن به، حيث يزداد هذا الولاء طالما طبق قواعده والتزم بمبادئه بشكل صحيح.
3. **الولاء للوطن:** هو لولاء للوطن الذي تنتمي له ويزداد هذا الولاء كلما كان المواطن مخلصا وخدموا لوطنه ومستعد للتضحية من أجله.
4. **الولاء المهني (الوظيفي):** هو الولاء للوظيفة التي يشغلها الفرد العامل، كلما التزم بقيم وأخلاقيات هذه الوظيفة و قام بمهامه بإخلاص و إتقان وساهم في تحقيق أهدافها دل ذلك على الولاء الوظيفي.
5. **الولاء التنظيمي (organizational loyalty):** ويعني انقواء الفعال بين الفرد و المنظمة بحيث يبدي الموظف اهتمامه بها و رغبته في خدمتها بغض النظر عن المردود المالي الذي يحصل عليه منها أو وحالة يمثل فيها العامل قيم أهداف المنظمة والرغبة والمحافظة على عضويته فيها لتحقيق تسهيل

### الفرع الثاني: أبعاد الولاء التنظيمي

1. حيث يرى كانتور "Kantor" أن الولاء التنظيمي بدوره لو ثالث أبعاد يرتكز عليها:  
أ -**الولاء المستمر:** ويقصد به تخصيص الفرد لحياته من أجل بقاء حياة الجماعة واستمرارها ويتم هذا من خلال تضحية الفرد واستثماراته الشخصية.
- ب **الولاء التنظيمي التلاحمي:** وهو ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية متمثلة بسلوك الفرد المؤدي إلى تقويم الإحساس بتماسك وتلاحم المجموعة، والتخلي عن السلوك المؤدي إلى التفكك والانفصال عن الجماعة.

## الفصل الأول : المفاهيم الأساسية لنظام الأجور والحوافز والولاء التنظيمي

ت الولاء التنظيمي المنضبط: وهو الارتباط بمبادئ الجماعة من خلال تخلي الفرد لمبادئه السابقة، واستلامه الكامل لقرارات وساطة الجماعة.<sup>1</sup>

2. أما "آن" و"ماير" فقد ميزا بين ثالث مكونات للولاء التنظيمي:

- **الولاء العاطفي:** يتأثر بإدراك الفرد لخصائص معينة في العمل الذي يقوم به، ومنها الاستقلالية وأهمية والتنوع والتفاعل بين الفرد ورب العمل، ودرجة المشاركة، كما يتعلق بتناسق الأهداف ويشير لرغبة الشخص في الاستمرار في العمل لتوافقه مع رغبته.
- **الولاء الأخلاقي:** ويشير إلى إحساس الفرد بالاحترام الأخلاقي والأدبي بالبقاء بالمنظمة، كما يشير إلى شعور الموظفين بأنهم مضطرين لبقاء في المؤسسة بسبب ضغوط الآخرين.
- **الولاء المستمر:** ويشير إلى تقييم الفرد لمقدار ما استثمره في عمل الحالي بالمقارنة بما سيكسبه أو يخسره إذا ما استمر في المنظمة ويشير لقوة احتياج الفرد للعمل بالمؤسسة لأنه لا يستطيع تحمل أعباء المعيشة بطريقة أخرى.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

في محاولات الباحثين لفهم العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي لدى الموظفين تنوعت اتجاهاتهم للمنظمة قد ينشأ ويتكون قبل الانضمام للمنظمة حول فهم العوامل المؤثرة فيه وتنوعت تصنيفاتهم تبعاً لذلك، فلقد أشار " أوليفر " Oliver " أن ولاء الموظفين للمنظمة قد ينشأ ويتكون قبل الانضمام للمنظمة.

حيث يرى "سايمون" أن إلى الهوية التنظيمية و تقسيم الأعمال بالإضافة إلى المكافآت و الحوافز تؤدي إلى الإحساس بالافتخار و الانتماء ومن ثم الولاء للمنظمة و قد حاول الباحثين و وضع نماذج تبين العوامل التي تساعد في تكوين الولاء التنظيمي وتوضح السلوك الذي قد يظهر نتيجة لهذا الولاء.<sup>3</sup>

فأشار "ستيرز" إلى ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر في تكوين الولاء التنظيمي لدى الفرد ، وهي : صفات الفرد ، صفات العمل ، والخبرة أثناء العمل .

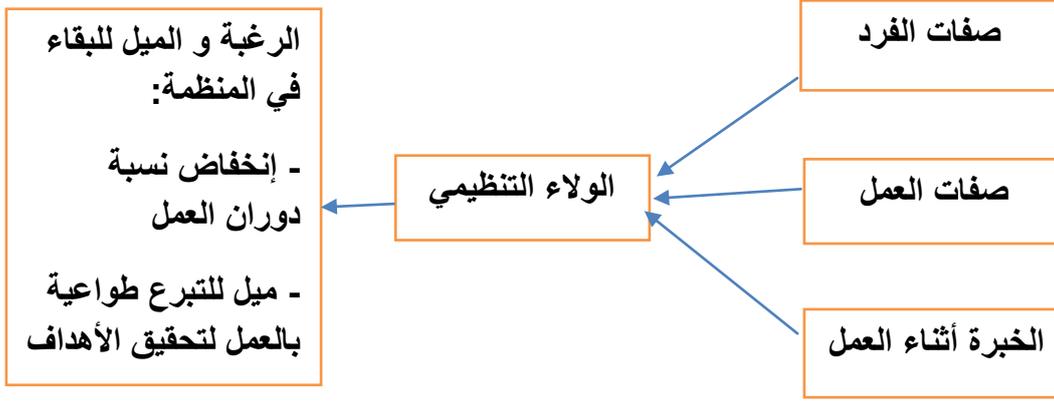
<sup>1</sup> - عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء بيئة التدريس في الجامعة الخاصة الأردنية، جامعة مؤتة، 2009.

<sup>2</sup> - هيجان عبد الرحمان أحمد، 1998، الولاء التنظيمي لمدير السعودي، مطبوعات أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

<sup>3</sup> - بدر محمد الجريسي. الروح المعنوية و علاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى، 2010، ص 67.

## الفصل الأول : المفاهيم الأساسية لنظام الأجور والحوافز والولاء التنظيمي

كما يوضحها الشكل (رقم : 03)



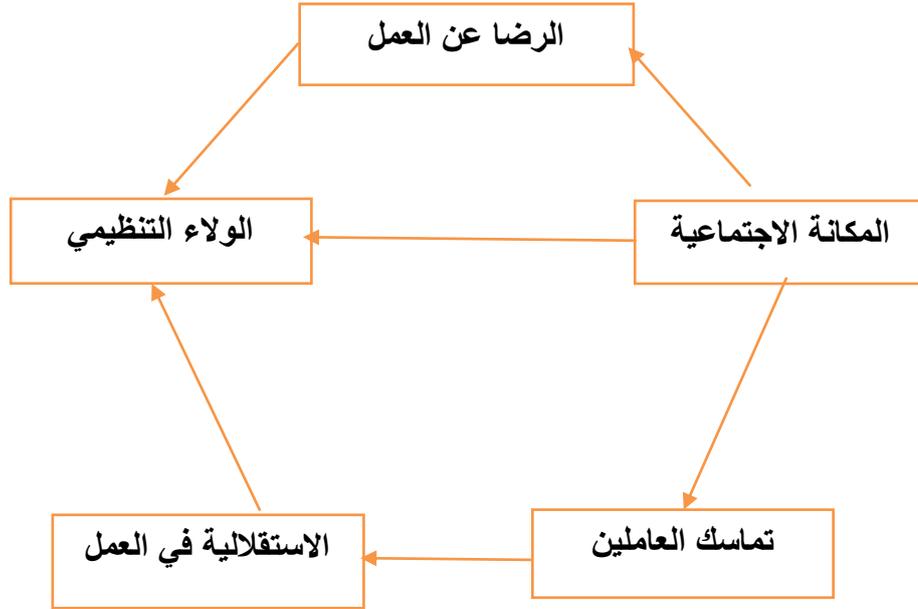
-العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي-

-نموذج ستين<sup>1</sup>-

كما وضع مارش وماناري (Manary ;March) نموذجا يبين عدة عوامل تتمثل في المكانة الاجتماعية، والرضا عن العمل، وتماسك جماعة العمل، والاستقلالية في العمل باعتبارها عوامل تسهم في تكوين وتعزيز لولاء التنظيمي لدى العاملين، ويوضح الشكل التالي العلاقة بين هذه العوامل والولاء التنظيمي كما يوضحه الشكل رقم : (04)

<sup>1</sup>-خاف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي، عمان، دارحامد، 2007، ص، 94.

## الفصل الأول : المفاهيم الأساسية لنظام الأجور والحوافز والولاء التنظيمي



العوامل المساعدة في تفسير الولاء التنظيمي -

-نموذج مارش<sup>1</sup>-

يلاحظ من شكل السابق أن العوامل المساعدة في تكوين الولاء للأفراد العاملين في المنظمة تتمثل بالمكانة الاجتماعية ورضا عن العمل وتماسك جماعة العمل، والاستقلالية في العمل.

<sup>1</sup>-سليمان الفارس، أثر سياسة التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسة العامة، رسالة ماجستير. جامعة دمشق، 2011، ص، 79.

## الفصل الأول : المفاهيم الأساسية لنظام الأجور والحوافز والولاء التنظيمي

### المطلب الثالث:مراحل و آثار الولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي ركيزة أساسية تقوم عليها المنظمات ونجاحها و استمرارها مرهون بمدى ولاء العاملين فيها فلقد أصبحت حاجة أي مؤسسة أو منظمة للأفراد ذوي الولاء التنظيمي مهمة.

#### الفرع الأول:مراحل الولاء التنظيمي

يرى مجموعة من العلماء أن الولاء التنظيمي يمر بثلاث مراحل وهي:

##### • مرحلة التجربة :

أي قبول الدخول في العمل وتمتد لعام واحد، حيث تعتمد على ما يتوفر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة ويهدف من توجهه نحو العمل على تحقيق الأمن والحصول على القبول من تنظيم ، وبذل الجهد للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة .

##### • مرحلة العمل والبدء :

تتضمن خبرات الأشهر الأولى وتتراوح من عامين لأربعة وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء التنظيمي.

##### • مرحلة الثقة في التنظيم:

وتتمثل من تاريخ بدء العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء ليصل إلى مرحلة النضوج في دعم التوازن من خلال استثمارات الفرد في التنظيم وتقييم عملية التوازن

بين الجهود والإغراءات المعطاة للأفراد.<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني: العلاقة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات التنظيمية

##### 1. العلاقة بين الولاء التنظيمي والروح المعنوية:

و هي اتجاهات الأفراد و الجماعات نحو البيئة العمل، فالاتجاهات الايجابية تنمي التعاون ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف و الروح المعنوية هي نتائج الإدارة السلوكية الناجحة و ارتفاع المعنويات.

##### 2. العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء المتميز:

يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي في بيئة عملهم يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد و حماسهم للعمل، و التزامهم بأهداف التنظيم.

<sup>1</sup> -محمد محمود مصطفى.(الإدارة العامة )، ط1 عمان : دار البداية .2012،ص،119.

## الفصل الأول : المفاهيم الأساسية لنظام الأجور والحوافز والولاء التنظيمي

### 3. العلاقة بين الولاء التنظيمي وتسرب العاملين:

يعتبر تسرب الموظفين أو تركهم لأعمالهم في المنظمة الإدارية من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات و تمنع تقدمها، ويمكن تعريف التسرب كما أشار له الأدب التنظيمي بأنه "توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً". أنه كلما كان هناك تسرب العاملين أثناء عملهم قل ولائهم اتجاه المنظمة.

### 4. العلاقة بين الولاء التنظيمي والعقد النفسي:

هو اتفاق غير مكتوب بين المنظمة والعاملين فيها، والتحاق الفرد بالتنظيم يعني وجود عقد نفسي و اقتصادي وإهماله لهم يترتب عليه إهمال و ضعف الولاء و من ثم بدء المحاولات للانتقال.

### 5. العلاقة بين الولاء التنظيمي والمكانة الاجتماعية:

هي تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بالآخرين في أي نظام اجتماعي، والمكانة في مرتبة الأفراد كما حددها البناء التنظيمي وهي إما رسمية أو اجتماعية وفقدان الشخص للمكانة يعتبر حدثاً سيئاً يترتب شعور الفرد بالقلق والاضطراب و من ثم ترك العمل.<sup>1</sup>

## الفصل الأول : المفاهيم الأساسية لنظام الأجور والحوافز والولاء التنظيمي

### المبحث الثالث: عرض الدراسات والقيمة المضافة لها

تعتبر الدراسات السابقة اللبنة الأساسية التي ينطلق منها كل باحث، و ذلك عند مراجعتها ومعرفة النتائج التي توصلت إليها، لتبنى عليها بعض افتراضات ومقدمات لدراسات أخرى، وقبل التطرق إلى هذه الدراسة حاولنا الرجوع إلى عدة دراسات عربية ومحلية و أجنبية لها علاقة بموضوع الدراسة، ومن أبرز الدراسات التي أسسنا عليها الدراسة الحالية وزادتنا فهما الدراسات التالية:

### المطلب الأول: الدراسات العربية

#### الفرع الأول: الدراسات العربية لنظام الأجور

1. دراسة منى محمد موسى عبد الحميد، تحت عنوان: "تأثير كفاءة سياسات الأجور والحوافز على تحسين الإنتاجية بالمنظمة"، دراسة حالة قطاع الأدوية في مصر"، المجلد العاشر، العدد 3، الجزء الأول 2019.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الأجور والحوافز و الإنتاجية، وكذلك معرفة تأثير كفاءة نظام الأجور ونظام الحوافز المالية على مستويات الإنتاجية بالمنظمة في قطاع الأدوية في مصر من خلال توزيع استبيان على عينة مكونة من 78 فردا.

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد اهتمام كاف من قبل الإدارة العليا بتحسين أجور العاملين من أجل تحسين جودة المنتجات كما أنها لا تستخدم الحوافز المادية.

2. دراسة سومر أديب ناصر، تحت عنوان "أنظمة الأجور وأثرها على العاملين في شركات القطاع العام الصناعي في سورية"، دراسة حالة شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري، مذكرة شهادة ماجستير، كلية الإقتصاد، قسم إدارة أعمال، تخصص إدارة أعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2004/2003.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إذا كانت مستويات الأجور الحالية قادرة على تحفيز الأفراد أم لا، و هل تساعد التعويضات الحالية على تحسين أداء الأفراد في شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري، حيث استخدمت الأسلوب الوصفي و تحليلي و كما اعتمدت على منهج المسح الإحصائي، من خلال توزيع استبيان على عينة مكونة من 700 عاملا موزعين على مختلف المستويات الإدارية.

أظهرت نتائج الدراسة ان مستويات الأجور الحالية غير قادرة على تحفيز الأفراد و تحسين أدائهم، و أن التعويضات الحالية لا تساعد على تحسين أداء الأفراد.

## الفصل الأول : المفاهيم الأساسية لنظام الأجور والحوافز والولاء التنظيمي

### الفرع الثاني: الدراسات العربية لنظام الحوافز

دراسة غازي حسن عودة الحلابية، تحت عنوان: "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن"، دراسة حالة أمانة عمان الكبرى، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، و تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، كما اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، و ذلك من خلال توزيع استبيان على عينة مكونة من 150 موظف.

أظهرت نتائج الدراسة انخفاض مستوى الحوافز المادية و الحوافز المعنوية، والعلاقة بين الحوافز و تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى هي علاقة خطية و ترابطية قوية.

1. دراسة ليلي سرحاني، تحت عنوان: "الحوافز المادية و المعنوية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج"، مجلة الجامع في الدراسات النفسية و العلوم التربوية، العدد 04، مارس 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح علاقة الحوافز المادية، والمعنوية بالأداء الوظيفي عند معلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخرج، حيث استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، من خلال توزيع استبيان على عينة مكونة من 850 معلمة في مدارس الثانوية.

توصلت نتائج الدراسة أن علاقة الحوافز المادية و المعنوية بالأداء الوظيفي لدى معلمات ثانوية الخرج بأنها علاقة طردية، تمثلت بوجود علاقة دالة إحصائياً مما يدل على أنه كلما زاد تطبيق الحوافز المادية والمعنوية كلما ارتفع الأداء الوظيفي.

### الفرع الثالث: الدراسات العربية للولاء التنظيمي

1. دراسة عبد الفتاح صالح خليفات و منى الملاحمة، تحت عنوان: "الولاء التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 3\_4، 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الولاء التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، و معرفة أهم مكونات الالتزام الوظيفي، و طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي، و استخدم منهج الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال توزيع استبيان على عينة مكونة من 559 عضواً.

## الفصل الأول : المفاهيم الأساسية لنظام الأجور والحوافز والولاء التنظيمي

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف الولاء التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، ومستوى الولاء التنظيمي (العاطفي،و المستم،و المعياري) لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة.

أظهرت نتائج الدراسة بوجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، وأن ارتفاع درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين يؤدي إلى ارتفاع درجة الرضا الوظيفي.

2. دراسة إياد فتحي العالول، تحت عنوان: "أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا

الوظيفي لدى موظفي"، دراسة حالة شركة جوال في قطاع غزة ، رسالة مقدمة لنيل درجة كتوراة الفلسفة، كلية الدراسات العليا، تخصص إدارة أعمال، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، السودان، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة ، والتعرف علة دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين متغير التسويق الداخلي والولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختيار فرضيات الدراسة، وتم توزيع استبيان على عينة مكونة من 150 موظف.

أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير إيجابي للتسويق الداخلي بأبعاده المختلفة على كلا من الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي لموظفي شركة جوال، وكذلك يوجد تأثير للرضا الوظيفي كمتغير وسيط على العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي لموظفي الشركة.

## الفصل الأول : المفاهيم الأساسية لنظام الأجور والحوافز والولاء التنظيمي

المطلب الثاني: الدراسات المحلية

الفرع الأول: الدراسات المحلية لنظام الأجور

1. دراسة ددوش محمد، تحت عنوان: "تسيير الأجور في مؤسسة الاستشفائية"، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية "محمد بوضياف" بورقلة، مذكرة شهادة ماستر أكاديمي، كلية علوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الهياكل الاستشفائية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2018/2017.

تناولت هذه الدراسة تسيير الأجور في مؤسسة الاستشفائية من خلال التعرف على مفهوم الأجر و أهميته و أنظمة دفع الأجور، وكذلك التعرف وتقييم كيفية تسيير أجور المستخدمين في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة، وذلك من خلال توزيع استبيان على عينة من الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية. توصلت نتائج الدراسة أن الأجر هو المقابل المالي المدفوع للعامل مقابل العمل الذي قدمه لصاحب العمل ويتكون من الأجر الأساسي و جملة من المكافآت والتعويضات، كما أن الأجور تعد الأساس في استقرار العامل في عمله والرضى عنه في تحقيق وتيرة عالية من الإنتاجية.

2. دراسة مارية فلاح، تحت عنوان: "دراسة تحليلية و تقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري"، دراسة حالة قطاع البريد، مذكرة شهادة الدراسات العليا كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، تخصص تسيير الجماعات المحلية و التنمية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/2007.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأجور و دورها و نظم الدفع التي تختلف من مؤسسة لأخرى، و كما تم التعرف على الحوافز و مزاياها باعتبارها جزء مكمل للأجور و ليس كبديل لها، و ذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية لواقع الأجور في مؤسسة البريد كمؤسسة عمومية ذات طابع إداري، ثم كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري، قطاع البريد، الجزائر، و ذلك من خلال توزيع استبيان على عينة مكونة من 50 فرد من مختلف الفئات (رجال، نساء، ذوي شهادات دون مستوى، مدرء، أعوان شباك)، حيث اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة النظرية، اعتمد في منهج دراسة الحالة على الدراسة الميدانية.

توصلت نتائج الدراسة أن العمال تعطي أهمية كبيرة للأجور و يعتبرونها المحفز المادي الأساسي الأول، كما أن المؤسسة أهملت جانب التحفيز المعنوي الإيجابي، فالمؤسسة تميل إلى التحكم في سلوك العامل بأسلوب الترهيب على حساب الترغيب.

## الفصل الأول : المفاهيم الأساسية لنظام الأجور والحوافز والولاء التنظيمي

### الفرع الثاني: الدراسات المحلية لنظام الحوافز

1. دراسة ليازيد وهيبة، تحت عنوان: "فعالية أساليب التحفيز في إستقرار الموارد البشرية بالمؤسسة"، دراسة حالة المجتمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2014/2013.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي للعامل و تنمية رغبته في الاستمرار بالعمل في المجتمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، والتعرف كذلك على تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل بالمجتمع، وذلك من خلال توزيع استبيان على عينة مكونة من 168 عامل من مختلف المستويات الإدارية و يتوزعون على عديد الأقسام والمصالح، وأستخدم المنهج الوصفي باستخدام أسلوب المسح الشامل.

أظهرت نتائج الدراسة أن الحوافز بنوعها المادية والمعنوية قد تدفع العاملين للعمل، كما أظهرت الدراسة أن أفراد مجتمع البحث العاملين بالمجتمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، يولون أهمية كبيرة لحافز الأجر والعلوات والمكافآت وهي من الحوافز المادية.

2. دراسة فضيل مريم بتول، تحت عنوان: "تأثير نظام الحوافز المادية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية العمومية"، مجلة بحوث الإقتصاد والمناجمنت، المجلد 01، العدد 02، ديسمبر 2020 .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية على أداء الأطباء العاملين في مؤسسات الاستشفائية العمومية، بإتخاذ مستشفى المجاهد محاد عبد القادر بالجلفة، و ذلك من خلال توزيع استبيان ولقد طبقت الباحثة المنهج التحليلي الوصفي و تم توزيع على عينة مكونة من 74 من الأطباء.

توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود نظام حوافز مرن يساير الأداء المقدم من طرف الأطباء، كما أن الحوافز الممنوحة لا تتناسب مع الجهد المبذول ولا يساهم في تحسين الأداء، ولا تحقق كامل احتياجاتهم بالرغم من أنها تلعب دورا كبيرا في تحقيق الرضا الوظيفي والرفع من مستوى أدائهم.

### الفرع الثالث: الدراسات المحلية الولاء التنظيمي

1. دراسة زيني فريدة، تحت عنوان: "الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين"، دراسة حالة العاملين في الشركة الوطنية للكلور بمستغانم ، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد 07، سبتمبر 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ومدى اهتمامها بالولاء التنظيمي، وكذلك التعرف على عوامل نجاح مراحل بناء الولاء

## الفصل الأول : المفاهيم الأساسية لنظام الأجور والحوافز والولاء التنظيمي

التنظيمي من خلال توزيع استبيان على عينة مكونة من 50 فردا من العاملين في الشركة الوطنية للكلور بمستغانم.

أظهرت نتائج الدراسة أن العمال راضين عن عملهم بمؤسسة من خلال اكتساب مهارات وقدرات لازمة لأدائه و تعودو على بيئة العمل ، وبذلهم جهد كبير للبقاء في العمل و العمل على زيادة أرباح المؤسسة و ذلك حتى تزداد أجورهم و الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة.

2. دراسة مجمع عبد العالي، تحت عنوان: "دور نظام الحوافز في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين"،  
المجلة الجزائرية للسياسات العامة، المجلد 07، العدد 01، جوان 2018.

تناولت هذه الدراسة دور نظام الحوافز في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين لبلدية العفرون البلدية، من خلال دراسة ميدانية للموظفين العاملين بالمستويات العليا و الوسطى و الدنيا كافة في بلدية العفرون، و ذلك من خلال توزيع استبيان على عينة تتكون من 70 عامل.

أظهرت نتائج الدراسة أن بلدية العفرون تستعمل حوافز مادية لرفع مستوى العاملين و لا تستعمل أساليب و طرق تشجيع على تفعيل الولاء التنظيمي، و كذا وجود علاقة طردية بين زاد المستوى العلمي للعاملين تزيد درجة موافقة العاملين على الحوافز الممنوحة لهم.

#### الفرع الأول: الدراسات الأجنبية لنظام الأجور

1. study A coastal Jannat, entitled: "**The nature of wages and their relationship to organizational loyalty**", A case study of the Bank of Agriculture and Rural Development and the Public Hospital Corporation, Zdrany Saleh Ain al-Bayda, Master's degree note, Faculty of Social Sciences and Humanities, Department of Social Sciences, specializing in Psychology and Human Resource Management, Larbi Ben M'hidi University, Oum El Bouaghi, 2013/2014.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تحديد الأجور أو الأساس الذي يتم من خلاله دفع الأجور، والتعرف على طبيعة الولاء التنظيمي، و أهمية الأجور في المنظمة و مدى المساهمة في استخدام نظام عادل للأجور من خلال توزيع استبيان على عينة مكونة من 70 فردا.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين طبيعة الأجور و الولاء التنظيمي حيث ان كلما كانت الأجور عالية و مناسبة للجهد المبذول زاد الولاء التنظيمي لعمال البنك و المستشفى.

2. Study of Salem Sharmat, Under the titre: "**The wage system and its relationship to human resources management**", Notebooks of Politics and Law, Volume 13, Issue 03, 2021.

تناولت هذه الدراسة موضوع تعويضات الموارد البشرية و تحديدا الأجور وأهميتها الكبيرة للدولة و المجتمع والمنظمات من جهة، والعاملين وأرباب العمل من جهة ثانية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت نتائج الدراسة أن أهمية رأس المال البشري بالنسبة لتحقيق أهداف العملية التنموية تقضي من إدارة الموارد البشرية أن تقترح على أصحاب القرار في مواقعهم المختلفة تبني سياسات عادلة في تنظيم الأجور والتي تعتبر عامل أساسي في تحسين العلاقة بين الأفراد العاملين والإدارة.

#### الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية لنظام الحوافز

1. study fodil Meriem batoule, under the titr: "**thé system of physical incentives impact on public hospitals functiona**", A field study on a sample in Djelfa, journal of Economics and Mining Research, folder 01, number 02, décembre 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية على أداء الأطباء العاملين في المؤسسات الإستشفائية العمومية بمستشفى المجاهد عبد القادر بالجلفة، والتعرف على مدى مرونة الحوافز المادية الممنوحة لأطباء

## الفصل الأول : المفاهيم الأساسية لنظام الأجور والحوافز والولاء التنظيمي

المستشفى، حيث طبقت الباحثة المنهج التحليلي الوصفي من خلال توزيع استبيان على عينة مكونة من 74 من الأطباء.

توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود نظام حوافز مرن يساير الأداء المتقدم من طرف الأطباء، وأن الحوافز الممنوحة لا تتناسب مع الجهد المبذول ولا يساهم في تحسين الأداء.

2. study Hazem Ahmed Farwana, under thé titre: "**Implications des incitations matérielles et non matérielles sur la performance des employés et des travailleurs du secteur privé**", journal of business and finans Economics, folder 04, nunber 01, jeune 2019.

تناولت هذه الدراسة أثر الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي و عمال شركة العودة، و التعرف على الحوافز المادية التي تلعب دور في الرضا الوظيفي، وقد اعتمد في هذه الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، وذلك من خلال توزيع استبيان على عينة مكونة من 40 من العاملين في شركة العودة.

توصلت نتائج الدراسة أن الحوافز المادية من الرواتب و العلاوات تلعب دورا كبيرا في الرضا الوظيفي والذي في مقابل يؤثر على أداء العاملين في شركة العودة بطريقة إيجابية.

### الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية للولاء التنظيمي

1. study Majzoob Gamer, under thé titre: "**Impact of human resource governance application on employees**"’ jobsatisfaction - Case of insurance sector in Saida-, Economic Insights Magazine, University of Martyr Hama lakhdar, Le wadi, Algeria, number 09, Décembre 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا، و التحقق من العلاقة الإرتباطية بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، وذلك من توزيع استبيان على عينة مكونة من 100 عضوا، وقد استخدم في تحليل البيانات المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و تحليل التباين.

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة مرتفعة، و كذلك لم تجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي.

2. The study of Muhammad Salah El-Din Abu El-Ela, entitled: "**Work stress and its impact on organizational loyalty**", a case study on managers working in the Ministry of Interior in the Gaza Strip, Master’s thesis, Faculty of Commerce, Department of Business Administration, Islamic University, Gaza, 2009.

## الفصل الأول : المفاهيم الأساسية لنظام الأجور والحوافز والولاء التنظيمي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي عند المدراء العاملين في وزارة الداخلية و الأمن الوطني بقطاع غزة، والتعرف على العلاقة بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، و ذلك من خلال توزيع استبيان على عينة مكونة من 147 مدير من مدراء وزارة الداخلية و الأمن الوطني من مختلف الأجهزة و الإدارات و المديريات المدنية منها و العسكرية.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المدراء من أفراد مجتمع الدراسة ظهر بوجه عام ضعيف نسبياً، أما مستوى الولاء التنظيمي ظهر بوجه عام مرتفع، كما ظهر وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي.

## الفصل الأول : المفاهيم الأساسية لنظام الأجور والحوافز والولاء التنظيمي

### المطلب الرابع: مقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة والقيمة المضافة

بعد استعراضنا للدراسات السابقة نجد أن هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف بعدة جوانب ،حيث تم تطرق في دراسات السابقة إلى عدة متغيرات جاء فيها نظام الأجور وحوافز وكذا الولاء التنظيمي.وقد تغيرت أهداف الدراسة من دراسات إلى أخرى و حتى منهج متبع ،فهناك من أستخدم دراسة حالة ومنهم من أعتد على استبيان وأخذ عينات.هذا التنوع سمح لطلبتين استعانة من نقاط الإيجابية المذكورة في الأبحاث السابقة،والتي يمكن عرضها في الجدول التالي :

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
البيئة	أجريت الدراسات السابقة بيئة عربية و محلية و أجنبية . أجريت الدراسات في قطاع العام و الخاص.	أجريت الدراسة في مديرية الموارد المائية -ولاية عين الدفلى- أجريت الدراسة بقطاع خاص.
أدوات الدراسة	ركزت معظم الدراسة على دراسة حالة من خلال تحليل استبيان.	ركزت هذه الدراسة على دور نظام الأجور والحوافز على تحقيق لولاء التنظيمي.
الوحدة المبحوثة	تناولت الدراسات السابقة عينات من شركات العامة و الخاصة و كذا عينة من العاملين.	تناولت دراستنا دراسة ميدانية شملت جميع مصالح المصلحة.
الهدف	ركزت كثير منها على تحديد أثار الأجور و الحوافز عن الولاء التنظيمي معرفة نظم الأجور و الحوافز المطبقة و الولاء التنظيمي.	تعرف على دور و أهمية نظام الأجور و الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي في مديرية الموارد المائية -ولاية عين الدفلى-

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على الدراسات السابقة .

## الفصل الأول : المفاهيم الأساسية لنظام الأجور والحوافز والولاء التنظيمي

### خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل يمكن القول بأن الأجور والحوافز هي الركيزة الأولى للمؤسسة التي من خلالها تسيطر وتتحكم في الموارد البشرية والحفاظ عليه من كلا النواحي ، وإشباعه وتحقيق جميع رغباته ولشعوره بالمسؤولية داخل المؤسسة ، تعتبر الأجور من أنجع الأساليب لتحقيق الولاء التنظيمي وزيادة مستوى الأداء عند معظم المؤسسات والأفراد والعاملين ، فالحوافز لها عدة أشكال منها زيادة في الأجر ومنح المكافآت للعاملين والتأمينات الصحية والتأمين على الحياة والإجازات، كما تعتمد المؤسسة على وتيرة هذه النفقات التي تفقها المؤسسة في سبيل الحفاظ على المورد البشري لأنها تعتبر مصاريف بالنسبة لها والولاء التنظيمي مرتبط بشكل كبير بهذه الأجور والحوافز على غرار متغيرات أخرى لها صلة بالولاء التنظيمي، فالولاء التنظيمي هو أحد الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة ، حيث ولاء العاملين ركيزة أساسية التي تقوم عليها المؤسسة ، فالعامل لديه مشاعر وأحاسيس وقيم واتجاهات واحتياجات لا بد من تحقيقها من خلال الأجور والحوافز لتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة.

الفصل الثاني : أثر نظام الأجور والحوافز في تحقيق الولاء  
التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى

### تمهيد

بعدما تناولنا في الفصل الأول إلى المفاهيم الأساسية لنظام الأجور والحوافز والولاء التنظيمي وكذلك تقديم عرض لبعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، وإجراء مقارنة بينها وبين دراستنا، ومن أجل إسقاط الجانب النظري على التطبيقي نجد من الضروري أن نقوم بدراسة ميدانية لتحديد أثر نظام الأجور والحوافز على الولاء التنظيمي لعمال مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى ، وكذا دراسة المؤسسة بغية استخلاص نتائج دقيقة توضح لنا الحقائق ولأجل ذلك سنتطرق فيه إلى استمارة استبائية وتحليلها بعد تفسير النتائج وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي :

المبحث الأول التعريف بمديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى .

المبحث الثاني : المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة

المبحث الثالث : تحليل وعرض نتائج الاستبيان .

**المبحث الأول : التعريف بمديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى :**

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري ولها سلطة ومؤهلات معترف بها، وهي خدمة عمومية تملك إمكانيات بشرية ومادية هامة مما يجعلها الرائد في هذا المجال.

**المطلب الأول :نشأتها :**

أنشأت مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى (الكائن مقرها بشارع الأمير عبد القادر بعين الدفلى ) في سنة 1984 بعد التقسيم الإداري الأخير، حيث كانت تابعة لولاية الشلف ، وفي إطار المرسوم التنفيذي رقم 86 . 30 المؤرخ في 18 . 02 . 1986 المحدد لهياكل وأقسام الإدارة العامة للولاية وتحديد هياكلها وتنظيمها ، تم ضم مصالح المديرية مع المصالح الفلاحية للولاية ضمن قسم تنمية نشاطات الري والفلاحة إلى غاية الثلاثي الأخير من سنة 1990 (طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 90 . 328 المؤرخ في 8 ربيع الثاني عام 1411 الموافق 27 أكتوبر سنة 1990) الذي بمقتضاه تم فصلهما وإعادة إنشاء كل مديرية على حدة، ومن بينها مديرية الري للولاية كما كانت تسمى وقتها، ووضعها تحت وصاية وزارة التجهيز والتهيئة العمرانية إلى غاية صدور المرسوم التنفيذي رقم: 187 . 02 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1423 الموافق 26 مايو سنة 2002 الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الري الولائية ، تم إجراء تعديل في مهامها وتغيير اسمها إلى مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى تحت وصاية وزارة الموارد المائية حيث تضم خمس مصالح ، سنذكرها في المطلب الثالث.

**المطلب الثاني : مهام مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى :**

تكلف مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى بما يلي:

- ❖ . السهر عل الحفاظ على الملك العمومي للري وصيانتته وحمايته،
- ❖ . السهر على الاستعمال العقلاني للموارد المائية ،
- ❖ . المساهمة في تطوير منشآت حشد الموارد المائية العادية وغير العادية،
- ❖ . السهر على تطبيق ومتابعة تنفيذ التنظيم في مجال تطوير المنشآت الخاصة بالتزويد بالمياه الصالحة للشرب والتطهير والري الفلاحي وتهيئتها واستغلالها وصيانتها،
- ❖ . ضمان التحكم في المنشآت ومتابعة تنفيذ المشاريع التي لم يكن فيها التحكم موضوع تفويض،
- ❖ . جمع وتحليل المعطيات المتعلقة بنشاطات البحث عن المياه واستغلالها وإنتاجها وتخزينها وتوزيعها للاستعمالات المنزلية أو الفلاحية أو الصناعية،
- ❖ . إعداد الدراسات الهندسية بالتشاور مع المديريات المركزية،
- ❖ . تحيين بطاقة نقاط المياه الموجودة على إقليم الولاية ومتابعة الدراسات والتحقيقات التي تساعد على معرفة أحسن للموارد المائية السطحية والجوفية .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى :

تطبيقا للمرسوم التنفيذي رقم: 02 . 187 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1423 الموافق 26 مايو سنة 2002 الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الري الولائية وعملها، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 11 . 226 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011.

تضم مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى تحت سلطة مديرتها ، الهياكل الآتية :

❖ مصلحة إدارة الوسائل

❖ مصلحة تعبئة الموارد المائية

❖ مصلحة التزويد بالياه الصالحة للشرب

❖ مصلحة التطهير

❖ مصلحة الري الفلاحي

ونظرا لطبيعة النشاطات التي يجب اتخاذها وامتداد الإقليم، أنشأت على مستوى كل دوائر الولاية الأربع عشر أقسام فرعية خاصة بالموارد المائية بقرار وزاري مشترك مؤرخ في 17 أبريل 2004، حيث توضع تحت سلطة مدير الموارد المائية للولاية وأوكلت لها المهام التالية:

. السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بالموارد المائية وحماية واستعمال الملكية العامة للري والسهر على حسن سير المرفق العام للمياه،

. السهر على حماية المورد من جميع أشكال التلوث والمحافظة عليه،

. متابعة مشاريع القطاع والسهر على تطبيق التنظيم ومقاييس إنجاز وتسيير واستغلال منشآت الري،

. تقديم الدعم التقني للمؤسسات العمومية التابعة للقطاع والسلطة المحلية في حدود اختصاصهما.

كما يحتوي كل قسم فرعي لمديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى على الهياكل التالية:

. القسم المكلف بحشد الموارد المائية وحماية الملكية العامة للري،

. القسم المكلف بالمياه الصناعية والسقي والتطهير،

. القسم المكلف بالمياه الصالحة للشرب والدعم التقني للمؤسسات العمومية للمياه والبلديات.

. ولحسن تسيير هياكلها و تأدية مهامها ، تتوفر المديرية على موارد مالية و بشرية هامة .

فالموارد المالية ، فتتمثل في:

1. ميزانية التسيير لتوفير الأجور والعلاوات الخاصة بالعمال والموظفين .

2 . ميزانية التجهيز لتجهيز هياكل المديرية من أثاث مكاتب، وسيارات مصلحة وشبكات الإتصال، إلخ.....

ولتمكين ذلك تقوم المديرية كل سنة مالية بتوظيف موارد بشرية باختلاف مستوياتها التعليمية و مؤهلاتها حتى

تضمن توفير الخدمات ، وذلك حسب توفر المناصب المالية من طرف الوزارة الوصية .

الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى

## الفصل الثاني: أثر نظام الحوافز والأجور على الولاء التنظيمي لعمال مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى

المرسوم التنفيذي رقم: 187.02 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1423 الموافق 26 مايو سنة 2002 الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الري الولائية وعملها. ، الجريدة الرسمية ، العدد 38، الصادرة في 29 مايو 2002.

القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 27 صفر عام 1411 الموافق 17 أبريل سنة 2004، الذي يضبط عدد مصالح مديريات الري للولاية ويحدد تنظيمها .

### • مصلحة إدارة الوسائل

تكلف مصلحة إدارة الوسائل بما يلي:

. المشاركة في إعداد ميزانتي التجهيز والتسيير وتنفيذها،

. تسيير الأملاك والمحافظة عليها،

إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية وتكوين المستخدمين،

. التحقيق في شؤون المنازعات ومتابعتها.

تضم مصلحة إدارة الوسائل ثلاثة (03) مكاتب :

1. مكتب الموارد البشرية والتكوين والتعاون.

2. مكتب المنازعات والتنظيم والصفقات العمومية.

3 . مكتب الميزانية والمحاسبة والأملاك.

### • مصلحة تعبئة الموارد المائية

تكلف مصلحة تعبئة الموارد المائية بما يلي:

. المشاركة في الدراسات وفي إعداد برنامج العمل الرامي إلى تعبئة الموارد المائية السطحية والجوفية،

. ضمان التحكم في تسيير المنشآت ومتابعة إنجاز المشاريع، والسهر على احترام قواعد ومقاييس لإنجاز

المنشآت،

. السهر على حسن استغلال منشآت تعبئة الموارد المائية وتسييرها وصيانتها،

. إنشاء بنوك معطيات حول معرفة الموارد المائية على مستوى الولاية وتعبئتها واستعمالها والمحافظة عليها.

تضم مصلحة تعبئة الموارد المائية ثلاثة (03) مكاتب :

1. مكتب متابعة تسيير واستغلال منشآت تعبئة المياه وحماية الملكية العامة للمياه.

2. مكتب تعبئة المياه السطحية.

3 . مكتب تعبئة المياه الجوفية.

### • مصلحة التزويد بالمياه الصالحة للشرب

تكلف مصلحة التزويد بالمياه الصالحة للشرب بما يلي:

. المشاركة في الدراسات وبرمجة مشاريع التزويد بالمياه الصالحة للشرب والسهر على احترام قواعد ومقاييس

إنجازها،

## الفصل الثاني: أثر نظام الحوافز والأجور على الولاء التنظيمي لعمال مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى

. ضمان التحكم في تسيير المشاريع ومتابعة إنجاز مشاريع التزويد بالمياه الصالحة للشرب والسهر على احترام قواعد ومقاييس الإنجاز،

. السهر على حسن التسيير وحسن سير المرافق العمومية الخاصة بالتزويد بالمياه الصالحة للشرب والمياه الصناعية وتحسينه.

. تضم مصلحة التزويد بالمياه الصالحة للشرب ثلاثة (03) مكاتب :

1. مكتب المرفق العام للتزويد بالمياه الصالحة للشرب.

2. مكتب متابعة إنجاز المشاريع.

3. مكتب الدراسات وبرمجة المشاريع.

### • مصلحة التطهير

تكلف مصلحة التطهير بما يلي:

. المشاركة في الدراسات وبرمجة مشاريع التطهير والحماية من الفيضانات،

. ضمان التحكم في تسيير المنشآت ومتابعة إنجاز مشاريع التطهير والحماية من الفيضانات والسهر على

احترام قواعد هذه المنشآت،

. المساهمة في اختيار وسائل وتقنيات التطهير وتصفية المياه،

. السهر على حسن سير المرفق العام المرتبط بالتطهير واحترام قواعد ومقاييس تسيير واستغلال المنشآت

المتصلة به،

. السهر على حماية الموارد المائية والحفاظ عليها بالتعاون مع المصالح المعنية،

. تكوين نظام إعلامي يتعلق بالتطهير وحماية البيئة وتحسينه.

. تضم مصلحة التزويد بالمياه الصالحة للشرب ثلاثة (03) مكاتب :

1. مكتب المرفق العام للتطهير وحماية الموارد المائية.

2. مكتب الدراسات وبرمجة المشاريع.

3. مكتب متابعة إنجاز المشاريع.

### • مصلحة الري أفلحي

تكلف مصلحة الري أفلحي بما يلي:

. المشاركة في إعداد برامج تطوير الري،

. ضمان متابعة وتنفيذ برامج تطوير الري أفلحي الصغير والمتوسط ،

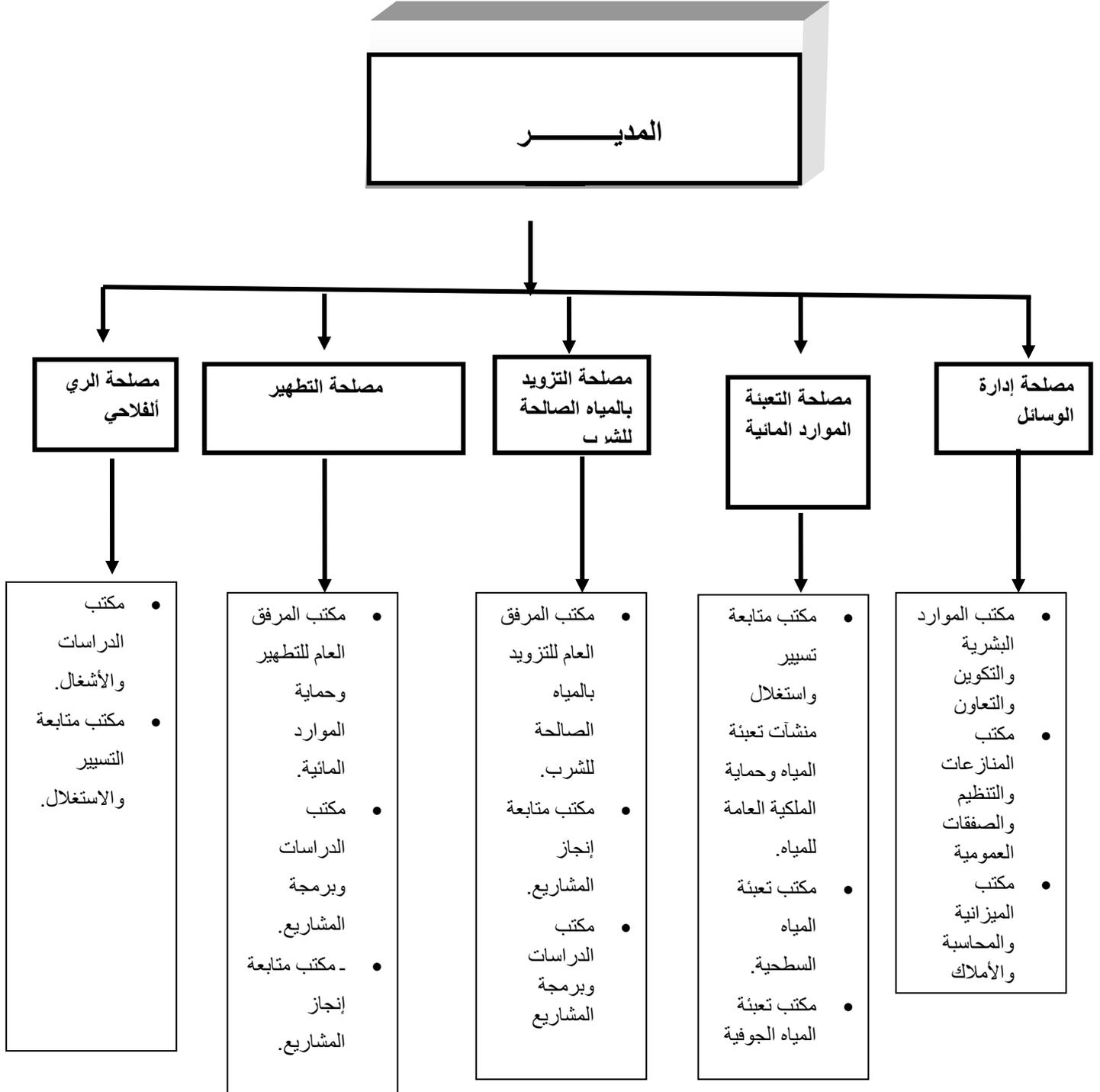
. السهر على تطبيق التنظيم ومقاييس استغلال الهياكل الأساسية للسقي و صرف المياه،

. جمع العناصر المتعلقة بمنح امتيازات استغلال منشآت السقي و صرف المياه.

. تضم مصلحة الري أفلحي مكاتبين (02) اثنين:

1. مكتب الدراسات والأشغال.
2. مكتب متابعة التسيير والاستغلال.

الشكل رقم (1) الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى



الجدول رقم (02) يبين تصنيف الموظفين بمديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى

تصنيف الموظفين	
متعاقدون	الدائمون
34	811
<p><u>ينقسمون إلى:</u></p> <p>عون الوقاية من المستوى الثاني، عون الوقاية من المستوى الأول ، عامل مهني من المستوى الثاني، عامل مهني من الأول (بالتوقيت الكامل)، عامل مهني من المستوى الأول (بالتوقيت الجزئي)</p>	<p><u>وينقسمون إلى:</u></p> <p>الوظيفة العليا والمناصب العليا و موظفي التأطير وموظفي التحكم وموظفي التنفيذ.</p> <p>الوظيفة العليا: مدير الموارد المائية للولاية.</p> <p>المناصب العليا :رئيس مصلحة، خبير ، رئيس مشروع تقني، رئيس قسم فرعي، رئيس مكتب، ورئيس قسم.</p> <p><b>1. موظفو التأطير:</b></p> <p>أ) الأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالموارد المائية ( التقنية): رئيس المهندسين ،مفتش بشرطة المياه، مهندس رئيسي ، مهندس دولة و مهندس تطبيقي.</p> <p>ب) الأسلاك المشتركة: مهندس رئيسي في الإعلام الآلي و متصرف ووثائقي أمين المحفوظات.</p> <p><b>2 . موظفو التحكم:</b></p> <p>أ) الأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالموارد المائية ( التقنية): تقني سام</p> <p>ب) الأسلاك المشتركة: تقني سام في الإعلام الآلي وملحق رئيسي للإدارة وكاتب مديرية رئيسي و محاسب إداري رئيسي.</p> <p><b>3. موظفو التنفيذ :</b></p>

أ) لأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالموارد المائية ( التقنية): : تقني وعون تقني متخصص.

ب) الأسلاك المشتركة والعمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب: ملحق الإدارة، عون إدارة رئيسي ، محاسب إداري ، مساعد محاسب إداري ، كاتب مديرية، عون إدارة ، كاتب، سائق سيارة من الصنف الأول، سائق سيارة من الصنف الثاني، عامل مهني خارج الصنف، عامل مهني من الصنف الأول، عامل مهني من الصنف الثاني، عامل مهني من الصنف الثالث، حاجب رئيسي وحاجب.

### المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة

مختلف المعلومات والبيانات التي تم جمعها تساعد في تحليل ومناقشة فرضيات الموضوع، وعليه يحتوي هذا المبحث على تبيان الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة الميدانية التي قمنا بها مع تحديد مختلف الأدوات المستخدمة.

#### المطلب الأول: الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة الميدانية، قمنا بعينة من عمال مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى وذلك كعينة ممثلة للمجتمع الكلي، وقد اقتصرنا على هذه العينة نظرا لمتطلبات الوقت والجهد والتكلفة.

1 \* مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع عمال مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى

2 \* عينة الدراسة: تضمنت عينة الدراسة 40 مستجوب (عامل) من عمال مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى

وامتدت فترة توزيع وجمع الاستمارات 7 أيام مستخدمين.

توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية: تم توزيعهم على (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي ،الخبرة العملية).

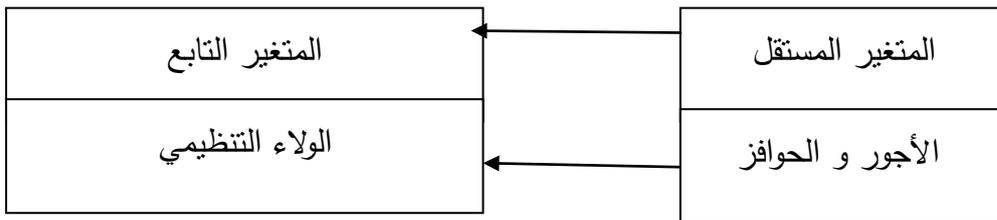
3 \* متغيرات الدراسة: شملت الدراسة متغيرين هما:

x المتغير المستقل: الأجور والحوافز محاولين معرفة العلاقة بينه وبين الولاء التنظيمي

x المتغير التابع: يتمثل في أداء العاملين

4 \* نموذج الدراسة: الشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة كما يلي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة

تم الاعتماد على عدد من الأدوات لأجل تجميع وتحليل مختلف البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، حيث تعددت الأدوات بين ما تم الاعتماد عليه في عملية الجمع ومنها ما تم استخدامه في عملية التحليل.

**1\* الاستبيان:** يعد من أهم أساليب جمع البيانات من مصادرها الأولية، وهو عبارة عن استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المصممة للتوصل من خلالها إلى حقائق علمية تهدف إليها الدراسة، وقد استخدمنا الاستبيان الإلكتروني في الدراسة.

ويتكون الاستبيان المخصص لهذه الدراسة من العناصر التالية:

**أ\* الخطاب الموجه:** وفيه تم مخاطبة أفراد العينة وطلب منهم تعاونهم في الإجابة على فقرات الاستبيان، وقد تضمن عنوان المذكرة والجامعة المقدمة إليها، وكذا التأكيد على سرية المعلومات التي سيتم جمعها وأنها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي لا غير.

**ب\* فقرات الاستبيان:** قمنا في هذه الدراسة باستخدام طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وقد تم تقسيم الاستبيان وتقسيمه إلى أربعة أقسام كما يلي:

**الجزء الأول:** يتعلق بالمعلومات الشخصية للعينة (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المستوى التعليمي، الخبرة العملية).

**الجزء الثاني:** يحتوي معلومات حول المتغير المستقل (الأجور والحوافز)، ويحتوي 15 عبارات.

**الجزء الثالث:** يحتوي عبارات حول (الولاء التنظيمي) وفيه 10 عبارات.

وقد تم الاعتماد إجابات على فقرات الاستبيان من خلال مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة المستجوبين على كل عبارة من العبارات، حيث تم تحديد درجة الموافقة كما يلي:

**الجدول رقم (03): سلم ليكرت الخماسي**

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
05	04	03	02	01

**المصدر:** من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول نلاحظ أن الأهمية النسبية لاستجابة أفراد العينة تم تحديدها على أساس قيم المتوسط الحسابي التي تتوزع حسب الدرجات للقيم المتجمعة النازلة كحاصل قسمة المدى على عدد الفئات الخاصة بمقياس ليكرت، فالمدى هو الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة كما يلي:

4	الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل	طول الفئة =
0.8		
5	عدد المستويات	

- ✓ من 1 إلى 1.79 غير موافق بشدة؛
- ✓ من 1.80 إلى 2.59 غير موافق؛
- ✓ من 2.60 إلى 3.39 محايد؛
- ✓ من 3.40 إلى 4.19 موافق؛
- ✓ من 4.20 إلى 5 موافق بشدة .

**2\* أداة القياس:** قمنا بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر جميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS :Statisticals Pacage for Social Sience) الإحصائي واستخدام الاختبارات المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الدراسة.

لقد تم الاستفادة من البرنامج الإحصائي **SPSS ver23** (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم هذا النظام في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في إجراء التعديلات الإحصائية المختلفة من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانات وحسابات ومقاييس النزعة المركزية ومعامل الارتباط إضافة إلى تحليلات أخرى.

#### 4\* الأساليب الإحصائية المستخدمة:

× **المتوسط الحسابي:** يعتبر من أشهر وأكثر متوسطات النزعة المركزية استخداما وشيوعا في الإحصاء، وهو مركز التوازن لأي ظاهرة.

× **الانحراف المعياري:** يعتبر من أهم المقاييس الإحصائية للتشتت وأكثرها استخداما في النظريات الإحصائية.

5\* **ثبات أداة الدراسة:**

× **الصدق الظاهري للأداة:** بعد إعداد أداة الدراسة ( الاستبيان ) قمنا بعرضه على الأستاذ المشرف لتصحيح الأخطاء، وقد أشار إلى مجموعة من الملاحظات، والتي تم أخذها بعين الاعتبار في إعداد الاستبيان النهائي وتطبيقه على عينة الدراسة.

× **الصدق البنائي للأداة:** سيتم من خلال هذا الاختبار التأكد من مدى ثبات الفقرات المكونة لأداة الدراسة ، حيث تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ ( **Alpha de Chronbachsç** ) للاتساق الداخلي الذي يأخذ القيمة من 0-1، وحتى يكون هذا المقياس قادر على تحقيق أغراض البحث يجب أن يكون مساويا أو أكبر من 0.6 تعبيرا عن مدى استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها، أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (04): مقياس ألفا كرومباخ

معامل الثبات	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.957	15	الأجور والحوافز
0.984	10	الولاء التنظيمي
0.982	25	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرومباخ بالنسبة للاستبيان ككل يساوي 0.982 أي بنسبة 98.2% وهي تعتبر نسبة مرتفعة تقترب من الواحد، وهي مقبولة لأنها أكبر من 60%، كما نلاحظ قيمة ألفا كرومباخ لمحور الأجور و الحوافز 0.957 أي بنسبة 95.7%، وبالنسبة لمعامل الثبات لمحور الولاء التنظيمي 0.984 أي بنسبة 98.4%، مما يوضح لنا أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات بالنسبة لعبارات الاستبيان، وهذا ما يدل على أنه هناك درجة عالية من المصادقية في الإجابات.

### المبحث الثاني عرض ومناقشة نتائج الاستبيان:

في هذا المبحث سوف نقوم بمناقشة وتحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات.

#### المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان

بعد القيام بملا استمارات الاستبيان من قبل أفراد عينة الدراسة واستطلاع رأيهم حول موضوع بحثنا الآن سوف نقوم بتحليل الفقرات المكونة للاستبيان والمتمثلة في البيانات الشخصية، العبارات المتعلقة بالأجور والحوافز وعبارات متعلقة بالولاء التنظيمي.

#### أولاً: تحليل المعلومات الشخصية

لقد تم توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، كما يلي:

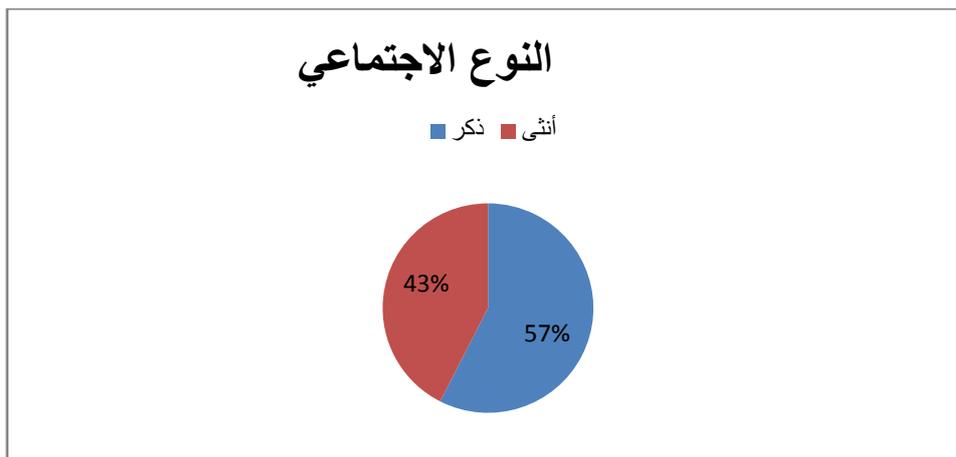
1\* النوع الاجتماعي: من مجموع 40 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم(05) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	23	57%
	أنثى	17	43%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 25.

الشكل رقم (02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 25.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 57% من أفراد العينة هم ذكور في حين مثلت نسبة 43% نسبة

الإناث، ويمكن ترجيح سبب هذه النسب لكون المؤسسة تحتاج للذكور أكثر.

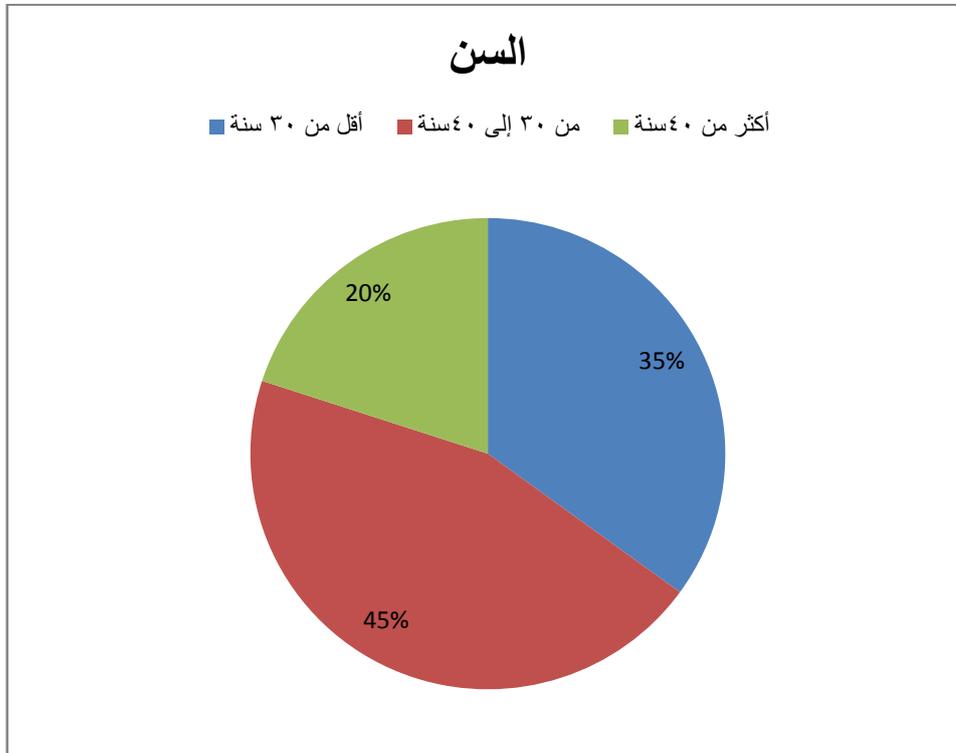
2\* السن: من مجموع 40 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية

الجدول رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
العمر	أقل من 30 سنة	14	35%
	من 30 إلى 40 سنة	18	45%
	أكثر من 40 سنة	8	20%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25.

الشكل رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25.

من خلال الجدول يتبين لنا أن أفراد العينة موزعون بنسبة 45% لفئة التي يتراوح عمرها من 30 إلى 40 سنة ، ثم تليها الفئة التي عمرها أقل من 30 سنة بنسبة 35% ، أما نسبة الأقل فهي الفئة التي عمرها أكثر من 40 سنة بنسبة 20%، ومنه نستخلص أن للمؤسسة توازن على مستوى الأعمار بين عمالها.

## الفصل الثاني: أثر نظام الحوافز والأجور على الولاء التنظيمي لعمال مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى

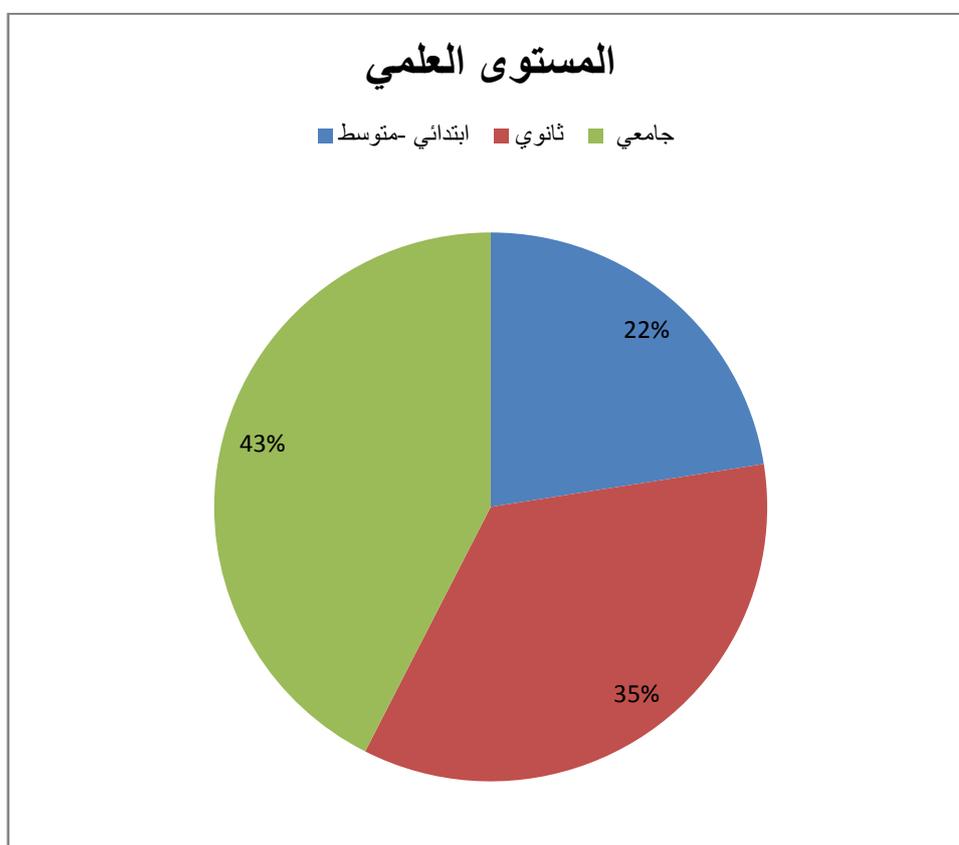
\*المؤهل العلمي: من مجموع 40 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	ابتدائي -متوسط	9	22%
	ثانوي	14	35%
	جامعي	17	43%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

الشكل رقم (04) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لأصحاب مستوى جامعي بنسبة 43 % ، ثم تليها فئة أصحاب المستوى ثانوي بنسبة 35%، ثم تأتي فئة أصحاب المستوى التعليمي الابتدائي والمتوسط بنسبة 22%، ومنه نستخلص أن المؤسسة تستعين بأفراد ذو مستوى علمي عالي لإنجاز مهامها التي تحتاج أفراد في مثل هذا المستوى.

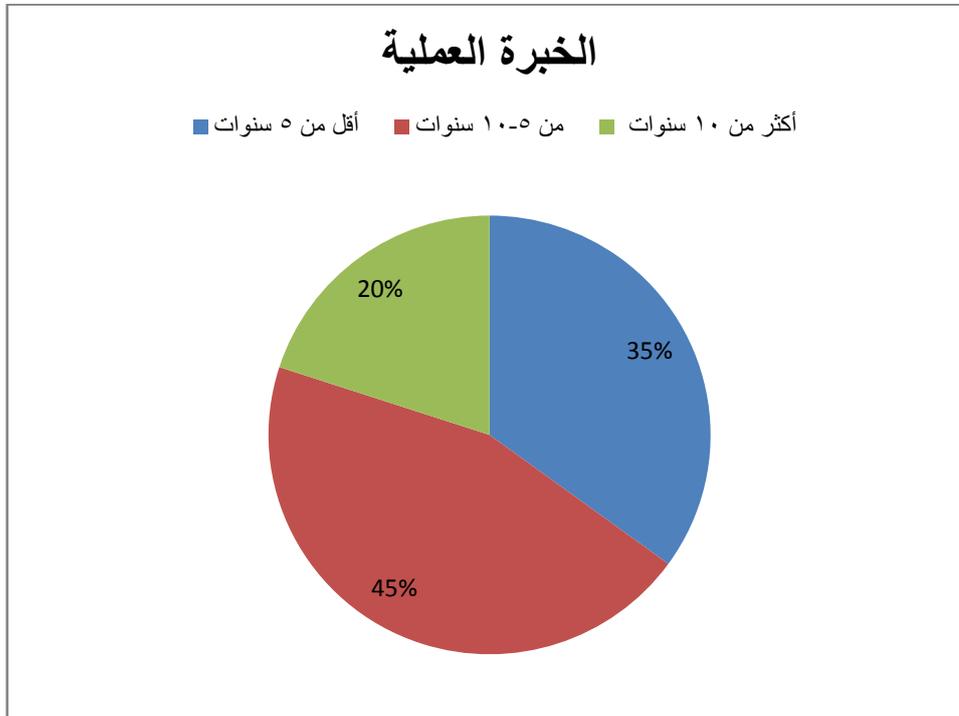
4\* الخبرة العملية: من مجموع 40 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (08): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	14	35%
	من 5-10 سنوات	18	45%
	أكثر من 10 سنوات	8	20%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25.

الشكل رقم (05) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب مستوى الخبرة العملية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25.

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة ذات النسبة الأعلى هي الفئة التي لها خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 45%، ثم تليها فئة أصحاب الخبرة القصيرة التي خبرتها أقل من 5 سنوات بنسبة 35%، ثم تليها فئة أصحاب الخبرة الطويلة التي تفوق 10 سنوات بنسبة 20% ومنه نستخلص أن المؤسسة لديها عمال ذو خبرة طويلة متوسطة وتوظف العمال الأقل خبرة.

ثانيا: تحليل محاور الاستبيان

المحور الأول : الأجور والحوافز

أولا : الأجور

الجدول رقم (09): يمثل إجابات الأفراد نحو البعد الأول (الأجور) في المؤسسة محل الدراسة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	الأجر الذي أتقاضاه يناسب عملي ويحقق حاجاتي	3.22	1.31
02	ترى أن أجرك يتناسب مع الشهادة العلمية التي تحملها	3.40	1.39
03	تمنح الإدارة ترقية بناء على معايير مدروسة	4.20	0.99
04	يؤدي ارتفاع الأجر إلى رفع من إنتاجيتك	3.60	0.92
05	يؤثر الأجر على الحالة العقلية والنفسية للموظف	4.02	1.16
	<b>المجموع</b>	<b>3.69</b>	<b>0.99</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

تحليل العبارات :

1. من خلال الجدول يتبين لنا أن الأجر الذي يتقاضاه العاملين في المؤسسة يناسب عملهم ويحقق لهم حاجياتهم ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.22، والانحراف المعياري 1.31 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تناسب أجر العمال مع عملهم .
2. من خلال الجدول يتبين لنا أن أجر العاملين يتناسب مع شهادتهم العلمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.40، والانحراف المعياري 1.39 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تناسب الأجر مع الشهادة العلمية لعمال.
3. من خلال الجدول يتبين لنا أن الإدارة تمنح ترقية بناء على معايير مدروسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.20، والانحراف المعياري 0.99 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول منح الإدارة ترقية بناء على معايير مدروسة
4. من خلال الجدول يتبين لنا أن زيادة في أجور العمال تزيد من مستوى إنتاجيتهم ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.60 والانحراف المعياري 0.92 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول ارتفاع الأجر يزيد من إنتاجية العاملين .

## الفصل الثاني: أثر نظام الحوافز والأجور على الولاء التنظيمي لعمال مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى

5. من خلال الجدول يتبين لنا أن الأجر يؤثر على الحالة العقلية والجسدية للعاملين، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.02، والانحراف المعياري 1.16 يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تأثير الأجر على الحالة العقلية والجسدية للعاملين.

### ثانيا : الحوافز المادية

الجدول رقم (10): يمثل إجابات الأفراد نحو البعد الثاني(الحوافز المادية) في المؤسسة محل الدراسة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تقدم المؤسسة مكافآت مجزية للموظفين الأكفاء في عملهم تتناسب مع أدائهم.	3.77	0.97
02	تقدم المؤسسة أجور إضافية للعاملين عند تكليفهم بأعمال خارج الدوام الرسمي للحفاظ على جودة العمل المنجز.	3.65	0.73
03	أشعر برضا عن العلاوات و الزيادات التي تضاف لراتبي سنويا	3.07	1.24
04	المكافآت التي تقدمها المؤسسة تكفل عملي بشكل جيد وتحفزني	3.40	1.15
05	تقدم المؤسسة نظام الترقيات والعلاوات بشكل عادل ومناسب	2.97	1.47
	<b>المجموع</b>	<b>3.37</b>	<b>0.96</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

### تحليل العبارات:

1. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تقدم مكافآت مجزية للموظفين الأكفاء في عملهم تتناسب مع أدائهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.77، والانحراف المعياري 0.97، أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تقديم المؤسسة مكافآت مجزية للموظفين الأكفاء في عملهم تتناسب مع أدائهم.
2. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تقدم أجور إضافية للعاملين عند تكليفهم بأعمال خارج الدوام الرسمي للحفاظ على جودة العمل المنجز، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.65 والانحراف المعياري 0.73 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تقديم المؤسسة أجور إضافية للعاملين عند تكليفهم بأعمال خارج الدوام الرسمي للحفاظ على جودة العمل المنجز.
3. من خلال الجدول يتبين لنا أن العمال يشعرون بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف إلى راتبهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.07، والانحراف المعياري 1.24 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول رضا العمال عن العلاوات والزيادات التي تضاف إلى أجورهم.
4. من خلال الجدول يتبين لنا أن المكافآت التي تقدمها المؤسسة تكفل عملهم بشكل جيد و تحفزهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.40، والانحراف المعياري 1.15 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول المكافآت التي تقدمها المؤسسة تكفل عملهم بشكل جيد و تحفزهم.

## الفصل الثاني: أثر نظام الحوافز والأجور على الولاء التنظيمي لعمال مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى

5. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تقدم نظام الترقيات والعلاوات بشكل عادل ومناسب ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.97، والانحراف المعياري 1.47 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تقديم المؤسسة نظام الترقيات والعلاوات بشكل عادل ومناسب.

### ثالثا : الحوافز المعنوية

الجدول رقم (11): يمثل إجابات الأفراد نحو البعد الثالث(الحوافز المعنوية) في المؤسسة محل الدراسة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تكفل إدارة المؤسسة لموظفيها تأمينات اجتماعية وصحية مناسبة لتحقيق الأمن الوظيفي لهم.	3.63	1.15
02	توفر المؤسسة الدعم و المساندة المعنوية عند الظروف الطارئة	3.73	0.98
03	تتيح إدارة المؤسسة لموظفيها فرص التطور الوظيفي لتحقيق الذات لديهم.	3.96	0.85
04	تهتم المؤسسة بالجانب المعنوي لرفع الروح المعنوية	4.43	0.50
05	تحسين الوضع الوظيفي يشعرنى بالراحة في العمل	3.76	1.10
	<b>المجموع</b>	<b>3.78</b>	<b>0.77</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

### تحليل العبارات:

1. من خلال الجدول يتبين لنا أن إدارة المؤسسة تكفل لموظفيها تأمينات اجتماعية وصحية مناسبة لتحقيق الأمن الوظيفي لهم ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.63، والانحراف المعياري 1.15، أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن إدارة المؤسسة تكفل لموظفيها تأمينات اجتماعية وصحية مناسبة لتحقيق الأمن الوظيفي لهم
2. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة توفر الدعم و المساندة المعنوية عند الظروف الطارئة ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.73 والانحراف المعياري 0.98، أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول توفري المؤسسة الدعم و المساندة المعنوية عند الظروف الطارئة
3. من خلال الجدول يتبين لنا أن إدارة المؤسسة تتيح لموظفيها فرص التطور الوظيفي لتحقيق الذات لديهم ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.96، والانحراف المعياري 0.85، أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن إدارة المؤسسة تتيح لموظفيها فرص التطور الوظيفي لتحقيق الذات لديهم.
4. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تهتم بالجانب المعنوي لرفع الروح المعنوية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.43، والانحراف المعياري 0.50، أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول اهتمام المؤسسة بالجانب المعنوي لرفع الروح المعنوية للعاملين.

## الفصل الثاني: أثر نظام الحوافز والأجور على الولاء التنظيمي لعمال مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى

5. من خلال الجدول يتبين لنا أن تحسين الوضع الوظيفي للعاملين يشعروهم بالراح في العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.76، والانحراف المعياري 1.10، أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن تحسين الوضع الوظيفي للعاملين يشعروهم بالراح في العمل،

### المحور الثاني: الولاء التنظيمي

#### الجدول رقم (12): توزيع إجابات أفراد العينة حسب المحور الثاني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	أنا مستعد لقبول أي عمل ما لكي أحتفظ بعلمي في هذه المؤسسة.	4.06	0.94
02	أجد أن قيمي تطابق قيم المؤسسة	3.60	1.35
03	أتحدث أمام أصدقائي عن المؤسسة بأنها تستحق أن يعمل المرء فيها	3.43	1.47
04	أفتخر أمام الآخرين بأنني عضو في هذه المؤسسة	3.83	1.14
05	هذه المؤسسة تجعلني أقدم أفضل ما عندي	3.63	1.40
06	إن تغيير بسيط في المؤسسة من شأنه أن يجعلني أفكر في تغيير المؤسسة	3.90	1.21
07	يهمني مصير هذه المؤسسة	4.00	1.08
08	أشعر بالقليل من الإخلاص لهذه المؤسسة.	3.63	1.44
09	أبادر بتقديم المبادرات لتحسين العمل وتطوره.	3.96	1.27
10	أنتفاع بالإيجاب مع كل التغييرات التي تحدث في المؤسسة	3.60	1.37
	<b>المجموع</b>	<b>3.47</b>	<b>1.28</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

#### تحليل العبارات:

1. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين مستعدون لقبول أي عمل لكي يحافظوا على بقائهم في هذه المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.06 والانحراف المعياري 0.94 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول استعداد العاملين لقبول أي عمل لكي يحافظوا على بقائهم في هذه المؤسسة.
2. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين في المؤسسة يجدون أن قيمهم تطابق قيم المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.6، والانحراف المعياري 1.35، أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تطابق قيم المؤسسة مع قيم العاملين.
3. من خلال الجدول يتبين لنا أن معظم العاملين يتحدثون عن المؤسسة بأنها تستحق أن يعمل المرء فيها، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.43، والانحراف المعياري 1.47، أي يدل هذا على عدم

- تشنت آراء العينة حول تحدث العاملين أمام أصدقائهم عن المؤسسة بأنها تستحق أن يعمل المرء فيها .
4. من خلال الجدول يتبين لنا أن معظم العاملين يفتخرون لكونهم أعضاء في هذه المؤسسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.83 والانحراف المعياري 1.14، أي يدل هذا على عدم تشنت آراء العينة حول افتخار العاملين لكونهم أعضاء في هذه المؤسسة.
5. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تجعل العاملين يقدمون أفضل ما لديهم ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.63، والانحراف المعياري 1.40، أي يدل هذا على عدم تشنت آراء العينة حول أن المؤسسة تجعل العاملين يقدمون أفضل ما لديهم.
6. من خلال الجدول يتبين لنا أن أي تغيير بسيط في المؤسسة يجعل العاملين يفكرون في تغيير المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.90 والانحراف المعياري 1.21، أي يدل هذا على عدم تشنت آراء العينة حول أن أي تغيير بسيط في المؤسسة يجعل العاملين يفكرون في تغيير المؤسسة.
7. من خلال الجدول يتبين لنا أن معظم العاملين يهتمهم مصير هذه المؤسسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.00، والانحراف المعياري 1.08، أي يدل هذا على عدم تشنت آراء العينة حول اهتمام العاملين بمصير مؤسستهم.
8. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين يشعرون بالقليل من الإخلاص اتجاه مؤسستهم ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.63، والانحراف المعياري 1.44، أي يدل هذا على تشنت آراء العينة حول شعور العاملين بالقليل من الإخلاص اتجاه مؤسستهم.
9. من خلال الجدول يتبين لنا أن معظم العاملين يبادرون بتقديم مبادرات من شأنها تحسين وتطوير عملهم ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.96، والانحراف المعياري 1.27، أي يدل هذا على عدم تشنت آراء العينة حول مبادرة العاملين بتقديم اقتراحات تحسن وتطور من عملهم.
10. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين يتفاعلون بالإيجاب مع كل المتغيرات التي تحدث في المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.60، والانحراف المعياري 1.37، أي يدل هذا على عدم تشنت آراء العينة حول تفاعل العاملين بالإيجاب مع كل المتغيرات التي تحدث في المؤسسة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

بعد تحليل ومناقشة نتائج إجابات عينة الدراسة سوف نتطرق إلى اختبار قابلية النتائج للتعميم على مجتمع الدراسة على أنها نتائج معنوية تعكس فعلا الواقع محل الدراسة ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتحويل كل محور لبعد إحصائي بجمع عباراته عن طريق المتوسطات الحسابية وتحويلها لعبارة وحيدة تمثل المحور وبعد الحصول على الأبعاد الأربعة التي تمثل المحاور قمنا بتطبيق اختبار T للعينة الواحدة One Sample T Test لاختبار كل بعد والبحث عن إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية.

$$.t = \frac{\bar{x} - u}{s/\sqrt{n}}$$

حيث:  $\bar{x}$  المتوسط الحسابي

$u$  الوسط الحسابي للمجتمع

$s$  الانحراف المعياري للعينة

$n$  حجم العينة

\*اختبار الفرضيات باستخدام T عند مستوى دلالة  $Sig(\alpha)$  5% الذي يدل على أن احتمال الخطأ المسموح به يكون في حدود 5% مما يعكس مجال الثقة بين 95% وهذا على أساس قاعدة القرار التالية:

-قبول الفرضية الصفرية  $H_0$  إذا كانت فيه  $Sig(\alpha) > 5\%$ .

-قبول الفرضية البديلة  $H_1$  إذا كانت قيمة  $Sig(\alpha) < 5\%$ .

وعليه إذا كان  $Sig(\alpha) < 5\%$  فهذا يعني و يبين أن إجابات أفراد العينة بعيدة عن مركز الحياد.

❖ اختبار الفرضية الأولى: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الأجور والولاء التنظيمي لدى عمال

مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى.

❖ الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الأجور والولاء التنظيمي لدى عمال مديرية

الموارد المائية لولاية عين الدفلى.

❖ الفرضية البديلة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الأجور والولاء التنظيمي لدى عمال مديرية

الموارد المائية لولاية عين الدفلى.

❖ الجدول رقم (12) : اختبار الفرضية الأولى .

Sig	قيمة R	الانحراف	المتوسط	حجم	المتغيرات
مستوى المعنوية	المحسوبة	المعياري	الحسابي	العينة	
0.000	0.763	0.99	3.69	40	الأجور
		1.28	3.47		الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

## الفصل الثاني: أثر نظام الحوافز والأجور على الولاء التنظيمي لعمال مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى

من خلال الجدول رقم ( 12 ) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين درجات الأفراد على مقياس الأجور والحوافز وبين درجاتهم على محور الأول (الأجور ) من مقياس الولاء التنظيمي إجابات لدى أفراد العينة قدرت ب 0.763 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) ، وعليه يمكن أن نقبل بالفرضية البديلة التي تنص بأنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الأجور والولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى. و نرفض الفرضية الصفرية ،أي أن الباحث متأكد بنسبة 95% من نتائج الدراسة مع الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

- ❖ **اختبار الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى.
- ❖ **الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى.
- ❖ **الفرضية البديلة :** توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى.

الجدول رقم (13) : اختبار الفرضية الثانية .

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
الحوافز المادية	40	3.37	0.96	0.884	0.000
الولاء التنظيمي		3.47	1.28		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول رقم ( 13 ) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين درجات الأفراد على مقياس الأجور والحوافز وبين درجاتهم على محور الثاني (الحوافز المادية ) من مقياس الولاء التنظيمي إجابات لدى أفراد العينة قدرت ب 0.884 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) ، وعليه يمكن أن نقبل بالفرضية البديلة التي تنص بأنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى. و نرفض الفرضية الصفرية ،أي أن الباحث متأكد بنسبة 95% من نتائج الدراسة مع الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

## الفصل الثاني: أثر نظام الحوافز والأجور على الولاء التنظيمي لعمال مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى

- ❖ اختبار الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى.
- ❖ الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى.
- ❖ الفرضية البديلة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى.
- ❖ الجدول رقم (14) : اختبار الفرضية الثانية .

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
الحوافز المعنوية	40	3.78	0.77	0.735	0.000
الولاء التنظيمي		3.47	1.28		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم ( 14 ) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين درجات الأفراد على مقياس الأجور والحوافز وبين درجاتهم على محور الثالث (الحوافز المعنوية) من مقياس الولاء التنظيمي إجابات لدى أفراد العينة قدرت بـ 0.735 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) ، وعليه يمكن أن نقبل بالفرضية البديلة التي تنص بأنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى. و نرفض الفرضية الصفرية ، أي أن الباحث متأكد بنسبة 95% من نتائج الدراسة مع الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

### خلاصة الفصل:

لقد أسقطنا في هذا الفصل الجانب النظري على الجانب التطبيقي للدراسة، كما أجرينا عدة اختبارات تبعا للمعلومات المسترجعة عن طريق أدوات الدراسة متخذين المنهج العلمي أساس لذلك وفق الأساليب اللازمة لمثل هاته الدراسات العلمية ، حيث بعد تقديم لواقع نظام الأجور والحوافز والولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة محل الدراسة، تمكنا من اختبار الفروض المقدمة ، وبعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان تبين لنا صحة الفرضيات التي تنص على أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأجور والحوافز المادية والمعنوية والولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى.

خاتمة

## خاتمة

### خاتمة :

يعمل الأفراد في المؤسسات لدوافع عديدة تتغير على حسب تكوينهم ومستوى خبرتهم وكفاءتهم، ومن هنا يظهر دور الأجر والحوافز في إثارة سلوك الأفراد لإشباع رغباتهم وتلبية احتياجاتهم، لهذا تعتبر الأجر والحوافز من أهم الأساسيات لضمان تحقيق أهداف المؤسسة، التي من خلالها يمكن الوصول إلى مستويات عالية من الولاء لدى العاملين، ففعالية الأجر والحوافز تكون من خلال التعرف على حاجات الأفراد والعمل على إشباعها بتوفير توليفة مناسبة من الحوافز التي على شكل زيادات في الأجر والعلوات والمكافآت أو شكر وتقدير وترقية.

### نتائج الدراسة :

- تمنح الإدارة ترقية بناء على معايير مدروسة.
- تقدم المؤسسة مكافآت مجزية للموظفين الأكفاء في عملهم تتناسب مع أدائهم.
- تقدم المؤسسة أجر إضافية للعاملين عند تكليفهم بأعمال خارج الدوام الرسمي للحفاظ على جودة العمل المنجز.
- تهتم المؤسسة بالجانب المعنوي لرفع الروح المعنوية.
- تتيح إدارة المؤسسة لموظفيها فرص التطور الوظيفي لتحقيق الذات لديهم.
- عمال المؤسسة مستعدون لقبول أي عمل لكي يحتفظوا بعملهم في المؤسسة.
- يهتم العاملون بمصير المؤسسة.

### النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات :

- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الأجر والولاء التنظيمي عمال مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى.
- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي عمال مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى.
- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي عمال مديرية الموارد المائية لولاية عين الدفلى.

### توصيات الدراسة :

- ضرورة استمرار المؤسسة في تفعيل الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسة لما لها دور في تحقيق أهداف المؤسسة.
- تطوير برنامج التحفيز بشكل مستمر ليتلاءم مع التطورات الحديثة.

## خاتمة

- العمل باستمرار لتحقيق درجات عالية من الولاء لدى العاملين في المؤسسة.
- الاهتمام بنظام الأجور والمكافآت ليتلاءم مع متطلبات المعيشة المتزايدة.
- إجراء مراجعة دورية للقوانين واللوائح المنظمة لعملية التحفيز لتتلائم مع التطورات الحديثة.

### آفاق الدراسة :

- أثر الحوافز على أداء العاملين.
- أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي.
- الحوافز المادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.
- القيادة وعلاقتها بالولاء التنظيمي.
- مصادر ضغوط العمل واثرها على الولاء التنظيمي.
- دور التحفيز في تحسين أداء فرق العمل.



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع :

#### الكتب :

1. ناصر دادي ،عدون"إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي"دار المحمدية العامة، 2004، الجزائر .
2. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر ، 1999،2000،.
3. نظمي شحاتة، مبادئ الإدارة العامة، دار الميسرة للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى،2000،ص63.
4. محمد عبد الفتاح الصريفي،إدارة الموارد البشرية-المفاهيم و المبادئ،دار المناهج للنشر والتوزيع،الأردن،الطبعة الأولى،2006.
5. نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان ، ط ، 2010.
6. محمد سعيد أنورسلطان، دارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003 .
7. صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الأفراد، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ،2001،.
8. صلاح الشناوي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 1991 .
9. نادرأحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية - إطار نظري و حالات \_عملية 1 ،ط- ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010 .
10. أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الاسكندرية،2004.
11. حسين عمر، الموسوعة الاقتصادية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1992 .
12. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية،2000.
13. الشعبان ،محمد جاسم ،و الأبيج ،محمد صالح.إدارة الموارد البشرية : في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة(الجودة الشاملة- الهندرة)،عمان ،دار،الرضوان، 2014.
14. علي محمد عبد الوهاب،إدارة الأفراد"منهج تحليلي"،ط2،دون دار نشر،مصر1975.
15. أحمد بن عبد الرحمان الشميمري و آخرون،مبادئ إدارة الأعمال،ط1،الأساسيات و الاتجاهات الحديثة مكتبة عكيان،الرياض،2004.
16. كامل بربر،إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ،ط 2،المؤسسات الجامعية للدراسات و النشر ،بيروت،2000.
17. هيم العاني ، الإدارة بالحوافز، الطبعة الأولى عمان، دار كنوز المعرفة والتوزيع ، 2007 .
18. محمد فالح صالح إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، الطبعة الأولى، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع 2004 .
19. محمد ابو كشك ... ط، دار النهضة العربية ، بيروت 1982.

## قائمة المراجع

20. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، التحفيز والمكافآت، دار كنوز معرفة، لنشر وتوزيع: عمان، أردن، 2007.
- 21.
22. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية موارد البشرية، المكتبة العصرية لنشر وتوزيع، منصور، مصر، 2007.
23. عارف عطاري وآخرون، ولاء تنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بالمدارس وزارة التربية وتعليم بعمال، المجلد الثامن عشر -ال عدد2 -جمادة الآخرة، 2006.
24. <sup>1</sup> - متحت محمد أبو نصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، اترك لطباعة ونشر وتوزيع، القاهرة، 2005.
25. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية .
26. عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء بيئة التدريس في الجامعة الخاصة الأردنية، جامعة مؤتة، 2009.
27. هيجان عبد الرحمان أحمد، 1998، الولاء التنظيمي لمدير السعودي، مطبوعات أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
28. بدر محمد الجريسي. الروح المعنوية و علاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى، 2010.
29. خاف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي، عمان، دارحامد، 2007.
30. سليمان الفارس، أثر سياسة التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسة العامة، رسالة ماجستير. جامعة دمشق، 2011.
31. محمد محمود مصطفى. (الإدارة العامة). 1ط عمان : دار البداية. 2012.

### الأطروحات والمذكرات :

1. مارية فلاح، دراسة تحليلية وتقييم نظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري حالة قطاع البريد ، مذكرة لنيل شهادة دراسات عليا في "تسيير الجماعات المحلية والتنمية" جامعة منتوي ، قسنطينة ، السنة الجامعية 2007/2008.
2. ضريفان وحيدة، تحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة اعمال، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010.
3. محمد حسن التجاني يوسف: تحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، أكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010.

## قائمة المراجع

---

4. إناس فؤاد نواوي فلباوي، رضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين لإدارة التربية و التعليم بمكة المكرمة، رسالة ماجستير تخصص الإدارة التربوية و تخطيط، جامعة ام منقورا، مكة، 2008.

الملاحق



## جامعة الجبلاي بونعامة خميس مليانة

### كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

#### قسم علوم التسيير

#### استمارة استبائية

في إطار تحضير مذكرة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، تحت عنوان " دور نظام الأجور والحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي " نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم التعاون بغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات الصلة ببحثنا . فالرجاء التكرم بالإجابة على عبارات هذه الاستمارة وذلك بوضع علامة

(x) مكان الإجابة التي ترونها مناسبة.

ونحيطكم علما أن المعلومات المتضمنة في هذا الاستبيان ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

مع خالص الشكر على تعاونكم معنا

## الملاحق

### 1. المعلومات الديمغرافية :

الرجاء وضع إشارة (×) داخل مربع الإجابة المناسبة:

#### 1\_النوع الاجتماعي:

أ. ذكر  ب. أنثى

#### 2\_السن:

أقل من 30 سنة  من 30 . 40 سنة   
أكثر من 41 سنة

#### 3\_ المؤهل العلمي:

أ. جامعي   
ب. ثانوي   
ج. متوسط - ابتدائي

#### 4\_ الخبرة العملية :

أ - أقل من 5 سنوات   
ب - من 5 إلى 10 سنوات   
د . أكثر من 10 سنوات

## الملاحق

### المحور الأول : نظام الأجور والحوافز

نرجو منكم التكرم بوضع إشارة (x) تحت التقييم المناسب :

العبرة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
<b>أولا : نظام الأجور</b>					
1. الأجر الذي أتقاضاه يناسب عملي ويحقق حاجاتي					
2. ترى أن أجرك يتناسب مع الشهادة العلمية التي تحملها					
3. تمنح الإدارة ترقية بناء على معايير مدروسة					
4. يؤدي ارتفاع الأجر إلى رفع من إنتاجيتك					
5. يؤثر الأجر على الحالة العقلية والنفسية للموظف					
<b>ثانيا : الحوافز المادية</b>					
6. تقدم المؤسسة مكافآت مجزية للموظفين الأكفاء في عملهم تتناسب مع أدائهم.					
7. تقدم المؤسسة أجور إضافية للعاملين عند تكليفهم بأعمال خارج الدوام الرسمي للحفاظ على جودة العمل المنجز.					
8. أشعر برضا عن العلاوات و الزيادات التي تضاف لراتبي سنويا					
9. المكافآت التي تقدمها المؤسسة تكفل عملي بشكل جيد وتحفزني					
10.تقدم المؤسسة نظام الترقيات والعلاوات بشكل عادل ومناسب					
<b>ثالثا : الحوافز المعنوية</b>					
11.تكفل إدارة المؤسسة لموظفيها تأمينات اجتماعية وصحية مناسبة لتحقيق الأمن الوظيفي لهم.					
12.توفر المؤسسة الدعم و المساعدة المعنوية عند الظروف الطارئة					
13.تتيح إدارة المؤسسة لموظفيها فرص التطور الوظيفي لتحقيق الذات لديهم.					
14.تهتم المؤسسة بالجانب المعنوي لرفع الروح المعنوية					
15.تحسين الوضع الوظيفي يشعرنني بالراحة في العمل					

المحور الثاني: الولاء التنظيمي

نرجو منكم بوضع إشارة (x) عند الاختيار المناسب:

العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
1. أنا مستعد لقبول أي عمل ما لكي أحتفظ بعلمي في هذه المؤسسة.					
2. أجد أن قيمي تطابق قيم المؤسسة					
3. أتحدث أمام أصدقائي عن المؤسسة بأنها تستحق أن يعمل المرء فيها					
4. أفخر أمام الآخرين بأنني عضو في هذه المؤسسة					
5. هذه المؤسسة تجعلني أقدم أفضل ما عندي					
6. إن تغيير بسيط في المؤسسة من شأنه أن يجعلني أفكر في تغيير المؤسسة					
7. يهمني مصير هذه المؤسسة					
8. أشعر بالقليل من الإخلاص لهذه المؤسسة.					
9. أبادر بتقديم المبادرات لتحسين العمل وتطوره.					
10. أتفاعل بالإيجاب مع كل التغييرات التي تحدث في المؤسسة					