

# دور الحوافز في تعزيز القيم التنظيمية "دراسة ميدانية بمؤسسة الاتصالات لولاية الجلفة" THE ROLE OF INCENTIVES IN PROMOTING WORCK VALUES

حلمي دريدش  
جامعة لونيبي علي البلدة2  
hilmi.drdech@hotmail.fr

إسماعيل بن ملوكة\*  
جامعة لونيبي علي البلدة2  
ei.ben-melouka@univ-blida2.dz

تاريخ القبول: 2024/03/08

تاريخ الاستلام: 2023/10/01

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين متغيري الحوافز وقيم العمل التنظيمية الايجابية المتمثلة في التعاون والانضباط والانتماء، وتقصّد دراستنا مؤسسة ذات طابع اقتصادي من اجل استكشاف الظاهرة أكثر إذ أن جل الدراسات السابقة والتي هي في حد علم الباحث ، تطرقت إلى الموضوع من الجانب الاقتصادي، حيث اخترنا فرع من فروع مؤسسة الاتصالات بولاية الجلفة، وتم اختيار طريقة الحصر الشامل لدراسة مجتمع البحث نظرا لصغره ومحدوديته حيث بلغ مجموع المبحوثين كلهم 66 مفردة، كما قمنا بالاستعانة بأداة الاستبيان لجمع البيانات والمعطيات الدالة على الدراسة، وتم التوصل إلى نتائج عدة ومن أهمها وجود علاقة واضحة بين الحوافز المقدمة و تعزيزها لقيم العمل الايجابية.  
الكلمات المفتاحية: الحوافز، التنظيم، القيم التنظيمية.

## Abstract :

This study aims to reveal the relationship between the incentives variables and the positive organizational work values of cooperation, discipline and affiliation, and our study means an economic institution in order to explore the phenomenon more, as most of the previous studies, which are in the limit of the researcher's knowledge, touched on the subject from the economic side, where We chose a branch of the Telecommunications Corporation in the state of Djelfa, and the comprehensive method of inventory was chosen to study the research community due to its smallness and limited, as the total number of researchers reached 66 singles, and we also used the questionnaire tool to collect data and data indicating the study, and several results were reached, the most important of which is the presence of a clear relationship Between the incentives provided and strengthening them for positive work values.

**Key words:** incentives, organizational values, organization.

\* المؤلف المرسل

## مقدمة :

تعتبر الموارد البشرية أهم ركيزة في تسيير المؤسسات، والعمل على بقاءها ضمن المحيط العام ثابتة ومستقرة لا يكون إلا إذا توافر لديها جملة من الشروط ولعل من أهمها الإشباع والرضا الوظيفي.

إن المؤسسات التي تبتغي التسيير وتسعى إلى تحقيق الجودة التي من خلالها تنصدر مكانة ملائمة، وجب عليها اتخاذ مجموعة من البرامج والأساليب الفاعلة ومن بينها نجد ما يسمى بالتحفيز، فالتحفيز أسلوب إداري فعال ومهم إذ يساعد على إكساب العامل السلوكيات الإيجابية كالانضباط والالتزام وزيادة الشعور بالولاء، مما ينعكس على تعزيز الانتماء الوظيفي نحو المؤسسة.

وباعتبار أن المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية الصورة التي تمثل الاقتصاد العام للبلاد فيجب عليها إعطاء وجهها مشرفا من خلال استغلال التحفيز لرفع القيم التنظيمية نحو اتجاه تحقيق الأهداف العليا للمؤسسة وللبلاد عامة.

ونحن من خلال هذه الدراسة ارتأينا اختيار المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والمتمثلة في فرع من فروع الاتصالات لولاية الجلفة، كونها مؤسسة اقتصادية هامة نوعا ما وكونها مؤسسة مساعدة على تطبيق الورقة البحثية، نظرا لما تملكه من بعض الحوافز.

## أولا: الإطار النظري للدراسة

### 1 الإشكالية :

مع ما يتميز به المورد البشري من أهمية بالغة، وجب على المنظمات التركيز عليها وذلك عن طريق أساليب إدارية ومنها منظومة التحفيز، ذلك أنه من الأنشطة التي ترفع الأداء والفعالية وتدفع السلوك للهدف العام، وكذلك على دعم تعزيز القيم التنظيمية كالانضباط والانتماء والتعاون.

تعمل المؤسسات الناجحة على تعزيز القيم كالانضباط والانتماء، وذلك بأساليب مختلفة والمؤسسات الاقتصادية العمومية ليست في منأى عن التطورات الحاصلة وما يعيب على المؤسسة الاقتصادية دورها في المحيط الاقتصادي الذي يبقى ناقصا ذلك لعدة عوامل وأسباب تنظيمية هيكلية أو مادية تكنولوجية، إلا أن هذا الطرح ولو كان محقا في بعض الحالات، لا يمكن الاستدلال به في حال المؤسسات الكبرى، والتي رغم حيازتها على كل الوسائل المادية والمعنوية إلا أنها تبقى عاجزة عن تحقيق أهدافها.

وبالرجوع إلى العامل الجزائري فنجد انه قد تأثر كثيرا بالتغيرات الاجتماعية والسياسية وحتى الثقافية التي مست البلاد حيث أدى إلى تكون جملة من التصورات والآراء والاتجاهات نحو العمل تميزت بالتسيب وعدم الالتزام وباعتبار العمل ضرورة حتمية دون اعتبار للقيم الدينية وهذا ما أكده الباحث زهير احدادن في مقاله تحت عنوان العلاقة العكسية بين التسيير والثقافة<sup>1</sup>.

ومن خلال ما سبق يمكن طرح السؤال التالي: كيف نستطيع تعزيز قيم المؤسسة لدى العامل الجزائري؟

وقد افترضنا إجابتين على الإشكال السابق، وكانت الافتراضات على النحو الآتي:

- تفعيل آليات الجزاء المادي تدفع بالعامل الجزائري إلى الالتزام بالقيم التنظيمية للمؤسسة.
- تفعيل آليات الجزاء المعنوي تدفع بالعامل الجزائري إلى الالتزام بالقيم التنظيمية للمؤسسة.

## 2 تحديد مفاهيم الدراسة

### 1.2 الحوافز :

تعرفها archambaul بقولها "العوامل والمؤثرات الخارجية والتي تسعى إلى استثارة القوى الكامنة في الفرد العامل والتي بدورها تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إرضاء وإشباع كافة الاحتياجات والمتطلبات الإنسانية"<sup>2</sup>.  
أما إجرائيا فهي تلك المثبرات الخارجية المتوفرة، للعمل على إرضاء حاجات العمال وكتبها لتحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسة أو التنظيم، وتم اختيار أنواع من الحوافز المادية والمعنوية كالأجور والمنح والعلاوات والدورات التدريبية... الخ من أنواع الحوافز المادية والمعنوية.

### 2.2 القيم التنظيمية:

ترى الباحثة بولقواس على أنها "مجموعة من المبادئ التي تسيير سلوك العمال وتوجههم بطرق موضوعية وغير ذاتية و متحيزة كما تعمل على تشكيل المعايير التي بدورها تحكم على الأفعال بالصواب أو الخطأ تجاه المؤسسة محل العمل"<sup>3</sup>.  
وإجرائيا هي كل من الانضباط والانتماء والتعاون، والسلوكيات التي تميز العمال مع بعضهم البعض، ومدى الترابط والانسجام الذي يسود بين العمال وبين العمال والمؤسسة.

### 3.2 التنظيم:

على حد قول الباحث شويح محمد هو ذلك الشكل المجتمعي والذي يحتوي عددا من الأفراد لغاية معينة كما أن "التنظيم يعتبر عملية بناء للعلاقات بين مركبات العمل تحت سلطة فعالة وذلك بهدف تحقيق الالتحام والترابط وأداء العمل بطريقة جماعية منظمة".<sup>4</sup>

### 3 الجانب النظري للحوافز وارتباطه بالقيم التنظيمية:

#### 1.3 مدخل مفاهيمي للتحفيز:

إذا كان الأجر المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها، فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه لتمييزه في أداء عمله والحوافز من جهة نظر الإدارة هي مجموعة الوسائل التي توفرها للعمال للمساهمة في إشباع حاجاتهم والعمل على تحقيق أهدافها من ناحية<sup>5</sup>، فالحوافز إذن هي وسيلة تعمل الإدارة لتوفيرها من أجل دفع العمال لإعطاء أفضل أداء من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

#### 2.3 الأهمية النسبية للحوافز:

تعمل الحوافز على تحقيق العديد من المزايا التي تؤهلها من دور فعال في المنظمة، فهي تعمل على خلق الولاء والانتماء، كما تعمل على رفع أداء العامل وخلق وتعزيز قيم المؤسسة كالانضباط والتعاون.

إن من أهم الفوائد والمزايا التي تثيرها الحوافز ما يلي<sup>6</sup>:

زيادة الأرباح من خلال تعزيز الكفاءة العمالية؛

تحسين الوضع المادي للعامل وبالتالي شعوره بالإشباع المادي والمعنوي، بما يعني زيادة مجهوداته وتركيزها على العمل؛

تعزيز الرضا الوظيفي، وبالتالي القضاء على المشاكل التنظيمية كالصراعات، دوران العمل الغياب؛

### 3.3 التحفيز وعلاقته ببعض القيم التنظيمية:

#### 1.3.3 التحفيز والانتماء المهني

يعتبر الانتماء المهني من أهم القيم التي تسعى التنظيمات بكافة أشكالها وأنواعها إلى ترسيخه لدى منتسبيها، وهذا لا يتأتى إلا عن طريق مجموعة من الأساليب ومن ضمنها التحفيز الموجود في المؤسسة، فالتحفيز يعتبر عامل أساسي من أجل رفع الانتماء المهني لدى العمال، حيث يجعلهم أكثر مسئولية مما يتولد عندهم بصورة عكسية بسبب اثر

العمليات التحفيزية الخارجية سواء المادية أو المعنوية، حيث يرون أن المؤسسة تمثل لهم العائلة الثانية وبالتالي زيادة الشعور بالانتماء والحرص عليها.

### 2.3.3 التحفيز والانضباط التنظيمي

الانضباط بدوره يتأثر بمجموعة من الأساليب والطرق منها ما هو ذاتي المصدر كالتدين والالتزام الأخلاقي، ومنها ما هو خارجي المصدر كالمحيط والمناخ المؤسسي ومن أهم الأدوات الخارجية والتي تعزز الانضباط لدى العمال أساليب وطرق ومنظومة التحفيز المستعملة.

لقد تعززت النظرية القائلة على أن للحوافز دور كبير في انضباط العمال من خلال بعض الدراسات الحديثة كدراسة الأستاذ حاج عمر إبراهيم سنة 2016 والتي كانت بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي حيث كانت من أهم النتائج المتوصل إليها علاقة التحفيز بالانضباط إذ كلما زاد التحفيز اثر ذلك على زيادة انضباط والتزام الفرد العامل، والحوافز هي تلك المؤثرات التي تجعل العامل أكثر ارتباطا وتمسكا بعمله الواجب أداؤه والرضا في العمل هو الفارق بين النتائج المتوقعة والنتائج الحقيقية المتحصل عليها وبالتالي لن يكون الفرد العامل مشبعا وراضيا إلا إذا كان محفزا<sup>7</sup>، والشكل الأتي يوضح اثر التحفيز على الرضا والانضباط بصورة مباشرة.

التحفيز ← الرضا ← الانضباط ← الأداء الجيد.

### ثانيا: الجانب الميداني للدراسة:

#### 1 منهج الدراسة:

اعتمد الباحث المنهج الكمي لملائته مع طبيعة وأهداف الدراسة والبحث فيه والذي يصف ويحدد الأطر العامة لظاهرة التنظيم من اجل الوصول إلى الحقائق الموجودة لفهم المشكلة. واستنادا إلى ما قيل يمكننا تعريفه: "بأنه مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث."<sup>8</sup>

## 2 أدوات جمع البيانات:

يرى سبعون أن الاستثمار تقنية اختبار يتم طرح مجموعة من الأسئلة فيها على أفراد العينة من أجل استخراج المعلومات التي يحتاجها الباحث وذلك من أجل معالجتها إحصائيا وتحليلها سوسيوولوجيا ومقارنتها مع ما تم طرحه من تساؤلات وفرضيات<sup>9</sup>. من المؤكد أن الاستثمار تعتبر من أهم الوسائل بالنسبة لأغلب المهتمين، والمتخصصين في البحوث الاجتماعية وبخاصة في دراسة ميول الأفراد وقياس اتجاهاتهم ودوافعهم، ونظرا لطبيعة الموضوع.

## 3 عينة الدراسة:

يرى زرواتي رشيد أن العينة هي "جزء محدد أو نسبة معينة من عناصر أو وحدات المجتمع الأصلي تم تعميم نتائج الدراسة على المجتمع كله، ووحدات العينة قد تكون أفرادا كما قد تكون أحياء أو شوارع أو مدنا أو غير ذلك<sup>10</sup>، وفي هذه الدراسة عمد الباحث إلى استخدام أسلوب الحصر الشامل لقلة عدد المستجوبين ولتجانسهم.

## 4 عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

### جدول (1)

#### كفاية الأجر المقدم من عدمه

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
41.66	25	نعم
58.33	35	لا
100	60	المجموع

يرى جل العمال أن الأجر المقدم لهم مقابل تأدية عملهم لا يكفي ويتعداد 35 فردا عاملا أي ما يمثل نسبة 58.33%، في حين كانت النسبة الباقية والبالغة 41.66% متجهة بالقول على كفاية الأجر الممنوح لهم ويتعداد بلغ 25 فردا عاملا.

إن هذا الطرح يعتبر مؤشر غير مطمئن على ثبات واستقرار المؤسسة ذلك أن عدم الرضا على الأجر المقدم لهم يعتبر دافعا داخليا للبحث عن سبل ووسائل أخرى تمكن العمال من إشباع حاجاتهم ورغباتهم المتنوعة، أو يجعل العمال يفكرون في مغادرة المؤسسة أو العمل على تقديم أدنى مستويات العمل المطلوب منهم.

إن من أهم المشاكل والصعوبات التنظيمية التي تعاني منها المؤسسات باختلاف أهدافها وأشكالها هو عدم الرضا الوظيفي والذي يأتي عن طريق مجموعة من الأسباب الإدارية. والتسييرية ومن ضمنها توجد العوامل والظروف المادية والتي من بينها قيمة الأجر المقدم نظير

العمل المطلوب، والمؤسسة محل البحث تعاني من هذا المشكل وهذا ربما راجع إلى التطورات الحاصلة في العالم ككل من خلال العديد من المؤشرات ومن بينها الغلاء الفاحش مما أدى إلى ضعف القدرة الشرائية لدى العامل الجزائري، حيث أصبح العامل يرى مدى عدم توافق الأجر مع متطلبات حاجاته ورغباته.

## جدول (2)

### اثر العلاوة المقدمة (منحة المردودية)

المجموع	أثر العلاوة المقدمة				الخلاوة الشهرية	
	لا تؤثر	تبدي العون لزملائك	تحمل المسؤوليات	تزداد انضباطا		
54	00	13	24	17	ت	تؤثر الخلاوة الدورية عليك بشكل ايجابي
100	00	25	42.30	32.69	%	
6	6	00	00	00	ت	لا
100	100	00	00	00	%	
60	6	13	24	17	ت	المجموع
100	10	21.66	40	28.33	%	

يرى غالبية العمال أن للخلاوة الدورية اثر كبير على عملهم وأدائهم بشكل ايجابي وفعالي وبمجموع 54 فردا عاملا، حيث رأوا أن لمنحة المردودية التي تميز المؤسسة دور في تفعيل وتعزيز قيمهم التنظيمية الايجابية، حيث يتبين لنا من خلال استتطاق الجدول أعلاه أن 44.44% ترى للمنحة المقدمة اثر كبير في انعكاسه على الالتزام بالمسؤوليات، وبتعداد بلغ 24 فردا، في الرتبة الثانية جاءت زيادة الانضباط في أداء العمل بنسبة 32.69% وبتعداد بلغ 17 فردا، في حين جاءت آخرا قيمة التعاون ممثلة في مساعدة الزملاء في العمل وبنسبة 25% وب: 13 عاملا.

إن الخلاوة الدورية والمتمثلة والتي يستفيد منها الفرد كل وقت محدد أحد أهم التحفيزات المادية كما صرح بذلك العمال من خلال الجدول الحالي، حيث يرى العمال على أنها مصدر إشباع تكميلي للأجر الأساسي ومن خلال ما صرح لنا به أحد العمال على أن المردودية أهم من الأجر أحيانا لدليل على أهميتها بالنسبة لهم، وهي مبلغ مادي يعطى للفرد العامل بفترة زمنية محددة سواء كانت شهرية أو سنوية على أساس عاملين محددتين وهما: أداء معين مع ضبط فترة

معينة/انتهاء الفترة المحددة وغالبا تكون في المؤسسات الاقتصادية سنة، إلا أن هناك خلط بين العلاوة السنوية والعلوة الشهرية فالأولى تعتبر مشاركة للأرباح أما الثانية لا علاقة لها بالأرباح بل علاقتها مرتبطة بالأداء الدوري والفعلي وهي ما نتناوله في هذا الجدول.

### جدول (3)

#### اثر زيادة الأجر

المجموع	اثر زيادة الأجر				زيادة الأجر	
	لا تؤثر	تشعر بالاعتزاز	تتحمل الواجبات	تتضبط أكثر		
56	00	22	15	19	ت	هل تؤثر
100	00	39.28	26.78	33.92	%	زيادة الأجر على
4	4	00	00	00	ت	عملك
100	100	00	00	00	%	بشكل ايجابي
60	4	22	15	19	ت	المجموع
100	6.66	36.66	25	31.66	%	

يرى جل عمال المؤسسة على أن للأجر دور وأثر كبير على أدائهم بصورة ايجابية وبمجموع 56 عاملا، حيث رأوا أن للأجر وزياداته الدورية الذي تتميز به المؤسسة يعمل على تحفيزهم و تعزيز قيمهم التنظيمية، إذ يتبين لنا من خلال استنتاج الجدول أعلاه أن 39.28% ترى أن للزيادة الاجرية الأثر الايجابي مما تنعكس على انتماءهم أكثر بتعداد بلغ 22، يأتي ثانيا اثر الانضباط أكثر في العمل بنسبة 33.92% وبتعداد بلغ 19 فردا، في حين جاءت القيمة الوظيفية والخاصة بتحمل المسؤوليات في العمل أكثر في المرتبة الأخيرة وبنسبة 26.78% وب15 فردا.

يعتبر الأجر من أهم التحفيزات المادية المؤثرة تأثيرا كبيرا على العمال، ذلك انه من أهم الوسائل تحقيقا للحاجات والرغبات، هذا ما تؤكد الفطرة البشرية، ويؤكده الدين الاسلامي حيث حثت النصوص التشريعية الاسلامية على إعطاء الأجير حقه، نظرا لما له من الأهمية في حياة الشخص، وتغززه كذلك الدراسات الغربية كدراسة مدرسة الحركة العلمية التي أكدت على فعالية



وأهمية الأجور كوسيلة تعزيزيه لرفع قدرات العامل للأداء المطلوب، كذلك نجد بعض الدراسات الحديثة كدراسة كل من الباحث قديد لخضر سنة 2022، زاهية توام 2021<sup>12</sup>، فكلها أكدت على أهمية التحفيز المادي وخاصة نظام الأجور.

من خلال ما سبق نرى وبوضوح العلاقة الترابطية بين الحافز المادي والمتمثل في الأجر والقيم التنظيمية الايجابية والمركبة من الانتماء وتحمل الأعباء والمسؤوليات وفي الأخير الانضباط والالتزام بمبادئ وقيم المؤسسة، إذن فكلما كان الأجر مرضيا ومشبعا للعمال كلما زاد ذلك من تشبعه بالقيم التنظيمية الايجابية واعتزازه بحملها.

#### جدول (4)

##### اهتمام المؤسسة بالتحفيز المعنوي للعمال

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
33.33	20	نعم
66.66	40	لا
100	60	المجموع

يشير الجدول الآتي إلى أن الاتجاه الغالب يرى أن المؤسسة لا تهتم بتحفيزهم في الجانب المعنوي وذلك بنسبة 66.66%، فيما رأى باقي العمال والبالغ عددهم 20 فقط بان المؤسسة تهتم بتحفيزهم وبنسبة 33.33%.

من خلال ما سبق نرى أن المؤسسة محل الدراسة لا تولي أهمية كبيرة للعنصر البشري باعتباره احد أهم الآليات التي من خلالها يمكن تحقيق الاستراتيجيات والأهداف العامة لها وذلك راجع بسبب عدم تحفيزهم معنويا ونقصد هنا بالتحفيز المعنوي الشكر والثناء وتقدير الذات للفرد العامل، دون غيرها من الأساليب التحفيزية المعنوية الأخرى.

إن المؤسسات الناجحة تعمل على خلق علاقة وثيقة بين إدارتها والموارد البشرية المتمثلة في العمال من خلال إضفاء الروح المعنوية المرتفعة عن طريق التشجيع والتكريم وهي أسهل أنواع التحفيز المقدمة للعمال لانخفاض تكاليفها وارتفاع مردودها الانعكاسي المتمثل في السلوكيات الايجابية إلا أن المؤسسة محل الدراسة تفتقر لهذه الآلية من خلال ما استظهر لنا من إجابات المبحوثين.

### جدول (5)

#### اثر نظام الترقية في المؤسسة

المجموع	اثر نظام الترقية في المؤسسة				الترقية خلال	
	لم تؤثر	مساعدة الزملاء في العمل	رغبتني بالبقاء في المؤسسة	تهتم وتحرص على ممتلكات المؤسسة	ت	هل ترقيت خلال
45	0	6	25	14	ت	نعم
100	00.00	13.33	55.55	31.11	%	لا
15	15	0	0	0	ت	مشارك المهني
100	100	00	00	00	%	لا
60	15	6	25	14	ت	المجموع
100	25	10	41.66	23.33	%	

يرى غالبية العمال أن للترقية دور ونتاج ايجابي كبير على عملهم وأدائهم بشكل فعال وبمجموع 45 فردا عاملا، حيث رأوا أن للترقية التي أخذوها وآثارها النفعية في رفع الأجر والمقام الوظيفي عمل على دفعهم نحو تعزيز قيمهم التنظيمية الايجابية، إذ يتبين لنا من خلال استنتاج الجدول أعلاه أن ما نسبته 55.55% ترى أن الأثر الايجابي للترقية، تنعكس على انتماءهم وولاءهم أكثر في المؤسسة بتصريحهم بالرغبة في البقاء فيها مدى الحياة وبتعداد بلغ 25 فردا، تأتي في الرتبة الثانية اثر الانضباط والمتمثل في اهتمامهم وحرصهم على ممتلكات ووسائل المؤسسة المادية والمعنوية منها وبنسبة 31.11% وبتعداد بلغ 14 فردا، في حين جاءت القيمة الوظيفية والإنسانية والخاصة بمساعدة ومعاونة الزملاء في العمل عند الحاجة في المرتبة الأخيرة وبنسبة 13.33% وبمعدل 06 أفراد.

تعتبر عملية الترقية من أهم العمليات الإدارية ذات الدافعية الكبيرة لدى العمال ذلك أنها تتميز بأثر مادي ومعنوي، كما أنها من أهم الوسائل تحقيقا للحاجات والرغبات، وتعتبر الترقية وسيلة لتنمية ورفع المسار الوظيفي نحو الأفضل ماليا ومعنويا، كما أن فائدتها راجعة إلى الفرد والمنظمة فالأول بإشباع حاجاته المادية والمعنوية كما يقول ماسلو أما المنظمة

فتحقق رغبتها في التوافق بين الفرد والوظيفة كما تعمل على إنقاص دوران العمل من خلال الإرضاء الوظيفي لمستخدميها.

وبالرجوع للتنظير السوسيولوجي نجد أن العديد من النظريات كالبيروقراطية أكدت على الترقية كحق من حقوق العامل كما أنها مطلب هام من المتطلبات الوظيفية، في حين رأت مدرسة العلاقات الإنسانية على أن الترقية تعتبر حافزا معنويا يعكس الأمن والارتباط بين العامل والتنظيم، في حين يركز بارسونز على أن الترقية عملية مهنية مهمة ولازمة للاستفادة منها بأطر خاصة كمهارة الفرد وكفاءته.

### جدول (6)

#### آثار الدورات التدريبية على العمال

المجموع	آثار الدورات التدريبية على العمال				الدورات التدريبية	
	لا يؤثر	العمل على غرس روح التعاون بين العمال	رغبتني بالبقاء في المؤسسة	تنضبط أكثر في عملي		
47	00	17	10	20	ت	تؤثر الدورات على عملي بشكل ايجابي
100	00.00	36.17	21.27	42.55	%	
13	13	00	00	00	ت	لا
100	100	00	00	00	%	
60	13	17	10	20	ت	المجموع
100	21.66	28.33	16.66	33.33	%	

يرى غالبية العمال أن للدورات التدريبية اثر كبير على عملهم وأدائهم بشكل ايجابي وفعالي وبمجموع 47 فردا عاملا، حيث رأوا أن التدريب الدوري والموسمي الذي تقوم به المؤسسة يعمل على دفعهم نحو تعزيز قيمهم التنظيمية الايجابية، إذ يتبين لنا من خلال استنتاج الجدول أعلاه أن ما نسبته 42.55% ترى أن الأثر الايجابي لهاته الدورات تنعكس على ضبطهم والتزامهم بالعمل أكثر في المؤسسة وبتعداد بلغ 20 فردا، ثانيا نجد أن العدد الذي صرح بتعاونه مع الزملاء فيما يخدم مصالح المؤسسة بتأدية المهام والواجبات المكلفين بها بلغ 17 فردا أي

بنسبة 36.17%، في حين جاءت القيمة الوظيفية والتي تعتبر احد أهم مؤشرات الانتماء في المرتبة الأخيرة وبنسبة 21.27% وب10 عمال.

إن الدورات التكوينية الدورية من المصادر الأساسية لتكوين العامل من خلال العمل على تطويره وتحسين فعاليته عبر تدريبات دورية، كما أنها أيضا عامل هام في إشباع الفرد بالقيم التنظيمية الايجابية، كما تعد أيضا استثمارا داخليا، ذلك للعمل على تكوين والارتقاء بالعمال داخليا لإعدادهم لمسؤوليات أكبر دون اللجوء إلى الاستقطاب الخارجي.

### 5 استنتاج ومناقشة النتائج العامة:

- لا يوجد اهتمام كبير للمؤسسة بالتحفيز العام للعمال خاصة الجانب المعنوي حيث يرى جل العمال أن المؤسسة لا تبذل ما في وسعها لأجل العمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.
- إن نظام التأمينات والذي يميز المؤسسة محل إجماع حيث يخدم مصالح العمال ويرضي متطلباتهم، كما له الأثر الواضح في تعزيز القيم التنظيمية إذ يساعد على زيادة انضباطهم وينمي روح الانتماء.
- تعتبر الترقيات من أفضل الوسائل والأساليب التي تساعد على تحفيز العمال، والمؤسسة محل الدراسة تولي أهمية بهذا الأسلوب حيث نرى نشاطا كبيرا في عملية الترقية.
- للترقية أثار كبيرة على تعزيز القيم التنظيمية حيث تنعكس آثارها بحسب العمال في رغبتهم بالبقاء فيها مدى الحياة وهذا مؤشر واضح وصريح على شعورهم بالانتماء.
- للدورات التدريبية الأثر الكبير في تعزيز العمل الجماعي بين العمال حيث تعتبر هذه الدورات مناسبة للقاء العمال والعمل على التعارف والتناسق أكثر فيما بينهم.

## خاتمة:

إن المؤسسات باختلاف أشكالها وأنوعها وأهدافها تسعى بالدرجة الأولى إلى الثبات والاستقرار الوظيفي وهذا لا يتأتى إلا بمجموعة من الظروف الواجب توفرها فيها كمؤسسة اجتماعية مفتوحة على التطورات المختلفة سواء المادية أو السياسية أو الاقتصادية أو أيًا كانت هاته التغيرات مادامت المؤسسة تعتبر نسفا فرعيا في المجتمع والنسق الكلي الأكبر لذا يلزم على المنظمات العمل على توفير كل الظروف اللازمة من وسائل مادية ومعنوية في حين يبقى التركيز الأكبر على الجانب الإنساني والمتمثل في المورد البشري المتواجد بالتنظيمات.

إن العمل على توفير وإشباع الرضا بكل أنواعه النفسي والاجتماعي والمهني يجعل الفرد العامل يتميز بقيم تنظيمية ايجابية تجعل منه مصدر إبداع وثبات استراتيجي للمؤسسة، وهذا الإشباع له من الطرق والأساليب المختلفة ماله وعلى سبيل المثال لا الحصر نجد أسلوب التحفيز الذي يدفع العامل إلى إعطاء كل ما لديه من خبرات ومهارات تخدم مصالح المؤسسة وأهدافها، إلا انه يستلزم على المؤسسات معرفة كيفية بناء نظام تحفيزي يساعد على إشباع حاجات ورغبات العمال.

ومن خلال ما سبق يمكن اقتراح التوصيات التالية:

1. العمل على إيجاد طرق وبدائل تحفيزية أخرى غير الشائعة منها لدى كل المؤسسات.
2. دعم عمليات التحفيز المعنوي وابتكار أساليب واليات خاصة ما يتعلق بنظام التكريمات والتشجيعات الدورية مع العلم أن ذلك لا يكلف الجانب المادي كثيرا.
3. الإكثار من الدورات التدريبية التكوينية لتعزيز قيم الانتماء والالتزام لدى العمال.
4. العمل على موازنة الواقع المعيشي والمتمثل خاصة في القدرة الشرائية لدى العمال ومع ما يأخذونه من أجور.
5. التركيز على آليات الترقية ومحاولة تسهيل عملياتها وشروطها المتعلقة بها من اجل الاستفادة منها أكثر لدى جميع العمال.

## قائمة المراجع:

1. زهير، احدادن، 1992، العلاقة العكسية بين التسيير والثقافة، مقال منشور في ملتقى دولي بعنوان **الثقافة والتسيير**، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، ص 127.
2. Helene، archambaul.stimuler(2006)، les motivations pour les metiers de la gerontologie. **Geron et societe-n118-p85**.
3. زرفة، بولقواس، 2012، دور القطاع الخاص في تفعيل قيم العمل، **مجلة العلوم الإنسانية**، (24)، ص 156/141.
4. محمد، شويح، 2015، **مبادئ إدارة الأعمال**، الجزائر، الجزائر، جسور للنشر والتوزيع، ص 60.
5. مؤيد، سعيد سالم، 2009، إدارة الموارد البشرية **مدخل استراتيجي تكاملي**، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 330.
6. سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 230.
7. Christian Guillevic(2003).psychologie du travail.Belgique.snel sa.liege. p174.
8. الرشيد، بشير صالح، 2000، **مناهج البحث التربوي**، رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت، دار الكتاب الحديث، ص 59.
9. سبعون سعيد، 2017، **الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع**، ط2، الجزائر، دار القصبه للنشر، ص 155.
10. زرواتي، رشيد، 2007، **مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، ط1، الجزائر، دار الهدى، ص 334.
11. قديد، لخضر. حسان، هشام، 2022، الحوافز ودورها في تنمية الانتماء الوظيفي للعاملين، **مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية**، المجلد 08، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص 553-564.
12. زاهية توام. كلاخي لطيفة، 2021، أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز/تيارت)، **مجلة معهد العلوم الاقتصادية**، المجلد 24، العدد 1، ص 645-666.