

تأثير قيم التحفيز على الولاء التنظيمي -دراسة ميدانية بسونلغاز سطيف-

Effect of motivation values on organizational loyalty a field study at

Sonelgaz –Setif

د. براهيمية صونية

1-جامعة محمد لين دباغين-سطيف2 (الجزائر)، brahmia.sonia@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2022/02/08 تاريخ القبول: 2023/06/10

المخلص:

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن تأثير منظومة الحوافز على تشكيل الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية تحديدا سونلغاز -سطيف، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي، وحرصا منا على التعاطي مع أكبر عدد ممكن من مفردات مجتمع البحث تم القيام بعملية مسح شامل لكل العاملين في المديرية عن طريق أداة الاستمارة حيث قدر عدد المبحوثين ب 167 مفردة ما بين أعوان تنفيذ وأعوان تحكم واطارات.

وقد توصلت هذه الدراسة الى أن قيم التحفيز في مؤسسة البحث لديها تأثير على ولاء المبحوثين الذين أكدوا على تمسكهم بالبقاء في المؤسسة ورغبتهم في الاستمرار فيها.

الكلمات المفتاحية: القيم التنظيمية، قيم التحفيز، الولاء التنظيمي، المؤسسة الاقتصادية.

Abstract:

This study aims to reveal the impact of the incentive system on the formation of employees' organizational loyalty in the Algerian Economic Public Enterprise, specifically the Sonelgaz of Setif. To that end, we adopted the descriptive approach. In order to address as many participants of the research community as possible, a comprehensive survey of all the staff in the Directorate has been carried out through the questionnaire tool. The number of participants was 167 individuals, namely executive agents, control agents, and frames.

This study found that the motivational values within the research institution have an impact on the loyalty of the respondents, who expressed their commitment to staying in the institution and their desire to continue working in it.

Keywords: organizational values, motivational values, organizational loyalty, economic institution.

مقدمة:

تختلف القيم التنظيمية في طبيعتها وفي وظيفتها عن بقية الأنواع الأخرى من القيم، سواء أكانت قيما ثقافية أو اجتماعية أو دينية أو سياسية أو غيرها، رغم أنها تكملها وترتبط بها وتستمد منها بعض خصائصها. فقيم العمل تتصف بارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي، ومن ثمّ فهي تتحدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم ومرؤوسهم، وبزملائهم والمتعاملين معهم. لذلك فإنّ مجال عملها يكون أضيق من مجال عمل القيم المجتمعية، وإن كانت هذه الأخيرة القاعدة التي تبنى عليها القيم التنظيمية.

ومن بين أبرز القيم التنظيمية التي نجدها تظهر بقوة في المؤسسات الاقتصادية هي قيم التحفيز، إذ يعد موضوع الحوافز من المواضيع التي كانت ولا زالت وستظل تكتسي أهمية بالغة وتحوز على مساحة واسعة من أبحاث الدارسين المهتمين بالفضاء المؤسسي، وذلك لما له من تأثير بارز على السلوك التنظيمي للعاملين بصفة عامة وعلى ولائهم للمؤسسة بصفة خاصة، وتعد المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية واحدة من المؤسسات التي تعمل على تحفيز عاملها وذلك بإتباع آليات مختلفة ونظم تحفيزية متعددة سواء تعلق الأمر بالحوافز المادية أو الحوافز المعنوية.

وبعد تغيير أسلوب أداء العمل من أسلوب قائم على العمل الفردي إلى أسلوب قائم على العمل الجماعي، لم تعد أساليب وقيم التحفيز القديمة مجدية، حيث تطلبت التطورات المعاصرة من إدارة المؤسسة تصميم وإعداد سياسة تحفيزية جديدة، تقوم وترتكز على الحفز الجماعي، وتتماشى مع التوجّه الجديد للإدارة المعاصرة، هذا التوجّه الذي لا يعتبر العاملين أجزاء في المؤسسة، بل يعدّهم شركاء فيها، ووجود إطار تشريعي وتنظيمي في المؤسسة الاقتصادية أكيد أنه يضمن مشاركة العاملين ويعمل على توحيد أسلوب تفكيرهم، وتنمية ولائهم التنظيمي لها.

وانطلاقاً من هذه الأهمية والدور الفعال الذي تلعبه الحوافز بنوعها في المؤسسة، جاءت هذه الورقة بغية الكشف عن تأثير قيم التحفيز على تشكيل الولاء التنظيمي في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية تحديداً بسونلغاز-سطيف. وعلى ضوء ذلك سنطرح جملة الأسئلة التي سنجيب عنها من خلال الدراسة الميدانية، والمتمثلة في:

س1-كيف تؤثر الحوافز المادية على تشكيل الولاء التنظيمي للعاملين بسونلغاز-سطيف؟

س2-كيف تؤثر الحوافز المعنوية على تشكيل الولاء التنظيمي للعاملين بسونلغاز-سطيف؟

من خلال هذه التساؤلات تمت صياغة فرضيات البحث على النحو التالي:

ف1-تؤثر الحوافز المادية إيجاباً على تشكيل الولاء التنظيمي للعاملين بسونلغاز-سطيف -مؤشرات الفرضية الأولى: الأجر، الترقية، المنح، الدورات التكوينية.
ف2-تؤثر الحوافز المعنوية إيجاباً على تشكيل الولاء التنظيمي للعاملين بسونلغاز-سطيف.

-مؤشرات الفرضية الأولى: حصول العاملين على ميداليات، توزيع الهدايا على العاملين، تنظيم احتفالات.

1-تحديد المفاهيم:

1-1-مفهوم القيم التنظيمية:

تعرف القيم التنظيمية بأنها "كل ما يعبر عن طريقة تفكير المؤسسة وتصرفاتها ونمط العلاقات الذي تعمل به داخل المؤسسة وخارجها". (ناصر قاسم، 2011، ص 107)
ويعرفها كل من David Francis & Michel Wood Coch بأنها "معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيء، وما هو مهم أو غير مهم، إذ أنّ قيم الأفراد هي التي تحدد اتجاهات

سلوكهم، وبالتالي فإنّ قيم الأفراد العاملين داخل المؤسسة هي التي تعكس شخصية التنظيم". (موسى اللوزي، 2007، ص232)

وعلى هذا الأساس فإن القيم التنظيمية هي مجموعة من المعايير والمعتقدات التي يشترك فيها العاملون في المؤسسة العمومية الاقتصادية، فيلتزمون بتنفيذها، وتعدّ بمثابة الموجه لسلوكياتهم التنظيمية عامة ولولائهم التنظيمي خاصة، والتي يمكن حصرها إجمالاً في قيم التحفيز.

2-1- مفهوم قيم التحفيز: "تعدّ فلسفة التحفيز مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بفلسفة المؤسسة (مجموعة القيم والمبادئ التي تحكم تصرفات المؤسسة تجاه العاملين فيها) وتلعب فلسفة المؤسسة تجاه العاملين دوراً هاماً في تحقيق التفاعل بين المؤسسة والعاملين مما يترتب عليه تكوّن شعور متبادل من الولاء والانتماء بين الموارد البشرية ومؤسساتهم". (دهمان، 2010، صفحة 237)

ويعرف التحفيز أيضاً بأنّه "تلك العملية التي يتم فيها جعل الفرد يرغب ويندفع بذلك في مستويات عالية من الجهود لتحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها، ولإشباع حاجاته الذاتية". (خطاب، 2006، صفحة 252)

وهو أيضاً "استخدام مجموعة من العوامل للتأثير على سلوك العاملين لتحقيق الرضا الوظيفي الذي يمكنهم من أداء عملهم برغبة وتفاعل وانتماء إيجابي، ويشمل التحفيز تهيئة الظروف الملائمة والبيئة التي تخلق في العاملين الشعور بالانتماء للمؤسسة والدافع القوي للمساهمة الإيجابية في تحقيق أهدافها". (العدلوني، 2002، صفحة 90) وبذلك تم تعريف قيم التحفيز على أنها المنظومة الفكرية لعملية التحفيز التي تترجمها إدارة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائية عبر مجموعة من الإجراءات التحفيزية بنوعها المادية والمعنوية، وهو ما يعكس نوع القيم التنظيمية السائدة في

تلك المؤسسة، والتي من شأنها (قيم التحفيز) أن تساهم في تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين.

3-1- مفهوم الولاء التنظيمي: مفهوم الولاء مفهوما قديما تطرق إليه علماء الاجتماع والسلوك في أوقات سابقة، حيث حاولوا إعطاء التفسيرات والاجتهادات القائمة على أنّ الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع أفراد في بيئة اجتماعية منظمة تتطلب الحياة فيها التعاون والانتماء والإخلاص للوصول إلى الغايات والأهداف، وقد أشار هؤلاء الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية إلى أنّ الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه.

وذهب "بورتير وزملاؤه" إلى أنّ الولاء التنظيمي هو "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأنّ الفرد الذي يظهر مستوا عاليا من الولاء التنظيمي اتجاها المنظمة التي يعمل فيها، يكون لديه:

- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة،
- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة،
- أن تكون له الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عمله في المنظمة". (العلا، 2009، صفحة 36)

نلاحظ هذا التعريف ركز على متغير القيم التنظيمية كعامل مؤثر على بناء الولاء التنظيمي، أي أنّ العاملين كلما كان مستوى تبنيهم لقيم المؤسسة عاليا كلما رافقه في ذلك درجة ولائهم التنظيمي لها.

ويعرفه saint gobain بـ " الولاء هو حق ضروري للسلوك في علاقة الموظف مع مسؤوله المباشر، زميل، ومتعاملين ومقاولين من خارج المؤسسة، والولاء يمنع من البحث في تسريح الموظفين الذي سوف يكونون في تناقض مع الأهداف المرجوة من طرف المؤسسة

والجماعة. ويمارس مبدأ الاحترام على قواعد داخل المجتمع والجماعة". (welhof, 2011, p. 148)

وانطلاقا مما سبق يمكن تعريف الولاء التنظيمي، بأنه ذلك الارتباط النفسي بين العاملين ومؤسستهم، والذي يدفعهم إلى تبني قيمها التنظيمية (قيم التحفيز) والالتزام بها. مما يولد رغبة قوية لدى العاملين للبقاء في المؤسسة، وقبول أهدافها والمحافظة على أسرارها.

4-1-تعريف المؤسسة الاقتصادية:

عرف "بارسونز" المؤسسة على أنها: "نسق اجتماعي منظم، أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة". (بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، 2007، ص6)

وتعرف المؤسسة الاقتصادية أيضا بأنها "إطار تنسيقي عقلائي، بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة، يتجهون نحو أهداف مشتركة وتنظم علاقاتهم بهيكلية محددة، في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة السلطة والمسؤولية". (محمد أكرم العدلوني، 2002، ص14)

وفي النهاية يمكن القول إن المؤسسة الاقتصادية عبارة عن نسق اقتصادي واجتماعي وثقافي مفتوح، أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة ومصالح متبادلة بين الفاعلين الاجتماعيين والمؤسسة التي يعملون بها، وفق مجموعة من القيم والأعراف والتوقعات التنظيمية.

2-أهمية الموضوع:

تكمن أهمية القيم التنظيمية – قيم التحفيز خصوصا- في أنها توفر إطارا مرجعيا لتنظيم وتوجيه وتفسير السلوك التنظيمي، بمعنى أنها تؤثر على الفاعلين الاجتماعيين، وتشكل أنماط السلوك المطلوب منهم داخل المؤسسة التي يعملون فيها، وقد وجد

الباحثون بأنَّ هناك علاقة معنوية بين طبيعة القيم السائدة في المؤسسة والعديد من المخرجات كالالتزام والولاء و... الخ.

كما يعدّ موضوع الولاء التنظيمي من المواضيع الهامة في حقل الدراسات السوسيولوجية عموما وحقل الدراسات السوسيو-مؤسسية خصوصا، وذلك نظرا لأهميته ودوره في إمكانية إرساء استقرار العاملين في المؤسسة.

3-أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة التعرّف على طبيعة القيم التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة لاسيما قيم التحفيز،

- محاولة التعرّف على ماهية الولاء التنظيمي وحصر المؤشرات الدالة عليه في المؤسسة محل الدراسة،

- الاجابة على تساؤلات الدراسة.

4-الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

4-1-منهج الدراسة: بالنسبة للمنهج اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يقوم على تحديد خصائص الظاهرة المدروسة وتحليلها استنادا على البيانات المجمعة حولها، حيث يتم من خلال هذا المنهج جمع المعطيات الميدانية بواسطة مجموعة من الأدوات البحثية (الاستمارة)، وذلك بوصف وتحليل وتفسير تأثير قيم التحفيز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها.

4-2-أدوات جمع البيانات: حرصا منا على تحري الدقة والتعاطي مع أكبر عدد ممكن من مفردات مجتمع البحث تم القيام بعملية مسح شامل لكل العاملين في المديرية عن طريق أداة الاستمارة حيث قدر عدد المبحوثين ب 167 مفردة، ما بين أعوان تنفيذ (36) وأعوان تحكم (70) واطارات (61).

5-عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية: تأثير قيم التحفيز على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: إنّ قيم التحفيز ترتبط ارتباطا كليا مع الثقافة التنظيمية، أي مع القيم والمبادئ الأساسية التي تتبناها المؤسسة، كما أنّ ولاء العاملين للمؤسسة مرتبط ارتباطا مباشرا بفلسفة التحفيز المؤسساتي في بعده الكمي والكيفي وفي صوره البسيطة والمعقدة.

"ويشير مصطلح التحفيز المؤسساتي إلى البرامج الرسمية والنشاطات التي تنظم على مستوى المؤسسة ككل، هذه الطبيعة الجماهيرية تجعل هذا النوع من التحفيز متنوعا جدا، فقد يكون بسيطا كتقديم تكريم لموظف بارز، أو معقدا كعملية متعددة الجوانب تنصدر حفل تقديم مكافآت من قبل مدير شركة في احتفالية سنوية، إنّ برنامج التحفيز المؤسساتي يساعد على خلق ثقافة تحفيز في المؤسسة التي تحافظ على بقائها بشكل دائم، بغض النظر عن تعاقب الموظفين والإداريين". (دهمان، صفحة 253)

1-5-تأثير الحوافز المادية (الأجر، الترقية، المنح، الدورات التدريبية) على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين بسونلغاز-سظيف:

جدول رقم(01): رأي المبحوثين في مدى تناسب الأجر مع الجهد المبذول

المجموع	هل ما تحصل عليه من أجر يتناسب مع ما تبذله من جهد؟					
	لا يتناسب أبدا	نوعا ما	يتناسب تماما			
61	12	33	16	ت	إطار	المركز الوظيفي
100%	19,7%	54,1%	26,2%	%		
70	24	35	11	ت	عون	
100%	34,3%	50,0%	15,7%	%	تحكم	
36	11	18	7	ت	عون	
100%	30,6%	50,0%	19,4%	%	تنفيذ	
167	47	86	34	ت	المجموع	
100%	28,1%	51,5%	20,4%	%		

المصدر: كل الجداول الموجودة في الورقة من اعداد الباحثة.

يبين هذا الجدول أن معظم المبحوثين يرون أن أجرهم يتناسب نوعا ما مع ما يبذلونه من جهد بنسبة (51,5%) خاصة الإطارات بنسبة (54,1%)، في حين سجلت نسبة (28,1%) ممن يعتبرونه غير مناسب تماما خاصة أعوان التحكم بنسبة (34,3%) وأعوان التنفيذ بنسبة (30,6%)، أما نسبة (20,4%) فتعتبر الأجر الذي تتقاضاه مناسباً تماماً مع الجهد المبذول في العمل خاصة فئة الإطارات بنسبة (26,2%).

وعليه يمكن القول إن آراء العمال بمختلف مراكزهم الوظيفية منقسمة بين مؤكد على تناسب الأجر مع الجهد المبذول ومؤكّد على عدم تناسبه، ويمكن تفسير رأي أفراد العينة حول عدم تناسب الأجر مع الجهد الذي يقومون ببذله بغلاء المعيشة والأوضاع الاجتماعية بصفة عامة. وأن تأثير الأجر لا يقتصر على الجانب المادي لحياة العامل أو الموظف فقط، وإنما يمتد ليشمل الجوانب النفسية والاجتماعية أيضاً.

جدول رقم(02): رأي المبحوثين في المعايير المعتمدة في عملية الترقية

المجموع	غير موضوعي	موضوعي			
61	46	15	ت	إطار	المركز الوظيفي
100%	75,4%	24,6%	%		
70	57	13	ت	عون تحكم	
100%	81,4%	18,6%	%		
36	29	7	ت	عون تنفيذ	
100%	80,6%	19,4%	%		
167	132	35	ت	المجموع	
100%	79,0%	21,0%	%		

يبين هذا الجدول أن معظم المبحوثين يعتبرون المعايير المعتمدة في عملية الترقية غير موضوعية بنسبة (79,0%) خاصة أعوان التحكم بنسبة (81,4%) وأعوان التنفيذ بنسبة (80,6%)، مقابل إقرار نسبة (21,0%) على موضوعيتها خاصة الإطارات بنسبة (24,6%). وبالتالي فإن أكثر من ثلاثة أرباع من العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية

يؤكدون على عدم موضوعية معايير الترقية المعتمدة في المؤسسة، ذلك لارتباطها بتقييم المسؤول المباشر، الذي لا يعكس في بعض الأحيان الحقيقة نظرا لصعوبة تقييم بعض العاملين لا سيم الذين يشغلون المهام ذات المردود الضعيف. ضف إلى ذلك أن الترقية في المؤسسة محل الدراسة تعتمد على نظام الكوطة.

إنّ المؤسسة الاقتصادية الناجحة هي التي تستطيع تحقيق المواءمة الحقيقية والمنشودة بين أهداف الأفراد العاملين وأهدافها، وهذا لن يتم إلا من خلال إشباع حاجات الأفراد العاملين فيها، ولا شك أنّ برنامج الترقية تمثل أحد الركائز الأساسية لإشباع الحاجات، الأمر الذي يتطلب ضرورة العناية ببرامج الترقية لتكون على درجة كبيرة من الموضوعية بحيث تتحقق من خلالها مصلحة وأهداف كل من المؤسسة والعاملين على حد سواء.

جدول رقم(03): العلاقة بين المنح والعلاوات التي تقدمها المؤسسة وشعور المبحوثين بالثقة تجاه

مؤسستهم.

المجموع	هل المنح والعلاوات التي تقدمها المؤسسة، تجعلك تثق بأنها أكثر أمنا وظيفيا من المؤسسات الأخرى؟				
	لا	نعم			
61	31	30	ت	إطار	المركز الوظيفي
100%	50,8%	49,2%	%		
70	43	27	ت	عون	
100%	61,4%	38,6%	%	تحكم	
36	16	20	ت	عون	
100%	44,4%	55,6%	%	تنفيذ	
167	90	77	ت	المجموع	
100%	53,9%	46,1%	%		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم المبحوثين لا يؤكدون على أن المنح والعلاوات التي تقدمها المؤسسة تجعلهم يثقون بها ويعتبرونها أكثر أمنا وظيفيا من المؤسسات الأخرى بنسبة (53,9%) خاصة أعوان التحكم بنسبة (61,4%)، مقابل تسجيل نسبة (46,1%)

ممن يعتقد عكس ذلك أي أن المنح والعلاوات التي تقدمها المؤسسة تجعلهم يثقون بها ويعتبرونها أكثر أمنا وظيفيا من المؤسسات الأخرى خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (55,6%) والإطارات بنسبة (49,2%). ومما سبق يمكن القول أن آراء العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية جاءت موزعة بين مؤيد ومعارض لدور المنح والعلاوات التي تقدمها المؤسسة في جعل العمال أكثر ثقة بها، ويعتبرونها أكثر أمنا وظيفيا من المؤسسات الأخرى، ذلك أن المنح والعلاوات تعتبر قليلة بحيث لا تستطيع تغيير الوضعية الاجتماعية للعامل.

جدول رقم(04): العلاقة بين المنح المقدمة للمبحوثين في بعض المناسبات وقيامهم بجهد

مضاعف في وظائفهم.

المجموع	هل المنح التي تقدمها المؤسسة في بعض المناسبات، تجعلك تقوم بجهد مضاعف في وظيفتك؟				
	لا	نعم			
61	31	30	ت	إطار	المركز الوظيفي
100%	50,8%	49,2%	%		
70	37	33	ت	عون تحكم	
100%	52,9%	47,1%	%		
36	19	17	ت	عون تنفيذ	
100%	52,8%	47,2%	%		
167	87	80	ت	المجموع	
100%	52,1%	47,9%	%		

يبين هذا الجدول أن معظم المبحوثين ينفون وجود علاقة بين المنح الممنوحة لهم في بعض المناسبات وبذلك لجهد مضاعف في الوظيفة بنسبة (52,1%) خاصة أعوان التحكم بنسبة (52,9%) وأعوان التنفيذ بنسبة (52,8%)، في المقابل أكدت نسبة (47,9%) على وجود علاقة بينهما بمعنى زيادة ومضاعفة الجهد في العمل يكون عند تقاضهم لمنح في المناسبات خاصة الإطارات بنسبة (49,2%).

ومما سبق يمكن القول إن آراء العمال بمختلف مراكزهم الوظيفية منقسمة بين مؤيد ومعارض لوجود علاقة بين زيادة ومضاعفة الجهد في العمل والاستفادة من المنح في

المناسبات، هذا الانقسام يمكن أن تفسره بأن المنح التي تقدمها المؤسسة قليلة وغير مرضية بالنسبة لنصف المبحوثين خاصة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ.

بالإضافة إلى المنح والعلاوات هناك قيمة تحفيزية أخرى ذات أهمية بالغة وهي التكوين، حيث يعد التكوين وسيلة أساسية في تحقيق التوازن بين حاجات المؤسسة من جهة، وحاجات الفاعلين الاجتماعيين من جهة أخرى، باعتبار أن المؤسسة في حاجة إلى عاملين مؤهلين لكي تتمكن من تحقيق أهدافها المسطرة. ومن خلال الجدول الموالي سيتم إدراك العلاقة بين استفادة المبحوثين من دورات تكوينية ونشرهم السمعة الحسنة عن المؤسسة.

جدول رقم(05): العلاقة بين استفادة المبحوثين من الدورات التكوينية ونشرهم السمعة الحسنة عن المؤسسة.

المجموع	هل الدورة التكوينية التي استفدت منها تدفعك إلى نشر السمعة الحسنة للمؤسسة؟					
	نعم	لا	لم أستفد			
61	34	8	19	ت	إطار	المركز الوظيفي
100%	55,7%	13,1%	31,1%	%		
70	31	3	36	ت	عون تحكم	
100%	44,3%	4,3%	51,4%	%		
36	10	4	22	ت	عون تنفيذ	
100%	27,8%	11,1%	61,1%	%		
167	75	15	77	ت	المجموع	
100%	44,9%	9,0%	46,1%	%		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين لم يستفيدوا من الدورات التدريبية بنسبة (46,1%) خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (61,1%) وأعوان التحكم بنسبة (51,4%)، في حين سجلت نسبة (44,9%) من المبحوثين الذين يؤكدون على أن الدورات التكوينية التي استفادوا منها تدفعهم إلى نشر السمعة الحسنة للمؤسسة خاصة الإطارات بنسبة (55,7%)، أما نسبة ب(9,0%) فرغم استفادتهم من دورات تكوينية إلا أن

ذلك لم يدفعهم إلى نشر السمعة الحسنة للمؤسسة خاصة الإطارات بنسبة (13,1%) أعوان التنفيذ بنسبة (11,1%). وعليه يمكن القول إن معظم العمال بمختلف مراكزهم الوظيفية يؤكدون على أن الدورات التكوينية التي استفادوا منها، تدفعهم إلى نشر السمعة الحسنة للمؤسسة.

"يرجع الاهتمام بالتكوين في الجزائر إلى ما بعد الاستقلال مباشرة نظرا لافتقار المؤسسات الجزائرية لعنصر بشري مؤهل بإمكانه التحكم في التسيير والإنتاجية. واقتصرت هذه العملية على فئة الإطارات دون باقي الفئات السوسيو مهنية، وهذا نظرا لضعف كفاءات التسيير التي بإمكانها الإشراف على عملية التأطير في المؤسسات المختلفة. ووفق هذا السياق بعث بإطارات شابة للتكوين في البلدان الاشتراكية، ولقد وصف هذا التكوين بأنه استجابة لمتطلبات وضغوط المحيط السياسي والتخطيط المركزي لا للحاجات الحقيقية للمؤسسة وإطاراتها". (مقدم، 1992، صفحة 263)

الملاحظ مما سبق أن التكوين كان موجها إلى فئة الإطارات أو المسيرين في بداية الأمر ثم توسع ليشمل باقي الفئات السوسيو مهنية، ذلك أن التكوين عامل نجاعة يخص جميع العاملين داخل المؤسسة دون اختزاله في فئة سوسيو مهنية بعينها. "ولقد تجدد الاهتمام بالمعاهد والمراكز المسؤولة عن التكوين مع مطلع الثمانينات، وهذا تماشيا مع الإصلاحات الاقتصادية التي عرفتها الجزائر". (مقدم، صفحة 264)

إن التكوين في أبعاده الاجتماعية هو تزويد الفاعل الاجتماعي بقيمة التعليم المستمر والبحث الدائم عما هو جديد، "ولقد حصر سان سوليو التأثيرات التي يمارسها التكوين في مجموعة من المحددات هي: (Sainsaulieu, 1987, pp. 304-305)

- تأثير الألفة الاجتماعية: باعتبار أن التكوين يمنح فضاء للقاء وتبادل الآراء.
- تأثير الاندماج: باعتبار أن التكوين يوفر للفاعل الاجتماعي الانتماء إلى جماعة يتقاسم معها مجموعة من القيم، الانتظارات والانجازات.

- تأثير انفتاح أنساق اجتماعية على أنساق أخرى: إن التكوين يمنح فرصا لإحداث علاقات متبادلة مع المصالح والمؤسسات المختلفة".
- 2-5- تأثير الحوافز المعنوية (تكريم العاملين عن طريق ميداليات وهدايا، تنظيم احتفالات) على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين بسونلغاز-سظيف: وبالمقابل لا يجب أن ننسى أن للعامل رغبات متنوعة يرمي لتحقيقها، وحاجات أخرى يريد إشباعها إلى جانب الحوافز المادية من أجر وترقية ومنح وتكوين وغيرها...، وخصوصا كلما بلغ مستويات عالية من التعليم، فهو يود أن يحصل على جزاءات معنوية إلى جانب الجزاءات المادية، كاحترام الذات وإثباتها وتقدير الآخرين له، ... الخ.
- ومن بين الحوافز المعنوية التي تقدمها مؤسسة البحث لعاملها الميداليات بأنواعها وسنتابع من خلال الجدول الموالي مدى حصول المبحوثين على هذه الميداليات.
- جدول رقم(06): يوضح مدى حصول المبحوثين على ميداليات

المجموع	هل سبق لك وأن تحصلت على ميداليات				
	لا	نعم			
61	41	20	ت	إطار	المركز الوظيفي
100%	67,2%	32,8%	%		
70	48	22	ت	عون تحكم	
100%	68,6%	31,4%	%		
36	19	17	ت	عون تنفيذ	
100%	52,8%	47,2%	%		
167	108	59	ت	المجموع	
100%	64,7%	35,3%	%		

يبين هذا الجدول أن معظم المبحوثين لم يسبق وأن تحصلوا على ميداليات بنسبة (64,7%) خاصة أعوان التحكم بنسبة (68,6%) والإطارات بنسبة (67,2%)، مقابل نسبة (35,3%) ممن سبق له وأن تحصل على المدلية خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (47,2%).

وبالتالي فإنه ما يقارب ثلثي العمال بمختلف مراكزهم الوظيفية لم يتحصلوا على ميداليات من طرف المؤسسة.

تمنح المؤسسة الميداليات ابتداء من أقدمية 15 سنة، وتعتبر الميدالية حافزا معنويا وماديا في نفس الوقت، وتقدم مؤسسة البحث لعاملها الميداليات حسب الأقدمية في العمل. والجدول الموالي يبين نوع المدليات التي تحصل عليها المبحوثين حسب المركز الوظيفي:

جدول رقم(07): نوع المدليات التي تحصل عليها المبحوثين

المجموع	في حالة نعم، ما نوعها؟							
	متنوعة	قرمزية	ذهبية	فضية	برونزية			
20	9	0	0	4	7	ت	إطار	المركز الوظيفي
100%	45,0%	0,0%	0,0%	20,0%	35,0%	%		
22	10	0	2	1	9	ت	عون تحكم	
100%	45,5%	0,0%	9,1%	4,5%	40,9%	%		
17	11	1	1	1	3	ت	عون تنفيذ	
100%	64,7%	5,9%	5,9%	5,9%	17,6%	%		
59	30	1	3	6	19	ت	المجموع	
100%	50,8%	1,7%	5,1%	10,2%	32,2%	%		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم المبحوثين الذين تحصلوا على المدليات هي مدليات متنوعة بنسبة (50,8%) خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (64,7%)، في حين سجلت نسبة (32,2%) ممن تحصل على المدلية البرونزية خاصة أعوان التحكم بنسبة (40,9%)، أما المبحوثين الحاصلين على المدليات الفضية فتقدر نسبتهم بـ(10,2%) خاصة الإطارات بنسبة (20,0%)، مقابل حصول نسبة (5,1%) على المدليات الذهبية. ومما سبق يمكن القول أن أكثر من نصف المبحوثين بمختلف مراكزهم الوظيفية والذين تحصلوا على المدليات، هي مداليات متنوعة ما بين برونزية وفضية وذهبية وقرمزية.

أردنا أن نقيس تأثير استفادة المبحوثين من الميداليات التي تعتبر مؤشر من مؤشرات الحوافز المعنوية، على دفاعهم عن المؤسسة إذا ما ذكرت بسوء حتى بعد ترك العمل فيها

والذي يعتبر مؤشر من مؤشرات الولاء وتحديد الولاء المستمر، فكانت إجاباتهم ممثلة في الجدول الموالي:

جدول رقم(08): العلاقة بين حصول المبحوثين على ميداليات ودفاعهم عن المؤسسة إذا ما ذكرت بسوء بعد ترك العمل فيها .

المجموع	في حالة نعم أيضا، هل هذا يجعلك تدافع عن المؤسسة عند ذكرها بسوء حتى بعد ترك العمل فيها؟				
	لا	نعم			
20	6	14	ت	إطار	المركز الوظيفي
100%	30,0%	70,0%	%		
22	10	12	ت	عون تحكم	
100%	45,5%	54,5%	%		
17	8	9	ت	عون تنفيذ	
100%	47,1%	52,9%	%		
59	24	35	ت	المجموع	
100%	40,7%	59,3%	%		

يبين هذا الجدول أن معظم المبحوثين الذين تحصلوا على المدليات جعلهم ذلك يدافعون عن المؤسسة عند ذكرها بسوء حتى ولو تركوا العمل فيها بنسبة (59,3%) خاصة الإطارات بنسبة (70,0%)، مقابل نسبة (40,7%) من المبحوثين الذين تحصلوا على المدليات ولكن لم يجعلهم ذلك يدافعون عن سمعة المؤسسة خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (47,1%) وأعوان التحكم بنسبة (45,5%).

وعليه يمكن القول إن أكثر من نصف العمال بمختلف مراكزهم الوظيفية والذين تحصلوا على المدليات جعلهم ذلك يدافعون عن المؤسسة عند ذكرها بسوء حتى ولو تركوا العمل فيها، وبالتالي نستنتج أن الميداليات كحافز معنوي تؤثر تأثيرا إيجابيا على ولاء المبحوثين للمؤسسة، وبرروا ذلك بأن المؤسسة فوق كل الاعتبارات الفردية.

جدول رقم(09): مدى قيام المؤسسة بتوزيع هدايا على العاملين

المجموع	هل تقوم المؤسسة بتوزيع هدايا على العاملين؟							
	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما			
61	23	19	12	6	1	ت	إطار	المركز الوظيفي
100%	37,7%	31,1%	19,7%	9,8%	1,6%	%		
70	28	19	15	3	5	ت	عون تحكم	
100%	40,0%	27,1%	21,4%	4,3%	7,1%	%		
36	22	3	8	3	0	ت	عون تنفيذ	
100%	61,1%	8,3%	22,2%	8,3%	0,0%	%		
167	73	41	35	12	6	ت	المجموع	
100%	43,7%	24,6%	21,0%	7,2%	3,6%	%		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة لا تقوم بتوزيع الهدايا على العاملين بنسبة (43,7%) خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (61,1%)، في حين سجلت نسبة (24,6%) ممن يؤكد على أنها تقوم نادرا بتوزيع الهدايا خاصة الإطارات بنسبة (31,1%) وأعوان التحكم بنسبة (27,1%)، أما نسبة (21,0%) من المبحوثين فيؤكدون على أن المؤسسة تقوم في بعض الأحيان بتوزيع الهدايا على العاملين خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (22,2%)، ومنه فإن ما يقارب نصف المبحوثين، بمختلف مراكزهم الوظيفية يؤكدون على أن المؤسسة لا تقوم بتوزيع الهدايا على العاملين، أما نصف المبحوثين الذين أقرروا بأن المؤسسة تقوم بتوزيع الهدايا على العاملين، فقد أكدوا بأنها هدايا رمزية (مفكرة، بعض الأواني المنزلية) وهدايا مالية (مبالغ مالية)، وذلك في المناسبات التالية: -عيد المرأة -خروج أحد العاملين على التقاعد -تقليد الميداليات.

جدول رقم(10): مدى تنظيم المؤسسة لبعض الاحتفالات.

المجموع	هل تنظم المؤسسة بعض الاحتفالات؟							
	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما			
61	00	15	32	5	9	ت	إطار	المركز الوظيفي
100%	00%	24,6%	52,5%	8,2%	14,7%	%		
70	00	17	31	13	9	ت	عون تحكم	
100%	00%	24,3%	44,3%	18,6%	14,7%	%		
36	00	10	13	7	6	ت	عون تنفيذ	
100%	00%	27,8%	36,1%	19,4%	3,6%	%		
167	00	42	76	25	24	ت	المجموع	
100%	00%	25,1%	45,5%	15,0%	14,4%	%		

يبين هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة تقوم في بعض الأحيان بتنظيم الحفلات للعمال بنسبة (45,5%) خاصة الإطارات بنسبة (52,5%)، في حين سجلت نسبة (25,1%) ممن يؤكد على أنه نادرا ما تقوم بذلك خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (27,8%)، أما المؤكدين على تنظيم المؤسسة لاحتفالات في غالب الأحيان فتقدر نسبتهم بـ(15,0%) خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (19,4%) وأعوان التحكم بنسبة (18,6%). ومما سبق يمكن القول أنه معظم العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية يؤكدون على أن المؤسسة تقوم في بتنظيم حفلات خاصة بهم.

"والاحتفالات هي المناسبات الخاصة التي تبجل قيم الشركة، وتحافظ الشركات على ثقافتها عن طريق الاحتفالات المتعددة التي تقوم بها وبالتأكيد فإنه ينظر إلى الاحتفالات على أنها احتفاء بالقيم والفروض الأساسية التي قامت عليها الشركة، وكما هو الحال بالنسبة لاحتفالات الزواج التي يعلن فيه على الملأ التزام الزوج والزوجة بقيم الزواج، وكما يؤكد الاحتفال الخاص بتنصيب الرؤساء الجدد معيئة إدارة جديدة للدولة، فإن احتفالات المنظمات تؤكد الحفاوة بتحقيق هدف معين، فعلى سبيل المثال فإن إحدى شركات المحاسبة احتفلت بانتقالها إلى مبنى إداري أفضل بأن أقامت وليمة أظهرت أنها حققت

إنجازا رائعا وقد عبر الخبراء عن معنى الاحتفالات بالنسبة للثقافة قال: الاحتفالات

بالنسبة للثقافة كالنص بالنسبة للفيلم". (جرينبرج، صفحة 640)

جدول رقم(11): المناسبات التي تنظم فيها المؤسسة الاحتفالات.

المجموع	إذا كانت تنظم احتفالات، هل تكون بمناسبة:								
	كل هذه المناسبات	عيد المرأة	ذكرى تأسيس المؤسسة	تكريم بعض العاملين	عيد العمال	خروج أحد العاملين على التقاعد			
61	40	7	2	1	4	7	ت	إطار عون تحكم عون تنفيذ	المركز الوظيفي
100%	65,6%	11,5%	3,3%	1,6%	6,6%	11,5%	%		
70	39	13	1	1	2	14	ت		
100%	55,7%	18,6%	1,4%	1,4%	2,9%	20,0%	%		
36	23	3	0	0	1	9	ت	عون تنفيذ	المجموع
100%	63,9%	8,3%	0,0%	0,0%	2,8%	25,0%	%		
167	102	23	3	2	7	30	ت		
100%	61,1%	13,8%	1,8%	1,2%	4,2%	18,0%	%		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم المبحوثين يؤكدون على تنظيم المؤسسة لاحتفالات في مختلف المناسبات بنسبة (61,1%) خاصة الإطارات بنسبة (65,6%)، في حين سجلت نسبة (18,0%) ممن يؤكد على أن هذه الاحتفالات تقام فقط عند خروج العاملين للتقاعد خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (25,0%)، أما المؤكدين على تنظيمها في عيد المرأة فقدرت نسبتهم بـ(13,8%) من خاصة أعوان التحكم بنسبة (18,6%).

وعليه يمكن القول إنه بالتقريب ثلثي العمال بمختلف مراكزهم الوظيفية يؤكدون على تنظيم المؤسسة للاحتفالات يكون في مناسبات مختلفة كخروج أحد العاملين على التقاعد وعيد العمال وعيد المرأة وغيرها، والاحتفالات هي مناسبات خاصة يمكن للمؤسسة أن تستغلها في ترسيخ مختلف قيمها التنظيمية، وتحافظ من خلالها على ثقافتها هويتها، كما أن الاحتفالات تعمل على إحياء الأعراف والمعتقدات والافتراضات الأساسية للمؤسسة.

جدول رقم(12): العلاقة بين تحفيز العاملين وولائهم للمؤسسة.

المجموع	حسب رأيك هل يؤثر تحفيز العاملين على ولائهم للمؤسسة؟				
	لا	نعم			
61	16	45	ت	إطار	المركز الوظيفي
100%	26,2%	73,8%	%		
70	18	52	ت	عون تحكم	
100%	25,7%	74,3%	%		
36	20	16	ت	عون تنفيذ	
100%	55,6%	44,4%	%		
167	54	113	ت	المجموع	
100%	32,3%	67,7%	%		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن التحفيز يؤثر بشكل إيجابي على ولائهم ووفائهم للمؤسسة بنسبة (67,7%) خاصة أعوان التحكم بنسبة (74,3%) والإطارات بنسبة (73,8%)، في المقابل نجد نسبة (32,3%) لا يربطون بين الحوافز والولاء للمؤسسة خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (55,6%). ومما سبق يمكن القول إن أكثر من ثلثي العمال يؤكدون على أن التحفيز يؤثر بشكل إيجابي على ولائهم للمؤسسة خاصة أعوان التحكم والإطارات، وبرروا ذلك بـ:

• يشكل الحافز دافعا نفسيا يحرك العامل من أجل تحسين أدائه ويخلق لديه روح الولاء للمؤسسة،

• الحوافز تجعل العامل يبذل جهدا أكبر من أجل التطوير والارتقاء بالمؤسسة،

• الحوافز تزيد من توثيق العلاقة بين العامل والمؤسسة وتغنيه عن تغييرها،

• وجود نظام عادل للتحفيز يبعث على روح المنافسة بين العاملين وبالتالي خدمة المؤسسة.

6-نتائج البحث: النتيجة العامة للبحث هي أن قيم التحفيز المختلفة تؤثر إيجابا وبدرجة عالية على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين بسونلغاز-سطينف، وذلك من خلال:

الحوافز المادية (الأجر-الترقية-المنح – الدورات التكوينية) والحوافز المعنوية (حصول العاملين على ميداليات-توزيع الهدايا على العاملين-تنظيم احتفالات).
وقد توصلت الدراسة الميدانية إلى:

-أن آراء العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية جاءت منقسمة بين مؤكد على تناسب الأجر مع الجهد المبذول ومؤكّد على عدم تناسبه.

-وأن أكثر من ثلاثة أرباع من العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية أكدوا على عدم موضوعية معايير الترقية المعتمدة في المؤسسة، ذلك لارتباطها بتقييم المسؤول المباشر، الذي لا يعكس في بعض الأحيان الحقيقة نظرا لصعوبة تقييم بعض العاملين لا سيم الذين يشغلون المهام ذات المردود الضعيف.

-أن آراء العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية جاءت موزعة بين مؤيد ومعارض لدور المنح والعلوات التي تقدمها المؤسسة في جعل العمال أكثر ثقة، ويعتبرونها أكثر أمنا وظيفيا من المؤسسات الأخرى، بالنسبة للمبحوثين الذين يرون أن المنح والعلوات التي تقدمها المؤسسة تجعلهم يثقون بها ويعتبرونها أكثر أمنا وظيفيا من المؤسسات الأخرى.

-وأن آراء العاملين منقسمة بين مؤيد ومعارض لوجود علاقة إيجابية بين زيادة ومضاعفة الجهد في العمل والاستفادة من المنح في بعض المناسبات، هذا الانقسام يمكن أن نفسره بأن المنح التي تقدمها المؤسسة قليلة وغير مرضية بالنسبة لنصف المبحوثين خاصة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، واقترحوا من أجل تحسينها زيادة المنح والعلوات وتخصيص منح للعاملين المتميزين.

-أن معظم العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية يؤكدون على أن الدورات التكوينية التي استفادوا منها تدفعهم إلى نشر السمعة الحسنة للمؤسسة.

-وأنه ما يقارب ثلثي العمال بمختلف مراكزهم الوظيفية لم يتحصلوا على ميداليات من طرف المؤسسة، وأن أكثر من نصف العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية الذين

تحصلوا على الميداليات جعلهم ذلك يدافعون عن المؤسسة عند ذكرها بسوء حتى ولو تركوا العمل فيها.

-وأنه بالتقريب نصف المبحوثين بمختلف مراكزهم الوظيفية يؤكدون على أن المؤسسة لا تقوم بتوزيع الهدايا عليهم، ومنه فإن ما يقارب نصف المبحوثين، بمختلف مراكزهم الوظيفية يؤكدون على أن المؤسسة لا تقوم بتوزيع الهدايا على العاملين، أما نصف المبحوثين الذين أقروا بأن المؤسسة تقوم بتوزيع الهدايا على العاملين، فقد أكدوا بأنها هدايا رمزية (مفكرة، بعض الأواني المنزلية) وهدايا مالية (مبالغ مالية)، وذلك في مناسبات كعيد المرأة، وخروج أحد العاملين على التقاعد، وتقليد الميداليات.

-وأنه معظم العاملين يؤكدون على أن المؤسسة تقوم بتنظيم حفلات في مناسبات مختلفة كخروج أحد العاملين على التقاعد وعيد العمال وعيد المرأة وغيرها. والاحتفالات هي مناسبات خاصة يمكن للمؤسسة أن تستغلها في ترسيخ مختلف قيمها التنظيمية، ومما سبق يمكن القول أن أكثر من ثلثي العمال يؤكدون على أن التحفيز يؤثر بشكل إيجابي على ولائهم ووفائهم للمؤسسة خاصة أعوان التحكم والإطارات. وقد برروا ذلك بـ:

● يشكل الحافز دافعا نفسيا يحرك العامل من أجل تحسين أدائه ويخلق لديه روح الولاء للمؤسسة،

● الحوافز تجعل العامل يبذل جهدا أكبر من أجل التطوير والارتقاء بالمؤسسة،

● الحوافز تزيد من توثيق العلاقة بين العامل والمؤسسة وتغنيه عن تغييرها،

● وجود نظام عادل للتحفيز يبعث على روح المنافسة بين العاملين وبالتالي خدمة المؤسسة.

الخاتمة:

أخيرا وليس آخرا يمكن التأكيد على أن الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية، بل إنَّ الحوافز المادية لا يتحقق الغرض المنشود من ورائها، ما لم ترتبط بالحوافز المعنوية، ولاشكَّ أنَّ إحساس العامل بأنَّه قد أصبح أحد المحددات الرئيسية للعملية الإنتاجية بمؤهلاته الفكرية والجسمية يعد من الحوافز المعنوية الهامة. وأنه بالرغم من بعض النقائص المسجلة فيما يخص قيم التحفيز في مؤسسة البحث، إلا أن المبحوثين أكدوا على تمسكهم بالبقاء في المؤسسة ورغبتهم في الاستمرار فيها، وتعد هذه النتيجة مؤشرا جديا هاما على قوة الولاء التنظيمي لدى العاملين.

قائمة المراجع:

1. أسيل زهير رشيد التكت، سندية مروان سلطان الحياي. (2013). دعم الخدمات الاجتماعية ودورها في الولاء التنظيمي، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 2، المجلد 3.
2. بلقاسم سلاطونية، اسماعيل قيرة. (2008). التنظيم الحديث للمؤسسة-التصور والمفهوم-دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2.
3. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون. (2004). ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني: إدارة السلوك في المنظمات، دار المريح للنشر، المملكة العربية السعودية.
4. رضوان بواب. (2013). ماهية وأبعاد الثقافة التنظيمية، كتاب جماعي بعنوان قضايا سوسيو تنظيمية، إبراهيم توهامي وآخرون، البدر الساطع للطباعة والنشر، العلمة، الجزائر.
5. عائدة سيد خطاب وآخرون. (2006). إدارة الموارد البشرية الدولية- من منظور الشركات دولية النشاط- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
6. عبد الحفيظ مقدم وآخرون. (1992). الثقافة والتسيير، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر 28-30 نوفمبر، الجزائر.
7. عبد المنعم دهمان. (2010). إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، شعاع للنشر والعلوم، دمشق، ط1.

8. لوكيا الهاشي. (2006). السلوك التنظيمي، دار الهدى والنشر والتوزيع، عين ميله، الجزائر، الجزء الثاني.
9. محمد أكرم العدلوني. (2002). العمل المؤسسي، دار ابن حزم، لبنان، "ط1".
10. محمد بشير. (2007). الثقافة والتسيير في الجزائر-بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية- ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
11. محمد حسن رسمي. (2004). السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1.
12. محمد صلاح الدين أبو العلا. (2009). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
13. مصطفى ناجيب شاويش. (2011). إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
14. موسى اللوزي. (2007). التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2.
15. ناصر قاسمي. (2011). دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
16. Renaud Sainsaulieu . (1987). **Sociologie de l'Organisation et de l'Entreprise**, Presses de fonction des sciences politiques et dalloz, paris.
17. Therry Wellhof , Jean François Claude . (2011). **L'entreprise En 80 Valeurs- Dictionnaire des Valeurs d'Entreprise-** Liaisons Edition, France.