

Incentive Weakness and its relationship to limiting organizational loyalty in the local administration-municipal interests-

BOUHOUIA LOTFI¹, BENHAMMAR MOHAMED²

¹Khamis Milaina University (Algeria).

²Head of Sociology Department, Faculty of Social Sciences and Humanities, Khamis Milaina University (Algeria).

The Author's E-mail: lotfi.bouhouia@univ-dbkm.dz¹, [m-benhammar@univ-dbkm.dz](mailto:benhammar@univ-dbkm.dz)²

Received: 05/2024

Published: 11/2024

Abstract:

Our study highlights the role of weak incentives in both material and moral terms in reducing the organizational loyalty of employees in the local administration - municipal interests, where we tried to reveal the role of poor pay and the role of late promotion in the rank in reducing the organizational loyalty of individuals in the local administration.

Keywords: Staff member, organizational loyalty, remuneration and promotion at the level.

ضعف الحوافز وعلاقته بالحد من الولاء التنظيمي في الإدارة المحلية - مصالح البلدية

بوحوية لطفى¹، بن حمّار محمد²

¹جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة (الجزائر).

²قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة (الجزائر).

المخلص:

جاءت دراستنا هذه لتسلط الضوء على دور ضعف الحوافز بنوعها المادية والمعنوية في الحد من الولاء التنظيمي للموظفين في الإدارة المحلية - مصالح البلدية، حيث حاولنا الكشف عن دور ضعف الأجر ودور تأخر الترقية في الرتبة في الحد من الولاء التنظيمي للأفراد في الإدارة المحلية.

الكلمات المفتاحية: الموظف، الولاء التنظيمي، الأجر، الترقية في الرتبة.

الإشكالية:

إن المجتمع يعاني ضمن شريحة كبيرة من مشكل البطالة و ما يترتب عنها من نتائج سلبية إجتماعية و نفسية و اقتصادية، و الظفر بعمل منتظم و دائم يعتبر إنجازا مهما لاستقرار الفرد في حياته، إلا أن

الملاحظ في منظماتنا نقص في ولاء الفرد الجزائري للمنظمات التي يعمل بها، و المثير للاهتمام في هذا الشأن أن هذه الفرد نفسه الذي لا يحب منظمته ولا يكن لها الولاء اللازم، قد يسعى بالجهد والجهيد من أجل الظفر بمنصب شغل فيها، و حتى يتمكن من الإنتماء له و الاستقرار فيها يوجد من وصل به الحد إلى اللجوء إلى الوسطاء و المعارف و حتى الطرق غير الشرعية من أجل الإنضمام والحصول على وظيفة فيها.

و معلوم أن جودة العمل في كل المنظمات مربوطة بمجموعة من العوامل و الأساليب التي تعتمد عليها كل منظمة في تنظيمها الداخلي، ولعل من بين أساليب التحفيز التنظيمي المتعددة و المتباينة من الكم والكيف، و التي تسعى في مجملها إلى رفع مستوى جودة العمل، أسلوب الأجر و الترقية، فرغ مستويات الأجر بعد كونه حق من حقوق العمال يعتبر حافزا ماديا، نراه فعال وذو صلة وثيقة بنوعية الأداء.

و الأمر نفسه بالنسبة للصعود في سلم الترقية-من حيث الرتبة- و الذي يختلف عن سابقه باعتباره حافزا معنويا ذو فعالية بنوعية الأداء كذلك، فكل أسلوب التحفيز يعتبران دعائم تقوم عليها جودة الأداء التنظيمي و التي لا يمكن ان ترقى هذه الجودة إلا بتوفر ولاء تنظيمي قوي للأفراد تجاه منظماتهم.

هذا ما يجعلنا نتساءل عن ضعف هذا الولاء التنظيمي لدى الأفراد في منظماتهم؟

ولتوضيح الإشكالية نطرح التساؤل التالي:

هل يؤدي نقص التحفيز المادي و المعنوي إلى الإضعاف من مستويات الولاء التنظيمي للأفراد في منظماتهم؟

أهمية الدراسة:

تكمّن دراستنا في تسليط الضوء على موضوع مهم إجتماعي تنظيمي منتشر في عدد كبير من منظماتنا الجزائرية حيث أن نقص الولاء التنظيمي يكون في عمومها في الشريحة المجتمعية العاملة الفعالة ذات القدرة الإنتاجية و التغيير.

هذه الشريحة التي من شأنها أن تحدد اتجاه و نوعية الأداء الذي يترتب عنه الإنتاج و نوعيته.

و يمكن اعتبار هذه الدراسة منصة الانطلاق في دراسة أخرى تسلط الضوء على العلاقة بين الفكر الإجتماعي الجزائري و جودة الأداء.

أهداف الدراسة:

- البحث في واقع الولاء التنظيمي في المنظمة الجزائرية.
- البحث في العلاقة بين حافزي الأجر و الترقية وعلاقتها بالولاء التنظيمي.
- البحث عن الأساليب التي تعزز من قوة الولاء التنظيمي في المنظمات.

مفاهيم الدراسة:

1/ ساعات العمل:

" إن تأثير ساعات العمل ينعكس على أداء العمال من خلال درجة الإجهاد العضلي و النفسي و التي يجب ان لا تتعدى الحد المعقول، حتى تضمن كفاية العامل، والتي تنقص حالما يشعر العامل بالإجهاد وبالتالي بانعكاساتها تبدو جلية على حالته المعنوية"¹.

2/ مفهوم الولاء:

" يمكن تعريف مصطلح الولاء كما يلي:

- شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته.
- شعور الفرد بمسؤولية تجاه شيء هام في حياته.
- حاجة من الحاجات الإجتماعية لدى أي إنسان.
- الإخلاص و المحبة و الاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهيمه.
- خاصية سائدة للسلوك الإنساني تجاه شيء يهم الإنسان"².

3/ مفهوم الولاء التنظيمي:

هو درجة تطابق الفرد مع منظمته و إرتباطه بها، و رغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه عضوية هذه المنظمة، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية و الإيجابية، فالعلاقة طبعاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية و إيجابية و ديناميكية و تقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس لمجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا و منافع مختلفة، فالإرتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمنظمة و يعزز رغبته في البقاء في العمل و الإستمرارية فيه"³.

4/ مفهوم الحوافز:

" هي تلك العوامل و المؤثرات و المغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، و تقدم نتيجة لأدائه المتفوق و المتميز، و تؤدي إلى زيادة رضائه و ولاءه للمؤسسة و بالتالي إلى زيادة أدائه و إنتاجه مرة أخرى"⁴.

5/ مفهوم الأجر:

" الأجر هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به وفق الإتفاق الذي يتم بينهما، و في إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل و صاحب العمل"⁵.

1- عبد الرحمان العيسوي، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، مصر، ب ط، 1998، ص 51.

2- مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للنشر و التوزيع، مصر، ط 1، 2005، ص 38-39.

3- عبد الباقي صلاح الدين، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 181.

4- أبو الكشك محمد نايف، الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير للنشر، الأردن، 2006، ص 133.

5- صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار العربي الحديث، د ب ن، 1988 ص 222.

6/ مفهوم الترقية:

" الترقية هي نتيجة تقييم مستمر و دوري يخضع له الموظف أثناء مساره المهني يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة، و تكون إما بترقية من درجة إلى درجة أعلى مباشرة و تكون بصفة مستمرة، كما تكون من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة في نفس السلك الأعلى مباشرة، وحتى يرقى الموظف بهذه الطريقة يجب أن لا تقل الخبرة عن سنتين"⁶.

وفي هذه الدراسة يهنا من أمر الترقية ذلك الجزء المتعلق بالصعود من رتبة إلى رتبة مباشرة في نفس المنظمة وما يتولد عنه من تفاعل مع ولاء الفرد لمنظمتة.

الأسس المنهجية للدراسة:

المنهج المستخدم في الدراسة:

المنهج الوصفي التحليلي: اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، " فالمنهج الوصفي هو طريقة يعتمد عليها الباحث في الحصول على معلومات دقيقة تصور الواقع الاجتماعي و تساهم في تحليل ظواهره، ويستهدف الوصف في هذه المرحلة تحقيق عدد الأهداف هي:

1/ جمع المعلومات الدقيقة عن جماعة او مجتمع أو ظاهرة من الظواهر.

2/ صياغة عدد من التعليمات النتائج التي يمكن أن تكون أساسا يقوم عليه تصور نظري محدد للإصلاح الاجتماعي.

3/ وضع مجموعة من التوصيات أو القضايا العلمية التي يمكن أن ترشد السياسة الاجتماعية في هذا المجال.

و يهدف هذا المنهج على وصف هذه الظواهر في زمن الحاضر، ويقوم بوصف ما هو موجود، ويهتم بتحديد الظروف و العلاقات القائمة بين الوقائع أو الظواهر ، كما يعد هذا المنهج الطريقة التي يسعى من خلالها الباحث إلى جمع البيانات و الحقائق حول الظواهر الاجتماعية بصفة كيفية.

كما لا تتوقف مهام هذا المنهج في جمع الحقائق و البيانات الكيفية، بل يتعدى هذا ليصل إلى التحليل الكيفي الدقيق ثم في الأخير إلى نتائج قابلة للتعميم، كما يعد هذا المنهج طريقة يعتمدها الباحث بغية الحصول على معلومات متنوعة و دقيقة تصور واقع اجتماعي كما هو، و تساهم بصفة فعالة في تحليل ظواهر هذا الواقع"⁷.

التقنيات المستعملة:

- الاستمارة:

اعتمدنا في هذه الدراسة الميدانية على الاستمارة و ذلك من أجل جمع البيانات المطلوبة من المبحوثين حتى نتمكن من التحقق من ما افترضناه بخصوص العلاقة بين الحوافز و الولاء التنظيمي

⁶ - المادتين 106 و 107 من الأمر رقم 03/06، المؤرخ في: 2026/07/15، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

⁷ - جمال معتوق، منهجية العلوم الاجتماعية و البحث الاجتماعي، دار بن مرابط، ط1، الجزائر، 2009، ص 119-120.

فالاستمارة "هي تقنية إختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كميًا فيما بعد و تقارن بها مع ما تم اقتراحه في الفرضيات.

تتهيكّل الاستمارة إذن على جملة من الأسئلة يتم طرحها على أفراد العينة لنحصل من إجاباتهم عن هذه الأسئلة على البيانات نلجأ إلى معالجتها كميًا بغرض إجراء مقارنات معينة، وعلى العموم تتعلق هذه الأسئلة المباشرة الموجهة للمبحوثين بحالتهم الإجتماعية و بأرائهم و بموافقتهم حول ظواهر و وقائع إجتماعية ما.

يرتكز التحقيق بالإستمارة على طرح سلسلة من الأسئلة على مجموعة من المستجوبين تكون في الغالب ممثلة لمجتمع إحصائي معين، تتصل هذه الأسئلة بأوضاع المستجوبين الإجتماعية و المهنية و العائلية، و بأرائهم، و بموقفهم من آراء و رهانات إنسانية و إجتماعية و بتوقعاتهم، و بمستوى معرفتهم أو وعيهم بالنسبة إلى حدث أو مشكلة أو نقطة أخرى تهم الباحثين"⁸.

العينة:

إن العينة " هي تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث و يجري عليها الإختبار أو التحقق على اعتبار أن الباحث لا يستطيع موضوعيا التحقق من كل مجتمع البحث نظرا إلى الخصائص التي يتميز بها هذا المجتمع، و عليه يمكن القول إن العينة هي مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين، إنها ذلك الجزء من الكل الذي يتم استخراجها من أجل إمكانية التحقق من الفرضيات، والذي فرضه عدم قدرة الباحث اختبار كل وحدات عالم البحث أينما وجدت، إن العينة هي المرور من وحدات مرتفعة عدديا و منتشرة جغرافيا لا يمكن القيام بالاختبار عليها إلى وحدات يمكن التحكم فيها، و بالتالي يمكن إختبارها، إنها عملية تقليص عالم البحث، أي لا تأخذ كل عناصر مجتمع البحث بل جزء فقط منها لإجراء الإختبار عليه"⁹

وكون دراستنا تشمل مجموعة من الموظفين الذين يعملون في الإدارات المحلية ارتأينا أن نختار العينة التراكمية أو عينة الكرة الثلجية" و يتم الحصول على هذا الصنف من العينة عندما يطلب الباحث من شخص أو عدة أشخاص أن يدلوه أو يرشدوه نحو أشخاص آخرين من معارفهم أو يملكون نفس المميزات و الخصائص التي عندهم و التي على أساسها اختارهم الباحث لينتموا إلى العينة.¹⁰

إذ إن دراستنا هذه أخذت عينتها الميدانية من بلدية بومدفع دائرة بومدفع ولاية عين الدفلة، في الفترة الممتدة من 09 أبريل 2023 إلى غاية 20 أبريل 2023.

نتائج الدراسة:

- كانت أغلبية المبحوثين من الإناث بتعداد بلغ 42 أنثى مقابل 08 ذكور.
- تراوح سن المبحوثين من 28 سنة كأدنى سن إلى 57 سنة كأقصى سن للمبحوثين.
- أما بالنسبة لمدة الخبرة في الإدارة فقد تراوحت من سنة واحدة إلى 27 سنة.

⁸- سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الإجتماع، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2012، ص 155-156.

⁹- سعيد سبعون، نفس المرجع، ص 148.

¹⁰- سعيد سبعون، نفس المرجع، ص 148.

-كما تبين أن أغلبية المبحوثين يعيلون آخرين من أطفال أو أولياء أو أقارب، حيث بلغ عددهم 35 مبحوث مع 15 مبحوث تبين أنهم يعيلون أنفسهم فقط.

-بالنسبة للمستوى الإداري للمبحوثين فقد كان على النحو التالي:

*مبحوث واحد يشغل منصب رئيس مصلحة.

*08مبحوثين يشغلون منصب رؤساء مكاتب.

*41 مبحوث يعتبرون من الموظفين البسطاء الذين ليس لديهم رؤس.

-عند قياسنا لرضى المبحوثين عن الأجور التي يتلقونها تبين أن غالبية المبحوثين بتعداد 28 مبحوث هم راضين عن أجورهم، وقد برروا رضاهم هذا كون أجورهم يكفيهم لتلبية حاجاتهم اليومية وبأنه أجر ثابت يخضع لقانون الوظيفة العمومية، ورضاهم وقناعتهم بما رزقهم الله عز وجل.

أما الفئة غير راضية عن أجورهم فقد وصل عددهم إلى 22 مبحوث وبرروا عدم رضاهم بأجورهم بسبب الغلاء المعيشي وارتفاع الأسعار، وبسبب عدم توافق الأجر مع المسؤولية و الجهد في بيئة العمل وبسبب عدم توافق المستوى العلمي مع الأجر.

-و بخصوص إن كان المبحوثين يرون أن أجورهم تتناسب مع مجهوداتهم في العمل فإن نصف المبحوثين بتعداد 25 موظف قد صرحوا بأنهم لا يرون تناسبا بين الجهد في العمل و الأجر المتلقي بسبب المسؤولية الملقاة على الموظف و الآثار السلبية الإدارية و القانونية المترتبة عن الخطأ المهني وبسبب أن الأجور لا تسمح بدفع تكاليف العلاج المترتب عن الضغوط و الإرهاق في العمل، وبسبب حالات الإحباط جراء ما يتلقاه الموظفون من سوء معاملة من طرف أفراد المجتمع من سب و شتم و عنف لفظي و جسدي، وبسبب عدم استيفاء كل المنح التي تعتبر من حقوق الموظف.

-وبخصوص الاستفادة من أجور و علاوات إضافية بمناسبة الساعات الإضافية في العمل فإن كل المبحوثين بنسبة 100% قد صرحوا أنهم لا يتلقون زيادات فن الساعات الإضافية التي يعملونها في الإدارة.

-وعند محاولة معرفتنا إن كان هنالك من سبيل لزيادة الأجر في الإدارة التي يعملون بها فإن الغالبية من المبحوثين بتعداد 38 من أصل 50 مبحوث صرحوا أنه ما من سبيل لذلك، وبقية 12 المبحوث من أصل 50 مبحوث صرحوا انه لا يمكن الزيادة في الأجر إلا من خلال الترقية بنوعيتها- الترقية الدرجة و الترقية في الرتبة.

-و عند محاولتنا معرفة القدرة الشرائية المتولدة عن الأجر الممنوح في العمل فإن:

*غالبية المبحوثين يرون أن قدرتهم الشرائية مقبولة بتعداد 37 مبحوث من أصل 50 .

*ثم كان في المرتبة الثانية المبحوثين الذين يرون أن قدرتهم الشرائية ضعيفة بتعداد وصل إلى 12 مبحوث من أصل 50.

*وبقى مبحوثين واحد فقط صرح أنه يرى بأن قدرته الشرائية جيدة.

-وبخصوص إن كان المبحوثين يعتمدون على الإستدانة كأسلوب في حياتهم الشرائية فإن غالبية المبحوثين لا يعتمدون على الإستدانة من الآخرين من أجل تلبية حاجاتهم حيث بلغ عددهم 26 مبحوث مقابل 24 مبحوث صرحوا أنهم يستدينون من آخرين من أجل شراء مستلزمات الحياة اليومية.

-وعند محاولتنا معرفة إن كان المبحوثين يرغبون في مزاولة عمل موازي لعملهم الإداري من أجل رفع أو تحسن مستواهم المادي فإن غالبية المبحوثين أقرروا أنهم يرغبون في ذلك حيث بلغ نسبتهم 70% من المبحوثين، أي بتعداد 35 من أصل 50 مبحوث وقد عللوا ذلك بسبب:

*تحسين المستوى المعيشي.

*السعي وراء التخلص من الإستدانة.

وأما الذين صرحوا بأنهم لو أتاحت لهم فرصة في عمل موازي-أي دخل إضافي-بأنهم لا يقبلون فقد عللوا رفضهم هذا كونه:

*لا يتناسب ولا يتوافق مع طبيعة عملهم الأصلي- الإداري.

*لضيق الوقتن.

*لضاياع الجهد في العمل الأصلي-الإداري.

*بسبب الإرتباطات و الوجبات الأسرية و العائلية.

*عدم الحاجة إلى دخل إضافي.

*عدم التعود إلا على العمل الأصلي-الإداري.

*عدم القدرة بسبب كبر السن.

-وبخصوص إن كان المبحوثين يرون أن سياسة الأجور في الإدارة التي يعملون بها تتماشى مع التغيرات الإجتماعية الحالية فإن غالبية المبحوثين يرون أنها لا تتماشى مع التغيرات الإجتماعية حيث بلغت نسبتهم 64% بتعداد 32 مبحوثين من أصل 50.

-و بخصوص إن كان المبحوثين يرون أن رفع الأجور من شأنه أن يعزز حبهم لإدارتهم فإن أكثر من نصف المبحوثين بنسبة 54% بتعداد 27 مبحوث من أصل 50 لا يرون أن أجورهم من شأن أن يزيد من حبهم لمنظمتهم.

-عند محاولة معرفة إن كان المبحوثين يرغبون في الترقية في الرتبة فإن جل المبحوثين أقرروا بأنهم يرغبون في الترقية و عللوا رغبتهم بسبب:

*الزيادة المرتبطة بها في الأجر.

*التحفيز المعنوي المترتب عنها.

*لرفع المستوى المهني و تقلد مناصب أعلى تجعل للموظف مكانة إدارية في تنظيمه.

*الوصول إلى التناسب بين المستوى التعليمي و المستوى الإداري.

*لأنها نتاج الجهد الطويل المبذول.

*للحصول على قدر من المسؤولية تسمح بالسيطرة على طريقة العمل و تسمح بتحسين ظروف العمل.

*لزيادة الحماس في العمل.

إذ بلغت نسبتهم 94% و بقيت نسبة 6% فقط من المبحوثين صرحوا أنهم لا يرغبون بالترقية في الرتبة وأرجعوا ذلك لنفورهم من المسؤولية المترتبة عن الترقية و بسبب انشغالهم بتربية أبنائهم الصغار.

-و بخصوص آخر ترقية في الرتبة تحصل عليها المبحوثين فقد تراوحت بين 9 أشهر إلى 11 سنة مضت، إلا أم الملفت للانتباه هذا هو أن 78% من المبحوثين صرحوا أنهم لم يستفيدوا من الترقية في الرتبة بعد.

-وعند قياسنا للمؤهلات الفعلية التي تقوم عليها الترقية في الرتبة من وجهة نظر المبحوثين فقد كانت على النحو التالي:

*الخبرة المهنية- الأقدمية.

*المستوى العلمي و الشهادات المتحصل عليها.

*حسب علاقة الموظف بالمسؤول و الرئيس المباشر.

*غير واضحة و غامضة.

-وعند محاولتنا معرفة مدى شفافية الإعلان عن مسابقات الترقية في الدرجة فإن غالبية المبحوثين بنسبة 66% لا يكونون على دراية بها و قد أرجعوا جهلهم بها بسبب:

*سريتها حتى يتسنى ترقية المرغوب فيهم فقط

*كثرة التحفظات عند الإعلان عنها من طرف المسؤولين.

*لضعف العلاقة بين الموظف و الإدارة.

*لسببه إنعدامها.

*لعدم إكتراث الموظفين بها.

-وبخصوص مدى عدل طريقة الترقية في الرتبة فإن غالبية المبحوثين يرون بأنها غير عادلة أين وصلت نسبتهم.

-وبخصوص مدى عدل طريقة الترقية في الرتبة فإن غالبية المبحوثين يرون بأنها غير عادلة أين وصلت نسبتهم 38% من مجموع المبحوثين وقد عللوا إجاباتهم عن عدم شعورهم بالعدل بمايلي:

*لإعتمادها على المحاباة.

*لإعتمادها على أصحاب المعارف و المقربون من المسؤول.

*لأنها تستثني المجددين في العمل.

*لإعتمادها على المحسوبية.

وسجلنا نسبة 36% من المبحوثين يرونها شبه عادلة -أو عادلة نسبيا- و أرجعوا ذلك لـ:

*شح المناصب المالية.

*البطيء الشديد في سيرورتها.

*سوء تسييرها

*إعتمادها على المحاباة و المحسوبية في بعض الاحيان.

*بسبب تصفية الحسابات و المشاكل بين الموظفين.

*لأنها لا تراعي نوعية و كمية الجهد المبذول في العمل.

وبقيت نسبة 26 % من المبحوثين يرون الترقية تسيير بطريقة عادلة و قد فسروا ذلك بقولهم:

*إنها تسيير طبقا لقوانين المعمول بها.

*لأنها خاضعة لرقابة الوظيف العمومي و المراقب الميزانياتي.

*لأنها تعطي كل ذي حق حقه.

-و عند رغبتها في معرفة إن كان المبحوثين يعرفون موظفين في إدارتهم لم يستفيدوا من الترقية في الرتبة مطلقا فقد صرح أغلبية المبحوثين بأ،هم لا يعرفون موظفين لم يترقوا مطلقا، حيث كانت نسبتهم 64 % و بقيت 36 % من المبحوثين صرحوا أنهم يعرفون موظفين لم يترقوا و عللوا فشل هؤلاء الموظفين في الترقية في الرتبة بـ:

*ظلم المسؤول المباشر.

*لأنهم ليسوا مقربين من المسؤولين.

*بسبب تهميشهم.

*سوء التسيير.

*عزوفهم عن المطالبة بحقوقهم الشرعية في الترقية.

*عدم إطلاعهم على مجمل حقوقهم.

*طبيعة وظيفتهم كالسائقين مثلا، و عمال الحظيرة،...

*بسبب العقوبات الإدارية المسلطة عليهم.

-و بخصوص الآثار السلبية المترتبة عن التأخر الترقية في الرتبة من وجهة نظر الموظفين فكانت على النحو التالي:

*إضعاف المردودية.

*يصبح الموظف غير قادر على العطاء في إدارته بصفة كاملة.

*شعور الموظف بالتمييز السلبي تجاهه.

*ظهور نوع من الرداءة في العمل.

*الشعور بالضجر في العمل.

*الشعور بالظلم تجاه الموظف.

- *شعور الموظف باللاعدل.
- *سعي الموظف إلى ترك منصب العمل و البحث عن عمل آخر.
- *زيادة نسبة التغيبات في العمل.
- *شعور الموظف بالإحباط.
- *فقدان الحماس للعمل.
- *نقص الضمير المهني في العمل.
- *إهمال الموظف للعمل.
- *التأخر في إنجاز المهام الموكلة للموظف.
- *التماطل العمدي في العمل.
- *قتل روح المبادرة.
- *لامبالاة في العمل.
- *فقدان الثقة في المسؤولين بصفة خاصة و الإدارة بصفة عامة.
- *شعور الموظف بالقنوط.
- *شعور الموظف باليأس.
- *مبادرة الموظف في تأجيج الصراعات-بجانبتها السلبي- في بيئة العمل.
- *عزوف الموظف عن الاستجابة إلى العمل في الحالات الطارئة- خارج أوقات الدوام.
- *إعتماد الموظف على الأساليب إحتيالية من أجل تجنب إنجاز العمل.
- فقد أجمع كل المبحوثين أن الترقية في الرتبة في حينها تؤثر على الموظف معنويا بنسبة 100 % .
- أما بخصوص أن كانت المبحوثين يرون علاقة ربط بين تأخر ترفيتهم في الرتبة و بين إنقاص ذلك حبههم لإدارتهم التي يعملون بها فقد صرح 68% من المبحوثين أنه توجد علاقة بين تأخر الترقية في الرتبة مع نقص حبههم للإدارة التي يعملون بها، و بقيت نسبة 32% فقط التي نفت هذه العلاقة معللة على ذلك بـ:
 - *أن الخلل ليس في الإدارة في حد ذاتها و إنما بطريقة سير الترقية في الرتبة.
 - *إن الإهتمامات الرئيسية ليست في الحصول على الترقية في الرتبة المستحقة وإنما في الفلاح من الجانب الإجتماعي-تربية الأطفال.
 - *لأن العاملون و القائمون بإجراءات الترقية الرتبة من مصلحة المستخدمين و المسؤولين المباشرين لا يمثلون المنظمة التي أعمل بها.
 - *لا أخط بين المهام الموكلة بي و بين سوء التسيير الإداري من طرف أفراد آخرين -المسؤولين عم عملية الترقية-.

-أما بخصوص اقتراحات الموظفين المبحوثين التي يرونها تزيد من ولائهم لمنظماتهم فكانت على شكل النقاط التالية:

- *ابتعاد المسؤولين قدر المستطاع عن التحفيز بين الموظفين.
- *العمل على تقدير المجهودات الخاصة المبذولة من طرف الموظفين.
- *إنقاص الحجم الساعي للعمل.
- *العمل على إحترام و الإلتزام بقواعد و شروط العمل.
- *تحسين ظروف العمل-المادية- بصفة خاصة.
- *توسيع دائرة الإتصال المباشر بين الموظفين و رؤوسائهم.
- *السعي إلى الزيادة في الأجور.
- *توزيع المهام بطريقة منطقية و عقلانية.
- *العمل على جعل الترقية آلية.
- *العمل على برمجة دورات تكوينية مستمرة لصالح الموظفين.
- *الحصول على أكبر قدر من التسهيلات في المعاملات و تلبية حاجات الموظف حتى يتفرغ في تركيزه على أنجاز عمله.
- *السعي إلى تجنب كل أنواع ضغوطات العمل.
- *تشجيع الكفاءات.
- *تفعيل الاعتماد على الأمر بالمهارات لما له من تحديد و توضيح للمهام المنوطة بالموظف، وما يضمن له من الإستفادة من مستحقاته -المادية و الراحة المترتبة عنها-.
- *العمل على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب و تجنب المحاباة.
- *التخفيف من محاسبة الموظفين عن الأخطاء المهنية غير العمدية.
- *التسهيل في الحصول على العطل السنوية.
- *إضفاء أكبر قدر من الليونة في التعاملات الإدارية بين الرؤساء و المرؤوسين فيما بينهم.
- *السماح للموظفين بتقديم الإقتراحات التي تمس طريقة و كيفية سيرورة العمل و أخذ هذه الإقتراحات بعين الإعتبار من أجل تحسين ظروف العمل.
- *العمل على التغيير الدوري لرؤساء المصالح من أجل إعطاء نفس جديد للمصلحة و للموظفين من حين إلى آخر.
- *إلغاء ربط الترقية في الرتبة بفترة زمنية معينة-5 سنوات فما فوق- وذلك بتفعيل المسابقات بصفة دورية.
- التحليل و التعليق حسب الفرضية الأولى الناصة على أن:

-يؤدي ضعف الأجر إلى الحد من الولاء التنظيمي للفرد في إدارته.

-يمكن اعتبار أن الفرضية الناصة على أن ضعف الأجر من شأنه أن يحد من الولاء التنظيمي للفرد في إدارته قد تحققت ولو نسبيا، حيث أن نتائج الدراسة بينت أن غالبية المبحوثين لا يتلقون أجورا إضافية عن الساعات الإضافية التي يعملونها، كما، هم ليس لديهم أي سبيل أو طريقة تسمح لهم من رفع مستويات أجورهم.

- كما أن غالبيتهم لديهم الرغبة في الحصول على عمل إضافي من أجل مساعدة أنفسهم ماديا و تحسين أحوالهم، كما سجلنا اتفاقا عاما على أنهم لا يرون سياسة الأجور تتماشى مع الواقع الإجتماعي المعاش، ضف إلى ذلك أن نصف المبحوثين لا يرون تناسبا بين جهدهم المبذول في العمل و الأجر المترتب عنه، كما أنهم يرون أن قدرتهم الشرائية ليست بالجيدة و إنما مقبولة فقط.

هذه كلها مؤشرات تؤكد أن لضعف الأجر دور كبير و فعال في الحد من الولاء التنظيمي للأفراد في الإدارة.

-التحليل و التعليق حسب الفرضية الثانية الناصة على أن:

يؤدي تأخر الترقية في الرتبة إلى الحد من الولاء التنظيمي في إدارته.

يمكننا اعتبار الفرضية الثانية التي ترى بأن تأخر الترقية في الدرجة من شأنه أن يحد من الولاء التنظيمي للفرد في إدارته قد تحققت بشكل كبير، حيث أن كل المبحوثين يرغبون في الترقية في الرتبة بهدف رفع مستواهم المادي، ضف إلى ذلك أن معظم المبحوثين تجاوزت فترة آخر ترقية لهم الخمس سنوات و التي تعتبر إداريا كحد أقصى للترقية، كما أنهم أدرجوا مؤهلاتهم سلبية و غير موضوعية والتي ترونها تقوم عليها الترقية في الرتبة، كما أنهم بينوا عدم شفافية في الإعلانات عن مسابقات الترقية الدورية، إضافة أنهم أكدوا لاعدل في أساليب الحصول على الترقية، كما أكدوا على وجود علاقة ربط بين تأخر الترقية في الرتبة مع نقص حب المنظمة.

هذه المؤشرات تجعلنا نؤكد أن تأخر الترقية في الرتبة يؤثر سلبا على الولاء التنظيمي للأفراد في الإدارة بشكل كبير.

خاتمة:

من خلال الدراسة الميدانية الخاصة بدور الحوافز المادية و المعنوية في التأثير على الولاء التنظيمي للأفراد في الإدارة -الإدارة المحلية-، يمكننا القول أن لهذه الحوافز الدور الكبير في التأثير إما سلباً أو إيجاباً في العلاقة التنظيمية بين الطرفين- الأفراد والإدارة -، ومن خلال نتائج هذه الدراسة يمكننا نقترح ثلاثة نقاط نراها فعالة في رفع مستويات الولاء التنظيمي للأفراد في الغدارة المحلية وهي:

أولاً: تفعيل و مساندة سياسات الأجور وفقاً للواقع المعاش.

ثانياً: إيجاد ميكانيزمات علمية تسنح بسيرورة الترقية في الرتبة وفقاً لمنطق يستسيغه الموظفون.

ثالثاً: ضرورة إشراك المستفيدين- الموظفين- في عملية إتخاذ القرارات التي تمس كفاءات التحفيز الوظيفي.

قائمة المراجع:

- 1- أبو الكشك محمد نايف، الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير للنشر، الأردن، 2006.
- 2- جمال معتوق، منهجية العلوم الإجتماعية و البحث الإجتماعي، دار بن مرابط، ط1، الجزائر، 2009.
- 3- سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبية للنشر الجزائر، 2012.

- 4- صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار العربي الحديث، د ب ن 1988.
- 5- عبد الباقي صلاح الدين، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 6- عبد الرحمان العيسوي، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، مصر، ب ط، 1998.
- 7- مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، ط 1، 2005.
- 8- الأمر رقم 03/06، المؤرخ في: 2026/07/15، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

دليل الإستمارة

المحور الأول: بيانات عامة

-الجنس:

-السن:

-مدة الخبرة في الإدارة:

الحالة العائلية: تعيل نفسك فقط تعيل آخرين

المستوى المهني: رئيس مصلحة رئيس مكتب موظف بسيط

المحور الثاني: الخاص بالفرضية الأولى الناصلة على: يؤدي ضعف الأجر إلى الحد من الولاء

التنظيمي للفرد في إدارته

* هل أنت راض عن الأجر الذي تتلقاه؟

لا

نعم

..... في كلتا الحالتين لماذا؟

* هل ترى بأن الأجر الذي تتلقاه يتناسب مع الجهد الذي تبذله في العمل؟

لا

نعم

..... في حالة لا إشرح ذلك؟

* هل تتلقى أجرا إضافيا عن الساعات الإضافية التي تعملها؟

لا

نعم

* في الإدارة التي تعمل بها، هل من سبيل لزيادة الأجر؟

لا

نعم

..... في حالة نعم، إشرح ذلك؟

* هل تراعى قدرتك الشرائية؟

جيدة

مقبولة

ضعيفة

* هل تعتمد على الإستدانة-الكريدي- في حياتك اليومية؟

لا

نعم

* لو أتاحت لك الفرصة في عمل موازي- دخل إضافي- هل تقبل؟

لا

نعم

* هل ترى بأن سياسة الأجور في الإدارة التي تعمل بها تراعي التغيرات السريعة في مجتمعنا؟

لا

نعم

* هل ترى علاقة بين رفع أجرك مع زيادة حبك لإدارتك؟

لا ليس له علاقة

نعم هناك علاقة

المحور الثالث: الخاص بالفرضية الثانية على: يؤدي تأخر الترقية في الرتبة إلى الحد من الولاء

التنظيم للفرد في إدارته

* هل ترغب في الترقية في الرتبة؟

لا

نعم

..... في كلتا الحالتين لماذا؟

..... منذ متى كانت أحر ترقية لك؟

* ماهي المؤهلات الفعلية التي تقوم عليها الترقية في الرتبة في إدارتك؟

* هل تكون على علم بمسابقات الترقية الدورية؟

- * في حالة لا، لماذا؟ نعم لا
-
- * هل ترى بأن الترقية في الرتبة في الإدارة التي تعمل بها تسير بطريقة عادلة؟
- * في كل حالة لماذا؟ نعم نوعا ما لا
-
- * هل تعرف أفرادا في الإدارة التي تعمل بها لم يترقوا في الرتبة مطلقا؟
- * في حالة نعم لماذا لم يترقوا؟ نعم لا
-
- * حسب رأيك ماهي الآثار السلبية لتأخر الترقية في الرتبة في إدارتك؟
- * حسب رأيك هل الترقية في الرتبة في حينها تؤثر عليك معنويا؟
- * في حالة لا، لماذا؟ نعم لا
-
- * هل ترى علاقة بين تأخر الترقية في الرتبة مع نقص حب الإدارة التي تعمل بها؟
- * في حالة لان إشرح ذلك؟ نعم توجد علاقة لا ليس لها علاقة
-
- * ماذا تقترح كأساليب تجعلك تزيد من ولائك لإدارتك؟
-