

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## العنوان

# أثر التحفيز في الولاء التنظيمي دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي - بالميلية - ولاية جيجل

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:  
ياسر عبد الرحمان

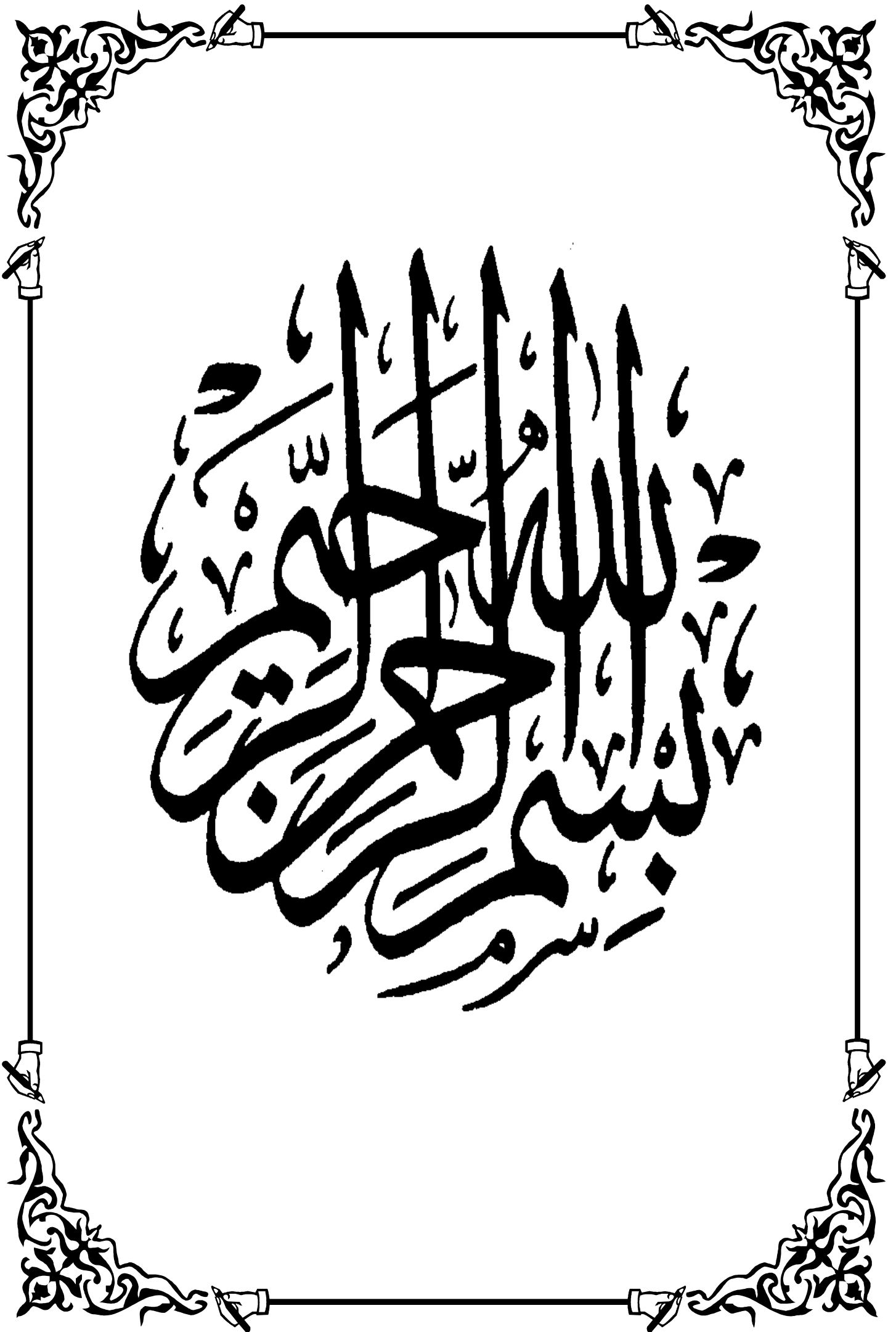
إعداد الطالبين:  
سفيان بن عميروش  
رابح براهيم

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذة: فوزية غياط
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذ: ياسر عبد الرحمان
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذة: جنات بوخمخم

السنة الجامعية: 2017/2018.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## دعاء

يا رب لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجيت ولا  
بالياس إذا فشلت وذكري دائما أن الفضل هو  
التجارب التي تسبق النجاح  
يا رب إذا أعطيتني نجاحا فلا تفقدني تواضعي...  
وإذا أعطيتني تواضعا فلا تفقدني اعتزازي  
بكرامتي... واجعلي من الذين إذا أعطيت  
شكروا... وإذا تقلبت بهم الأيام اعتبروا.

آمين

# كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم

نحمد الله تعالى ونشكره على نعمه وعونه، ونصلي على خاتم الأنبياء والمرسلين "محمد" وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد.

نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة ونخص بالذكر الأستاذ "ياسر عبد الرحمن" على إرشاداته ونصائحه وتوجيهاته العلمية والتي من خلالها وبعون الله تعالى تم إنجاز العمل المتواضع.

كما لا ننسى أن نقدم شكرنا الجزيل لـ "مسعود هريكش" على دعمه لنا في عملنا هذا.

وأخيرا نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كافة عمال مؤسسة الخزف الصحي بالمليية على حسن استقبالهم، وعلى إمداد يد العون للحصول على المعلومات اللازمة المتعلقة بموضوع البحث.

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	دعاء
	الشكر
أ	فهرس المحتويات .....
ج	فهرس الجداول .....
خ	فهرس الأشكال .....
د	فهرس الملاحق .....
1	مقدمة .....
<b>الفصل الأول: التأسيس النظري للحوافز</b>	
14	تمهيد .....
15	المبحث الأول: ماهية الحوافز.....
15	المطلب الأول: مفهوم الحوافز.....
17	المطلب الثاني: أهداف الحوافز.....
19	المطلب الثالث: أنواع الحوافز.....
28	المطلب الرابع: العلاقة بين الدوافع والحوافز.....
32	المبحث الثاني: نظريات التحفيز في الفكر الإداري .....
32	المطلب الأول: التحفيز في نظرية الإدارة العلمية لفرديريك تايلور "Frédéric Taylor".....
33	المطلب الثاني: التحفيز في نظريتي X و Y لدوغلاس ماك غريغور "Douglas Mc Gregor"
33	المطلب الثالث: التحفيز حسب نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو "Maslow".....
35	المطلب الرابع: التحفيز حسب نظرية ذات العاملين لهورزبورغ "Herzberg".....
36	المطلب الخامس: نظريات العلمية.....
38	المبحث الثالث: فعالية نظام الحوافز.....
38	المطلب الأول: مفهوم نظام الحوافز.....
38	المطلب الثاني: خطوات تصميم نظام الحوافز.....

41	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز .....
41	المطلب الرابع: مقومات فاعلية نظام الحوافز .....
43	الخلاصة .....
<b>الفصل الثاني: مساهمة الحوافز في تعزيز الولاء التنظيمي.</b>	
45	تمهيد .....
46	المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي .....
46	المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي .....
50	المطلب الثاني: ركائز الولاء التنظيمي ومحدداته .....
55	المطلب الثالث: مداخل دراسة الولاء التنظيمي وأبعاده .....
58	المبحث الثاني: الولاء التنظيمي وسياساته .....
58	المطلب الأول: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي .....
62	المطلب الثاني: عوامل تطور الولاء التنظيمي ومراحله .....
65	المطلب الثالث: طرق قياس الولاء التنظيمي وآثاره .....
69	المبحث الثالث: أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي .....
69	المطلب الأول: أثر الحوافز المادية على الولاء التنظيمي .....
71	المطلب الثاني: أثر الحوافز المعنوية على الولاء التنظيمي .....
73	المطلب الثالث: أثر الأنظمة التحفيزية في تحقيق الولاء التنظيمي .....
76	الخلاصة .....
<b>الفصل الثالث: دراسة أثر التحفيز في الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة الخزف الصحي بالميلية</b>	
77	تمهيد .....
78	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة .....
78	المطلب الأول: نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة .....
80	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخزف الصحي .....
83	المطلب الثالث: نشاط شركة الخزف الصحي .....

86	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.....
86	المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.....
87	المطلب الثاني: أداة الدراسة.....
93	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات.....
95	المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.....
96	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.....
100	المطلب الثاني عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الحوافز.....
106	المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الولاء التنظيمي.....
110	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة .....
127	الخلاصة.....
129	الخاتمة.....
134	قائمة المراجع.....
142	قائمة الملاحق.....



الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
28	مخطط توضيحي لأنواع الحوافز	01
30	الدوافع كنظام ديناميكي لإشباع الحاجات	02
31	العلاقة بين الحوافز والسلوك	03
31	العلاقة بين الحوافز والدوافع	04
33	نظريتي X و Y لدوغلاس ماغريغور	05
35	سلم الحاجات الإنسانية لماسلو	06
40	مراحل تصميم نظام الحوافز	07
55	نموذج دكوتز وسمرز "Decotis" & "Summers" للعوامل المحدد للولاء التنظيمي	08
59	نموذج ستيرز 1977 Setters في تفسير الولاء التنظيمي	09
74	العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي	10
96	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	11
97	توزيع أفراد العينة حسب العمر	12
97	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	13
98	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	14
99	توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني	15
99	توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري	16
100	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	17

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	نشاط مؤسسة الخزف الصحي بالميلية	84
02	فئات مقياس "ليكرث" الخماسي ودلالاتها	89
03	اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة المحور الأول	90
04	اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة المحور الثاني	91
05	معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبانة	92
06	اختبار التوزيع الطبيعي	92
07	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	96
08	توزيع أفراد العينة حسب العمر	97
09	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	97
10	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	98
11	توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني	99
12	توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري	99
13	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	100
14	تفريغ إجابات أفراد العينة حول بعد الحوافز المادية	101
15	تفريغ إجابات أفراد العينة حول بعد الحوافز المعنوية	104
16	تفريغ إجابات أفراد العينة حول محور الولاء التنظيمي	107
17	قاعدة القرار لاختبار الفرضيات المتعلقة بأثر أبعاد الحوافز على الولاء التنظيمي	111
18	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Analysis multiple Regression) لاختبار تأثير أبعاد الحوافز على الولاء التنظيمي	112
19	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Analysis multiple Regression)	113
20	إختبار T للفروق في آراء أفراد العينة حول أبعاد التحفيز تعزى الجنس	114
21	تحليل ANOVA للفروق في أبعاد الحوافز تعزى العمر	115
22	تحليل ANOVA للفروق في أبعاد الحوافز تعزى الحالة العائلية	116
23	تحليل ANOVA للفروق في أبعاد الحوافز تعزى المستوى التعليمي	117
24	تحليل ANOVA للفروق في أبعاد الحوافز تعزى الصنف المهني	118
25	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للحوافز المادية والمعنوية تعزى الصنف المهني	118

## فهرس الجداول

119	تحليل ANOVA للفروق في أبعاد الحوافز تعزى الراتب الشهري	26
120	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للحوافز المادية والمعنوية تعزى الراتب الشهري	27
121	تحليل ANOVA للفروق في أبعاد الحوافز تعزى سنوات الخبرة	28
122	اختبار T للفروق في آراء أفراد العينة حول محور الولاء التنظيمي تعزى الجنس	29
123	تحليل ANOVA للفروق في الولاء التنظيمي تعزى الخصائص الشخصية والوظيفية	30

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
142	استبانة الدراسة	01
146	قائمة الأساتذة المحكمين	02
147	الهيكل التنظيمي لشركة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل	03
149	الصدق البنائي لأداة الدراسة	04
152	معامل الثبات ألفا كرومباخ Cronbach's Alpha	05
154	اختبار التوزيع الطبيعي	06
155	الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة	07
157	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	08
158	نتائج تحليل التباين للانحدار التعدد	09
159	اختبار T للفروق بين متوسطات العينات المستقلة حسب متغير الجنس	10
160	نتائج اختبار الفروق	11



مقدمة

عرف الاقتصاد العالمي تطوراً متسارعاً بدءاً بالاقتصاد الصناعي وصولاً إلى ما يعرف باقتصاد المعرفة، وتغيرت في خضم هذا التطور النظرة للموارد البشرية في المؤسسات، فبعد أن كان ينظر للمورد البشري على أنه يجب استغلاله أقصى استغلال حاله كحال باقي عناصر الإنتاج، أصبح ينظر إليه اليوم على أنه أساس استمرار المؤسسات ومصدر قوتها وتميزها. ومع كبر حجم المؤسسات وتعدد العلاقات الإنسانية فيها، أصبحت عملية إدارة الموارد البشرية فيها غاية في الصعوبة خاصة منها ما تعلق منها بتخفيض التكاليف الخفية للعمال الناتجة عن ارتفاع معدلات دوران العمل والغيابات الكثيرة، ذلك أشعر المسيرين بأهمية الحفاظ على إطاراتها وكفاءاتها وكبح انتقالهم إلى مؤسسات أخرى بحثاً عن مصالحهم الاقتصادية وذلك في ظل اشتداد المنافسة على الكفاءات والعمالة الماهرة على المستوى المحلي وحتى العالمي، فالمسيرون اليوم يتفنون في وضع نظام حوافز مغرية، وتوفير جو عمل مريح وتسويق سمعة المؤسسة لأجل اجتذاب الكوادر المتميزة.

ولكن يبقى الأهم من جذب هذه الكفاءات هو الحفاظ عليها، وضمان استمراريتها بالعمل لصالح المؤسسة بالرغم من توفر إغراءات أكبر في سوق العمل. وهنا أثبتت لنا التجربة اليابانية أهمية الولاء التنظيمي للعمال في استمرارهم في خدمة المؤسسة والرقى بها للأحسن وسعيهم لتحقيق أهدافها كأنها أهدافهم الشخصية، فاليابان بعد أن تصدرت الاقتصاد العالمي رغم افتقارها للموارد الطبيعية، أثبتت أن المورد البشري هو صانع الفرق حين آمنت بموردها البشري وأولته الاهتمام اللازم وكسبت ولاء لها فأصبحت بذلك في مصاف البلدان الأولى اقتصادياً في العالم.

إن الولاء التنظيمي لا يأتي من العدم وإنما هو شعور يكتسب، والفرد هنا يوالي من يحسن إليه ويجد أن مصالحه تتحقق من خلال تحقيق مصالح الطرف الآخر، لذلك على المؤسسات وخلال سعيها لكسب ولاء عمالها أن ترضي دوافعهم، وتشبع رغباتهم وتحسسهم أن أهدافهم تتحقق بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يتطلب من المسيرين أن يكونوا على دراية بنظريات التحفيز، حتى يتمكنوا من فهم سلوك العامل وتوجيهه لخدمة مصالح المؤسسة، فسلوك الفرد لا يكون عشوائياً دائماً، وإنما يكون مدفوعاً بحاجات يسعى لإشباعها ورغبات يحاول تحقيقها.

## 1- إشكالية الدراسة

انطلاقاً من الأهمية الكبيرة لموضوع التحفيز وضرورة تحقق الولاء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، تتبلور ملامح إشكالية دراستنا في التساؤل التالي:

ما أثر التحفيز في الولاء التنظيمي للموارد البشرية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية؟

ولإلمام بجميع النواحي التي تتضمنها هذه الإشكالية نطرح التساؤلات التالية:

- ✓ هل تؤثر الحوافز المادية في الولاء التنظيمي لعمال مؤسسة الخزف الصحي بالميلية؟
- ✓ هل تؤثر الحوافز المعنوية في الولاء التنظيمي لعمال مؤسسة الخزف الصحي بالميلية؟
- ✓ هل توجد فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التحفيز تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟
- ✓ هل توجد فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

## 2- فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة بما تضمنته من أسئلة، تقتضي ضرورة صياغة فرضيات منبثقة عنها، وعليه يمكن صياغة فرضيات هذه الدراسة على النحو التالي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) ( للتحفيز في الولاء التنظيمي للعمال بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

وتتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) ( للتحفيز المادي في الولاء التنظيمي للعمال بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) ( للتحفيز المعنوي في الولاء التنظيمي للعمال بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) في آراء أفراد العينة حول أبعاد التحفيز تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية.

وتتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التحفيز تعزى لمتغير الجنس؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التحفيز تعزى لمتغير العمر.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التحفيز تعزى لمتغير الحالة العائلية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التحفيز تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التحفيز تعزى لمتغير الصنف المهني.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التحفيز تعزى لمتغير الراتب الشهري.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التحفيز تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) في آراء أفراد العينة حول الولاء التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية؛

وتتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.



- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعزى لمتغير للعمر.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الحالة العائلية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الصنف المهني.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الراتب الشهري.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

### 3 - أسباب اختيار الموضوع

وقع اختيارنا لهذا الموضوع بالذات دون غيره من المواضيع لأسباب عديدة منها:

#### □ الأسباب الشخصية

- ✓ الرغبة الشخصية في الإطلاع على موضوع الولاء التنظيمي وإضافة كل ما هو جديد فيه إلى معارفنا الشخصية؛
- ✓ ملائمة الموضوع مع التخصص المدروس والذي هو إدارة الموارد البشرية؛
- ✓ ملاحظتنا من المحيط المعاش أن العامل الجزائري قليل الولاء لمؤسسته ورغبتنا في اختيار هذه الملاحظة كدراسة ميدانية.

### □ الأسباب الموضوعية:

يعد الولاء التنظيمي من المواضيع التي تشغل بال الباحثين في العلوم الإدارية، كون شعور العامل بالولاء ينعكس إيجابا على أدائه، مما يمنح الفرق والتميز للمؤسسة، أما عن ربطه بالتحفيز دون غيره من المتغيرات المؤثرة، فراجع إلى أن التحفيز يعتبر من العناصر المؤثرة في عنصر الولاء لدى العمال.

#### 4- أهداف الدراسة

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- ◀ التعرف على مفهوم وأهمية الحوافز لدى العاملين في المؤسسة؛
- ◀ تسليط الضوء على الولاء التنظيمي والتعرف على أدبياته؛
- ◀ توضيح أثر الحوافز المادية والمعنوية في تعزيز ولاء العمال؛
- ◀ اكتشاف الاختلاف بين تأثير نوع معين من الحوافز على آخر في كسب ولاء العمال.

#### 5- أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- ✓ يعتبر موضوع التحفيز من المفاهيم المهمة والمطروحة على طاولة المفكرين و الباحثين في المجال الاقتصادي، وقد اكتسب التحفيز هذه الأهمية لمساهمته في تحريك الدوافع و المثيرات داخل نفسيات العمال وإخراج أفضل ما لديهم من طاقات وتوجيهها لخدمة أهداف المؤسسة.
- ✓ التعرف على بعض الدراسات الخاصة بالولاء التنظيمي وعوامل بنائه وتدعيمه لدى الأفراد وأثاره على أدائهم و أداء المؤسسة.
- ✓ تقديم مجموعة من التوصيات للإداريين في ضوء النتائج المتوصل إليها، والتي بدورها تساهم في بناء وتعزيز ولاء العاملين لمؤسساتهم، وما يترتب عنها من زيادة في الأداء والإنجاز وانخفاض في معدلات دوران العمل في هذه المؤسسات.

## 6- حدود الدراسة

تتمثل حدود هذه الدراسة في:

- **الحدود الموضوعية:** يتناول هذا الموضوع البحث عن الأثر الذي تتركه الحوافز في إحساس الفرد بالانتماء والولاء، وهنا حددنا متغير مستقل ألا وهو التحفيز والمتغير التابع والذي تمثل في الولاء التنظيمي؛
- **الحدود المكانية:** وقع الاختيار على مؤسسة الخزف الصحي بالميلية- ولاية جيجل؛
- **الحدود البشرية:** نظرا لتعذر الوصول لجميع مفردات مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 414 عامل، وتم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة بدلا من أسلوب المسح الشامل، حيث كان حجم العينة 60 عامل؛
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الممتدة بين شهري جانفي وماي 2018.

## 7- منهج وأدوات الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي فيما يتعلق بالجزء النظري من الدراسة، حيث يعتمد على جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة المدروسة والعمل على تحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى نتائج محددة، بالاعتماد على الكتب والدوريات والمجلات والمواقع الإلكترونية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي للدراسة، فقد استخدم منهج دراسة حالة بالاعتماد على الاستبانة، والتي تعتبر أداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى الوثائق والسجلات المتحصل عليها من طرف المؤسسة محل الدراسة، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة بيانات الاستبانة وترجمتها إلى نسب ومتوسطات حسابية وانحرافات ... الخ.

### 8- الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لعدد من الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وحاولنا تقسيمها حسب الموضوع.

#### • دراسة الشريط شريف محمد بعنوان: "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي"<sup>1</sup>.

وقد هدف من خلال دراسته إلى تبيان أثر الاتصال بكل أنواعه على الولاء التنظيمي، حيث تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات، وقد تم توزيع 73 استمارة على عمال المؤسسة محل الدراسة، وقد توصل إلى جملة من النتائج أهمها:

- ✓ قلة استخدام الاتصالات الشفوية ما عدا في حالة الاتصالات التي تكون في نفس المستوى أو ما يسمى بالاتصال الأفقي؛
- ✓ اعتماد المؤسسة محل الدراسة بشكل أكبر على الاتصال الكتابي، لأنه هناك علاقة ارتباط موجبة وضعيفة بين الاتصال الشفوي والولاء التنظيمي، وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي؛

#### • دراسة الدكتور سليمان الفارس بعنوان: "أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة"<sup>2</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كل من مفهومي سياسات التحفيز والولاء التنظيمي نظريا وتبيان العلاقة بينهما، حيث تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات حول الظاهرة المدروسة، وقد تم توزيع 324 استمارة على عمال المؤسسة محل الدراسة، حيث تم توصل إلى أهم النتائج التالية:

- ✓ عدم وجود إجماع في رؤى الموظفين على مفهوم السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي وانقسام الموظفين على درجة وجود الولاء التنظيمي؛

<sup>1</sup> - دراسة الشريط شريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2009.

<sup>2</sup> - سلمان الفارس، أثر أساسيات التحفيز في الولاء التنظيمي، المؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27 العدد الأول، 2011.

✓ وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (العمر، الخبرة، المرتبة، المؤهل العلمي).

✓ عدم وجود علاقة بين سياسات التحفيز المستخدمة والعوامل الشخصية للموظفين، ووجود علاقة قوية وإيجابية بين التحفيز والولاء التنظيمي؛

✓ عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية من حيث طبيعة الوظيفة برؤية الموظفين تجله الولاء التنظيمي والسياسات التحفيزية؛

• دراسة مزوار منوبة بعنوان: " أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية".<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الولاء والتعرف عليه بشكل أوسع، وتوضيح العلاقة بين التحفيز والوصول إلى كسب ولاء العمال، كما هدفت الدراسة أيضا إلى معرفة درجة ولاء العمال في المؤسسات محل الدراسة ومعرفة ما إذا كانت الحوافز الممنوحة لها دور في خلق الولاء لدى العمال، حيث تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات حول الظاهرة المدروسة، وقد تم توزيع 185 استمارة على عمال المؤسسة محل الدراسة، حيث تم التوصل إلى جملة من النتائج منها:

- تختلف الدوافع من فرد لآخر، ولدى نفس الفرد بمرور الزمن وبالتالي تختلف الحوافز التي يهتم لها العامل.

- الولاء التنظيمي ليس فطرة على الإنسان وإنما هو شعور يكتسب وينمى في ظل توفر الشروط اللازمة من مناخ تنظيمي متبني، نمط قيادة ديمقراطي، قنوات اتصال مفتوحة، جماعات عمل مريحة و متماسكة، حوافز مادية مغرية... الخ.

وقد تمثلت أهم النتائج التطبيقية فيما يلي:

- هناك مستوى رضا لأفراد العينة عن الحوافز الممنوحة لهم كان متوسط على العموم، وقد كان المتوسط الحسابي 2,92.

- مستوى رضا أفراد العينة الحوافز المتعلقة بالمناخ التنظيمي كان أعلى بمتوسط حسابي 3,02.

<sup>1</sup> - مزوار منوبة، اثر الحوافز على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة بومرداس، الجزائر، 2013.

- دراسة فريد الزيتي تحت عنوان: "الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي"<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية، حيث تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات، وقد تم توزيع 410 استمارة على أساتذة الجامعات محل الدراسة، حيث توصلت إلى أهم النتائج:

- ✓ بينت هذه الدراسة على استعداد الأساتذة لتقديم جهود أكبر من المطلوب لإنجاح عمل الجامعة، كانت أكبر من مصادر الولاء لها؛
- ✓ أظهرت النتائج رضا متوسط من الأساتذة نحو النمط القيادي السائد في الجامعات الجزائرية والتونسية والمغربية؛
- ✓ أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وتوفر فرص بديلة، وهذا معناه أن الأساتذة لديهم ولاء لجامعاتهم لا يتركونها حتى لو توفرت الفرص البديلة.

- دراسة جميل أمينة بعنوان: " أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي"<sup>2</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم وأهمية الحوافز لدى العاملين في المؤسسة، ومعرفة مستوى الولاء التنظيمي فيها، وكذلك خلصت إلى إبراز مدى أهمية الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين سام، حيث توصلت إلى النتائج التالية:

- ✓ أن الحوافز هي مجموعة من المؤثرات إلى تستخدم في إثارة دوافع الفرد، وأن الدوافع قوة تتحرك داخل النفس وتوجه سلوك الفرد بهدف إشباع حاجة داخلية تحتل الأسبقية من حيث الإلحاح، حيث أن الحافز هو مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها وهو نابع من المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة؛

<sup>1</sup> - فريدة زيتي، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلى، الشلف، الجزائر، 2013.

<sup>2</sup> - جميل أمينة، أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي، مذكرة ماستر، جامعة البويرة، الجزائر، 2015.

✓ دراسة الحوافز وسيلة هامة لمعرفة الكيفية التي يتم بها رفع وإشباع حاجات العاملين، سيكون لها فعلا أثر إيجابي في تحقيق الولاء التنظيمي الذي من شأنه توفير بيئة عمل ملائمة تساعد على الأداء الجيد للمؤسسة بهدف الحفاظ على استمراريتها وتطورها.

• **دراسة طراد خالد بعنوان: "علاقة التحفيز بالولاء التنظيمي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة الأخضرية-"<sup>1</sup>.**

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الولاء التنظيمي والتعرف على أدبياته وتوضيح العلاقة بين التحفيز وكسب ولاء العمال، كما هدفت إلى معرفة درجة ولاء العمال في المؤسسة محل الدراسة وهل للحوافز التي يتلقونها دور في هذا الولاء، حيث تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات حول الظاهرة المدروسة، وكانت حجم العينة الدروس 185 عمال، حيث خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج المبينة في ما يلي:

- ✓ مستوى رضا أفراد العينة عن الحوافز الممنوحة لهم كان متوسطا على العموم؛
- ✓ مستوى رضا أفراد العينة عن الحوافز المتعلقة بالمناخ التنظيمي كان ب 3,15 يليها مستوى رضا أفراد العينة عن الحوافز المادية 3,03 ثم مستوى رضا أفراد العينة عن الحوافز المعنوية 2,76؛
- ✓ توجد علاقة موجبة بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الرضا عن الحوافز المقدمة، حيث كلما كانت الوظيفة أعلى الهرم الوظيفي كلما كان مستوى الرضا عن الحوافز الممنوحة أعلى؛
- ✓ الولاء التنظيمي شعور يكتسب عن طريق توفير جملة من المحددات يصب مجملها في إطار الحوافز.
- **دراسة أحمد بن تومان: مشروع تخرج الجامعة الافتراضية السورية تحت عنوان " أثر الحوافز على ولاء البائعين في الشركة العربية للعود"<sup>2</sup>.**

هدفت هذه الدراسة إلى وصف واقع الحوافز والولاء التنظيمي في الشركة العربية للعود وكذلك تهدف إلى معرفة فيما إذا كانت الحوافز المقدمة من قبل الشركة تؤثر في الولاء التنظيمي، وتوصل إلى أهم النتائج:

<sup>1</sup> - طراد خالد، علاقة التحفيز بالولاء التنظيمي، مذكرة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أو الحاج- البويرة- الجزائر، 2015.

<sup>2</sup> - أحمد بن تومان، أثر الحوافز على ولاء البائعين في الشركة العربية للعود، مشروع تخرج الجامعة الافتراضية السورية، مشروع تخرج الجامعة الافتراضية السورية.

- ✓ عدم وجود علاقة بين العوامل الشخصية للبائعين ورؤيتهم تجاه السياسة التحفيزية؛
- ✓ وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والسياسات التحفيزية بأنواعها المختلفة فالبائعون الذين يقررون بوجود سياسة تحفيزية جيدة هم أكثر ولاء من غيرهم.

من خلال عرض الدراسات السابقة يمكن القول بأن دراستنا الحالية قد اختلفت عن تلك الدراسات في بعض النقاط فيما تعلق مثلا بالفترة الزمنية التي بلغت خمس أشهر، في حين أغلب الدراسات كانت من سنة إلى ثلاث سنوات، بالإضافة إلى أن دراستنا كانت في مؤسسة اقتصادية خاصة، بعكس ذلك الدراسات السابقة جلها كانت في مؤسسات عمومية، بالإضافة إلى اعتماد دراستنا على فرضيات تختلف عن فرضيات الدراسات السابقة.

### 9- مصطلحات الدراسة

يمكن تعريف بعض المصطلحات الدراسة كما يلي:

- ✓ **التحفيز:** هي العملية التي تؤطر تقديم الحوافز.
- ✓ **الحوافز:** مؤثرات خارجية تعمل على تحريك الدوافع الإنسانية لتحقيق أداء أفضل.
- ✓ **الحوافز المادية:** هي تلك الحوافز أو البواعث المتمثلة في الأجور وزيادة الراتب والمكافآت المالية والعلاج والمواصلات والحصول على نسبة معينة من الأرباح والتي تستخدم لرفع مستوى الرضا الروح المعنوية للعمال.
- ✓ **الحوافز المعنوية:** هي الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والنفسية أو الذاتية ومن ضمنها الحوافز الاجتماعية والاحترام والتقدير أو إشعار العاملين بأهميتهم والاعتراف بانجازاتهم.
- ✓ **الدوافع:** هي جملة من القوى والمؤثرات الداخلية للإنسان التي تحرك سلوكه نحو تحقيق أهداف محددة.
- ✓ **الحاجة:** هي نقص نفسي أو فيزيولوجي يشعر الفرد بالضرورة الملحة لإشباعه.
- ✓ **الدافعية:** هي عملية نفسية تتناول تلك القوى التي تحرك الكائن الحي وتوجه سلوكه، أي أنها العملية التي تدرس الدوافع.



✓ **الولاء التنظيمي:** هو الارتباط النفسي للفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم هذه المنظمة وتقبل أهدافها، وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق تلك الأهداف.

### 10- هيكل الدراسة:

لقد قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول رئيسية، فصلين للجانب النظري و الفصل الثالث للجانب التطبيقي كما يلي:

❖ **الفصل الأول:** نتناول في هذا الفصل التأسيس النظري للحوافز، وقد قسم هذا الفصل إلى مباحث حيث خصص المبحث الأول للتعرف على ماهية الحوافز، أما المبحث الثاني تم فيه التعرف على نظريات التحفيز في الفكر الإداري، في حين المبحث الثالث فقد خصص للتعرف على فعالية نظام الحوافز.

❖ **الفصل الثاني:** فقد تناول هذا الفصل الولاء التنظيمي وعلاقته بالتحفيز، و قسم هذا الفصل كذلك إلى ثلاث مباحث، حيث خصص المبحث الأول للتعرف على أساسيات الولاء التنظيمي، أما المبحث الثاني فقد تم فيه التعرف على الولاء التنظيمي وسياساته، في حين خصص المبحث الثالث للتعرف على دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي.

❖ **الفصل الثالث:** تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، ففي المبحث الأول تم التعرف على شركة الخزف الصحي بالميلية وفي المبحث الثاني فقد حاولنا التعرف على الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، وفي المبحث الثالث فقد حاولنا عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

## الفصل الأول: التأسيس النظري للحوافز

---

### ● تمهيد

❖ المبحث الأول: ماهية الحوافز

❖ المبحث الثاني: نظريات التحفيز في الفكر الإداري

❖ المبحث الثالث: فعالية نظام الحوافز

### ● الخلاصة



**تمهيد:**

يعتبر تحسين الأداء وضمن الاستمرارية والبقاء من أهم أهداف المؤسسة، لذلك كان لزاماً عليها أن تولي أهمية بالغة لفهم سلوك الأفراد العاملين والتعرف على مختلف العوامل النفسية التي تواجههم وتدفعهم إلى المزيد من العطاء وتنشيط القدرات والمهارات الكامنة لديهم، وهذا بإتباع أساليب معينة لتوجيه سلوك العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك فإن عملية تحفيز العاملين ودفعهم إلى أداء الوظائف الموكلة إليهم بنجاح، من المواضيع التي تشغل فكر رؤساء ومديري المؤسسات والمنشآت في كل مكان، وتتطلب الكثير من الجهود حيث يجب عليهم تفهم الدوافع المتباينة للأفراد العاملين، وكيفية التأثير عليها بالاعتماد على جملة من الحوافز بأنواعها المتعددة الكفيلة بإثارة الدوافع الكامنة لدى العاملين، وتوجيه سلوكهم لخدمة أهداف المؤسسة، ولا يتحقق ذلك إلا باستخدام نظام فعال للحوافز، والذي ينبغي أن يتم إعداده وفق أسس علمية مدروسة، وكلما عمدت المؤسسة إلى استعمال الحافز المناسب في الوقت المناسب ازدادت احتمالات نجاح المهمات والأهداف المطلوب تحقيقها.

وعليه سنتناول بالدراسة العناصر التالية:

- ماهية الحوافز؛
- نظريات التحفيز في الفكر الإداري؛
- فعالية نظام الحوافز.

## المبحث الأول: ماهية الحوافز

إن الحوافز عموماً ينظر إليها كمؤثرات خارجية تساهم في التأثير على سلوك الأفراد، في حين يعتبر التحفيز كعملية والتي من خلالها يتم خلق شعور وتوجيه سلوك معين نحو هدف معين، كما أن الحوافز تعتبر من أساسيات ضمان تحقيق الأهداف على جميع المستويات، التي تحققها للوصول إلى أعلى المستويات من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين بها، وكسب ولائهم وانتمائهم للمؤسسات التي يعملون بها وانتظار الشكر على ما يقدمونه من جهد يخدم مؤسستهم.

## المطلب الأول: مفهوم الحوافز

إن الاهتمام بموضوع التحفيز ظهر منذ اهتمام الباحثين والمهتمين بعلم النفس الصناعي بإجراء الدراسات، التي أسفرت على أنه لا يمكن للفرد العمل بكفاءة وفعالية ما لم يكن هناك حافز مشجع على ذلك فوجود الخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن الأفراد سيقومون تلقائياً بأداء الأعمال بأفضل طريقة وبكفاءة عالية، في حين أن فكرة جعل الأفراد يعملون برغبة وحماس هي مشكلة كبيرة تعالج أساساً من خلال الحوافز.

## الفرع الأول: تعريف الحوافز

يوجد تباين في تعريف الحوافز، فهناك من يعرفها بأنها الأجر الذي يحصل عليه العامل مقابل ما ينجزه من أعمال، وآخرون اعتبروها الشيء الذي يشبع حاجة من حاجات الإنسان، لذلك سوف نقوم باستعراض بعض التعاريف للحوافز كما يلي:

تعرف الحوافز على أنها: " فرص أو وسائل ( مكافأة، علاوة... الخ ) توفرها إدارة المؤسسة أمام الأفراد العاملين، لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها، عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجياتهم التي يحسون ويشعرون بها، والتي تحتاج إلى الإشباع"<sup>1</sup>.

كما تعرف الحوافز بأنها: "رغبات أو حاجات أو تمنيات غير محققة، يحاول الفرد العمل على إتباعها وحينها نقول أن على المديرين أن يحفزوا مرؤوسيههم على العمل فإننا نقصد أن على المدير أن يعمل على إتباع بعض هذه الاحتياجات والتي يؤدي إتباعها إلى دفع المرؤوسين إلى اتخاذ سلوك ما"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويس، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 208.

<sup>2</sup> - سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 345.

كما عرفها آخرون بأنها: " بمثابة المقابل للأداء المتميز"؛ ويفرض هذا التعريف أن الحوافز قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة والتبعية قادرة على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة، وقيمة المنصب"<sup>1</sup>.

كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تحفيزهم في الأداء، فإن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفق لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد من الأجر.

في حين أن التحفيز فقد أشير إليه على أنه: " المجهود الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات، شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد"<sup>2</sup>.

كما تجدر الإشارة إلى أن التعاريف التي ذكرناها سابقا وهي متقاربة من حيث دلالتها، ويمكن تقديم تعريف شامل للحوافز على أنها: " وسائل وفرص مادية ومعنوية، إيجابية وسلبية، توفرها إدارة المؤسسة أمام العاملين لتحريك الرغبة فيهم من أجل إشباعها، عن طريق تحسين مستوى أدائهم واستقامة سلوكهم وولائهم اتجاه المؤسسة".

### الفرع الثاني: أهمية الحوافز

إن من الأهمية بمكان أن يكون الفرد قادرا على العمل، ولكن الأهم هو أن يكون متحمس لأداء العمل وراغبا فيه، ولذلك زاد الاهتمام بتحفيز العاملين وخلق الرغبة لديهم للعمل التعاوني الفعال بما يكفل الإنجاز الاقتصادي لأهداف المنظمة باعتبار أن سياسات الحوافز تلعب دورا في معالجة كثير من المشكلات في الكفاءة الإنتاجية سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى المجتمع ككل وبصفة خاصة في مراحل النمو الاقتصادي والاجتماعي؛

إن المستوى الاقتصادي للدولة يقاس بمستوى الدخل القومي، ودعم المستوى الاقتصادي يتوقف على رفع كفاءة الطاقات الإنتاجية الموجودة بالمجتمع إلى جانب إضافة طاقات إنتاجية جديدة. وتبدو أهمية

<sup>1</sup> - هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، التحفيز والمكافآت، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، العلمية للنشر، التوزيع، عمان، الأردن 2007، ص 15.

<sup>2</sup> - غازي حسن عودة الحلايبة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 09.

استغلال الطاقات الإنتاجية الموجودة بصفة خاصة في المجتمعات التي تكون فيها الإنفاق الاستثماري محدودة<sup>1</sup>.

ويهدف تحفيز العاملين إلى التأثير في سلوكهم وتوجيه هذا السلوك للوجهة المرغوبة بما يكفل التحقيق الاقتصادي الأمثل لأهداف المنظمة؛  
والواقع أن تحفيز العاملين لا يكون فقط من خلال إشباع حاجاتهم الاقتصادية، إنما أيضا من خلال إشباع حاجاتهم السيكولوجية والاجتماعية<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: أهداف الحوافز ومعايير منحها

لقد زاد الاهتمام مؤخرا بموضوع تحفيز العاملين، وخلق الرغبة لديهم للعمل التعاوني الفعال بما يكفل الانجاز الاقتصادي لأهداف المنظمة.

### الفرع الأول: أهداف الحوافز

للحوافز عدة أهداف تسعى لتحقيقها يمكن تقسيمها على النحو التالي:

#### أولاً- حوافز على المستوى الفردي: وتتمثل في ما يلي<sup>2</sup>:

1. الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير: طالما أن العمل السيئ ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأنيب والتوبيخ والفصل أحيانا من العمل، يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وإتقان الأداء والإخلاص في العمل وذلك بتشجيعه وحثه على الاستمرار بما يمكن من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو؛
2. أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد للوقوف على نتائج عملهم ورد الفعل من الغير إزائها، استجابة لرغبتهم لمعرفة البيانات والمعلومات عن أدائه وإتباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع؛
3. الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد، فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية؛

<sup>1</sup> - زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، ذات السلاسل للطباعة، والنشر والتوزيع، الكويت، ص ص، 707 - 708.

<sup>2</sup> - عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع مصر، 2009، ص 294.

4. تحمل المسؤولية: تعد المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرة ولا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.

### ثالثاً: أهداف الحوافز على مستوى الجماعات

ويمكن إيجازها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

1. إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة: يحب الأفراد إثبات ذاتهم ويحدث التنافس إذا توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي؛
2. تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة والحصول عليها، كما تسمح بالمشاركة للأفراد والجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم؛
3. تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تهدف الحوافز الجماعية دوي المهارات العالية في نقل المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

### ثالثاً: أهداف الحوافز على مستوى المنظمة

و تتمثل أهداف الحوافز على مستوى المنظمة في النقاط التالية:<sup>2</sup>

1. التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية، الاجتماعية، والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب في المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة بتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها، هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة؛
2. التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف والاستقطاب، الاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والخدمات والترقيات وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة؛

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 295.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 295.



3. تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تهدف الحوافز إلى تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد، مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

#### الفرع الثاني: معايير منح الحوافز

تتعدد المعايير التي تعتمد عليها المنظمة كأسس لمنح مختلف الحوافز لمواردها البشرية لكن رغم تعددها يبقى الأساس الأهم هو الملائمة والتوقيت المناسب، لكي يتمكن الأفراد العاملون من الحصول على الحوافز التي تتوافق مع أهدافهم وطموحاتهم.

يرتكز نظام الحوافز إلى عدة جوانب ومعايير في منح الحوافز للأفراد العاملين والتي يمكن توضيح أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>

**أولاً- معيار الأداء:** يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، الذي تمنح على أساسه الحوافز وهو يمثل ما يزيد عن المعيار النمطي للأداء، سواء في الكمية، الجودة، تقليص وقت العمل أو تخفيض التكاليف؛

**ثانياً- معيار الجهود:** يعتبر هذا المعيار أقل أهمية من عيار الأداء لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته حيث لا يؤدي الجهد المبذول من الفرد العامل دائماً إلى إنجاز العمل بفعاليته؛

**ثالثاً- معيار الأقدمية:** يقصد مكافأة الفرد العامل على طول المدة التي قضاها في عمله، وهو يمثل الولاء والانتماء إلى المنظمة التي يعمل بها؛

**رابعاً- معيار المهارة:** هذا المعيار محدود الاستخدام في تحفيز العاملين مقارنة بالمعايير السابقة؛

**خامساً- معيار تحقيق الأهداف:** يستخدم هذا المعيار من قبل المؤسسة التي تشجع أفرادها وعلى الأهداف المحددة والمسطرة مسبقاً، إذ يتم تحديد هذه الأهداف المتوقعة خلال الفترة الزمنية المقبلة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - وسيلة حدادي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 157.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية الإسكندرية للنشر والتوزيع، مصر، 2015، ص 350.

### المطلب الثالث: 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 كما يلي:

#### الفرع الأول: الحوافز من حيث طبيعتها

وتنقسم إلى نوعين: حوافز مادية وأخرى معنوية.

**أولاً- الحوافز المادية:** وهي ما يدفع للعاملين بشكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات إنتاجهم بشكل مباشر أو غير مباشر، بحيث تعتبر العلاوات والمشاركة في الأرباح والتأمين الوظيفي والاجتماعي كلها حوافز مادية. ويمثل الأجر أهم حافز مادي وفي مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للعامل تحقيقها من وراء عمله، فأهميته تزداد خاصة في الدول النامية<sup>1</sup>. ومن أهم الحوافز المادية:

**1. حافز الأجر:** يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية التي تحت الأشخاص لبذل الجهد والعمل، حيث تتبع أهمية الأجر كحافز على الإنتاج بأنه يتيح للفرد تحقيق الكثير من الحاجات الأولية والأساسية كالأكل والسكن والملبس والسياحة، وشراء كل ما تشتهي نفسه، كما ويمكن عن طريق الأجر استقطاب وجذب العمالة الجيدة للعمل في المنشأة، ورفع الإنتاج عن طريق ربط الأجر بالإنتاجية، إلا أنه هناك وجهتي نظر مختلفتين فيما يتعلق بكون الأجر هو أهم حافز أم لا، إذ يرى أنصار الحركة العلمية أنه أهم حافز، أما حركة العلاقات الإنسانية ترى أنه ليس الأجر بأهم وأقوى، إنما هي المعاملة الإنسانية للعاملين، ودراسة مشاكلهم والاهتمام بظروف عملهم المادية لها تأثير أقوى من الأجر وعلى أي حال يمكن القول أن أهمية الفرد وارتباطه بالإنتاج مباشرة<sup>2</sup>.

**2. ظروف وإمكانيات العمل المادية:** تشكل هذه الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل (الآلات والمعدات مكان العمل، الإنارة، نظام المكان ونظافته... وما إلى ذلك من الظروف التي تسود جو العمل) عاملاً مؤثراً على كفاءة الأفراد في العمل ورغبتهم فيه إلى حد كبير مهما كانت تلك الظروف مناسبة العمل أحسن. ولكن ينبغي عدم المبالغة وتوفير ظروف ملائمة للعمل، وهذا لكي تبقى محافظة على فعاليتها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - سلسل كنعان، أثر الحوافز على الرضا الوظيفي؛ دراسة حالة معمل إسمنت طرطوس، مجلة جامعة البعث 38، العدد 1، 2016 ص 129.

<sup>2</sup> - مصطفى نجيب شاويس، مرجع سبق ذكره، ص ص، 209-210.

<sup>3</sup> - سلسل كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 129.

3. **المشاركة في الأرباح:** يمكن تعريف المشاركة في الأرباح بأنها نسبة مئوية من الأرباح السنوية تحددتها إدارة المنشأة ليتم توزيعها على العاملين، وتتم طريقة احتساب هذه النسبة، إما على أساس الأرباح الإجمالية أو على أساس الأرباح الصافية. وبذلك يمكن اعتبار المشاركة في الأرباح حافزا نقدية على زيادة الإنتاج من منطلق أن العاملين سيعمدون إلى زيادة جهودهم ونشاطهم في العمل من أجل زيادة الإنتاج والأرباح وبالتالي زيادة الأرباح التي سيحصلون عليها؛

4. **الخدمات الاجتماعية:** تختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسة من حيث النوع والمستوى ولكنها تشترك جميعا في كونها تتصف بخاصية أساسية هي القدرة على إشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها الأفراد وهي تهدف بذلك إلى حفزهم على بذل مجهود أكثر ورفع كفاءاتهم الإنتاجية وتختلف فاعلية الأنواع المختلفة من الخدمات لتحقيق الأهداف، كما أن ليست من المستطاع القول بأن زيادة الإنفاق على الخدمات بقدر معين سيؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية لدى العمال بنسبة محددة، ولكن تأثير الخدمات في تحفيز العمال يكون بطريقة مباشرة ويؤثر على حالتهم المعنوية، الأمر الذي يزيد من مقدرتهم ورغبتهم في العمل وتختلف أنواع الخدمات باختلاف المشاريع ولكنها تشمل بصفة عامة على الأنواع التالية: خدمات غذائية صحية، إسكان، نقل... الخ<sup>1</sup>.

5. **فرص الترقية:** حيث أنه إذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل مركز ووظيفة أعلى من مراكزهم الحالية، تحقيقا لرغبة أو حاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية، وبالتالي تحقيق مركز اجتماعي أعلى، ففي هذه الحالة ستكون الترقية حافزا مشجعا للعاملين على العمل والإنتاج لكي يظفروا بالترقية، أما إذا ربطنا الترقية بالأقدمية، في هذه الحال الحافز سيفقد أثره في التحفيز بسبب المساواة في هذه الحالة بين الفرد المنتج والعادي؛

وهنا يمكن الإشارة في هذه المقام إلى أن بعض الباحثين يقوم بتصنيف الترقية ضمن الحوافز الوظيفية الجديدة والتي غالبا ما تكون ذات مسؤوليات أكبر من مسؤوليات وظيفته السابقة؛

6. **الزيادات السنوية:** لا يمكن القول أن الزيادات السنوية على الراتب هي حافز على العمل إلا إذا ارتبطت بالإنتاج، أي أن يكون أساس منحها هو كفاءة ونشاط وتحسين إنتاجية الفرد أما إذا اعتمد منح الزيادة بالأقدمية فإن هذا الحافز سيفقد أهميته على إثارة في العمل والإنتاج<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 130.

<sup>2</sup> - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، مصر، 2005، ص 128.

ثانياً- **الحوافز المعنوية**: وهي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل، وقد أبرزت الكثير من الدراسات والبحوث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل بل ونجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية حيث أن هذه الأخيرة لا تكتفي بمفردها لتحقيق أهداف الإدارة، وذلك أن الحوافز المعنوية تعطي للعامل شعوراً بأن ما يقدمه هو تقدير للجهد الذي يبذله.

والحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية بل أن المادية منها لا يتحقق ما لم يقترن بحوافز معنوية، وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقاً للظروف التي تمر بها المؤسسة، لهذا فإن لها أن تختار ما بين الحوافز المعنوية بما يلاءم ظروفها، ومن أهم هذه الحوافز:<sup>1</sup>

**1. توسيع العمل**: يتضمن هذا الأسلوب إضافة واجبات ومهام أخرى للعمل الذي يقوم به الفرد على نفس مستواه الإداري بدلاً من أن يقتصر عمله على القيام بعمل محدد، وبحيث يشعر الفرد بأنه يستطيع مواجهة أعباء وظيفية متنوعة وكثيرة، ومن ثم يقبل على أداء وظيفته بروح طيبة ويحرص على زيادة إنتاجه؛

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

**3. إشراك العاملين في الإدارة**: ويمكن إشراك العاملين في الإدارة بالسماح لهم بتمثيلهم في مجلس إدارة المنشأة بحيث يساهمون بأرائهم وأفكارهم في إدارة المنشأة عن طريق المشاركة في رسم سياسات المنشأة واتخاذ قراراتها. أو بإشراكهم في وضع الخطة وتنفيذها، ولعل أسلوب الإدارة بالأهداف هو خير دليل على ذلك.

**4. ضمان واستقرار العمل**: الضمان والاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين في محيط العمل، يعتبر حافزاً له أثراً كبيراً في معنوياتهم، وبالتالي على مستوى أدائهم، لأن العمل المستقر يكفل دخلاً ثابتاً للفرد يؤمن له ظروف عيش كريمة<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: الحوافز من حيث أثرها أو فاعليتها

قسمت الحوافز حسب هذا المعيار إلى:

<sup>1</sup> - سلسل كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 130.

<sup>2</sup> - علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء، رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2007، ص 12.

أولاً- الحوافز إيجابية: وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة، وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك؛

وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب، فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الإيجابي في السلوك ما لم يتوفر شرطان هما:

- أن تكون الحوافز مشروطة ومتوقفة على معدل الأداء الكمي ومستواه النوعي، فكلما كان الإنتاج

عاليا وجيدا يزداد تبعا لذلك حجم الحافز؛

- أن تؤدي الحوافز إلى إشباع حاجة معينة يشعر العامل بضرورة إشباعها، فإذا لم يستطع الحافز إشباع الحاجات والرغبة لدى العاملين فإنه يفقد قدرته التحفيزية وتكون الفائدة شبه معدومة<sup>1</sup>.

وتهدف الحوافز الإيجابية إلى رفع الكفاية الإنتاجية وهي تركز على إحداث السلوك المرغوب فيه

وتتمثل الحوافز الإيجابية في:<sup>2</sup>

- أن يكون الأجر مناسباً وعادة؛

- أن يكون الأجر حافزاً لرفع الكفاية الإنتاجية؛

- العدالة والموضوعية في معاملة العاملين؛

- شكر العاملين على ما حققوه من نجاحات في عملهم؛

- توفير فرص الترقية الاستثنائية أمام العاملين؛

- الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله؛

- إيجاد دورات تدريبية داخلية أو خارجية؛

- توفير الأجواء المناسبة للعمل مثل الإضاءة الجيدة، التهوية وتوفير المعاملة المناسبة.

<sup>1</sup>- محمد الحسن التجاني يوسف، أثر التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، السعودية، ص 23.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص 24.

ثانياً - حوافز سلبية: هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التكاسل والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسئولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية، والحوافز السلبية تستخدم العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به، فالحافز السلبي يتضمن نوعاً من العقاب، وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة خوفاً لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة، ومن الناحية العملية فإن الحافز السلبي لا يحفز العامل إلى العمل وإنما هو يحذر ولا يدفع للتعاون ولا يعلم الأداء وإنما يعلم كيف يتجنب العقاب، وكيف يتحاشى العامل المواقف التي توقع في العقاب دون الامتناع عن العمل، فالخوف من الفصل مثلاً وسيلة رقابة وتحكم غير سلبية من الناحية السيكولوجية ولا تؤدي إلى أقصى الطاقات لدى الفرد الذي عادة ما يؤدي العمل بالدرجة التي لا تعرضه للفصل والحوافز السلبية تحدث توازناً في عملية التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابرون على الأداء الممتاز، فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف فتحفظ الإدارة بذلك رهبتها وتضمن جدية العاملين<sup>1</sup>.

ومن أمثلة الحوافز السلبية:

- الإنذار والردع؛
- الخصم من الراتب؛
- الحرمان من العلاوة؛
- الحرمان من الترقية.

الفرع الثالث: الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدون

قسمت الحوافز حسب هذا المعيار إلى:

أولاً- حوافز فردية: سميت بالحوافز الفردية لأنها تدفع للفرد على أساس أنه وحدة عمل مستقلة في ضوء جهده، وفعالية أدائه منفرداً، على الرغم من وجود أنظمة عديدة للحوافز المادية على المستوى الفردي، إلا أن جميعها تربط مباشرة بين أداء الفرد والمكافأة، إذ يستطيع الفرد تلمس هذه العلاقة، ولهذا السبب فإن نظام الحوافز الفردية هو أكثر أنواع الحوافز استخداماً في المنظمات الصناعية والمنظمات التي لا تهدف لتحقيق الأرباح<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 25.

<sup>2</sup> - مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي تكاملي)، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

2009، ص 331.

ويمكن أن نخلص إلى أن الحوافز الفردية هي الحوافز المتنوعة السابقة الإيجابية أو السلبية المادية أو المعنوية التي قد توجه لفرد واحد بسبب أداءه المنخفض أو إهماله عندما يكون الحافز سلبياً.

**ثانياً- حوافز جماعية:** عندما يزداد تعقيد المنظمة وتتداخل الأعمال إلى الدرجة التي يصعب فيها قياس أداء الفرد بدقة، وعندما تؤكد المنظمة على ضرورة التعاون والتماسك وتضافر الجهود من أجل تحقيق نتائج جيدة تصبح الحوافز الفردية عديمة الجدوى، وتنتج المنظمة إلى اعتماد نظم الحوافز الجماعية التي تؤكد العمل الجماعي التعاوني، ووفقاً للحوافز الجماعية يحصل كل أفراد المجموعة على حوافز تعتمد على أداء المجموعة ( وليس الفرد) هو وحدة دفع الحافز المالي، وتعتمد معظم خطط الحوافز الجماعية على ما تحقق من أرباح أو تخفيض تكلفة التشغيل؛

وقد صممت خطط الحوافز الجماعية لتشجيع أعضاء الفريق على ممارسة الضغط على بعضهم البعض لتحقيق أداء أفضل وأسرع، مثلاً إذا تأخر أو تباطأ أحد أعضاء المجموعة أو كان أداءه سيئاً فذلك يؤثر سلباً على باقي المجموعة، ولذلك ستدفعه المجموعة لتحسين أدائه؛

ومن بين الأمور التي تساعد على نجاح الحوافز الجماعية حجم المجموعة وتماسكها، وضوح الأهداف ودرجة الثبات ومدى إدراك الفرد للعلاقة المباشرة بين أدائه وأداء المجموعة<sup>1</sup>.

والحوافز الجماعية تحقق أهدافاً هامة وهي كما يلي:<sup>2</sup>

- إشباع حاجة الانتماء والولاء؛
- تقوية الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة؛
- تقريب التنظيم غير الرسمي في الإدارة؛
- تسهم في إشباع حاجات الموظف ورفع الروح المعنوية لدى الموظفين من خلال تعميق الشعور بالأهمية والاحترام المتبادل وإشباع الرغبات؛
- تنمية عادات وقيم سلوكية تسعى المؤسسة لوجودها بين الموظفين؛
- تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين وازدياد استعدادهم للتعاون والمشاركة في سبيل إنجاز العمل.

<sup>1</sup>- المرجع نفسه، ص 333.

<sup>2</sup>- خليل محمد حسن الشامع، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص ص، 288-289.

### الفرع الرابع: الحوافز من حيث ارتباطها

قسمت الحوافز حسب هذا المعيار إلى:

**أولاً- حوافز داخلية:** وهي الحوافز التي ترتبط بالعمل نفسه، وتشمل الإحساس بمسؤولية الفرد تجاه جزء ذو مغزى من العمل ونتائجه وتتيح هذه العوامل للفرد استخدام مهاراته وقدراته في التطوير والتقدير كما توفر له المعلومات المرتدة عن أداءه وكذلك فإن الحوافز الداخلية هي الحوافز التي تتحقق من خلال العمل ذاته ومنها:

- الاستقلالية في العمل؛
- استخدام مهارات متنوعة؛
- القيام بأداء عمل مهم؛
- على معلومات مرتدة من العمل ذاته.

هذا وتتفاوت الحوافز الداخلية من وظيفة لأخرى ويكون تأثيرها غالباً في الأداء وفي الرضا الوظيفي<sup>1</sup>.

**ثانياً- حوافز خارجية:** وهي لا ترتبط بالعمل نفسه بل تعود على الفرد من مصادر أخرى في المنظمة وتتمثل الحوافز الخارجية في الحوافز المادية والمزايا الإضافية والمشاركة في الأرباح والحوافز التشجيعية وتقدير زملاء العمل والمهنة والترقيات والتعويضات المؤجلة؛

والحوافز الخارجية هي الحوافز التي تقدمها إدارة المنظمة وتقع خارج نطاق العمل ذاته ومنها:

- الأجر النقدي؛

- الأجازات؛

- التأمين؛

- العلاج؛

- الخصومات الممنوحة على منتجات الشركة أو المؤسسة.

وغالباً ما يكون تأثيرها أقل من تأثير الحوافز الداخلية وتوجد ثلاثة أنماط رئيسية للحوافز الخارجية المتاحة أمام إدارة المنظمة هي:

<sup>1</sup>- محمد الحسن التجاني يوسف، مرجع سبق ذكره، ص26.



- الأجر والمكافآت المالية الأخرى؛

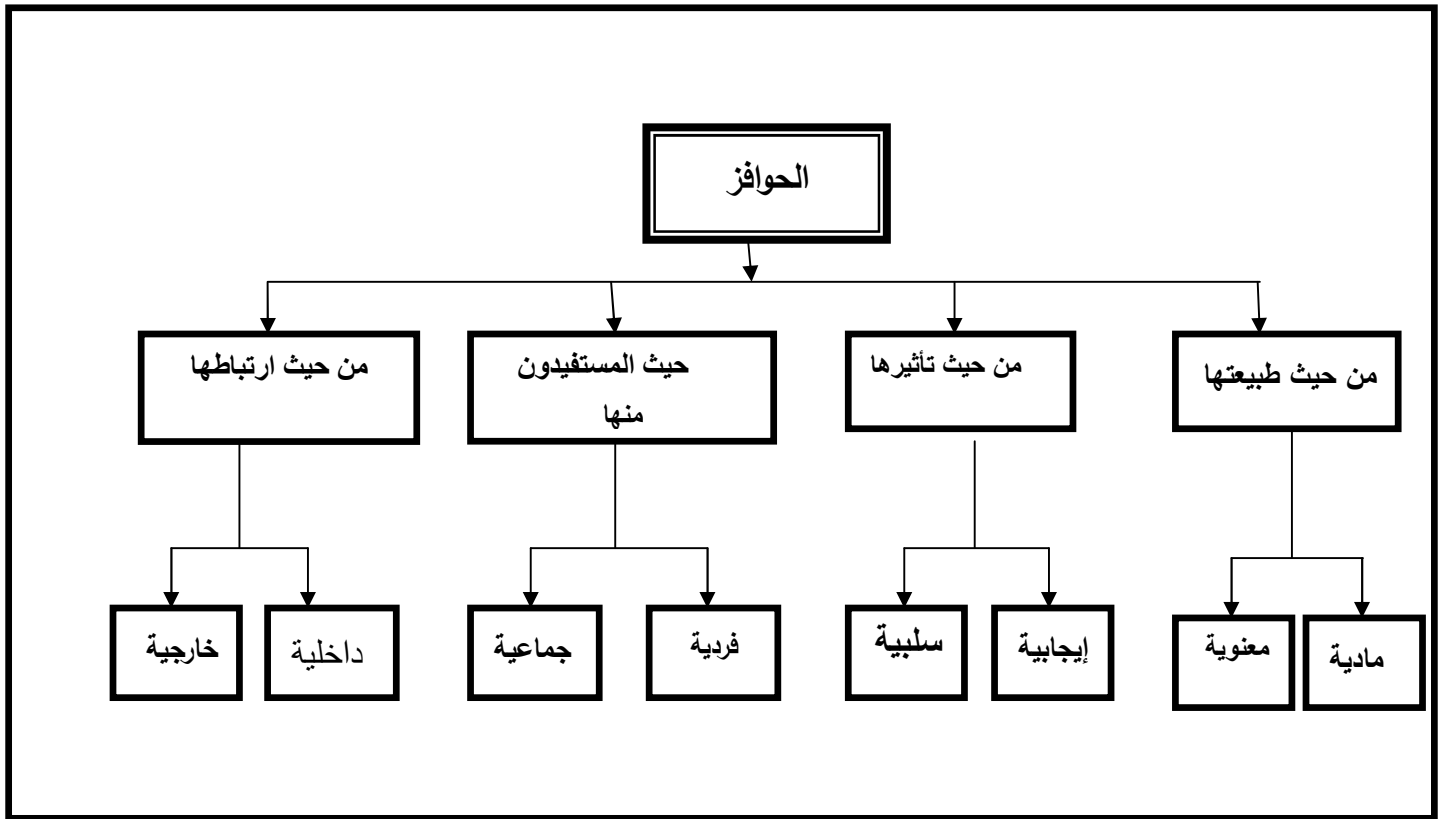
- الترقية؛

- التقدير والثناء من جانب المشرفين والزملاء.

والجدير بالذكر إلى أن علماء كثيرون أشاروا إلى أن الحوافز الداخلية أكثر فاعلية من الحوافز الخارجية من حيث التأثير على السلوك والأداء ، وقد نشأ هذا الاعتقاد جدل كبير في مجال بحوث السلوك التنظيمي فيما يتجه الفكر المعاصر إلى أن الحوافز الداخلية والخارجية تتفاعل مع بعضها بصورة معقدة في تأثيرها على الأداء<sup>1</sup>.

ويمكن تلخيص أنواع الحوافز في الشكل رقم (01).

الشكل رقم (01): مخطط توضيحي لأنواع الحوافز



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على: عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية، مذكرة ماجستير، في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2008، ص12.

<sup>1</sup>- المرجع السابق، ص 126.

### المطلب الرابع: مفهوم الدوافع وعلاقتها بالحوافز

تعتبر الدوافع كمؤثرات داخلية تنشأ داخل الفرد نتيجة لنشوء حاجات وحب إشباعها، وهي تساهم بشكل كبير في إثارة الحوافز لدى الفرد، وحب إشباعها وتحقيق غاية وتوجيه سلوك معين لخدمة هدف ما.

#### الفرع الأول: مفهوم الدوافع

يمكن تعريف الدافع على أنه: "عبارة عن مجموعة الرغبات والحاجات والقوى الداخلية المحركة والموجهة للسلوك الإنساني نحو أهداف معينة فهي كل ما نشط، السلوك الإنساني ويحافظ عليه أو يغير اتجاه السلوك وشدته وطبيعته"<sup>1</sup>.

كما تعرف الدوافع بأنها: "حالة داخلية تشحن، تنشط أو تحرك وتقود، وتوجه السلوك نحو أهداف، هذه القوة الداخلية المحركة هي دافع"<sup>2</sup>.

وتعرف بأنها: "عبارة عن محركات داخلية غير مرئية، يحسن بها الإنسان، وتدفعه لأن يتصرف أو يعمل من أجل إشباع حاجة معينة يحس ويشعر بها"<sup>3</sup>.

وتتمثل الدوافع في: "الطاقة التي تحرك السلوك وتحدد قوته ووجهته، حتى يتحقق الإشباع المطلوب للحاجة ويزول التوتر ويعود التوازن"<sup>4</sup>، وتزداد قوة الدافع وحدته كلما كانت درجة الإشباع لتلك الحاجة أقل من المطلوب، بمعنى آخر أن دوافع الفرد تنبع منه وتدفعه إلى السلوك في اتجاه معين وبقوة محددة ". ومن خلال التعاريف السابقة نجد أن الدوافع تمثل: "الحاجات وقوى داخلية للفرد تشكل أساساً للسلوك"<sup>5</sup>، ذلك الذي يحقق للفرد هدفه مع الاستعانة بالجهد والقوة المتوفرين، وكذا العوامل التنظيمية لمحيط العمل.

#### الفرع الثاني: علاقة الدوافع بالحوافز

إن الصلة بين الدوافع والحوافز صلة وثيقة جداً، كالصلة التي، تربط بين المثير والاستجابة له، ولا يستشير الحافز، الدافع فقط بل يوقظ معه المشاعر التي تصاحب إرضاء الدوافع، وقد يخاطب الحافز أكثر من دافع

<sup>1</sup> - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 79.

<sup>2</sup> - سعاد نائف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص 283.

<sup>3</sup> - عمر وصفي عقيلي، الموارد البشرية الحديثة الاستراتيجيات الاقتصادية، دار الزهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2013، ص 301.

<sup>4</sup> - محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة ( البناء - العمليات - النمط الإداري )، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر وتوزيع، مصر 2002، ص 204.

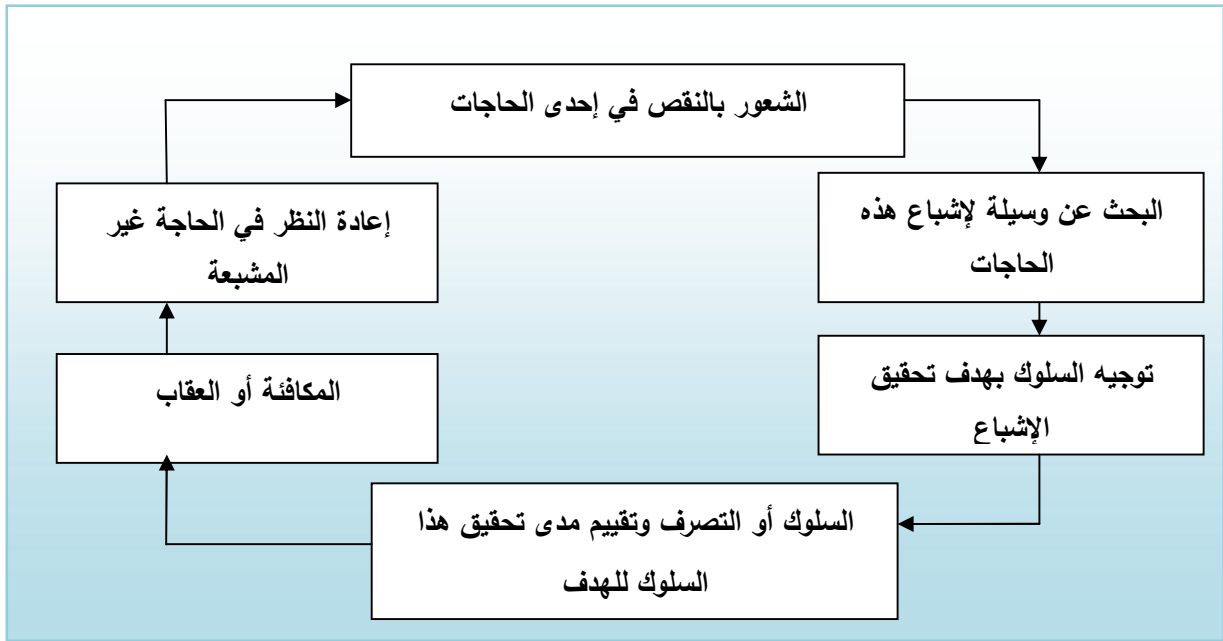
<sup>5</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الأفراد والجماعات في تنظيم الأعمال، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 108.

وهذا ما يحدث في معظم الأحيان، فإذا كانت الترقية تعتبر حافزا على العمل، فنحن لا ننظر إليها على أنها حافز مادي فقط بل يخاطب فينا دوافع البقاء، بل ننظر إليها على أنها حافز معنوي أيضا يوقظ في أنفسنا الكثير من الدوافع الاجتماعية ويمكننا أن نحكم على الحافز بمدى قوة إغرائه، وإثارته للدوافع، وكلما خاطب الحافز عدد كبيرا من الدوافع في الوقت نفسه زادت قوته واتسع مدى تأثيره<sup>1</sup>.

وبالتالي ونظرا لأهمية الحوافز في المؤسسة، فمن الضروري جدا عدم الخلط بين مفهوم الدوافع ومفهوم الحوافز لأنهما لا يكتسبان نفس المعنى، ولكن يصبان في نفس الوعاء وهو العمل، وتعتبر عن حاجته وتظهر على شكل سلوك وتصرف موجه نحو تحقيق طموحاته، أما الحوافز فهي تلك التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع حاجاته الإنسانية المتزايدة باستمرار، أما على مستوى المؤسسة فإن هذه الحاجات الإنسانية هي المصدر الأساسي لدوافع الموارد البشرية والمحدد الرئيسي لسلوكهم<sup>2</sup>.

ويوضح الشكل التالي النظام الديناميكي للدوافع.

الشكل رقم(02): الدوافع كنظام ديناميكي لإشباع الحاجات



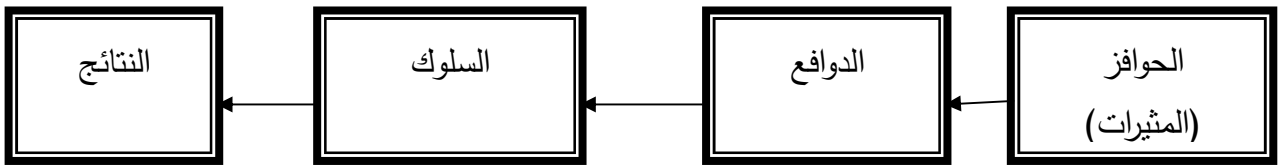
المصدر: محمد مصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003 ص415.

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص410.

<sup>2</sup> على غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص207.

ويتضح لنا من الشكل كيف أن الحاجة تؤدي إلى أن تكون دافع، والذي بدوره يولد السلوك أو التصرف من أجل إشباع تلك الحاجة، كما نلاحظ أن السلوك الإنساني والذي يقصد به النشاطات المتعددة التي يقوم بها الفرد أثناء حياته ليشتبع حاجاته ويحقق أهدافه وتوقعاته ويتكيف مع متطلبات الحياة، يتحدد تبعاً للدوافع والحوافز والتي تتمثل في العوامل المحيطة بالفرد. ويظهر الشكل التالي العلاقة بين الحوافز والسلوك.

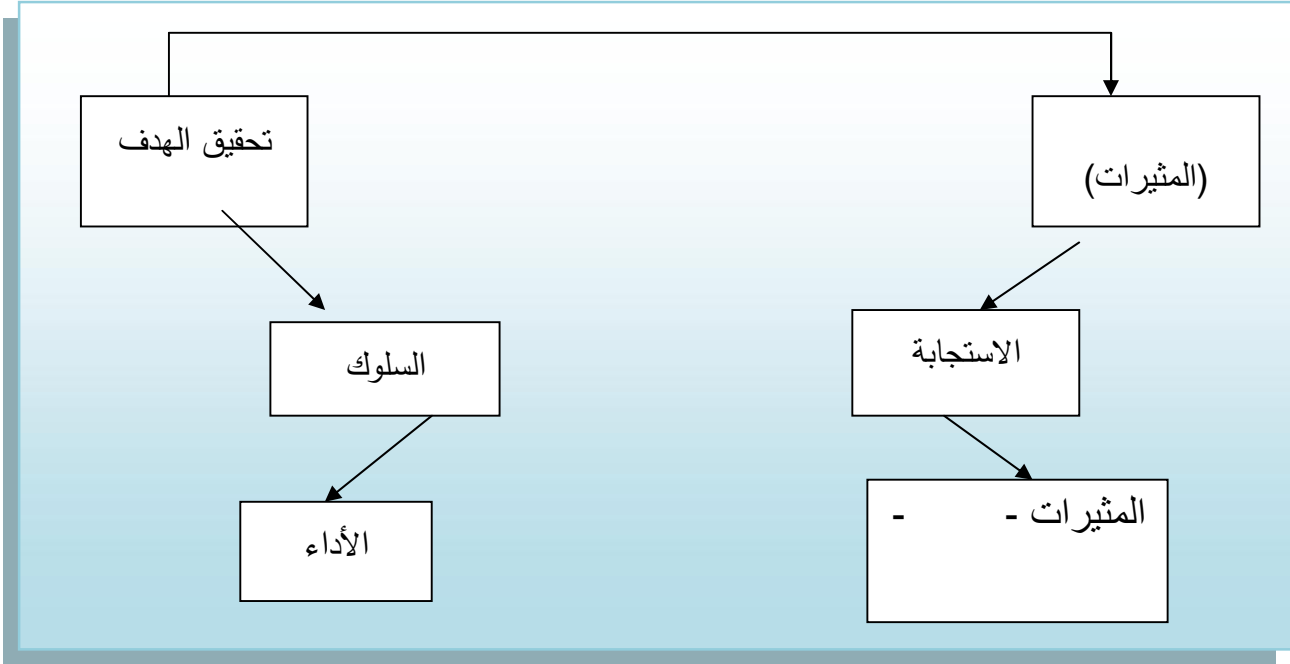
الشكل رقم (03): العلاقة بين الحوافز والسلوك.



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2000، ص253.

من خلال الشكل يتضح أن هناك علاقة بين الحافز والدوافع، حيث أن الحافز هو المحرك والمسبب الذي يحرك سلوك الفرد، بينما الدافع هو المسبب أو القوى الداخلية التي تحرك سلوك الفرد نحو الحافز أو بعيداً عنه لإشباع حاجة أو تجنب أذى. والشكل رقم (04) يوضح العلاقة بين الدوافع والحوافز.

الشكل رقم (04): العلاقة بين الحوافز والدوافع.



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 412.

من الشكل أعلاه يتضح لنا أن هناك دوافع هي عبارة عن عوامل داخلية في الفرد، ومثيرات هي الحوافز والتي تعتبر عوامل خارجية التي تحرك الفرد فيستجيب، وتدفعه لتوجيه السلوك من أجل تحسين دأئه وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

## المبحث الثاني: نظريات التحفيز في الفكر الإداري

لقد شغل موضوع شغل الأفراد العاملين الكثير من الباحثين منذ بدء العمل المنظم في الحياة الاقتصادية حيث كانت أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز والدوافع، وخلال تلك الفترة تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب تحفيز الأفراد، فيما يلي سنتطرق إلى أهم هذه النظريات:<sup>1</sup>

### المطلب الأول: التحفيز في نظرية الإدارة العلمية لفرديريك تايلور "Frédéric Taylor"

فرديريك تايلور من الأوائل الذين تحدثوا عن التحفيز، كان ذلك عام 1911 عندما ركز على أهمية الحوافز المادية، حيث افترض أن الموظفين كسالى ولا يتم تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية من خلال دراسة تسمى الحركة والوقت، حيث عمل تايلور في هذا الاتجاه ليصل إلى طريقة لرفع الإنتاج باستعمال أحسن وأكثر للطاقات البشرية لدى العمال، وقد توصل إلى ذلك عن طريق تقسيم العمل والمهام إلى مهام أولية وبسيطة حيث كان التوجه الأساسي هو زيادة إنتاجية المؤسسات من خلال التركيز على العناصر التالية:

- دراسة أفضل الطرق الفنية لأداء العمل؛
- الاهتمام بكفاءة العملية الإدارية؛
- وضع مبادئ معيارية توجه وتضبط العمل في المنظمة؛
- ومن بين الانتقادات الموجهة لنظرية الإدارة العلمية نجد:
- إهمال الجانب الإنساني؛
- افتراض أن الموظفين لا يتم تحفيزهم إلا عن طريق المال؛
- افتراض وجود أفضل طريقة للأداء ليس منطقي دائماً.<sup>2</sup>

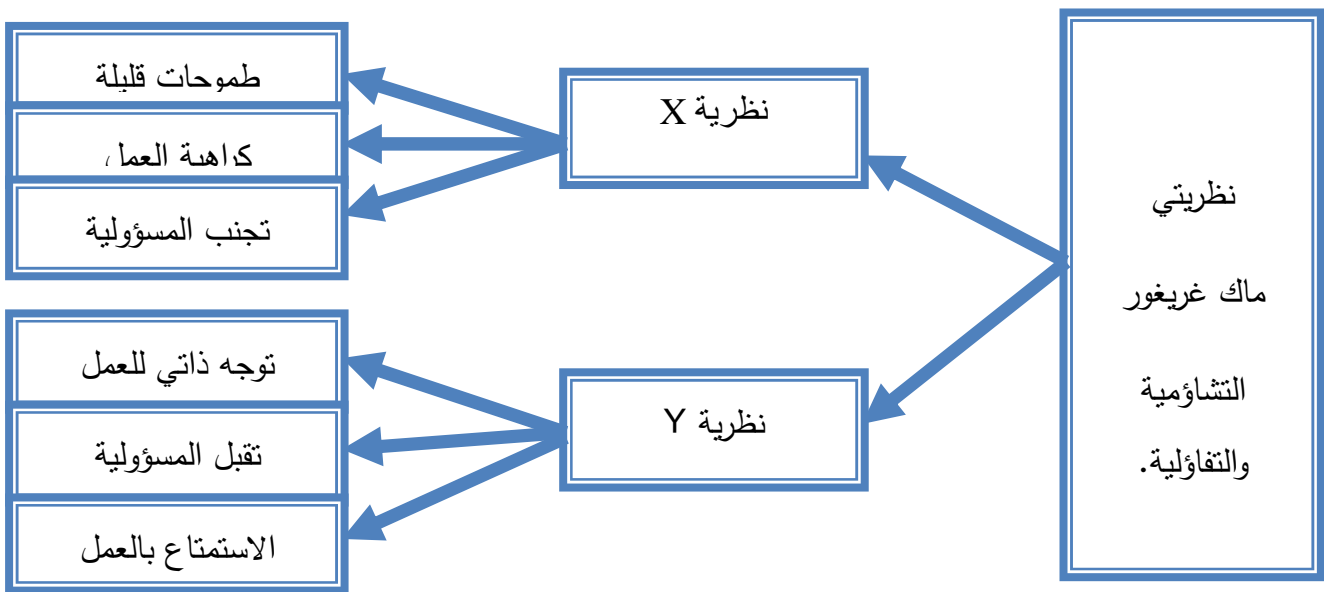
<sup>1</sup> - زيد منير سلمان، إدارة إختيار الموظفين، الطبعة الأولى، دار راية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 115.

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص، 70.

المطلب الثاني: التحفيز في نظريتي X و Y لدوغلاس ماك غريغور. "Douglas Mc Gregor"

يقدم عالم النفس الاجتماعي "ماك غريغور" وجهة نظره الخاصة بالطبيعة البشرية من خلال توضيحه أن الانطباع الذي يكونه الشخص اتجاه الشخص الآخر يؤثر تأثيراً بالغاً على طبيعة تعامله وعلاقته مع ذلك الشخص، ومن هذه الفكرة عرض نظريتين مختلفتين لهذه الطبيعة البشرية أطلق عليهما نظريتي X و Y واللذان نستعرضهما من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (5): نظريتي X و Y لدوغلاس ماك غريغور



المصدر: من إعداد الطالبين

يوضح الجدول أهم افتراضات النظريتين حيث رأى ماك غريغور وجود نظريتين متناقضتين من حيث مبدأ من خلال نظرة الأفراد إلى العمل وقدرتهم في استغلال هذه الدوافع في تحقيق الأهداف، وتشجيعهم على التميز والرقي.

المطلب الثالث: التحفيز حسب نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو "Maslow"

لقد حاول عالم النفس "أبراهام ماسلو" عبر عديد من السنوات تقديم نظرية عامة لتفسير الدافعية لدى الأفراد لقد نجح عام 1930 في تقديم نظريته، ووفقا "لماسلو" فإن الفرد لديه خمسة أنواع من الحاجات ويمكن تقسيم هذه الحاجات حسب أهميتها الإنسانية، حسب أهميتها ودرجة إلحاحها في تدرج هرمي، يبدأ من قاعدة الهرم بالحاجات الأساسية وينتهي في قمة الهرم بالحاجات ذات المستوى الأعلى، ويمكن وصف الحاجات كالاتي:<sup>1</sup>

**أولا- الحاجات الأساسية:** تتضمن الحاجات الأساسية مجموعة الحاجات الضرورية لبقاء الفرد، وتضم الحاجة إلى الطعام، الماء، وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات هي حاجة هؤلاء إلى الأجور والحوافز المادية بأنواعها؛

**ثانيا- حاجات الأمن والسلامة:** تتمثل في حاجة الفرد إلى الأمن والحماية من الإصابات والحوادث في العمل وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات هو الأمن الوظيفي في المدى القصير (إنهاء الخدمة) أو في المدى الطويل (الحصول على تقاعد في نهاية مدة الخدمة)؛

**ثالثا- الحاجات الاجتماعية (الانتماء):** تتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي تتمثل في الحاجة إلى الانتماء إلى الأسرة أو الجماعة؛

**رابعا- الحاجة إلى الاحترام:** تتعلق حاجة الاحترام بشعور الفرد بالكفاءة أو الجدارة، الاستقلالية والقوة، الثقة بالنفس، والاعتراف من قبل الآخرين، ويقابلها إتاحة الفرصة للفرد في المنظمة للقيام بأعمال وتحمل للمسؤولية؛

**خامسا- الحاجة إلى تحقيق الذات:** تضم هذه الحاجة رغبة الفرد في تكوين قدراته وتطويرها ممل يساعده على إتباع هذه الحاجة وهو توفير فرص الابتكار والإبداع للأفراد.

ويمكن تمثيلها في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات العلمية، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص، 248-249.



الشكل رقم (06): سلم الحاجات الإنسانية لماسلو



المصدر: صالح محمد فاتح، إدارة الموارد البشرية- عرض وتحليل، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن 2004، ص115.

**المطلب الرابع: التحفيز حسب نظرية ذات العاملين لهيرزبرغ "Herzberg"**

تعتبر من اكبر النظريات التي تعرضت للمناقشة منذ طرحها فريدريك هورزبورغ، حيث قام بالفصل بين نوعين من العوامل بناءً على الاستجابات التي تلقاها من العينة التي أخضعها للدراسة وتنقسم إلى قسمين:

أولاً- العوامل الوقائية (الصحة): تنتمي إلى محتويات العمل وبيئته وتعمل للمحافظة على العامل في عدم الرضا عن عمله، تتمثل هذه العوامل بالسياسات التنظيمية والعلاقات التبادلية مع الرؤساء والمرؤوسين وشعورهم بالأمان والاستقرار في العمل وعدالة في الراتب، فإذا شعر الفرد أن سياسة التنظيم متوازنة ورواتب عادلة مقارنة بالتنظيمات الأخرى، فإنه لا يصل إلى مستوى عدم الرضا<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007، ص 312.

ثانيا- العوامل المحفزة (دافعة): ومن الأمثلة عليها الإنجاز، المسؤولية، التقدم واعتراف الغير مرتبطة بمحتوى الوظيفة، فإذا توفرت كان الأفراد راضين عن وظائفهم<sup>2</sup>.

ويرى هورزبيرغ أنه إذا تمكنت الإدارة توفير العوامل المحفزة فإن أدائهم يرتفع وأن إغناء الوظيفة يؤدي إلى إشباع الحاجات.

### المطلب الخامس: نظريات العملية

اهتمت نظريات العملية بكيفية نشوء السلوك الإنساني وكيفية توزيعه واستمراره التي يتم التطرق إليها فيما يلي:

#### الفرع الأول: التحفيز حسب نظرية التوقع لفكتور فروم "Victor Fromm"

حيث طور هذه النظرية فيكتور فروم عام 1964، وتسبب سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره، حيث أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد أن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك الذي سيؤدي إلى نتيجة معينة، وهذا يعني حفز الفرد، حيث يرى أن سلوك الفرد يرتكز أساسا على المنفعة الشخصية، وهو يختار سلوكا من ضمن بدائل متعددة للسلوك بناء على اعتقاده أن السلوك الذي يختاره هو السبيل الأكبر لتحقيق أهدافه، وتفترض نظرية التوقع أن الفرد سيكون مدفوعا لبذل جهد عال، حينما يعتقد أن ذلك الجهد سيؤدي إلى تقسيم جيد للأداء، وأن تلك المكافأة تؤدي لتحقيق الأهداف الشخصية للعامل.

وعليه فان النظرية تركز على ثلاث علاقات وهي:<sup>1</sup>

أولاً- العلاقة بين الجهد والأداء: إدراك الفرد باحتمال أن بذل كمية معينة من الجهد سوف تؤدي إلى إنجاز العمل؛

ثانيا- العلاقة بين الجهد والمكافأة: درجة اعتماد الفرد أن الأداء بمستوى معين سوف يؤدي لتحقيق النتائج المرغوبة؛

ثالثا- العلاقة بين المكافأة والأهداف الشخصية: أو درجة إشباع المكافأة للأهداف الشخصية للفرد أو حاجاته أو جاذبيته تلك المكافأة المحتملة للفرد.

<sup>2</sup>- كامل بربر، الإتجاهات الحديثة في الإدارة، تحديات المديرين، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، لبنان 2006، ص 294.

<sup>1</sup>- سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 115.

وعليه فإن الفرد أو العامل يختار لنفسه السلوك المناسب في العمل على أساس العلاقة بين هذا السلوك وبين ما يتوقع أن يحصل عليه، مما يؤدي لإثارة الحافز لدى الفرد ودافعيته نحو البيئة وبين توقعاتهم في تحقيق الكسب والتقدير في حالة نجاح آرائهم.

#### الفرع الثاني: التحفيز حسب نظرية التغير لسنيكر "Snicker"

من أهم رواد النظرية "Snicker" ومحور هذه النظرية العلاقة بين المثير أو الحافز والاستجابة وترى هذه النظرية أن سلوك الإنسان على نحو معين هو استجابة لمثير خارجي، وأن الفرد يستجيب للعوائد والسلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمر ويتكرر (نتائج إيجابية)، أما السلوك الذي لا يعزز سيتوقف ولا يتكرر (نتائج سلبية)، وتتفاوت فاعلية المثير في إحداث السلوك المرغوب فيه عند الأفراد حسب عدد مرات التعزيز التي تصاحب ذلك السلوك وعلى قوة التأثير الذي يتركه وعلى اقتران التعزيز بالاستجابات السلوكية<sup>1</sup>، ومن وجهة نظر سنيكر فإن المكافأة هي المعززات التي تهدف إلى الوصول واستمرار إثارة السلوك الإيجابي عند الأفراد ولكن ما يعتبر معززا عند فرد قد يكون غير ذلك عند فرد آخر، فإن نظرية التعزيز (تدعيم السلوك) تمثل مدخل سلوكي والذي ينص على أن سلوك الفرد يكون مشروطا بما يحصل عليه من تدعيم ومكافأة بالإضافة إلى هذه النظرية ليست التفسير الوحيد للاختلافات في تحفيز الفرد، فالنظرية تمثل دور الأهداف وعدم العدالة في المكافآت والتوقعات والإدراك في التأثير على تحفيز الأفراد<sup>2</sup>.

#### الفرع الثالث: التحفيز حسب نظرية Z: ل ويليام أوشي "William Ochie"

تعتبر نظرية Z امتدادا لنظرية Y، حيث اقترح "أوشي" على الأمريكيين أفكارا جديدة لزيادة الإنتاج وكفاءة العمل من خلال الاهتمام بالمناخ التنظيمي والاعتماد على فرق عمل متجانسة، وثقة متبادلة بين الإدارة وعمالها<sup>3</sup>.

ومن خلال دراسته كسر نجاح الإدارة اليابانية في كتابه كيف يقابل الأمريكيون التحديات اليابانية توصل إلى ثلاث نقاط رئيسية<sup>4</sup>:

**أولا- الثقة:** لأن الإنتاجية والثقة هما شيء واحد، فالمؤسسات اليابانية التجارية تعتمد في تعاملها على النقاط الإداري الموسع، الذي يؤكد على جو الثقة فيما بين العاملين في المؤسسة؛

<sup>1</sup> - كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص ص، 296-297.

<sup>2</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 123.

<sup>3</sup> - عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، دار الغرب الإسلامي، لبنان، 2006، ص 45.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص 45.

ثانيا- الحرف والمهارة: تقسم الإدارة اليابانية على طرق الإدارة الأمريكية بالدقة التهذيب و وحدة الذهن ولاشك أن هذا لا يتم إلا بعد الخبرة والتجربة والممارسة الطويلة للوظيفة؛

ثالثا- الألفة والمودة: ما ينطوي عليها من اهتمام ودعم الآخرين ومن مشاعر النظام وعدم الأنانية ما ينتج عن عيش في أمن وعلاقات اجتماعية، وتقوم فلسفة الإدارة اليابانية على مبادئ أساسية:

1. الوظيفة مدى الحياة: من أهم الخصائص التي تتميز بها المنظمات اليابانية والتي ينعكس تأثيرها على نواحي العمل المختلفة؛

2. التقسيم والترقية البطيئة: لا تتم الترقية في المنظمات إلا كل عشر سنوات؛

3. عدم التخصص في المهنة: فالعامل أو الموظف يمارس أكثر من مهنة وذلك للاستفادة به في خدمة جميع أقسام المنظمة التي يعمل بها؛

4. عملية المراقبة ضمنية: تمارس بشكل وثيق، منتظم ومهني في آن واحد، الأمر الذي يجعلها ضمنية؛

5. قرارات عمل جماعية: يتم إشراك كل من يتأثر بهذا القرار بغض النظر عن طبيعته.

### المبحث الثالث: فعالية نظام الحوافز

إن المشكلة التي تعاني منها المؤسسات اليوم لاسيما 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 لزيادة الإنتاجية وإشباع حاجاتهم ورغباتهم في نفس الوقت.

#### المطلب الأول: مفهوم نظام الحوافز

إن بعض الباحثين يستخدمون الحوافز بالمعنى الواسع وبعضهم يستخدمه بالمعنى الضيق، أما الحوافز بالمعنى الواسع فهي كتعاريف الحوافز التي تطرقنا إليها سابقا، أما الحوافز بالمعنى الضيق فتربط غالبا بكلمة نظام، فنقول نظام الحوافز أو أنظمة الحوافز، وهي موضوع بحث في هذا الجزء ويمكن تعريف نظام الحوافز كما يلي:<sup>1</sup> "هو خطط دفع الأجور مباشرة أو غير مباشرة بإنتاجية العاملين أو بأرباح الشركة وقد تتمثل هذه الخطط خططا فردية مثل خطة دافع الأجور على القطعة لعامل ما، أو خططا جماعية تطبق على مجموعة من الأفراد وليس فردا واحدا، أو خطط مشاركة للعاملين في الأرباح".

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

لكي تتمكن الإدارة من تصميم نظام جيد للحوافز نقدم هنا دليلا علميا للخطوات التي يجب مراعاتها وبإمكان أن تعمل في هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً

#### الفرع الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز: وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:<sup>2</sup>

أولاً- مرحلة الدراسة والإعداد: حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية والاقتصادية والقانونية، في حيث تركيب القوى العاملة، ودوافع وحاجات الأفراد والتغيرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة واتجاهاتها، وكذلك المعدلات الحالية للأداء ونظم الحوافز السابقة والقوانين والتعليمات المنظمة لها إلى جانب دراسة سياسات الأفراد الأخرى، كما يستلزم الوقوف عند القيم السائدة في مجتمع المنظمة وتوقعات الأفراد ونظرهم إلى الحوافز؛

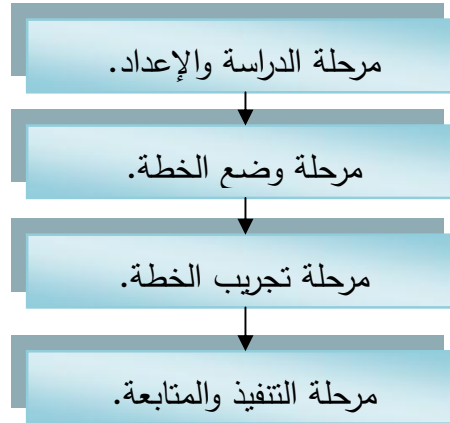
ثانياً- مرحلة وضع الخطة: تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تمت جمعها في المرحلة السابقة بقصد استيعاب دلالتها وأبعادها، ثم تبدأ بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسير وفق الخطوات التالية:

<sup>1</sup> - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 411-412.

<sup>2</sup> - مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي تكاملي)، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

1. تحديد الهدف في وضع نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعا؛
  2. تحديد الحد الأدنى للأجر الوظيفي في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول به في المنظمة.
  3. تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي؛
  4. تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة؛
  5. تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى وتطورات المنظمة؛
- ولا بد أن تكون خطة نظام الحوافز واضحة وشاملة ومرنة لكي تستطيع مواجهة التغيرات المستقبلية دون مساس بخطواتها الأساسية.
- ثالثا- **مرحلة تجريب الخطة:** قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لا بد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها، كأن تعقد لقاءات عديدة بشأنها مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعيتها، ويفضل تجريب الخطة على نطاق ضيق (قسم معين، أو مجموعة صغيرة من الموظفين ) للتأكد من سلامتها وملامتها للتطبيق في المنظمة؛
- رابعا- **مرحلة التنفيذ والمتابعة:** هنا يجب أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها، وأسباب ذلك لكي تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن استمرار نجاحها مستقبلا<sup>1</sup>.
- والشكل رقم (07) يوضح مختلف مراحل تصميم نظام الحوافز.

الشكل رقم (07): مراحل تصميم نظام الحوافز.



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية الإسكندرية للنشر والتوزيع، مصر 2015، ص 368.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 337.

الفرع الثاني: شروط نجاح نظام الحوافز

عند تصميم المؤسسة لنظام الحوافز الخاصة بها عليها أن تراعي عدة شروط تضمن لها الوصول إلى النتائج المتوقعة منه ومن بين هذه الشروط ما يلي:<sup>1</sup>

- ترجمة السلوكيات، التصرفات والإنجازات، التي سيتم تحفيزها في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده؛
- لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوب والاستفادة منه، من حيث إجراء تطبيقه وحسابه؛
- إثارة الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم، لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود؛
- تحديد معدلات واضحة وموضوعية للأداء، وإشعار الأفراد أن جهودهم تؤدي إلى حصولهم على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات؛
- ارتباط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً، وتحديد الأوقات الملائمة التي تستخدم فيها الحوافز؛
- مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز ليزيد من قناعتهم به ومحافظة عليهم عليه؛
- مواكبة الحوافز للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، النفسية والحضارية التي تؤثر على سلوك الأفراد؛
- البعد عن العلاقات الشخصية، الوساطة والمحسوبية في منح الحوافز؛
- ارتباط الحوافز بحاجات العاملين وأدائهم وتنوعها بتعدد هذه الحاجات.

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص335.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز

وهناك بعض العوامل التي يجب التطرق إليها والتي تؤثر على نظام الحوافز وهي كما يلي:<sup>1</sup>

أولاً- **على مستوى الدولة:** تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين أولها: سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية، التي تمثلها القوانين والتشريعات التي تطبقها إدارة المنشأة أو المؤسسات المختلفة وثانيها: القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يتأثر به أفراد المجتمع، ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولياتهم؛

ثانياً- **على مستوى المؤسسة:** يتأثر نظام الحوافز بثلاث عوامل أولها: هو نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه، وثانيها: نوع العاملين بالمؤسسة ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي، وثالثها: حجم المؤسسة ونوع نشاطهم وفعاليتها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني، وهناك عوامل أخرى كالأسلوب الإشرافي، الاتصال المباشر، ظروف العمل والجوانب التنظيمية.

### المطلب الرابع: مقومات فاعلية نظام الحوافز

في ضوء ما تقدم فإن الإدارة الفعالة هي التي تدرس، وتفهم العاملين بتقسيماتهم المختلفة مثل (طبيعة أعمالهم، ومدة خدمتهم، ومستوى أجورهم، وحالتهم الاجتماعية)، بحيث تقدم مزيجاً من الحوافز الذي يتيح أقصى إشباع ممكن للأفراد بهذه التقسيمات؛

لذا فإن اختيار الفرد لسلوك معين، يتوقف على درجة توقعه أن هذا السلوك سيعود عليه بنتائج معينة، وكلما وجد الفرد أن الحافز المقدم - أياً كانت طبيعته - فاعل من خلال إشباع الحاجة المطلوب إشباعها، كلما كان هذا الحافز أكثر دفعا له على إتباع السلوك المؤدي للحافز<sup>2</sup>.

من هذا المنطلق فإن نجاح نظام الحوافز يتطلب توافر عدة مقومات أساسية تسهم في رضا العاملين عن أعمالهم، وزيادة إنتاجيتهم وولائهم للمنظمة، وتحسين الأداء لديهم، وتتمثل هذه المقومات في الآتي:<sup>3</sup>

- دراسة الإدارة للعاملين ( شخصياتهم ومشكلاتهم الاجتماعية والعملية ).
- اختيار مزيج من الحوافز المناسبة والفاعلة.
- تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين وإقناعهم بمزاياه.
- التقييم المستمر للنظام، بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة والعاملين.

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويس، مرجع مسبق ذكره، ص 208.

<sup>2</sup> - غازي حسن عودة الحلاوية، مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص ص، 20-21.



### الخلاصة

يعمل الأفراد في المؤسسات لأسباب عديدة ومتنوعة، تتغير بمدى تكوينهم ومستوى كفاءتهم على المدى الطويل والقصير، ويظهر دور الحوافز في إثارة السلوك والأداء لإشباع تلك الحاجات، ومن ثم يهدف نظام الحوافز إلى جذب الموارد البشرية بالكم والكيف المناسب للعمل بالمؤسسة، والاحتفاظ بالعالمين الأكفاء والسعي الدائم لتحثهم على بذل الجهد وتحسين الأداء في وظائفهم وجزائهم بحسب المستوى والمتوقع على الأداء، فنظام الحوافز لا يعمل على تحريك الدوافع المكبوتة داخل الأفراد والعاملين والسعي لإشباعها وتحقيق مختلف رغباته وحاجاته التي تؤثر على أدائه.

ولقد حاولنا من خلال هذا الفصل الإحاطة بمفهوم الحوافز وأهميتها وعلاقتها بالدوافع، وكذا كل النظريات المفسرة لها ومن أهم ما أمكننا استنتاجه هو:

إن نظام الحوافز يهدف إلى جذب الموارد البشرية بالكم والكيف المناسب للعمل بالمؤسسة والاحتفاظ بالعاملين، والأكفاء والسعي الدائم لتحثهم على بذل الجهد، لتحقيق أهداف المؤسسة والذي هو البقاء والاستمرار في ظل المنافسة.

وطالما تؤثر نظم الحوافز بشكل كبير على قرارات الأفراد بقبول الوظائف والاستمرار فيها والتعايش معها أو ترك المؤسسة والانتقال إلى أخرى فإنه يصبح من الضروري الاهتمام بدراساتها بالشكل الذي يمكن للمؤسسة من أنصاف عمالها وإعطاء كل ذي حق حقه.

## الفصل الثاني: مساهمة الحوافز في تعزيز الولاء التنظيمي

---

### • تمهيد

❖ المبحث الأول: أساسيات حول الولاء التنظيمي.

❖ المبحث الثاني: الولاء التنظيمي وسياسته.

❖ المبحث الثالث: دور الحوافز في تعزيز الولاء التنظيمي.

### • الخلاصة

## تمهيد:

إن أهمية المورد البشري في المؤسسة لا يمكن أن تساوي أو توازي أهمية أي عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى، وفي نفس الوقت له اتجاهات وتفكير وعواطفه ودوافعه التي توجه سلوكه وبالتالي فهناك صعوبة كبيرة في السيطرة المستمرة على أي من مكونات البيئة النفسية له، كما أنه لا يمكننا استخدام معايير نمطية تتصح بالتصرف الإداري اتجاه جميع الموارد البشرية "العاملين" كون لكل فرد هامش من الاختلاف عن غيره من الأفراد الآخرين.

وعلى هذا الإطار تحاول العديد من المؤسسات كسب ولاء مواردها البشرية ما والمحافظة عليها لذلك لا بد من بذل أقصى الجهود لتميمته، إذ يعد الولاء التنظيمي من المواضيع قديمة المنشأ والحديثة الاهتمام وهو يشير في مجمله إلى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد اتجاه المؤسسة التي ينتمي إليها بغية تحقيق الانسجام بين الفرد والمؤسسة.

لذا يعتبر الولاء التنظيمي مطلباً أساسياً لتحقيق الفعالية في الأداء، وهذا ما ألزم المؤسسات على مراعاته والحرص على تعزيزه لتحقيق النمو والاستمرارية والبقاء حيث يرى كوشمان "Kuchman" أن المنظمات التي تتميز في أعمالها هي المؤسسات التي لديها مستويات عالية من الولاء التنظيمي.

ولهذا سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

- أساسيات حول الولاء التنظيمي.
- الولاء التنظيمي وسياسته.
- دور الحوافز في تعزيز الولاء التنظيمي.

## المبحث الأول: الإطار النظري للولاء التنظيمي

يعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الصعب تحديدها لارتباطه الوثيق بعوامل وحدانية مثل الدافعية، الرضا... الخ، فالولاء التنظيمي يعني أن العامل نزيه ومستقيم ويقبل على العمل بتفاني وإتقان إذ يعبر الولاء التنظيمي عن اتجاه إيجابي للفرد نحو المؤسسة.

### المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي

يعد الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما لها من علاقة بفعالية المؤسسة ودرجة إنجاز العمل فيها، إذ يعبر الولاء التنظيمي عن اتجاه إيجابي للفرد نحو المؤسسة.

### الفرع الأول: تعريف الولاء التنظيمي

قبل التطرق الى مفهوم الولاء التنظيمي يجدر بنا أن نقف على المعنى الدقيق للولاء من الناحية اللغوية ومن الناحية الاصطلاحية، حيث يشير الولاء لغويا إلى الإخلاص والوفاء والعهد والالتزام ولارتباط والنصرة أما اصطلاحا فقد عرف الولاء للمؤسسة بأنه مشاعر الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها واتجاهاته نحوها وترتبط بقبول الفرد لأهداف المؤسسة وقيمها واستعداده لبذل مجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضوا فيها.

الولاء كمفهوم عام هو مدى وفاء الموظفين للمؤسسة، ولديهم مشاعر الترابط والشمول والرعاية والمسؤولية والتفاني تجاهها، ويمكن وصفه أيضا بمدى الرغبة العامة لدى الموظفين في الاستثمار أو التضحية الشخصية لصالح المؤسسة<sup>1</sup>.

كما عرف بأنه "حاله توحد العامل مع المؤسسة التي يعمل فيها ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها، وهو ذلك المستوى من الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف إزاء منظمة الإدارية والالتزام بقيمتها والإخلاص لأهدافها والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> -Hasan Ali-Al-Zu'bi, **what is organizationalloyalty, organizational Behavior**, Web site

https://www.researchgate.net, comsrtté le 21/04/2018 à 10:00 h .

<sup>2</sup> - محمد علي الروسان، مثنى محمد العموش، **دور نظام المعلومات البشرية في الولاء التنظيمي**، دراسة ميدانية في القطاع الفندقي الأردني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السابع والثلاثون، 2003، ص230.

- كما يعرف الولاء التنظيمي بأنه "اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة، وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المؤسسة من خلالها بالتعبير عن اهتماماتهم وحرصهم على المؤسسة واستمرار نجاحها وبقائها"<sup>1</sup>.
- يعرف أيضا بأنه: «شعور ينمو داخل العامل بالانتماء للمنظمة وأن العامل جزء لا يتجزأ من المؤسسة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المؤسسة ومن هنا يتولد لدى العامل رغبة قوية في بذل المزيد من الجهد لتحقيق نجاح المؤسسة»<sup>2</sup>.
- ويعرف الولاء التنظيمي أيضا بأنه: «استعداد العامل على بذل درجات عالية من الجهد لصالح المؤسسة والرغبة القوية في البقاء فيها والقبول بالأهداف وقيم المؤسسة»<sup>3</sup>.
- يركز هذا التعريف على تكامل العامل مع منظمته وعمله فيصبح يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في العمل بطاقته القصوى من أجل تحقيق أهدافها والبقاء فيها.
- كما عُرف أيضا بأنه: «إخلاص الفرد للمنظمة ورغبته في تحقيق أهدافها وشعوره بالفخر والاعتزاز بالانتماء إليها كما أنه يعكس شعورا عاطفيا بالارتباط بالمؤسسة»<sup>4</sup>.
- كما يعتبر الولاء التنظيمي درجة متقدمة من الرضا حيث أن العاملين ذوي الولاء مرتاحون لعلاقتهم مع رب العمل أي أنهم راضون بدرجة كبيرة، ويزداد دوران العمل عند انخفاض درجة الولاء العاملين وأن شعور بالرضا الوظيفي هو الشعور الإيجابي الذي يحس به العامل اتجاه عملية نتيجة الأفكار التي كونها عنه<sup>5</sup>.
- كما يعرف الولاء التنظيمي أيضا بأنه: "الإخلاص الذي أظهره السلوك للالتزامات التي تم التعهد بها

6

<sup>1</sup>- عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (3\_4) 2009، ص 292.

<sup>2</sup>- مدحت أبو النصر، تنمية المهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، الطبعة الأولى، دار أترك للنشر، مصر، 2005، ص 45.

<sup>3</sup>- محمد أبو سليمان وسوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي (قيم وأخلاقيات الأعمال) الطبعة الأولى، زمزم ناشرون موزعون الأردن، 2011، ص 149.

<sup>4</sup>- فايزة رويم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، دراسة ميدانية، جامعة قاصدي مرياح، الجزائر، 2010، ص 104.

<sup>5</sup>- صفوان أمين السقاف، أحمد إبراهيم أبو سن، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد (1) 16، اليمن، 2015، ص 83.

<sup>6</sup> - Daniel Calin, Explorations autour de la notion de loyauté, (<https://www.cairn.info/revue-e>), numéro 56, 2011.

وقد ميز بوشنان Buchanan بين ثلاث عناصر أساسية للولاء التنظيمي وهي:<sup>1</sup>

- الإحساس بالانتماء: ويظهر في التعبير عن فخر بالمؤسسة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها؛
- المشاركة والمساهمة الفعالة: وتتجلى المشاركة والمساهمة الفعالة في الرضا النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها؛
- الإخلاص: ونقصد به رغبة الفرد الأكيدة بالاستمرار والعمل في المؤسسة في كل الظروف؛

من خلال استعراضنا لمجموعة من التعاريف للولاء التنظيمي خلصنا إلى تعريف الإجرائي التالي:

الولاء التنظيمي شعور داخلي للفرد بالانتماء للمنظمة والرغبة الشديدة في البقاء فيها وهذا ينتج عن قبول العامل للأهداف المؤسسة وقيمتها الأساسية وخلصه لها، مما يدفعه لبذل مستوى عال من الجهد لتحقيق أهدافه وبذلك تتحقق أهدافه.

### الفرع الثاني: أهمية الولاء التنظيمي

إن المنظمات المعاصرة تولي اهتمام كبير بموضوع الولاء التنظيمي لما له من أهمية كبيرة بالنسبة للفرد والمؤسسة على حد سواء، وذلك لأنه يؤدي إلى تقليل الفجوة التي تحصل بينهما وعليه يمكن إبراز أهمية الولاء التنظيمي في عدة جوانب نوجزها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- الولاء التنظيمي يمثل أحد المؤشرات للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية الخاصة بالعامل مثل دوران العمل، الغياب، حيث أن العامل صاحب الولاء أكثر بقاء في المؤسسة وقل تغييباً؛
- يعد ولاء الأفراد للمنظمة عاملاً هاماً في ضمان نجاح المؤسسة واستمرارها وزيادة إنتاجيتها وذلك لتأثيره على مستوى الأداء؛
- يمثل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً لأنه يربط بين المؤسسة والعامل لاسيما في الأوقات التي تستطيع فيها المؤسسة أن تقدم الحوافز الملائمة للعاملين؛
- يؤدي الولاء إلى سهولة استجابة المنظمات للمتغيرات المختلفة حيث يساعد الولاء على تقبل العاملين لأي تغيير يمكن أن يكون في صالح المؤسسة، وذلك لإيمانهم بأن مصلحة المؤسسة هي مصلحتهم؛

<sup>1</sup> - سليمان خلف الرواشد، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 87.

<sup>2</sup> - نور محمد أو عبلة، القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين رسالة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2015، ص 42- 43.

- سهولة استقطاب الكفاءات للمنظمة، حيث يتأثر قرار العامل بالانتماء إلى منظمة ما، بما يشعر به العامل من رضا وولاءه وذلك لأن المؤسسة التي يشعر أفرادها بولاء مرتفع تصبح سمعتها جيدة، ما يزيد من انضمام الكفاءات إليها.

### الفرع الثالث: خصائص الولاء التنظيمي

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل في ما يلي:<sup>1</sup>

1. إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم؛
  2. إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم؛
  3. إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى؛
  4. الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في المؤسسة، والتي تجسد مدى ولائهم.
- إضافة إلى الخصائص السابقة يتميز الولاء التنظيمي بـ:<sup>2</sup>

1. الولاء قيمة بحد ذاته وذلك عندما تصبح أهداف المؤسسة ومصالحها هدفاً من أهداف أعضائها وقيمة من قيمهم بغض النظر عن أهدافهم ومصالحهم الخاصة أو الذاتية؛
2. الولاء وسيلة لتحقيق أهداف معينة شخصية لا يستطيع العامل تحقيقها بمعزل عن المؤسسة، والشعور بالولاء لها مستمر طالما استمرت المؤسسة بأداء دورها في تحقيق أهداف الأعضاء المنتمين لها والعكس صحيح.

<sup>1</sup> - حاجي كريمة، تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012، ص12.

<sup>2</sup> - نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارات الموارد البشرية، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع الأردن، 2013، ص427.

## المطلب الثاني: ركائز الولاء التنظيمي ومحدداته

للولاء التنظيمي ركائز أساسية ومحددات مختلفة لا بد للمؤسسة مراعاتها والعمل على تطبيقها فالمؤسسات الناجحة في الوقت الراهن في المؤسسات التي لديها مستوى عالي من الولاء التنظيمي.

## الفرع الأول: ركائز الولاء التنظيمي

أكدت العديد من البحوث والدراسات في العقود الأخيرة على أهمية رفع مستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد، حيث ثم تطرق الدكتور طارق سويدان إلى المفاتيح الخمسة لخلق الولاء لدى العاملين تجاه الشركة وهي:<sup>1</sup>

## أولاً: الاستحواذ على القلوب

ويتم ذلك من خلال إستراتيجيتين:

1. الإستراتيجية الأولى: تفجير طاقة الموظف، وذلك عندما تتكون لديه رؤية واضحة ومحددة عن هدف الشركة وتشير الإحصائيات إلى أن 13% هي نسبة التذكر عند الاستماع (قل لي فسوف أنسى) بينما تبلغ 75% عند الاستماع والرؤية (أرني ولعلي أتذكر) ثم ترتفع لتصبح 95% عند الإسماع والرؤية والممارسة (أشركني فسوف أفهم)؛
2. الإستراتيجية الثانية: المساهمة في استقرار العائلة، وذلك من خلال تكوين برامج عائلية وأنشطة اجتماعية وتمليك المساكن وغيرها، فكل ذلك ينعكس إيجاباً على ولاء الموظف.

## ثانياً: التلاحم ولاندماج

ومن أهم علامات التلاحم:<sup>2</sup>

1. أن يتكلم الموظف بدون خوف، وليس المقصود أن يعارض دائماً بل المقصود تشجيع الحوار للتوصل إلى أفكار جديدة فالموظف الذي يوافق رئيسه دائماً يعني أن أحدهما لا داعي له، أما حجر الزاوية فهو الموظف صعب الإرضاء وهو النوع الذي لا بد من الاستفادة منه، ويمكن تحقيق ذلك بتوضيح الهدف ومنحه الصلاحيات الكافية ليؤدي المطلوب منه بحرية كاملة؛
2. أن يكون على دراية بما يدور في الأقسام الأخرى بسبب إتباع سياسة الإدارة على المكشوف وانتهاج مبدأ التبادل الحر للمعلومات؛

<sup>1</sup> - أبو عبد العزيز، خماسية الولاء - كيف تضمن ولاء موظفيك؟، متاح على الرابط:

<https://hrdiscussion.com/hr13670.html> تاريخ إطلاع 16/04/2018، على الساعة 11:00.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه.



3. أن يكون التوجه للعمل حياً فيه وليس خوفاً من العقوبات؛
4. تفهم المؤسسة احتياجات الموظفين ( فترات الامتحانات، المرض... إلخ) وكذلك تفهم الموظف ظروف العمل، وهنا قد يثور تساؤل: كيف نوجد الالتحام؟

والإجابة بأن أهم أسباب التلاحم هو الاستماع إلى النبض الداخلي للشركة، فالإصغاء للموظف لا يقل أهمية عن الاستماع للزبائن والعملاء، وقد أوضحت إحدى الدراسات التي أجريت على 300 قائد ناجح أن أهم صفات النجاح هي حسن الاستماع، وليس مطلوباً من المدير أن يستعجل في الجواب أو الرد أو يعلق بل المطلوب أن يستمع إلى كافة الأطراف ويحلل المسألة ثم يتخذ القرار لأن الحلول الفورية في الغالب عقيمة، وللأسف فقد تنفق الشركة الأموال الطائلة لمعرفة رأي العميل بينما لا تكلف نفسها لمعرفة رأي الموظف، كما أن الاتصال المزدوج من أهم أسباب الالتحام بين الموظف والشركة والمقصود بالاتصال المزدوج تفعيل آراء الموظف وطرح هذا التساؤل: ماذا لو كنت مكاني؟ لأن عرض المشكلة على عدة عقول كفيل بطرح أفضل الحلول.

### ثالثاً: الشراكة والملكية

وذلك بتعزيز شعور المشاركة بين الموظف والمؤسسة، ويمكن ذلك بإتباع بعض الاستراتيجيات الهامة:<sup>1</sup>

1. الإستراتيجية الأولى: إسقاط الحواجز المعنوية بين الإدارة والموظف، لأن المشاركة ليست مادية فقط بل هي معنوية أيضاً، وكثيراً ما نلاحظ صنفاً من المدراء الذين يتكبرون على موظفيهم ويسعون إلى تحقيق أهداف وهمية كفرض الهيبة تحت شعار زائفة مثل ( التخصص - المراجعة - دقة التنفيذ)، كما أن زيادة المستويات الإدارية تعيق الحلول العملية والسرعة في الإنجاز، فكلما زادت المستويات قل الانتماء وازداد البطء في العمل، ولذلك فلا بد من إتباع التنظيم المسطح ذي المستويات الإدارية القليلة عوضاً عن التنظيم الهرمي متعدد المستويات، كما أن إتباع التنظيم المسطح يعني زيادة التفويض وقلّة المستويات، كما أن إتباع التنظيم المسطح يعني زيادة التفويض وقلّة المستويات الإدارية وفاعلية الاتصالات ليزيد الإبداع؛

2. الإستراتيجية الثانية: نشر الأسرار، أي إتباع مبدأ الإدارة على المكشوف، فكلما زادت دراية الموظفين بوضع الشركة زاد شعورهم بالمشاركة في جني الأرباح أو تكبد الخسائر، بل ستتفتق أذهانهم عن أساليب مبتكرة لتعظيم استثمار المواهب والوقت بطرق لا تخطر على بال صاحب المال نفسه؛

<sup>1</sup> - المرجع السابق.

3. الإستراتيجية الثالثة: معاً في السراء والضراء أي تطبيق مبدأ (أعطيني أعطيك) فلا يصح أن يشتد الحزام على الموظفين وقت الضراء ثم يتم نسيانهم وقت السراء.

#### رابعاً: نزعة التعلم

يتجلى ذلك من خلال معرفة أن المهارات التي يكتسبها الموظف تكون عديمة الفائدة بعد 3-5 سنوات بسبب التغيرات السريعة، كما أن 50 % من المعلومات لدى خريجي كليات الهندسة تفقد فاعليتها خلال خمس سنوات؛

إذن فالحل هو بإحالة معلوماتنا إلى التقاعد والبحث عن الجديد ويمكن ذلك بإتباع إستراتيجيتين مهمتين:<sup>1</sup>

1. الإستراتيجية الأولى: منح الموظف الأمن الوظيفي وليس الوظيفة الآمنة، أي بتوفير المستقبل الآمن له عن طريق مجموعة مهارات يتعلمها، وذلك يمكنه العمل في أقسام أخرى في حال إلغاء وظيفته بل يمكنه العمل في مؤسسة أخرى نظراً لما يمتلكه من مهارات؛

2. الإستراتيجية الثانية: التعليم المستمر، وذلك بإتباع مبدأ التدوير الوظيفي لكي لا يتسرب الملل إلى الموظف، ولكي تتمكن المؤسسة من تطوير نفسها من خلال تطوير أفرادها.

#### خامساً: تمكين وتحفيز الفعل

كم مرة يسمع فيها الموظف هتافات مثل التمكين، بينما واقع الإدارة يقول: لا تقدم على هذه الخطوة قبل أن يؤذن لك ، ولا تنفق مبلغاً يزيد عن خمسة عشر دولاراً دون إذن مسبق؛ إذن ما هي الإستراتيجية الذهبية لتحفيز الفعل؟ إنها كفالة حرية الخطأ للجميع، أي لا يكون العقاب على الخطأ بل يكون على عدم المحاولة وعلى تكرار الخطأ، وبذلك فإن الإدارة تمنح الموظفين حرية التجريب، وعندها يتحول الالتزام إلى التفاني وولاء.

تعد هذه الركائز الخمس كدعائم أساسية لتحقيق الولاء التنظيمي ولتفعيل أدائها من الإطاحة بكافة الجوانب المحددة للولاء التنظيمي.

#### الفرع الثاني: محددات الولاء التنظيمي

يتحدد الولاء التنظيمي بجملة من العناصر التي تشمل في مجملها عناصر شخصية تنظيمية، وقد ذكر كل من "بورتر - porter" & "ستيرز - streers" بعض العوامل المحددة للولاء التنظيمي المؤثرة فيه وهي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - المرجع السابق

<sup>2</sup> - محمد حمادات، قيم العمل والولاء الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 ص80.

**أولاً: العوامل الشخصية**

وهي العوامل التي تتعلق بالبيئة التنظيمية وطبيعة العمل نفسه، مثل شخصية الفرد العامل وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد الوظيفية أو ارتباطه النفسي بالعمل والمؤسسة أو عوامل تتعلق باختباره العمل، كما أثبتت العديد من الدراسات تأثيرات العمر ومدة العمل في المؤسسة على الولاء التنظيمي.

**ثانياً: عوامل تنظيمية**

وهي العوامل التي تتعلق بالبيئة التنظيمية وطبيعة العمل نفسه والسياسات التنظيمية ونمط القيادة الإدارية والمناخ التنظيمي بشكل عام.

**ثالثاً: العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية: وهي تتضمن:<sup>1</sup>**

1. **السياسة التنظيمية:** وذلك من خلال ضرورة تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات وإرادات المؤسسة؛

1. **الأهداف المحددة:** بحيث يساعد وضوح الأهداف على تنمية الولاء التنظيمي لدى أفراد المؤسسة؛

2. **المناخ التنظيمي:** هو ذلك المتضمن للطرف والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل

بيئة المؤسسة بين الأفراد، فيمكن النظر للمناخ على أنه يمثل شخصية المؤسسة؛

3. **الثقافة التنظيمية:** هي محدد هام من محددات الولاء التنظيمي لأنها تمارس تأثيراً كبيراً على سلوك

الأفراد في المؤسسات وتركز على إيجاد قيم مشتركة بين العاملين الأمر الذي جعلها تفرض على

القادة والمديرين الاهتمام بها في محاولة الوصول إلى فهم أبعادها وعناصرها غداً أن الثقافة التنظيمية

في منظومة المعاني والحضور لو المعتقدات والطقوس والممارسات التي طورت مع الزمن وأصبحت

روح المؤسسة وسمة خاصة بها.

**رابعاً: عوامل متعلقة بالفرد**

تتناول العديد من الدراسات خصائص الفرد من حيث السن وطول مدة الخدمة، المستوى التعليمي

دوافع وقيم الأفراد وعلاقتها بالولاء التنظيمي، ويمكن شرحها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمي على أبعاد الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على أفراد وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010، ص ص 25-26.

<sup>2</sup> - الوزان خالد محمد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 42-43.

1. السن وطول مدة الخدمة: يلاحظ أن هناك علاقة سببية بين السن ودرجة الولاء، فكلما زاد الولاء عمر الفرد كلما زاد تعلقه بالبقاء في المؤسسة نظرا لصعوبة قبوله أن يعرض نفسه لمخاطر ترك العمل والبحث عن عمل آخر والعكس صحيح فإذا كان الفر صغير أما مدة الخدمة في العمل فكلما كانت مدة الخدمة طويلة زاد تعلق الفرد بالمؤسسة وفي حالة مدة الخدمة قصيرة فيكون مستوى الولاء التنظيمي منخفض؛
2. مستوى التعليمي: قد يرتبط التعلم عكسيا أو طرديا بالولاء التنظيمي ويرجع السبب في العلاقة العكسية في أنه كلما ارتفع مستوى التعليمي لدى الفرد زادت توقعاته وكان مستوى ولاؤه أكثر حساسية للعوامل الدافعة ومن جهة أخرى كلما ارتفع المستوى التعليمي لدى الفرد وزادت خبراته وكانت طبيعة العمل تتناسب مع قدراته وميوله واتجاهاته كلما ارتفع مستوى الولاء التنظيمي؛
3. دوافع وقيم الأفراد: كلما كان الأفراد ينظرون إلى المؤسسة على أنها المكان الذي يعتمدون عليه في حاجاتهم وكان هناك درجة من التطابق بين توقعات الأفراد وما تقدمه المؤسسة زاد مستوى الولاء التنظيمي.

#### خامسا: العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة

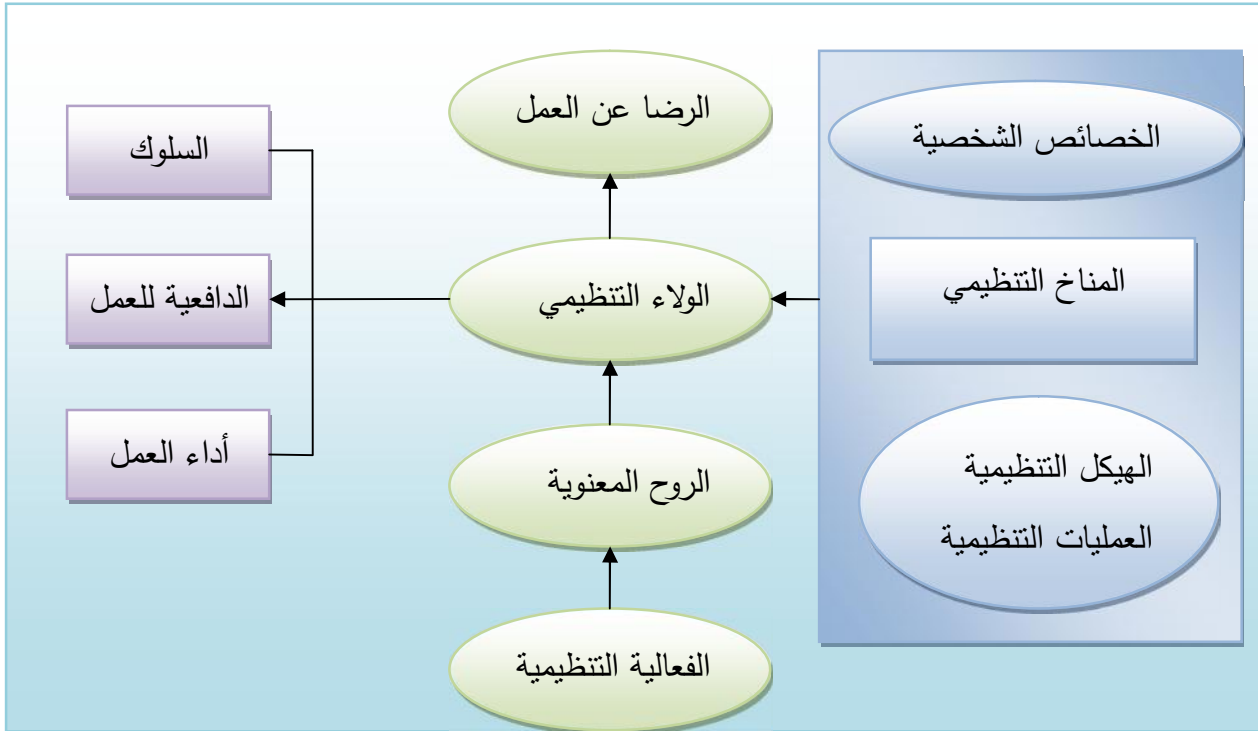
تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر بها على مستوى الولاء التنظيمي، فتنوع مجال الوظيفة والاستقلالية والتحدي والتغذية العكسية والشعور بالأهمية والمسؤولية فكل هذا يرتبط ايجابيا بالالتزام التنظيمي<sup>1</sup>.

كما قام كل من ديكوتيز وسمرز "DECOTIS" & "summers" ببناء نموذج يتضمن عدة عوامل محددة للولاء كما يوضحه الشكل رقم (08).

<sup>1</sup>- صابرين مراد أبو جاسر، مرجع سبق ذكره ص27.

الشكل رقم (08): نموذج سيمرز ودكتورز « SUMMERS » & « DECOTIS » للعوامل المحددة للولاء

### التنظيمي



المصدر: سليمان خلف الرواشد، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008. ص 97.

يفسر هذا النموذج عملية ولاء الأفراد لمؤسستهم عن طريق بعض العوامل المساعدة كما يوضحه الشكل أعلاه، حيث أن تفاعل الخصائص الشخصية للأفراد مع مكونات المناخ التنظيمي وخصائصه في المؤسسة يؤدي إلى تحديد الفعالية التنظيمية، ومستوى الروح المعنوية لدى الأفراد، ورضاهم عن العمل تؤدي هذه العوامل مجتمعة إلى تحديد مستوى الولاء التنظيمي للأفراد والذي يحدد بدوره درجة دافعيته للعمل ونوعية سلوكهم الشخصي ومستوى أدائهم.

### المطلب الثالث: مداخل دراسة الولاء التنظيمي وأبعاده

توسع مفهوم الولاء التنظيمي ولاقى اهتمامات كبيرة في شكله وأبعاده ومكوناته، حيث تميزه بكونه متعدد الأبعاد ولهذا أيضا تعددت مداخل دراسته.

### الفرع الأول: مداخل دراسة الولاء التنظيمي

لقد تمحورت دراسات الولاء التنظيمي حول ثلاث مداخل رئيسية والمتمثلة في المدخل السلوكي والمدخل الموقفي ومدخل الاتجاهات (التبادلي).

**أولاً: المدخل السلوكي**

ويعني العملية التي من خلالها يؤدي سلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمؤسسة، من خلال الاستثمارات المادية، وغير المادية التي يستثمرها في المؤسسة، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الفرد أنه يحققها نتيجة استمراره في المؤسسة، كما عرفه أصحاب هذا الاتجاه بأنه التوجه نحو المؤسسة<sup>1</sup>.

**ثانياً: المدخل الموقفي**

يركز أصحاب هذا الاتجاه الموقفي على اعتبار الولاء التنظيمي اتجاهاً وليس سلوكاً، أي اتجاه العامل نحو المؤسسة التي يعمل لديها، وهذا الاتجاه ناتج عن التوافق والتطابق بين القيم الشخصية للأفراد العاملين والقيم التنظيمية السائدة داخل المؤسسة<sup>2</sup>.

**ثالثاً: المدخل التبادلي**

يعتمد هذا المدخل في دراسته للولاء التنظيمي باعتباره يحدث نتيجة للعلاقة التبادلية بين العامل والمؤسسة، فكلما حصل العامل على مزايا ومصالح من المؤسسة مقابل ما يقدمه من جهد، كان ولاءه أكثر لتلك المؤسسة، بمعنى آخر الولاء التنظيمي ينحصر في عملية تبادلية الناتجة عن مكافآت والتكلفة التي يتحملها العامل، أي ما يخسره مقابل انضمامه إلى عضوية المؤسسة، كما أن الولاء التنظيمي للأفراد يزيد بزيادة المكافآت وينقص بزيادة التكلفة في العمل أي بنقص المكافآت، وينظر للولاء التنظيمي من خلال هذا الاتجاه على أنه نتيجة أو محصلة لعلاقة تبادلية بين الإسهامات والمنافع التي تنتج في إطار العلاقة بين المؤسسة والعاملين، كما يمكن تفسيره على أساس المبادلة والمقايضة<sup>3</sup>.

**الفرع الثاني: أبعاد الولاء التنظيمي**

تختلف صور التزام الأفراد اتجاه المؤسسات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وعلى العموم تشير الأدبيات الإدارية إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً، حيث يرى كل الباحثان ألن وماجس (Alen & Mages) أن الولاء التنظيمي يتكون من ثلاث أبعاد تتمثل فيما يلي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> - محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005، ص35.

<sup>2</sup> - شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمي لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2006، ص53.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص54.

<sup>4</sup> - شافية بن الحفيظ، مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد 17، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2014، ص197.

**أولاً: الولاء العاطفي**

ويعرف كذلك بالولاء التلاحمي وهو يعكس علاقة العامل وارتباطه الودي مع المؤسسة التي يعمل فيها ويتمثل ذلك في أحاسيس المودة والوفاء والإخلاص التي يكنها العامل لمنظمتها، وينتج عن ذلك الشعور انخفاض معدلات التغيب ودوران العمل وارتفاع مستوى الأداء والانجاز، وهو يتأثر بمدى إدراك العامل لخصائص عمله من استقلالية وتنوع في المهارات والقدرات وطبيعة علاقته برؤسائه ومرؤوسيه وزملائه في العمل، وهو يتمثل كذلك سلوك العامل المؤدي إلى تقوية الإحساس بتماسك وتلاحم أفراد وزملاء العمل.

**ثانياً: الولاء المستمر**

وهو يعكس مدى رغبة العامل في الاستمرار بالعمل في المؤسسة، وهو يتوقف على مدى رضا العامل عن النتيجة المترتبة على استمرارية وجوده في المؤسسة، فإذا كانت النتيجة ايجابية مقارنة مع ما هو متاح من فرص أخرى فيكون قراره هو الاستمرار في العمل والعطاء والعكس صحيح، وهو كذلك يرتبط بمدى وعي العامل للمكاسب والمنافع المادية والمعنوية المرتبطة عن استمراره في العمل، وربما يكون هذا الولاء عن طريق تخصيص العامل لحياته من أجل بقاء جماعة العمل واستمرارها ومن خلال تضحيته الشخصية من أجل فريق العمل.

**ثالثاً: الولاء الأخلاقي**

ويطلق عليه بالولاء المعياري، وهو التزام يعبر العامل فيه عن درجة إحساسه الداخلي بمدى توافق وانسجام القيم والمبادئ التي يؤمن بها مع القيم والمبادئ التي تؤمن وتعمل بموجبها المؤسسة التي ينتمي إليها، فكلما كانت هذه القيم والمبادئ منسجمة ومتوافقة بين العامل والمؤسسة كلما زاد هذا الالتزام من طرف العامل اتجاه منظمته والاستمرار في البقاء فيها والتزامه بأنظمتها وتعليماتها والعكس صحيح<sup>1</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أنه توجد محددات ترتبط بكل بعد من الأبعاد الثلاثة كما يلي:<sup>2</sup>

1. تلعب الخبرة الوظيفية أو الفترة التي يقضيها العامل في منظمته دوراً مهماً في تطور البعد العاطفي للولاء التنظيمي، كما أن هذا البعد يرتبط جوهرياً مع الخصائص التنظيمية والسمات الشخصية؛

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 197.

<sup>2</sup> - دنا لطفي حمدان، العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2008، ص ص، 31-32.

2. أما الولاء المستمر فينتور نتيجة للتكاليف المرتبطة بترك العمل بالمنطقة، لذا فإنه يرتبط أساسا بالاستثمارات التي يقدمها العامل للمنظمة مثل: مستوى التعليم والجهد المبذول في العمل كما أن هذا البعد يرتبط بحجم فرص التوظيف البديلة المتاحة؛

3. أما البعد المعياري التنظيمي فينتور نتيجة الاستثمارات التنظيمية للمنظمة في العامل كالتكوين والترقية كما ينمو هذا البعد بزيادة الخبرات الاجتماعية التي تضغط على القيمة التي يعطيها العامل لعلاقته بالمؤسسة.

نستنتج مما سبق أو الولاء التنظيمي عبارة عن مزيج بين الولاء العاطفي الذي يكون نابع من أحاسيس العامل والتقدير لعمله ورؤسائه، ولكن هذا البعد من الولاء لا يخدم لوحده مصالح المؤسسة كما لا يمكنها الاعتماد على العامل ذو الولاء المستمر في أوقات الأزمات لأن في هذه الحالة تضطر المؤسسة إلى تخفيض الامتيازات التي تمنحها لعمالها لذلك يجب أن تعمل المؤسسة على تدعيم هذا البعد مع البعدين الآخرين حتى تضمن وقوف عمالها إلى جانبها في وقت الشدائد، واندفاعهم للرقى بالمؤسسة وتطويرها وحتى تضمن استقرار العمال في المؤسسة لا بد أن يكون الولاء التنظيمي مرتفع بكل أبعاده الثلاثة.



## المبحث الثاني: الولاء التنظيمي وسياسته

نظرا لخصائص والأبعاد التي تميز الولاء التنظيمي وأهميته اتجه العديد من الباحثين لتفسيره ضمن نماذج محددة ومعرفة مجموعة من العوامل الداعمة له قصد تنميته وتطويره من خلال الاعتماد على مختلف المراحل التي يمر بها.

### المطلب الأول: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

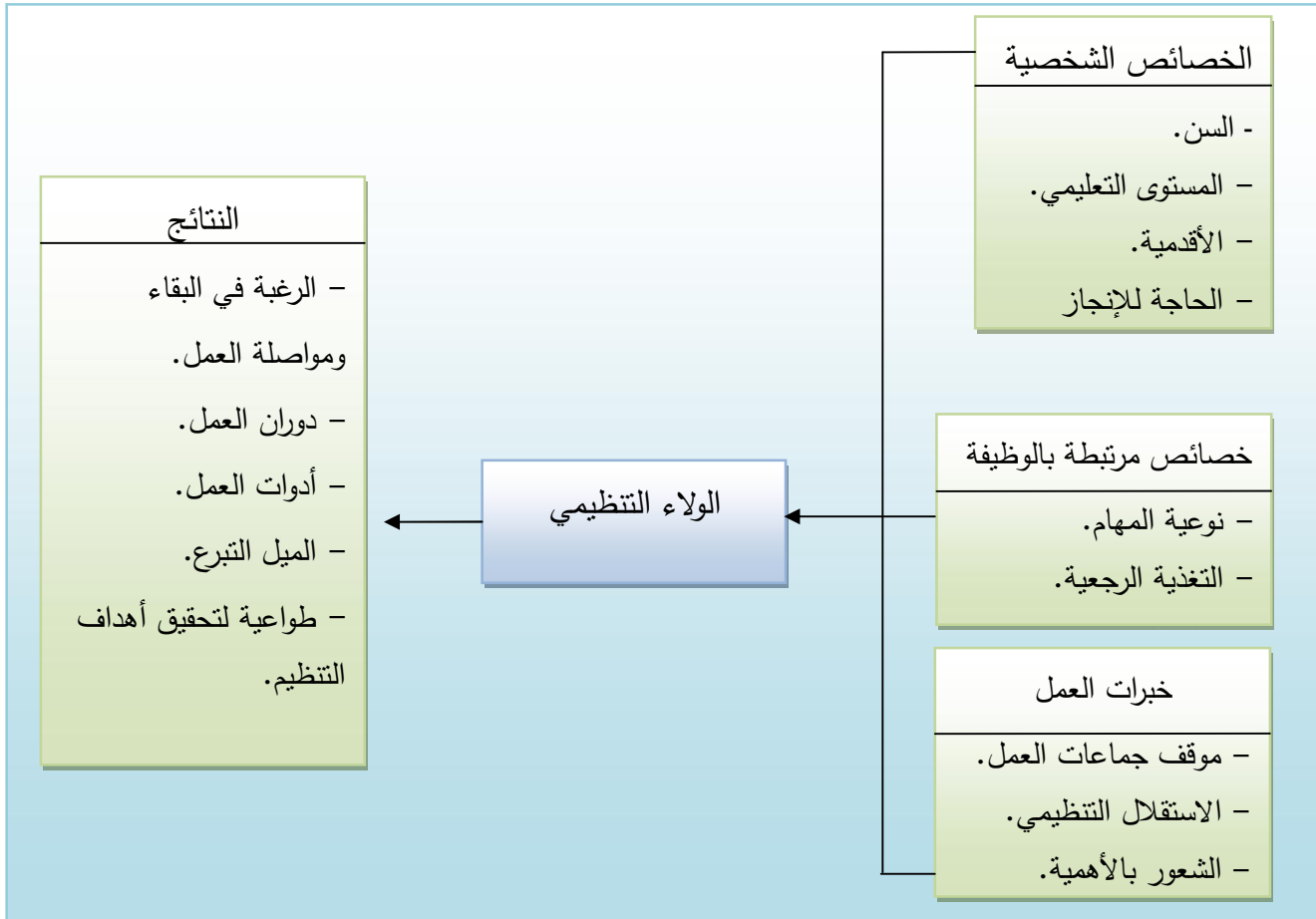
توجد العديد من الدراسات التي تحاول البحث في تفسير الولاء التنظيمي، سواء ما يتعلق بأسبابه ونتائجه أو أنواعه، أو مزيج من ذلك كله، إلا أنه لم تتفق هذه الدراسات على نموذج موحد لتفسير الولاء التنظيمي، لذلك اخترنا أن نورد بعض دراسات محددات ونتائج الولاء التنظيمي، كون أن أغلب الدراسات الأخرى أوردت أنواع الولاء فقط ولم تتطرق إلى الجوانب الأخرى.

### الفرع الأول: نموذج ستيرز (Setters 1977)

لقد حاول ستيرز من خلال نموده إعطاء نظرة شاملة عن الولاء التنظيمي، من حيث المحددات والنتائج وقد تبني في تعريفه للولاء التنظيمي المدخل التبادلي، بمعنى أن الفرد يبقى في المؤسسة إذا كانت عوائده التي يحصل عليها من تلك المؤسسة مرضية بالنسبة له، حيث أشار ستيرز إلى ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر في التكوين الولاء التنظيمي لدى الفرد، وهي: صفات الفرد، وصفات العمل، والخبرة أثناء العمل<sup>1</sup>. الذي سنوضحه من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> - سلمان خلف الرواشد، مرجع سبق ذكره، ص 94.

## الشكل رقم (09): يوضح نموذج ستيرز "Setters 1977" في تفسير الولاء التنظيمي



**Source :** mostaph Bettache, **les déterminant de la loyauté organisationnelle**, étude effectuée en milieu hospitalier québécois mémoire présent a la faculté des étude supérieures en vue de l'obtention de grade de maitre es sciences (M.S.C) en relation industrielles de Montréal juin 200. P33.

من الشكل نلاحظ أن ستيرز ميز بين ثلاث مجموعات رئيسية تؤثر على مستوى الولاء التنظيمي:<sup>1</sup>

**أولاً- المجموعة الأولى هي مجموعة الخصائص الشخصية:** والتي تشمل الصفات الشخصية: السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الجنس، الحاجة للإنجاز التي هي دافع شخصي للفرد، والحالة الاجتماعية، فقد أظهرت نتائج غالبية الدراسات التي أجريت حول علاقة الولاء التنظيمي بالسن، وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي للفرد وتقدمه في العمر إذ أن التقدم في العمر يعمل على زيادة الولاء التنظيمي للفرد؛

**ثانياً- المجموعة الثانية هي الخصائص المتعلقة بالوظيفة:** تتمثل خصائص العمل الذي يؤديه الفرد أياً كان موقعه في التنظيم وتؤثر على ولاءه التنظيمي بجوانب عدة، من أهمها: درجة مسؤولية الفرد عن العمل

<sup>1</sup>- المرجع نفسه، ص ص94-95.

الذي يقوم به، ودرجة إحساس الفرد بأهمية النتائج العمل نفسه، ومعرفة الشخص بمسؤوليته المباشرة عن تلك النتائج حيث يرتفع الولاء التنظيمي للفرد بزيادة درجة استقلاليته، وحرية في أداء عمل دونما ضغط أو إجبار، وأن الولاء التنظيمي للفرد ينخفض في حالات صراع الدور، وعدم تفويض السلطة التي تتناسب وحجم المسؤولية.

**ثالثاً- المجموعة الثالثة وهي خبرات العمل:** إن الخبرة التي يكتسبها الفرد تلعب دوراً مؤثراً في ولاءه التنظيمي، فالأفراد يلتحقون بالمنظمات العمل بخبرات وقدرات متفاوتة، ورغبات وأهداف محددة، يعمل كل منهم على تحقيقها، فقرار الانضمام للمنظمة ينطوي على توقعات معينة تتمثل في مكان عمل ملائم يساعد على الاستثمار ما يملكون من طاقات، وإشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم؛

وقد توصل ستيرز في نتائجه إلى وجود علاقة ايجابية بين مجموع هذه المتغيرات في ثلاث مجموعات وبين مستوى الولاء التنظيمي<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: نموذج اتزيوني " Etzioni 1961 "

تعتبر كتابات اتزيوني من الكتابات الرائدة حول موضوع الولاء التنظيمي، ففي كتاباته عن القوة أو السلطة التي تملكها المؤسسة على حساب الفرد هي نابعة في طبيعة اندماج الفرد مع المؤسسة، هذا الاندماج أو كما يسميه أحياناً بالولاء أو الالتزام من الممكن أن يتخذ ثلاث أشكال أو أنواع هي:

**أولاً- الولاء المعنوي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتها والنابع من فناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المؤسسة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير؛

**ثانياً- الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة:** وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد مع المؤسسة والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المؤسسة من حاجيات الفرد حتى يتمكن أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمؤسسة.

**ثالثاً- الولاء الاغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المؤسسة التي يعمل بها، حيث اندماج الفرد مع المؤسسة غالباً ما يكون خارجاً عن إرادته وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المؤسسة على الفرد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 95.

<sup>2</sup> - سعد بن عميقان سعد الدوسري، مرجع سبق ذكره، ص ص، 81-82.

## الفرع الثالث: نموذج كيدرون " kidron 1978 "

يرى "كيدرون" أن الولاء التنظيمي له بعدان رئيسيان هما:<sup>1</sup>

-الولاء الأدبي: ويقصد به تبني العامل لقيم وأهداف المؤسسة واعتبارها جزءا من قيمه وأهدافه.

-الولاء المحسوب: ويقصد به رغبة العامل في الاستمرار بالعمل في المؤسسة

## الفرع الرابع: نموذج أنجل وبيري "H. Angle &amp; perry 1983"

يعتبر هذا النموذج من النماذج التي تقوم على أساسا البحث عن أسباب الولاء التنظيمي، وقد ارتأينا أن نورد هذا النموذج كون أنه قسم الأمور بطريقة مختلفة، فقد قدم وجهتي نظر الأولى تقول أن الفرد هو أساس الولاء التنظيمي والثانية تقول أن المؤسسة هي الأساس في الولاء التنظيمي وسنبين وجهة نظرهما كما يلي:<sup>2</sup>

أولاً- نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي: يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبنى على أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاما واضحا وثابتا وطوعيا، وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والسن والجنس والتعليم والخبرات، باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المؤسسة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المؤسسة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمؤسستهم، بمعنى هذا النموذج أخذ بالمؤسسة الأولى فقط من المتغيرات التي اقترحها ستيرز.

ثانياً- نموذج المؤسسة كأساس الولاء التنظيمي: ويقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المؤسسة هي التي تحدد الولاء التنظيمي حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها في المؤسسة وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيقها مقابل قيام المؤسسة بتلبية تلك الحاجات والأهداف أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمؤسسة، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى "بالعقد النفسي" الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين - الفرد والمؤسسة- لكنها لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المؤسسة الفرد وتعالج بها حاجاته، تمثل أساسا الآلية التي تقود إلى ولاء الفرد أو عدم ولاءه

<sup>1</sup>- عبد المحسن عبد الله علي الغامدي، القيادة التحولية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس

الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011، ص41.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص42.

للمؤسسة التي يعمل بها، بحيث أن المؤسسة التي تأخذ على عاتقها تلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها وبالتالي يكون هناك نوع من الولاء بينه وبين منظمته<sup>1</sup>. إذن هذا النموذج لم يفسر بدقة المتغيرات التي تؤثر على الولاء وإنما قدم مدخلين لصناعة الولاء التنظيمي الأول يعتمد على الفرد بمعنى الشخصية، والثاني يعتمد على التنظيم بمعنى أن المؤسسة تملك أن تكسب ولاء عمالها إذا أردت.

### المطلب الثاني: عوامل تطور الولاء التنظيمي ومراحله

يعد الولاء التنظيمي سلوك ناشئ عن تطورات مرحلية فالفرد في بداية عمله لا يملك أي قرار حازم بشأن الاستمرار في الوظيفة، ولكن بعد فترة يبدي هذا الفرد ولاءه للمؤسسة نتيجة المواقف متعددة ناتجة عن جملة من العوامل المؤثرة فيه وفيما يلي سنحاول توضيح العوامل الدافعة لتطوير الولاء التنظيمي ومختلف مراحل التي يمر بها.

### الفرع الأول: العوامل المساهمة في تطور الولاء التنظيمي

تشير معظم الدراسات التي أجريت في مجال الولاء التنظيمي أن من أهم العوامل التي تساهم في تنمية ولاء العاملين لمؤسستهم تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

**أولاً- إشباع حاجات الأفراد الإنسانية في التنظيم:** عن المعروف أن للأفراد مجموعة من الحاجات المتداخلة التي يسعون إلى إشباعها، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفيزيولوجية الأساسية وحاجاتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في التنظيم، وأن ينتمون لجماعة ويسعون بالتالي لتحقيق ذاتهم، والتنظيم الذي يساعدهم في تحقيق وإشباع هذه الحاجات لا يمكن على الأغلب أن يكون مكانا لاستقرارهم، فإذا أشبعت تلك الحاجات بمساندة ذلك التنظيم فإنه يتولد لدى الفرد تلك الشعور بالرضا والاطمئنان ومن ثم بالانتماء والولاء التنظيمي يزيد إذا سعت المؤسسة إلى العمل على إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين لديها وهذا ما يدفعه الفرد لمزيد من العمل الجاد المنتج لتحقيق أهداف التنظيم؛

**ثانياً- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:** لقد أظهرت الدراسات أو الولاء التنظيمي يزداد كلما كانت أهداف الفرد في المؤسسة واضحة بحيث يستطيع الأفراد فهمها ويسعون لتحقيقها، وكذلك كلما كانت أدوارهم واضحة

<sup>1</sup> - محمد أبو عيلة، مرجع سبق ذكره، ص 40.

<sup>2</sup> - منير زيد عبوي، مرجع سبق ذكره، ص ص، 211- 212.

ومحددة ساعد ذلك على زيادة الانتماء والولاء التنظيمي وذلك لتجنب حالة الصراع التي تحدث في حال غموض أدوار العاملين.

**ثالثاً- الرضا الوظيفي:** نقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليه أن يقدم لها، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، ويرى هيرزبيرغ أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تنطوي عليه الوظيفة بما في ذلك الشعور بالإنجاز والاعتبار والمسؤولية؛

**رابعاً- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:** يعتبر مفهوم المناخ التنظيمي أنه مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار يفهمها العاملون ويدركونها فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم، أن يتمتع العاملون بجو يسوده التسامح والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى الأهداف المشتركة يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي ويعزز شعورهم بالولاء التنظيمي فيها؛

**خامساً- إيجاد نظام مناسب للحوافز:** يعبر الحافز عن الأداة التي تقدم للفرد لإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاتها الناقصة وترتكز نظرية العمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل أصلاً مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل وأسباب تركهم العمل في المؤسسات أو بقائهم فيها لذلك فإن توافر أنظمة مناسبة من الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي.<sup>1</sup>

**سادساً- إثراء الوظائف:** الإثراء الوظيفي هو أحد أساليب تصميم الوظائف، ويقصد به تصميم الوظيفة بحيث تحمل في ثناياها عناصر الحرية والمسؤولية والاستقلالية، حيث تتاح للفرد فرص أكثر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم أداء العمل واتخاذ القرارات في إطار وظيفته دون الحاجة إلى إشراف أو مراقبة، وهذا يعني زيادة التوسع العمودي في المهام إذ يتضمن إعطاء الفرد مهام وواجبات وبالتالي زيادة مشاركته في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمله بشكل مباشر يؤدي إلى تغيير في محتوى العمل وهذا ما يؤدي إلى زيادة الأفراد في المؤسسة؛

**سابعاً- ربط مصالح المؤسسة بمصلحة الفرد:** ويقصد بها محاولة خلق نوع التوافق بيم مصلحة المؤسسة ومصالح الأفراد العاملين في المؤسسة فعندما يكون لديهم نفس الاهتمامات والأهداف يتولد الشعور بالانتماء والتطابق.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- المرجع السابق، ص13.

<sup>2</sup>- سلطان أنور محمدي سعيد، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص211.

## الفرع الثاني: مراحل تطور الولاء التنظيمي

الولاء هو شعور وجداني يعني انه مرتبط أكثر شيء بالمشاعر والأحاسيس، وهناك العديد من التقسيمات للولاء التنظيمي، حيث تتوعدت آراء الباحثين حول مراحل الولاء التنظيمي ولكن اغلب الكتاب يتفقون على وجود ثلاث مراحل أساسية لتكون الولاء التنظيمي في المؤسسة عرفوها كما يلي:<sup>1</sup>

**أولاً- مرحلة التجربة:** أي قبل الدخول إلى العمل، وتمتد هذه المرحلة إلى عام واحد حيث يعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة، لأن الأفراد يدخلون المؤسسات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل الطبيعية والبيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار ففي هذه المرحلة يهدف من توجه العمل إلى تحقيق الأمان والشعور به الحصول على القبول من التنظيم وبذل الجهد للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.

**ثانياً- مرحلة العمل والإنجاز:** وهي الفترة اللاحقة للتجربة وتمتد من سنتين إلى أربع سنوات تلي مرحلة التجربة، حيث يسعى الفرد خلالها إلى إثبات ذاته من خلال عمله، والتأكيد على مفهومه لإنجاز الذي حققه؛ وتتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية:<sup>2</sup>

- الأهمية الشخصية؛

- الخوف من العجز؛

- وضوح الولاء للتنظيم والعمل.

**ثالثاً- مرحلة الثقة في التنظيم:** تبدأ هذه المرحلة من السنة الخامسة من الالتحاق الفرد بالتنظيم لتستمر إلى مفارقتها لها، حيث يزداد ولاءه وتتقوى علاقته بالجهات التي تتفق مع أهدافه وقيمه، فبعد انضمام الفرد للمنظمة تبدأ عملية تقصي وبحث عن الجهات القريبة منه ليرتبط بها ويبدل قصار جهده في سبيلها.<sup>3</sup>

إن نلاحظ أن هناك ثلاث مراحل يتكون خلالها الولاء التنظيمي للفرد العامل، حيث نجد المرحلة الأولى لتكون الولاء التنظيمي تبدأ قبل التحاق الفرد بالعمل بمعنى يكون تفكيره مبنياً على الفوائد المرجوة في

<sup>1</sup> - موسى اللوزي، التطور التنظيمي وأساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص، 123-124.

<sup>2</sup> - فريدة زبيني، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة

الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلى، الشلف، الجزائر، 2013، ص 13.

<sup>3</sup> - محمد نجيب عناصري، علاقة الولاء التنظيمي بالضغط المهني ومركز التحكم والدعم الاجتماعي لدى أساتذة التعليم العالي، مذكرة

مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2013، ص 71.

حين تأتي مباشرة المرحلة الثانية أي ما يسمى بمرحلة العمل والبدء فيه، حيث تكون الولاء التنظيمي للفرد عندما يعيش في بيئة عمله مدة اثنان إلى أربع إذ يسعى إلى بلوغ درجة عالية من التوافق والتطابق مع المبادئ التي تقرها مؤسسته وما يميز هذه المرحلة عن سابقتها شعور الفرد بالفخر والاعتزاز عند الحديث عن مؤسسته أمام الآخرين، وبصفة مباشرة تأتي المرحلة الثالثة والأخيرة أي مرحلة الثقة في التنظيم، والتي تكون في السنة الخامسة من عمر الفرد العامل لحياته المهنية، حيث يقبل أهداف المؤسسة ويتبنى مبادئها وكأنها مبادئه الخاصة ويستمر في المحافظة على سمعتها وسط المؤسسات الأخرى، فبناء الولاء التنظيمي يتم بطريقتين إحداهما رسمية والتي نلمسها عند تصميم طرق العمل وأثناء تصميم فرق العمل، بينما الطريقة غير الرسمية تتضح من خلال العمليات الاجتماعية التي يقوم بها الموظفون من حين لآخر كالتعاون المنافسة الايجابية، العلاقات الطيبة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: طرق قياس الولاء التنظيمي وآثاره

إن الأفراد الذين يشعرون بالولاء العميق اتجاه مؤسستهم يختلفون عن الذين لا يشعرون بهذا الولاء حيث أن الولاء يؤثر على الأوجه الرئيسية عديدة في سلوكهم للعمل، حيث نلاحظ وجود العديد من الآثار أو مجموعة من الوسائل للولاء التنظيمي سواء على الفرد أو على المؤسسة.

### الفرع الأول: طرق قياس الولاء التنظيمي

تستخدم المنظمات مقاييس عدة للتعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين لديها حيث تقسم هذه المقاييس إلى نوعين، مقاييس موضوعية ومقاييس ذاتية تتمثل في:

**أولاً- المقاييس الموضوعية:** وهي الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام في هذا المجال، فتستخدم لقياس الولاء من خلال الآثار السلوكية، وهذا النوع يغلب عليه الطابع الموضوعي، حيث يحل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة ولاء العاملين، وهي تستخدم وحدات القياس موضوعية لرصد السلوك. مثلاً رغبة الفرد البقاء في المؤسسة أم لا، أداء العاملين، الغيابات عن العمل ودوران العمل، تسببه في عطل الآلات والمعدات، والتخريب المتعمد في المواد المستخدمة بالإنتاج، كثرة حوادث العمل.. الخ، ومن خلال رصد الظواهر أعلاه نستطيع التعرف على درجة الولاء الموجودة في المؤسسة من عدمه؛

<sup>1</sup>- نور محمد أحمد أبو عيلة، مرجع سبق ذكره، ص ص، 41-42.



ويفيد هذه المقياس السلوكي في التنبيه على المشكلات الخاصة بالولاء التنظيمي التي قد تحدث، لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى الأساليب الممكنة لعلاجها<sup>1</sup>.

**ثانياً- المقاييس الذاتية:** وتتمثل في أسلوبين أو أداتين هما:<sup>2</sup> الاستبانة والمقابلة وسوف نستعرض كل أداة على حدا؛

1. **الاستبانة:** عن طريق تصميم استبيان بطريقة سليمة وهادفة تتضمن مجموعة أسئلة محددة ، ومن تم توزع على العاملين لتقدير وتحديد درجة ولائهم لمنظمتهم وبعدها تجمع هذه الاستمارات وتفرغ وتدرس وتراجع بعناية إذا كان حجم مجتمع الدراسة كبير، فإن أحد عينة كاف لمعرفة الرأي العام ونم مميزاتهما:

- قلة التكاليف؛

- تتطلب قليلا من الوقت والجهد؛

- إعطاء العامل فرصة للتفكير و الإجابات على الاستبيان والتأكد من الإجابات؛

- سرعة جمع البيانات و المعلومات؛

- التعميم والشمول بحيث يمكن توزيع الاستبيانات على أكبر عدد ممكن من العاملين؛

2. **المقابلة:** توجيه أسئلة للعاملين عن طريق المقابلة وتكون هذه الأسئلة إما مكتوبة أو شفوية، ومن ثم تدوين الإجابات وتدقيقها ومراجعتها للوصول إلى نتائج عبر الإجابات، المحددة للولاء العاملين، ومن مميزاتهما:

- الحصول على معلومات كاملة و دقيقة؛

- اختصار الوقت عند العاملين بإعطاء بيانات ومعلومات شفوية بدلا من إعطائها بشكل كتابي؛

- التوضيح للمستوجب معه بالمقابلة بأسباب وأهداف هذه المقابلة مما يشعره بالراحة والطمأنينة، ويعطي مزيدا من الصحة والصلاحية لنتائج المقابلة؛

- توضيح بعض النقاط الغامضة؛

علما بأن نجاح المقابلة يعتمد على المهارة والشخصية وكفاءة من يجري المقابلة، ومدى استجابة العاملين لتلك المقابلة كما يعتمد على الثقة و الاحترام المتبادل.

<sup>1</sup>- منير زيد عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 220.

<sup>2</sup>- فريد الزينتي، مرجع سبق ذكره، ص ص، 30-31.

- وتجدر الإشارة إلى أنه وبالرغم من أن عملية قياس الولاء التنظيمي تحمّل المؤسسة تكاليف جهود جبارة إلا أنها تعتبر ظاهرة إدارية واعية وهادفة تجني المؤسسة والعاملين من ورائها فوائد كثيرة منها:<sup>1</sup>
- يقدم قياس الولاء التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي؛
  - يعتبر قياس الولاء التنظيمي بمثابة أداء تشخيصية تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تقف أمام الأفراد المؤسسة؛
  - تعمل البحوث في مجال العلوم الإنسانية المتعلقة بالولاء التنظيمي على تحسين مستوى العلاقة بين الأفراد والمؤسسة من خلال شعور الأفراد بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم مما يعزز التأثير الإيجابي على المؤسسة والأفراد والذي بدوره يزيد من الرغبة في العمل؛
  - تعمل الأبحاث على زيادة إحداث تغييرات في الأداء وظروف العمل حيث يعتبر قياس الولاء أداء تشخيص الأسباب التي تؤثر في رفع أو خفض ولاء العاملين للمؤسسة.

### الفرع الثاني: آثار الولاء التنظيمي

هناك العديد من الآثار التي تخص الولاء التنظيمي منها ما يتعلق بالفرد ومنها ما يتعلق بالمؤسسة.

**أولاً- آثار الولاء التنظيمي على الفرد في العمل:** وتنقسم إلى قسمين هما:

1. **الآثار الإيجابية:** نجد أن الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد للاستمرار في العمل بالمؤسسة، كما تجلعه يستمتع عند أدائه لعمله، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي فرضا الوظيفي للفرد يجعله يتبنى أهداف المؤسسة ويعتبرها أهدافه، وبالتالي يعمل جاهدا لتحقيق هذه الأهداف حيث اعتبر الرضا الوظيفي عاملا هاما في تطوير الولاء التنظيمي في المراحل الأولى من التوظيف؛
- يمكن القول أن رابط الولاء التي يكتسبها الفرد اتجاه المؤسسة التي ينتمي إليها تكسبه القدرة على النمو الوظيفي، ومحاولة الإبداع والابتكار، من أجل إثبات وتطوير الذات داخل المؤسسة التي ينتمي إليها، لتحقيق المزيد من النجاح للمنظمة.<sup>2</sup>

2. **الآثار السلبية:** من بين الآثار السلبية نجد أن الولاء التنظيمي يجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته للعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل، هذا بدوره يجعل الفرد يعيش في عزلة عن الآخرين، إضافة

<sup>1</sup> - محمد أحمد عبد الله عدوان، العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين وعلاقتها بالولاء التنظيمي لديهم، رسالة الماجستير، تخصص أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2016، ص ص، 50-51.

<sup>2</sup> - سعد الدوسري سعد بن عميقان، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص 103.

إلى ذلك فغن العمل وهمومه تسيطر عليه خارج أوقات العمل، بالتالي يصبح دائم التفكير والانشغال بعمله مما يؤدي إلى نتائج سلبية كالإجهاد؛

**ثانيا- آثار الولاء التنظيمي على المسار المهني للفرد:** ويتمثل في آثار الولاء التنظيمي على المسار المهني للفرد، فالموظف ذو الولاء المرتفع يكون مجدا في عمله، وبالتالي يكون أسرع ترقية وتقدما في المراتب الوظيفية، كذلك الولاء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصا واجتهادا من تحقيق أهداف المؤسسة التي يعتبرها أهدافه، كما أنه يرى مصلحته والنهوض بالمنطقة لثقته أنها ستكافئه على ولاءه وإخلاصه<sup>1</sup>.

**ثالثا: آثار الولاء التنظيمي على المؤسسة:** تتجسد آثار الولاء التنظيمي على المؤسسة في النقاط التالية:<sup>2</sup>

**1. ارتفاع نسبة الإنتاجية:** فالأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد لممارستهم العمل والتزامهم بأهداف التنظيم، فقد أكدت بعض الدراسات على وجود هذه العلاقة؛

**2. التقليل من ظاهرة التسرب الوظيفي:** فتوفر الولاء في أفراد المؤسسة يؤدي إلى التقليل من تسرب الموظفين أي تركهم لمنظمتهم وهو ظاهرة تنظيمية خطيرة، تعني توقف الفرد عن العضوية في المؤسسة وله نتائج عديدة هي:<sup>3</sup>

- **التكاليف المرتفعة:** فالتسرب ذو التكاليف عالية منها تكاليف الإعلان، الاختيار، التدريب الإعداد وغيرها؛
- **تعطيل الأداء:** ويتعطل الأداء من ناحيتين فالأول ينجم عن فقدان كفاءة العاملين قبل تركهم أعمالهم، أما ثاني فينجم عن تكلفة تعطيل العمل والبحث عن بديل؛
- **انخفاض نسبة الغياب:** إن شعور العاملين بالولاء التنظيمي يجعلهم محبين لعملهم كنتيجة طبيعية لارتباطهم بالمؤسسة ورغبتهم في البقاء فيها، وبالتالي يحرصون على التواجد المستمر لمنع تعطيل الأعمال؛
- **اتخاذ القرار الصحيح:** فهناك من أشار إلى أن الولاء تساهم في اتخاذ القرار الصحيح والذي يخدم مصالحها ويحقق أهدافها بدلا من إعاقته، فيتم اتخاذ القرار من منظور الأهداف العامة وذات المستوى الرفيع والمدى الطويل، ويؤدي الولاء إلى تحفيز الموظفين حتى عندما لا يتوقعون مكافآت.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 104.

<sup>2</sup> - محمد الجريسي بدر، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2010، ص ص، 87-88.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 88.

## المبحث الثالث: دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي

بما أن الحوافز تتمثل في العوامل والمؤثرات والمتغيرات الخارجية التي تشجع على زيادة وتحسين أدائه في العمل، وهذا لن يتحقق إلا إذا تحقق رضاه وأصبح له انتماء وولاء يجعل الفرد العامل يتبنى قيم وأهداف مؤسسته ويسعى لتحقيقها كأنها أهدافه الشخصية.

### المطلب الأول: أثر الحوافز المادية على الولاء التنظيمي

تهدف الحوافز المادية إلى الإحساس بالمقدرة على الكسب من خلال بذل الجهود، إضافة إلى ضمان المستوى المعيشي المناسب للشخص العامل وإمداده بالقدرة الشرائية الكافية لقاء الجهود المبذولة، هذه الأهداف كلها تزيد من دافعية العاملين وزيادة ولائهم التنظيمي.

**أولاً- المشاركة في الأرباح:** هذا الأسلوب يوضح العلاقة في أذهان العاملين بين الجهود التي يبذلونها والنتائج التي يحصلون عليها، ويوضح هذا الأسلوب نظرية التوقع في الدافعية، إذ يدرك العامل ويتوقع أنه كلما ضاعف جهوده كلما حققت المؤسسة أرباحاً إضافية فإنه سيكون شريكاً في هذه الأرباح أو الإضافية التي حققتها المؤسسة؛

ويعتبر نظام المشاركة في الأرباح عنصر له دور كبير في دافعية العاملين حيث يؤدي إلى زيادة مشاعر الإحساس بالولاء والمشاركة والتضامن مع الشركة إضافة إلى أنها تقلل من معدل دوران العمل وتشجع على الاقتصاد في التكاليف وتؤثر بشكل كبير على الإنتاجية<sup>1</sup>.

**ثانياً- ملكية الأسهم:** إن المؤسسة تقدم فرصاً للأفراد لشراء أسهمها بسعر محدود ولفترة زمنية محدودة، وتعتمد هذه الخطة على طول مدة خدمة الفرد والمرتب وأرباح المؤسسة، كما أن هذا الإجراء يتم سنوياً على أن لا تزيد نسبة الأسهم المشتراة عن نسبة محددة (في بعض المؤسسات لا تتجاوز 15%)، ولهذا الحافز ميزة في إمكانية تخفيض الضرائب التي تدفعها المؤسسة لما يعادل القيمة السوقية العادلة للأسهم التي تحولت ملكيتها للعاملين، وهذا الحوافز له دور هام في دافعية العاملين وزيادة ولائهم فتملك العاملين الأسهم يؤدي إلى تطابق أهداف المؤسسة مع أهداف العاملين أصحاب الأسهم لأن نجاح المؤسسة هو نجاح مباشر للفرد المساهم (زيادة نسبة الأرباح) وكذلك الزيادة إحساس العامل بالتملك للمؤسسة؛

<sup>1</sup> طراد خالد، علاقة التحفيز بالولاء التنظيمي، مذكرة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة، الجزائر، 2015، ص 91.

**أولاً- الترقية:** نقل فرد من وظيفة إلى وظيفة أعلى منها وشغله لها، إذ بموجب هذا النقل يحصل الموظف على مزايا وظيفية أكثر من المزايا التي كان يحصل عليها، والترقية تكون حافزا إذا كانت على أساس الكفاءة ويتطلب التعرف على احتمالات نجاح الفرد في المستقبل، وأنه لا يصلح أن يكون أسلوب الترقية وفقا لمعايير الأقدمية الأسلوب غير كافي للحصول على عامل جيد ومبدع، وهناك ارتباط وثيق بين الترقية والولاء التنظيمي لأنها تؤدي إلى زيادة دافعية الأفراد وشعورهم بالانتماء والالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة؛

**ثالثا- الضمان الاجتماعي:** يتم اللجوء إلى هذا الحافز لإشباع حاجات شخصية واجتماعية تحقق مصالح ذاتية وتسهم في حل المشكلات وتزيل بعض معوقات سير العمل ويقدم هذا الشكل من الحوافز بشكل مجاني أو بسعر التكلفة لكافة العاملين بالمؤسسة، وتستهدف هذه الخدمات تيسير مهمة العاملين في أداء واجباتهم الوظيفية، تتمثل في تقديم الدعم للعناية بالأطفال ورعاية كبار السن وتقديم خدمة المواصلات المدعمة وخدمات التغذية والخدمات التعليمية، فتقديم هذه الخدمات للعاملين يؤدي إلى تحقيق مزيد من الإنتاجية والولاء والانتماء وزيادة الرضا الوظيفي وكذا تقليل المشاكل التي يعاني منها العاملون وأسرهـم ولها دور في جذب الأفراد للعمل واستمرارهم بالمؤسسة وتوفير المناخ الملائم إلى أن يشعر الأفراد بالأمان وشعور جميع الموظفين بأن المؤسسة تسهر على رعايتهم وترعى حقوقهم وبذلك تتحقق الدافعية والولاء التنظيمي<sup>1</sup>.

**رابعا- المكافآت:** تمنح المكافآت من قبل المؤسسة وذلك لكبار المتخصصين أو لبعض الفئات الإدارية وذلك بناء على الأداء العام للمؤسسة أو بناء على أداء بعض الإدارات ويقاس عادة هذا الأداء العام بالأرباح أو بكميات الإنتاج أو المبيعات. ولا تتخذ المؤسسة نسبة مثالية لها لتقتطعه من أرباحها وإنما تتوقف هذه النسبة على ظروفها، على أن يتم اقتطاعها بعد خصم حقوق المساهمين ونصيبهم من الأرباح، ويتحدد حجم المكافأة على المستوى الإداري وكذلك مستوى الأداء؛

يتحقق الولاء التنظيمي باستخدام المحفزات على مراحل يصعب الفصل فيما بينها بفواصل زمنية فالولاء يبدأ أولاً من خلال خبرات الفرد السابقة ( وقبل الالتحاق بالعمل ) عن سمعة المؤسسة وبيئة العمل بها، إذ عندما يدخل الفرد إلى العمل في المؤسسة يكون لديه فكرة مسبقة واستعداد للولاء (تطبيع السلوك المسبق)، وبعد انخراطه في جو العمل يصبح لديه فرصة التأكد ( أو عدم التأكد ) من أفكاره وقناعاته السابقة

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 92.

(مدة اختبار المدركات والتصورات السابقة)، لينتقل بعد ذلك إلى مرحلة ما يسمى بمرحلة النضج في الولاء التنظيمي عندما يرى الفرد أن هناك توازناً بين الجهود المبذولة والحوافز أو المكافآت المقدمة له<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أثر الحوافز المعنوية على الولاء التنظيمي

الحوافز المعنوية هي أشياء غير مادية تقدمها المؤسسة لعمالها، المتمثلة في فرص النمو وفرص التقدم وفرص التعليم والإبداع وفرص التكريم وفرص الانتماء إلى جماعات ... إلى غير ذلك من المحفزات غير المادية وهي مهمة بشكل كبير، فوجود الحوافز المعنوية يخلق الروح المعنوية العالية لدى العاملين التي تعكسها ظواهر مثل حماس العاملين واهتمامهم الزائد بعملهم وإظهارهم لروح المبادرة والابتكار، وللحوافز المعنوية دور هام في دافعية العاملين وولائهم إضافة إلى أنها تميز بين العاملين من حيث الأداء الأفضل وتشجع المنافسة بين العاملين<sup>2</sup>.

### أولاً: المشاركة في اتخاذ القرارات

المشاركة الفاعلة مقوم من مقومات نجاح في المنظمات المعاصرة لما لها من أثر كبير في نفوس العاملين وفي تعزيز المساواة وعدم الشعور بقيود الفوارق بين المستويات المختلفة، مما يعطي دلالة مهمة ورسالة قوية تتم عن قوة العلاقة والتناسق والانسجام بين الجميع، وهذا بدوره سيساهم بشكل كبير في توفير أسلحة جبارة بيد المنظمات نحو تحقيق الميزة التنافسية لا بواسطة أحدث وسائل التكنولوجيا وإنما بواسطة العاملين في المؤسسة؛ وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات علامة لإدارة ديمقراطية مميزة ومن خلال المشاركة يعمل الأفراد الأعضاء في المجموعة في محيط واسع لحل المشكلات والنشاطات المتعلقة باتخاذ القرارات في المؤسسة، والمشاركة تؤثر بشكل كبير ومباشر في حقل العمل، فللمشاركة دور هام في ولاء العاملين لأن الفرد يشعر بأنه جزء فعال من المؤسسة<sup>3</sup>.

### ثانياً: تقدير جهود العاملين

يعطي الكثير من العاملين أهمية الاعتراف بجهودهم ويعتبرون ذلك حافزاً مهماً لبذل جهود إضافية في العمل، ومن الأمثلة على التطبيقات الممكنة لهذا الأسلوب التحفيزي، إعطاء جوائز معنوية مختلفة للعاملين مثل تسمية الموظف المثالي، أو تقديم رموز معنوية أخرى كعمل احتفالات أو إعطاء كتب شكر أو

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص92.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص93.

<sup>3</sup> - نجيب عبد المجيد نجم، تأثير الخصائص التنظيمية على ولاء العالين للمنظمة (مدخل إستراتيجي)، مجلة الأستاذ العدد (203)

2012، ص1054.

أوسمة أو أية أشكال أخرى تختلف من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى. كما أن تشجيع الموظفين على تقديم الاقتراحات التطوير العمل ومكافأة أصحاب الاقتراحات التي يتم تطبيقها، وإشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة في اتخاذ القرارات، أو أسلوب إشراك ممثلين عن العمال في مجلس الإدارة، وإتباع الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، ونمط دوائر النوعية (حلقات الجودة) "Circles Quality"، يصب ذلك كله في اتجاه زيادة ولاء العاملين للمنظمات التي يعملون فيها، لبذل أقصى الجهود ممكن<sup>1</sup>.

### ثالثاً: التكوين

إن المؤسسة الراغبة في الاحتفاظ بأفضل عاملها وخاصة الذين لديهم قدرات ومهارات عالية عليها أن تعمل على تنمية مستقبلهم الوظيفي من خلال التكوين الذي يساعدهم على تحسين أدائهم من خلال اكتساب معارف ومهارات جديدة وتعزيز الجوانب النفسية الايجابية وزيادة الثقة بأنفسهم، مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء المرتكبة أثناء أداء الأعمال وانخفاض معدل حدوثها، فالتكوين يعمل على حل مشاكل العامل سواء ما تعلق منها بمحيط العمل أو القدرة على التكيف مع الوظيفة التي يشغلها ومع جماعة العمل التي ينتمي إليها، وذلك من خلال تزويده واكتسابه المعارف والمهارات والخبرات المتعلقة بمجال عمله مما يؤدي إلى إلمامه بمعايير الأداء المطلوبة والقدرة على إتقان متطلبات عمله، بالإضافة إلى زيادة التمكن من استخدام مختلف الأساليب المتطورة لأداء واجباته ومتطلبات هذه الوظيفة فالمفاهيم المتعلقة بالمجال الوظيفي قد تكون معارف بسيطة أو معارف رفيعة المستوى بالغة التعقيد وذلك باختلاف نوعية الأعمال والمستويات الوظيفية وكذلك كون تقادم المعرفة أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والخبرات يستدعي القيام ببرامج تكوينية؛

وحتى يحقق التكوين العوائد الايجابية والنتائج المرجوة منه ينبغي على إدارة المؤسسة أو الجهة المسؤولة عن التكوين توفير البنية التحتية اللازمة كتوفر مخابر البحث في هذا المجال، توفر الوسائل التجهيزات اللازمة للتكوين، توفر نظام معلومات، توفر أماكن مناسبة للتكوين... فتوفير بيئة عمل مناسبة بالإضافة إلى استمرارية التكوين وملائمة توقيت ومدة التكوين مع احتياجات العامل يساعده في اتساع درجة اكتسابه لمضمون البرنامج التكويني، ويشجعه أيضاً على المبادرة للقيام بالتكوين الذاتي أي أن المتكون يعتمد على نفسه في تطوير معارفه ومهاراته وخبراته؛ وعليه فعلى المؤسسة توفير مناخ عمل ملائم للتكوين ويشجع التكوين الذاتي يؤدي إلى تنمية قدرات وكفاءات العاملين ويلعب دوراً تحفيزياً فاهتمام المؤسسة بتكوين

<sup>1</sup> - طراد خالد، مرجع سبق ذكره، ص 94.

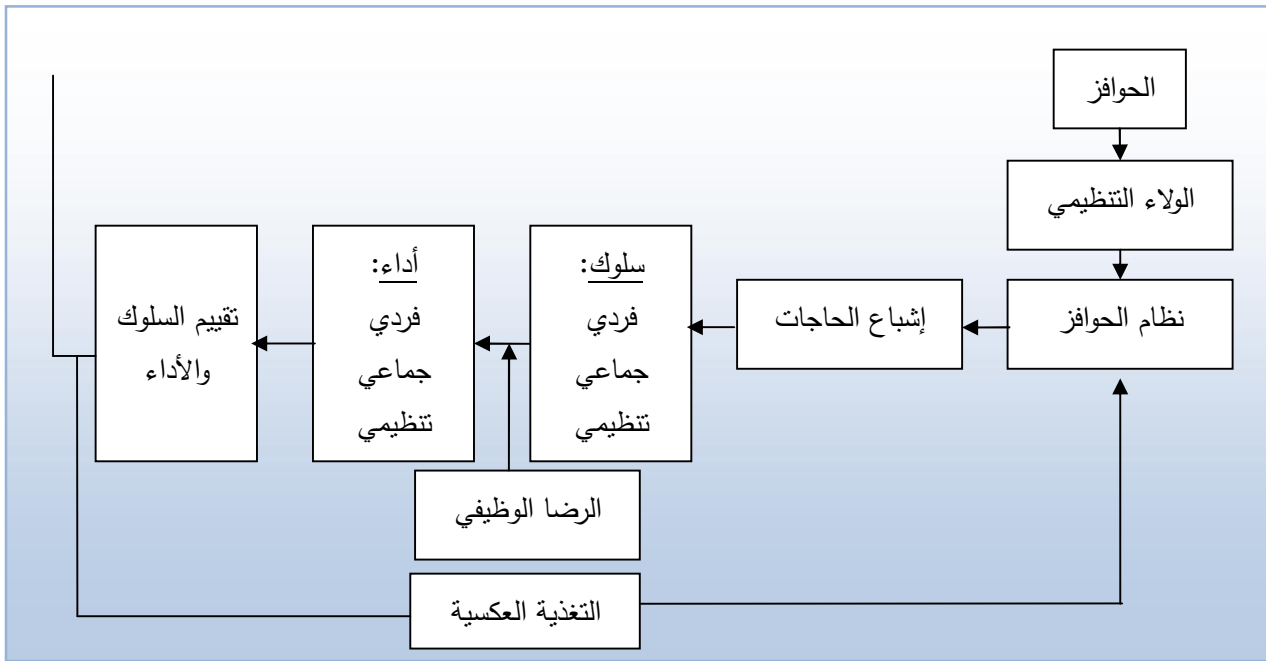
العاملين يعبر عن اهتمامها وتقديرها لهؤلاء ورغبتها في تطويرهم بما يتماشى مع التطورات الحاصلة وعدم التفريط فيهم؛

الأمر الذي يؤدي بدوره إلى زيادة رغبتهم في العمل وقدرتهم على التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة وتحقيق الاندماج الوظيفي مما يؤدي إلى تحقيق الرضا عن الوظائف التي يعملون بها والاستقرار فيها وهذا ما يخلق لهم الحافز والدافع للاستمرارية والبقاء في هذه المؤسسة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: دور الأنظمة التحفيزية في تحقيق الولاء التنظيمي

يشير التحفيز إلى مجموعة من العوامل والمؤشرات التي تدفع الفرد نحو بذل جهد في عمله والابتعاد عن ارتكاب أخطاء لا يحمد عقابها، مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة والوصول إلى التطلعات التي يسعى لبلوغها من خلال عمله، وضمان بقاء العمال في المؤسسة وخلق روح الانتماء والولاء في نفسيتهم من أجل كسب العامل بوجه خاص واستمرارية العمل بوجه عام<sup>2</sup>.

#### الشكل رقم (11): العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي



المصدر: سلمان الفارس، أثر أساسيات التحفيز في الولاء التنظيمي، المؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 27، العدد الأول، الأردن، 2011، ص 75.

<sup>1</sup> - أمينة بودادي، نسرین جمعة، أثر المناخ على الولاء التنظيمي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل، الجزائر، 2017، ص ص، 71-72.

<sup>2</sup> - سلمان الفارس، أثر أساسيات التحفيز في الولاء التنظيمي، المؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 27، العدد الأول، الأردن، 2011، ص 73.



من خلال الشكل نلاحظ أن نظام الحوافز المناسب يؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وهذا بدوره يؤدي إلى سلوكيات الأفراد التي تؤدي إلى تحسين أدائهم حيث تقوم المؤسسة بتقييم أداء عاملها من أجل التأكيد من نجاح نظام الحوافز والسياسات المتبعة من خلال التغذية العكسية ويتحقق الولاء التنظيمي باستخدام الحوافز على أساس عدة مراحل صعب الفصل فيما بينها بفواصل زمنية فالولاء يبدأ أولاً من خلال خبرات الفرد إذ عندما يدخل تكون لديه فكرة مسبقة واستعداد للولاء بعد انخراطه في جو العمل تصبح لديه فرصته للتأكد أو عدم التأكد من أفكاره وقناعاته السابقة لينتقل بعد ذلك إلى مرحلة ما تسمى بمرحلة النضج في الولاء التنظيمي عندما يرى الفرد أن هناك توازناً بين الجهود المبذولة والحوافز والمكافآت المقدمة؛ لقد وجد " باركر " أن العلاقة بين الحوافز والرضا ليست مباشرة، وإنما متغيرات تنظيمية وشخصية وبيئية وسيطة، كما أشار إلى أن الولاء التنظيمي ليس متغيراً جامداً ويتأثر أيضاً بتأثير متغيرات بيئية وسلوكية أخرى مثل: الموقف، نمط شخصية الفرد، مستوى إدراكه، قيمة اتجاهاته والسياسات التنظيمية المستخدمة في العمل، كما أن هناك بعض الدراسات التي توصلت إلى وجود علاقة بين مدخلات تنظيمية معينة ومنها نظام الحوافز والولاء التنظيمي، فإذا توفرت هذه المدخلات فإن هذا سيدفع تلقائياً للعمل بهدف الحصول على مدخلات الولاء التنظيمي والمتمثلة فيما يلي:<sup>1</sup>

- سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات التنظيمية؛

- سلوك إيجابي اتجاه التنظيم؛

- تدني نسب الترك والغياب؛

- زيادة الشعور بالاستقرار الوظيفي؛

- ارتفاع الروح المعنوية؛

- ارتفاع معدلات الأداء.

<sup>1</sup>- المرجع السابق، ص 81.

## الخلاصة

من خلال ما تقدم من تفاصيل حول كل من الولاء التنظيمي والحوافز التي تعد من المواضيع الأكثر أهمية في المجال النفسي والاجتماعي والمهني فالأداء الإنساني الجيد يعتمد بالدرجة الأولى على رغبة الفرد واستعداده وقدرته على العمل ومدى قدرة المؤسسة على خلق روابط بين أفرادها بهدف خلق جو من الانسجام والتفاعل لكلا الطرفين، وذلك للحصول على مستوى عال من الرضا حيث أن تحسين أداء العمل أو سوءه مرتبط بمشاعر العاملين نحو ذلك العمل، لذا لابد من إثارة القوى الكامنة في الفرد من خلال تحريك رغبته وحاجته بغرض إشباعها لتقديم أفضل ما لديه والتوصل إلى أهم الممارسات والإجراءات التي من هدفها زيادة ولاء العاملين في المؤسسات.

وهذا ما سنحاول إبرازه في الفصل الأخير (الجانب التطبيقي) من خلال دراسة حالة.

## الفصل الثالث: دراسة أثر التحفيز في الولاء التنظيمي

لدى عمال مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

---

### - تمهيد

1. المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
2. المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
3. المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار

الفرضيات

### - الخلاصة

## تمهيد

تطرقنا في دراستنا النظرية إلى مفهوم الحوافز والولاء التنظيمي والعلاقة بينهما، أما في هذا الفصل سنقوم بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وذلك بدراسة ميدانية بشركة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل، حيث اعتمدنا في دراستنا على الاستبانة لجمع المعلومات وإدراجها، بينما قمنا بمعالجة هذه المعلومات باستخدام نظام (spss).

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

نقوم في هذا المبحث بتقديم المؤسسة محل الدراسة (شركة الخزف الصحي بالميلية) من خلال استعراض نشاطها وأهميتها الاقتصادية ومجالها الجغرافي، وكذا توضيح مهام وحداتها المختلفة.

## المطلب الأول: نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة

سنتناول في هذا المطلب نشأة وتطور شركة الخزف الصحي، وكذا أهميتها الاقتصادية:

## أولاً: النشأة والتطور

وحدة الخزف الصحي هي شركة إنتاجية وتجارية تابعة لمؤسسة الخزف الصحي بالشرق (E.C.E)<sup>1</sup>، والتي أنشأت طبقاً للمرسوم الوزاري رقم 385 /82 المؤرخ في 1982/10/28 إضافة إلى وحدات أخرى هي: وحدة ابن زياد بقسنطينة، وحدة العثمانية بميلة، إضافة إلى وحدة العاشور بالجزائر العاصمة. وقد انبثقت هذه المؤسسة عن إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية لمواد البناء (S.N.M.C)<sup>2</sup>، التي أنشأت حسب المرسوم الوزاري رقم 455 /68 في 1968/04/23 والكائن مقرها بولاية قسنطينة تشرع في بناء وتجهيز وحدة الخزف الصحي بالميلية في شهر فيفري 1971 غير أنها لم تبدأ في العملية الإنتاجية إلا في مطلع سنة 1975 وبتاريخ 1997/13/12 قررت المؤسسة القابضة لمواد البناء HOLDING تحويل وحدة الخزف الصحي للشرق بالميلية إلى شركة الخزف الصحي، ودخل هذا القرار حيز التنفيذ بتاريخ 1998/04/19 وهي الآن شركة ذات أسهم يقدر رأس مالها بـ 20800000000 دج متخصصة في إنتاج الخزف الصحي وفق المعايير الجزائرية والأوروبية، حيث أنها تمكنت من الحصول على شهادة ISO بتاريخ 2006/11/29 وتحلّت المرتبة الأولى من حيث الجودة والنوعية وضخامة الإنتاج على مستوى الشرق الجزائري، حيث تعمل بطاقة إنتاجية تقدر بما يقارب 10000 طن سنوياً ما يعادل 490000 قطعة جاهزة سنوياً حسب التصميم الدولي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - (E.C.E) : Entreprise de céramique Elmilia.

<sup>2</sup> - (S.N.M.C) : Société National de Matériel de Construction.

<sup>3</sup> - الوثائق الداخلية للمؤسسة الخزف الصحي.

## ثانيا: المجال الجغرافي

تقع شركة الخزف الصحي في جنوب شرق مدينة الميلية بولاية جيجل بمحاذاة الطريق الوطني 43 كلم الرابط بين ولايتي جيجل وقسنطينة، حيث تبعد عن ولاية جيجل بحوالي 56 كلم وعن الجزائر العاصمة بـ 430 كلم، هذا الموقع الجغرافي يسمح للشركة أن تكون قريبة من خط السكة الحديدية الرابط بين ولايتي جيجل وقسنطينة مرورا بولاية سكيكدة، وبالنسبة للنقل الجوي والبحري فهي تبعد بـ 50 كلم عن مطار فرحات عباس بمدينة الطاهير و45 كلم عن ميناء جن جن الذي يعتبر من أهم الموانئ على المستويين الوطني والإقليمي، إذ يمكن للشركة من خلال استيراد كل ما تحتاجه من مواد خام وقطع غيار من خارج الوطن.

تتربع المؤسسة على مساحة إجمالية قدرها 12 هكتار منها 9 هكتارات مغطاة و3 هكتارات غير مغطاة، حيث تتوزع المساحة المبينة كما يلي:

25920 متر مربع مخصصة لبنايات الإنتاج، 342 متر مربع مخصصة لبنايات الإدارة، 3111 متر مربع

كذلك خصصت للبنايات ملحقة<sup>1</sup>.

## ثالثا: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة

تتبع الأهمية الاقتصادية للشركة من احتلالها لمركز سوقي معتبر على مستوى الشرق الجزائري لما توفره من الكمية والنوعية الجيدة في مجال التجهيزات الخزفية الصحية، والتي تلقى طلبا قويا نظرا لارتباطها بقطاع البناء وبرامج الحكومة المتعلقة أساسا بالسكنات التساهمية والسكنات الاجتماعية، كما تلقى منتجات المؤسسة رواجاً دولياً حيث تم التصدير سابقاً إلى كل من تونس وروسيا. وما يحسب للشركة أيضاً أنها استطاعت تغطية عجز الشركات الخزفية من دخلها الشهري الموجودة في الشرق الجزائري بنسبة تفوق 35%. أما من ناحية تشغيل اليد العاملة فالمؤسسة توظف 414 عاملاً حسب إحصائيات 2018 وهي بذلك توفر دخلاً لعدد من العائلات لبلدية الميلية و المناطق المجاورة لها.

<sup>1</sup> - الوثائق الداخلية لمؤسسة الخزف الصحي.

رابعاً: أهداف المؤسسة

للشركة أهداف طويلة ومتوسطة الأجل وأخرى قصيرة وتتمثل الأهداف طويلة الأجل فيما يلي:<sup>1</sup>

- تلبية شروط الزبائن؛
- تلبية الشروط المنبثقة عن سياسة مجمع الخزف الصحي؛
- التحكم في تكاليف ومدة الإنتاج؛
- التحسين الدائم لشروط الإنتاج.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخزف الصحي

لمؤسسة الخزف الصحي هيكل تنظيمي يترأسه المدير العام الذي يشرف على مجموعة من الأقسام منها المسؤولين والمديرين، بحيث كل مديرية تتفرع إلى مصالح ودوائر ولكل مصلحة وظيفة رئيسية تقوم بها، ويمكن توضيح هذه المصالح من خلال الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخزف الصحي الموضح في الملحق رقم (03).

من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة يظهر لنا جليا أن المؤسسة تتكون من مجموعة من أقسام ومصالح متناسقة فيما بينها تقوم بوظائف وأعمال متكاملة مع بعضها البعض وذلك للمحافظة على النظام الداخلي وكذلك ضمان حسن سير نشاط المؤسسة الإنتاجي حيث تتكون من:

**1- الرئيس المدير العام:** هو الرئيس العام للشركة تتمثل وظيفته في القيام بإعداد السياسة العامة للشركة وتحديد الإستراتيجية ومراقبة تطبيقها والقيام بالتخطيط والتنسيق بين مختلف قطاعات المؤسسة بالإضافة إلى تقييمه لسياسة الجودة في المؤسسة والأهداف المرفقة لها وتخصيص الوسائل والإمكانات اللازمة لتحقيقها.

**2- مسؤول تسيير الجودة والنوعية:** يسهر على احترام إجراءات الجودة و النوعية على تطبيقها و على جميع مستويات المؤسسة ( الخاصة بالتنظيم ) ومحاولة الحصول دائما على آخر طبعة لشهادة الجودة وتتمثل مهامه فيما يلي:

- مساعدة المدير العام في مجال الجودة و النوعية؛
- إيصال منتج المؤسسة إلى الجودة العالمية؛

<sup>1</sup>- الوثائق الداخلية لمؤسسة الخزف الصحي.

- المساعدة في وضع وكتابة الإستراتيجية العامة للشركة؛
- يمثل المؤسسة على المستوى الوطني فيما يخص الجودة؛
- مقارنة منتج المؤسسة مع منتجات المؤسسة الأخرى والتنافس معها؛
- خلقه لنظام تسيير الجودة والسهر على تطبيقه.

### 3- مساعد المدير العام: وتتمثل مهامه فيما يلي:

- مساعدة المدير العام في إعداد وتجديد السياسة العامة للشركة؛
- مساعد المدير العام في تحديد أهداف المؤسسة، ومراقبة انجاز المشاريع الكبرى للشركة،
- السهر على تطبيق تعليمات المدير العام؛
- السهر على صيانة كل تجهيزات الإنتاج ولواحقها؛
- واقع أساليب تقييم الأداء ودورها في تحسين أداء العاملين.

### 4- المدقق الداخلي: يكلف بأمر من الرئيس العام بعمل تدقيقي على مستوى جميع مصالح ودوائر المؤسسة وذلك فيما يخص المعاملات المالية والتنظيمية وتتمثل مهامه فيما يلي:

- مراجعة نوعية المعلومات وطرق السير ومدى مطابقتها للإجراءات المعمول بها في المؤسسة؛
- تقديم اقتراحات من اجل تحسين الرقابة الداخلية في المؤسسة؛
- السهر على احترام القوانين المعمول بها؛
- القيام بتدخلات مباشرة في حالة حدوث خلل في التسيير؛
- القيام بمراقبة احتياطية؛
- القيام بكل عمليات المراجعة التي تطلب من المديرية العامة؛
- القيام شهريا بمراجعة كل العمليات الحساسة وتقديم تقرير للمدير العام شهريا.

### 5- مصلحة الأمن: توكل لهذه المصلحة مهمة ضمان وحفظ سلامة المؤسسة وأمنها الداخلي.

### 6- أمانة المديرية العامة: وتعنى بالقيام بالمهام التالية:

- تسجيل وفرز البريد الوارد والواصل؛



- توزيع البريد على مختلف المصالح؛
  - استقبال المكالمات الهاتفية والفاكسات والرد عليها؛
  - استقبال زوار المدير.
- 7- **مديرية الإدارة والمالية** : يرأسها المدير المالي ويقوم بالإشراف على الدوائر والمصالح التالية:
- 8- **دائرة التموين والتجارة**: تعتبر هذه الدائرة القلب النابض للشركة، فهي تشرف على كافة عمليات البيع والشراء سواء كانت على المستوى الداخلي أو الخارجي، ولهذه الدائرة علاقة مع مختلف المصالح الأخرى حيث أنها تسهر على أدائها الجيد، لها دورين أساسيين هما:
- تمويل المؤسسة في الاحتياجات والسلع الضرورية لتحقيق أهدافها فيما يخص الإنتاج على هذه السلع (الشراء والتخزين)؛
  - بيع منتجات المؤسسة والسهر على إرضاء الزبائن.
- 9- **دائرة تسيير الموارد البشرية** : وتهتم بالإشراف على:
- **مصلحة المستخدمين**: تعتبر العمود الفقري للشركة أي أن ذلك المحيط الذي تدور فيه كافة العلاقات المهنية والاجتماعية، فهي مكلفة بالسهر على السير الحسن للشركة في حدود الاختصاصات، حيث تتكلف بالتوظيف العطل بمختلف أنواعها، بصفة عامة تقوم بمتابعة الحياة المهنية والاجتماعية للمورد البشري منذ توظيفه إلى غاية نهاية علاقة عمله التي تربطه بالمؤسسة.
  - **مصلحة الخدمات الاجتماعية**: وتضم هذه المصلحة فرع الضمان الاجتماعي، والمطعم، العيادة، حيث تهدف إلى تنمية شخصية العامل والرفع من مستواه المعيشي والصحي وذلك من خلال صندوق الخدمات الاجتماعية الذي يمول المؤسسة.
- 10- **دائرة المحاسبة والمالية**: وتتكون من مصلحتين هما:
- **مصلحة المحاسبة التحليلية والتقديرية**: يقوم المسؤول على مستوى هذه المصلحة بالمشاركة في إعداد الميزانية التقديرية للسنة المقبلة وإعداد سعر تكلفة المنتجات وإعداد جدول الإحصائيات المختلف المصالح ومقارنتها بالتوقعات.

- **مصلحة المحاسبة العامة:** يتم في هذه المصلحة تسجيل كل عمليات المؤسسة المتعلقة بفواتير المشتريات والمبيعات وتنظيمها حسب المخطط المحاسبي الجزائري، تزويد المدير العام بالمعلومات عن حالة وقيمة المبيعات والمشتريات والمخازن يوميا.

#### 11- مديرية الاستغلال: تضم دائرتين هما:

- **دائرة الإنتاج:** تعتبر هذه الدائرة الركيزة الأساسية للشركة فهي تهدف أساسا إلى إنتاج القطع الخزفية وفقا للبرنامج المعد مسبقا والعمل على تحسين هذا الإنتاج كما وكيفا بحيث يتماشى والمقاييس الدولية والوطنية وتنقسم هذه الدائرة إلى:

- **مصلحة الإنتاج:** تظم هذه المصلحة أكبر عدد من العمال على مستوى المؤسسة موزعين على مختلف ورشات الإنتاج، تهدف هذه المصلحة إلى تنفيذ البرنامج المسطر المتعلق بكمية القطع الخزفية الواجب إنتاجها؛
- **مصلحة المخبر:** تقوم هذه المصلحة بمراقبة درجات الحرارة والرطوبة في ورشة السكب ودراسة مكونات العجينة المقدمة إلى الورشة، تحديد ودراسة نوعية المواد الأولية ومدى صلاحيتها؛
- **مصلحة الجودة والنوعية:** وتقوم هذه المصلحة بمراقبة المواد الأولية الخام وتحليلها قبل أي عملية إنتاجية وعند التأكد من صلاحيتها، تعطي الضوء الأخضر لإنتاج القطع، وتضم هذه المصلحة عدد من المهندسين المختصين في الكيمياء الصناعية، وفي الجيولوجيا إضافة إلى مخبري.

- **الدائرة التقنية:** تحتل هذه الدائرة المرتبة الثانية من حيث عدد العمال، بعد دائرة الإنتاج وهي تقوم بالسهر على نظافة المؤسسة ومتابعة صيانة البناء، ومتابعة أيضا استهلاك البنزين والزيت والإشراف على ورشة النجارة وتنقسم هذه الدائرة إلى:

- **مصلحة الصيانة:** من مهامها إصلاح وصيانة كل وسائل الإنتاج والإشراف على هذه العملية، من مهامها أيضا وضع برنامج سنوي للصيانة؛
- **مصلحة الوسائل العامة:** من أهم المهام المكلفة بها هذه المصلحة المحافظة على نظافة أماكن العمل داخل المؤسسة، والتكفل بنقل البضاعة أو جلبها، ونقل العمال في مهمات رسمية بأمر من المستخدم.

المطلب الثالث: نشاط شركة الخزف الصحي

لقد بدلت المؤسسة جهدا كبيرا لتطوير المزيج السلعي، مما مكنها من إنتاج مجموعة عديدة من القطع الخزفية، وساعدها على التوسع والتطور في خطوط إنتاجها، إذ تنتج حاليا ثلاثة أنواع من القطع الخزفية وهي: النوع الكلاسيكي، ميموزا، والنوع سارة، وذلك باستخدام أدوات أولية من مصادر مختلفة كما هو مبين في الجدول رقم (01).

الجدول رقم (01): نشاط مؤسسة الخزف الصحي

اسم المادة	استعمال المادة	المصدر
الأرجيل	يساعد في تمدد القطعة	انجلترا
الصلصال ( R.L.P.C )	يزيد من سرعة السكب ويعطي اللون الأبيض عند السكب	انجلترا
صلصال تامازارت	يزيد من سرعة السكب ويعطي اللون الأبيض	الميلية
قلد سبات	يربط بين الجزئيات الموجودة في الصلصال	تركيا
كوارتز	ينقص التمدد ويعطي هيكل للقطعة ويساعد على التجفيف السريع	سكيدة/ تبسة
سليكات الصوديوم	يشنت جزئيات الخضار ويجعلها سائلة	الطاهير
الماء	تسهيل عملية الخلط	الميلية
كاربونات الباريوم	ترصيد أملاح كبريتات الكالسيوم الموجودة في الماء	فرنسا
جبس	صنع القوالب	ميلة/بسكرة
كربونات الكاسيوم	تعطي المقاومة والبياض للقطع	قسنطينة
دولومي	يعطي المقاومة والبياض للقطع	خنشلة
أكسيد الزنك	اللمعان	البلدية
ملونات	تلوين القطع	فرنسا
الزيروكسيل	تعطي المقاومة والبياض للقطع	خنشلة
البلاستيك	لتغليف القطع	سطيف
غاز البوران	لتموين الفرن	الجزائر
ورق المقوى	للفصل بين القطع قبل تغليفها	سكيدة

المصدر: مديرية الإنتاج بالشركة.

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى منهجية الدراسة والإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة الميدانية من خلال التطرق إلى منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى عرض كيفية تصميم أداة الدراسة الاستبانة والتأكد من صدقها (الظاهري والبنائي) وثباتها، كما سيتم التطرق إلى مختلف الأساليب المستخدمة لمعالجة البيانات المتحصل عليها.

### المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى المنهج المتبع في الدراسة الميدانية بالإضافة إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة.

### الفرع الأول: منهج الدراسة

ويعني البحث المتعمق الذي يهتم بجميع الجوانب المتعلقة بموقف معين أو موضوع واحد وبصورة مفصلة ودقيقة ويستخدم هذا المنهج في العديد من المواقف اليومية للأفراد<sup>1</sup>.

فالهدف الأساسي من المنهج هو الكشف عن الحقيقة العلمية بغية إيصالها للآخرين وتعريفهم بها، وهذا يعني أن المنهج المطبق يرتبط بطبيعة الموضوع المدروس وبالإشكالية المطروحة، كما يرتبط بالفرضيات المقدمة لمعالجة الموضوع، ولدراسة موضوع دراستنا "أثر التحفيز في الولاء التنظيمي لدى دراستنا لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية"، تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة لأنه يتماشى وموضوع هذه الدراسة وأهدافها، فهو يساعد في الحصول على البيانات اللازمة وتحليلها للحصول على معلومات مفيدة والوصول إلى نتائج علمية صادقة وتقديم اقتراحات من خلال ذلك.

### الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

**أولاً- مجتمع الدراسة:** يعرف مجتمع الدراسة على أنه: " جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة من قبل الباحث"<sup>2</sup> ، حيث يقدر مجتمع الدراسة في مؤسسة الخزف الصحي ب 414 عامل موزعين على مختلف المستويات الإدارية.

**ثانياً- عينة الدراسة:** تعرف العينة على أنها جزء من المجتمع وتمثل مجموعة من المشاهدات اختيرت بطريقة

<sup>1</sup>- دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي، وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 66.

<sup>2</sup>- المرجع السابق، ص 148.

ما عندما يتعذر دراسة المجتمع لكبر حجمه نتبع دراسة العينة وصفاتها ومنها نستطيع أن نستنتج خواص المجتمع الأصلي الذي أخذت من هذه العينة، أما نوع العينة التي اعتمدنا عليها في الدراسة كانت العينة العشوائية البسيطة لسهولة الوصول إلى الأفراد واختصار الزمن بسبب ضيق الوقت حيث قمنا بتوزيع 60 استمارة على عمال المؤسسة محل الدراسة وتم استرجاعها كاملة، أي أن حجم العينة كان 14% من المجتمع المقدر عدده ب 414 عامل.

### المطلب الثاني: أداة الدراسة

قصد الحصول على البيانات اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية تم استخدام الاستبانة التي تعتبر أداة للدراسة الميدانية، وتعرف على أنها: " أداة من أدوات البحث الأساسية الشائعة الاستعمال وهي الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق من المبحوث، حيث تستخدم في الحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه، فبدون الاعتماد على استمارات الاستبانة لا يستطيع الباحث جمع المادة العلمية والتقيد بالمواضيع الأساسية لبحثه، فهي تسهل الاتصال بعدد كبير من المبحوثين والحصول على البيانات في مدة قصيرة وبأقل تكلفة"<sup>1</sup>، ولقد تم تصميم الاستبانة كما تم التأكد من صدقها وثباتها بالشكل الذي يسمح باختبار الفرضيات لاحقاً، ليتم في الأخير إعداد استبانة الدراسة في صورتها النهائية وفقاً لما هو موجود في الملحق رقم (01).

### الفرع الأول: تصميم الاستبانة

لقد تم تصميم الاستبانة انطلاقاً من الفرضيات وبما يخدم أهداف الدراسة حيث شملت في مضمونها ما يلي:

أولاً - **الصفحة التعريفية:** تضمنت التعريف بموضوع الدراسة بصورة مختصرة وطمأنة المبحوثين بأن المعلومات المتحصل عليها سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، إضافة إلى توضيح طريقة الإجابة.

ثانياً- **الجزء الأول:** يتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة والمتمثلة في: الجنس، السن، الحالة العائلية، الرتبة الوظيفية، الأجر الشهري، إضافة إلى الشهادة المتحصل عليها وسنوات الخبرة.

ثالثاً- **الجزء الثاني:** يتضمن محاور الاستبانة المتمثلة في ما يلي:

1. **المحور الأول:** يشمل هذا المحور أنواع الحوافز ويضم 16 عبارة موزعة كما يلي:

<sup>1</sup> - إحصان محمد الحسن، **مناهج البحث الاجتماعي**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص ص، 225- 226.

- الحوافز المادية: يشمل هذا البعد العبارات المرقمة من (01) إلى (08)؛
  - الحوافز المعنوية: يتضمن هذا البعد العبارات المرقمة من (09) إلى (16).
2. المحور الثاني: يتضمن هذا المحور العبارات المرقمة من (17) إلى (28) التي تتعلق بالمتغير التابع المتمثل في الولاء التنظيمي.

كما تجدر الإشارة إلى أنه تم الاعتماد في الاستبانة على الشكل المغلق في الإجابة والذي يحدد الخيارات المحتملة لكل عبارة من أجل التحكم أكثر في عملية تفرغ الإجابات، وذلك وفقا لمقياس ليكرت "Likert" الخماسي الذي تتراوح درجاته بين (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) والتي تأخذ القيم والأوزان التالية (1، 2، 3، 4، 5) على التوالي حسب المستويات المترتبة في الإجابة.

وللحكم على المؤشرات الإحصائية وخاصة الوسط الحسابي، لا بد من وضع حدود دنيا وعليا لمقياس ليكرت الخماسي وهذا بحساب المدى بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في المقياس (5-1 = 4)، ثم تقسيمه على عدد الدرجات للحصول على طول الفئة أي (4/5 = 0,8)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (01) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى (0,8 + 1 = 1,8). وعلى هذا الأساس تتكون فئات المقياس كما يوضحه الجدول رقم (02).

الجدول رقم (02): فئات مقياس "Likert" الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	مجال الفئات	الدرجات	الأوزان	دلالة الفئة
01	من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	01	درجة عالية من الرفض
02	من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	02	درجة ضعيفة من الرفض
03	من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	03	درجة متوسطة (بين التأييد والرفض)
04	من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	04	درجة ضعيفة من الموافقة
05	من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	05	درجة عالية من الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مقياس "Likert" الخماسي

الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة ( الاستبيان )

يقصد بصدق أداة الدراسة " شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" ويتم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والبنائي.

أولاً: الصدق الظاهري للأداة الدراسة: تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين) من خلال عرضها على أساتذة من هيئة التدريس في مجال التخصص، وبناء على ملاحظاتهم وآرائهم تم إجراء التعديلات اللازمة إلى أن أصبحت في صورتها النهائية، والملحق رقم (2) يوضح قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة هذه الدراسة.

ثانياً: الصدق البنائي لأداة الدراسة: نظراً لأن الصدق الظاهري يعتبر غير كافي لدراسة صدق أداة الدراسة يجب القيام أيضاً بالصدق البنائي من خلال استخدام معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات.

1. الصدق البنائي للمحور الأول: ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم (03).

الجدول رقم (03): اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة - المحور الأول-

الأبعاد	العبارات	مستوى المعنوية	معامل ارتباط العبارة
الحوافز المادية	العبارة 1	0,000	0,625**
	العبارة 2	0,000	0,760**
	العبارة 3	0,000	0,756**
	العبارة 4	0,000	0,694**
	العبارة 5	0,000	0,679**
	العبارة 6	0,000	0,553**
	العبارة 7	0,000	0,458**
	العبارة 8	0,000	0,596**
	العبارة 9	0,000	0,800**
	العبارة 10	0,000	0,756**

0,666**	0,000	العبارة 11	الحوافز المعنوية
0,523**	0,000	العبارة 12	
0,662**	0,000	العبارة 13	
0,702**	0,000	العبارة 14	
0,625**	0,000	العبارة 15	
0,524**	0,000	العبارة 16	

\*\*، مستوى الدلالة 0,01.

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

يبين الجدول رقم (03) كل عبارة من عبارات المحور الأول (الحوافز) والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أن كل القيم الاحتمالي أقل من (0,05)، كما أن كل قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع العبارات هي قيم موجبة تتراوح بين 0,800 و0,458، ما يدل على أن جميع العبارات صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه ومنه فشرط صدق أداة الدراسة محقق.

2. اختبار الصدق البنائي لاستبانة المحور الثاني (الولاء التنظيمي): ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم (04).

الجدول رقم (04): اختبار الصدق البياني لأداة الدراسة - المحور الثاني -

المحور	العبارات	مستوى المعنوية	معامل ارتباط العبارة
الولاء التنظيمي	العبارة 17	0,000	0,692**
	العبارة 18	0,000	0,656**
	العبارة 19	0,000	0,489**
	العبارة 20	0,000	0,699**
	العبارة 21	0,000	0,664**



0,840**	0,000	العبارة 22
0,768**	0,000	العبارة 23
0,781**	0,000	العبارة 24
0,583**	0,000	العبارة 25
0,670**	0,000	العبارة 26
0,718**	0,000	العبارة 27
0,564**	0,000	العبارة 28

\*\*، مستوى الدلالة 0,01.

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

يبين الجدول رقم (04) أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه أن كل القيم الاحتمالية أقل من (0,05) كما أن كل قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة وتتراوح بين 0,840 و 0,489، ما يدل على أن جميع عبارات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

#### الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات الاستبانة تم استخدام معامل " ألفا كرومباخ"، الذي يعتبر واحد من الاختبارات الإحصائية المهمة ولذلك نحتاج قبل القيام بعمل أي تحليل للبيانات الإحصائية إنجاز اختبار كرومباخ ويستخدم هذا الاختبار لتحديد فيما إذا كانت أسئلة الاستمارة صحيحة على أثر أجوبة الخبراء على الأسئلة<sup>1</sup>، وعليه فهذا المقياس يعد ضعيفا إذا كانت قيمة أقل من ( 60 %) ومقبولا إذا كانت قيمة تقع بين (70% و 80%) وإذا كانت قيمة أكبر من 80% فيعتبر ممتازا.

<sup>1</sup> - محمود مهدي البياتي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرامج الإحصائية SPSS، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005

الجدول رقم (05): معامل ألفا كرومباخ لثبات الاستبانة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرومباخ	مستوى الثبات
محور الحوافز	البعد الأول: الحوافز المادية	0,790	جيد
	البعد الثاني: الحوافز المعنوية	0815	ممتاز
	ثبات محور الحوافز	0,881	ممتاز
ثبات محور الولاء التنظيمي	12	0,892	ممتاز

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (05) أن قيمة معامل ألفا كرومباخ لجميع أبعاد محور الحوافز مرتفعة تجاوزت (60%)، وتراوحت قيمة بعد الحوافز المادية 0,79، وبلغت قيمة بعد الحوافز المعنوية 0,815، كما أن معامل الثبات الكلي لبعدي الحوافز بلغ 0,881 وهي تعتبر درجة ممتازة، أما فيم يخص المتغير الثاني والمتمثل في الولاء التنظيمي فقد بلغ معامل الثبات ما قيمته 0,892 وهي تعبر عن درجة ثبات ممتازة وبالتالي إمكانية التطبيق الميداني للاستبانة.

وعليه مما سبق تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة بدرجة عالية وبالتالي فهي قابلة للدراسة والتحليل.

#### الفرع الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل التأكد أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي يتم استخدام اختبارين هما: (KOLMOYORV-SMIRNOV) (SHAPIRO-WILK) كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): اختبار التوزيع الطبيعي

البيان	القيمة الاحتمالية
KOLMOYORV-SMIRNOV	0,200
SHAPIRO-WILK	0.176

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج spss.

من خلال الجدول السابق رقم (06) يتضح أن القيمة الاحتمالية حسب اختبار-KOLMOYORV-SMIRNOV قد بلغ 0,200، وهو أكبر تماما من مستوى المعنوية 0,05، إضافة إلى أن القيمة الاحتمالية حسب اختبار SHAPIRO-WILK قد بلغ 0.176، وهو أكبر تماما من مستوى المعنوية 0,05، وبالتالي فإن شرط إتباع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي محقق وهذا ما يسمح بإجراء الاختبارات المعلمية لاحقا.

### المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

لقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية اللازمة لمعالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الأداة الرئيسية لجمعها وذلك بعد فحص الاستبيانات المسترجعة وتبويبها أي ترميزها من أجل تسهيل عملية تفرغ وإدخال هذه البيانات في الحاسوب، حيث تم الاعتماد في هذا الصدد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Statistical Package for Social Sciences" والذي يرمز له اختصارا (spss)، حيث أن هذا البرنامج يحتوي مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي والاستدلالي وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب منها:<sup>1</sup>

**أولاً- المدى:** يعبر المدى عن الفرق بين أكبر قيمة وأدنى قيمة في مقياس "ليكرت" الخماسي المستخدم في الاستبانة والذي يستخدم في تحديد طول الفئات الخاصة بالمقياس؛

**ثانياً- التكرارات المطلقة:** تعبر التكرارات المطلقة عن عدد الإجابات في كل درجة من درجات المقياس أو الخيارات الموضوعية والتي تساعد على حساب النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري؛

**ثالثاً- النسب المئوية:** تعبر النسب المئوية بشكل أفضل عن التكرارات المطلقة خاصة في تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة حيث يتم تمثيلها بدوائر نسبية، إضافة إلى أنها تساعد في إبراز آرائهم واستجاباتهم، وتحسب النسب المئوية بقسمة عدد العبارات الموافقة لعبارة ما على مجموع أفراد العينة أو مجموع التكرارات.

**رابعاً- المتوسط الحسابي:** يعتبر المتوسط الحسابي من مقاييس النزعة المركزية والذي يستخدم لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من العبارات الخاصة بأبعاد الدراسة، مع العلم أنه

<sup>1</sup> - فضيل دليو، تقنيات تحليل البيانات في العلوم الاجتماعية والإعلامية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 ص 152.

يسمح بترتيب العبارات من حيث درجة الموافقة حسب أعلى متوسط حسابي، كما يعرف بأنه مجموع القيم مقسوم على عددها وفق الصيغة الحسابية التالية:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i \cdot n_i}{\sum_{i=1}^n n_i}$$

حيث أن:

**ni**: عدد اختيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد؛

**Xi**: وزن الخيار في أداة الدراسة (الاستبانة) والذي يتراوح بين القيمتين (01) و(05)؛

**n**: مجموع أفراد العينة وتقدر في هذه الدراسة بـ 60 عامل.

**خامسا- الانحراف المعياري**: يستخدم للتعرف على درجة انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من العبارات الخاصة بأبعاد الدراسة عن متوسطها الحسابي، ويعد الانحراف المعياري من مقاييس التشتت حيث أنه كلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الإجابات وانخفض تشتتها والعكس صحيح في حالة كانت قيمته أكبر أو مساوية للواحد الصحيح، كما يعتمد عليه في ترتيب العبارات لصالح أقل تشتت في حالة تساوي وسطها الحسابي والذي يحسب الصيغة التالية:

$$s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n n_i (x_i - \bar{x})^2}{\sum_{i=1}^n n_i}}$$

حيث أن:

**ni**: عدد اختيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد؛

**Xi**: وزن الخيار في أداة الدراسة (الاستبانة) والذي يتراوح بين القيمتين (01) و (05)؛

**$\bar{x}$** : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول أبعاد المحور الأول والثاني للاستبانة؛

**n**: مجموع أفراد العينة وتقدر في هذه الدراسة بـ 60 عامل؛

**سادسا- معامل الارتباط بيرسون**: هو مؤشر إحصائي يستخدم لقياس قوة و متانة العلاقة الارتباطية الخطية

بين الظاهرتين المدروستين (X, Y) فهذا المعامل يعطي فكرة عن العلاقة الارتباطية بين (X, Y) فيما إذا

كانت عكسية أم طردية من خلال إشارة المعامل حيث الإشارة الموجبة تعبر عن العلاقة الطردية أما السالبة عن العلاقة العكسية<sup>1</sup>.

**ثامنا- معامل (Cronbach's Alpha):** تم استخدامه من أجل اختبار مدى الاعتماد على أداة الاستبانة في قياس متغير الدراسة أي تم اعتماده للتأكد من ثبات الاستبانة؛

**تاسعا- معامل التحديد:** يسمى أيضا معامل التفسير وهو مؤشر إحصائي يوضح مقدار ما يفسره المتغير المستقل من تغير في المتغير التابع وتتراوح قيمته بين 0 و 1، فهذا المعامل يعطي فكرة عن تأثير المؤشر x على المؤشر y مقارنة بالعوامل الأخرى المؤثرة في y أيضا وذلك من خلال النموذج الرياضي المختار للتعبير عن علاقة x ب y حيث كلما كانت قيمة معامل التحديد قريبة من الواحد كلما كانت العلاقة قوية والنموذج المقترح واقعي وجيد، وإذا كان معامل التحديد مساويا للواحد هذا يعني أن تباين القيم الفعلية هو نفسه تباين القيم التقديرية بالتالي فإن القيم التقديرية هي نفسها القيم الفعلية؛

**عاشرا- الانحدار الخطي المتعدد:** هو أحد الاختبارات الإحصائية يهتم بدراسة وتحليل أثر عدة متغيرات مستقلة كمية على متغير تابع كمي؛

**إحدى عشر- اختبار (T-Test):** هو أحد الاختبارات الإحصائية المهمة والذي يستخدم لاختبار الفروقات المعنوية بين المتوسطات لعينة واحدة أو لعينتين<sup>2</sup>.

**اثنا عشر- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Anova):** تم استخدام هذا الأسلوب الإحصائي من أجل اختبار فرضيات الدراسة التي تتمحور حول وجود فروق في المتغيرات الدراسة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفة لأفراد العينة.

**ثلاثة عشر- اختبار كولموجوروف سميرونوف:** هو اختبار إحصائي يقارن توزيع المجتمع الإحصائي من خلال عينتين مستقلتين مأخوذتين من هذا المجتمع

<sup>1</sup>- المرجع السابق، ص 391.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص 392.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

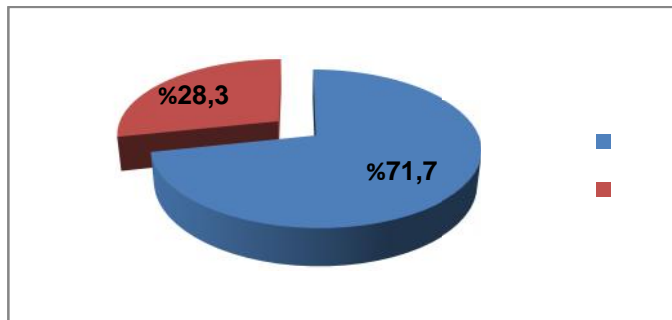
يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وكذا إجاباتهم حول المحور الأول والثاني، إضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

سيتم تبيان الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة والتي تتمثل في كل من: الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الصنف المهني، الراتب الشهري وسنوات الخبرة.

أولاً- خصائص عينة الدراسة حسب الجنس: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس كما هو موضح في الجدول رقم (07) و الشكل رقم (12).

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس      الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	43	71,7
أنثى	17	28,3
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات نظام spss. المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات نظام spss.

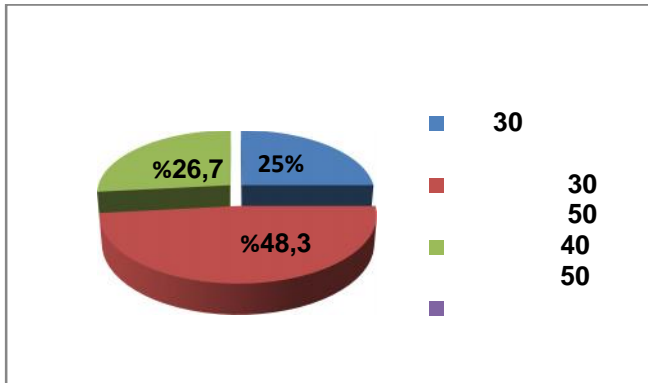
يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب الجنس أن أغلب عينة الدراسة هم ذكور بعدد قدره 44، أي ما نسبته 71,7%، فيما كانت نسبة الإناث منخفضة، إذ بلغ عددهن 17 فرداً، أي ما يوافق نسبة 28,3%، وعليه فنسبة الذكور تجاوزت نسبة الإناث بما نسبته 43,4%. والسبب راجع لطبيعة العمل بمؤسسة الخزف الصحي والذي يحتاج في غالب الأحيان للمجهود العضلي للتعامل مع تجهيزات العمل.

ثانياً- خصائص عينة الدراسة حسب العمر: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب العمر كما هو موضح في الجدول رقم (08) والشكل رقم (12)

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب العمر

الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب العمر

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	15	25
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	29	48,3
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	16	26,7
50 سنة فأكثر	0	0
المجموع	60	100



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات نظام spss.

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات نظام spss

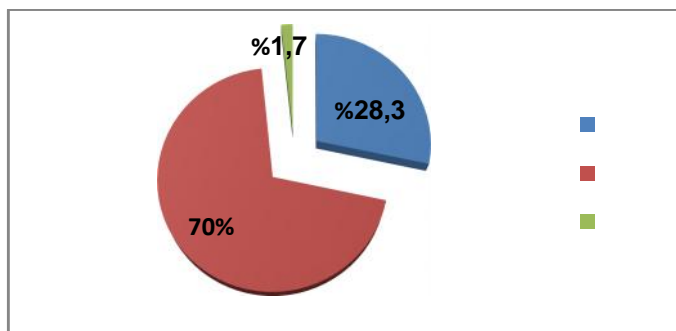
يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب العمر أنه أكبر فئة عمرية لعمال الشركة هي التي تنتمي إلى المجال [ من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة ] بتكرار قدره 29 فردا ونسبة مئوية قدرها 48,3 %، تليها الفئة التي تنتمي إلى المجال [ من 40 إلى أقل من 50 سنة ] بتكرار قدره 16 فردا، ثم تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة والذي يبلغ عددهم 15 فردا، ما نسبته 25,5 %.

وعليه يمكن القول أن أغلب عمال مؤسسة الخزف الصحي من الشباب والذين يتوقع أن يكونوا في هذه المرحلة العمرية أكثر قدرة على العطاء وبذل مجهود عالي في العمل من أجل تحقيق طموحاتهم.

ثالثا- خصائص عينة الدراسة حسب الحالة العائلية: يوضح الجدول رقم (09) والشكل رقم (13) توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

الحالة العائلية	التكرار	النسبة
أعزب	17	28,3
متزوج	42	70
مطلق	1	1,7
أرمل	00	00
المجموع	60	100

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية. الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية



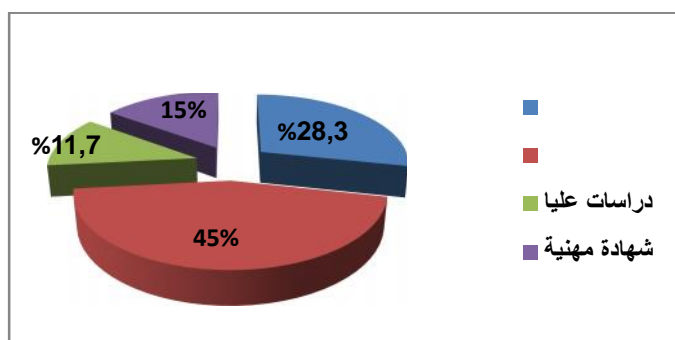
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات نظام spss.

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات نظام spss.

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية أن 42 فردا من مجموع إجمالي أفراد العينة، أي ما نسبته 70% هم متزوجون، في حين بلغ عدد العزاب 17 فردا ما يمثل نسبة 28,3%، كما سجلت حالة واحدة لشخص مطلق، فيم لم تصادف حالات لأشخاص أرامل في أفراد العينة محل الدراسة. وهذا ما يدل على الاستقرار الاجتماعي لأفراد العينة عينة الدراسة.

رابعا- خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي: يبين كل من الجدول رقم (10) و الشكل رقم (14) توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المتحصل عليها.

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي. الشكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي أو أقل	17	28,3
جامعي	27	45
دراسات عليا	7	11,7
شهادة مهنية	9	15
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات نظام spss. المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات نظام spss.

يتضح في الجدول والشكل السابقين أن أغلبية أفراد العينة يتمتعون بمستوى جامعي وذلك بعدد قدره 27 فردا، أي ما نسبته 45% من مجموع أفراد العينة، تليها نسبة 28,3% التي تعبر عن 17 فردا لديهم مستوى ثانوي أو أقل، كما تعبر نسبة 15% عن 09 مبحوثين لديهم شهادات مهنية، في حين أن 07 أفراد يحملون شهادات عليا أي ما نسبته 11,7%. وهذا يمكننا تفسيره بأن المؤسسة تركز على وضع استراتيجيات للمستقبل مبنية على عنصر الشباب ذو المستوى الجامعي لأن هذه الفئة أفضل من يقدم الأداء ويكون له طموح وتحمس لإنجاز وتحقيق الأهداف، وباعتبار الشباب الجامعي داعم رئيسي للتنمية والتقدم والرفي.

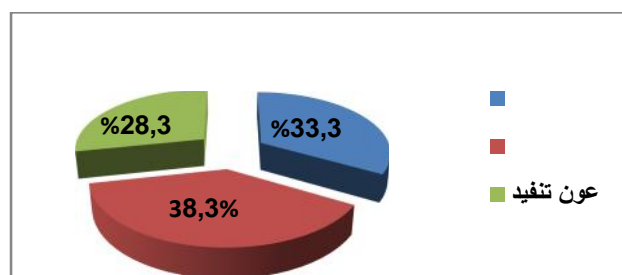
خامسا- خصائص عينة الدراسة حسب الصنف المهني: يتم تبيان توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني في الجدول والشكل المواليين.



الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني

الشكل رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني

الصنف المهني	التكرار	النسبة %
إطار	20	33,3
عون تحكم	23	38,3
عون تنفيذ	17	28,3
المجموع	60	100



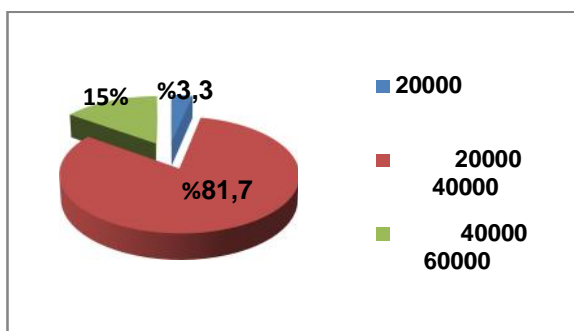
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات نظام spss. المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات نظام spss.

من الشكل والجدول السابقين نلاحظ أن أكثر أفراد العينة المدروسة يشغلون وظيفة عون تحكم بنسبة تفوق 38,3 % أي ما يعادل 23 فرد، تليها صنف الإطارات بعدد قدره 20 فردا أي ما نسبته 33,3 %، في حين بلغ عدد العمال في صنف عون تنفيذ 17 فردا أي ما نسبته 28,3 %، وهذا ما يفسر بالتقسيم الجيد للهيكل التنظيمي لكونه مكتظا في وسطه وتمثل في أعوان التحكم كونهم المسؤولين عن التسيير وفي القمة نجد الإطارات بعدد أقل، فيما يكون أعوان مكلفين بمهمة التنفيذ وتقل لديهم درجة المسؤولية مقارنة بالمراكز العليا في الهيكل التنظيمي.

سادسا- خصائص عينة الدراسة حسب الراتب الشهري: يوضح كل من الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري.

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير الراتب الشهري. الشكل رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري.

الراتب الشهري	التكرار	النسبة %
أقل من 20000 دج	2	3,3
من 20000 دج إلى أقل من 40000 دج	49	81,7
من 40000 دج إلى أقل من 60000 دج	09	15
60000 دج فأكثر	00	00
المجموع	60	100



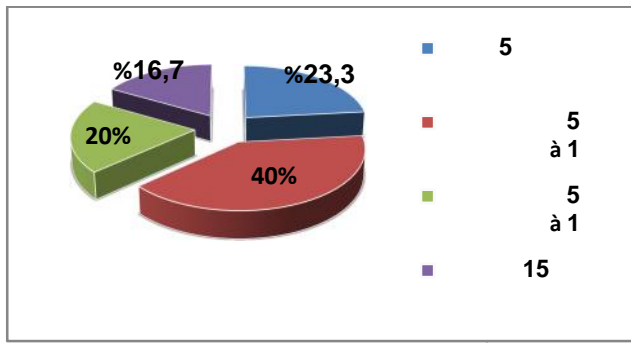
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات نظام spss. المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات نظام spss.

من الشكل والجدول السابقين نلاحظ أن أغلب أفراد العينة الدراسة يتقاضون راتبا يتراوح ما بين 20000 دج إلى أقل من 40000 دج، بعدد قدره 49 فردا، ما نسبته 81,7 %، في حين بلغ عدد الأفراد الذين يتقاضون من 40000 دج إلى أقل من 60000 دج 09 أفراد، ما يمثل نسبة 15 % من مجموع الأفراد محل الدراسة، أما

الأفراد الذين رواتبهم ما دون 20000 دج فكانوا اثنان وبنسبة 3,3%، في حين لم نسجل حالات تجاوزت حاجز 60000 دج، ويمكن القول عموماً بأن المؤسسة وضعت سقفاً للأجور بما يتناسب مع ميزانيتها العامة مع عدم تنويع المناصب وكثرتها وجمع الوظائف المتشابهة مع بعضها لكي لا تكلف المؤسسة نفسها في صرف ميزانيات لا جدوى منها وبالتالي الحفاظ على مواردها المالية.

سابعاً- خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة: يتم تبيان توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في ما يلي:

الشكل رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات spss.

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	14	23,3
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	24	40
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	12	20
15 سنة فأكثر	10	16
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول و الشكل السابقين بأن أفراد العينة يتوزعون بنسب متقاربة على فئات الأقدمية حيث تعود أكبر نسبة لفئة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ب 24 فرداً أي ما نسبته 40% ، ثم تليها الفئة الأقل من 5 سنوات ب 14 فرداً أي ما نسبته 23,3%، في حين بلغ عدد العمال في الفئة المحصورة ما بين 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة 12 فرداً أي ما نسبته 20%، وفي الأخير تأتي الفئة من 15 سنة فأكثر ب 10 أفراد أي ما نسبته 16%، وهو ما يلاحظ أن نسبة الشباب العمال الجدد هي النسبة الأكبر والذين كانت حالتهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات، في حين أن النسب الأخرى كانت تمثل العمال الأكثر خبرة، والذين حافظوا على ولائهم للمؤسسة ولم يتخلوا عنها.

## المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الحوافز

تم التطرق في هذا العنصر إلى عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور الأول للإستبانة حيث تعبر هذه الإجابات عن آرائهم حول أبعاد الحوافز والتي تتمثل في: الحوافز المادية والحوافز المعنوية، ففي هذا الصدد يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكافة العبارات ولكل بعد على حدة، وذلك بهدف تحديد مستوى الموافقة وترتيب كل منها حسب درجة الأهمية.

أولاً- عرض وتحليل البيانات الخاصة ببعد الحوافز المادية: في هذا العنصر يتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الحوافز المادية، عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات من (01) إلى (08) تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول رقم (14).

الجدول رقم (14): تفرغ إجابات أفراد العينة حول بعد الحوافز المادية

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب
1	يناسبك الأجر الذي تتقاضاه في العمل	1,82	1,05	ضعيفة	8
2	يتوافق أداء عملك مع مكافأة المردودية في العمل	2,05	0,95	ضعيفة	7
3	توفر لك المؤسسة نظام ترقيات عادل	2,28	1,18	ضعيفة	6
4	تقدم لك المؤسسة نظام للعلاوات الاستثنائية	2,32	0,98	ضعيفة	5
5	تحسن المؤسسة باستمرار ظروف عملك المادية	2,48	1,02	ضعيفة	4
6	تمنحك المؤسسة مكافآت على العمل الإضافي	2,83	1,09	متوسطة	3
7	تقدم لك المؤسسة خدمات اجتماعية متنوعة	2,87	1,07	متوسطة	2
8	تستفيد منجز من أرباح المؤسسة الموزعة	3,10	1,22	متوسطة	1
/	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد الحوافز المادية	2,47	0,68	ضعيفة	/

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على مخرجات برنامج Spss.

بلغ المتوسط الحسابي العام لبعده الحوافز المادية 2,46 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثانية في مقياس ليكرت الخماسي، حيث كانت ضمن المجال [من 1,80 إلى 2,60] وهذا ما يدل على درجة ضعيفة من الموافقة عمال المؤسسة على نظام الحوافز المادية الممنوح من قبل الإدارة، أما بخصوص الانحراف المعياري الكلي لهذا البعد فقد كان 0,68 وهو أقل من 1 الصحيح ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

ويمكن من خلال نتائج الجدول السابق ترتيب العبارات تنازلياً حسب أوساطها الحسابية، وعلى هذا الأساس تصدرت العبارة رقم (8) الترتيب بأولوية أهمية عالية وبوسط حسابي بلغ 3,10 ما يدل على أن أفراد العينة موافقون وبدرجة مرتفعة على مضمون العبارة والتي مفادها أن العمال يستفيدون من جزء من الأرباح الموزعة وذلك مفيد لهم من الناحية المادية لأن التفاني في أداء الأعمال بدون شك سيساعد المؤسسة على التطور والتوسع ما يدر لها بالأرباح وهو ما يعود بالفائدة على الكل، أما الانحراف المعياري فقد كان 1,21 وهو أكبر من 1 ما يدل على درجة منخفضة من التجانس في إجابات أفراد العينة.

أما المرتبة الثانية فقد كانت من نصيب العبارة رقم (7) من حيث الترتيب بوسط حسابي قدره 2,87 حيث عبر الأفراد في إجاباتهم وبدرجة مرتفعة عن موافقتهم فيما يخص جودة الخدمات المتنوعة والمقدمة من قبل المؤسسة، وهذا يمكن تفسيره بأن الخدمات الاجتماعية كالنقل والصحة والإطعام... الخ، تخلق نوعاً من القبول والارتياح لدى العمال، في حين كان الانحراف المعياري مساوياً للقيمة 1,06 وهي كذلك قيمة أكبر من 1 ما يعني درجة تجانس في إجابات أفراد العينة.

أما العبارة رقم (6) والتي تنص على أن المؤسسة تهتم بمنح المكافآت على العمل الإضافي، فتأتي في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية وبوسط حسابي قدره 2,83، حيث عبر الأفراد عن موافقتهم وبدرجة متوسطة عن مضمون العبارة، ذلك راجع لخلل في السياسات المتبعة من قبل المؤسسة فيما تعلق بمراعاة الجهود الإضافية المبذولة وربما استعمال البيروقراطية في تقدير الجهود وتقديم المكافأة المناسبة له، في حين كان الانحراف المعياري 1,09 وهو ما يعبر عن نقص في التجانس الملاحظ في إجابات أفراد العينة.

في حين العبارة رقم (5) صنفت في المرتبة الرابعة من حيث الترتيب بوسط حسابي قدره 2,48، حيث عبر أفراد العينة عن درجة موافقة ضعيفة فيما يخص التحسين المستمر للمؤسسة لظروف العمل المادية، ما يعني تسجيل قصور في ظروف العمل المادية والتي شعر من خلالها العمال بعدم الراحة لذلك ومن خلال النتائج

المسجلة لاحظنا عدم موافقة ضعيفة من قبل العمال على هذه النقطة، في حين قدر الانحراف المعياري بـ 1,01 وهي قيمة تفوق الواحد الصحيح مما يفسر بأن هناك ضعف تجانس في إجابات أفراد العينة.

فيما احتلت العبارة رقم (4) المرتبة الخامسة من حيث الأهمية بوسط حسابي قدره 2,32، حيث عبر أفراد في إجاباتهم عن درجة ضعيفة من الموافقة فيما يخص تقديم المؤسسة لنظام علاوات استثنائية، وذلك الامتعاض من قبل العمال سببه غياب توفر هذه العلاوات التي تكون مفاجئة وتحفز العمال خصوصا عندما يلاحظ حالة ملل وروتين في المؤسسة، إلا أن الانحراف المعياري قد بلغ 0,98 وهو أقل من الواحد الصحيح، أي هناك تجانس في إجابات أفراد العينة.

أما العبارة (3) فجاءت السادسة بوسط حسابي قدره 2,28 حيث عبر أفراد العينة في إجاباتهم عن موافقتهم وبدرجة ضعيفة عن توفير المؤسسة لنظام عادل للترقية، وذلك راجع عن إهمال المؤسسة لعنصر العدالة واستعمال البيروقراطية والطرق الملتوية في نيل الترقية وهذا ما عبر عنه أفراد العينة من خلال إجاباتهم على مضمون العبارة، في حين كان الانحراف المعياري 1,18 وهو أكبر من 1 ويعبر عن تشتت في إجابات أفراد العينة وضع تجانس آرائهم.

ما يلاحظ في العبارة (2) أنها صنفت في المرتبة ما قبل الأخيرة، بوسط حسابي قدره 2,05، حيث أبدى أفراد العينة موافقتهم بدرجة ضعيفة فيما يخص توافق أداء أعمالهم مع مكافأة المردودية الممنوحة لهم في العمل، وذلك مرده إلى أن المسؤولين عن تقييم أداء العمال يملكون ضعفا للرؤية فيما تعلق بملاحظة الأجر في تقديم أعمالهم و ضرورة مكافأة من يستحق الجدارة والجودة في الأداء، إلا أن الانحراف المعياري هنا قد سجل القيمة 0,94 و هي قيمة ما دون الواحد الصحيح أي وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

والمميز في الأمر أن العبارة رقم (1) قد حلت في المرتبة الأخيرة بأقل أهمية مقارنة مع باقي العبارات الخاصة ببعد الحوافز المادية، حيث عبر أفراد العينة عن موافقتهم بدرجة ضعيفة فيما يخص ملائمة الأجر الممنوح والذي يتقاضاه العمال في عملهم، الأمر الذي أدى لتسجيل ادني قيمة للوسط الحسابي، حيث بلغ 1,82، وذلك يمكننا تفسيره بأن القدرة الشرائية للعمال ضعيفة والأجر الممنوح لا يغطي احتياجات العمال ولا يشبع حاجاتهم المتعددة، في حين كان الانحراف المعياري في هذه الحالة أكبر من الواحد الصحيح ودلنا على ضعف تجانس في إجابات الأفراد وذلك بتسجيله للقيمة 1,82.

## ثانيا: تحليل البيانات الخاصة ببعده الحوافز المعنوية

في هذا العنصر يتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الحوافز المادية، عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات من (09) إلى (16) تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول رقم (15).

## الجدول رقم (15): تفرغ إجابات أفراد العينة حول بعد الحوافز المعنوية

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب
9	تتاح لك فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار	2,60	1,14	متوسطة	6
10	يتم منحك الاستقلالية لأداء مهامك	3,12	1,22	متوسطة	3
11	فرص تقدمك الوظيفي متوفرة في المؤسسة	2,78	1,10	متوسطة	4
12	يسود الاحترام المتبادل في مكان عملك	3,73	1,90	مرتفعة	1
13	تهتم مؤسستك بتقديم شهادات التقدير	2,48	1,19	ضعيفة	7
14	تهتم مؤسستك بجانبك النفسي	2,47	1,28	ضعيفة	8
15	تسود الثقة بينك وبين رئيسك	3,52	1,17	مرتفعة	2
16	تستفيد من دورات تدريبية في المؤسسة	2,68	1,08	متوسطة	5
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لبعده الحوافز المعنوية	2,92	0,75	متوسطة	/

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

بلغ المتوسط الحسابي العام لبعده الحوافز المعنوية 2,92، هو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة في مقياس ليكرت الخماسي، حيث كانت ضمن المجال [ 2,60 إلى 3,40 ]، وهذا يدل على درجة متوسطة من الموافقة والقبول لنظام الحوافز المعنوية المقدم من قبل المؤسسة، وذلك لكون هذا النظام للحوافز المعنوية ملبيا وإلى حد مقبول ومشبع لحاجات العمال، وهذا يظهر في أداء العمال بمؤسستهم، لكن هذا يبدو غير كاف في ظل المتغيرات الاقتصادية الحالية ولا بد من مراجعة جدوى الحوافز المعنوية، وكيف تصل المؤسسة إلى درجة موافقة قصوى من قبل العمال، في حين نجد الانحراف المعياري الكلي لهذا البعد قد بلغ 0,75 وهو دون الواحد ويدل على وجود تجانس في إجابات الأفراد.

يمكن من خلال الجدول السابق ترتيب العبارات تنازليا حسب أوساطها الحسابية وعلى هذا الأساس تصدرت العبارة رقم (12) الترتيب بأولوية وأهمية عالية وبوسط حسابي بلغ 3,73 ما يدل على أن أفراد العينة موافقون وبدرجة مرتفعة فيما تعلق توفر عنصر الاحترام المتبادل في مكان العمل، وهذا راجع لكون المؤسسة تراعي مبدءا هاما من مبادئ الإنسانية وهو ما تجلى في إجابات أفراد العينة بموافقتهم، في حين كان الانحراف المعياري 0,89 وهو أقل من 1 ويعني درجة تشتت مرتفعة ودرجة تجانس منخفضة في إجابات أفراد العينة.

أما المرتبة الثانية فهي تخص العبارة (15) من حيث الترتيب بوسط حسابي لامس 3,52، حيث عبر الأفراد في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة مرتفعة فيما يخص توفر عنصر الثقة بين العامل والرئيس المباشر، وهذه الموافقة من قبل العمال ما هي إلا تأكيد على تركيز المؤسسة على بناء جسر متين من الثقة بين الإدارة والعامل وهذا يدخل ضمن المبادئ التي تتادي بتقريب الإدارة من العامل، وفي هذا الصدد كان الانحراف المعياري مساويا للقيمة 1,17 وهو أكبر من الواحد الصحيح ما يدل على درجة تجانس منخفضة في إجابات أفراد محل الدراسة.

- أما العبارة رقم (10) فتأتي في المرتبة الثالثة بوسط حسابي قدر ب 3,12 حيث يعبر أفراد العينة عن موافقتهم بدرجة متوسطة فيما يخص درجة الاستقلالية في أداء المهام بكل وظيفة، وذلك راجع للرقابة الزائدة عن اللزوم أحيانا مما يشعر العامل أحيانا بعدم الراحة ونقص الحرية في أداء مهامه، في حين بلغ الانحراف المعياري 1,22 وهو أكبر من 1 ما يدل على درجة تجانس متدنية نوعا ما.

والعبارة رقم (11) والتي تنص على أنه توجد فرص للتقدم الوظيفي في المؤسسة محل العمل، قد احتلت المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بوسط حسابي قدر ب 2,78، حيث يعبر أفراد العينة عن موافقتهم بدرجة متوسطة لمضمون العبارة، وهذا مفاده بأن نسبة معينة من العمال فقط من يؤمنون بوجود فرصة للتقدم الوظيفي، وذلك لوجود إمكانية عدم تقييم فعلي للأداء وفتح المجال لإهمال وتقدير الجهود المقدمة، في حين كان الانحراف المعياري المصاحب للعبارة لهذه العبارة 1,09 والذي يشير على انخفاض ملحوظ في تجانس آراء أفراد العينة.

بالنسبة للعبارة رقم (16) فتأتي خامسا من حيث الأهمية بوسط حسابي بلغ 2,68، حيث عبر أفراد العينة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة متوسطة عن استفادتهم من دورات تدريبية في المؤسسة، وذلك يمكن القول عنه بأن العمال يمكن أن يكونوا غير مقتنعين بالبرامج التدريبية المسطرة من قبل المؤسسة والبرامج التدريبية تخطيطها

كان فاشلا ولا تحقق المرجو منها، في حين كان الانحراف المعياري 1,08 وهو يكبر قيمة الواحد الصحيح وهو ما يؤشر بضعف تجانس في إجابات أفراد العينة.

أما العبارة رقم (09) فجاءت سادسة من حيث ترتيب المتوسطات الحسابية وقد قدر وسطها الحسابي بـ 2.60 ما يعبر عن درجة موافقة متوسطة لأفراد العينة في إجاباتهم عن مدى توفر إمكانية وفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار، وهنا يبرز لنا بان النسبة الكبيرة من العمال متحفزون من عدم إشراكهم وجعلهم فاعلين في القرارات الحاسمة، وهنا تبرز المركزية في اتخاذ القرار وعدم تمكين العاملين وعدم إشعارهم بأنهم مهمين ويحظون بإشراك الإدارة لهم، كما يلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري كانت مساوية لـ 1,13 وقد جاوزت 1 وهي بذلك تدل على درجة تجانس منخفضة في إجابات الأفراد.

في حين جاءت للعبارة (13) في المرتبة ما قبل الأخيرة من حيث الأهمية وبوسط حسابي بلغ 2,48 حيث عبر أفراد العينة عن موافقتهم بدرجة ضعيفة عن جدوى اهتمام المؤسسة بتقديم شهادات التقدير، وذلك واضح في إجابات العمال لكون هذه الشهادات رمزية فقط وظرفية وليس لها مفعول تحفيزي ومعنوي مفيد لغالبية العمال، لكن العامل المثقف يعتبر تلك الشهادة مهمة لأنها تضاف إلى مسيرته المهنية كأرشفة وتقدير للجهود المبذولة، في حين بلغ الانحراف المعياري 1,18، وهي تعبر عن درجة تشتت مرتفعة وانخفاض في تجانس إجابات أفراد العينة.

وقد تم تصنيف العبارة رقم (14) في المرتبة الأخيرة بأقل أهمية مقارنة مع باقي العبارات ببعد الحوافز المعنوية، حيث عبر الأفراد عن موافقتهم بدرجة ضعيفة فيما يخص اهتمام المؤسسة بالجانب النفسي للعامل وهذا يصف الحالة النفسية السيئة للعمال وهذا ناتج عن تسلط الإدارة العليا والمبالغة في تطبيق اللوائح والتشريعات ما يضع العامل تحت مطرقة الإدارة وضغطها وسندان فقدان العمل وصعوبة إيجاد وظيفة أخرى وهذا ما يؤدي بتدهور نفسية شريحة كبيرة من العمال، وعدم توفر مراكز نفسية لمعالجة العمال أصحاب الشخصيات الضعيفة والتي تؤثر عليها الضغوط، في حين سجل الانحراف المعياري قيمة 1,28 وهي تعني كذلك ضعف تجانس في إجابات أفراد العينة.



## المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الولاء التنظيمي

في هذا العنصر يتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الولاء التنظيمي، عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات من (17) إلى (28) تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول رقم (16).

## الجدول رقم (16): تفرغ إجابات أفراد العينة حول محور الولاء التنظيمي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	الرقم
01	مرتفعة	0,91	4,02	تبدل أقصى مجهود لنجاح المؤسسة	17
08	متوسطة	0,94	3,28	تتوافق قيمك مع قيم المؤسسة	18
09	متوسطة	1,09	3,22	تجد صعوبة في الابتعاد عن عملك بالمؤسسة	19
03	مرتفعة	0,98	3,72	تهتم بالدفاع عن سمعة مؤسستك	20
11	ضعيفة	1,13	2,52	تحتفظ بعملك الحالي إذا تلتقيت عرض عمل أفضل	21
06	متوسطة	1,06	3,38	تستحق المؤسسة وفاءك لها	22
07	متوسطة	1,19	3,37	تشعر بالفخر حين تحدث الناس عن مؤسستك	23
05	مرتفعة	1,14	3,45	تشعر أنك عنصر فعال في مؤسستك	24
10	متوسطة	1,08	2,95	استفادتك من خدمات المؤسسة، سبب هام للبقاء فيها	25
02	مرتفعة	1,03	3,77	تهتم كثيرا بمستقبل مؤسستك	26
04	مرتفعة	1,24	3,58	تسعى لحل مشاكل المؤسسة	27
12	ضعيفة	1,05	2,33	في مؤسستك إمكانيات تشجعك على الإبداع	28
/	متوسطة	0,73	3,29	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لمحور الولاء التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (16) أن الوسط الحسابي الكلي للمحور الثاني المتمثل في الولاء التنظيمي قد بلغ 3,29 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس "ليكرت" الخماسي في المجال [2.60 إلى 3,40] ما يدل على أن إجابات أفراد العينة حول هذا البعد كانت بدرجة موافقة متوسطة وهو يعبر على أن مستوى الولاء

التنظيمي للعمال بالمؤسسة محل الدراسة متوسط، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي ما قيمته 0,73 وهو أقل من 1 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

يمكن من خلال الجدول السابق ترتيب العبارات تنازليا حسب أوساطها الحسابية، وعلى هذا الأساس تصدرت العبارة رقم (17) الترتيب بأولوية وأهمية عالية بوسط حسابي بلغ 4,02 ما يدل على أفراد العينة موافقون وبدرجة مرتفعة فيم يخص تقديم أفضل أداء ومجهود من اجل نجاح المؤسسة، وهذا مرده إلى أن التفاني وإتقان العمل وأدائه بجودة، يضمن إنجاز المهام وإنهائها في الوقت المناسب ما يحقق أهداف المؤسسة ويضمن استمراريته، وقد كان الانحراف المعياري بلغ 0,91 وهو أقل من الواحد الصحيح، ما يعني وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

المرتبة الثانية من حيث الأوساط الحسابية كانت من نصيب العبارة رقم (26) بوسط حسابي قدره 3,77 ما يعبر عن درجة موافقة مرتفعة في إجابات أفراد العينة فيما تعلق باهتمام الأفراد الكبير بمستقبل مؤسستهم وهذا يفسر بأن المؤسسة تشكل محور الاهتمام لدى العمال كونها مصدرا لنيل لقمة عيشهم وهروبهم من شبح البطالة، وهذا من شأنه أن يدفع بهم للحفاظ عليها والاهتمام بمستقبلها بذل أفضل الجهود لتبقى المؤسسة رائدة وكان الانحراف المعياري لهذه العبارة قد بلغ 1,03 هي قيمة مجاوزة للواحد الصحيح أي وجود درجة منخفضة لتجانس إجابات أفراد العينة.

العبارة رقم (20) كانت الثالثة من حيث ترتيب الأوساط الحسابية بوسط حسابي قدره 3,72 حيث أبدى أفراد العينة في إجاباتهم درجة موافقة مرتفعة حول اهتمام الكبير بسمعة مؤسستهم، وهذا راجع إلى أن سمعة المؤسسة وقيمتها هي سمعتهم وتعنيهم بشكل أكبر كونهم الكتلة البشرية المشكلة لها، ومن غير المنطقي أن يطعن العمال أنفسهم في مؤسستهم التي تشكل فرصة عمل كبيرة ومصدرا لنيل أجر بما يضمن لهم عيش كريم، وقد كان الانحراف المعياري مساويا ل 0,97 وهي أقل من 1 الصحيح ما يعني وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

العبارة رقم (27) والتي تنص على أن العمال يسعون لحل مشاكل المؤسسة، وقد احتلت المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بوسط حسابي قدره 3,58، وقد عبر أفراد العينة عن موافقتهم بدرجة مرتفعة عن مضمون العبارة وهنا يمكن القول بأن العامل يفكر في ذهنه بأن مشاكل المؤسسة هي مشاكله ويسعى كغيره لإيجاد السبل الكفيلة للقضاء على الخلل الذي يحول دون السير الحسن للأعمال وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والتي تبرز من

خلال تحقيق الأرباح بأقل تكلفة والأهداف الخاصة بالأفراد والتي هي إشباع الحاجات الشخصية من أجر ورفاهية... الخ، وقد كان الانحراف المعياري قد سجل القيمة 1,23 وهو نقص في تجانس إجابات الأفراد، لأن تلك القيمة أكبر من الواحد الصحيح.

بالنسبة للعبارة رقم (24) فتأتي خامسا من حيث الأهمية بوسط حسابي قدره 3,45 ما يعبر عن درجة موافقة مرتفعة من قبل إجابات الأفراد بخصوص شعور الأفراد بأنهم عناصر فعالة في مؤسستهم، وهذا ما يمكن تفسيره بأن مؤسسة الخزف الصحي بالميلية تراعي جيدا شعور العمال وإحساسهم بالأهمية لديها، وذلك لأهمية عنصر أن يكون العامل محل اهتمام المؤسسة وأن تكون العلاقة بينهما ليس مجرد علاقة عمل فقط وإنما وجب مراعاة الجانب الإنساني للعامل، وقد كان الانحراف المعياري هنا مساويا لـ 1,14 وهو مجاوز لقيمة الـ 1 ما ينبئ بقلة التجانس في إجابات أفراد العينة.

في حين كانت العبارة رقم (22) فجاءت سادسة من ترتيب الأوساط الحسابية وقد بلغ متوسطها الحسابي 3,38، ما يعبر عن درجة موافقة متوسطة للأفراد في إجاباتهم عن مدى استحقاق المؤسسة لوفاء وإخلاص العمال لها، وهذا نابع من أن العمال يشعرون بأن ولاءهم الممنوح للمؤسسة لا يلقى الولاء والإخلاص نفسه من جهة المؤسسة أو غير المتوقع من قبل العمال وهذا يحبطهم نوعا ما وقد كانت موافقتهم بدرجة متوسطة ما يعني أن غالبية العمال يشعرون أن إخلاصهم وولاءهم للمؤسسة مبالغ فيه قليلا، وهنا نلاحظ درجة تجانس منخفضة في إجابات أفراد العينة لأن الانحراف المعياري كان أكبر من 1 وسجل القيمة 1,05.

كما لوحظ من الجدول أن الجملة رقم (23) قد نالت الرتبة السابعة من حيث الأهمية ونصت على أن العمال يشعرون بالفخر حينما يحدثون الناس عن مؤسستهم، وكان الوسط الحسابي 3,37، وهو ما يعبر عن درجة موافقة متوسطة، هذا يدل على أن العمال يهتمون بالدرجة الأولى بعملهم والحصول على المقابل المادي المناسب والفخر ليس موضوعا هاما عند غالبية الأفراد، كما الانحراف المعياري كان 1,99 وهو أكبر من الواحد ما يعني درجة تجانس منخفضة في إجابات أفراد العينة.

وقد تم تصنيف العبارة رقم (18) في المرتبة رقم ثمانية من حيث الأهمية، حيث عبر أفراد العينة في إجاباتهم عن موافقتهم بدرجة متوسطة عن مدى توافق قيمهم مع قيم المؤسسة، وهذا تجسيد لمبدأ التنوع الثقافي والعرق الذي تنادي به المؤسسات العالمية المعاصرة التي ترحب بالعديد من الجنسيات من العمال وتقبل

تنوعهم، وهذا يبرز من خلال وجود العديد من العمال بقيم ومعتقدات متنوعة في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية كما لاحظناه نحن من خلال زيارتنا الميدانية، وسجل الانحراف المعياري للقيمة 0,94 ما يعني أن هناك تجانس في إجابات أفراد العينة.

في حين تأتي العبارة رقم (19) في المرتبة رقم تسعة من حيث ترتيب المتوسطات الحسابية، حيث عبر الأفراد في إجاباتهم بدرجة متوسطة عن صعوبة ترك والابتعاد عن المنصب الحالي في مؤسستهم، وهذا يمكن تفسيره بالولاء لكيان المؤسسة كما تحدثنا سابقا وهذا راجع لأهمية المنصب الذي يحظى به كل عامل وصعوبة إيجاد مؤسسة أخرى مستقبلية لنذرتها واكتظاظها بالعمال وهذا يحتم على العمال الحفاظ على مناصبهم وعدم تركه كما بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة 1,09 أي تسجيل نقص في التجانس في إجابات الأفراد لكبر هذه القيمة عن الواحد الصحيح.

أما العبارة رقم (25) فتأتي عاشرًا بمتوسط حسابي كان 2,95 ما يعبر عن درجة موافقة متوسطة في إجابات الأفراد حول استفادة العمال من خدمات اجتماعية وهل هي كافية للبقاء في المؤسسة، وذلك راجع لعدم اقتناع العمال الكامل بالخدمات الاجتماعية الممنوحة وضرورة تحسينها لتتال القبول والرضا من قبل المؤسسة وقد كان هنا تجانس ضعف في إجابات أفراد العينة لأن الانحراف المعياري كان 1,08.

فيما جاءت العبارة رقم (21) في المرتبة ما قبل الأخيرة بوسط بلغ 2,52 وقد عبر عن درجة موافقة ضعيفة في إجابات أفراد العينة فيما تعلق بإمكانية احتفاظ العمال بالعمل الحالي في حال تلقي عروض أفضل للعمل، وهذا يفسر بتعلق العمال بمؤسستهم وولائهم لها كما أن المؤسسة قريبة من مكان السكن وغالبية العمال لا يحبذون تغيير مكان العمل، وقد كان الانحراف المعياري 1,12 ما يؤشر عن تجانس ضعيف في إجابات أفراد العينة.

والمميز في الأمر أن العبارة رقم (28) فقد جاءت أخيرة من حيث الأهمية بوسط بلغ 2,33 ما يعبر عن درجة موافقة ضعيفة من قبل إجابات أفراد العينة فيما يخص توفر إمكانيات تشجع على الإبداع، وذلك راجع لضعف سياسة المؤسسة والتي تركز على الربح السريع وعدم إتباع سبل تحقيق الجودة وإخراج الطاقات الكامنة للعمال والاستفادة منها ومنحها الإمكانيات لإخراجها، لأن الإبداع كفيلا بتحقيق الميزة التنافسية مستقبلا، وكان الانحراف المعياري قد سجل القيمة 1,05 وهو أكبر من 1 ما يعني ضعف تجانس في إجابات أفراد العينة.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى اختبار مدى نفي أو ثبات فرضيات الدراسة، وهذا ما تظهره النتائج المتعلقة بالتحفيز ومدى تأثيره على عمال مؤسسة الخزف الصحي محل الدراسة، بالاعتماد على تحليل التباين للانحدار المتعدد؛

وقبل الشروع في اختبار هذه الفرضيات يجب الإشارة إلى أنه تم الاعتماد على قاعدة القرار التي تتضمن حالتين فقط كما هو موضح في الجدول التالي رقم (17).

الجدول رقم (17): قاعدة القرار لاختبار الفرضيات المتعلقة بأثر أبعاد الحوافز على الولاء التنظيمي

الحالة	البيان	القرار المتخذ
01	إذا كان مستوى الدلالة (T) أقل أو يساوي مستوى المعنوية، أي: ( T 0,05 ) وكانت المعاملات النمطية Beta موجبة، أي: ( Beta > 0 ).	قبول الفرضية
02	إذا كان مستوى الدلالة (T) أكبر تماما من مستوى المعنوية ( T 0,05 )	رفض الفرضية

المصدر: مسعود هريكش، أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي، مذكرة الماستر في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، الجزائر، 2017، ص 149.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة على انه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (

0,05) للتحفيز في الولاء التنظيمي للعمال بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية".

وقبل القيام باختبار هذه الفرضية يجب القيام أولا بالاختبار الفرضيات الفرعية التي تنبثق عنها وهي على النحو الموالي.

أولا- اختبار الفرضيات الفرعية: تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند

مستوى المعنوية ( 0,05 ) للتحفيز المادي في الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة الخزف الصحي

بالميلية؛"، ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على قاعدة القرار التي تطرقنا إليها سابقا في الجدول رقم (16).

حيث يوضح الجدول رقم (17) نتائج اختبار هذه الفرضية.

لجدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير أبعاد الحوافز على الولاء التنظيمي

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	معاملات النمطية	معاملات غير النمطية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0,000	4,49	/	0,31	1,38	ثابت Constant
0,042	2,08	0,3	0,15	0,32	الحوافز المادية
0,006	2,85	0,4	0,14	0,39	الحوافز المعنوية

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

إن للحوافز المادية أثر على الولاء التنظيمي لعمال مؤسسة الخزف الصحي محل الدراسة لأن مستوى الدلالة يساوي 0,042 وهو أقل تماماً من مستوى المعنوية 0,05 أي (Sig= 0,042 0,05)، وأن قيمة (T) المحسوبة التي بلغت 2,08، أكبر من قيمة (T) الجدولة والتي بلغت 2,003، وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) للتحفيز المادي في الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة الخزف الصحي بالميلية؛ مقبولة.

إن للحوافز المعنوية أثر إيجابي على الولاء التنظيمي لمؤسسة الخزف الصحي محل الدراسة لأن مستوى الدلالة يساوي 0,006 وهو أقل تماماً من مستوى المعنوية 0,05 أي (Sig= 0,006 0,05)، وأن قيمة (T) المحسوبة التي بلغت 2,08، أكبر من قيمة (T) الجدولة والتي بلغت 2,003، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية Beta والتي تعبر عن نسبة أثر المتغير المستقل (التحفيز) على المتغير التابع (الولاء التنظيمي) حيث بلغت 0.404 أي نسبته 40,4% وعليه يتأكد القول بأن الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) للتحفيز المعنوي في الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة الخزف الصحي." مقبولة.

ومن خلال ما تم عرضه من اختبار للفرضيتين الفرعيتين يمكن اختبار الفرضية الرئيسية كما يلي:

## الجدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Analysis Multiple Regression)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل الارتباط
الانحدار	13,113	2	6,56	20,76	0,000	0,42	0,65
الخطأ المتبقي	18,002	57	0,32	/	/	/	/
المجموع	31,12	59	/	/	/	/	/

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (19)، يتضح أن مستوى الدلالة يساوي 0,000 وهو أقل تماما من مستوى المعنوية 0,05، وأن قيمة (T) المحسوبة التي بلغت 2,08، أكبر من قيمة (T) الجدولة والتي بلغت 2,003، وذلك يعني أن نموذج الدراسة ذو دلالة إحصائية ويؤكد على وجود أثر إيجابي للتحفيز على الولاء التنظيمي، كما نلاحظ أن معامل الارتباط  $R = 0,649$  وهو ما يدل على وجود علاقة موجبة بين التحفيز والولاء التنظيمي في حين يتضح أن معامل التحديد  $R^2 = 0,421$  وهذا يعني أن 42,1% من التباين في المتغير التابع (الولاء التنظيمي) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (التحفيز)، وما نسبته 57,9% تعود إلى متغيرات أخرى غير واردة في نموذج الدراسة، وبناء على ما سبق فإنه يوجد أثرا إيجابيا للتحفيز على الولاء التنظيمي، وعليه الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عن مستوى المعنوية (0,05) للتحفيز في الولاء التنظيمي لدى مؤسسة الخزف الصحي مقبولة.

## الفرع الثاني: اختبار الفروق

يتم فيما يلي اختبار الفرضيتين الرئيسيتين الثانية والثالثة، وكذا مختلف الفرضيات الفرعية التي تندرج ضمنهما، أي التأكد من وجود أو عدم وجود فروق في كل أبعاد التحفيز والولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

## أولا- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) في آراء أفراد العينة حول أبعاد التحفيز تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية".

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) ) في آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التحفيز تعزى لمتغير الجنس".  
يوضح الجدول الموالي رقم (20) نتائج تحليل اختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (20): إختبار الفروق في آراء أفراد العينة حول أبعاد التحفيز تعزى الجنس

البيان	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة Sig
الحوافز المادية	ذكر	43	2,5203	0,708	0.931	0.356
	أنثى	17	2,3382	0,612		
الحوافز المعنوية	ذكر	43	2,9099	0,753	-0.212	0,833
	أنثى	17	2,9559	0,773		

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Spss.

- من خلال الجدول السابق رقم (20) يتضح أن مستوى الدلالة لكل من الحوافز المادية والحوافز المعنوية قد بلغ 0,356 و 0,833 على التوالي، وهي قيم أكبر من 0,05، إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الحوافز لعمال مؤسسة الخزف الصحي تعزى الجنس، وعليه الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) ) في آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التحفيز تعزى لمتغير الجنس؛ مرفوضة.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) ) في آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التحفيز تعزى لمتغير العمر".  
يوضح الجدول الموالي رقم (21) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Anova) للفروق في أبعاد الحوافز التي تعزى العمر.



الجدول رقم (21): تحليل Anova للفروق في أبعاد الحوافز تعزى العمر

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
الحوافز المادي	بين المجموعات	0,74	2	0,37	0,79	0,46
	داخل المجموعات	26,72	57	0,47	/	/
	المجموع	27,46	59	/	/	/
الحوافز المعنوية	بين المجموعات	0,55	2	0,27	0,48	0,62
	داخل المجموعات	32,83	57	0,58	/	/
	المجموع	33,38	59	/	/	/

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Spss.

من خلال الجدول السابق رقم (21) يتضح ان مستوى الدلالة لكل من الحوافز المادية والحوافز المعنوية قد بلغ 0,46 و 0,62 على التوالي، وهي قيم اكبر من 0,05، إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الحوافز لعمال مؤسسة الخزف الصحي تعزى العمر، وعليه الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) ) في آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التحفيز تعزى لمتغير العمر؛" مرفوضة.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) ) في آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التحفيز تعزى لمتغير الحالة العائلية".

يوضح الجدول الموالي رقم (22) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في أبعاد الحوافز التي تعزى الحالة العائلية.

الجدول رقم (22): تحليل Anova للفروق في أبعاد التحفيز تعزى الحالة العائلية

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
الحوافز المادية	بين المجموعات	0,30	2	0,15	0,32	0,73
	داخل المجموعات	27,15	57	0,48	/	/
	المجموع	27,46	59	/	/	/
الحوافز المعنوية	بين المجموعات	1,01	2	0,51	0,89	0,42
	داخل المجموعات	32,37	57	0,57	/	/
	المجموع	33,38	59	/	/	/

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول السابق رقم (22) يتضح أن مستوى الدلالة لكل من الحوافز المادية والحوافز المعنوية قد بلغ 0,73 و 0,42 على التوالي، وهي قيم أكبر من 0,05، إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الحوافز لعمال مؤسسة الخزف الصحي تعزى الحالة العائلية، وعليه فالفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) ) في آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التحفيز تعزى لمتغير الحالة العائلية"؛ مرفوضة.

#### 4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) ) في آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التحفيز تعزى لمتغير المستوى التعليمي".

يوضح الجدول الموالي رقم (23) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في أبعاد الحوافز التي تعزى المستوى التعليمي.

## الجدول رقم (23): تحليل Anova للفروق في أبعاد التحفيز تعزى المستوى التعليمي

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
الحوافز المادي	بين المجموعات	1,35	3	0,45	0,96	0,42
	داخل المجموعات	26,11	56	0,47	/	/
	المجموع	27,46	59	/	/	/
الحوافز المعنوية	بين المجموعات	2,76	3	0,92	1,68	0,18
	داخل المجموعات	30,62	56	0,55	/	/
	المجموع	33,38	59	/	/	/

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Spss.

من خلال الجدول السابق رقم (23) يتضح أن مستوى الدلالة لكل من الحوافز المادية والحوافز المعنوية قد بلغ 0,42 و 0,62 على التوالي، وهي قيم أكبر من 0,05، إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الحوافز لعمال مؤسسة الخزف الصحي تعزى المستوى التعليمي، وعليه فالفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التحفيز تعزى لمتغير المستوى التعليمي" مرفوضة.

## 5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص هذه الفرضية على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التحفيز تعزى لمتغير الصنف المهني".  
يوضح الجدول الموالي رقم (24) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في أبعاد الحوافز التي تعزى الصنف المهني.

الجدول رقم (24): تحليل Anova للفروق في أبعاد التحفيز تعزى الصنف المهني

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
الحوافز المادي	بين المجموعات	3,85	2	1,93	4,65	0,013
	داخل المجموعات	23,60	57	0,41	/	/
	المجموع	27,46	59	/	/	/
الحوافز المعنوية	بين المجموعات	3,82	2	1,91	3,68	0,03
	داخل المجموعات	29,56	57	0,52	/	/
	المجموع	33,38	59	/	/	/

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Spss.

من خلال الجدول السابق رقم (24) يتضح أن مستوى الدلالة لكل من الحوافز المادية والحوافز المعنوية قد بلغ 0,013 و 0,03 على التوالي، وهي قيم أقل من 0,05، إذن توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الحوافز المادية وكذلك الحوافز المعنوية بالإضافة إلى محور الحوافز ككل. ومن أجل معرفة أي صنف مهني يكمن فيه الفروق تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدي الحوافز والذي يعزى الصنف المهني، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي رقم (25).

الجدول رقم (25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للحوافز المادية والمعنوية يعزى الصنف المهني

الصنف المهني	الحوافز المادية		الحوافز المعنوية	
إطار	الوسط الحسابي	2,6438	الوسط الحسابي	3,0938
	n	20	n	20
	الانحراف المعياري	0,7623	الانحراف المعياري	0,8140
عون تحكم	الوسط الحسابي	2,6141	الوسط الحسابي	3,0707
	n	23	n	23
	الانحراف المعياري	0,5289	الانحراف المعياري	0,5394
عون تنفيذ	الوسط الحسابي	2,0662	الوسط الحسابي	2,5221
	n	17	n	17
	الانحراف المعياري	0,6329	الانحراف المعياري	0,8128

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (25) عن وجود فروق في كل من الحوافز المادية والحوافز المعنوية تعزى لمتغير الصنف المهني، والذي يعود بالدرجة الأولى إلى عمال الإطارات بأعلى متوسط حسابي وقد بلغ 0,6438 و 3,0938 على الترتيب وبانحراف معياري بلغ على التوالي ما قيمته 0,7623 و 0,8140، في حين بلغ المتوسط الحسابي لمستوى وجود الحوافز المادية والحوافز المعنوية لعمال الصنف المهني عون التحكم ما قيمته 2,6161 و 3,0707 على الترتيب وكذا الانحراف بلغ 0,5289 و 0,5222 على التوالي، أما بخصوص عمال صنف عون التنفيذ فقد بلغ المتوسط الحسابي لهما 2,0662، 2,5221 وكذا الانحراف المعياري قيمته 0,6329 و 0,8128 على التوالي.

من خلال ما تم عرضه يمكن القول بأن الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05 ) في آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التحفيز تعزى لمتغير الصنف المهني " مقبولة.

#### 6. اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

تنص هذه الفرضية على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05 ) في آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التحفيز تعزى لمتغير الراتب الشهري".  
يوضح الجدول الموالي رقم (26) نتائج تحليل التباين الأحادي Anova للفروق في أبعاد الحوافز التي تعزى للراتب الشهري.

#### الجدول رقم (26): تحليل Anova للفروق في أبعاد التحفيز تعزى للراتب الشهري

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
الحوافز المادي	بين المجموعات	2,75	2	1,38	3,17	0,045
	داخل المجموعات	24,71	57	0,43	/	/
	المجموع	27,46	59	/	/	/
الحوافز المعنوية	بين المجموعات	2,16	2	1,08	1,98	0,15
	داخل المجموعات	31,21	57	0,55	/	/
	المجموع	33,38	59	/	/	/

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Spss.

من خلال الجدول السابق رقم (26) يتضح أن مستوى الدلالة للحوافز المعنوية قد بلغ 0,15، وهي قيم أكبر من 0,05، إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الحوافز المعنوية، لكن مستوى الدلالة لبعد الحوافز المادية بلغ 0,045 وهي قيمة أصغر من 0,05، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الحوافز المادية تعزى لمتغير الراتب الشهري، ومن أجل معرفة أي صنف مهني تكمن فيه الفروق تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الحوافز المادية والذي يعزى لمتغير الراتب الشهري، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي رقم (27).

### المتوسط والانحراف المعياري للحوافز المادية والمعنوية يعزى الراتب الشهري

الجدول رقم (27): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للحوافز المادية والحوافز المعنوية يعزى الراتب الشهري

الحوافز المادية		الراتب الشهري
1,5000	الوسط الحسابي	أقل من 20000 دج
2	n	
0,3536	الانحراف المعياري	
2,4515	الوسط الحسابي	من 20000 دج إلى أقل من 40000 دج
49	n	
6,594	الانحراف المعياري	
2,7778	الوسط الحسابي	من 40000 إلى أقل من 60000 دج
9	n	
0,6815	الانحراف المعياري	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (27) عن وجود فروق في الحوافز المادية تعزى لمتغير الراتب الشهري والذي يعود بالدرجة الأولى إلى فئة من 40000 دج إلى أقل من 60000 دج بأعلى متوسط حسابي بلغ 2,7778 وانحراف معياري بلغ 0,6815، في حين بلغ المتوسط الحسابي لمستوى وجود الحوافز المادية للعمال

للذين يحصلون على راتب شهري ما بين 20000 دج إلى أقل من 40000 دج ما قيمته 2,4515 وكذا الانحراف بلغ 0,6594، أما بخصوص فئة العمال الذين يحصلون على أقل من 20000 دج فقد بلغ المتوسط الحسابي لها 1,500 وكذا الانحراف المعياري قيمته 0,3536.

من خلال ما تم عرضه يمكن القول بأن الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التحفيز تعزى لمتغير الراتب الشهري؛ - مقبولة-.

#### 7. اختبار الفرضية الفرعية السابعة:

تنص هذه الفرضية على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التحفيز تعزى لمتغير سنوات الخبرة".  
يوضح الجدول الموالي رقم (28) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في أبعاد الحوافز التي تعزى لسنوات الخبرة.

الجدول رقم (28): تحليل Anova للفروق في أبعاد التحفيز تعزى لسنوات الخبرة.

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
الحوافز	بين المجموعات	1,67	3	0,56	1,21	0,32
المادي	داخل المجموعات	25,79	56	0,46	/	/
	المجموع	27,46	59	/	/	/
الحوافز	بين المجموعات	2,21	3	0,74	1,33	0,28
المعنوية	داخل المجموعات	31,17	56	0,56	/	/
	المجموع	33,38	59	/	/	/

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Spss.

من خلال الجدول السابق رقم (28) يتضح أن مستوى الدلالة لكل من الحوافز المادية والحوافز المعنوية قد بلغ 0,32 و 0,28 على التوالي، وهي قيم أكبر من 0,05، إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الحوافز لعمال مؤسسة الخزف الصحي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وعليه الفرضية الفرعية السابعة التي تنص على أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) في أبعاد التحفيز تعزى لسنوات الخبرة " مرفوضة.

من خلال اختبار الفرضيات الفرعية السبعة للفرضية الرئيسية الثانية ونظرا للنتائج المتوصل إليها والتي تفيد أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول التحفيز تعزى لمتغير الصنف المهني والراتب الشهري. وعليه الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) في آراء أفراد العينة حول أبعاد التحفيز تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية" مقبولة.

### ثانيا- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

سيتم فيما يلي التأكد من وجود أو عدم وجود فروق في الولاء التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية، وبالتالي اختبار الفرضية الثالثة.

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تنص هذه الفرضية على أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس".

يوضح الجدول الموالي رقم (29) نتائج تحليل اختبار هذه الفرضية.

**الجدول رقم (29):** إختبار الفروق في آراء أفراد العينة حول محور الولاء التنظيمي تعزى الجنس

البيان	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة Sig
الولاء التنظيمي	ذكر	43	3,389	0,726	1,561	0,124
	أنثى	17	3,069	0,694		

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Spss.

من خلال الجدول رقم (29) يتضح أن مستوى الدلالة الولاء التنظيمي يساوي 0,124 وهي قيمة أكبر من 0,05، وعليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي لمؤسسة الخزف الصحي محل الدراسة، وعليه الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس" مرفوضة.



أما الفرضيات الفرعية المتبقية فيتم اختار الفروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية باستعمال تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Anova) كما هو موضح في الشكل الموالي رقم (30).

الجدول رقم (30): تحليل Anova للفروق في الولاء التنظيمي تعزى الخصائص الشخصية والوظيفية

المتغير	الخصائص الشخصية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
الولاء التنظيمي	العمر	بين المجموعات	0,23	2	0,12	0,21	0,81
		داخل المجموعات	30,89	57	0,54	/	/
		المجموع	31,12	59	/	/	/
	الحالة العائلية	بين المجموعات	0,90	1	0,45	0,85	0,43
		داخل المجموعات	30,21	56	0,53	/	/
		المجموع	31,12	57	/	/	/
	المستوى التعليمي	بين المجموعات	3,89	2	1,29	2,66	0,057
داخل المجموعات		27,23	57	0,49	/	/	
المجموع		31,12	59	/	/	/	
الصف المهني	بين المجموعات	0,73	2	0,36	0,68	0,51	
	داخل المجموعات	30,39	57	0,53	/	/	
	المجموع	31,12	59	/	/	/	
الراتب الشهري	بين المجموعات	0,99	2	0,05	0,09	0,91	
	داخل المجموعات	31,02	57	0,54	/	/	
	المجموع	31,12	59	/	/	/	
سنوات الخبرة	بين المجموعات	1,43	3	0,48	0,9	0,45	
	داخل المجموعات	29,68	56	0,53	/	/	
	المجموع	31,12	59	/	/	/	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Spss.

## 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) ) في آراء أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعزى لمتغير العمر".

من خلال الجدول رقم (30) يتضح أن مستوى الدلالة الولاء التنظيمي يساوي 0,81 وهي قيمة أكبر من 0,05، وعليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الولاء التنظيمي تعزى لمتغير العمر، وعليه فالفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) ) في آراء أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعزى لمتغير العمر"، مرفوضة.

## 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) ) في آراء أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الحالة العائلية".

من خلال الجدول رقم (30) يتضح أن مستوى الدلالة للولاء التنظيمي يساوي 0,43 وهي قيمة أكبر من 0,05، وعليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الحالة العائلية، وعليه الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) ) في آراء أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الحالة العائلية" مرفوضة.

## 4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) ) في آراء أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي".

من خلال الجدول رقم (30) يتضح أن مستوى الدلالة للولاء التنظيمي يساوي 0,057 وهي قيمة أكبر من 0,05، وعليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وعليه الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى المعنوية (0,05) ) في آراء أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي"، مرفوضة.

#### 5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص هذه الفرضية على أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) ) في آراء أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الصنف المهني".

من خلال الجدول رقم (30) يتضح أن مستوى الدلالة الولاء التنظيمي يساوي 0,51 وهي قيمة أكبر من 0,05، وعليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الصنف المهني، وعليه فالفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) ) في آراء أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الصنف المهني" مرفوضة.

#### 6. اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

تنص هذه الفرضية على أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) ) في آراء أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الراتب الشهري".

من خلال الجدول رقم (30) يتضح أن مستوى الدلالة للولاء التنظيمي يساوي 0,91 وهي قيمة أكبر من 0,05، وعليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الراتب الشهري، وعليه فالفرضية الفرعية السادسة التي تنص على أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) ) في آراء أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الراتب الشهري" مرفوضة.

#### 7. اختبار الفرضية الفرعية السابعة:

تنص هذه الفرضية على أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) ) في آراء أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

من خلال الجدول رقم (30) يتضح أن مستوى الدلالة للولاء التنظيمي يساوي 0,45 وهي قيمة أكبر من 0,05، وعليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الولاء التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وعليه فالفرضية الفرعية السابعة التي تنص على أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) ) في آراء أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة" مرفوضة.

من خلال اختبار الفرضيات الفرعية السبعة للفرضية الرئيسية الثالثة ونظرا للنتائج المتوصل إليها والتي تفيد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية. وعليه فالفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) ) في آراء أفراد العينة حول الولاء التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية" مرفوضة.

## الخلاصة

من خلال هذا الفصل قمنا باختبار فرضيات الدراسة في الجانب التطبيقي، وهذا بعد تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بمحور الاستبيان، التي وزعت على عينة تضمنت 60 عامل بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية - ولاية جيجل- للإطلاع على آرائهم اتجاه الحوافز الممنوحة في المؤسسة ومدى ولائهم لهذه الأخيرة، فقد خصصت هذه الدراسة الميدانية للتعرف على مدى تأثير التحفيز على الولاء التنظيمي، وتم معالجة البيانات بالاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) وما يقدمه من أساليب كالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري الانحدار المتعدد... الخ، حيث خلصنا في دراستنا هذه إلى وجود مستوى متوسط للحوافز المادية والمعنوية في المؤسسة، كما أن هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الحوافز على الولاء التنظيمي، في حين تم اختبار الفروق التي تأكد من خلالها وجود فروق في أبعاد الحوافز تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية.

الختامة

## الخاتمة

ركزت هذه الدراسة على اكتشاف الأثر بين متغيري التحفيز والولاء التنظيمي لعمال مؤسسة الخزف الصحي بالميلية ومحاولة إبراز أهمية التحفيز لدى الأفراد، وما يمكن أن يحمله من منافع للمؤسسة، لذلك نجده محل بحث ودراسة للعديد من علماء الإدارة، وقد برزت عدة نظريات تعالج وتتناول موضوع التحفيز بشكل موسع، وذلك من أجل التعرف على الأسباب التي تحكم سلوك البشر وتصرفاتهم أثناء العمل واستتباب الأساليب التي تضبط من خلالها هذه السلوكيات، في إطار يجعل الفرد يرغب في البقاء والاستمرار في المنظمة ومتوافقا مع أهدافها وقيمها، ومنه تحقيق ولاءه التنظيمي.

وعلى ضوء هذه الدراسة النظرية والتطبيقية توصلنا إلى جملة من النتائج تتعلق بالجانب النظري والتطبيقي نبرزها فيما يلي:

### نتائج الدراسة

#### 1. النتائج النظرية:

من خلال ما تطرقنا إليه في الجانب النظري يمكننا استخلاص عدة نتائج منها:

- ✓ لا يمكن اعتماد نوع واحد من الحوافز فقط لأن الحاجات تتعدد لذلك على المؤسسة التوزيع في الحوافز المقدمة للعمال؛
- ✓ يجب أن يكون نظام الحوافز مرنا ليتناسب وحاجات العمال المتغيرة؛
- ✓ تختلف الدوافع من فرد إلى آخر باختلاف السياق الذي يتواجد فيه وبالتالي تختلف الحوافز من حيث الاهتمام من فرد لآخر؛
- ✓ الحافز وحده لا يكفي للحفاظ على استمرار العامل في خدمة المؤسسة خاصة في ظل المنافسة الشديدة على الكادر البشري المتميز لذلك على المديرين الاهتمام بتوطيد الروابط بينها وبين عمالها وكسب ولاءهم للمنظمة حتى تضمن استمرارهم فيها؛
- ✓ لا يمكن اعتماد نظام فعال من الحوافز في مؤسسة أخرى، وتطبيقه كما هو في المؤسسة وتوقع نجاحه لأن كل مؤسسة وخصوصياتها من حيث بيئتها التي نشأت فيها ومن حيث قيم واتجاهات أفرادها، ولذلك الحوافز التي فعالة في مؤسسة ما ليس بالضرورة فعالة في مؤسسة أخرى؛
- ✓ يجب أن يتسم التحفيز بالعدالة والوضوح من أجل إثارة الدافعية للأفراد وكسب رضاهم؛
- ✓ الولاء التنظيمي دافع قوي يؤدي بالفرد إلى تبني أهداف المؤسسة والعمل بأقصى جهد لتحقيقها؛

## الخاتمة

- ✓ الولاء التنظيمي شعور يكتسب عن طريق توفير جملة من المحددات يصب مجملها في إطار الحوافز؛
- ✓ الولاء التنظيمي له أثر إيجابي على أداء الأفراد حيث يرفع إنتاجيتهم، ويقلل من معدلات الغياب ودوران العمل وبالتالي التقليل من تكاليف إحلال العمالة وأيضا الخسائر الناجمة عن توقف عملية التشغيل أو تباطؤها بسبب الغياب.

### النتائج التطبيقية:

حاولنا إسقاط الجانب النظري على مؤسسة الخزف الصحي محل الدراسة وقد توصلنا إلى العدة نتائج

هي:

- ✓ بلغ المتوسط الحسابي العام لبعده الحوافز المادية 2,46، وهذا ما يدل على درجة ضعيفة من الموافقة عمال المؤسسة على نظام الحوافز المادية الممنوح من قبل الإدارة.
- ✓ بلغ المتوسط الحسابي العام لبعده الحوافز المعنوية 2,92، وهذا يدل على درجة متوسطة من الموافقة والقبول لنظام الحوافز المعنوية المقدم من قبل المؤسسة.
- ✓ بلغ الوسط الحسابي الكلي لمحور الولاء التنظيمي 3,29، ما يدل على أن إجابات أفراد العينة حول هذا البعد كانت بدرجة موافقة متوسطة وهو يعبر على أن مستوى الولاء التنظيمي للعمال بالمؤسسة محل الدراسة متوسط.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) ( ) للتحفيز في الولاء التنظيمي للعمال بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) ( ) للتحفيز المادي في الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) ( ) للتحفيز المعنوي في الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) ( ) في آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التحفيز تعزى للجنس والعمر والحالة العائلية والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) ( ) في آراء أفراد عينة الدراسة حول كل من الحوافز المادية والحوافز المعنوية تعزى للجنس المهني، والذي يعود بالدرجة الأولى إلى عمال الإطارات.



## الخاتمة

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) في آراء أفراد عينة الدراسة حول الحوافز المادية تعزى الراتب الشهري، والذي يعود بالدرجة الأولى إلى فئة من 40000 دج إلى أقل من 60000 دج.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) في الولاء التنظيمي تعزى الخصائص الشخصية والوظيفية.

بعد إقائنا الضوء على مختلف الجوانب النظرية والتطبيقية للموضوع توصلنا في نهاية هذه الدراسة إلى إجابات عن كل الأسئلة المطروحة سابقا، والتي مكنتنا من استخلاص النتائج التالية:

### الاقتراحات و التوصيات:

✓ ربط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا ومشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز، ليزيد من قناعتهم بها ومحافظتهم عليها.

✓ مواكبة الحوافز للمتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، النفسية والحضارية التي تؤثر على سلوك الأفراد.

✓ البعد عن العلاقات الشخصية، الوساطة والمحسوبية في منح الحوافز.

✓ اهتمام الإدارة بانشغالات ومطالب العاملين بالمؤسسة من خلال فتح الاتصال في كل الاتجاهات للتقرب من العاملين والاهتمام بظروفهم، وإشعارهم بالأمن والاستقرار.

✓ الاستفادة من الخبرة الكبيرة لعمال المؤسسة في القضاء على الروتين والملل في مكان العمل عن طريق تدوير المناصب وإثراء المهام.

✓ معاملة العاملين بالمؤسسة وفق علاقة مبنية على الثقة والاحترام المتبادل والمساواة، فبين المنظمة والعاملين علاقة مستمرة، يجب استخدام أسلوب الثقة والتعاون، لأن أسلوب القوة يؤدي إلى هدم الثقة بين الإدارة و العاملين.

✓ فتح المجال للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على الأفكار الجديدة.

✓ تشجيع ثقافة التعاون والتواصل الجماعي، وتعزيز مفهوم الولاء التنظيمي والانتماء اتجاه المنظمة.

### أفاق الدراسة:

لقد سمحت لنا هذه الدراسة بتصور مجموعة من الأفكار التي نراها تمثل مواضيع بحثية مستقبلية في مجال الحوافز والولاء التنظيمي، حيث سنتطرق لبعض منها فيما يلي:

- ✓ دور الحوافز في إدارة الصراع التنظيمي.
- ✓ دور الحوافز في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين.
- ✓ أبعاد العدالة التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي.

# قائمة المراجع

#### أولاً: الكتب

1. إحسان محمد الحسن، **مناهج البحث الاجتماعي**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2005.
2. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، الدار الجامعية الإسكندرية للنشر والتوزيع، مصر 2015.
3. التجاني يوسف، **أثر التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، السعودية.
4. حسين حريم، **السلوك التنظيمي**، مفاهيم وأسس سلوك الأفراد والجماعات في تنظيم الأعمال، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
5. حسين حريم، **مبادئ الإدارة الحديثة**، النظريات العلمية، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
6. خالد عبد الرحيم الهيتي، **إدارة الموارد البشرية\_ مدخل استراتيجي**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2000.
7. خليل محمد حسن الشماع، **نظرية المنظمة**، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2009.
8. دلال القاضي، محمود البياتي، **منهجية وأساليب البحث العلمي**، وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي **SPSS**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
9. زكي محمود هاشم، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، ذات السلاسل للطباعة، والنشر والتوزيع الكويت، 2011.
10. زيد منير سلمان، **إدارة إختيار الموظفين**، الطبعة الأولى، دار راية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
11. سعاد نائف البرنوطي، **إدارة الموارد البشرية**، إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2007.
12. سلطان أنور محمدي سعيد، **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
13. سليمان خلف الرواشد، **صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

## قائمة المراجع

14. صالح محمد فاتح، إدارة الموارد البشرية - عرض وتحليل، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع الأردن، 2004.
15. طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007.
16. عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
17. عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية، مذكرة ماجستير، في تنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2008.
18. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
19. على غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر 2007، ص 207.
20. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، دار الغرب الإسلامي، لبنان، 2006.
21. عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن 2011، ص 400.
22. عمر وصفي عقيلي، الموارد البشرية الحديثة-الاستراتيجيات الإقتصادية، دار الزهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.
23. فضيل دليو، تقنيات تحليل البيانات في العلوم الاجتماعية والإعلامية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
24. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
25. كامل بربر، الإتجاهات الحديثة في الإدارة، تحديات المديرين، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني لبنان 2006.
26. محمد أبو سليمان وسوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي (قيم وأخلاقيات الأعمال) الطبعة الأولى، زمزم ناشرون موزعون، الأردن، 2011.

## قائمة المراجع

27. محمد الصريفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن 2003.
28. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، مصر، 2005.
29. محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة ( البناء - العمليات - النمط الإداري )، الطبعة الأولى مؤسسة طيبة للنشر وتوزيع، القاهرة، 2002.
30. محمد حمادات، قيم العمل والولاء الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
31. محمود مهدي البياتي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرامج الإحصائية SPSS، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005.
32. مدحت أبو النصر، تنمية المهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، الطبعة الأولى، دار أترك للنشر مصر، 2005.
33. مصطفى نجيب شاويس، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن 2007.
34. موسى اللوزي، التطور التنظيمي وأساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن 2010.
35. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي تكاملي)، الطبعة الثانية، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
36. مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
37. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
38. نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارات الموارد البشرية، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع الأردن، 2013.
39. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، التحفيز والمكافآت، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
40. وسيلة حدادي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، الجزائر، 2004.

### ثانيا: الرسائل والأطروحات الجامعية

41. أمينة بودادي، نسرین جمعة، أثر المناخ على الولاء التنظيمي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2017.
42. حاجي كريمة، تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012.
43. دنا لطفي حمدان، العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، تخصص الغدرة التربوية، جامعة النجاح الوطنية في نابلس فلسطين، 2008.
44. سعد الدوسري سعد بن عميقان، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
45. شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمي لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2006.
46. صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمي على أبعاد الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على فردي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010.
47. علاقة التحفيز بالولاء التنظيمي، مذكرة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم التسيير، البويرة، الجزائر، 2015.
48. القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011.
49. علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء، رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2007.
50. غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 09.

## قائمة المراجع

51. فريدة زنيّتي، **الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلى، الشلف، الجزائر 2013.
52. محمد أحمد عبد الله عدوان، **العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين وعلاقتها بالولاء التنظيمي لديهم**، رسالة الماجستير، تخصص أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2016.
53. محمد الجريسي بدر، **الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي**، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
54. محمد بن غالب العوفي، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي**، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005.
55. محمد نجيب عناصري، **علاقة الولاء التنظيمي بالضغط المهني ومركز التحكم والدعم الاجتماعي لدى أساتذة التعليم العالي**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2013.
56. مسعود هريكش، **أثر جودة حياة العمل على الأداء الوظيفي**، مذكرة مقدمة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل، الجزائر، 2017.
57. نور محمد أو عبلة، **القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين**، رسالة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2015.



58. سلسل كنعان، أثر الحوافز على الرضا الوظيفي، دراسة حالة معمل إسمنت طرطوس، مجلة جامعة البعث 38- العدد 1، 2016.
59. سلمان الفارس، أثر أساسيات التحفيز في الولاء التنظيمي، المؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الأول، 2011.
60. شافية بن الحفيظ، مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد 17، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2014.
61. صفوان أمين السقاف ، أحمد إبراهيم أبو سن، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمينية ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد (1) 16، اليمن ، 2015.
62. عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (3\_4) 2009.
63. فايزة رويم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، دراسة ميدانية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2010.
64. محمد علي الروسان، مثنى محمد العموش، دور نظام المعلومات الموارد البشرية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية في القطاع الفندقي الأردني، مجلة كلية بغداد العلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السابع والثلاثون، 2003.
65. نجيب عبد المجيد نجم، تأثير الخصائص التنظيمية على ولاء العالين للمنظمة (مدخل إستراتيجي) 2012 (203).

ثالثا: المواقع الإلكترونية

66. أبو عبد العزيز، خماسية الولاء- كيف تضمن ولاء موظفيك؟، متاح على

الرابط: <https://hrdiscussion.com/hr13670.html> تاريخ الإطلاع: 2018 /04 /16

على الساعة 11:00.

✚ مراجع باللغة الأجنبية

67. Daniel Calin, Explorations autour de la notion de loyauté,(<https://www.cairn. Info/revue-e>) numiro 56, 2011.
68. Hasan Ali-Al-Zu'bi, **what is organizational loyalty, organizational Behavior**, Web site <http://www.researchgate.net>, comsrtté le 21/04/2018 à 10:00 .
69. **Source:** mostaph Bettache, **les déterminant de la loyauté organisationnelle**, étude effectuée en milieu hospitalier québécois mémoire présent a la faculté des étude supérieures en vue de l'obtention de grade de maitre es sciences (M.S.C) en relation industrielles de Montréal juin 2000.

الملاحق

## الملحق رقم (01): الاستبانة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

أخي العامل، أختي العاملة

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لمذكرة الماستر في علوم التسيير تخصص " تسيير الموارد البشرية " والتي تحمل عنوان:  
" أثر التحفيز في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية في مؤسسة الخزف الصحي-الميلية- جيجل، ونظرا  
لأهمية مؤسستكم، وسمعتها الطيبة قمنا باختيارها كعينة لدراستنا الميدانية. و يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه  
الإستبانة المصممة لجمع بيانات، تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي، فالرجاء منكم التفضل بالإجابة على  
العبارات التي تحتويها بدقة وموضوعية، ونحيطكم علما أن الإجابات التي تقدم ستحظى بالسرية التامة ولن  
تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكر حسن تعاونكم ومساعدتكم القيمة في انجاز هذه الدراسة.

إشراف الأستاذ:

ياسر عبد الرحمان

من إعداد الطالبين:

• سفيان بن عميروش

• رايح براهيم

## الملحق رقم (01): الاستبانة

السنة الجامعية: 2018/2017

### الجزء الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

الهدف هذا الجزء من الاستبانة هو الحصول على بعض المعلومات الشخصية والوظيفية عنكم، فالرجاء وضع إشارة (X) في مربع الخيار الذي يناسبك.

#### 1- الجنس:

ذكر  أنثى

#### 2- السن:

أقل من 30 سنة  من 30 سنة إلى أقل من 40

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة  50 سنة فأكثر

#### 3- الحالة العائلية:

أعزب (عزباء)  متزوج (ة)  أرمل (ة)  مطلق (ة)

#### 4- المستوى التعليمي:

ثانوي أو أقل  جامعي  دراسات عليا  شهادة مهنية

#### 5- الصنف المهني:

إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

#### 6- الراتب الشهري:

أقل من 20000 دج  من 20000 دج إلى أقل من 40000 دج

من 40000 دج إلى أقل من 60000 دج  60000 دج فأكثر

#### 7- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

## الملحق رقم (01): الاستبانة

### الجزء الثاني: محاور الإستبانة

#### المحور الأول: التحفيز

درجة الموافقة					إلى أي مدى توافق على العبارات التالية؟ يرجى وضع إشارة (X) في مربع الخيار الذي يناسبك.	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	أوافق بشدة	العبارات	رقم
<b>1- الحوافز المادية</b>						
					يناسبك الأجر الذي تتقاضاه في العمل	1
					يتوافق أداء عملك مع مكافأة المردودية في العمل	2
					توفر لك المؤسسة نظام ترقيات عادل	3
					تقدم لك المؤسسة نظام للعلاوات الاستثنائية	4
					تحسن المؤسسة باستمرار ظروف عملك المادية	5
					تمنح لك المؤسسة مكافآت على العمل الإضافي	6
					تقدم لك المؤسسة خدمات اجتماعية متنوعة	7
					تتستفيد من جزء من أرباح المؤسسة الموزعة	8
<b>2- الحوافز المعنوية</b>						
					تتاح لك فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار	9
					يتم منحك الاستقلالية لأداء مهامك	10
					فرص تقدمك الوظيفي متوفرة في المؤسسة	11
					يسود الاحترام المتبادل في مكان عملك	12
					تهتم مؤسستك بتقديم شهادات التقدير	13
					تهتم مؤسستك بجانبك النفسي	14
					تسود الثقة بينك وبين رئيسك	15

## الملحق رقم (01): الاستبانة

					تستفيد من دورات تدريبية في المؤسسة	16
--	--	--	--	--	------------------------------------	----

### المحور الثاني: الولاء التنظيمي

درجة الموافقة					إلى أي مدى توافق على العبارات التالية؟ يرجى وضع إشارة (X) في مربع الخيار الذي يناسبك.	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	أوافق بشدة	العبارة	الرقم
					تبدل أقصى مجهود لنجاح المؤسسة	17
					تتوافق قيمك مع قيم المؤسسة	18
					تجد صعوبة في الابتعاد عن عملك بالمؤسسة	19
					تهتم بالدفاع عن سمعة مؤسستك	20
					تحتفظ بعملك الحالي إذا تلقيت عرض عمل أفضل	21
					تستحق المؤسسة وفاعك لها	22
					تشعر بالفخر حين تحدث الناس عن مؤسستك	23
					تشعر أنك عنصر فعال في مؤسستك	24
					استفادتك من خدمات المؤسسة، سبب هام للبقاء فيها	25
					تهتم كثيرا بمستقبل مؤسستك	26
					تسعى لحل مشاكل المؤسسة	27
					في مؤسستك إمكانيات تشجعك على الإبداع	28

شكراً على حسن تعاونكم 🇸🇦

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة	الكلية	الجامعة
عيسى نجيمي	أستاذ محاضر - أ -	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل
عبد الوهاب بالرحال	أستاذ مساعد - أ -	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل
فوزية غياط	أستاذ مساعد - أ -	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل



الهيكل التنظيمي لشركة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل

الرئيس المدير العام

مساعد المدير العام

مسؤول الجودة والنوعية

المدير العام

مديرية الاستغ

مديرية المشروع

مديرية الإدارة والمالية

الدائرة التقنية

دائرة الإنتاج

دائرة التموين والتجارة

دائرة المحاسبة والمالية

دائرة تسيير الموارد البشرية

مصلحة الصيانة

مصلحة الإنتاج النبي

مصلحة التموين

التحليلية والتقديرية

المستخدمين

مصلحة تسيير الممتلكات

مصلحة تسيير المخزون

التسويق

الاجتماعية

مصلحة الجودة والنوعية

## الملحق رقم (04): الصدف البنائي لمحاور الاستبانة

### الصدف البنائي لعبارات محور الحوافز المادية

Corrélations

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	المادية_الحوافز	
Q1	Corrélation de Pearson	1	,590**	,467**	,254*	,227	,150	,296*	,240	,625**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,050	,081	,251	,022	,065	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Q2	Corrélation de Pearson	,590**	1	,488**	,584**	,485**	,287*	,175	,363**	,760**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,026	,181	,004	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Q3	Corrélation de Pearson	,467**	,488**	1	,520**	,449**	,379**	,246	,287*	,756**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,003	,058	,026	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Q4	Corrélation de Pearson	,254*	,584**	,520**	1	,336**	,319*	,268*	,327*	,694**
	Sig. (bilatérale)	,050	,000	,000		,009	,013	,039	,011	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Q5	Corrélation de Pearson	,227	,485**	,449**	,336**	1	,517**	,264*	,234	,679**
	Sig. (bilatérale)	,081	,000	,000	,009		,000	,042	,072	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Q6	Corrélation de Pearson	,150	,287*	,379**	,319*	,517**	1	-,121	,281*	,553**
	Sig. (bilatérale)	,251	,026	,003	,013	,000		,355	,030	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Q7	Corrélation de Pearson	,296*	,175	,246	,268*	,264*	-,121	1	,220	,458**
	Sig. (bilatérale)	,022	,181	,058	,039	,042	,355		,092	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Q8	Corrélation de Pearson	,240	,363**	,287*	,327*	,234	,281*	,220	1	,596**
	Sig. (bilatérale)	,065	,004	,026	,011	,072	,030	,092		,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
الحوافز_المادية	Corrélation de Pearson	,625**	,760**	,756**	,694**	,679**	,553**	,458**	,596**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## الملحق رقم (04): الصدق البنائي لمحاوَر الاستبانة

### الصدق البنائي لعبارات بعد الحوافز المعنوية

#### Corrélations

		Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	_الحوافز المعنوية
Q9	Corrélation de Pearson	1	,619**	,516**	,325*	,510**	,502**	,399**	,322°	,800**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,011	,000	,000	,002	,012	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Q10	Corrélation de Pearson	,619**	1	,553**	,383**	,299°	,430**	,395**	,285°	,756**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,003	,020	,001	,002	,027	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Q11	Corrélation de Pearson	,516**	,553**	1	,251	,279°	,340**	,368**	,214	,666**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,053	,031	,008	,004	,101	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Q12	Corrélation de Pearson	,325°	,383**	,251	1	,091	,183	,551**	,138	,523**
	Sig. (bilatérale)	,011	,003	,053		,489	,161	,000	,292	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Q13	Corrélation de Pearson	,510**	,299°	,279°	,091	1	,630**	,208	,386**	,662**
	Sig. (bilatérale)	,000	,020	,031	,489		,000	,112	,002	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Q14	Corrélation de Pearson	,502**	,430**	,340**	,183	,630**	1	,243	,255°	,702**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,008	,161	,000		,061	,049	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Q15	Corrélation de Pearson	,399**	,395**	,368**	,551**	,208	,243	1	,185	,625**
	Sig. (bilatérale)	,002	,002	,004	,000	,112	,061		,157	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Q16	Corrélation de Pearson	,322°	,285°	,214	,138	,386**	,255°	,185	1	,524**
	Sig. (bilatérale)	,012	,027	,101	,292	,002	,049	,157		,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
_الحوافز المعنوية	Corrélation de Pearson	,800**	,756**	,666**	,523**	,662**	,702**	,625**	,524**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## الملحق رقم (04): الصدق البنائي لمحاو الاستبانة

### الصدق البنائي لعبارات محور الولاء التنظيمي

#### Corrélations

		Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	الولاء التنظيمي
Q17	Corrélation de Pearson	1	,350**	,320*	,615**	,288*	,555**	,462**	,596**	,397**	,455*	,472**	,206	,692**
	Sig. (bilatérale)		,006	,013	,000	,025	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,114	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Q18	Corrélation de Pearson	,350**	1	,187	,421**	,419**	,604**	,480**	,369**	,398**	,436*	,467**	,263	,656**
	Sig. (bilatérale)	,006		,153	,001	,001	,000	,000	,004	,002	,000	,000	,043	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Q19	Corrélation de Pearson	,320*	,187	1	,393**	,376**	,455**	,251	,247	,240	,076	,193	,246	,489**
	Sig. (bilatérale)	,013	,153		,002	,003	,000	,053	,057	,065	,565	,139	,058	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Q20	Corrélation de Pearson	,615**	,421**	,393*	1	,443**	,550**	,586**	,482**	,260*	,388*	,461**	,143	,699**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,002		,000	,000	,000	,000	,045	,002	,000	,276	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Q21	Corrélation de Pearson	,288*	,419**	,376*	,443**	1	,470**	,474**	,435**	,439**	,193	,254	,581**	,664**
	Sig. (bilatérale)	,025	,001	,003	,000		,000	,000	,001	,000	,140	,050	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Q22	Corrélation de Pearson	,555**	,604**	,455*	,550**	,470**	1	,678**	,626**	,521**	,518*	,537**	,324	,840**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,011	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Q23	Corrélation de Pearson	,462**	,480**	,251	,586**	,474**	,678**	1	,499**	,409**	,594*	,426**	,360	,768**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,053	,000	,000	,000		,000	,001	,000	,001	,005	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

الملحق رقم (04): الصدق البنائي لمحاوَر الاستبانة

	Corrélation de Pearson	,596**	,369**	,247	,482**	,435**	,626**	,499**	1	,280*	,595*	,734**	,437**	,781**
Q24	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,057	,000	,001	,000	,000		,030	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Corrélation de Pearson	,397**	,398**	,240	,260*	,439**	,521**	,409**	,280*	1	,187	,225	,403**	,583**
Q25	Sig. (bilatérale)	,002	,002	,065	,045	,000	,000	,001	,030		,152	,084	,001	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Corrélation de Pearson	,455**	,436**	,076	,388**	,193	,518**	,594**	,595**	,187	1	,705**	,276*	,670**
Q26	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,565	,002	,140	,000	,000	,000	,152		,000	,033	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Corrélation de Pearson	,472**	,467**	,193	,461**	,254	,537**	,426**	,734**	,225	,705*	1	,303*	,718**
Q27	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,139	,000	,050	,000	,001	,000	,084	,000		,018	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Corrélation de Pearson	,206	,263*	,246	,143	,581**	,324*	,360**	,437**	,403**	,276*	,303*	1	,564**
Q28	Sig. (bilatérale)	,114	,043	,058	,276	,000	,011	,005	,000	,001	,033	,018		,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Corrélation de Pearson	,692**	,656**	,489*	,699**	,664**	,840**	,768**	,781**	,583**	,670*	,718**	,564**	1
الولاء_التنظيمي	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (05): معامل الثبات Cronbach's Alpha

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	60	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	60	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,790	8

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	60	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	60	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,815	8

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	60	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	60	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,881	16

الملحق رقم (05): معامل الثبات Cronbach's Alpha

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	60	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	60	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,892	12

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	60	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	60	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	60	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	60	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,925	28

الملحق رقم (06): اختبار التوزيع الطبيعي

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
متغيرات	60	100,0%	0	0,0%	60	100,0%

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
متغيرات	,075	60	,200*	,972	60	,176

\*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors



الملحق رقم (07): الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

Statistiques

	الجنس	السن	العائلية_الحالة	التعليمي_المستوى	المهني_الصف	الشهري_الراتب	الخبرة_سنوات
N	Valide	60	60	60	60	60	60
	Manquante	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	1,28	2,02	1,75	2,13	1,95	2,30
	Ecart-type	,454	,725	,541	,999	,790	1,013

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	43	71,7	71,7	71,7
أنثى	17	28,3	28,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

العائلية\_الحالة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اعزب	17	28,3	28,3	28,3
متزوج	42	70,0	70,0	98,3
مطلق	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

## الملحق رقم (07): الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

### التعليمي\_المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي أو أقل	17	28,3	28,3	28,3
جامعي	27	45,0	45,0	73,3
Validه دراسات عليا	7	11,7	11,7	85,0
شهادة مهنية	9	15,0	15,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

### الصنف\_المهني

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار	20	33,3	33,3	33,3
عونتحكّم	23	38,3	38,3	71,7
Validه عونتتفيد	17	28,3	28,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

### الشهري\_الراتب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دج 20000 أقل من	2	3,3	3,3	3,3
Validه دج 40000 دج إلى أقل من 20000 من	49	81,7	81,7	85,0
دج 60000 دج إلى أقل من 40000	9	15,0	15,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الملحق رقم (08): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

Statistiques

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	الحوافز_المادية
N Valide	60	60	60	60	60	60	60	60	60
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	1,82	2,05	2,28	2,32	2,48	2,83	2,87	3,10	2,4688
Ecart-type	1,049	,946	1,180	,983	1,017	1,092	1,065	1,217	,68218

Statistiques

	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	الحوافز_المعنوية
N Valide	60	60	60	60	60	60	60	60	60
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,60	3,12	2,78	3,73	2,48	2,47	3,52	2,68	2,9229
Ecart-type	1,138	1,223	1,091	,899	1,186	1,282	1,172	1,081	,75215

Statistiques

	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	الولاء_التنظيمي
N Valide	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,02	3,28	3,22	3,72	2,52	3,38	3,37	3,45	2,95	3,77	3,58	2,33	3,2986
Ecart-type	,911	,940	1,091	,976	1,127	1,059	1,193	1,141	1,080	1,031	1,239	1,052	,72621

## الملحق رقم (09): تحليل التباين للانحدار المتعدد

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,649 <sup>a</sup>	,421	,401	,56198

a. Valeurs prédites : (constantes), المادية\_الحوافز, المعنوية\_الحوافز

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	13,113	2	6,557	20,761	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	18,002	57	,316		
Total	31,115	59			

a. Variable dépendante : التنظيمي\_الولاء

b. Valeurs prédites : (constantes), المادية\_الحوافز, المعنوية\_الحوافز

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,377	,307		4,488	,000
1 المادية_الحوافز	,316	,152	,297	2,083	,042
1 المعنوية_الحوافز	,390	,138	,404	2,836	,006

a. Variable dépendante : التنظيمي\_الولاء

الملحق رقم (10): اختبار T للفروق بين متوسطات العينات المستقلة حسب متغير الجنس

Statistiques de groupe					
		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المادية_		43	2,7151	,67374	,10274
		17	2,6471	,65175	,15807
		43	2,5203	,70812	,10799
		17	2,3382	,61200	,14843
المعنوية_		43	2,9099	,75264	,11478
		17	2,9559	,77301	,18748
التنظيمي_		43	3,3895	,72642	,11078
		17	3,0686	,69362	,16823

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale )	Différence moyenne	Différenc e écart- type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	,163	,688	,356	58	,723	,06806	,19131	-,31488	,45100
Hypothèse de variances inégales			,361	30,31 4	,721	,06806	,18853	-,31680	,45292
المادية_ Hypothèse de variances égales	,402	,528	,931	58	,356	,18211	,19566	-,20955	,57378
المادية_ Hypothèse de variances inégales			,992	33,81 1	,328	,18211	,18356	-,19100	,55522
المعنوية_ Hypothèse de variances égales	,038	,847	-,212	58	,833	-,04600	,21725	-,48088	,38888
المعنوية_ Hypothèse de variances inégales			-,209	28,70 5	,836	-,04600	,21983	-,49579	,40380
التنظيمي_ Hypothèse de variances égales	,315	,577	1,561	58	,124	,32091	,20557	-,09058	,73239
التنظيمي_ Hypothèse de variances inégales			1,593	30,68 6	,121	,32091	,20143	-,09007	,73189

الملحق رقم (11): نتائج اختبار الفروق

حسب العمر

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
الحوافز	Inter-groupes	,637	2	,319	,718	,492
	Intra-groupes	25,281	57	,444		
	Total	25,918	59			
المادية_الحوافز	Inter-groupes	,741	2	,370	,790	,459
	Intra-groupes	26,716	57	,469		
	Total	27,457	59			
المعنوية_الحوافز	Inter-groupes	,549	2	,274	,476	,623
	Intra-groupes	32,829	57	,576		
	Total	33,378	59			
التنظيمي_الولاء	Inter-groupes	,229	2	,115	,212	,810
	Intra-groupes	30,886	57	,542		
	Total	31,115	59			

حسب الحالة العائلية

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
	Inter-groupes	,587	2	,294	,661	,520
	Intra-groupes	25,330	57	,444		
	Total	25,918	59			
المادية_	Inter-groupes	,303	2	,152	,318	,729
	Intra-groupes	27,154	57	,476		
	Total	27,457	59			
المعنوية_	Inter-groupes	1,010	2	,505	,890	,416
	Intra-groupes	32,368	57	,568		
	Total	33,378	59			
التنظيمي_	Inter-groupes	,904	2	,452	,852	,432
	Intra-groupes	30,212	57	,530		
	Total	31,115	59			

الملحق رقم (11): نتائج اختبار الفروق

حسب المستوى التعليمي

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,838	3	,613	1,425	,245
Intra-groupes	24,080	56	,430		
Total	25,918	59			
Inter-groupes	1,347	3	,449	,963	,417
المادية_ Intra-groupes	26,110	56	,466		
Total	27,457	59			
Inter-groupes	2,762	3	,921	1,684	,181
المعنوية_ Intra-groupes	30,616	56	,547		
Total	33,378	59			
Inter-groupes	3,883	3	1,294	2,662	,057
التنظيمي_ Intra-groupes	27,232	56	,486		
Total	31,115	59			

حسب الصنف المهني

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3,835	2	1,918	4,950	,010
الحوافز Intra-groupes	22,082	57	,387		
Total	25,918	59			
Inter-groupes	3,854	2	1,927	4,653	,013
المادية_ الحوافز Intra-groupes	23,603	57	,414		
Total	27,457	59			
Inter-groupes	3,817	2	1,909	3,680	,031
المعنوية_ الحوافز Intra-groupes	29,561	57	,519		
Total	33,378	59			
Inter-groupes	,726	2	,363	,681	,510
التنظيمي_ الولاء Intra-groupes	30,389	57	,533		
Total	31,115	59			

الملحق رقم (11): نتائج اختبار الفروق

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للحوافز المادية والمعنوية يعزى الصنف المهني

Descriptive

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum	
					Borne inférieure	Borne supérieure			
الحوافز	إطار	20	2,8688	,73250	,16379	2,5259	3,2116	1,38	4,00
	تحكم عون	23	2,8424	,47369	,09877	2,6376	3,0472	2,13	3,69
	عونتنفيد	17	2,2941	,65913	,15986	1,9552	2,6330	1,19	3,38
	Total	60	2,6958	,66278	,08557	2,5246	2,8670	1,19	4,00
_الحوافز	إطار	20	2,6438	,76226	,17045	2,2870	3,0005	1,25	4,00
	تحكم عون	23	2,6141	,52887	,11028	2,3854	2,8428	1,75	3,63
	عونتنفيد	17	2,0662	,63295	,15351	1,7407	2,3916	1,25	3,25
	Total	60	2,4688	,68218	,08807	2,2925	2,6450	1,25	4,00
_المادية	إطار	20	3,0938	,81402	,18202	2,7128	3,4747	1,50	4,13
	تحكم عون	23	3,0707	,53939	,11247	2,8374	3,3039	2,13	4,25
	عونتنفيد	17	2,5221	,81278	,19713	2,1042	2,9400	1,00	3,75
	Total	60	2,9229	,75215	,09710	2,7286	3,1172	1,00	4,25

حسب الراتب الشهري

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
الحوافز	Inter-groupes	2,371	2	1,186	2,870	,065
	Intra-groupes	23,546	57	,413		
	Total	25,918	59			
_المادية_الحوافز	Inter-groupes	2,751	2	1,375	3,173	,049
	Intra-groupes	24,706	57	,433		
	Total	27,457	59			
_المعنوية_الحوافز	Inter-groupes	2,164	2	1,082	1,976	,148
	Intra-groupes	31,214	57	,548		
	Total	33,378	59			
_التنظيمي_الولاء	Inter-groupes	,099	2	,050	,091	,913
	Intra-groupes	31,016	57	,544		
	Total	31,115	59			



الملحق رقم (11): نتائج اختبار الفروق

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للحوافز المادية يعزى الصنف المهني

Descriptives

المادية\_الحوافز

	N	Moyenne	Ecart- type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
					دج 20000 من أقل	2		
دج 40000 من أقل إلى دج 20000 من	49	2,4515	,65938	,09420	2,2621	2,6409	1,25	4,00
دج 60000 من أ ل إلى دج <40000	9	2,7778	,68116	,22705	2,2542	3,3014	1,63	3,88
Total	60	2,4688	,68218	,08807	2,2925	2,6450	1,25	4,00

الملحق رقم (11): نتائج اختبار الفروق

سنوات الخبرة

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,776	3	,592	1,373	,260
Intra-groupes	24,142	56	,431		
Total	25,918	59			
Inter-groupes	1,669	3	,556	1,208	,315
المادية_ Intra-groupes	25,788	56	,460		
Total	27,457	59			
Inter-groupes	2,212	3	,737	1,325	,275
المعنوية_ Intra-groupes	31,166	56	,557		
Total	33,378	59			
Inter-groupes	1,432	3	,477	,901	,447
التنظيمي_ Intra-groupes	29,683	56	,530		
Total	31,115	59			

أثر التحفيز في الولاء التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي - بالميلية -

- ولاية جيجل -

جامعة جيجل 2018

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أثر التحفيز في الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، حيث تم استخدام الاستبانة لاستطلاع عينة الدراسة والمكونة من عمال المؤسسة، والتي بلغ عددها 60 عاملا من مجتمع الدراسة، إذ تم استرداد كافة الاستمارات الموزعة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات.

وكان من أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحفيز في الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة الخزف الصحي بالميلية؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عمال المؤسسة حول أبعاد التحفيز تعزى لكل من الصنف المهني والراتب الشهري؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عمال المؤسسة حول الولاء التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية.

الكلمات المفتاحية: التحفيز، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الدوافع، الولاء التنظيمي.

**The impact of motivation on organizational loyalty -case study of ceramic balmilet in jijel state.**

**The University of jijel, 2018.**

The aim of this study was to investigate the effect of the motivation in the organizational loyalty of the workers of the Ceramic Health Corporation in Al-milia which consists ,where the questionnaire was used to survey the sample of the study , of 60 .workers or the percentage of the study society All forms distributed , To achieve the objectives of the study, the SPSS program was used to analyze the data.

The main findings were:

The existence of a statistically significant effect on the dimensions of motivation in the organizational loyalty of the workers of the Ceramic foundation in AL-milia ;

attitudes of the workers of The existence of statistically significant differences in the the institution on the dimensions of motivation attitudes of both the professional category and the monthly salary;

There are no statistically significant differences in the attitudes of the employees of the organization about organization loyalty due to personal and functional characteristics.

**Key words:** motivation, material incentives, moral incentives, montivation, organization loyalty.