

جامعة مولود معمري - تيزي وزو -  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علم النفس



عنوان الدراسة :

" الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي "  
"دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بتابوقرت "

مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في علم النفس عمل وتنظيم  
تخصص تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

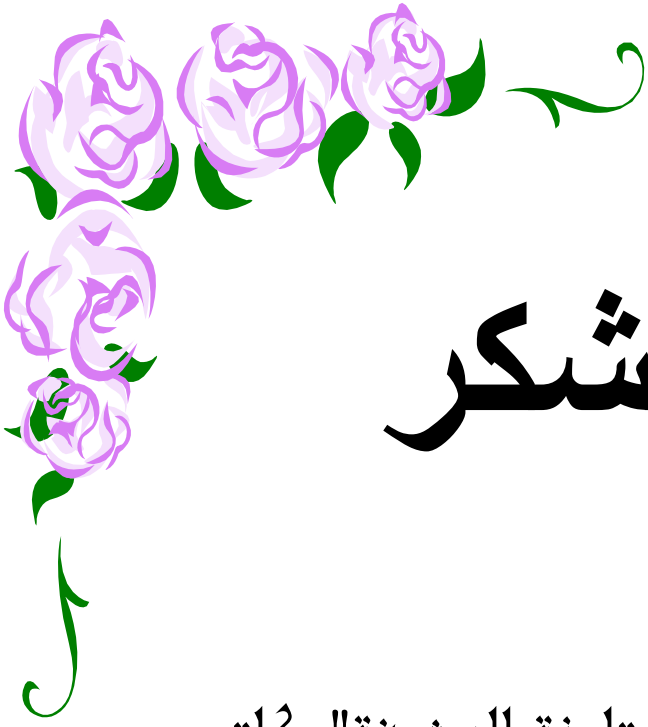
- كلتين أحلام

إعداد الطالبين:

- بلخواس بلقاسم

- إيدير لوناس

السنة الجامعية: 2017/2016



# كلمة الشكر

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة المشرفة " كلتين  
أحلام " التي ساعدتنا كثيرا بتوجيهاتها القيمة . كما  
نشكر الأساتذة الذين قدموا لنا التوجيهات و النصائح  
بدون نسيان المسؤولين و عمال المؤسسة الوطنية  
لصناعة الأثاث المنزلي بتابوقرت .

بلقاسم و لونس





## إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما اللذان وقفنا  
إلى جانبي طوال مسيرتي الدراسية ماديا ومعنويا.

إلى إخوتي جويذة وابنتها الصغيرة أنسام، سعاد وابنتها  
سيلين، تنهنان ورزيقة و أخي اسماعيل و لكل العائلة.

دون أن أنسى "فازية"

إلى زملائي وأصدقائي: "فرحات، ياسين، حكيم،

علي، أنغيلاس، عبد الرزاق و خاصة شريكبي في المذكرة "

لوناس "

بلقاسم





## إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلي:

الوالدين الغاليين اللذان وقفوا إلي جانبي طوال مسيرة  
الدراسية ماديا و معنويا.

وإلي أختي و إخوتي دون أن أنسى عائلاتهم وإلي كل  
أفراد العائلة.

وكل الأصدقاء خاصة شريكي في المذاكرة " بلقاسم "

لوناس



## فهرس المحتويات

كلمة الشكر

إهداء

أ.....مقدمة

### الفصل الأول: الإطار العام للإشكالية

1.....1.الإشكالية

4.....2.فرضيات الدراسة

5.....3.أسباب اختيار الموضوع

5.....4.أهمية الدراسة

6.....5.أهداف الدراسة

6.....6.تحديد المفاهيم

7.....7.الدراسات السابقة

13.....8.التعقيب على الدراسات السابقة

### الجانب النظري

### الفصل الثاني: الحوافز

17.....تمهيد

18.....1.مفهوم الحوافز

20.....2.التطور التاريخي للحوافز

21.....3.أهمية الحوافز

22.....	4. أهداف الحوافز
24.....	5. نظريات الحوافز
43.....	6. أنواع الحوافز
50.....	7. خصائص نظام الحوافز
51.....	8. مراحل تصميم نظام الحوافز
53.....	9. شروط نجاح نظام الحوافز
54.....	10. فوائد نظام الحوافز
54.....	11. فاعلية نظام الحوافز
55.....	12. أسباب فشل نظام الحوافز
56.....	13. العوامل المؤثرة في نظام الحوافز
57.....	14. الدوافع وعلاقتها بالحوافز
64.....	خلاصة الفصل

### الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

66.....	تمهيد
67.....	1. تعريف الولاء التنظيمي
69.....	2. خصائص الولاء التنظيمي ومقوماته
70.....	3. أهمية الولاء التنظيمي
72.....	4. مراحل تطور الولاء التنظيمي
73.....	5. أنواع الولاء التنظيمي

- 6.العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.....74
- 7.النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.....76
- 8.طرق قياس الولاء التنظيمي.....81
- 9.مظاهر الولاء التنظيمي.....82
- 10.طرق بناء الولاء التنظيمي.....83
- 11.مراحل بناء الولاء التنظيمي.....87
- 12.آثار الولاء التنظيمي ونتائجه.....88
- 13.صناعة الولاء لدى العاملين.....91
- 14.العلاقة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات التنظيمية.....95

### الجانب التطبيقي

#### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للبحث

- تمهيد.....103
- 1.التذكير بالفرضيات.....103
- 2.منهج البحث.....104
- 3.الدراسة الإستطلاعية.....106
- 4.التعريف بالمؤسسة.....108
- 5.عينة البحث وخصائصها.....109
- 6.أدوات جمع البيانات.....112
- 7.الوسائل السيكمترية للإستبيان.....116

122.....8.الأساليب الإحصائية المستعملة

### الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

125.....تمهيد

125.....1.عرض وتحليل النتائج

127.....2.مناقشة النتائج

129.....3.إستنتاج عام

131.....الاقترحات

المراجع

الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
31	نظرية ماك غريغور	1
47	الحوافز المادية والمعنوية، الفردية والجماعية	2
71	أهمية الولاء التنظيمي	3
110	الجنس لعينة العينة	4
110	السن لعينة الدراسة	5
111	الحالة العائلية لعينة الدراسة	6
111	المستوى التعليمي لعينة الدراسة	7
112	الأقدمية لعينة الدراسة	8
116	درجات مقياس ليكرت	9
118	صدق البنود لمحور الحوافز	10
119	صدق البنود لمحور الولاء التنظيمي	11
120	نتائج ثبات العبارات لمتغير الحوافز	12
120	نتائج ثبات العبارات لمتغير الولاء التنظيمي	13
121	العبارات قبل وبعد التصحيح	14
126	نتائج الفرضية الجزئية الأولى	15
126	نتائج الفرضية الجزئية الثانية	16

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
19	عملية التحفيز عند الأفراد	1
34	هرم ماسلو	2
36	نظرية العاملين	3
39	نظرية التوقع	4
41	نموذج نظرية تعديل السلوك	5
50	أنواع الحوافز	6
52	مراحل تصميم نظام الحوافز	7
58	نموذج عملية تطور ظهور الدوافع	8
59	عملية الدافعية الأساسية	9
62	النظام الديناميكي للحوافز	10
63	العلاقة بين الحوافز والسلوك	11
73	مراحل الولاء التنظيمي	12

## فهرس الملاحق

العنوان	الرقم
يمثل استبيان البحث	1
نتائج ثبات استبيان الحوافز	2
نتائج ثبات استبيان الولاء التنظيمي	3
نتائج العلاقة بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي	4
العلاقة بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي	5
يمثل قائمة الأساتذة المحكمين	6
أسماء وتوقيعات الأساتذة المحكمين	7
الهيكل التنظيمي للمؤسسة	8

## مقدمة:

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج والنجاح في أي منظمة (اقتصادية، إدارية) عادة ما يهتم المسؤولون بالعوامل المؤثرة في الإنتاجية وكفاءة العاملين ولتحقيق هذا الهدف تعمل هذه الإدارات على توفير العمالة الجديدة والمؤهلة وإكسابهم مهارات مختلفة من أجل رفع القدرة على الأداء لديها، ولكن القدرة وحدها غير كافية إذا لم يكن هناك حافز يدفع للعمل، حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما: القدرة على العمل والرغبة فيه، وتتمثل القدرة على العمل قيمة يمتلكها الفرد من مهارات ومعارف وقدرات بالإضافة إلى الاستعداد التخصصي للفرد والقدرات التي ينميها في التعليم والتدريب، أما الرغبة في العمل فتتمثل في الحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة والحوافز تتمثل في العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الأفراد على زيادة أدائهم وولائهم والحوافز متعددة ومتنوعة، فيمكن أن تكون إيجابية أو سلبية ويمكن أن تكون في شكل تحفيز مادي أو معنوي.

لذلك ينبغي إعطاء موضوع الحوافز المكانة التي يستحقها في عالم العمل، وفهم دوره الفعال في دفع الإنجاز لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية لما له من أهمية في تحقيق الولاء للعاملين في المؤسسة، كما تمنح أهمية حوافز في مجال العمل وانعكاسها الإيجابي على الولاء التنظيمي مما ينعكس على إنتاجيتهم وانتماءهم للمنظمات، حيث كثر في الآونة الأخيرة الحديث عن حقوق الموظفين واستغلالها وخاصة في دول العالم الثالث.

فجاءت دراستنا هذه لتتناول علاقة التحفيز بالولاء التنظيمي لدي موظفي المؤسسة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بتابوqرت لولاية تيزي وزو، ولقد اتبعنا في دراستنا هذه خمسة (5) فصول منها ثلاثة (3) خاصة بالجانب النظري وفصلين (2) حول الدراسات الميدانية بالإضافة إلى استنتاج عام للدراسة وهي على النحو التالي:

يتناول الفصل الأول تقديمًا لموضوع الدراسة يتضمن: إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أسباب إختبار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة، أما في الفصل الثاني متغير الحوافز ويحتوي على العناصر التالية:

مفهوم الحوافز، التطور التاريخي للحوافز، أهمية الحوافز، أهداف الحوافز، نظريات الحوافز، أنواع الحوافز، خصائص نظام الحوافز، مراحل تصميم نظام الحوافز، شروط نجاح نظام الحوافز، فوائد نظام الحوافز، فاعلية نظام الحوافز، أسباب فشل نظام الحوافز، العوامل المؤثرة في نظام الحوافز، الدوافع و علاقتها بالحوافز و خلاصة الفصل ويأتي الفصل الثالث ليعرف متغير الولاء التنظيمي الذي يحتوي على العناصر التالية: تعريف الولاء التنظيمي، خصائص الولاء ومقوماته، أهمية الولاء التنظيمي، مراحل تطور الولاء التنظيمي، أنواع الولاء التنظيمي، العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي، النماذج المفسرة للولاء التنظيمي، طرق قياس الولاء التنظيمي، مظاهر الولاء التنظيمي، طرق بناء الولاء التنظيمي، مراحل بناء الولاء التنظيمي، آثار الولاء التنظيمي ونتائجه، صناعة الولاء التنظيمي لدى العاملين، العلاقة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات التنظيمية التالية: الروح المعنوية- الأداء المتميز- تسرب العاملين- العقد النفسي- المكانة الإجتماعية، خلاصة الفصل.

ثم الفصل الرابع الذي به بدأنا الجانب التطبيقي ويحتوي على العناصر التالية: التذكير بالفرضيات، منهج البحث، الدراسة الاستطلاعية، التعريف بالمؤسسة، عينة البحث وخصائصها، أدوات جمع البيانات، صدق وثبات الاستبيان والأساليب الإحصائية المستخدمة في حين أن الفصل الخامس يقف لعرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها ومناقشتها، إستنتاج عام، خلاصة البحث وتقديم بعض الحلول والاقتراحات.

# الجانب النظري

# الفصل الأول: الإطار العام للبحث

1. الإشكالية
2. فرضيات الدراسة
3. أسباب اختيار الموضوع
4. أهمية الدراسة
5. أهداف الدراسة
6. تحديد المفاهيم
7. الدراسات السابقة
8. التعقيب على الدراسات السابقة

## 1. الإشكالية:

يعتبر موضوع التحفيز والولاء التنظيمي من أهم المواضيع التي شغلت علماء السلوك وعلماء النفس في العصر الحديث، حيث قامت دراسات عديدة بتفسير آليتها على حد أو علاقتها ببعضها البعض، فالتحفيز يعد من أهم النشاطات التي يستخدمها المديرون لاستمالة الأفراد وكسب ولائهم وحثهم على تحقيق أهداف المنظمة، وتتبع أهميته من أهمية العنصر البشري الذي يعتبر العنصر الأهم في عملية الإنتاج بما يبذله من مجهود وفعالية تساهم في رفع من مستوى المؤسسة وكفاءتها، وسلوكه يتأثر بعوامل نفسية واقتصادية واجتماعية وبيئية يصعب التنبؤ بها أو السيطرة عليها بالشكل الذي تريده المؤسسة.

أما الولاء التنظيمي فهو منهج حياة بالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى إنشاء قاعدة صلبة من العمال المخلصين لضمان نجاحها واستمرارها وزيادة إنتاجها. (محمد الصيرفي، 2006، ص32).

وهذا ما أكدته العديد من الدراسات من بينها تلك التي قامت بها المدرسة الكلاسيكية وبالضبط مدرسة الإدارة العلمية من خلال التجارب التي قام بها "فريدريك تايلور" التي أكد فيها على وجود علاقة إيجابية بين الحوافز وسلوك الفرد داخل المنظمة، حيث طبق فيها الأساليب العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وجهد معقول مع تجاهل آدمية الفرد وعلى الرغم من تركيز هذه المدرسة على الجوانب المادية للحوافز إلا أنها كشفت أن العامل يستجيب بطريقة أو بأخرى لكل تحفيز يقدم له.

كما أن زيادة الجهد يرتبط بمدى زيادة الحوافز المادية، إلا أن مدرسة العلاقات الإنسانية التي يتزعمها "إلتون مايو" وإن كانت تهتم بالحوافز لدفع سلوك الأفراد في اتجاههم إلا أنها تؤكد على دور الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية، فتقدير العامل والاعتراف بجهد وقدراته كلها ذات تأثير فعال ومباشر على رفع الروح المعنوية لديه والدافع

إلى العمل وزيادة المردودية ونظرا لأهمية هذه الأخيرة فنجد أن كل المؤسسات سواء كانت خدماتية أو إنتاجية أو تربية تعتمد عليها.

أما النظريات الحديثة فتتظر إلى المنظمة على أنها وحدة اجتماعية فنية تتكون من أجزاء متداخلة متفاعلة يؤثر بعضها البعض، وأظهرت هذه المرحلة فكرة العامل الاجتماعي والبيئة الاجتماعية، وكانت نظم التحفيز عبارة عن مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية مقدمة بأساليب عملية مراعية تطور رغبات الأفراد وأدائهم والفروق بينهم، وحتى يصل المديرين إلى دفع الأفراد للعمل الذي يريدونه ومتى يريدون وبالطريقة التي يريدون فلا بد لهم أولا من فهم سلوك الأفراد ودراسة حاجاتهم ورغباتهم بقصد اختبار الحافز المناسب الذي يؤدي إلى السلوك المطلوب لأن العلاقة بين العاملين والمؤسسة علاقة تبادلية، حيث يأتي الأفراد إلى المؤسسة من أجل تلبية رغباتهم وإشباع حاجياتهم المادية والمعنوية، مقابل ما يبذلونه من مجهودات، أما المؤسسة فتسعى لاستغلال العامل لتحقيق نجاحها واستمراريتها عن طريق رفع الإنتاج وتحسين الأداء. (هيثم العاني، 2007، ص 28)

فقد بينت دراسة بدر محمد الجريسي (2010) أن هناك علاقة مباشرة بين الروح المعنوية و الحوافز فهذه الأخيرة تدفع الأفراد إلى تنمية روح الإنجاز و تطوير الأداء و تنمية التعاون بين العاملين، لتحقيق أهدافهم و أهداف المؤسسة و الحوافز تعتبر المعيار الأساسي لرفع روح المعنوية، فكلما كانت الحوافز جيدة كلما ارتفعت محددات الروح المعنوية و العكس صحيح و لكن نظم الحوافز الجيدة لا يؤثر فقط على الروح المعنوية بل يؤثر على الأداء الوظيفي، وهذا ما أظهرته دراسة الحربي (2005) فالمؤسسة التي تلتزم بتقديم الحوافز لموظفيها يرتفع أدائه و إلتزامه بالعمل، فرغم توفر القدرة على العمل لدى بعض العاملين و الإمكانيات فإننا لا نضمن الحصول على أداء جيد إلا بنظام الحوافز حيث أن العاملين تتوفر لديهم الرغبة في العمل عن طريق تحفيزهم عن الأداء.

هنا تظهر العلاقة الوثيقة بين الحوافز والولاء التنظيمي في شكل تجاذب وتكامل بما يحصل عليه العامل من الحوافز، وما يقدمه من مجهودات حيث يتكون لدى العامل رغبة في الارتباط بالمؤسسة والبقاء فيها والمشاركة بحماس في تحقيق أهدافها وبذل المجهود لتحقيق نجاحها، وهذا ما يسمى المدخل التبادلي في الولاء من هذا المنطلق تستطيع القول بأن الحوافز المادية مثل: الأجور، المكافآت، الترقية أو الحوافز المعنوية مثل: الاحترام و التقدير، المكانة الاجتماعية وفرص التدريب في مجملها يمكن أن تحدث إشباعا للحاجات أو تلبية الرغبات الشيء الذي ينمي الشعور بالولاء في علاقة طردية بين العامل والمؤسسة. نظم التحفيز الناجحة تكوّن لدى العامل ولاء للمؤسسة وفخر لديه للانتماء لها، هذا من الجانب النظري، أما من ناحية الواقع المعاش والملموس فالأمر ربما يختلف تمام خاصة ونحن نرى واقع المؤسسات الجزائرية التي تعاني من تدني روح الولاء إن لم يكن معدوما الشيء الذي أدى إلى ضعف الأداء وتدني الإنتاجية إلى جانب تفشي بعض المظاهر السلبية مثل كثرة التسرب ودوران العمل وذهاب الروح المعنوية وانعدام الرضا العام عن العمل، وهذا ما يؤدي إلى فشل المؤسسات وعجزها عن الإندماج في منظمة الإنتاج العالمي وعدم قدرتها على جذب المزيد من اليد العاملة وتخفيض مستوى البطالة وبالتالي ضعف وانهيار الاقتصاد الوطني.

هذا الفشل الذريع في تسيير المؤسسات الجزائرية رغم ما تبذله الدولة من جهود يجعلنا نطرح التساؤلات التالية:

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بتابوقرت؟
- هل تساهم الحوافز المادية (الأجر، المكافآت، الترقية الشرفية، السكن الخدمات الاجتماعية العلاوات، العلاوات الاستثنائية ومبالغ نقدية) في تحقيق الولاء التنظيمي

(العاطفي، المستقر، الأخلاقي) لدى موظفي المؤسسة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بتابوقت؟

• هل يؤدي التحفيز المعنوي (شهادات التقدير، الأوسمة، الترقية المشاركة في اتخاذ القرارات، الدروع، الميداليات، تحسين الوضع الوظيفي) إلى الرفع من درجة الولاء التنظيمي (العاطفي، المستمر، الأخلاقي) لدى موظفي المؤسسة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بتابوقت؟

## 2. فرضيات الدراسة:

### 1.2. الفرضية العامة

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الحوافز التي تقدمها المؤسسة ودرجة الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بتابوقت.

### 2.2. الفرضيات الجزئية

- تساهم الحوافز المادية (الأجر، المكافآت، الخدمات الاجتماعية، الترقية، الإسكان العلاوات الاستثنائية والمبالغ النقدية) في تحقيق الولاء التنظيمي (العاطفي، المستمر، الأخلاقي) لدى موظفي المؤسسة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بتابوقت.

- يؤدي التحفيز المعنوي (شهادات التقدير، الأوسمة، الترقية الشرفية، الدروع الميداليات، وتحسين الوضع الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرارات) إلى تحقيق الولاء التنظيمي (العاطفي، المستمر، الأخلاقي) لدى موظفي المؤسسة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بتابوقت.

### 3. أسباب اختيار الموضوع:

هناك العديد من الأسباب التي أدت إلى اختيارنا لهذا الموضوع دون غيره من المواضيع التي تعتبر هي الأخرى هامة جدا في مجال التخصص من بين أهمها ما يلي:

- يعتبر من مواضيع التخصص (تسيير الموارد البشرية) كونه يهتم بالعنصر البشري الذي هو حجر الأساس لكل مؤسسة لذا يجب أن يكون محور اهتمام وتركيز كل باحث في مجال التخصص ليحضى بمكانته الحقيقية ويشعر بقيمته ودوره الفعال في استمرار ونجاح منظمته حتى ينعكس ذلك ايجابيا على سلوكه، أدائه وروح معنوياته.
- ملاحظتنا من المحيط المعاش أن العامل الجزائري قليل الولاء لمؤسسته ورغبتنا في اختبار هذه الملاحظة بدراسة ميدانية.

### 4. أهمية الدراسة:

- تظهر أهمية الدراسة من خلال ما يلي:
- يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع المهمة المطروحة على ساحة النقاش الاقتصادي، ولقد أكتسب هذه الأهمية بسبب زيادة المنافسة بين المؤسسات.
  - تقديم مجموعة من التوصيات للإداريين من خلال النتائج التي نتوصل إليها هذه الدراسة والتي يمكن أن تساهم في بناء وتدعيم ولاء العاملين وما يترتب عليها من إرتفاع في مستويات الأداء والإنجاز وانخفاض في معدلات التغيب ودوران العمل في هذه المؤسسة.

## 5. أهداف الدراسة:

يمكن تحديد أهداف الدراسة كالاتي:

- التعرف على مفهوم وأهمية الحوافز لدى العاملين في المؤسسة
- الاهتمام أكثر بالفرد من خلال تحريك دوافعه وتثمين المورد البشري في المؤسسة
- أخذ العينة من الواقع ومحاولة الكشف عن الصعوبات التي واجهتها المؤسسات في محاولة بناء نظام حوافز فعال.
- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة
- إبراز مدى أهمية الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة.

## 6. تحديد المفاهيم (إجرائيا):

### 1.6 . مفهوم الحوافز:

مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءتهم لأداء الأعمال بشكل أفضل.

### 2.6. مفهوم الحوافز المادية:

هي تلك الحوافز المادية الملموسة التي تقدم للعاملين مقابل جهد معين أو اقتراح أو إبداع ما وعادة ما تكون أموال نقدية مثل: الراتب، المكافآت التشجيعية، والعلاوات .

### 3.6. مفهوم الحوافز المعنوية:

عبارة عن حوافز غير نقدية مثل: الشكر والتقدير للجهد الوظيفي والترقيات، الثناء، فرص التعبير عن الذات، المشاركة في اتخاذ القرارات والمشاركة في الاجتماعات والفعاليات.

#### 4.6. مفهوم الولاء:

هو مستوى الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف لصالح مؤسسته والالتزام بقيمتها والإخلاص لأهدافها والشعور الدائم بالارتباط معها والإفتخار بالانتماء إليها.

#### 5.6. تعريف الولاء العاطفي:

هو شعور يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة حيث يتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، وطبيعة علاقته بالمشرفين كما يتأثر بالبيئة التنظيمية التي يعمل فيها.

#### 6.6. تعريف الولاء الأخلاقي (المعياري):

ويعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة، لعمالها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة.

#### 7.6. تعريف الولاء المستمر:

هو تعبير عن إدراك الفرد عن إدراك الفرد لحساب الربح والخسارة في الإستمرار في المنظمة وهذا يعبر عن تراكمات المصالح.

#### 7. الدراسات السابقة:

##### 1.7. الدراسات السابقة الخاصة بالحوافز:

##### 1.1.7. الدراسات العربية للحوافز:

- دراسة إبراهيم (2003) بعنوان "نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي"، دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين" ويهدف هذا البحث إلى توضيح أثر نظم الحوافز على درجة الرضا الوظيفي للموظفين، والخروج بمقترحات وتوصيات تساهم في وضع نظام للحوافز

ينال رضا الموظفين في الجامعة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن الموظفين العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين غير راضين بالأغلبية عن نظام الحوافز المطبق في الجامعة، ومن النتائج الهامة أيضا إجماع الموظفين على أن هناك عديد من السلبيات في نظام الحوافز المطبق في الجامعة مثلا: (الشعور بعد وجود الحوافز، عدم وجود معايير ثابتة لتقييم أداء الموظفين لعدم تطبيق الحوافز بالعدل، وجود عوامل شخصية في تطبيق الحوافز).

ومن النتائج أيضا أن غالبية الموظفين يرون أن الحوافز الممنوحة لهم غير كافية وهناك أنواع أخرى من الحوافز يجب أن يحصلوا عليها، لذلك توصل البحث إلى أن الحرمان من الحافز يؤدي إلى (التأثير على درجة التعاون بين الزملاء، زيادة حجة الصراع داخل الجامعة، التأثير على درجة الولاء للجامعة وعلى درجة الاستقرار فيها (إبراهيم أحمد عثمان، 2003 ص 145).

• **دراسة القرني (1996):** وعنوانها "أثر الحوافز المادية والمعنوية على إنتاجية أنماط التحقيق في الشرطة" وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية في سرعة إنجاز ضباط شرطة التحقيق، وقد توصل الباحث إلى أن المكافآت المادية تؤثر في إنجاز العمل تأثيرا واضحا يدفع الفرد للاجتهاد في العمل فتزداد إنتاجيته وإن الحوافز المعنوية (شهادات التقدير وخطابات الشكر) تساعد على تحسين الأداء وتجعل الضباط يشعرون بتقدير المسؤولين لمجهوداتهم، وإن الحوافز المعنوية المتمثلة في الدورات التدريبية لا ترتبط بالإنجاز في مجال التحقيق وأخيرا أوضح أن الحوافز المعنوية تساهم في زيادة الرضا الوظيفي لدى الضباط أكثر من الحوافز المادية (عارف بن ماضل الجريد، 2007، ص 58).

### 2.1.7. الدراسات الأجنبية للحوافز:

#### • دراسة كيلبورن وآخرون (2010) بعنوان:

« **Financiale incentives and accouabilite for integrated médical care in département of veterans affaire mental health programs** »

هدفت لمعرفة دور الحوافز المادية والمسائلة في تحقيق تكامل العناية الطبية في قسم برامج صحة المحاربين القدامى طبقت الدراسة على (108) مدير برنامج صحي للمحاربين القدامى في الولايات المتحدة الأمريكية: وظهرت نتائج الدراية أن الحوافز المادية قد أسهمت في تحسين جودة الأداء مما عزز دور المسائلة في تقديم الرعاية الصحية للمحاربين القدامى حيث كشفت زيادة التجهيزات الطبية والسريرية عن المرض والأعراض الخطرة التي كانت من الممكن أن تهدد حياة المرضى (Kilbourn et all, 2010.p38).

#### • دراسة Ingrid and Russel (2008) بعنوان:

« **Job satisfaction and response to incentives ameng china's urban work force** »

هدفت إلى تحليل الرضى الوظيفي والإستجابة للحوافز بين القوى العاملة للمدينة الصينية، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي وهيكل الحوافز بين القوى العاملة للمدينة الصينية، وبينه نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائيا في الرضى الوظيفي تعزي لكل من العمر والمؤهل العلمي والوظيفة والدخل الشخصي، وكانت أهم مؤشرات الرضا الوظيفي لدى العاملين عند إختيارهم للعمل، الإستقرار في العمل والدخل المرتفع، والتطور المهني، وقد ربط العاملون بهذه العوامل بالمركز الإجتماعي وبذلك يؤثر بشكل مباشر في مستواهم رضاهم الوظيفي (Ingrid and russel,2008.p63).

2.7. الدراسات السابقة الخاصة بالولاء:

1.2.7. الدراسات العربية للولاء التنظيمي:

• دراسة: لينة حسام المحتسب، مروان جلعود (2007) عنوانها "العلاقة ما بين متغيرات الديمغرافية والولاء التنظيمي" وتكون مجتمع الدراسة من 210 موظف وموظفة وعينة مقصودة شملت جميع العاملين في قطاع البنوك ، وقد استخدمت هذه الدراسة أداة قياس (إستبانة) مكونة من مجموعة من الأسئلة المغلقة والمتعلقة بمشكلة البحث وقد أظهرت النتائج عما يلي:

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس والولاء التنظيمي، حيث أن الذكور أكثر ولاء من الإناث، كما توجد علاقة في الولاء الأخلاقي بينما لم تثبت في الولاء العاطفي والولاء المستمر.

• توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر والولاء التنظيمي حيث كانت النتائج لصالح فئة 50 سنة فما فوق وقد تبين أنه كلما زاد عمر الفرد ازداد ولاءه وقد أثبتت ذلك في الولاء العاطفي بينما لم يثبت ذلك مع الولاء المستمر والإخلاء (لنية حسام المحتسب مروان سعيد جلعود 2007 ص 98-99).

كما توصلت الدراسة" الأحمدي ( 2004 ) "بعنوان الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية و الرغبة في ترك المنظمة والمهنة، وهدفت الدراسة إلى معرفة علاقة الولاء التنظيمي بالخصائص الشخصية وترك الممرضين لعملهم في المستشفيات بالرياض، وتتكون العينة من 500 ممرضة، وتوصلت الدراسة إلى توفر ولاء تنظيمي متوسط لدى العاملين في التمريض، وعدم وجود فوارق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، ووجود علاقة طردية بين كل الدخل الشهري

والولاء التنظيمي، و وجود علاقة بين الخبرة والولاء التنظيمي، وإلى عدم وجود علاقة بين العمر والولاء، وعدم وجود علاقة عكسية بين الرغبة في ترك المهنة والولاء (إيهاب عويضة، 2008، ص52).

### 2.2.7. الدراسات الأجنبية للولاء التنظيمي:

• دراسة Jones (1998) بعنوان :

« The Relationship of organisationnel comitment to the organizational culture »

هدفت الدراسة إلى كشف عن علاقة الارتباط بين الولاء التنظيمي وثقافة التنظيم واستخدم الباحث عينة 12 مدرسة عليا بولاية نيوجرسي بأمريكا وتم جمع البيانات من عينة عشوائية تتكون من مديري المدارس والمدرسين والأخصائيين الاجتماعيين والنفسانيين وقد خلصت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي، ولا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي ومناخ الاتصال ولا توجد علاقة بين تأثير مدة العمل والولاء التنظيمي، وأوصلت الدراسة بالعمل على تعزيز مظاهر الإخلاص في العمل، وتعزيز سعادة العاملين من أجل المشاركة في وضع واتخاذ القرارات في نمط العمل الجماعي ( Jones 1998.p112).

• دراسة Valonci (1996) بعنوان :

« Organisational commitment in a male dominated profession »

هدفت الدراسة إلى تحليل الولاء التنظيمي للمحاسبين في المؤسسات المهنية لكلا الجنسين، وقد أجريت الدراسة على المحاسبين بالمؤسسات المهنية بالولايات المتحدة وقد خلصت الدراسة للنتائج التالية وهي وجود علاقة طردية بين العمر والمستوى الوظيفي والولاء التنظيمي، وهي وجود فروق في الولاء لصالح الذكور ووجود علاقة موجبة بين الرف والولاء التنظيمي فرض الترقية للمحاسبات غير متاحة وأوصت الدراسة بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية

خاصة بالمرأة المحاسبة والعمل على توفير مناخ جيد يساعد العاملين بالإهتمام بعملهم وأداء على أفضل وجه والعمل على ترقية المحاسبات في المؤسسة مما يزيد في ولائهم.  
(Valonci 1996.p76).

### 3.7. الدراسات الخاصة بالحوافز والولاء التنظيمي:

• دراسة روان حمدان(2011) بعنوان التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية وهدفت الدراسة إلى:

- ✓ الوقوف على أنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين في المؤسسة الحكومية
- ✓ الوقوف على نواع الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في المؤسسات الحكومية والتعرف على درجة الولاء التنظيمي لدى مديريين العاملين في المؤسسة.
- ✓ معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المعمول بها على العاملين وبين الولاء التنظيمي لهؤلاء العاملين.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ إن الحوافز المادية لها أثر على الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المؤسسات المدنية والعسكرية في مدينة نابلس وإن كانت نسبتها متوسطة.
- ✓ إن الأجر الذي يتقاضاه الموظفين يتناسب مع عملهم و يحقق حاجاتهم.

( جواهر سعدية، 2012، ص12-13 )

• دراسة هباميري (2010):بعنوان أثر الحوافز على دافعية العاملين وولائهم

التنظيمي(دراسة على قطاع البنوك في مدينة نابلس)، وهدفت الدراسة إلى:

✓ التعرف على درجة تأثير الحوافز في المنظمة لتحقيق دافعية العاملين

✓ تحديد مدى فعالية الحوافز في المنظمة

✓ التعرف على مدى تبني المنظمات لسياسة الحوافز

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ بينت أن هناك تأثير كبير لمتغير التقدير والإحترام من قبل الإدارة للموظفين في تعزيز الدافعية والولاء لدى الموظفين.
- ✓ أظهرت الدراسة أن وجود نظام الترقيات واضح للموظفين والعمل على ترقية الموظفين ضمن الكادر الوظيفي.
- ✓ أثبتت الدراسة أن هناك تأثير لمشاركة الموظفين في صنع القرارات على الدافعية والولاء.
- ✓ لم تظهر الدراسة أن هناك تأثير لمتغير المشاركة بالأرباح من قبل الموظفين في تعزيز الدافعية والولاء وهذا راجع إلى عدم تطبيق البنوك لهذه السياسة على الموظفين. ( جواهر سعدية .2012. ص 13 ).

#### 8.التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرضنا لأهم الدراسات والأبحاث الميدانية التي أجريت حول مسألة الحوافز والولاء التنظيمي، يبين لنا أن هذه الدراسات تناولت الموضوع من زوايا مختلفة ومتعددة، لكن الهدف واحد ويتمثل في إبراز أهمية الحوافز المادية والمعنوية ومدى مساهمتها في تحقيق الولاء التنظيمي وكيفية تنميته عن طريق نظم الحوافز الفعالة والمثمرة.

#### 1.8.الدراسات الخاصة بالحوافز:

اتفقت معظم الدراسات الخاصة بالحوافز على:

- أهمية الحوافز في رفع الأداء والتأثير على الرضا الوظيفي والروح المعنوية والإلتزام التنظيمي والانتماء والولاء المؤسسي وذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة

- رغم اختلاف أفراد عينات الدراسة في نوعية الحوافز التي يفضلونها، إلا أنهم يتفقون أن الحوافز لها أهمية كبيرة بالنسبة لهم بغض النظر عن بعض المتغيرات  
مثلا: السن، الجنس، المستويات الوظيفية

• **الدراسات الخاصة بالولاء التنظيمي:**

- قامت هذه الدراسات بإبراز أهمية الولاء التنظيمي كعامل من عوامل رفع الأداء والإنتاجية والشعور بالرضا العام عن العمل.
- أبرزت هذه الدراسات أهمية الولاء التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة وقد أعطت بعض الإقتراحات والتوصيات لتنمية، حفاظ وحسن استثماره .
- اتفقت معظم الدراسات السابقة على أن الولاء التنظيمي يؤثر ويتأثر ببعض المتغيرات مثل الرضا الوظيفي، الروح المعنوية والحوافز ودرجة العلاقة بينهما.

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني:

### الحوافز

تمهيد

1. مفهوم الحوافز
2. التطور التاريخي للحوافز
3. أهمية الحوافز
4. أهداف الحوافز
5. نظريات الحوافز
6. أنواع الحوافز
7. خصائص نظام الحوافز
8. مراحل تصميم نظام الحوافز
9. شروط نجاح نظام الحوافز
10. فوائد نظام الحوافز
11. فاعلية نظام الحوافز
12. أسباب فشل نظام الحوافز
13. العوامل المؤثرة في نظام الحوافز
14. الدوافع و علاقتها بالحوافز

خلاصة

## تمهيد:

التحفيز هو مولد النشاط و الفاعلية في العمل، وهو من الطرق النشطة للحصول على أفضل ما لدى الغير، سواء كان ذلك يتعلق بالأمور المادية أو المعنوية. و لكي نصل إلى ذلك لا بد من الإهتمام بالكيفية الناجمة للتحفيز، و ذلك عن طريق أفضل السبل و أسرعها، وأكثرها جدوى لتحقيق ذلك، و من المفيد أن يتم التركيز على الأساليب التحفيزية التي تؤدي إلى إيجاد نوع من الديمومة في الإنتاج و الفعالية.

التحفيز لا يقتصر فقط على وسائل الدعم و تعزيز الإيجابية فحسب، بل يتعداها إلى وسائل التحفيز السلبية، بما في ذلك العقوبات التأديبية التي يتم فرضها، و يعتمد اختيار نوع المحفز على الشخصية التي يتمتع بها الشخص المراد تحفيزه، وبذلك فإن التحفيز يتسم بطابع النسبية بحيث يختلف أسلوبه من شخص لآخر، و من مكان لآخر وفي نفس المكان وحتى من زمن لآخر، فنظام الحوافز يعمل على تحريك الدوافع المكبوتة داخل الأفراد العاملين والسعي لإشباعها وتحقيق رغباته وحاجاته التي تؤثر على أدائه وهذا محور دراستنا في هذا الفصل.

### 1. مفهوم الحوافز:

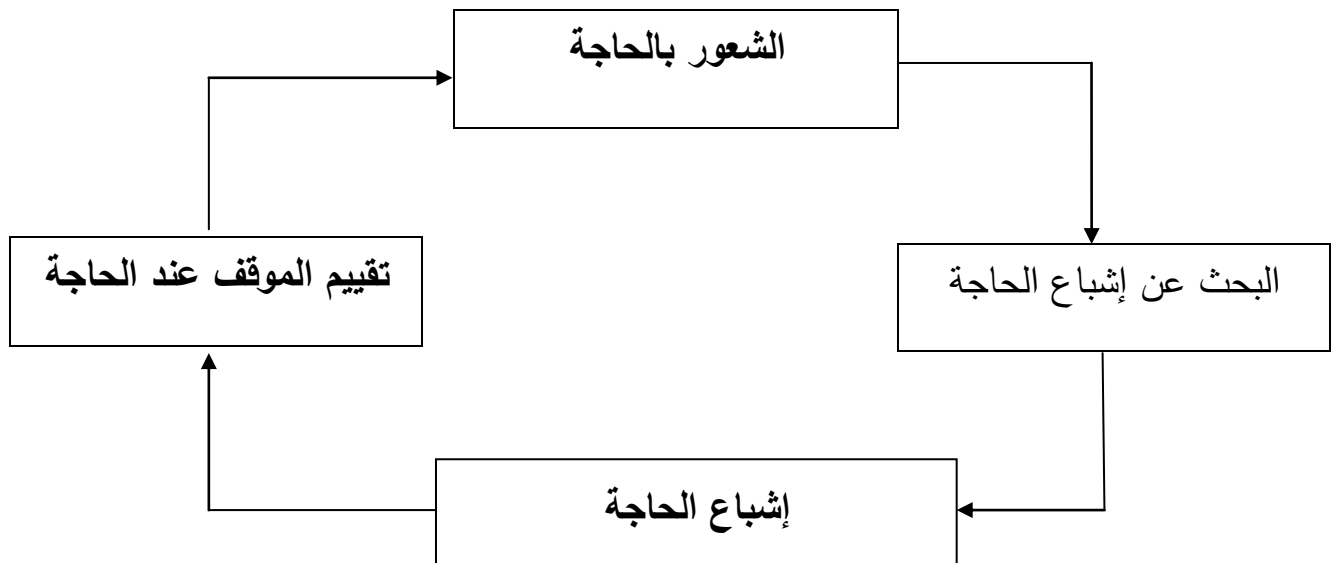
تختلف وجهات النظر حول مفهوم الحوافز وتعريفها، ولكن ما يجدر بنا التنويه أن ذلك الإختلاف يظهر بصورة شكلية، حيث يمكن ملاحظة الإتفاق الواضح في المضمون، و قد أشارت دراسة العنقري إلى أن هناك إختلاف بين العلماء والباحثين في تحديد مفهوم الحوافز، فمنهم من يعرفها بأنها الأجر الذي يحصل عليه العامل مقابل ما ينجزه من أعمال، و منهم من اعتبرها أنها مجموعة العوامل التي تهيئها المؤسسة للعاملين فيها لإشباع دوافعهم(العنقري، 1999، ص11).

- تعرف أيضا الحوافز أنها مولد النشاط والفاعلية في العمل وهي من الطرق النشطة للحصول على أفضل ما لدى الغير، سواء كان ذلك يتعلق بالأمر المادية أو المعنوية(سليمان الدروبي، 2007، ص89).
- تعرف الحوافز أيضا أنها"عوامل أو وسائل أو أساليب تختارها الإدارة بعناية فائقة من أجل خلق أو توجيه السلوك الإنساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية ويحقق للعاملين حاجاتهم ودوافعهم المختلفة"(هادي مشعان، 2008، ص201).
- عرفها"الهييتي" على أنها مجموعة من المثيرات الخارجية التي تؤثر في الفرد العامل لأداء الأعمال الموكلة إليه على أحسن وجه، عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية و المعنوية، إذ أنها مثيرات تعمل على دفع الفرد العامل لأداء أعماله بما يضمن تحريك القدرات الإنسانية وتحويلها إلى سلوك إنتاجي موجه(الهييتي، 2005، ص255).
- عرفها أيضا "السلمي" بأنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما للفرد(السلمي، 1992، ص255).

- في تعريف آخر "الحوافز هي العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه ويقوم نتيجة لأدائه المتفوق والمتميز وتؤدي لزيادة رضاه وولائه للمؤسسة (أبو الكشك، 2006، ص 133).

من خلال ما سبق يمكن القول أن الحوافز مجموعة من المؤثرات التي يجري استخدامها في إثارة الدافعية للفرد حيث أنها مؤثرات خارجية من شأنها تحريك السلوك الذاتي باتجاه اشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها، فالحوافز هي عبارة عن مؤثرات خارجية تستهدف إثارة الدوافع الكامنة لدى الفرد وتلعب البيئة الخارجية دورا رئيسيا في هذا الشيء.

الشكل رقم (1) يبين عملية التحفيز عند الأفراد:



المرجع: عمر محمود غباين، 2009، ص 171

**2. التطور التاريخي للحوافز:**

لقد مرت الحوافز كغيرها من الوظائف الأخرى بتطورات كثيرة ومختلفة وطبقا لطبيعة الفلسفة الفكرية لهذه المدرسة أو تلك، إلا أنها باتت من أكثر الوظائف الإدارية تأثيرا على السلوك الإنساني في تحقيق أهداف المنظمة، فمن الناحية التاريخية يوجد هناك ثلاثة مراحل سائدة بالنسبة لزيادة الحوافز في المؤسسات الصناعية و الشركات وفيها يأتي شرح لهذه المراحل (الخرز، 1987، ص150)

**1.2. المرحلة التقليدية:**

تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة حيث تعتبر المؤسسة وحدة اقتصادية مثالية لاعلاقة لها بالبيئة الخارجية ومن جهة نظر "ماكس فيبر" رائد النظرية البيروقراطية أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول دائما ما يسعى إلى إشباع حاجاته المادية وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط وكذلك ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور في سياستها التحضيرية على الأساس المادي (الخرز، 1987، ص150).

**2.2. مدرسة العلاقات الإنسانية**

من وجهة نظر هذه المدرسة أن المؤسسة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني والفني وهذه المدرسة تنظر إلى الإنسان باعتباره أنه له مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل الجماعات.

بالتالي نرى بوضوح التطور في النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه باعتبار أن المؤسسة بجانب أنها وحدة اقتصادية فهي وحدة اجتماعية لذلك نجد تنوعا في منح الحوافز ما بين المادية والمعنوية (الخرز، 1987، ص150)

**3.2. المرحلة الحديثة:**

تمثلها نظريات الإدارة الحديثة مثل: (نظرية الإدارة بالأهداف، نظرية النظم) وقد حاولت هذه المرحلة أن تتجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة من تجاربها وهذه المرحلة تنظر إلى الجهاز على أنه نظام مفتوح وليس مغلقا ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية، و ذلك حسب مستويات الأداء، وكذلك من وجهة نظر هذه المرحلة ضرورة اشتراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز (عبد الله حميد، 2011، ص172).

### 3. أهمية الحوافز:

يرى (جون فيشر) أنه ليست ثمة حوافز دون الإعراف بالتميز، وليست هناك تميز دون تقديم حافز، في الحالة الأولى تضيّع المنظمة على نفسها فرصة عظيمة بعدم الدعاية للمكافأة أثناء منحها للعاملين، و في الحالة الثانية ليس من المنطقي الإعراف بالأداء الجيد دون مكافأته، و قد ينظر العاملون لهذا الأمر على أنه عملية ساخرة زهيدة الثمن (جون فيشر، 2003، ص179)

حيث يرى علي حسن أن نظام الحوافز يحقق فوائد عديدة للفرد و المنظمة على حد سواء، ذلك على النحو التالي (عبد الله علي حسن، 2008، ص 145):

- ✓ إشباع حاجات و رغبات العاملين بمختلف أنواعها، و منها الحاجات المادية (المال)
- ✓ كذلك الحاجات المعنوية (الإحترام والتقدير) وإثبات الذات.
- ✓ شعور العاملين بالعدالة و المساواة داخل المنظمة.
- ✓ جذب المهارات والكفاءات المتميزة للعمل بالمنظمة.
- ✓ زيادة مستوى رضا العاملين نتيجة لإشباع رغباتهم.
- ✓ زيادة ولاء و انتماء العاملين للمنظمة.
- ✓ زيادة إنتاج العمال كما و كيفاً.

- ✓ تخفيض معدلات الفاقد والتالف وتخفيض البطالة.
- ✓ تنمية روح التعاون بين العاملين داخل المنظمة.
- ✓ تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع (عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، 2009، ص294).

#### 4. أهداف الحوافز:

للحوافز عدة أهداف تسعى لتحقيقها يمكن تقسيمها على النحو التالي:

##### 1.4. أهداف على المستوى الفردي:

**1.1.4. الإيعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير:** طالما أن العمل السيء سريعا ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأديب والتوبيخ والفصل من العمل أحيانا، يجب الإيعتراف بحق من بذل الجهد و إتقان الأداء والإخلاص في العمل بتشجيعه وحثه على الإستمرار بما يمكن من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.

**2.1.4. أداة للتغذية المرتدة:** يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أعمالهم ورد فعل الغير اتجاهها، استجابة لرغبتهم لمعرفة البيانات والمعلومات عن أداءهم إشباعا لغرائزهم في حب الإستطلاع.

**3.1.4. الدعم المالي:** يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.

**4.1.4. تحمل المسؤولية:** تعد المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالإلتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية، والأفراد يبحثون عن المكانة الإجتماعية والدور الفعّال والإحساس بالفخر وكلها متغيرة ولا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية (عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، 2009، ص294).

**2.4. أهداف الحوافز على مستوى الجماعات:****1.2.4: إثارة حماس الجماعات و تشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة:** يجب الأفراد

إثبات ذاتهم و يحدث التنافس إذا توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.

**2.2.4: تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعات:** تهدف الحوافز الجماعية ذوي المهارات

العالية من نقل المهارات إلى زملاءهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل (عبد

الحميد عبد الفتاح المغربي، 2009، ص 295).

**3.4. أهداف الحوافز على مستوى المنظمة:****1.3.4: التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية:** تساهم الحوافز في الإستجابة لتأثير

الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية والحكومية ما

يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة بتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها

هذا يستدعي بدوره الإستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

**2.3.4. التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المتاحة:** ومنها تخطيط

الموارد البشرية وتحليل الوظائف والإستقطاب والإختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم

الوظائف والأداء والأجور والخدمات والترقيات وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج

المتوقعة على مستوى المنظمة.

**3.3.4. تهيئة المناخ التنظيمي المناسب:** تهدف الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن

العمل لدى الأفراد ما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق

أهداف المنظمة (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2009، ص 295)

## 5. نظريات الحوافز:

لقد شغلت موضوع الحوافز بال الكثير من الباحثين منذ بدء العمل المنظم في الحياة الإقتصادية، حيث كانت أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز، والدوافع، وخلال تلك الفترة تطورت مجالات البحث وتعدت النظريات التي تحاول تفسير أسباب تحفيز الأفراد، فيما يلي سنتطرق إلى أهم هذه النظريات: (زيد منير سلمان، 2008، ص115).

## 1.5. النظريات الكلاسيكية:

1.1.5. النظرية الماركسية: تقوم النظرية الماركسية في منطلقاتها الفكرية لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات الإدارية، ولا شك أن هذا الأساس الذي تبنى عليه هذه النظرية تشير إلى وجود علاقة تناقض بين من يملك وسائل الإنتاج أو الإدارة المثلة له، وبين من يملك قوة العمل وهو العامل.

ينظر "كارل ماركس" من خلال كتاباته التي ساهمت في تحليل موضوعات وقضايا علم اجتماع التنظيم، وينظر إلى المجتمع على أنه بناء محدد يقوم على أساس طبقية متناقضة، حيث يرى "ماركس" أن: الطابع الرسمي لتنظيمات لا يعبر عن طبيعتها الحقيقية الواقعية، لأن التنظيمات البيروقراطية اتخذت لنفسها صورة مزيفة مشتقة من النصوص القانونية و اللوائح الإدارية (السيد محمد الحسيني، 1985، ص8).

الذي يهمننا هنا هو مدى اهتمام "ماركس" بتحليل عناصر الصراع بين العمال والإدارة المثلى لمالكي وسائل الإنتاج، حيث ركز على إبراز التناقض بين مصالح وتطلعات الطبقة العمالية والطبقة الرأسمالية، ولا شك أن الصراع عند "ماركس" آلية من آليات التغيير للأوضاع القائمة على البيروقراطية واستبدالها بأنساق جديدة، آليات هدفها تدمير الأبنية البيروقراطية واستبدالها بأشكال جديدة من البناء الإداري، لذلك نجده يركز على ضرورة سيطرة العلاقات

الاجتماعية العادلة بين العمال من جهة وإدارة التنظيم من جهة أخرى، وقد حاول "لينين" من خلال كتابه "الدولة والثورة" إبراز بعض الأفكار المكملة لنظرة "ماركس" حيث أشار إلى إمكانية مواجهة البيروقراطية والقضاء عليها بإتباع بعض الأساليب الناجعة منها وعلى سبيل المثال: التأهيل الذي يجب أن يحظى به كل موظف لقيام بعمله، ومنها المساواة في الأجور بين موظفي الخدمة المدنية والعمال مع التركيز على ضرورة أن تلعب الرقابة والمحاسبة دورها الفعّال والإيجابي في تحقيق هذه الأهداف، وركز "لينين" على نظام العمل والحوافز لخلق نوع من الإتصال والتفاعل بين العمال والإدارة بالقضاء على معظم المشاكل التي أنتجها المجتمع الرأسمالي ومن ثم توليد الرضا الوظيفي والفاعلية التنظيمية لدى العامل.

"لا بد أن تكون لكل عامل مصلحة شخصية في القيام بالمهام الإنتاجية الفعلية، إذ من دون الإهتمام بالمصلحة الشخصية والحافز الشخصي لا يمكن أن نكسب تأييد ملايين الشعب لنظام جديد في العمل" (عبد الرزاق جلبي، 1999، ص 223).

**2.1.5. النظرية البيروقراطية:** يعتبر "ماكس فيبر" (1884\_1920) أول المنظرين للنظرية العلمية في التنظيم، وتقوم نظريته على وصف النموذج الأمثل للتنظيم حيث عبر عنه على أنه "بناء عقلي أو فكرة بنيت بطريقة عقلية خالصة يصعب أن نجد لها مثلاً في الحياة الواقعية".

فحسب فيبر فإن أكبر إنجاز اجتماعي عرفه المجتمع البشري يتمثل في البيروقراطية و هي "تنظيم قائم على أسس معينة لتحقيق أهداف محددة كما أنه يتكون من أشخاص وإمكانيات مختلفة و طرق مرسومة لأداء الأفعال، فالإدارة البيروقراطية تعني ممارسة الحكم والرقابة على أسس المعرفة ولتوضيح النموذج أكثر يعرض فيبر أهم الخصائص التي يتميز بها هذا النموذج وهي:

✓ لكل وظيفة مجموعة قواعد وقوانين توضح مجالات التخصص وتقسيم العمل.

- ✓ توزيع الواجبات الرسمية والسلطة وتحديدتها لكل وظيفة.
- ✓ تحديد المهام بحسب التسلسل الهرمي للسلطة.
- ✓ مراعاة المؤهلات الفنية عند اختيار الموظفين وكذلك الترقية إلى مستويات الإدارة العليا.
- ✓ اعتماد سلوك المراقبة لسلوك العمال وإخضاعهم لنظام جزاء صارم ومنظم.
- ✓ العمل على السيطرة على العلاقات الرسمية العامة بدل سيطرة العلاقات الشخصية الخاصة.

من خلال هذه الخصائص التي يتحدث عنها "ماكس فيبر" تتجلى لنا نظريته بكل وضوح إلى العامل حيث يتجرد العامل من كل المكونات الإنسانية والنفسية والاجتماعية ما دام ارتباطه بالوظيفة في إطار محدد من العلاقات الرسمية المفروضة و الإجراءات المحددة مسبقا.

أيضا للتنظيم البيروقراطي عدة مبادئ نذكر منها ما يلي:

- ✓ توزيع العمل وفقا للتخصص بحيث يكون لكل مدير وموظف واجبات ومسؤوليات رسمية محددة ومنفصلة وواضحة بحيث لا يحدث تداخل بين الوظائف، ويتصرف الموظف في حدود سلطته وعلى من هو رئيسه ومن هم مرؤوسيه.
- ✓ تحديد قواعد وإجراءات لتنظيم الأداء وتفاعل الأفراد فيما بينهم داخل المنظمة.
- ✓ يعين في الوظيفة من هو أكثر جدارة لشغلها.
- ✓ تكتسب المهارات داخل البيروقراطية من خلال الخبرة والتدريب والترقية.
- ✓ يحصل الموظف في المنظمة البيروقراطية على مميزات التوظيف الثابت والراتب في حالة المعاش.

✓ استعمال سجلات ووثائق رسمية في إنجاز الأعمال ويصف (ماكس فيبر) السلطة داخل المنظمة البيروقراطية بأنها سلطة قانونية أو شرعية لأنها مستمدة من خلال إجراءات رسمية يقبل بها الجميع.

✓ يقوم التنظيم البيروقراطي على السرية والإلتزام بها في جميع الأعمال.

✓ فصل الفرد عن الوظيفة، حيث لا يحق للفرد امتلاك وسائل المنظمة ولا الوظيفة التي يمارسها، لذا فالتنظيم البيروقراطي يكرس مبدأ الفصل بين الفرد والوظيفة التي يمارسها.

✓ حرية التقاعد، حيث يتم شغل الوظائف عن طريق التقاعد، مما يسمح للتنظيم البيروقراطي من انهاء مهام الأفراد، والذين لهم الحق في طلب الإستقالة في المناصب التي يشغلونها.

✓ يخضع الأفراد أثناء ممارسة أعمالهم للرقابة و الإنضباط (عبد العزيز شنيق، 2007، ص 45).

### 3.1.5. مدرسة الإدارة العلمية:

'فريدريك تايلور' كان من أوائل الناس الذين تحدثوا عن التحفيز، كان ذلك عام 1911 عندما افترض تايلور أن الموظفين كسالى، ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط، وللوصول لنظام عادل للرواتب و الحوافز، اقترح تايلور أن يتم تجزئة العمل أو الوظيفة إلى أجزاء صغيرة، ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيذها، وأخيرا دمج هذه الأجزاء ثانية بشكل فعال، هذه العملية كانت تسمى (دراسة الحركة و الوقت).

انطلاقا من كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" الذي ألفه سنة 1911، أوضح تايلور وجهة نظره فيما يتعلق بإدارة العمل مشيرا إلى أن أسلوب العمل في أي تنظيم يجب أن يسير وفق مبادئ علمية محددة منها:

- ✓ تقسيم العمل وتحديد كميته.
- ✓ تجزئة العمل إلى أبسط الأشكال لضمان الفعالية التنظيمية في الأداء و المراقبة المباشرة للعمل من قبل المشرفين والمسيرين.
- ✓ تحفيز العمال بمكافآت مالية نقدية يومية بغرض ضمان امتثالهم للأوامر والتعليمات والإجراءات المحددة والمتعلقة بأداء العمل.
- ✓ مساواة تاييلور بين البشر والآلات.
- ✓ افتراض تاييلور أن الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال غير دقيق.
- ✓ افتراض وجود أفضل طريقة لأداء العمل ليس منطقي (محمد عبد الفتاح ياغي، 1986، ص 23).

#### 4.1.5. نظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاس ماك غريغور:

من بين النظريات التي تناولت الحوافز نجد ما يعرف بنظرية (X) و (Y) لدوغلاس ماك غريغور حيث تعكس كل منها فلسفة إدارية معينة قائمة على مفهوم محدد للدافعية ويمكن تلخيص مبادئ نظرية (X) في النقاط التالية:

✓ تتطلب إدارة البشرية توجيه طاقاتهم وحفزهم والرقابة على أعمالهم وتفسير سلوكهم بما يتفوق وحاجات المؤسسة.

✓ بدون هذا التدخل أي الحفز والتوجه والرقابة من قبل الإدارة، فإن الأفراد لن يعملوا نظرا لما يسودهم من تراخي، وربما المعارضة لأهداف المؤسسة.

فعليه فإن النظرية تقوم على منطق الرجل الإقتصادي، حيث لا يمكن التأثير على العاملين وحفزهم على العمل، إلا من خلال إدارة أنظمة الثواب والعقاب.

أما نظرية (Y) فإنها تقوم على فلسفة أساسية مفادها أن المنظمة وظيفتها تتمثل أساسا في ضرورة توفير ظروف العمل المناسبة التي تساعد الفرد العامل على إشباع حاجاته بنفسه و

لنفسه، بمعنى آخر فإن الإدارة لا تستطيع أن تجعل من فرد ما إنسانا مبتكرا، ولكنها تستطيع أن تقدم له الظروف الملائمة التي تساعد أن يصبح كذلك، وتتخلص مبادئ هذه النظرية في النقاط التالية:

✓ تنحصر مسؤولية الإدارة في تنظيم جميع عناصر الإنتاج وتوجيهها لتحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمة.

✓ لا يعتبر التراخي في تحقيق أهداف المنظمة أو معارضتها من طبيعة البشر ولكنها نتيجة منطقية لخبرتهم السابقة داخل المؤسسة ذاتها.

✓ تعتبر الدافعية والقدرة على تحمل المسؤولية والإستعداد لتحقيق أهداف المؤسسة جزءا لا يتجزأ من طبيعة الخصائص البشرية، وبالتالي فإنه يجب على الإدارة أن تتنبه الأفراد إلى وجود الإدارة وأن تدفعهم على تنميتهم بأنفسهم.

مما يتضح لنا بأن نظرية (X) تقوم على فكرة الرقابة المفروضة على الفرد، في حين تقوم نظرية (Y) على فكرة الرقابة الذاتية وهذا هو الفرق بين معاملة البشر كأطفال ومعاملتهم كبالغين. وقد ركز "دوغلاس ماك غريغور" على فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية، وقد بنى نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الإفتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها، وبناءا على الإفتراضات فقد قسم "غريغور" العاملين إلى مجموعتين أطلق عليهم (X.Y) حتى لا يحكم على المضمون إن كان جيدا أو رديئا أو متشددا أو متساهلا، وهما يمثلان موقفين مختلفين، وحدد لكل منهما الملامح الرئيسية والتي نعرضها كالاتي:

### ❖ نظرية (X):

- ✓ الإنسان كسول بطبيعته ولا يحب العمل ولا يريد المسؤولية في العمل.
- ✓ يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوجهه ويشرح له ماذا يفعل.

✓ العقاب أو التهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل، أي أنه يعمل خوفاً من العقاب وليس حبا للعمل.

✓ لا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون الرقابة.

✓ الأجر والمزايا المادية الأخرى هي أهم حوافز العمل.

هذه الفلسفة هي امتداد لفلسفة العصا والجزرة التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة التي تتحكم في مختلف العمليات من توظيف وأجور وتدريب ومكافأة... وهي جميعها لا تخرج عن كونها الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أداءه لعمله، في حين أن التراخي في الأداء يحول هذه العمليات إلى عصا تستخدمها الإدارة للضغط على الأفراد.

### ❖ نظرية (y):

تخالف هذه النظرية أولاً تلك الإقتراحات في السلوك البشري و التي وردت في نظرية (x) و التي تصف المورد البشري بصفات ظالمة ليست من طبيعته، تلك النظرية التي تنكرت للجانب الإنساني.

إنّ هذه النظرية إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العمال، فإنّها تحاول تقديم افتراضات أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني وهي:

✓ إنّ الجهد الجسمي والعقلي الذي يبذله العامل في العمل هو شيء طبيعي، كالتعب والراحة من العمل يمكن أن يكون مصدر رضا ولذلك سوف يتم إنجازه ويشكل تطوعي، كما يمكن أن يكون مصدر عقوبة وبذلك يتم تجنبه إذا كان ذلك ممكناً.

✓ إنّ الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليسا الوسيلتين الوحيدتين اللتين تدفعان العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ أن العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي من أجل إنجاز الأهداف التي التزم بها.

- ✓ إنَّ العنصر البشري يعرف كيف يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.
- ✓ في ظروف الحياة الصناعية الحديثة فإن الطاقات الكامنة للعنصر البشري قد تمت الاستفادة منها بشكل جزئي (عبد العزيز شنيق، 2007، ص50).

الجدول رقم (1) يوضح نظرية ماك غريغور

نظرية (y)	نظرية (x)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>واقعية الذات</li> <li>أفضلية العمل في فرق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أجر، مكافأة</li> </ul>	1)دافعية العمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>حكم ذاتي، مسؤول،</li> <li>تشاركي، مراقبة ذاتية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>علاقة أبوية، الخوف</li> <li>من العقوبة، توجيهي، الرقابة</li> </ul>	2)نمط الإدارة
<ul style="list-style-type: none"> <li>فعالية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>سلبية</li> </ul>	3)الأفضلية الطبيعية
<ul style="list-style-type: none"> <li>التأقلم مع التغيير</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مقاومة التغيير</li> </ul>	4)الإستعداد للتغيير
<ul style="list-style-type: none"> <li>التطور المستمر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التحديد المسبق الأولي</li> </ul>	5)إدراك الأفراد
<ul style="list-style-type: none"> <li>تشجيع الأفراد على الإبداع والإبتكار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>العمل في حدود</li> </ul>	6)الإشتراك في العمل

Source :jean\_pierre helfer,p358

## 2.5. نظريات المحتوى:

1.2.5. نظرية مدرسة العلاقات الإنسانية (التون مايو): في العشرينات من القرن الماضي، ظهرت حركة جديدة تسمى حركة العلاقات الإنسانية تركز على أهمية تحسين العلاقات في بيئة العمل، مثل تحسين الإتصال بين العاملين و المشرفين عليهم، وإتاحة مجال أكبر للتداول وإبداء الآراء، هذه النظرية مبنية على دراسة أظهرت زيادة في الإنتاجية بعد تطبيق التغييرات، المذكورة إلا أنّ هذه النظرية انتقدت لأنها ركزت على طريقة واحدة فقط كطريقة مثلى للتحفيز.

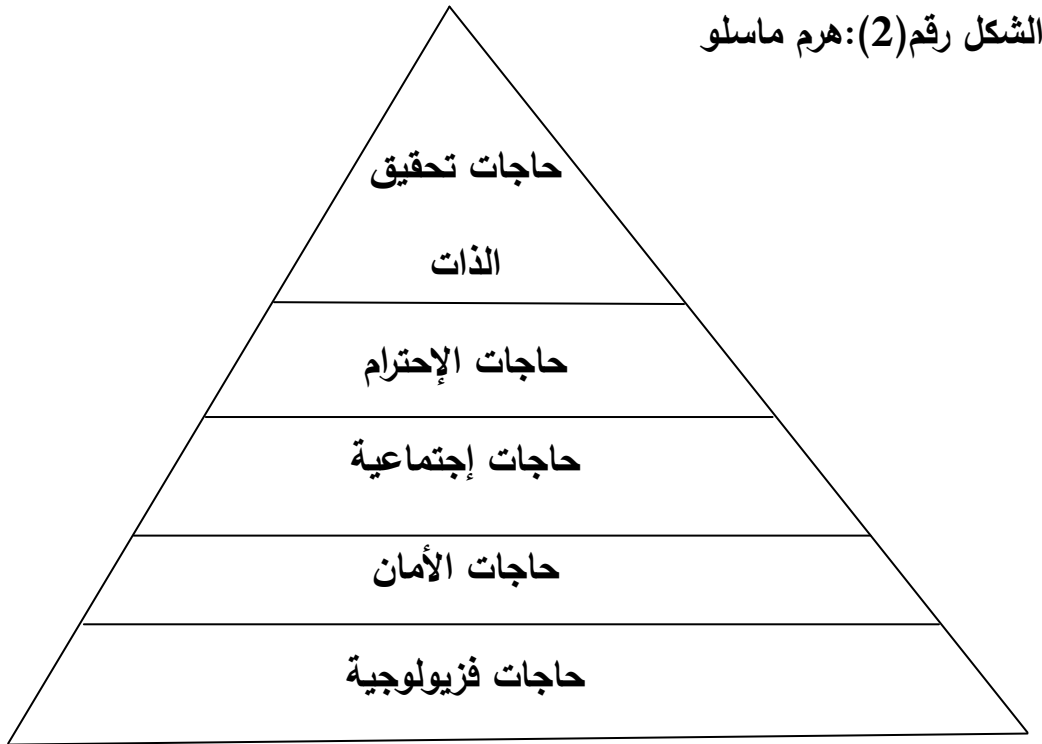
كانت دراسات هاوثورن إحدى الدراسات الرئيسية في هذا المذهب، ففي عام 1924 تم عزل مجموعة من النساء ووضعهم في غرفة خاصة لإنتاج أدوات كهربائية لكن في ظروف عمل جيدة، حيث قام الباحثون بتقديم وجبات غذائية مجانية، وساعات عمل أقل، وفترات راحة أكثر، كما تم السماح للموظفين بالقيام بالعمل على شكل مجموعات صغيرة، بالإضافة لتغيير في نظام الحوافز المالية، بجانب هذه التغييرات "المادية" تمت التغييرات في نظام الإدارة حيث أصبح المشرفون إجتماعيين وأكثرهم تفهماً.

لاحظ الدارسون أنّ الإنتاجية قد زادت بعد هذه التغييرات، وكان الإستنتاج الأولي أنّ: "التغييرات المادية" هي السبب، لكن بعد عمل تغييرات سلبية، كتقليل الإضاءة أو زيادة درجة الحرارة في الغرفة لحد يصعب العمل فيها، كانت الإنتاجية لا تزال في ارتفاع، ومن ذلك استنتج الباحثون أنّ سبب زيادة الإنتاجية ليست التغييرات في بيئة العمل وإنما في طريقة أداء العاملين، فكلما زادت الروح المعنوية و الإجتماعية بين الموظفين زادت الإنتاجية (عبد العزيز شنيق، 2007، ص 69).

2.2.5. نظرية الحاجات الإنسانية (ماسلو): لقد حاول عالم النفس "ابراهام ماسلو" عبر عدد من السنوات تقديم نظرية عامة لتفسير الدافعية لدى الأفراد، ولقد نجح عام 1930 في تقديم نظريته، ووفقا لماسلو فإن الفرد لديه 5 أنواع من الحاجات وهي:

- **الحاجات الأساسية:** وتتضمن مجموعة الحاجات الضرورية لبقاء الفرد، وتضم الحاجة إلى الطعام، الماء، الهواء وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات هي حاجة هؤلاء إلى الأجر والحوافز المادية بأنواعها.
- **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).
- **الحاجات الإجتماعية (الإنتماء):** تتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الإجتماعي تتمثل في الحاجة إلى الإنتماء إلى الأسرة أو الجماعة.
- **الحاجة إلى الإحترام:** تتعلق حاجة الإحترام بشعور الفرد بالكفاءة أو الجدارة، أو الإستقلالية والقوة، الثقة بالنفس و الإعتراف من قبل الآخرين، و يقابلها إتاحة الفرصة للفرد في المنظمة للقيام بأعمال معينة وتحمل المسؤولية.
- **الحاجة إلى تحقيق الذات:** تضم هذه الحاجة رغبة الفرد في تكوين قدراته وتطويرها مما يساعد على إشباع هذه الحاجة هو توفير فرص الإبتكار والإبداع للأفراد (إحسان دهشن، 2011، ص218).

يمكن تمثيل هذه الحاجات في الشكل التالي:



المرجع: حسين حريم، 2008، ص 256

من خلال الشكل نلاحظ أن كل حاجة من الحاجات المختلفة الخاصة بالفرد العامل إلا ولها وسائل تحفيزية خاصة بها تقدمها المؤسسة للعاملين من أجل إشباع حاجاتهم وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة من جهة، وتحقيق رضا العاملين وأهدافهم وطموحاتهم وذاتهم من جهة أخرى.

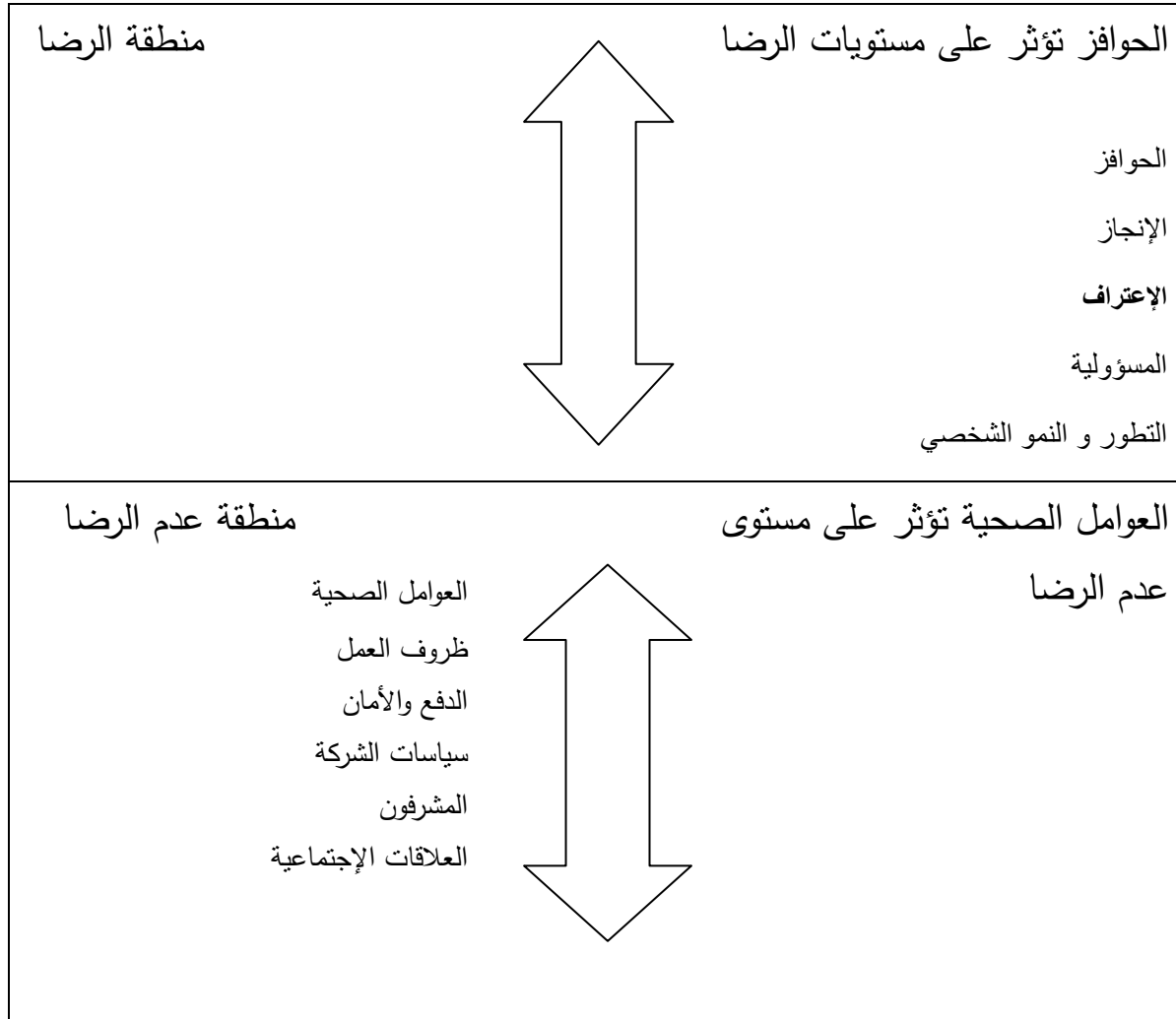
**3.2.5. نظرية العاملين لفريدريك هرزبرغ:** تعتبر من أكبر النظريات التي تعرضت للمناقشة منذ أن طرحها "فريدريك هرزبرغ" حيث قام بالفصل بين نوعين من العوامل بناء على الإستجابات التي تلقاها من العينة التي أخضعها للدراسة وتنقسم هذه العوامل إلى قسمين: (طارق طه، 2007، ص 312).

❖ **العوامل الوقائية (الصحية):** تنتمي إلى محتويات العمل وبيئته وتعمل للمحافظة على العامل من عدم الرضا عن عمله، وتتمثل هذه العوامل بالسياسات التنظيمية والعلاقات التبادلية مع الرؤساء والمرؤوسين وشعورهم بالأمان والإستقرار في العمل وعدالة الراتب، فإذا شعر الفرد أن سياسة التنظيم متوازنة ورواتب عادلة مقارنة بالتنظيمات الأخرى، فإنه لا يصل إلى مستوى عدم الرضا.

❖ **العوامل المحفزة (دافعة):** ومن الأمثلة عليها الإنجاز، المسؤولية، التقدم واعتراف الغير مرتبطة بمحتوى الوظيفة فإذا توفرت كان الأفراد راضين عن وظائفهم(كامل بربر، 2006، ص 294).

يرى هرزبرغ أنه إذا تمكنت الإدارة من توفير العوامل المحفزة فإن أداء العمال سيرتفع وأن غناء الوظيفة يؤدي إلى إشباع الحاجات.

الشكل رقم (3) يوضح نظرية العاملين



(المرجع: العاني، 2007، ص 68)

4.2.5. نظرية ماكيلاند: صاحب هذه النظرية "دايفيد ماكيلاند" ويعود أساسها إلى علم النفس السريري سنة 1968، أجرى "ماكيلاند" وجماعته دراسات على عدة ثقافات شملت الولايات المتحدة الأمريكية، إيطاليا، بولندا، الهند (محمود سلمان العميان، 2005، ص 289).

حيث تم استخدام أساليب التنبؤ لتحديد سمات الأفراد الذين لديهم الحاجات الثلاث، وفيما يلي عرض لتلك الحاجات:

❖ **الحاجة للقوة:** إنّ الأفراد الذين يحتاجون للتمتع بالقوة يهتمون غالباً نحو ممارستها اتجاه الآخرين، مما يعني أنهم يفتشون على مواقع قيادية، وهؤلاء غالباً ما يتسم بقوة الشخصية واللياقة والإصرار والقدرة على فرض الرأي (خضير كاضم محمود، 2008، ص 326).

❖ **الحاجة للانتماء:** الأفراد الذين يحتاجون للانتماء بدرجة عالية يشعرون بالسعادة عندما يحبهم ويودهم الآخرون، ويسعون لتفادي الإبعاد أو الرفض من الجماعات التي ينتمون إليها، ولذلك فهم مهتمون باستمرار وجود علاقات متينة مع الآخرين (خليل محمد حسن الشماع، 2007، ص 190، 189).

❖ **الحاجة للإنجاز:** وهي الدافع للتفوق وتحقيق الإنجاز وفق مجموعة من المعايير، وترى هذه النظرية أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز، ويكون لديهم دافع التفوق والكفاح من أجل النجاح، وذلك لمجرد تحقيق النجاح، دون اعتبار إلى المردود المادي ما لم ينظر إلى المردود المالي على أنه مؤشر للنجاح (محمد قاسم القريوتي، 2009، ص 66).

### 3.5. النظرية العلمية:

1.3.5. **نظرية التوقع:** الحوافز تعتمد على توقعات الأفراد بخصوص قدرتهم لأداءهم المهام والحصول على المكافآت المرغوبة.

نظرية التوقع التي ترتبط بالعمل من روادها "فيكتور فروم" بالإضافة إلى مساهمة عدد من العلماء، نظرية التوقع لا تهتم بتحديد أنواع الحاجات ولكن تهتم بعملية التفكير التي يستخدمها الأفراد ولتحقيق المكافآت، مثال ذلك الطالب الجامعي الذي لديه رغبة قوية في الحصول على العلامة (X) في مادة المحاسبة ولديه أكثر من امتحان وأن دافعيته للدراسة للإمتحان الأخير سوف تتأثر بما يلي:

- التوقع بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب.
- التوقع بأن الإنجاز المطلوب في الامتحان سينتج العلامة (X) وأنّ الجهد المبذول سيحقق المكافأة المرغوبة.
- إذا اعتقد الطالب أنه لا يستطيع الحصول على العلامة (X) في الامتحان فلن يكون لديه حافز للدراسة بجدّ (هيثم العاني، 2007، ص112).

**التوقع x قوة الرغبة للفرد = الدافعية**

وفقا لهذه النظرية، التحفيز يقوم على الإجابة على السؤالين التاليين:

- (1) إلى أي درجة تريد شيئا ما؟
- (2) ما هي أفضل طريقة تؤدي بنا للوصول إليه؟ (ricki w.griffin,2001 (op\_cit,p281

نموذج فروم يقوم على 4 فرضيات أساسية وهي:

- ❖ يختلف الأفراد في حاجاتهم وأهدافهم و بالتالي يختلفون في توقعاتهم .
- ❖ يتخذ العاملون في المؤسسات قرارات معينة مبنية على إدراكهم أنّ سلوكا معيناً سيؤدي إنتاج مرغوب فيها.
- ❖ سلوك الإنسان تحدده قوى تتبع من داخله ومن البيئة.
- ❖ العاملون في المؤسسات يتخذون قرارات بشأن سلوكهم في تلك المؤسسات بالرغم من وجود قيود حول هذا السلوك مثل قواعد وقوانين التسيير (عبد الباري ابراهيم درة، 2008، ص240).

أقام فروم مجموعة من العلاقات نبنها فيما يلي:

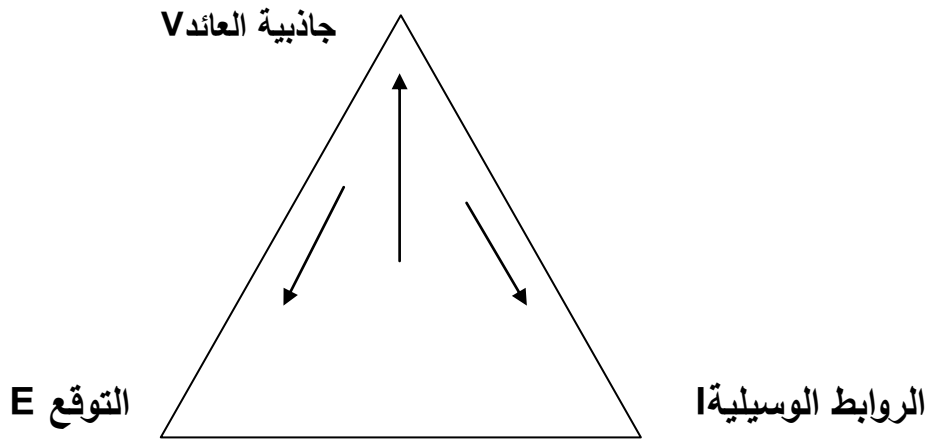
❖ **العلاقة بين الجهد والأداء:** توقع الفرد أنّ الجهود التي يبذلها ستؤدي إلى أداء معيّن.

❖ **العلاقة المكافأة والأهداف الشخصية:** تتمثل في قوة جاذبية العائد الذي يحصل عليه

الفرد وتتكون نظرية "فروم" من مجموعة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها،

ونوضحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (4) يوضح نظرية التوقع



Nicole aubert, 2003, p.38

كما هو مبين في الشكل السابق عناصر نظرية "فروم" ثلاثة أبعاد هي:

❖ **قوة العائد أو ما يسمى بمتغير التكافؤ (la valence):** وتعني قوة ميل الفرد اتجاه

نتيجة معينة، وإعطائه أهمية كبيرة وتفضيل الفرد لهذا العائد أو هذه النتيجة، ويكون

التكافؤ سالبا إذا لم يفضل الفرد المكافأة ويفضل عدم الحصول عليها، ويكون التكافؤ

صفر إذا كان الفرد حياديا بالنسبة للعائد (nicole aubert, 1999, p.152).

❖ **الروابط الوسيئية: (l'instrumentalité):** وهي مقياس قوة العلاقة بين الأداء

ومحتواه مع إمكانية الحصول على حوافز معينة، فمثلا قد يعتقد الفرد أن أدائه العالي

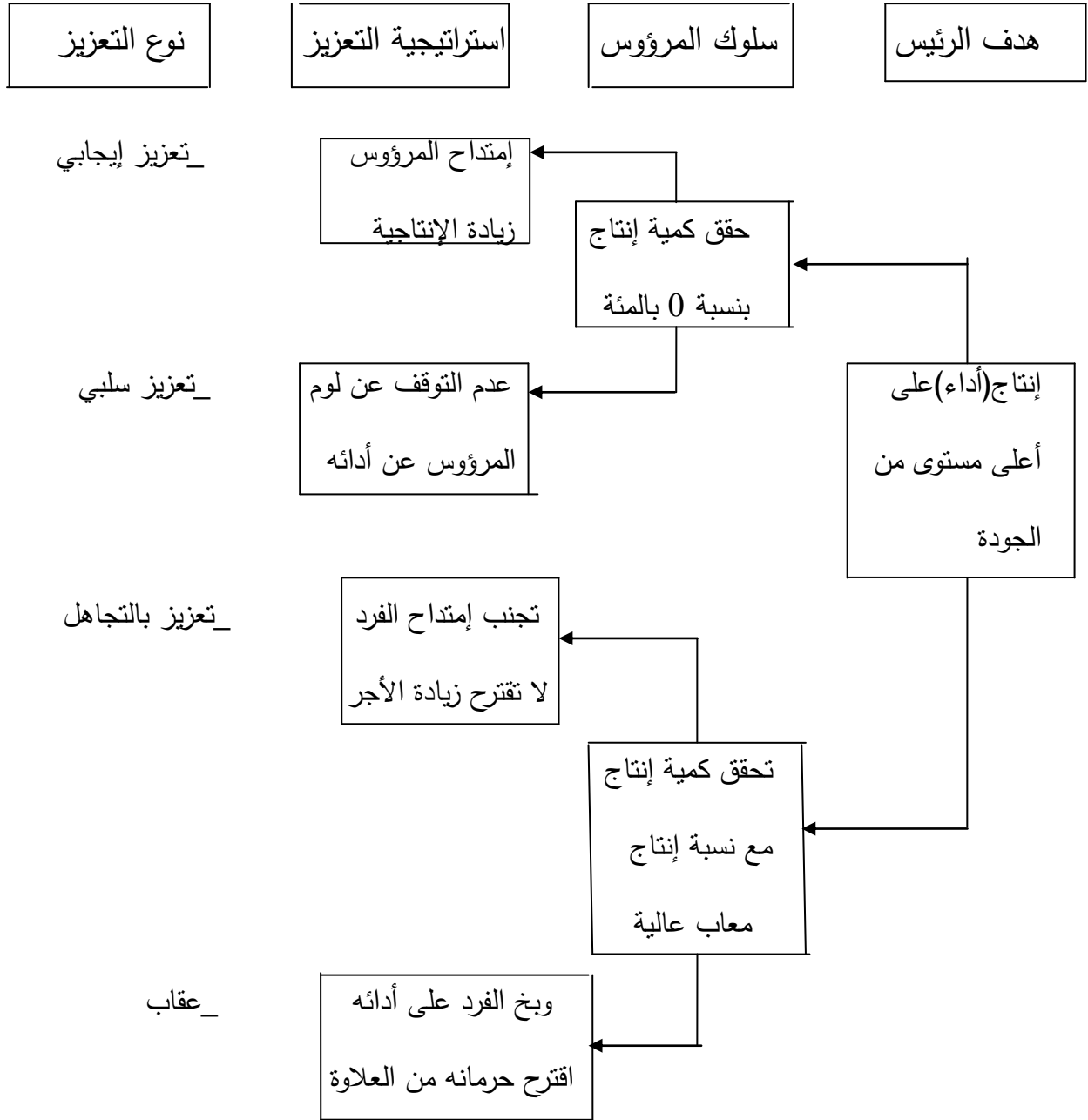
هو الوسيلة التي تمكنه من الحصول على حوافز عالية، بينما يشعر البعض أنه لا توجد علاقة بين الإثتين، ويستوي بذلك من يعمل ومن لا يعمل، وبهذا فكلما كان هناك تأكيد على وجود علاقة بين الأداء والعوائد كلما زادت دافعية الفرد للأداء (leboyer,2003,p.70).

❖ **درجة التوقع (l'expectation):** وتخص التوقعات بالنسبة للجهود المبذولة، بمعنى توقع الفرد بأن جهده سيؤدي إلى الإنجاز والأداء المطلوب، إذن فهي تركز على كيفية تفكير الفرد في إمكانية نجاحه بالنسبة إلى موقف محدد، إذن هي بذلك رقابة وتقييم ذاتي، وهي احتمال يضعه الفرد حول فرص النجاح (aubert nicole,1999,p.153).

**2.3.5. نظرية التعزيز لسكنر:** هذه النظرية مبنية على العلاقات بين السلوك (الفعلي) ونتائجه، وهي تركز على تعديل سلوك الموظفين في العمل من خلال استخدام مكافآت وعقوبات محددة.

فالتعزيز يعرف بأنه أي شيء يسبب سلوك محدد من أجل تكراره (هيثم العاني، 2007، ص118\_119).

الشكل رقم (5) نموذج نظرية تعديل السلوك:



المصدر: (عبد الرحمن توفيق، 2004، ص 8)

كل نمط من أنماط التعزيز يكون نتيجة للسلوك المرغوب أو غير المرغوب والتي تنتج عن سلوك الشخص هي نتائج مرغوبة وغير مرغوبة (هيثم العاني، 2007، ص 119).

من الشكل السابق يمكن ملاحظة أنواع أساسية لنظرية التعزيز وهي:

❖ **التعزيز الإيجابي:** ويستعمل لدفع الفرد لتكرار سلوك معين وذلك بربط السلوك المرغوب فيه بعوائد إيجابية لدى الفرد.

❖ **التعزيز السلبي:** وهذا أيضا هدفة دفع تكرار السلوك المرغوب فيه، وذلك عن طريق ربط السلوك بتجنب تعريض المرؤوسين لنتائج غير مرغوب فيها، مثلا التوقف عن توبيخ الموظف الذي عادة ما يصل متأخرا عندما يصل للعمل في الوقت المحدد.

❖ **مبدأ التجاهل:** وهو أيضا يستعمل لتجنب السلوك غير المرغوب فيه، وذلك بالوقوف موقف الحياد، بمعنى لا يبدي رد فعل إيجابي ولا سلبي، وإنما يكتفي بالسكوت، مثلا أحد الرؤساء اعتاد إلقاء النكت أثناء الاجتماعات والجميع كان يضحك، وعندما أراد المدير أن يجعله يكف عن هذا السلوك توقف عن الضحك على نكته هو وجميع من يحضر الاجتماع فتوقف تلقائيا عن قول النكت (مزوار منوية، 2012، ص 35).

**3.3.5. نظرية (z) لوليام أوشي:** أسس هذه المدرسة رجل يدعى "وليام أوشي" ، ومحور النظرية يدور حول سر نجاح الإدارة اليابانية وهذا راجع إلى اهتمامها بعمالها ومهاراتهم والإهتمام بأهدافهم والسهر على تحقيقها، حيث أدخلت متغيرات ثقافية وقيمة للمجتمع الياباني على طرق التسيير ونمط التنظيم في هذا البلد، وقد أصبح من التقاليد التنظيمية أن يكون العمل على مدى الحياة، وكذا فيما يخص طرق التقييم والتسيير حيث يمكن للبعض أن يكونوا مسؤولين دون أن تكون لهم سلطة أو رتبة في الهيكل التنظيمي، إضافة إلى الإعتماد على جماعة اتخاذ القرارات عن طريق التشاور والاجتماع والتركيز على جماعات العمل، وبالتالي فالإدارة اليابانية اعتمدت على تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية السليمة في أسلوب الإدارة وذلك على الإعتبارات التالية:

❖ **العضو العامل:** من حيث تكوين الشخصية ووضعه الإجتماعي.

❖ **أسلوب الإدارة:** وهي كيفية سلوك الإداريين لتحقيق أهداف المؤسسة.

❖ **المهارات:** وهي القرارات المميزة للأفراد.

أهداف المرؤوسين: مما يعود بتحقيق أهداف الأفراد العاملين وأهداف المؤسسة التي تتمثل في:

- زيادة الثقة والمودة والتعاون في العمل.
- زيادة الرضا الوظيفي.
- زيادة الحرية والإستقلالية للعاملين.
- زيادة الإنتاجية والفعالية (محمد رسلان الجيوسي، 2000، ص 155).

## 6. أنواع الحوافز:

### 1.6. الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها:

**1.1.6. الحوافز المادية:** وهي كل ما تمنحه المنظمة للعاملين بها من أجر أساسي أو راتب أو مكافآت تشجيعية أو علاوات دورية أو استثنائية أو عمولات أو ترقيات أو اشتراك في الأرباح أو ما شابه ذلك بما يضمن للعاملين مستوى مناسب من العيش ومقابلة الأعباء المادية للحياة (بشار يزيد الوليد، 2009، ص 151).

تكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها:

❖ **الأجر:** ويعد من أهم الحوافز المادية فكلما كان الأجر كبيرا كان له دور كبير في

إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر.

❖ **المكافآت:** التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها

❖ **مكافآت العمل الإضافي:** بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.

❖ **المشاركة في الأرباح:** حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء لعمالها أسهما في الشركة لتحفيزهم.

❖ **الترقية:** لها دور كبير في حفز العاملين وتعد حافزا ماديا لأنها غالبا ما تتضمن زيادة الأجر، كما يمكن أن تكون حافزا معنوي إذ يترتب عليها وظيفة ذات مستويات أكبر.

❖ **التأمين الصحي:** يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعمالها وأسرهـم ويعتبر تخفيف للأعباء المالية.

❖ **السكن والمواصلات:** حيث تعتبر في نظر العاملين حافزا جيدا لما فيه من تخفيف لبعبئ النفقات.

❖ **الضمان الإجتماعي:** وهو ضمان للمستقبل بعد بلوغ سن التقاعد أو للظروف الصحية التي قد توقفه عن العمل وفي الحالتين يوفر الضمان الإجتماعي ضمانا ماديا لحياة كريمة(التيجاني، بدون سنة ص57)

**2.1.6. الحوافز المعنوية:** لا تقل أهمية وتأثيرا في حفز الأفراد، فتمثل ما تبذله المنظمة من جهود لتحقيق سعادة العاملين بها وإشعارهم بالأهمية والمكانة والانتماء وإحساسهم بالتقدير واحترام آرائهم ومقترحاتهم، وتقدم لهم أوسمة النجاح وشهادات التقدير وتحتفل على شرفهم وتنتشر أسماءهم مع وضع صورهم في لوحات الشرف داخل المؤسسة(بشار يزيد الوليد، 2009، ص152).

وأهم هذه الحوافز المعنوية نذكر ما يلي:

❖ **تقدير جهود العاملين:** ويكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء الذين يحققون نتائج جيدة، وذلك من قبل إدارة المؤسسة لجهودهم المبذولة لفائدة المؤسسة، كما يمكن تقدير جهود العاملين عن طريق تسجيل أسماءهم

على لوحة الشرف التي تعلق في مكان بارز في المؤسسة، كما يمكن وضع صورهم الشخصية على هذه اللوحة، مع لمحة موجزة عن نشاطهم وجهدهم، وما حققوه من إنجازات للمؤسسة.

❖ **إشراك العاملين في الإدارة:** يكون لهم ممثلون في مجلس إدارة المؤسسة، ويساهمون بأرائهم وأفكارهم في إدارة المؤسسة عن طريق الإشتراك في رسم سياساتها واتخاذ القرارات، والهدف الأساسي من إشراك العاملين في الإدارة هو حفزهم على العمل عن طريق إشعارهم بأهميتهم، وأن السياسات والبرامج الموضوعة قد تم وضعها على أساس دراية لرغبات واحتياجات العاملين والتي قام ممثلوهم بنقلها للإدارة العليا.

❖ **تحسين ظروف ومناخ العمل:** حيث دلت نتائج الدراسات أن المناخ الجيد للعمل من علاقات طيبة بين الزملاء، روح الفريق... له الأثر الكبير في إقبال العامل على عمله (عمر وصفي العقيلي، 2011، ص 400).

❖ **الثقة وتفويض السلطة:** وذلك بتكليف العامل بمهام صعبة ومنحه مسؤوليات أكبر، مما يمنحه شعور التحدي والمثابرة ليكون قدر تلك المسؤولية والثقة التي وضعت فيه.

❖ **الإصغاء:** من مميزات المدير الناجح أنه يملك فن الإصغاء، وذلك بالإهتمام بمشاكل العمال في عمله ومناقشة حلول عملية معهم.

❖ **المدح والثناء:** يوجد المدح والثناء عند قيام العامل بعمل متميز، ولا بد أن يكون المدح الوقت المناسب حتى يكون له الأثر المتوقع، ومن الأفضل أيضا أن يكون المدح على مرأى ومسمع الآخرين حتى يشعر العامل بالفخر، وأيضا تتحرك لدى الآخرين مشاعر الغيرة الإيجابية وروح المنافسة (عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، 2009، ص 286).

**2.6. الحوافز من حيث من تطبق عليهم:**

**1.2.6. الحوافز الفردية:** توجه الفرد بغية مكافأته على مجهوداته وسلوكاته الجيدة لإنجاز العمل، ويطبق هذا النوع من الحوافز بزيادة معدلات الإنتاج وخاصة إذا كان العمل يشمل جميع الأقسام بالمؤسسة، ولا يعتمد بصورة مباشرة على قسم أو أقسام أخرى، حيث يكون لها تأثير عندما يستطيع العمال أن يعملوا في استقلال عن بعضهم البعض (صلاح البيومي، 1982، ص12).

من أمثلة الحوافز الفردية ربط الأجر بالإنتاج، المكافآت التشجيعية والترقية والتي عبّرها القانون بالمرودود الفردي، وتوضح المادة 115 من هذا القانون أنه يكون المرودود الفردي مقياسا لكمية العمل الفردي وجودته حسب القواعد أو حسب البرامج المحددة.

إذن فالمرودود هو كمية العمل المنتج حسب القواعد المعمول بها في المؤسسات والتي تحددها اللوائح والقواعد الرسمية للمؤسسة، ولهذا فإنّ العامل يحصل على مكافآت كلما زاد مرودوده، وبناءا على ذلك فإنّ المادة 156 من نفس القانون تنص على أنه "تنشأ كل مؤسسة مستخدمة نظاما دائما يمكن من تقدير المرودود الفردي لكل عامل على أساس صحيح وعادل وموضوعي، وكذلك الوسائل الخاصة بتطبيق العقوبة أو المكافآت على هذا المرودود (حسان الجيلاني، 1998، ص104).

**2.2.6. الحوافز الجماعية:** هي الحوافز التي تقدم للعاملين كمجموعة وليس للفرد باعتباره كائنا مستقلا والتي تهدف إلى حفز وتشجيع العمل الجماعي وكذلك زيادة إنتاجية ومستوى كفاءة أداء العاملين كمجموعة (أحمد عادل راشد، 1981، ص306).

كما رأينا بأن القانون العام للعامل اعترف بالمرودود الفردي، فهو يؤكد أيضا المرودود الجماعي ومكافأته، كون العاملون لا يعملون منعزلين أيضا عن بعضهم وعليه نصت المادة 166 على أنه تعد مكافأة المرودود الجماعي أو عقوبته جزاء إنتاجية عمل قامت به جماعة من

العمّال وتكون شهرية تدفع في الوقت الذي يدفع فيه أجر المنصب وتقاس بإنتاجية العمل  
نتائج جماعة من العمّال يؤدون مهام متكاملة (حسان الجيلاني، 1998، ص30).

يمكن تلخيص ما سبق في الشكل التالي:

الجدول رقم(2) يوضح الحوافز المادية والمعنوية، الفردية والجماعية:

الحوافز	الفردية	الجماعية
المادية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ربط الأجر بالإنتاج</li> <li>• المكافآت التشجيعية</li> <li>• العلاوات الإستثنائية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المشاركة في الأرباح</li> <li>• التأمين ضد العجز والوفاة</li> <li>والشيخوخة</li> <li>• تقديم سكنات لائقة</li> <li>• نظم المعاشات</li> </ul>
المعنوية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المدح والثناء</li> <li>• نشر أسماء الممتازين في لوحة الشرف</li> <li>• تقديم حوافز غير نقدية للعمّال</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ظروف عمل ملائمة</li> <li>• علاقة طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين</li> <li>• فترات راحة أثناء العمل</li> <li>• توفير وسائل الأمن الصناعي</li> </ul>

المصدر: محمد الصيرفي، 2003، ص409

**3.6. الحوافز من حيث فعاليتها**

**1.3.6. الحوافز الإيجابية:** تمنح الحوافز الإيجابية للأفراد والجماعات في صورة إثابة عن العمل بما يحقق مزايا مادية أو معنوية، فردية أو جماعية (بشار يزيد الوليد، 2009، ص153).

فالعمال يقومون بعمل ما لكي يحصلوا على الجزاء والمكافأة نتيجة إنجازهم لأعمال بمستوى يفوق مستويات زملائهم، وهذه الحوافز تحقق لديهم الشعور بالفخر والسعادة ولكي تكون الحوافز الإيجابية ذات تأثير إيجابي فعلا ينبغي مراعاة ما يلي:

❖ البحث عن الوسائل التي تستطيع أن تهيء الجو الملائم للعمل السليم دون معوقات أو إحباط .

❖ البحث عن الوسائل التي تشجع العاملين على السرعة في الإنجاز ودقة العمل وأداءه بصورة تحقق الأهداف المرسومة أو المسطرة (صلاح البيومي، 1982، ص35).

**2.3.6. الحوافز السلبية:** تمثل الحوافز السلبية أسلوبا للتهديد والتخويف والعقاب

الذي يلحق بالأفراد نتيجة عدم التزامهم بالحدود المبنية في العمل والسلوك والتصرف، كما تؤمن الحقوق من خلال ردع الأفراد وإبعادهم عن الإهمال والتهاون والإخلال بالواجبات (بشار يزيد الوليد، 2009، ص153).

نستطيع أن نذكر عدد من الحوافز السلبية في النقاط التالية:

- ❖ الخصم من المرتب أو خفضه.
- ❖ تأخير الترقية وعدم تسليم درجات عالية.
- ❖ توجيه إنذار أو التوبيخ.
- ❖ الحرمان من الإمتيازات التي تمنح للعاملين.

مما تجدر الإشارة إليه أنّ الحوافز الإيجابية عادة ما تكون أكثر فعالية من الحوافز السلبية ذلك لأنّ طبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع سواء المادي أو المعنوي، لهذا تستخدم الحوافز الإيجابية لدفع تصرفات العاملين في الإتجاه المرغوب نحو الهدف، ولكن بالرغم من ذلك فهي لا تكفي بمفردها لتحقيق أهداف المؤسسة ولا بد من إستخدام الحوافز السلبية كعامل له تأثير هام في ضمان تأدية العمّال لعمّالهم على أحسن وجه (عبد العزيز شنيق، 2007، ص36).

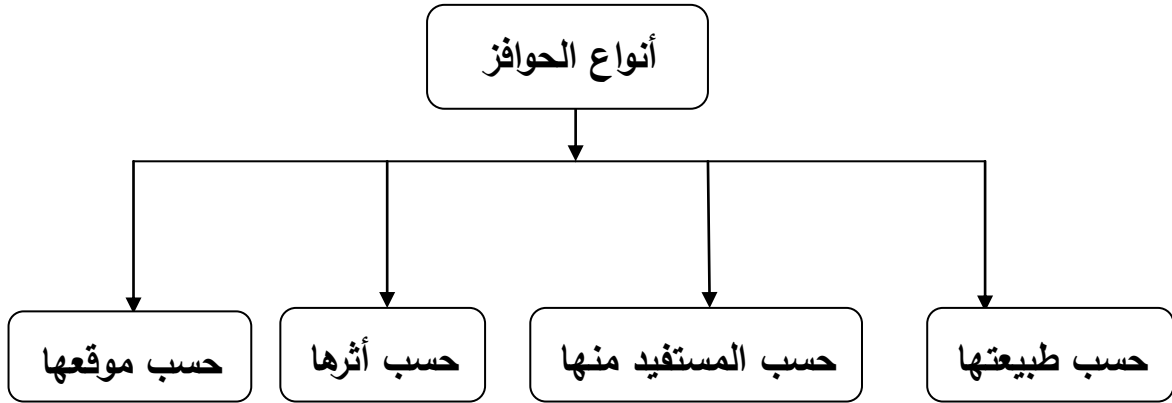
#### 4.6. الحوافز من حيث آثارها:

**1.4.6. الحوافز المباشرة:** وهي تؤثر على الفرد بصورة مباشرة عند استجابتهم لزيادة الإنتاج وتحقيق التفوق، وذلك عن طريق ربط الأجر بالإنتاج ومنح المكافآت والعمولات وغيرها من الحوافز المادية والمعنوية.

**2.4.6. الحوافز الغير مباشرة:** تتضمن مجموعة من الخدمات والإمميزات التي تقدمها المنظمة بصورة غير مباشرة للعاملين بها كتقديم الخدمات الإجتماعية بصورها المختلفة وبذلك نجد أنها تمس مصالح الأفراد بصورة غير مباشرة (بشار يزيد الوليد، 2009، ص152).

فحسب ما ذكرناه سابقا، تستخدم أنواع عدة من الحوافز، وتختلف تلك الأنواع بالنسبة للفرد الواحد حسب تدرجه الوظيفي ومدة عمله ومكانته ومستواه الإداري، وتؤثر أيضا إمكانيات المؤسسة وفلسفتها في نوع الحوافز الممنوحة وتبقى المسؤولية على إدارة المؤسسة لاختيار تصنيفات الحوافز المناسبة، كما يظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم (6) يوضح أنواع الحوافز:



7. خصائص نظام الحوافز:

ينقسم نظام الحوافز ببعض الخصائص منها:

- ❖ **القابلية للقياس:** يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
- ❖ **إمكانية التطبيق:** ويشير هذا إلى تحريّ الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأرقام.
- ❖ **الوضوح والبساطة:** لا بد من وضوح نظام الحوافز بإثارة دافعية الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتدقيق الأداء المنشود
- ❖ **المشاركة:** يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم، وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.
- ❖ **تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء ويجب أن يشعر الفرد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

- ❖ **القبول:** يتسم النظام الفعّال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلاّ فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.
- ❖ **الملائمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنيّة، والحاجات الإنسانيّة والكميات والأرقام والجودة... وغيرها من معايير مقدار الحوافز.
- ❖ **المرونة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالإستقرار والإنتظام، إلا أن ذلك لا ينفى إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك.
- ❖ **الجدوى التنظيمية:** يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها، ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام.
- ❖ **التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية التنظيم بتقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة، أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف (بشار يزيد الوليد، 2009، ص 148\_149).

## 8. مراحل تصميم نظام الحوافز:

- 1.8 **تحديد هدف النظام:** تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من تقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات أو قد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف.
- 2.8 **دراسة الأداء:** وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي، وأنّ تحديد توصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

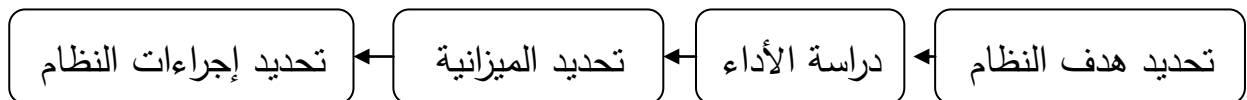
- ❖ وجود عدد سليم للعاملين.
- ❖ وجود وظائف ذات تصميم سليم.
- ❖ وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.
- ❖ وجود ظروف عمل ملائمة (هيثم العاني، 2007، ص19).

**3.8. تحديد ميزانية الحوافز:** يقصد بها المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

- ❖ **قيمة الحوافز والجوائز:** وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وتتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت، العلاوات، الرحلات، والهدايا وغيرها...
- ❖ **التكاليف الإدارية:** تغطي بنوداً مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والإحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام.
- ❖ **تكاليف الترويج:** تغطي بنوداً مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر والحفلات متضمنة بنوداً خاصة بها (هيثم العاني، 2007، ص20).

يظهر في الشكل التالي مراحل نظام الحوافز:

الشكل رقم (7) يمثل مراحل تصميم نظام الحوافز:



المصدر: هيثم العاني، 2007، ص21

**9. شروط نجاح نظام الحوافز:**

من المهم ومن المفيد جدا للإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز الملائمة أن تلتزم بشروط أساسية لوضع هذا النظام وهي:

**1.9. توافر أهداف واضحة ومحددة:** فالتحديد الدقيق للأهداف بحيث تكون واضحة للعاملين، وهو ترجمة للأهداف العامة الفرعية المحددة لأوجه النشاط الرئيسي في المؤسسة ويراعي عند تحديد الأهداف أن تكون واضحة للمستويات الإدارية في سبل تحقيقها.

**2.9. معرفة دوافع العاملين:** فالتحليل الدقيق لدوافع العاملين لمعرفة حاجاتهم لاختيار أنواع الحوافز الملائمة يعتمد على فهم ودراسة الأسباب الحقيقية التي تجعل العامل راضيا عن عمله ومقبلا عليه، بينما يتجنب الآخر هذا العمل ويقلل اهتمامه به، كذلك البحث عن أسباب شعور العامل بالرضا والسعادة ودرجة تصوره بالإعتماد على دراسة اتجاهات العاملين التي تحددها حاجاتهم المتنامية باستمرار حتى يتمكن من تطوير نظام الحوافز مع تطور الحاجات.

**3.9. توفر نظام سليم للتخطيط:** فهو يحدد الخطة التفصيلية للعمل داخل المؤسسة، ويقتضي إعداد الخطة العامة ومراعاة الإمكانيات البشرية والمادية التي تحقق الأهداف بطريقة اقتصادية فتسمح لنظام الحوافز أن يكون متوافقا كل التوافق مع الخطة الاقتصادية عموما.

**4.9. توفر نظام سليم لمعدلات الأداء:** تعتبر معدلات الأداء من القواعد الهامة والإشترطات المبدئية لوضع نظام سليم للحوافز، فيتم على أساسها قياس كفاءة كل عامل في ممارسة مهمته المكلف بها، ومدى استغلال الآلات والمعدات المتاحة اقتصاديا (نور الدين شنوقي، 1992، ص 90\_91).

## 10. فوائد ونتائج نظام الحوافز:

هناك العديد من النتائج المفيدة التي يحققها نظام الحوافز الجيد ومن أهمها:

- ❖ زيادة نواتج العمل في شكل كمية الإنتاج وجودته من مبيعات وأرباح
- ❖ تخفيض الفاقد في العمل مثل تخفيض التكاليف، تخفيض كمية الخدمات، تخفيض الفاقد من الموارد البشرية.
- ❖ إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها بالأخص التقدير، الإحترام، والشعور بالمكانة.
- ❖ إشعار العاملين بالروح العادلة داخل المنظمة.
- ❖ جذب العاملين إلى المنظمة ورفع درجة الولاء.
- ❖ تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتعاون.
- ❖ تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع (يوسف حجيم الطائي، 2006، ص414).

## 11. فاعلية الحوافز:

تتحدد فاعلية الحوافز في تحقيق منفعة معينة للفرد بعاملين هما:

- ❖ مدى اتفاق الحافز مع الحاجة الملحة لدى الفرد، فكلما كانت الحوافز المعطاة تتفق ونوعية الحاجات التي يحاول الفرد إتباعها، كلما زادت فاعلية هذه الحوافز، فتقديم حوافز مالية لفرد يحاول تحقيق ذاته في العمل يعتبر أقل أثر وفاعلية على هذا الفرد. (أحمد صقر عاشور، 1979، ص104).
- ❖ مقدار الحافز فكلما زاد مقدار الحوافز المعطاة لغرض اتفاق هذه الحوافز مع حاجات الفرد كلما زاد أثرها وفعاليتها في تحريك دافعية الفرد للحصول على هذه الحوافز، وتقدير الفرد للمنظمة التي يحصل منها على حوافز معينة لا شك أنه سيتأثر

بمقدار هذه الحوافز، فالحصول على مكافأة مالية معينة لا شك أنه يختلف أثرها الفرد وعلى ما يتوقع أن تحققها له من منافع (أحمد صقر عاشور، 1979، ص 107).

## 12. أسباب فشل أنظمة الحوافز:

تعرض نظم الحوافز بعض المشكلات والصعوبات والتي قد تحدّ من فعاليتها وتعتبر من أسباب عدم نجاحها وعدم تحقيقها الهدف المنشود منها، ومن تلك الأسباب ما يلي:

- ❖ عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز.
- ❖ تطبيق نظام واحد ونمطي في عدد كبير من المنظمات.
- ❖ عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز بناء عليها، ونتيجة لذلك نرى أعدادا كبيرة من العاملين يحصلون على حوافز واحدة أو متشابهة، بالرغم من وجود فروق على درجات متعددة من مهارات هؤلاء العاملين ومستويات تحصيلهم الأمر الذي يترتب عليه إحباط المجتهدين واستمرار المقصرين في تقصيرهم.
- ❖ عدم دقة تقويم أداء الأفراد ووجود أخطاء كثيرة سواء في التقارير الدورية من حيث نقص دقة البنود التي تحتويها أو ميلها للعمومية.
- ❖ سوء استخدام الحوافز من جانب بعض المديرين، فقد يستعملها البعض سوطا يخوفون به مرؤوسيههم، كما أنّ بعضهم يحاول إخفاء معايير الحوافز عن مرؤوسيههم ظنا منهم أنّ ذلك سيدفع الأفراد للعمل الجاد.
- ❖ ارتفاع تكاليف الحوافز.
- ❖ عدم وجود مقياس للتكلفة والعائد من الحوافز (عبد الوهاب، 1982، ص 362).
- ❖ غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم.
- ❖ غموض بعض المواد القانونية المتعلقة بالحوافز.
- ❖ فقدان مفهوم الأخذ والعطاء في الحوافز .
- ❖ قصور المتابعة والرقابة على الحوافز وفعاليتها.

❖ نقص المهارات لدى المديرين في تطبيق نظام الحوافز (عبد الوهاب، 1982، ص364).

### 13. العوامل المؤثرة في نظام الحوافز:

فيما يلي يتم عرض أهم العوامل المؤثرة على فاعلية الحوافز:

- تختلف الحوافز في فاعليتها تبعاً لدرجة النقص في الإشباع التي يشعر بها الفرد وبذلك لا نتصور أن يلعب الحافز الواحد نفس الدور في التحفيز الخاص بالأفراد المختلفين، أي أنّ فاعلية الحافز الواحد ستختلف من فرد لآخر وكلما ازداد شعور العاملين بأنهم جزء لا يتجزأ من المجموعة مرتبطين بأهداف المؤسسة، كان من الممكن زيادة ما يبذلونه من جهد.
- مقدار الحافز، فكلما زادت مقادير الحوافز المعطاة مع افتراض الإتفاق بين هذه الحوافز مع حاجات الفرد، كلما زاد أثرها وفعاليتها في تحريك دافعية الفرد للحصول على هذه الحوافز وتقدير الفرد للمنفعة التي يحصل عليها من عوائد أو حوافز معينة لا شك أنه يتأثر بهذه العوائد، فالحصول على مكافأة مالية مقدارها 500 دينار يختلف أثرها على الفرد وعلى ما يتوقع أن يحقق له من منافع عن حالة كون المكافأة 5000 دينار (أحمد طرطار، 1993، ص92).
- إن منطقيات العمّال ونظرتهم للحوافز تختلف باختلاف الفئات والتنظيمات التي ينتمون إليها، وإذا كانت التنظيمات غير الرسمية تتشكل وفق السن أو الجنس أو المكانة الإجتماعية أو الأقدمية في العمل، فإنّ هذه الفئات المختلفة والتنظيمات قد لا تنطبق عليها نفس الحوافز ولا تأثير لدوافعها في العمل، فالحافز المادي قد يثير دافعية كبار السن ولا يكون له أثر بالنسبة لصغار السن، ولهذا فإنّ وضع قواعد وإجراءات عملية لنظام الحوافز مراعية الشروط والعوامل والتنظيمات السالفة الذكر من العوامل البالغة الأثر في دفع العمال نحو عملهم ورفع روحهم المعنوية، فالحوافز

يجب أن تتضمن عمقا اقتصاديا واجتماعيا وبسيكولوجي حتى تؤدي الغرض المطلوب منها.

- رغم توفر العديد من الحوافز الإيجابية التي يمكن للمؤسسات أن تستخدمها للتأثير على سلوك الأفراد، فاستخدام هذه الحوافز يقضي أن تكون الحوافز المعطاة تحوي قيمة نسبية عالية إشاعات ملموسة للفرد ولا تتفق مع سلم تفضيلية، ولا بد أن تستخدم بحيث تكون مشروطة بقيام الفرد بالسلوك المرغوب (أحمد طرطار، 1993، ص92).

#### 14. الدوافع وعلاقتها بالحوافز:

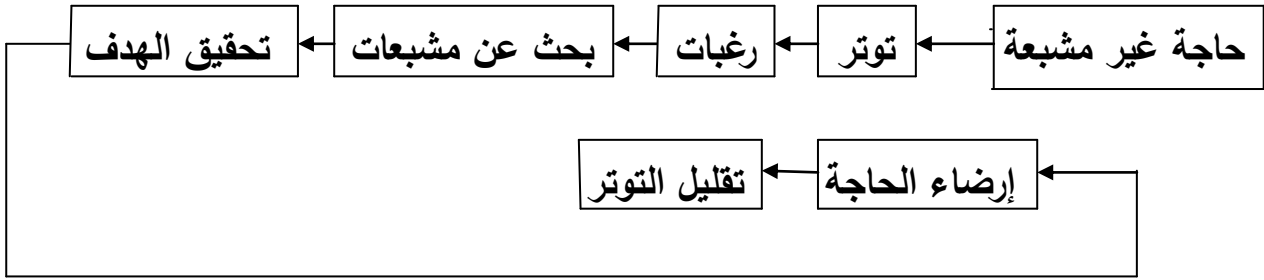
**1.14. مفهوم الدوافع:** يمكن تعريف الدافع على أنه "الحاجة الغير مشبعة أو حاجة داخلية تتبع من داخل الفرد، وتحدث نوعا من عدم التوازن والتوتر وهذه الحاجة الغير مشبعة تدفع الفرد لاتخاذ سلوك اتجاه هدف محدد (فيصل حسونة، 2008، ص283).

تعرف أيضا أنها حالة داخلية تشحن، أو تنشط أو تقود وتوجه سلوك الفرد نحو أهداف محددة، هذه القوة الداخلية المحركة هي الدوافع (سعاد نائف البرنوطي، 2007، ص344).

تعرف أيضا أنها محركات داخلية توجه سلوك الفرد نحو الوصول إلى أهداف معينة (عبد الباري إبراهيم، 2010، ص233).

تزداد قوة الدافع وحدته كلما كانت درجة الإشباع لتلك الحاجة أقل من المطلوب، بمعنى آخر أن دوافع الفرد تتبع منه وتدفعه إلى السلوك في اتجاه معين وبقوة محددة، ومن خلال التعاريف السابقة نجد أن الدوافع تمثل الحاجات وقوى داخلية للفرد تشكل أساس السلوك (حسين حريم، 2009، ص108).

الشكل رقم (8): نموذج عملية تطور ظهور الدوافع:

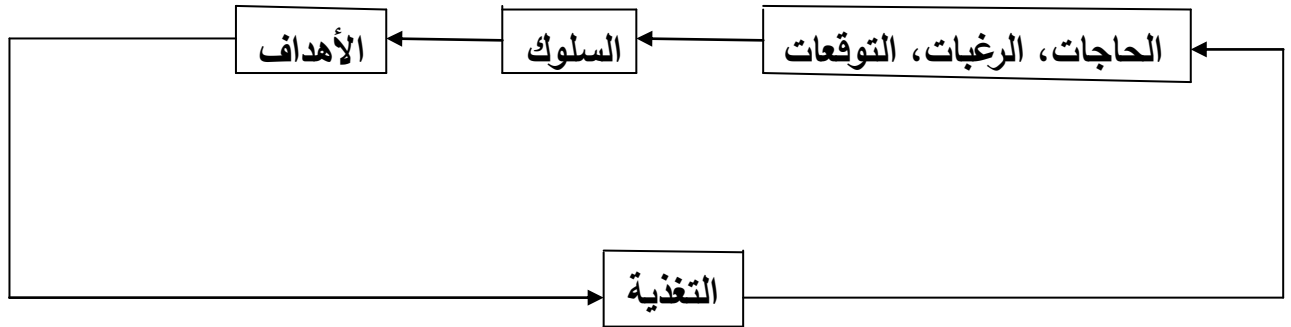


المصدر: منير نوري، 2010، ص 283

من خلال الشكل يتضح لنا أنّ الدوافع تعني الرغبة لدى الأفراد في بذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف، أي أنّها المحركات الداخلية للسلوك الذي يثير أداء العمل، حيث يعتمد على درجة قوة الدافع أو الرغبة.

فيمكن القول أنّه يجب تحريك الدافعية للفرد مما يلقي الضوء على فهم مديري الموارد البشرية للدوافع، وفهمهم للطريقة التي تؤثر فيها الدوافع على السلوك أو ما نسميه بالعملية الدافعية، فالعاملون في مؤسسة ما يملكون بدرجات شدة حاجات ورغبات وتوقعات هؤلاء العمّال، ومن ثمّ يشعرون بتوتر في نفوسهم وأنهم غير مرتاحين، واعتقاداً منهم بأن سلوكاً ما يقلل من إحساسهم بالتوتر، فإنهم يتصرفون تصرفات معينة، ومن ثمّ فإنّهم يوجهون سلوكهم نحو هدف تقليل التوتر ويرسل القيام بهذا السلوك إشارات تكون بمثابة معلومات راجعة إلى هؤلاء العمّال على تأثير سلوكهم (عبد الباري إبراهيم، 2010، ص 384).

## الشكل رقم (9) يمثل عملية الدافعية الأساسية:



المصدر: مدحت أبو النصر، 2007، ص 385

من خلال الشكل نلاحظ أنّ نموذج عملية الدافعية هي نموذج بسيط ولكنه عملية معقدة التركيب ذلك للأسباب التالية:

- للإنسان حاجات أو توقعات متعددة، تتغير باستمرار وقد تتضارب معا
- يشبع الأفراد حاجاتهم بطرق مختلفة، مما يزيد العملية تعقيدا
- من النادر أن نجد دوافع وحاجات منفصلة، بل كثيرا ما تكون مجموعة حاجات متصلة فيما بينها .
- إنّ السلوك الهادف لا يشبع في جميع الأحوال حاجات الإنسان، فكثيرا ما تحدث تحولات وعقبات مما يؤدي إلى حدوث سلوك آخر غير السلوك الإشباعي للحاجات.

#### 2.1.4. خصائص الدوافع: للدوافع عدة خصائص منها:

❖ للدوافع وجوه ومظاهر عدة حيث أنّ الباحثين حلّو أوجه الدوافع ومظاهرها المختلفة فمنهم من بحث عن كيفية تحركها وتوارثها وآخرون تناولوا كيفية توجيهها وجهة معيّنة، وفريق ثالث تناول العوامل التي تؤثر على ديمومتها أو كيفية إيقافها، ومن هنا نرى أنّ للدوافع وجوه ومظاهر عدة:

❖ **الدافعية:** ظاهرة متميزة وفريدة لكل إنسان خصائص تميّزه عن غيره.

❖ **الدافعية ذات توجه إقتصادي:** بمعنى أنّ دوافع الفرد تتمثل في خياره للسلوك الذي سيسلكه من بين عدد من الخيارات السلوكية المتاحة وبالتالي فالدوافع لديه تكون عن قصد مسبق.

❖ **الدافعية عملية معقدة التركيب:** وذلك لأنه لا يمكن رؤية الدافع للعمل، وإنما يمكن استنباطه إضافة إلى أنّ الإنسان له حاجات وتوقعات متعددة تتغير باستمرار وقد تتضارب معا، وكذلك الأفراد يشبعون حاجاتهم بطرق مختلفة مما يزيد العملية تعقيدا.

إنّ إشباع حاجة الإنسان قد تؤدي إلى زيادة قوة تلك الحاجة، وليس إلى إطفائها، ومن النادر أن نجد دوافع وحاجات منفصلة بل كثيرا ما تكون مجموعة دوافع متداخلة إضافة أنّ السلوك الهادف لا يشبع في جميع الأحوال حاجات الإنسان، فكثيرا ما تحدث تحولات وعقبات، مما يؤدي إلى حدوث سلوك آخر غير السلوك الإشباعي للحاجات (محمد الصيرفي، 2003، ص 230).

❖ **الدوافع ليست سلوكا ولا أداء بحد ذاته:** فهي تتعلق بالعوامل الداخلية والخارجية والمؤثرة في اختيار الأفراد لسلوك معين، وأنها مسببات السلوك وليست السلوك الذي يظهر بأنّ الدوافع ذات اتجاهين مرتبطين هما قوة الدفع وهدف تحقيقها، حيث أنّ الدوافع توجه الفرد نحو إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه، فالفرد يسعى للحصول على المال بحكم الحاجة مثلا (دافع) فإنّه يقوم باختيار العمل الإضافي (الهدف) وهكذا تعد الدوافع بمثابة الرغبة أو قوة الحماس الذي ينعكس على شكل كثافة الجهد المبذول نحو العمل والأداء (محمد الصيرفي، 2003، ص 230).

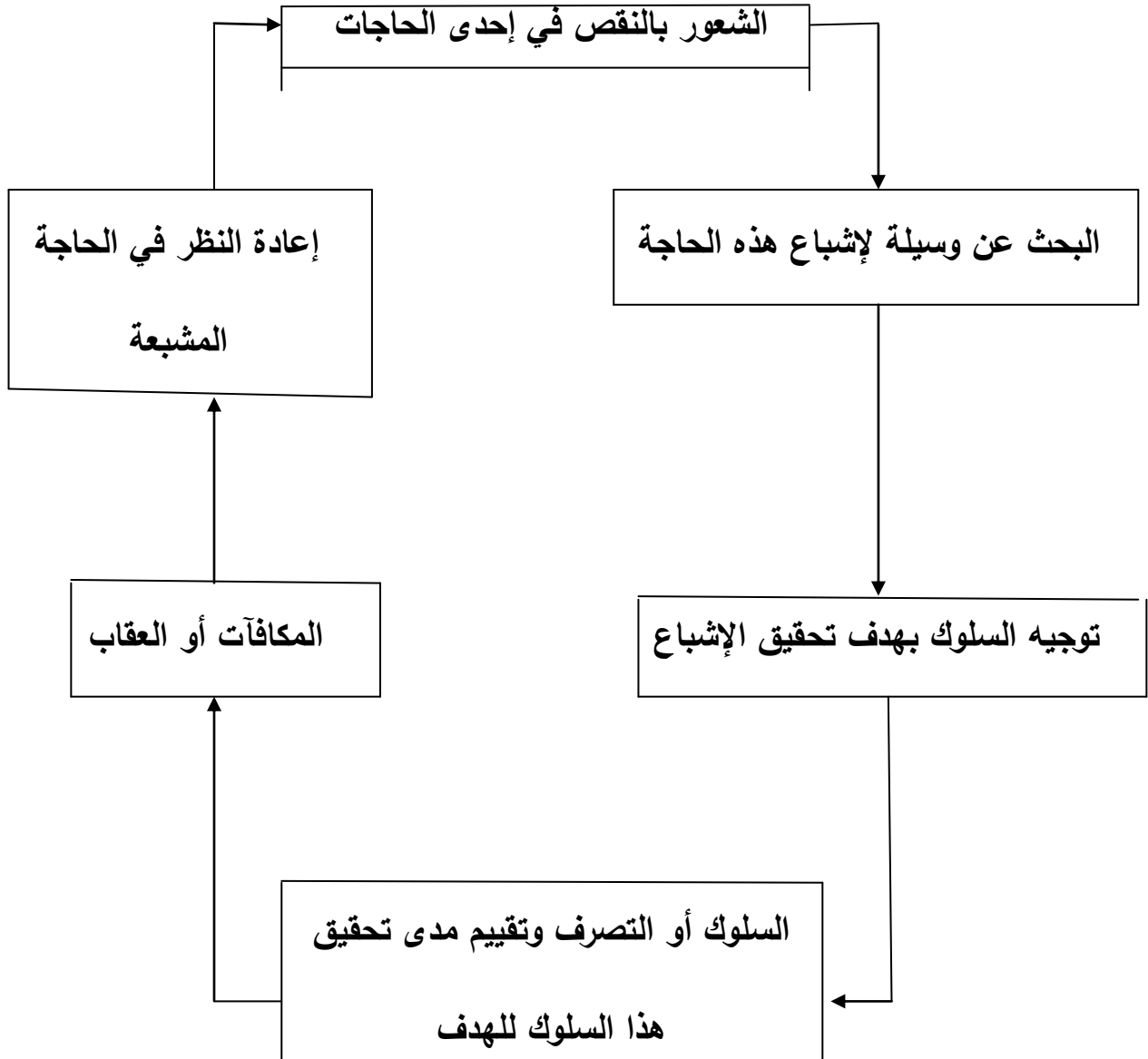
## 2.14. علاقة الدوافع بالحوافز:

بين الدوافع والحوافز صلة وثيقة جدا، كالصلة التي تربط بين المثير والإستجابة، ولا يستثير الحافز الدافع فقط، بل يوقظ معه المشاعر التي تصاحب إرضاء الدافع وقد يخاطب الحافز أكثر من دافع، وهذا ما يحدث في معظم الأحيان، فإذا كانت الترقية تعتبر حافزا على العمل، فنحن لا ننظر إليها على أنها حافز مادي فقط يخاطب فينا دوافع البقاء، بل ننظر إليها على أنها حافز معنوي أيضا يوقظ في أنفسنا الكثير من الدوافع الإجتماعية في الوقت نفسه زادت قوته واتسع مدى تأثيره (عبد الباري إبراهيم، 2010، ص410).

بالتالي 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، فالدوافع تعبر عن حاجاته 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 (علي غربي، 2007، ص207).

فالشكل التالي يوضح النظام الديناميكي للدوافع:

الشكل رقم (10) يوضح النظام الديناميكي للحوافز



المصدر: محمد الصيرفي، 2003، ص 415

يتضح من خلال الشكل كيف أنّ 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، ويتحدد تبعاً للدوافع والحوافز والتي تتمثل في العوامل المحيطة بالفرد ويظهر الشكل التالي العلاقة بين الحوافز والسلوك.

الشكل رقم (11) يوضح العلاقة بين الحوافز والسلوك:

الحوافز (المثيرات) ← الدوافع ← السلوك ← النتائج

المصدر: خالد عبد الرحمن الهيتي، 2000، ص 253

من خلال الشكل يتضح لنا أنّ هناك علاقة بين الحوافز والدوافع، حيث أنّ الحوافز هي المحرك والمسبب الذي يحرك سلوك الفرد بينما الدافع هو المسبب أو القوى الداخلية التي تحرك سلوك الفرد نحو الحافز، أو بعيد عنه لإشباع حاجة أو تجنب أذى.

## الخلاصة:

يبقى من الضروري القول أنّ وسائل التحفيز تتنوع وتتجاوب مع التغيرات في الإحتياجات و الدوافع، ومع المستوى الإداري للعاملين، فعلى سبيل المثال ليس من المضمون أن يكون اللجوء لأساليب التحفيز المادية المناسبة لمسئولين لا يشكون من قلة الرواتب، إذا تعطي هذه الفئة من الناس أهمية للحوافز المعنوية المتمثلة بنوعية العمل ووجود درجة من التحدي فيه ينشط التفكير، كما أن إعطائهم مزيد من الإستقلالية والصلاحيات في العمل يعتبر حافزا لهم، هذا إلى جانب توفير فرص لتدريب وحضور المؤتمرات والملتقيات التي تزيد فرص التقدم الوظيفي والتطور الذاتي.

أما وسائل التحفيز لفئات العاملين في الأعمال البسيطة المتكررة، فقد كان مناسباً في تحسين ظروف العمل وتحسين أساليب الإشراف، وتوفير فرص لتكوين علاقات في العمل، فكلما تنوعت الموارد البشرية كان ضروريا الإجتهد في تنوع أساليب التحفيز لتتناسب مع مختلف الإحتياجات والرغبات.

# الفصل الثالث

## الفصل الثالث:

### الولاء التنظيمي

تمهيد

1. تعريف الولاء التنظيمي.
2. خصائص الولاء التنظيمي و مقوماته.
3. أهمية الولاء التنظيمي.
4. مراحل تطور الولاء التنظيمي.
5. أنواع الولاء التنظيمي.
6. العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.
7. النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.
8. طرق قياس الولاء التنظيمي .
9. مظاهر الولاء التنظيمي.
10. طرق بناء الولاء التنظيمي.
11. مراحل بناء الولاء التنظيمي.
12. آثار الولاء التنظيمي و نتائجه.
13. صناعة الولاء لدى العاملين.
14. العلاقة بين الولاء التنظيمي و المتغيرات التنظيمية.

خلاصة.

## تمهيد:

يرجع الاهتمام بالولاء التنظيمي كظاهرة إدارية إلى العناية بدور الفرد في المنظمة، وإلى أنّ أهمية الفرد لا يمكن أن تساوي أهمية أي من الوسائل المادية الأخرى كوسائل الإنتاج، وأن نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها مرتبط بشكل مباشر بمدى إيمان الفرد العامل بتلك الأهداف وسعيهم للوصول لها، ويرتبط الولاء التنظيمي بعدد من الظواهر السلوكية ذات العلاقة بسلوكيات الأفراد والمنظمات والمجتمع، وفي الواقع فإنّ مصطلح الولاء التنظيمي لا يمثل واقعا ملموسا، بل يمثل اصطلاحا مطلقا يمكن الاستدلال عليه من خلال الظواهر، ولا يمكن الحصول عليه جاهزا وليس مفروضا، ولكن يمكن الحصول عليه من خلال العديد من التفاعلات بين العوامل والمتغيرات، وهذه المتغيرات لا تكون مماثلة للولاء التنظيمي، ولكن يمكن أن تكون كأحد المؤثرات التي تؤثر فيه.

إنّ الولاء التنظيمي يكون في العديد من الحالات سببا لوجود كثير من الظواهر، كترغبة الفرد في البقاء في المنظمة التي يعمل بها، والحضور إلى العمل في الأوقات المحددة، والأداء الجيد للأعمال الموكلة له، وشعورهم بالأمان داخل المنظمة التي ينتمون إليها.

إنّ فهم المنظمات لعنصر الولاء ومحاولة وضع الخطط اللازمة لتحقيقه يؤدي إلى درجة عالية من النجاح للتنظيم، لأنّ التنظيم الناجح هو الذي يمتلك رأس مال بشري مدرب ومؤهل للقيام بأعباء المنظمة.

## 1. تعريف الولاء التنظيمي:

## 1.1. مفهوم الولاء:

- لغة: يشير المصطلح الولاء أي الإخلاص والوفاء والعهد والارتباط.
- اصطلاحاً: عرفه مدحت أبو النصر بأنه " شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وإن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة، ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة " (مدحت أبو النصر، 2005، ص45).
- هو الوفاء والإخلاص والعهد والالتزام والنصرة (مدحت أبو النصر، 2005، ص38).
- يعرفه أيضاً مدحت أبو النصر بأنه: الإخلاص و المحبة والاندماج الذي يبذله الفرد نحو شيء يهمله، وهو أيضاً شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة وأنّ هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأنّ أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة
- يعرفه "العطية" بأنه: حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، و مع أهدافها ورغبة الفرد بالمحافظة على عضويته فيها (عبد الفتاح خليفات، 2009، ص292)
- يعرفه BURUNCE بأنه حالة لتمثّل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب الفرد في المحافظة على عفويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه (موسى اللوزي، 2003، ص119).
- يقوم الولاء على الاقتناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم ليمس لمجرد لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثّل في ولاءه للمنظمة ويعزز رغبته في البقاء في العمل والاستمرار فيه (عبد الباقي، 2004، ص181).

**2.1. تعريف الولاء العاطفي:** أو المؤثرات، ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية، أهمية، كيان، تنوع المهارات المطلوبة قرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة، في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه.

**3.1. تعريف الولاء الأخلاقي (المعياري):** ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.

**4.1. تعريف الولاء المستمر:** إن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية، والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة، مقابل ما سيفقده لو التحق بجهات أخرى، حيث أن تقييم الفرد لأهمية البقاء في المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن، وطول مدة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الإستمرار في عمله، حيث أن الفرد استثمر جزءا لا بأس به من حياته في المنظمة (إيهاب أحمد عويضة، 2008 ، ص 35).

وبالتالي يمكن القول أن الولاء التنظيمي حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظّمته واقتناعه بأهدافها، الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة وبذل قصارى جهده ، والالتزام لتحقيق ذلك.

## 2. خصائص الولاء التنظيمي ومقوماته:

### 1.2. خصائص الولاء التنظيمي:

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

- يشير الولاء التنظيمي إلى استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالنشاط والحيوية ومنحها الولاء (حنونة سامي، 2006، ص 13).
- الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولاءهم.
- إنّ الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم (سعد الدوسري، 2005، ص 74).
- الولاء التنظيمي يفتقد خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً أطول لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية.
- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل (حنونة سامي، 2006، ص 13).

من خلال ما سبق ذكره وصلنا إلى أنّ الولاء التنظيمي حالة شعورية تختلف من شخص لآخر، وهو بذلك يكون ذو مستوى نسبي إضافة إلى كونه شيء معنوي يدل عليه السلوك التنظيمي.

## 2.2. مقومات الولاء التنظيمي:

من أبرز مقومات الولاء التنظيمي تتمثل في:

- قبول أهداف المنظمة وقيمها.
- الميل لتقويم التنظيم تقويماً إيجابياً.
- بذل مستوى عالٍ من الجهد لتحقيق أهداف التنظيم.
- أن يكون على درجة عالية من الانغماس الشديد في التنظيم والولاء له.
- الرغبة الشديدة في البقاء في التنظيم لفترة طويلة (المعاني أيمن، 1999، ص 79).

## 3. أهمية الولاء التنظيمي:

يعد الولاء التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث على ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات، وانخفاض درجات الرضا الوظيفي كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة، وقد أكدت كثير من الدراسات على الأهمية الواضحة للولاء التنظيمي، إذ أوضحت تلك الدراسات أن ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية، وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن العمل (خالد محمد أحمد الوزان، 2006، ص 37).

من بين الدراسات التي أكدت على أهمية الولاء التنظيمي نذكر منها:

- دراسة مرفيس ولولر، التي أكدت نتائجها على ارتفاع تكلفة التغيب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمة وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت ذات النتائج الضوء على أهمية البحث عن الأسباب المؤدية لخلق مثل تلك الظواهر السابقة والمكلفة والتي تستنزف جهد وإمكانات المنظمة.

- دراسة هانجل وبيري والتي أكدت على الأهمية الواضحة للولاء التنظيمي على مجموعة الظواهر السلبية وخفض آثارها، إذ أوضحت تلك الدراسات أن ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموعة الظواهر السلبية وفي مقدمتها تأتي ظاهرتي الغياب والتهرب من أداء العمل.
- دراسة بلاو وبول التي أكدت على أن أهمية الولاء التنظيمي باعتباره أحد المتغيرات المهمة التي يمكن الاعتماد عليها كمؤشر للتنبؤ بمستويات معدل دوران العمل وتغيب العاملين (الفضيلي فضل مصباح، 1998، ص 89).

### الجدول رقم (3) يوضح أهمية الولاء التنظيمي:

على مستوى الفرد	على مستوى المنظمة	على المستوى الاجتماعي	على المستوى القومي
<ul style="list-style-type: none"> <li>_ الرضا الوظيفي</li> <li>_ معدل الدوران</li> <li>_ مستوى الغياب</li> <li>_ الإستقرار الوظيفي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ الإنتماء للمنظمة</li> <li>_ الانتاجية</li> <li>_ التكلفة الناتجة عن</li> <li>_ الغياب ودوران العمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ الترابط والعلاقات</li> <li>_ الاجتماعية بين العاملين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ الناتج القومي</li> </ul>

المرجع: سامي حنونة، 2006، ص 15

مما سبق استعراضه في الشكل رقم (1) نلاحظ أنّ للولاء التنظيمي تأثير متعدد المستويات، فعلى المستوى الفردي يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دوران العمل ومستويات غيابهم، والشعور بالإستقرار الوظيفي لديهم، أما على مستوى المنظمة فنجد أنه يزيد من مستوى الانتماء للمؤسسة وزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة الناتجة عن تغيب العاملين وعن عدم أداءهم للأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفعالية، أما على المستوى الاجتماعي فيؤدي الولاء التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة، وفيما يتعلق بالمستوى القومي فيؤدي الولاء التنظيمي إلى زيادة الناتج

القومي في المحصلة النهائية للولاء التنظيمي وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين بالمنظمة.

#### 4. مراحل تطور الولاء التنظيمي:

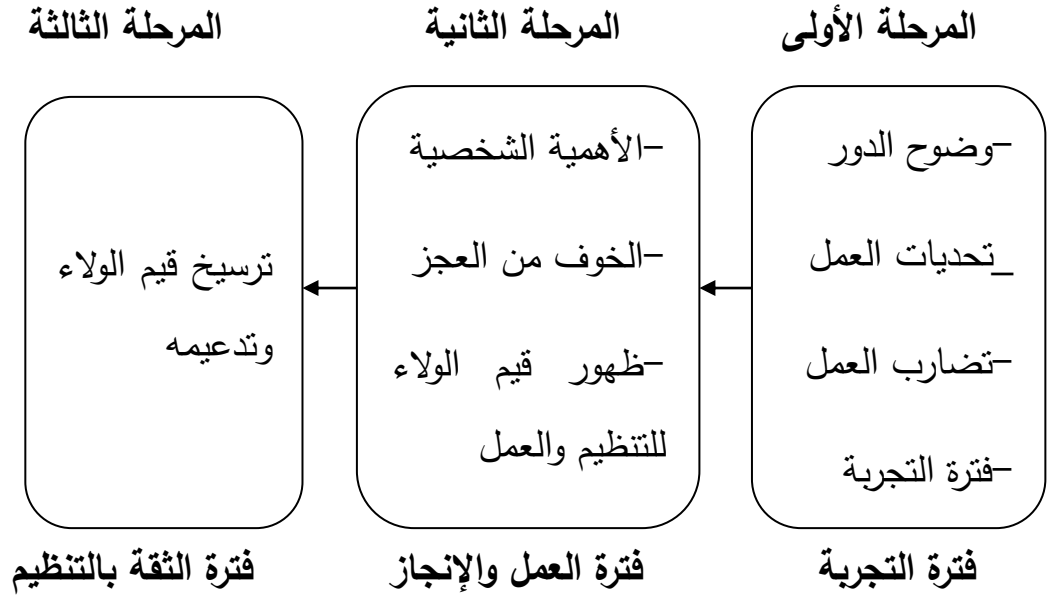
لم يأتي الولاء التنظيمي لدى العامل بمجرد انتمائه إلى مؤسسة معينة وإنما يتطور تكوينه عبر ثلاث مراحل وهي:

**1.4. مرحلة التجربة:** تنطلق مرحلة التجربة من الفترة التي تأتي بعد التعيين الوظيفي مباشرة وتمتد لمدة عام واحد، حيث يحاول الفرد في هذه المرحلة التكيف مع متطلبات العمل والاهتمام بالحصول على الرضا والقبول من طرف المؤسسة، ولما كانت هذه الفترة هي فترة تدريب واختبار فإن العامل يبذل أقصى جهده ليجري ويحقق الإبداع والتميز، ومن مظاهر مرحلة التجربة تحديات العمل وتضارب الولاء ووضوح الدور وبروز الجماعة المتلاحمة وإدراك التوقعات ونمو اتجاهات الجماعات نحو التنظيم والشعور بالصدمة.

**2.4. مرحلة العمل والإنجاز:** وهي الفترة التي تلي مرحلة التجربة وهي تمتد من سنتين إلى أربعة سنوات، وفيها يسعى الفرد إلى تحقيق ذاته والتأكيد على ما حققه من إنجازات، ويمر الفرد خلال هذه المرحلة ببعض الخبرات منها الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل، كما يكون العامل في هذه الفترة أكثر تكيفاً مع العمل وأكثر دراية من قبل للأمر المتعلقة بالعمل لذا تتغير إنجازاته نحو الأفضل مما يكسبه أهمية ومكانة بالمنظمة ويشعره بتحقيق ذاته ويزداد ولاءه لها أكثر (فايزة رويم، 2010، ص 105)

**3.4. مرحلة الثقة بالتنظيم:** تبدأ هذه المرحلة بعد السنة الخامسة من العمل بالمنظمة إلى ما بعد ذلك وفيها يبدأ العامل بتقوية الرباط بها والإحساس بالحب والإخلاص لها وترسيخ اتجاهات الولاء للمنظمة التي تكونت في السنوات الماضية والتي انتقلت من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج (ختام عبد الله علي غانم، 2005، ص 40\_41).

الشكل رقم ( 12 ) يوضح مراحل الولاء التنظيمي



المصدر: ختام عبد الله علي غنام، 2005، ص41

5. أنواع الولاء والتنظيمي:

يذكر علماء الاجتماع أن للولاء التنظيمي ثلاثة أنواع وهي:

**1.5. الولاء العاطفي (المؤثر):** يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة الاستقلالية، وأهمية وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في مجريات صناعة القرارات سواء ما تعلق منها بالعمل أو ما يخصه بصور شخصية، وقد أثبتت العديد من الدراسات أن المتغيرات المشار إليها سابقا تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي يكافئ العاملين في المنظمة، مما يؤثر بدوره بصورة إيجابية على مستوى الولاء التنظيمي مع وجود علاقة إيجابية بين السن الوظيفي من جهة ودرجة الولاء العاطفي من جهة أخرى (خلف سليمان الرواشدة، 2007، ص89).

**2.5. الولاء الأخلاقي (المعياري):** يقصد به شعور الموظف بالالتزام نحو الاستمرار بالعمل في المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي في وضع الأهداف والتخطيط، ورسم السياسات العامة للتنظيم، علاوة على تحديد كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل (خلف سليمان الرواشدة، 2007، ص 89\_90).

**3.5. الولاء المستمر:** ويعني أنّ درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تتحدد بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر مع التنظيم، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، ويتأثر تقييم الموظف لأهمية البقاء مع التنظيم بمجموعة من العوامل أهمها: تقدم في السن، طول العمر الوظيفي حيث يعدان مؤشرين رئيسيين لوجود الرغبة لدى الموظف في الاستمرار بعمله، فاستثمار الفرد جزء من حياته في المنظمة وهذا يعني أنّ أي تقريط أو تساهل من قبله في هذا الاستثمار سيكون بمثابة خسارة له، خاصة إذا كان سيبدأ بعمل جديد لا علاقة له بعمله في المنظمة، كما أن فقدان الفرد لزملاء العمل وما أقامه من علاقات خلال عمله في المنظمة يعد خسارة أيضا لهذا الفرد (خلف سليمان الرواشدة، 2007، ص 90).

## 6. العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

**1.6. التطوير والتدريب:** يلعب التطوير والتدريب دور أساسي في التأثير على زيادة فعالية وكفاءة المنظمات وقد أصبحا من النشاطات الأساسية المسندة لإدارة الموارد البشرية، بعد أن ازداد إدراك أرباب العمل لحقيقة أنّ التدريب والتطوير قد يكونان سبب من أسباب نجاح أو فشل المنظمات (محمد الصيرفي، 2006، ص 159).

كما أنّ تدريب العمال وتطويرهم وتلقينهم المعارف التي تتفق ومهاراتهم وزيادة قدرتهم على مزاولة أعمالهم، ويعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم

وقدرتهم على مزاوله أعمالهم، ورغبتهم في خدمة المؤسسة، كما أنه يؤثر أيضا بشكل كبير على معنويات العاملين إذ عندما يشعر الفرد أن المنظمة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره، يزداد إخلاصه وولائه لعمله ومنظمته، وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته ويقبل العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالملل (نوري منير، 2010، ص 237).

**2.6. الأجر المناسب:** لا يمكن الفصل بين الحوافز والأجور، وبين العمل والأداء، فالإنسان يعمل شرط الحصول على جزاء وإذا انعدم أو قل هذا الأخير، فإن الاستمرار في العمل وولاء العمال للمؤسسة يصبح محل شك، ولا بد للإدارة من تفهم دوافع الأفراد وحاجاتهم، حتى يكون نظام الأجور مناسباً ومشجعاً لتلك الحاجات، فكلما كانت نظم الأجور مناسبة لحاجات كل فرد في التنظيم كلما كان وضع الأفراد وولاءهم للتنظيم أفضل، حيث أن الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل أداءه لعمله مهما بالنسبة له لما يمثله الأجر من قوة شرائية يستطيع من خلاله إشباع حاجاته الإنسانية من جهة وأيضاً يشكله من اعتراف أو مكانة من قبل المؤسسة من جهة أخرى (منير نوري، 2010، ص 201).

لا بد لأي مؤسسة جادة في المحافظة على العناصر الجيدة فيها بوضع نظام مقبول للأجور بحيث تتوفر فيه العدالة على المستويين الداخلي والخارجي، فعلى المستوى الخارجي يجب أن يشعر العامل بأن ما يتقاضاه من أجر يتناسب مع ما يقدمه من عمل، وكذلك فإن هذا الشعور بالعدالة على المستوى الداخلي لا يتعزز إلا بشعور العامل بأن أجره يتساوى مع نظرائه في المؤسسات التي تعطيه شروط عمل، و أجور أفضل، ومن هنا تظهر أهمية تطوير نظم الأجور (منير نوري، 2010، ص 203).

**3.6. نمط القيادة:** يعتبر نمط القيادة من أهم العوامل المساعدة على تحقيق الولاء التنظيمي، حيث يختلف مع اختلاف شخصية القائد فالقادة هم أشخاص يؤثرون بقوة في أفكار ومشاعر عدد كبير من أتباعهم، من خلال كلماتهم أو من خلال كونهم قدوة (ستيفن ر. كوفي، ترجمة ياسر العتيبي، 2006، ص 465).

كما أن لهم القدرة على تغيير السلوك في المؤسسات، بالتوفيق بين الأفراد والمصادر الأخرى، وابتكار ثقافة مؤسساتية، تعزز التعبير الحر عن الأفكار وبتمكين الآخرين من المساهمة في المؤسسة، ولتعزيز الولاء التنظيمي لدى العمّال يتوجب على القادة أن يهتموا بإنجاز العمل والإنتاج، دون إغفال الجانب الاجتماعي، أي التركيز على العلاقات الاجتماعية في العمل، والمحافظة على أواصر المحبة والصدقة والثقة في مجموعة العمل (ستيفن. ر. كوفي، ترجمة ياسر العتيبي، 2006، ص 479).

### 7. النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواء يتعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعها أو مزيج من ذلك كله إلا أنها لم تستطع الخروج بنموذج موجه لدراسة الولاء التنظيمي، لذا سنستعرض عددا من النماذج المفسرة لهذه الظاهرة مرتبة حسب التسلسل التاريخي من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

**1.7. نموذج "etzioni" 1961:** تعتبر كتابات "etzioni" من أهم الكتب التي تناولت الولاء التنظيمي، ويعتبر هذا النموذج على الرأي المستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المؤسسة نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى "بالولاء التنظيمي" ويأخذ ثلاث أشكال تتمثل فيما يلي:

❖ **النموذج المعنوي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومؤسسته والنابع منه إيمان

وقناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المؤسسة التي يعمل بها.

❖ **الولاء القائم على حساب المزايا المتبادلة:** وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج

الفرد مع مؤسسته والذي يتحدد بمقداره ما تستطيع أن تلبيه احتياجات الفرد حتى

يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع

متبادلة بين الفرد والمؤسسة.

❖ **الولاء الاغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الفرد مع المنظمة التي يعمل بها، حيث اندماج الفرد مع مؤسسته غالبا ما يكون خارجا عن إرادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المؤسسة على الفرد (جميل أمينة، 2015، ص57).

### 2.7. نموذج ستيرز "setters":

يرى **setters** أنّ خصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج ومشاركته في المنظمة، واعتقاده بأهدافها وقيمتها وقبول هذه الأهداف والقيم ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها كما ينتج عنه رغبة قوية في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وبيّن **setters** في نموذجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي، وما يمكن أن ينتج عنه سلوك متبعا منهج النظم ومصنفا هذه العوامل والسلوك في مجموعات (جميل أمينة، 2015، ص58).

### 3.7. نموذج "ستاو" و"سلانيك" **staw et salanick 1977**:

قام كل من **salanick et staw** ببناء نموذج للولاء التنظيمي حددا من خلاله شكلين أساسيين من الولاء التنظيمي كما أكدا على التفريق بينهما وهما:

**1.3.7. الولاء الموقفي:** وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه على أنه يشبه الصندوق الأسود حيث أن محتويات هذا الصندوق بعض العوامل التنظيمية والشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل بالمقابل فإنّ مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المؤسسة من حيث الدوران الوظيفي، التسرب الحضور والجهود التي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمؤسستهم.

**2.3.7. الولاء السلوكي:** يعكس هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس المعاملات التي يعمل من خلالها السلوك أو التصرف داخل المؤسسات، نتيجة اطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بإقلاعه عن هذا السلوك (هيجان عبد الرحمن، 1998، ص36).

#### 4.7. نموذج ستيفنز 1978 stevens:

من خلال النموذج حدد اتجاهين لدراسة الولاء التنظيمي وهما:

**1.4.7. الاتجاه التبادلي:** يركز هذا الاتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات متبادلة بين المؤسسة والعاملين فيها، كما يركز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الفرد من مزايا ومنافع خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة وبموجب هذه الطريقة فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد لإزدياد ما يحصل عليه من حوافز ومكافآت، وتتلخص محددات الاتجاه التبادلي بأن هذا الاتجاه يقيس درجة الرضا لدى الشخص عن الحوافز المقدمة له وإمكانية بقاءه فيها، فإذا توفرت له مزايا أفضل في مؤسسة أخرى فإنه سوف يترك المؤسسة التي يعمل فيها، فمثل هذا الاتجاه يوفر المعلومات للتنبؤ بإمكانية ترك الفرد للمؤسسة أو البقاء فيها.

#### 2.4.7. الاتجاه النفسي: وهذا الاتجاه أورده أيضا stevens وتبناه كل من porter et

**1996 smite** حيث وصفوا الولاء التنظيمي بأنه نشاط وتوجه إيجابي نحو المؤسسة، وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها، ومن منظور النموذج النفسي يعد الولاء التنظيمي نوعا من التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة، وعليه فالأفراد يشعرون بانتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل وإيماننا كبيرا في قيم المؤسسة وأهدافها (العضايلة علي محمد، 1995، ص17).

**5.7. نموذج "أنجل" و"بيري" 1983 angel et perry:**

حيث يعتقدان أنّ النماذج التي تقوم على أساس البحث عن الولاء التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين لتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي هما:

**1.5.7. نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي:** يقترح هذا النموذج أنّ جوهر الولاء التنظيمي يبقى على أساس خصائص وتصرفات الفرد، باعتبار أنّها مصدر السلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات السابقة باعتبارها محددات ومؤثرات على سلوك الفرد فإنّ هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة، إلى جانب ما يمارسه أيضاً داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم.

**2.5.7. نموذج المؤسسة كأساس للولاء التنظيمي:** يقترح هذا النموذج أنّ العمليات التي تحدد الولاء تحدث في المنظمة حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة للعمل فيها، لذا فإن الفرد في هذه الحالة ينظر إليه على أساس أنّ لديه بعض الحاجات والأهداف لا يمانع من أن يسخر مهاراته وطاقاته للمنظمة في مقابل أن تقوم المنظمة بتلبية حاجاته وأهدافه، أن العملية هنا هي علاقة تبادلية بين الفرد والمنظمة (سعد الدوسري، 2005، ص 107).

**6.7. نموذج كانتر 1986 kanter:**

وضع كانتر من خلال هذا النموذج ثلاثة أنواع من الولاء التنظيمي التي تفرضها المؤسسات على أفرادها:

**1.6.7. الولاء المستقيم:** ويمثل المدى الذي يستطيع فيه التضحية بمجهوداتهم وطاقاتهم مقابل استمرار المؤسسات التي يعملون فيها، لذا فإنّ هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من مؤسستهم وبالتالي فإنّهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

**2.6.7. الولاء التلاحي:** يتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد والمؤسسة، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المؤسسات، وتعترف فيها بجهود الأفراد العاملين، وإضافة إلى الامتيازات التي تمنحها تلك المؤسسات كأعطاء البطاقات الشخصية.

**3.6.7. الولاء الرقابي:** ينشأ هذا النوع عندما يعتقد الفرد أنّ المعايير والقيم الموجودة في المؤسسة تمثل دليلاً لتوجيه سلوك الأفراد وبالتالي فإنّ سلوك أي فرد في المؤسسة يتأثر بهذه المعايير والقيم، كما أنّ هذه الأنواع الثلاثة للولاء التنظيمي مترابطة فيما بينها وأنها قد توجد بشكل متمثل في المؤسسة وفي آن واحد (جميل أمينة، 2015، ص 61).

### 7.7. نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية:

تعد مدرسة الثقافة التنظيمية من أحدث المدارس في دراسة المؤسسات وقد قدمت نموذجاً جديداً لدراسة وتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي باعتبار أنّ ثقافة المؤسسة التي تتمثل في القيم الموجودة في المدراء، والجوانب الملموسة في المؤسسة والمتعلقة ببناء المؤسسة مادياً وتنظيماً، وحسب نظر هذه المدرسة فإنّ الولاء التنظيمي يتضمن توحد الشخص وقبوله لقيم وأهداف المؤسسة التي يعمل فيها كما لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية، وعليه فإنّ الولاء التنظيمي للمؤسسة يعد عاملاً أخلاقياً يتعدى مجرد رضا الفرد في عمله داخل المؤسسة بسبب الحوافز والمكافآت والزملاء ذلك أنّ لدى الفرد المولي لمؤسسته نوعاً من الولاء إلى جانب استعداده للدفاع الشخصي عن سمعة مؤسسته إذا ما تطلب الموقف ذلك، فحسب هذا النموذج فإنّه يكون نابعاً من الإحساس الذاتي للفرد الذي يرتبط ببعض المظاهر التنظيمية بل يجد من هذه المظاهر المتمثلة في التسرب الوظيفي، والعمل خارج وقت الدوام وعدم لجوء الفرد إلى استغلال فرص الدوام لتترك المؤسسة (جميل أمينة، 2015، ص 61\_62).

**8. طرق قياس الولاء التنظيمي:**

تقسم معايير الولاء التنظيمي إلى نوعين هما:

**1.8. المعايير الموضوعية:** وهي قياس الولاء التنظيمي من خلال الآثار السلوكية وذلك باستخدام وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة الفرد بالبقاء في التنظيم، ودوران العمل وكثرة الحوادث، مستوى الأداء، الغياب...إلخ.

من خلال رصد هذه الظواهر يتم التعرف على درجة الولاء الموجودة بالمنظمة (الوزان محمد أحمد، 2006، ص 45).

**2.8. المعايير الذاتية:** وهي قياس الولاء التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية توضح تقدير العاملين لدرجة ولاءهم وهذه لا يمكن أن تؤدي إلى بلورة مؤشرات معينة تكشف مستوى الولاء التنظيمي (بطاح أحمد، 2006، ص 101).

يوجد عدد كبير من المقاييس للولاء التنظيمي نذكر منها:

❖ **مقياس توشن:** وقد احتوى المقياس على خمس فقرات سداسية الاستجابة لقياس الولاء التنظيمي كما تضمن المقياس ثماني فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الولاء التنظيمي (بطاح أحمد، 2006، ص 189)

❖ **مقياس بورتر 1969:** وقد أطلق عليه استبيان الولاء **OCQ** وهو يتكون من 15 فقرة تستهدف قياس درجة الولاء للأفراد في المؤسسة، والرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة، وقبولهم لقيمتها، واستعان بمقياس **LIKERT** السباعي لتحديد درجة الاستجابة حيث استخدم المقياس لوصف الولاء بشكل عام.

❖ **مقياس مارش ومانري 1977:** الذي يقدم مقياساً للولاء التنظيمي مدى الحياة ويتكون من أربعة فقرات وقد استخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الولاء

مدى الحياة وتعزيز الارتباط بالمنظمة وحث الفرد لأداء العمل والولاء له حتى إحالته للتقاعد.

❖ **مقياس جوش 1978:** وهو محاولة لقياس الولاء التنظيمي من خلال ستة فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية: استخدام المعرفة والمهارة، زيادة المعرفة في مجال التخصص، العمل مع الزملاء بكفاءة عالية، بناء سمعة جيدة له، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات، المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص، وهذا من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل من الفقرات أعلاه.

❖ **مقياس سكوردن:** ساهم في بناء هذا المقياس ثلاثة مصادر هي:  
\_ المقابلات مع عدد من الأفراد لتحديد خصائص الاتجاه السلوكي للفرد  
\_ القيم والمعتقدات  
\_ الأعمال المتعلقة بالانتماء للمؤسسة (جميل أمينة، 2015، ص 67).

## 9. مظاهر الولاء التنظيمي:

يظهر ولاء العاملين للمنظمة من خلال عدة مظاهر منها :

- ❖ احترام المنظمة و إدارتها و بذل أقصى الجهود لتحقيق رضاهم و المتمثل في السعي الحثيث لتحقيق أهداف المنظمة.
- ❖ استعداد العاملين للتضحية بالوقت والجهد الإضافي لغرض الوقوف مع المنظمة في محنة معينة أو لتحقيق هدف تنافسي معين يعمل على رفع شأن المنظمة ويحسن من سمعتها أمام الآخرين.
- ❖ رفع الكفاءة الوظيفية وتكاتف الجهود والمحافظة على أسرار العمل والدفاع عن سمعة المنظمة.
- ❖ الاستعداد الدائم لتطوير الذات بما يخدم الطرفين المنظمة والعاملين.

عندما تتحقق حالة الولاء من قبل العاملين لمنظمتهم فإن الإدارة لا بد من قيامها بتوجيه وإعطاء بعض الامتيازات للعاملين خصوصا عند تحقيق النجاح وذلك كردود أفعال لولائهم لها ووقوفهم بكل إخلاص مع المنظمة لتجاوز الأزمات الصعبة.

إن المنظمة التي تضع لنفسها برنامجا خاصا وواضحا في العمل هي التي تعمل في البداية على أن تحافظ بأي شكل من الأشكال على العاملين أصحاب الكفاءة والمهارة فيها لأنهم في الحقيقة هم من يشعرون بالانتماء والولاء للمنظمة التي يعملون فيها قبل غيرهم لأن كفاءاتهم ومهاراتهم في العمل تحقق لهم هذا الولاء من خلال تطويرهم للعمل وبراعتهم في إنجاز السبل التي تحقق أهداف المنظمة خلال تاريخهم الوظيفي فيها وبالتالي فهم قد شهدوا كل النجاحات والتفوقات التي كانوا سببا فيها، وشهدت لهم المؤسسة (المنطقية) بذلك النجاح ولم تقوت أية فرصة لتذكيرهم أنهم جزء من نجاحها، ولم تضيع الفرص لمكافأتهم وتكريمهم أمام الآخرين وربما من خلال حفل يأخذ الإعلام دوره فيه (أحمد الدعيج، 2008، العدد 5339).

### 10. طرق بناء الولاء التنظيمي:

هناك طرق عديدة يمكن اقتراحها في بناء وتدعيم الولاء التنظيمي داخل المؤسسة نذكر منها:

**1.10. أسلوب الإدارة بالمشاركة:** مشاركة المرؤوسين من المبادئ لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها وكل المدارس الإدارية الحديثة تؤكد على أهمية مشاركة المرؤوسين في جميع مراحل العمل (وضع الأهداف، التخطيط، صنع اتخاذ القرارات والتنفيذ والمتابعة والتقييم... إلخ).

ومشاركة المرؤوسين شكل من أشكال الديمقراطية والشورى، ودليل على الثقة في قدراتهم والاهتمام بالاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم (مدحت أبو النصر، 2005، ص 75).

**2.10. أسلوب الإدارة بالحب:** ظهرت كتب عديدة في الإدارة تؤكد على الجانب الإنساني والاجتماعي في العملية الإدارية، ومدى مساهمة هذا الجانب في نجاح المنظمات في تحقيق

أهدافها بالشكل المطلوب من هذه الكتب نذكر القيادة المرححة الإدارة بالضحك الإدارة بالحب و حسب هذا الكتاب قسم أنواع الحب إلي حب المنظمة حب العاملين حب العملاء ( المستفيدين من خدمات المنظمة) و حب المجتمع المحيط بالمنظمة (مدحت أبو النصر، 2005، ص 77).

**3.10. أسلوب الإدارة على المكشوف:** استخدم مصطلح الإدارة على المكشوف " OPEN BOOK MANAGEMENT" والمنظمة المكشوفة OPEN BOOK ORGANIZATION لأول مرة عام 1989 في مقال كتبه " جون كيس " JOHN CASE " يصف فيه تجربة ثلاث شركات طبقت هذا النوع من الإدارة بما فيها شركة " S,R,C " في ولاية ميسوري في الولايات المتحدة الأمريكية والتي كان رئيسها التنفيذي .

وفي عام 1992 نشر جاك ستاك وبوبير لنصام عن لعبة الأعمال العظيمة **the greet games of buisness** ثم قام جون ليس عام 1995 بنشر كتابه عن الإدارة على المكشوف في ثورة الأعمال المقبلة **open book management,the coming buisness revolution** وفي عام 1996 ظهر كتابان آخران عن الموضوع نفسه الأول لسبستر وكارينتر عن القوة الإدارة على المكشوف **the power of open book management** والثاني لماك كوي تحت إسم " حذف المنظمة المكشوفة ". **greeting an open book management**) مدحت أبو النصر ، 2005 ، ص 79 - 80 ).

#### 4.10. دراسة وإشباع حاجات العاملين:

الحاجة عبارة عن نقص ينشئ حينما يكون هناك عدم توازن فسيولوجي أو نفسي وقد صنفها ماسلوا إلى نوعين حاجات أساسية وحاجات ثانوية :

فالحاجات الأساسية تتمثل في:

**1- الحاجات الفسيولوجية :** وتتمثل في تلك الحاجات الضرورية التي يعتمد بقاء الإنسان عليها مثل : الملبس ، المشرب ، المسكن ، النوم ، الجنس ، الراحة ... إلخ ويمكن القول بأن الفرد الذي قد عانى من عدم إشباع هذه الحاجات فإنه يميل في المستقبل إلى إشباع هذه الحاجات وبصورة معظمة ، لذا نجد أن الفئات التي عانت من الفقر لفترة طويلة إذا ما زادت غنى ، فإننا سنجد إنفاقهم سيكون غير رشيد وموجه أساسا إلى المتع الحسية كالأكل والشرب والزواج مرة أخرى والاتجاه إلى المخدرات والإدمان .

**2- الحاجة إلى الأمان :** تظهر تلك بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية وهي تتضمن الحماية من المخاطر المادية والصحية والتدهور الاقتصادي ، فالإنسان بحاجة إلى الشعور بالأمان من زاوية استمراره في وظيفته و تأمين مركزه الحالي .

**3- الحاجة إلى الانتماء :** حيث يرغب الفرد بأن يشعر بأنه عضو في الجماعة التي ينتمي إليها و أن هناك نوع من التفاعل الوجداني بينه وبين أفراد جماعته ، فهي تعتبر من الحاجات الاجتماعية للفرد والحد الفاصل بين الحاجات التي تسبقها والحاجات التي تليها، هذا ويلاحظ أن سيادة الروح المعنوية الطيبة و أنماط القيادة والإشراف الحسن و أنظمة إدارية تحتم بنظم الاقتراحات ، ويمكنها أن تؤثر على إشباع هذه الحاجات ( محمد الصيرفي، 2007، ص258).

أما الحاجات الثانوية تتمثل في:

**1- الحاجة إلى الاحترام:** حيث يحتاج الفرد إلى الشعور بالثقة والمركز الاجتماعي وكذا إلى أن يشعر بقيمته وكفاءته من ناحية شخصية و إلى رؤية ذلك الاحترام و الاعتراف في عيون الآخرين كما يحتاج إلى إحساسه بالثقة في النفس، القوة والمقدرة والكفاءة هذا وتلعب الحوافز دور هام في إشباع هذه الحاجات.

**2- الحاجة إلى تقدير الذات:** حيث يحتاج الإنسان إلى أن يشعر بأهميته وبوجوده عضوا قويا محترما بالغ الأهمية والتأثير في جماعته وأنه يستحق بشكل كامل الفرص المتاحة أمامه والمتعلقة بمواهبه وقدراته وكفاءته ويشعر كذلك بأن له رسالة في الحياة وهو في ذلك يسعى إلى البحث عن المهام ذات الطبيعة المتحدية لمهاراته وقدراته وهو يطور من مقدرته الإبداعية والإبتكارية بالشكل الذي يحقق انجازا عاليا (مدحت أبو النصر، 2005، ص82).

بههدف الوصول إلى إشباع هذه الحاجات لدى العاملين فقد تبنت العديد من المنظمات مفهوم جودة الحياة الوظيفية حيث تعرف أنها العملية التي تستجيب بها المنظمة لحاجات العاملين فيها وذلك عن طريق تطوير وإيجاد آليات تسمح لهم بالمشاركة كليا في اتخاذ القرارات في حياتهم المهنية (سيد محمد جاد الرب، 2009، ص62).

**5.10. تقديم المزايا والخدمات للعاملين وأسرههم:** يصطلح عليها المزايا الوظيفية الإضافية وهي عبارة عن حوافز تأخذ شكل خدمات متنوعة ذات قيمة مالية تقدمها المنظمات لجميع العاملين لديها وتكون دون مقابل، أو بتغطية جزء من تكلفتها ودون استثناء فئة منهم (العاملين الدائمين فقط) وبغض النظر عن مستوى أدائهم وكفاءتهم في العمل، فهي تقدمها لهم لكونهم أعضاء دائمين يعملون لديها، وتأخذ هذه المزايا شكلين: الأول تطوعي اختياري والغاية منه خلق الشعور بالانتماء لدى العاملين اتجاه المنظمة والولاء لها، والثاني إلزامي حيث تقرض غالبية القوانين العمل في الدول على المنظمات تقديم بعض المزايا الوظيفية للعاملين فيها، ومن بين أهم هذه المزايا الأكثر شيوعا في الاستخدام: التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي، الإجازة المرضية، التأمين، إجازة الاستجمام والراحة، الإجازة العائلية، المساعدة التعليمية، برامج الرعاية الصحية.

مما لاشك فيه أنه يصعب للغاية على مؤسسة أن تقدم جميع المزايا الوظيفية السابقة مجانا لأن تكلفتها ستكون مرتفعة جدا، وبالتالي فسعيها منها لاستفادة مواردها البشرية من أكبر عدد ممكن من المزايا الوظيفية التي تقدمها لهم، وتقوم بتخصيص مبلغ معين لكل فرد منها وتترك

له حرية اختيار المزايا التي تناسب ظروفه ويشترك فيها بنسب محددة من هذا المبلغ (عمر وصفي العقيلي، 2005، ص 521).

**6.10. وجود نظام حوافز مستمر وعادل وموضوعي:** الحوافز تعني تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية (محمد الصيرفي، 2007، ص 235).

ويقول الدكتور عمر وصفي عقيلي أنّ مسألة الولاء التنظيمي مسألة إستراتيجية، فالمنظمات اليابانية عندما وصلت إلى مستوى أعلى مارست برامج متعددة في مجال التحفيز والمزايا الوظيفية، فالأمر يحتاج إلى تخصص وخبرة عالية المستوى (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 108).

### 11. مراحل بناء الولاء التنظيمي على مستوى المنظمة:

تتكون من خمس مراحل هي:

**1.11. مرحلة الإعداد *préparation*:** وذلك عن طريق إعداد وتنظيم الفريق المسؤول عن بناء وتدعيم الولاء التنظيمي على مستوى المنظمة.

**2.11. مرحلة الرؤية *vision*:** تمثل الأداء الذي نسعى إليه من خلال التفكير غير التقليدي لبناء وتدعيم الولاء التنظيمي على مستوى المؤسسة.

**3.11. مرحلة التحديد *identification*:** ويتم في هذه المرحلة تحديد الأهداف بشكل عملي، والعمليات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف، وتحديد المستهدفين وتقسيمهم إلى مجموعات لسهولة العمل معهم.

**4.11. مرحلة التنفيذ implementation:** ويتعرض هذه المرحلة تنفيذ الأنشطة و العمليات

والبرامج التي تم الاتفاق عليها لبناء وتدعيم الولاء التنظيمي على مستوى المؤسسة

**5.11. المرحلة التقييمية evaluation:** وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

المتابعة ← التقييم ← التقييم ← التغذية العكسية (مدحت أبو النصر، 2005،

ص 62-63).

**12. آثار الولاء التنظيمي ونتائجه:**

تتعدد آثار الولاء التنظيمي لتشمل الفرد والمنظمة، كما أنّ له آثارا إيجابية فقد يكون للولاء التنظيمي جانبا سلبيا في بعض الحالات، وفيما يلي عرض لهذه الآثار المحتملة على الفرد والمنظمة.

**1.12. آثار الولاء التنظيمي على الفرد:**

❖ **الرضا الوظيفي:** الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمؤسسة،

كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي، ورضا

الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهدا

لتحقيق هذه الأهداف، وقد اعتبر الرضا الوظيفي عاملا هاما في تطور الولاء

التنظيمي وفي مراحل أولى من التوظيف.

❖ **السلوك الإبداعي:** إنّ الكثير من الباحثين يرون أنّ الأفراد الذين يتصفون بدرجة

عالية من الولاء لمؤسساتهم ويمتازون بإنجاز متميز، ويرون أنّ الفرد الذي له ولاء

عالي يكون متحمسا للعمل، وأكثر التزاما بأهداف التنظيم ويسعى تلقائيا للإنجاز

المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه وتشير الدراسات إلى أنّ الولاء التنظيمي يعتبر

من أهم المقومات التي يركز عليها الإبداع.

❖ **حياة الموظف الخاصة:** إنّ آثار الولاء التنظيمي تنعكس حتى على حياة الأفراد العاملين الخاصة خارج إطار العمل، حيث يتميز الفرد ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة والرضا خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقته العائلية.

❖ **التقدم المهني:** فالموظف ذو الولاء المرتفع يكون مجتهدا في عمله، وبالتالي يكون أسرع ترقيا وتقدما في المراتب الوظيفية، وكذلك الولاء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصا واجتهادا في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعتبرها أهدافا له كما أنه يرى أنّ من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقته أنّ المؤسسة ستكافئه على ولاءه وإخلاصه.

❖ **احترام أخلاقيات المؤسسة والأخلاقيات المهنية:** تحرص المنظمات الناجحة على وجود أخلاقيات ايجابية تحكم التعاملات داخل المؤسسة، سواء بين العامل والمؤسسة أو بين العاملين أنفسهم، فكلما شعر العامل بولاء تنظيمي مرتفع اتجه مؤسسته كلما كان أقرب للالتزام بهذه الأخلاقيات، وعلى الرغم من كل هذه الفوائد إلا أنه من الجدير بالذكر أنّ هناك احتمال وجود بعض الآثار السلبية للولاء التنظيمي المرتفع، فالموظف ذو الولاء التنظيمي المرتفع يوجه ويستثمر جميع قدراته وطاقته لعمله وما يخدم أهداف المؤسسة ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهذا قد يؤدي إلى عزل الموظف عن الآخرين وإحساسه بالعزلة، مما قد يولد لديه ضغوطا نفسية قد تؤثر على أدائه وعلى صحته وعلاقاته الاجتماعية الخارجية (الجريسي، 2010، ص84\_89).

## 2.12. آثار الولاء التنظيمي على المؤسسة:

❖ **ارتفاع نسبة الإنتاجية:** فالأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي ففي بيئات عملهم يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد وحماسهم

للمعمل والتزامهم بأهداف التنظيم، وقد أكدت الدراسة التي قام بها "ابزنجرجر" على وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي، كما أشارت النتائج إلى ارتفاع مستوى الإبتكارية، والإسهام التفائني في حل المشكلات.

❖ **الحد من تسرب الموظفين:** يعد تسرب الموظفين أي تركهم لمنظماتهم ظاهرة تنظيمية خطيرة حيث له عدة نتائج وهي:

❖ **التكاليف المرتفعة:** فالتسرب ذو تكلفة عالية منها تكلفة الإعلان عن عملية التوظيف، الاختيار والتدريب والإعداد وغيرها من المصروفات العالية.

❖ **تعطيل الأداء:** ويتعطل الأداء من ناحيتين:

• ينجم عن فقدان كفاءة العاملين قبيل تركهم لأعمالهم

• تكلفة شغور الوظيفة، وتعطيل العمل، وكلفة البحث عن البديل.

❖ **ارتباك الأنماط الاجتماعية والاتصالات:** حيث تمتاز المنظمة بما لديها من أنماط اجتماعية رسمية، فإن كان تاركو العمل من العاملين المشاركين أو ممن كانوا ضمن جماعة عمل متماسكة، فسوف يكون للتسرب الوظيفي آثار سلبية على بقية العاملين، قد لا تقف عند زيادة أعباء العمل وانخفاض الأداء، بل تؤثر على درجة تماسك الجماعة وتكاملها، وتعيق تعزيز التماسك فيضعف ولاء العاملين.

❖ **انخفاض المعنويات:** عندما يرى العاملون في المؤسسة أن الكثير من زملائهم يتركون العمل تضعف الروابط بينهم كما تضعف روحهم المعنوية، فتنخفض نسبة إنجازهم مما يؤثر تأثيرا سلبيا في المؤسسة.

❖ **زيادة عبئ العمل على الموظفين في المؤسسة:** فكثيرا من المؤسسات تعجز عن توظيف أشخاص جدد مكان المتسربين لأسباب مالية أو جهلها بقدرات الموظفين الحقيقية فيتولد لدى الموظفين في المؤسسة النفور والاستياء ويوصلهم إلى مرحلة الإرهاق والإجهاد فيدعوهم ذلك إلى التفكير الجدي بترك المؤسسة عند ظهور أول فرصة.

- ❖ **خفض نسبة الغياب:** حيث أنّ شعور العاملين بالولاء التنظيمي يجعلهم محبين لأعمالهم كنتيجة طبيعية لارتباطهم بالمؤسسة ورغبتهم في البقاء فيها وبالتالي يحرصون على التواجد المستمر لمنع تعطل الأعمال.
- ❖ **اتخاذ القرار الصحيح:** فهناك من أشار إلى أنّ قوى الولاء تساهم في اتخاذ القرار الصحيح للمؤسسة والذي يخدم مصالحها ويحقق أهدافها بدلا من إعاقته، فيتم اتخاذ القرارات من منظور الأهداف العامة وذات المستوى الرفيع والمدى الطويل، ويؤدي الولاء إلى تحفيز الموظفين حتى عندما لا يتوقعون مكافآت.
- ❖ **سهولة استقطاب الكفاءات للمؤسسة:** حيث بيّنت إحدى الدراسات أنّ القرار المبدئي من قبل الفرد للانضمام إلى مؤسسة معيّنة، إنّما يرتبط بما يميل إليه الفرد من ولاء ورضا، لأنّ المؤسسة التي يشعر أفرادها بولاء مرتفع تصبح سمعتها جيّدة مما يرغب الكفاءات في الانضمام إليها (الجريسي، 2010، ص 84-89).

### 13- صناعة الولاء لدى العاملين:

كيف تصنع المنظمة الولاء في أنفس العاملين ؟ ليس بالصعب على أية منظمة الاهتمام بعاملها وتلبية رغباتهم بما يعزز قدرتهم الوظيفية، وهذه الرغبات لا تتعدى المعقول مما تتطلبه سبل الاحترام والتقدير في العمل إضافة إلى متطلبات الحياة المعيشية والميل نحو تحقيق معيشة الرفاهية أو حتى مستوى الكفاف المعقول لعائلة العامل أو الموظف، إضافة إلى إفساح المجال للعاملين لتطوير قابليتهم ومكاسبهم الثقافية من خلال الدعم التدريبي والتعليم المستمر، فما دامت المنظمة تحقق أرباحاً عالية ومادام العاملون يقدمون كل قدراتهم العقلية والبدنية بما يخدم نجاح وتحقيق أهداف منظماتهم فلم لا يحصلون على التحفيز المناسب وبما يقوي من عود ولائهم لمنظماتهم ، ويؤكد ديمومة واستمرارية نجاح المنظمة في عملها وإنتاجها ؟

إن المطلّع على كبرى المؤسسات العالمية واسعة الانتشار سيجد أن ما تقدمه لموظفيها ضرباً من التدليل، ولكنه عندما يطلع على حجم الإنتاج والأرباح سيجد ما تقدمه لهم متواضعاً مقابل ذلك، ومن أهم المجالات التي يمكن للمنظمة استثمارها في طاقاتها البشرية لتعزيز حالة الولاء هي:

❖ تعزيز التعويضات غير المباشرة وهي التي يقصد بها كل ما تقدمه المنظمة للعاملين معها عدا التعويض المباشر ( الراتب ) ، وهي عبارة عن عدد من الخدمات والضمانات التي تساعد الموظف في حياته الوظيفية والمعيشية وتحقق له نوع من الراحة والاطمئنان على مستقبل عمله مع هذه المنظمة، حيث سيشعر الموظف أن منظمته تسعى إلى إرضاءه لأنه جزء مهم من بناءها وليس مجرد عدد معين فيها، ومن أهم هذه التعويضات:

- الراتب التقاعدي.
- برامج التأمين الصحي والاجتماعي والتأمين ضد الحوادث وغيرها.
- مكافئات المقترحات البناءة وخاصة عند تحسن الأداء والإنتاج.
- برامج الخدمات الاجتماعية.
- مشاريع الإسكان للموظفين.
- برامج توفير الأجهزة المنزلية المدعومة.
- برامج التسليف بدون فوائد.
- خدمات المواصلات للمنظمة.
- برامج توفير دعم التعليم لأبناء العاملين وفرص تعليمية جامعية مجانية للمتقوين منهم.
- الخدمات الصحية المتنوعة.

- ❖ تحقيق العدالة الوظيفية بين العاملين في حصولهم على الترقيات ضمن نظام متكامل لا يحتوي على ثغرات ليستفيد منها بعضهم على حساب الآخرين.
  - ❖ التزام المنظمة بتطوير القدرات الذهنية للعاملين من خلال حرصها عليهم قبل أنفسهم ، على اكتسابهم الدرجات العلمية العالية ، فتسعى الى ترشيح المتميزين منهم لأكمال الدراسات الأكاديمية ونيل الشهادات العليا.
  - ❖ حرص المنظمة على تطبيق خطط التدريب والتطوير لمهارات العاملين ليحقق شقين أحدهما زيادة مهارة العاملين ، والشق الآخر هو تطوير المستوى الثقافي لهم في المجتمع ، فهم يمثلون المنظمة التي يعملون فيها.
  - ❖ زيادة مستوى تحقيق العلاقات الإنسانية بين العاملين ومسؤوليهم بشكل مناسب وبما يكسر حاجز الفروق الاجتماعية، مما يعمل على تكوين الشعور بالعمل بروح العائلة الواحدة أو الفريق الواحد.
  - ❖ التعامل الإيجابي لإدارة المنظمة مع العاملين فيها ، من ناحية التمسك بهم ، ومنحهم حقوقهم الكاملة و مساعدتهم في المحن والظروف الصعبة.
  - ❖ الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ورفع مستوى الامتيازات الوظيفية المقدمة للعاملين (أحمد الدعيج و رندا اليافي، 2008، العدد 5339).
- وتسعى المنظمة بتوطيد أواصر الولاء في نفوس العاملين معها بواسطة برامج مدروسة ومخططة وذلك لأنها عندما تفقد الولاء عند العاملين فإنها ستفقد أموراً عديدة منها على سبيل المثال:
- ❖ ستفقد أموال كثيرة صرفت على التدريب والتأهيل للعاملين السابقين بكافة مستوياتهم.
  - ❖ ستفقد الكفاءة التي لا يمكن تعويضها بسهولة والتي استغرقت سنين للحصول على مستواها الحالي.

- ❖ سيكون خسارة في الوقت الذي استغرقتة المنظمة لتدريب وتعليم عاملها وتعايشهم مع أعمالهم بشكل إندماجي مما يسبب تعلقهم فيه ومحاولاتهم تطويره وتحسين الأداء فيه لأنهم قد فهموه.
- ❖ سيزيد حجم الإنفاق اللازم لتعويض الكفاءات المهاجرة من المنظمة.
- ❖ طول الوقت الذي سيحتاجه العاملون الجدد لكي يتقنوا العمل الجديد في المنظمة وقابليتهم على التطبع بسرعة لتحقيق المستوى الذي كان يعمل فيه من سبقة.
- ❖ خسارة بالعلاقات الإنسانية التي كونها الموظف الكفاء السابق مع بقية العاملين والتي من الأهمية بحيث يمكن اعتبارها عامل مهم في زيادة الإنتاج وتطويره.
- ❖ خسارة في بعض عناصر الميزة التنافسية التي كان يضيفها الموظف السابق إلى المنظمة ومدى الفائدة التي سيضيفها إلى المنظمة الجديدة إضافة إلى العديد من الأفكار التطويرية للعمل من التي كان يستخدمها في المنظمة السابقة.
- ❖ عدم استقرار الخطط والبرامج التطويرية للمنظمة، حيث إن وضع خطة تطويرية معينة تحتاج إلى نفس الشخص الذي صممها وواكب كل الخطوات التي تحتاجها الخطة وهي نتيجة استقرار ذهني ووظيفي.
- لو أن المنظمة حسبت ذلك لكان أجدر فيها أن تضع دراسة مفادها ماذا لو فقدت الموظف الكفاء؟ وتقوم بحسبتها هذه بشكل حسابات جدوى حقيقية اقتصادية وإدارية؟ وعندها سترجع المنظمة قراراتها لعدة مرات قبل أن تقبل استقالة أحدهم.
- إن الولاء بالنسبة للعاملين في المنظمة هو ذلك الإحساس بالإخلاص للمكان أو لرب العمل أو لشخص المنظمة أجمع والذي يقتضي وجوب تقديم أقصى الجهد بالعمل وتنفيذ التوجيهات بأقصى ما يمكن من الإنجاز لتحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى قدرتها

التنافسية وسمعتها مقابل الآخرين ، وهو شعور نفسي داخلي تكون نتيجة عوامل عديدة أهمها درجة الانتماء التي يشعر بها الفرد باتجاه منظمته وعمله (أحمد الدعيج و رندا اليافي، 2008، العدد 5339).

#### 14- العلاقة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات التنظيمية التالية:

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

الدراسات أكدت على أن الولاء التنظيمي له دور كبير في زيادة الأداء، حيث أنه ينتج عنه حب الأفراد لعملهم ومنظمتهم وتحمسهم للعمل، فالباحثون يعرفون الروح المعنوية على أنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل، حيث أن الاتجاهات الإيجابية تؤدي إلى التعاون التلقائي بكل جهد كي يحققون الأهداف التنظيمية، والروح المعنوية المرتفعة هي نتيجة للإدارة السلوكية الناجحة، فالروح المعنوية المرتفعة تدلّ على علاقة جيدة بين الإدارة والأفراد العاملين فيها، حيث أن الروح المعنوية لا تفرض، وأنّ الروح المعنوية المرتفعة تؤدي إلى زيادة مستوى الولاء التنظيمي، على عكس الروح المعنوية المنخفضة الراجعة لنقائص في السياسات الداخلية للمنظمة أو لسوء البيئة الداخلية للمنظمة، والتي تؤدي إلى نقص الولاء التنظيمي، وبالتالي ضعف الإنتاجية (محمود سلمان العميان، 2002، ص 133).

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

أشارت البحوث إلى أن الولاء التنظيمي يعتبر من أهم عوامل الإبداع الوظيفي، وفي دراسة أجراها أيمن المعاني سنة 1989 أشار فيها إلى أن الولاء التنظيمي كان أحد عوامل الإبداع الوظيفي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة التدريب المهني بالأردن، ويرى الباحث أنه يوجد علاقة كبيرة بين الولاء التنظيمي والإبداع الإداري في القطاع العام في الأردن، مما يجعل ضرورة اهتمام الإدارات بدعم وتشجيع قيم أو عوامل الولاء كي يكون إبداع وظيفي، حيث يعتبر الإبداع الوظيفي من أهم البدائل التي تتصدى بها وتواجه المنظمة تحديات التقدم التكنولوجي والمنافسة والانفتاح، وعليه فقد اهتم بدراسة هذا الموضوع العديد من عملية

الإحساس بالمشكلات أو تغيير المعلومات وصياغة الباحثين وعرف تورنس الإبداع على أنه "الأفكار والفروض واختبار هذه الفروض، وتعديلها بهدف الوصول إلى النتائج، وهذه العملية تقود إلى أما بالنسبة للإبداع الإداري «، العديد من الاستنتاجات المتنوعة اللفظية وغير اللفظية الحسية والمجردة تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة، أو التجديد في عملية إنتاج السلعة أو الخدمة و توزيعها» (محمود سلمان العميان، 2002، ص 134-135).

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

تسرب الموظفين أو تركهم لأعمالهم في المنظمة الإدارية هو ظاهرة سلبية تهدد بقاء المنظمة وتعرقل تطورها، ويعرف التسرب بأنه توقف الفرد عن العضوية في المؤسسة التي يتقاضى منها تعويضا ماديا، وينتج عن التسرب آثار سلبية، و من بينها:

#### 1- عرقلة الأداء الوظيفي من جانبين:

أ - التعطيل الذي يرجع سببه إلى فقدان الكفاءات الجيدة: إن ترك الأفراد العاملين للمنظمة يعني فقدان للمهارات والكفاءات العاملة الجيدة.

ب - التعطيل الراجع إلى الفراغ الوظيفي نظرا لفقدان الكفاءات ولتكاليف البحث عن البدائل لهؤلاء الأفراد المناسبين، خاصة إذا كانوا ذوي كفاءات عالية.

2- الارتباك في الأنماط الاجتماعية و الاتصالات: إذا ترك الأفراد ذوي الكفاءات العالية في الأداء والاتصال والمشاركة، فتركهم للعمل يؤثر سلبا في تلك المزايا ويخلق خلا في تماسك الأفراد وفي ثقته للمنظمة وينقص من إنتاجيتهم (محمود سلمان العميان، 2002، ص 135-136).

**3- يضعف الروح المعنوية لبقية الأفراد العاملين:** وذلك ما ينتج عنه انخفاض في الإنتاجية وارتفاع في التكاليف انخفاض الروح المعنوية: إن تواصل عملية ترك الأفراد العاملين للمنظمة وتغييره بمكان عمل آخر.

**4- ارتفاع التكاليف:** إن تسرب العاملين يترتب عنه تكاليف عالية من حيث الإعلانات عن توظيف جديد، بعدها التدريب، ثم تكاليف التأقلم داخل بيئة العمل الجديدة.

**5- زيادة أعباء الأعمال:** عند ترك الأفراد العمل في المنظمة يؤدي ذلك إلى ضرورة زيادة الأعمال إلى الأفراد الباقين في مؤسستهم في انتظار البحث وتوظيف البدائل وتستغرق هذه العملية فترة بين الشهر إلى سنة.

فهذه الضغوطات على الأفراد قد تؤثر سلباً على الأداء وعلى المعنويات والانتماء وتؤدي إرهاباً وفقدان للطاقات، حيث يجعل الفرد يفكر في ترك العمل في المنظمة والسعي إلى البحث عن عمل في مكان آخر، ففي هذا المناخ السيئ ينظر إلى الأفراد من أربعة جوانب:

**أ- المترقبون:** وهم الأفراد العاملين الذين ينتظرون فرصة عمل أخرى خارجة عن المنظمة من أجل ترك وظائفهم.

**ب- المضطرون:** وهم الأفراد الذين لا يحبون عملهم ويقومون بأدائه دون دوافع.

**ج- المقبلون:** وهم الأفراد العاملين في المنظمة الذين لهم شعور حبهام لعملهم، حيث يرون أنها تشبع حاجاتهم ولا يرغبون في تركها إلا إذا وجدت حاجات جديدة دفعتهم لذلك أو إغراءات كبيرة.

**د- المندمجون:** وهم الأفراد العاملين في المنظمة الذين يرغبون في عملهم نظراً لإشباع حاجاتهم ولأن لهم درجة عالية من الإستقرار الوظيفي، فهؤلاء يبقون في عملهم داخل المنظمة ويعملون على تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم.

فالمجموعة الثالثة والرابعة هم أكثر ولاء وانتماء لمنظمتهم، ولديهم رغبة واستقرار في العمل ، ويبذلون جهودهم من أجل تحقيق الأهداف. (محمود سلمان العميان، 2002 ، ص135-136).

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

العقد النفسي هو اتفاق غير مكتوب بين المنظمة والعاملين فيها، حيث يوجد علاقة متكاملة ومتبادلة بين العاملين والتنظيم، فالمنظمة تطالب العاملين بالالتزام بالأنظمة والقوانين والأهداف وبذل الجهد لتحقيق والحصول على أكثر إنتاجية، ويكون في مقابل ذلك مطالبة الأفراد العاملين للمنظمة بتوفير بيئة تنظيمية تساعد على إشباع حاجاتهم من أمن واستقرار وحوافز، فدخل الفرد إلى التنظيم يعني نشوء عقد نفسي واقتصادي يربط الفرد بالتنظيم، وعلى ذلك ففي حالة إهمال الفرد لهذين العقدين ينتج عنه ضعف في الولاء التنظيمي ومحاولة الفرد البحث عن مكان آخر للعمل (محمود سلمان العميان، 2002، ص136-137).

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

المكانة الاجتماعية هي الدرجة الاجتماعية للفرد مقارنة بأفراد آخرين في أي نظام اجتماعي، فالمكانة هي مرتبة الفرد في البناء التنظيمي، فقد تكون المكانة رسمية أو غير رسمية لأنها مكانة اجتماعية يعطيها الأفراد الآخرون للشخص لما لهم من مشاعر اتجاهه.

وأغلبية الأفراد العاملين يبذلون جهودهم في العمل كي يحافظون على مكانتهم، لأن فقدان المكانة لدى الأفراد يعتبر أمراً سيئاً ويسبب عدم قبول ذلك الفرد من طرف الجماعة التي يعمل معها، مما يولد الشعور بالقلق والاضطراب لدى الفرد، وثم ترك العمل بسبب الشعور السلبي المتولد لديه

وعوامل تكوين المكانة الاجتماعية هي:

1-الدرجة الرسمية للمنصب أي عمل الفرد الذي يحصل عليه في البناء التنظيمي.

2-ظروف العمل و الأجر.

3-الأقدمية.

4-ما يكتسبه الفرد من البيئة الخارجية للتنظيم من تعليم ومكانة و مهنة.

وأثبتت الدراسات التي تبحت في موضوع الولاء التنظيمي وأثره على الأفراد، خاصة منها الدراسات التي أجرت مقارنة بين ولاء العاملين للتنظيمات في اليابان وأمريكا وبريطانيا، والتي توصلت إلى أن نسبة الولاء التنظيمي في اليابان يفوق ما هو موجود في بريطانيا وأمريكا، ويرجعون ذلك إلى وجود درجة عالية من المكانة الناجمة من وجود قوانين وتشريعات في المنظمات اليابانية تؤمن للأفراد العاملين البقاء في منظماتهم بصفة دائمة طول الحياة (محمود سلمان العميان، 2002، ص 137-138).

## الخلاصة:

يعد موضوع الولاء التنظيمي مفتاحاً أساسياً ومهماً في تحديد مدى انسجام العمال مع مؤسساتهم، وهذا الموضوع من المواضيع المعقدة التي يصعب فهمها لارتباطه الوثيق بمفاهيم وجدانية ونفسية، وهذا الموضوع حضي باهتمام كبير من علماء الإدارة والدليل على ذلك تعدد التعاريف والمداخل النظرية لدراسة هذا الموضوع كما بيّناه في العناصر السابقة.

ولا تكفي الأمانى وحدها لكسب ولاء العمال وإنما على المؤسسة أن تبذل جهداً ومالاً لتستحق هذا الولاء ولذلك عليها معرفة مسبباته وتوفيرها والتي تطرقنا إليها سابقاً حيث لاحظنا أنّ أغلب المحددات عبارة عن محفزات للسلوك البشري.

والمؤسسة تسعى لكسب ولاء عمّالها، لمعرفتها الأكيدة أنّ هذا الشعور الذي ستخلقه لدى عمّالها سيعود عليها إيجاباً من حيث الأداء وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية على مستواها.

# الفصل الرابع

## الفصل الرابع

### الإجراءات المنهجية للبحث

تمهيد

1. التذكير بالفرضيات
2. منهج البحث
3. الدراسة الاستطلاعية
4. التعريف بالمؤسسة
5. عينة البحث وخصائصها
6. أدوات جمع البيانات
7. صدق وثبات الاستبيان
8. الوسائل الإحصائية المستخدمة

**تمهيد:**

بعد أن تطرقنا إلى الجانب النظري وإلى أهم العناصر المتعلقة بموضوعنا، سنتطرق إلى الجانب التطبيقي الذي يملك أهمية كبيرة في مشروع أي بحث ولا يمكن الاستغناء عنه، وسنتناول في هذا الجانب: التذكير بالفرضيات، منهج البحث، الدراسة الاستطلاعية، التعريف بالمؤسسة، عينة البحث وخصائصها، أدوات جمع البيانات، صدق وثبات الاستبيان والأساليب الإحصائية المستعملة.

**1. التذكير بالفرضيات:****1.1. الفرضية العامة:**

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الحوافز التي تقدمها المؤسسة ودرجة الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بتابوqرت.

**1.2. الفرضيات الجزئية:**

- تساهم الحوافز المادية (الأجر، المكافآت، الخدمات الاجتماعية، الترقية، الإسكان، العلاوات، المبالغ النقدية) في تحقيق الولاء التنظيمي (العاطفي، المستمر، الأخلاقي) لدى عمال المؤسسة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بتابوqرت.
- تؤدي الحوافز المعنوية (شهادات التقدير، الأوسمة، الترقية الشرفية، الميداليات، تحسين الوضع الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات) في تحقيق الولاء التنظيمي (العاطفي، المستمر، الأخلاقي) لدى عمال المؤسسة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بتابوqرت.

**2. منهج البحث:**

إنّ الانطلاقة الميدانية والعلمية لكل بحث تتطلب منهجا، واختيار المنهج المستخدم في البحث يعتبر أمر تحدده طبيعة مشكلة البحث التي نريد دراستها والمنهج بصفة عامة هو الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة، وبالتالي فإنّ لكل منهج خصائصه ومميزاته التي يستفيد منها كل باحث، وعليه فقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي الأكثر استخداما في الدراسات النفسية، الاجتماعية والتربوية وكون الدراسة ذات طابع نفسي اجتماعي تبيّن أنه من المناسب استخدام هذا المنهج الذي يعرف بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة (سامي ملحم، 2002، ص352).

**1.2. تعريف المنهج الوصفي وأهدافه:** يهتم المنهج الوصفي بدقة ذكر الخصائص والمميزات للشيء الموصوف معبرا عنها بصورة كمية وكيفية، ويكثر استخدام هذا المنهج في المجالات العسكرية وكذلك الدراسات الإنسانية، فيما يصعب تطبيق المنهج التجريبي، ويمكن تعريف هذا المنهج بأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي، للوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة، أو هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميّا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة (صلاح الدين شروخ، 2003، ص147).

وأما أهدافه فيوضحها التعريف السابق، ويمكن ذكرها على النحو التالي:

- جمع معلومات حقيقية ومفصلة لظاهرة معينة.
- تحديد المشكلات الموجودة أو توضيح بعض المظاهر.
- تحديد ما يفعله الأفراد في مواجهة مشكلة محددة.
- إجراء مقارنات مع الظواهر الأخرى أو بين حال الظاهرة في أوقات متباينة.

- إيجاد العلاقة بين الظواهر (صلاح الدين شروخ، 2003، ص147).

2.2. مراحل المنهج الوصفي: يتم البحث الوصفي بمرحلتين هما:

❖ **مرحلة الاستكشاف والصياغة:** وفيها يتم استطلاع مجال محدد للبحث وتحديد

المفاهيم والأولويات أو جمع المعلومات لإجراء بحث عن مواقف الحياة.

❖ **مرحلة التشخيص والوصف المتعمق:** وفيه تحدد الخصائص المختلفة وتجمع

المعلومات بوصف دقيق لجميع جوانب موضوع البحث، بما يسمح بالتشخيص

الدقيق لدوافع الموضوع المبحوث، وبما يسمح بالتشخيص الدقيق لدوافع الموضوع،

دون الانطلاق من فروض مسبقة.

3.2. خطوات المنهج الوصفي:

1. الشعور بالمشكلة

2. تحديد المشكلة

3. وضع الفروض

4. إختيار العينة

5. تحديد أدوات البحث

6. جمع المعلومات بطريقة منظمة ودقيقة

7. استخلاص النتائج وتنظيمها وتصنيفها

8. تحليل النتائج وتفسيرها واستخلاص التعميمات

9. كتابة تقرير البحث (صلاح الدين شروخ، 2003، ص150).

## 3. الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة أولى وهامة في أي بحث علمي، فمن خلالها يتمكن الباحث من تكوين صورة أولية على ميدان الدراسة للتعرف على مختلف الظروف والإمكانيات المتاحة أمامه، والتي تساعد حتما في الدراسة، كما تسمح للباحث بتجريب أداة القياس والخروج ببعض الملاحظات الأساسية (حميش نادية، 2014، ص 57).

كما تعتبر الدراسة الاستطلاعية ذات أهمية كبيرة بحيث تهدف إلى:

- معرفة العينة الأساسية وخصائصها والكشف عن الصعوبات التي تواجه الباحثين في التطبيق
- معرفة التفاصيل الأساسية والإعدادات والمخاوف
- الحصول على رؤية واضحة للحالة التي يجري تطورها
- تقدير فيما إذا التجربة تكون مجدية في المستقبل
- الحصول على المزيد من التحقيقات المنهجية وصياغة أسئلة بحث جديدة
- التوجيه لتطوير أبحاث وتقنيات مستقبلية.
- **عينة الدراسة الإستطلاعية:** تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من 50 منفذ بمؤسسة صناعة الأثاث المنزلي، حيث كان عدد الإناث (09) وعدد الذكور 41 وتم اختيار هذه العينة بطريقة عرضية من المؤسسة
- **مراحل الدراسة الاستطلاعية:**

في يوم 02 أبريل 2017 توجهنا إلى المؤسسة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بتابوشرت للإستفسار عن إمكانية إجراء دراستنا الميدانية في المؤسسة، وبعد مقابلتنا لرئيس مصلحة المستخدمين طلب منا كتابة طلب خطي وكذلك تسريح من المؤسسة الجامعية وبعد يومين عدنا إليهم مرفقين بالوثائق المطلوبة، وبعد التشاور مع المكلف بالتربص على مدة ونوعية التربص اتفقنا على الأيام إجراء التطبيق الميداني، وبعد ذلك قمنا بزيارة مختلف الوحدات

الانتاجية في المؤسسة والتعرف مجتمع الدراسة الذين هم المنفذون، وفي الحصص التالية قمنا بمقابلة مع رؤساء تلك الوحدات لنطلب منهم المساعدة في توزيع الاستبيانات على العمال ثم قمنا بتحرير استبيان وتوزيعه على 10 أساتذة مختصين في مجال البحث العلمي قصد تحكيمه وبالتالي قمنا بتعديل الاستبيان وتصحيحه قمنا بتوزيعه على 50 منفذ في المؤسسة وبعد استرجاعنا للاستبيانات قمنا بحساب صدق وثبات الاستبيان.

#### • نتائج الدراسة الاستطلاعية:

- التعرف على مجتمع الدراسة وخصائصه.
- التأكد من استطاعتنا القيام بالبحث.
- صياغة أسئلة جديدة.
- تحكيم الأساتذة على الاستبيان.
- تعديل الاستبيان.
- الحصول على تجربة في تطبيق الاستبيان.
- حساب صدق وثبات الاستبيان.
- إنشاء صورة نهائية للاستبيان.

#### • حدود الدراسة:

حددت هذه الدراسة بعدد من المجالات البشرية والزمنية والمكانية تتمثل في:

- **الحدود البشرية:** استهدفت الدراسة على موظفي المؤسسة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بتابوقرت (المنفذين).
- **الحدود الزمنية:** جرت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية: 2016-2017.
- **الحدود المكانية:** أجرت الدراسة بولاية تيزي وزو المؤسسة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بتابوقرت .
- **الحدود الموضوعية:** تناولنا موضوع الحوافز وعلاقته بالولاء التنظيمي.

**4-التعريف بالمؤسسة:**

**1.4.تاريخ المؤسسة:** المؤسسة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي شركة منحدره من إعادة هيكلة "ENTAB" وهي عبارة عن وحدة تنتج أثاث فاخرة ذات جودة عالية، بدأت في الإنتاج في أكتوبر سنة 1978.

"LMB" وحدة إنتاج الأثاث التابعة للشركة التي أصبحت بالتسمية الجديدة مع رأسمال يقدر ب: 239750000 دينار.

**2.4. المنتجات المقترحة من طرف المؤسسة:**

تنتج المؤسسة أثاث ذات جودة عالية وهي على ثلاثة أنواع:

- النوع الفاخر الحديث.
- النوع الريفي موجه لناس القرى.
- النوع التقليدي القبائلي.

**3.4.إحصائيات العمال:**

تحتوي المؤسسة على حوالي 463 عامل مقسمين كما يلي:

- 40 مسؤول.
- 37 إطار.
- 368 منفذ.

• الدراسة الأساسية:

5. عينة البحث وخصائصها:

تعني مجتمع البحث، جميع مفردات الظاهرة التي يقوم بدراستها الباحث، ولكن السؤال المطروح: هل يستطيع الباحث أن يدرس جميع أفراد مجتمع البحث؟ وهل يمتلك وقتاً كافياً لدراسة جميع أفراد مجتمع البحث؟ ففي واقع الأمر لدراسة مجتمع البحث الأصلي كله يتطلب وقتاً طويلاً وجهداً شاقاً وتكاليف مادية مرتفعة ويكفي أن يختار الباحث عينة ممثلة لمجتمع البحث بحيث تحقق أهداف البحث وتساعده على إنجاز مهمته (سامي محمد ملحم، 2000، ص 269-170).

قمنا باختيار عينة البحث بالطريقة العرضية، حيث أننا قمنا بزيارة مختلف مراكز العمل ووزعنا 100 استبيان بطريقة عرضية أي بدون اختيار وذلك لعدم إمكانية إجراء سحب عشوائي لأننا لم نتمكن من الحصول على قائمة العمال و كل الشروط التي يستلزمها الاختيار العشوائي واعتمدنا على الطريقة العرضية مع مشاركة أغلبية العمال في الإجابة على الاستبيان ما عدا 3 (لم تكن الإجابة كاملة)، فتكونت عينة بحثنا من 97 فرد من أصل 368 منفذ.

1.5.. جدول رقم (4): الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
العدد	89	8	97
النسبة المئوية	%92	%8	%100

من خلال الجدول رقم(4) نلاحظ أنّ أغلبية أفراد العينة ذكور بنسبة 89% وذلك لطبيعة العمل أما الإناث فتتراوح نسبتهم حوالي 8% وهذه نسبة مبررة نظرا لظروف العمل الصعبة التي تتطلب قوة بدنية.

### 2.5. جدول رقم(5): السن

السن	30-20	40-31	50-41	أكثر من 51	المجموع
العدد	42	37	14	4	97
النسبة المئوية	43%	38%	15%	4%	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم(5) أنّ أغلبية العمال تتراوح أعمارهم ما بين 20-30 سنة بنسبة 43% و 38% تتراوح أعمارهم ما بين 31-40 سنة و 15% من العمال في الفئة العمرية ما بين 41-50 سنة و 4% تتراوح أعمارهم أكثر من 50 سنة، ونلاحظ أنّ أغلبية أفراد العينة من فئة الشباب وهذا يعكس درجة الحيوية في المؤسسة.

### 3.5. جدول رقم(6): الحالة العائلية

الحالة العائلية	أعزب	متزوج	مطلق	أرمل	المجموع
العدد	35	61	1	0	97
النسبة المئوية	36%	63%	1%	0%	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم(6) أنّ أغلب العمال غير المتزوجين بلغت نسبة 36% أمّا المتزوجين فتقدر نسبتهم 63% ونسبة المطلقين 1% وتعدم نسبة الأرملين.

4.5. جدول رقم (7): المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
العدد	17	55	24	1	97
النسبة المئوية	17%	57%	25%	1%	100%

من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ أنّ أغلب العمّال مستواهم التعليمي في المتوسط بنسبة 57% ثم يليه المستوى الثانوي بنسبة 25% والابتدائي بنسبة 17% وفي الأخير المستوى الجامعي بنسبة 1% ونستنتج أنّ أغلبية العمال مستواهم التعليمي متوسط (57%) وذلك يعود إلى متطلبات تلك المراكز.

5.5. جدول رقم (8): الأقدمية

الأقدمية	أقل من 5	من 5 إلى 11	أكثر من 11	المجموع
العدد	31	44	22	97
النسبة المئوية	32%	45%	23%	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (8) أنّ أغلبية أفراد العينة مدة أقدميتهم تتراوح ما بين 5 إلى 11 سنة بنسبة 45% وتليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 32% ثم فئة أكثر من 11 سنة بنسبة 23%.

## 6. أدوات جمع البيانات:

يقصد بها مجموعة من الوسائل والطرق والأساليب والإجراءات المختلفة التي يعتمد عليها في جمع المعلومات الخاصة بالبحث العلمي وتحليلها، وهي متنوعة، ويحدد استخدامها على هدي احتياجات موضوع البحث العلمي وبراعة الباحث وكفاءته في حسن استخدام الوسيلة ومن أهم هذه الوسائل: الملاحظة- المقابلة- الإستبيان وهذه لمحة موجزة عن كل من هذه الأدوات:

## 1.6. الملاحظة:

يمكن تعريفها على أنها الانتباه إلى ظاهرة أو حادثة معينة أو شيء ما بهدف الكشف عن أسبابها وقوانينها بدورها تنقسم إلى عدة أنواع لكن اعتمدنا على الملاحظة غير المشاركة وهذا النوع من الملاحظة يلعب فيها الباحث دور المتفرج أو المشاهد بالنسبة للظاهرة أو الحدث موضوع البحث حيث يقوم الباحث بالنظر أو الاستماع إلى موقف اجتماعي معين دون المشاركة الفعلية فيه وبالتالي فإنّ الباحث في هذه الحالة يكون بعيدا عن هذه الظاهرة موضوع البحث (سامي محمد ملحم، 2000، ص 277).

واعتمدنا على الملاحظة بدون المشاركة لغرض معاينة أرضية البحث ومدى ملائمة إجراء موضوع البحث فيه

## ❖ مفهوم الملاحظة دون مشاركة: وهي ملاحظة بسيطة يراقب الملاحظ بها الجماعة

دون مشاركة في أنشطتها، مع تجنبه قدر الإمكان الظهور في الموقف، لئلا يؤثر على الملاحظين، وسلوكهم الطبيعي، ويسجل ما يراه في سجل الملاحظات المعد مسبقا لهذا الغرض.

والملاحظة دون مشاركة، كأى ملاحظة أخرى يجب أن تكون إشكالية، بمعنى أنها مبنية على التعارض بين الحادثة المكتشفة للملاحظة وبين المفاهيم النظرية السابقة ، فنقطة

الانطلاق في البحث العلمي ليست الملاحظة وإنما هي المشكلة التي تطرحها الحادثة الملاحظة، ويتميز هذا النوع من الملاحظة بدرجة عالية من الدقة (صلاح الدين شروخ، 2003، ص 32-33).

#### ❖ المعلومات التي جمعت من خلال الملاحظة:

- بدلات متماثلة للعمال ما يدل على تقديمها لهم من طرف المؤسسة
- تنقل العمال في الحافلة مما يدل على توفير المؤسسة لوسائل النقل
- وجود عيادة طبية متعددة الخدمات داخل المؤسسة مما يدل على الاهتمام الواضح بالظروف الصحية للعمال
- عدم وجود رقابة عالية
- التقدير والاحترام المتبادلين بين العمال والإدارة
- صرامة الإدارة في تطبيق العقوبات نتيجة الأخطاء التي يرتكبها العمال
- توفير مطعم داخل المؤسسة
- قلة الغيابات والتأخرات عن العمل
- خروج العمال بالبدلات الخاصة بالمؤسسة إلى خارج المؤسسة مما يدل على افتخارهم لانتماءهم للمؤسسة

#### 2.6. المقابلة:

أداة هامة للحصول على المعلومات من خلال مصادرها البشرية، وهي تتكون في أبسط صورها من مجموعة من الأسئلة أو البنود التي يقوم الباحث بإعدادها وطرحها على الشخص موضوع البحث ثم يقوم الباحث بعد ذلك بتسجيل البيانات، حيث اعتمدنا على

المقابلة الاستطلاعية (المسحية) فيستعمل هذا النوع من المقابلات للحصول على معلومات من أشخاص يعتبرون حجة في حقولهم أو ممثلين لمجموعاتهم والتي يرغب الباحث في الحصول على بيانات بشأنهم (سامي محمد ملحم، 2000، ص 299).

قمنا بإجراء المقابلة مع المشرفين لغرض الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة كالنظام الداخلي، نوع النشاط الممارس في المؤسسة، كما قمنا بإجراء مقابلة مع مصلحة التربص وذلك قبل أن نتحصل على الموافقة على إجراء البحث.

#### • أسئلة المقابلة:

- ❖ هل هناك غيابات كثيرة ومتكررة ← نادرا
- ❖ هل هناك عطل مرضية متكررة ← لا
- ❖ هل تشاركون العمال في اتخاذ القرارات ← أحيانا
- ❖ هل تحفزون العمال على أداء المهام ← نعم
- ❖ ما هي طبيعة هذه الحوافز ← مادية ومعنوية
- ❖ ما هي طبيعة العلاقة بين العمال والإدارة ← جيدة
- ❖ هل هناك عمال يعملون ساعات إضافية ← الأغلبية

#### 3.6. الاستبيان :

هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، وتعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية (محمد عبيدات، 1999، ص 208)

والذي استخدمناه كأداة رئيسية والتي تعتبر أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيبين (سامي محمد منعم، 2000، ص 307).

حيث قسمنا الاستبيان إلى ثلاثة أقسام التي هي كالتالي:

-القسم الأول يشمل البيانات الشخصية

-القسم الثاني على الحوافز

-القسم الثالث حول الولاء التنظيمي

حيث يطلب من العامل اختيار الإجابة الصحيحة من مجموع الإجابات: أبدأ، نادراً، أحياناً، غالباً، دائماً.

### ❖ وصف الاستبيان:

اعتمدنا في بحثنا هذا على الاستبيان الذي يعتبر من أكثر أدوات جمع البيانات استخداماً في البحوث التربوية والاجتماعية، ولقد اشتمل هذا الاستبيان المخصص للبحث على ثلاثة أجزاء وهي كالتالي:

-الجزء الأول: يشتمل على البيانات الشخصية المتعلقة بالمستجوبين من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل والحالة العائلية.

-الجزء الثاني: يشمل على مجموعة من الأسئلة حول الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لعمال المؤسسة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بتابوقرت، ويتكون من 20 سؤال:

-الحوافز المادية: (10.9.8.7.6.5.4.3.2.1)

-الحوافز المعنوية: (20.19.18.17.16.15.14.13.12.11)

-الجزء الثالث: يشمل مجموعة من الأسئلة حول الولاء التنظيمي ويركز على الولاء العاطفي والولاء الأخلاقي والمستمر، ويتكون من 19 سؤال:

-الولاء التنظيمي (19.18.17.16.15.14.13.12.11.10.9.8.7.6.5.4.3.2.1).

وفيما يخص التنقيط تم اتباع طريقة التدرج التجميعي للباحث ليكرت "Lickert" حيث يتكون هذا السلم من خمسة إجابات محتملة تتراوح بين: أبدا-نادرا-أحيانا-غالبا-دائما يصحح المقياس بإعطاء أرقام أمام كل فقرة من فقرات المقياس وذلك حسب أسلوب ليكرت الخماسي على النحو التالي:

### الجدول رقم (9) يوضح درجات قياس ليكرت

الإجابة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
الدرجة	1	2	3	4	5

#### ❖ مفهوم مقياس ليكرت الخماسي:

مقياس ليكرت هو مجموع الإجابات المحصلة حول "فقرات ليكرت". أما "فقرات ليكرت" فتتألف من قسمين: الجذع وهي جملة تحدد سلوكية ما، و"السلم" وهو مقياس يستعمل لتحديد درجة الموافقة وتعد طريقة ليكرت من الطرق الشائعة الاستخدام في قياس الاتجاهات العلمية والبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية ، لاختصارها الوقت والجهد وأنّ مقياس ليكرت يتميز بالسهولة في التصميم والتطبيق والتصحيح وارتفاع درجة ثباته وصدقه .

#### 7. الخصائص السيكمترية للإستبيان:

##### ➤ صدق الاستبيان (صدق المحكمين):

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الخبرة والمعرفة في مجال البحث العلمي، الذي يقدر عددهم (10) أفراد، (7) من أعضاء الهيئة التدريسية في قسم علم النفس و(3) في قسم اللغة والآداب العربي، بهدف تقييمه وإبداء آرائهم واقتراحاتهم للتأكد من

سلامة اللغة ومدى ملائمة وترابط فقرات الاستبيان، وقد قمنا باستجابة آراء الأساتذة المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم.

➤ **الصدق الفرضي:** تم حساب هذا النوع من الصدق عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل بند ودرجة المحور الذي ينتمي إليه.

**جدول رقم(10) يمثل صدق البنود لمحور الحوافز:**

البند	معامل الارتباط بيرسون	الدالة
01	0.43**	دالة
02	0.46**	دالة
03	0.69**	دالة
04	0.51**	دالة
05	0.86**	دالة
06	0.24*	دالة
07	0.14	غير دالة
08	0.54**	دالة
09	0.49**	دالة
10	0.75**	دالة
11	0.60**	دالة
12	0.41**	دالة
13	0.28*	دالة
14	0.37**	دالة
15	0.19	غير دالة
16	0.35**	دالة
17	0.24*	دالة
18	0.43**	دالة
19	0.58**	دالة
20	0.44**	دالة

\* دالة عند مستوى الدلالة 0.05

\*\* دالة عند مستوى الدلالة 0.01

نستنتج من خلال الجدول رقم(10) أن معظم عبارات الاستبيان محور الحوافز حققت ارتباطات دالة إحصائياً عند (0.05 و 0.01) ما عدا العبارات التي تحمل الأرقام(7،15).

**جدول رقم(11) يمثل صدق البنود لمحور الولاء التنظيمي:**

البند	معامل الارتباط بيرسون	الدالة
01	0.40 **	دالة
02	0.65 **	دالة
03	0.48 **	دالة
04	0.35**	دالة
05	0.38**	دالة
06	0.30*	دالة
07	0.39**	دالة
08	0.41**	دالة
09	0.48**	دالة
10	0.37**	دالة
11	0.60**	دالة
12	0.30**	دالة
13	0.29*	دالة
14	0.63**	دالة
15	0.34**	دالة
16	0.28	غير دالة
17	0.35 **	دالة
18	0.41 **	دالة
19	0.45 **	دالة

\* دالة عند مستوى الدلالة 0.05

\*\* دالة عند مستوى الدلالة 0.01

يتضح من خلال الجدول رقم(11) أن معظم عبارات الاستبيان محور الولاء التنظيمي حققت ارتباطات دالة إحصائياً عند (0.05 و 0.01) ما عدا العبارة التي تحمل رقم (16). ونستخلص أن استبيان هذا المحور تم بدرجة جيدة من صدق الأنساق الداخلي وأنه يصلح لقياس الولاء التنظيمي.

### ➤ ثبات الاستبيان:

يتصف ثبات الاختبار بالثبات عندما يعطي نتائج نفسها أو نتائج متغايرة، ومن ثم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

### الجدول رقم(12) يمثل نتائج ثبات العبارات لمتغير الحوافز:

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
20	0,72

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن نتائج ثبات العبارات الخاصة لمتغير الحوافز المتمثلة في 20 عبارة حيث بلغت نسبة معامل ألفا كرونباخ 0,72 فهو ثبات قوي.

### الجدول رقم (13) يمثل نتائج ثبات العبارات لمتغير الولاء التنظيمي:

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
19	0,71

نلاحظ من خلال الجدول رقم(13) أن نتائج ثبات العبارات الخاصة لمتغير الحوافز المتمثلة من 19 عبارة حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0,71 فهو ثبات قوي.

• تصحيح بعض عبارات الاستبيان بعد التحكيم:

جدول رقم(14) يمثل العبارات قبل وبعد التصحيح

العبارة بعد التصحيح	العبارة قبل التصحيح	الرقم	طبيعة الحوافز
تقوم المؤسسة بالزيادة في الأجر	الزيادة في الأجر والراتب	2	الحوافز المادية
تقدم المؤسسة مكافآت مالية للعمال	مكافآت مالية معتبرة	3	
توفر المؤسسة وسائل الوقاية من الأخطار	توفر البدلات ووسائل العمل	4	
تقوم المؤسسة بتعويض ساعات العمل الإضافية	تعويض ساعات العمل	5	
توفر المؤسسة سكنات وظيفية	ضمان توفير سكن وظيفي	6	
تقدم المؤسسة فرص عادلة للترقية	توفير الترقية	8	
تقدم المؤسسة وسائل النقل	تقديم العلاوات	10	
تقوم المؤسسة بعرض العمال الجدد لدورات تكوينية	عرض الأعوان المتميزين لدورات تكوينية	2	
أرغب في قضاء ما تبقى من مساري المهني في هذه المؤسسة	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة	1	الولاء التنظيمي
أهتم بسمعة المؤسسة التي أعمل فيها	تهمني سمعة منظمنا	15	
تتأثر حياتي سلبا لو أترك عملي في هذه المؤسسة	يمكن أن تتأثر حياتي سلبا لو أترك عملي في هذه المؤسسة	16	
أثق برغبة الإدارة على المحافظة على الموارد البشرية	تحافظ الإدارة على الموارد البشرية	17	

**8. الأساليب الإحصائية المستعملة:**

بعد تفريغ البيانات والتوصل إلى معطيات كمية تمت معالجتها اعتمادا على الأساليب التالية:

- حساب النسب المئوية للبيانات الشخصية
- حساب ثبات الاستبيان بالمعامل ألفا كرونباخ
- حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة

وقد تمت المعالجة الإحصائية اعتمادا على برنامج التحليل الإحصائي (spss)

# الفصل الخامس

## الفصل الخامس

### عرض وتحليل النتائج

تمهيد

1. عرض وتحليل النتائج

2. مناقشة النتائج

3. استنتاج عام

4. الاقتراحات والتوصيات

خاتمة

تمهيد:

بعدما أن تطرقنا في الفصل السابق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة، سيتم التعرف في هذا الفصل الأخير إلى عرض وتحليل نتائج الفرضيات حيث نبدأ بالفرضية الجزئية الأولى ثم الفرضية الجزئية الثانية ومن خلالها تستخلص الفرضية العامة، ثم مناقشة النتائج، واستنتاج عام ونختم بملخص للبحث مع تقديم بعض الحلول والاقتراحات.

1- عرض وتحليل النتائج:

1.1. عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى:

الجدول رقم (15) يمثل نتائج الفرضية الجزئية الأولى التي تقول أن هناك علاقة بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي.

العينة	قيمة بيرسون	القيمة المرفقة P	مستوى الدلالة	الدلالة
97	0.27	0.006	0.01	دالة

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن هناك علاقة ايجابية بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بتابقت حسب معامل الارتباط بيرسون بـ  $R=0.27$  وهذه العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.01)$  و  $(df=95)$  بحيث  $0.01 \geq p=0.006$  وبالتالي توجد علاقة بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي أي تحققت الفرضية وعليه كلما ازدادت الحوافز المادية ازداد الولاء التنظيمي وهذا دليل على أن المؤسسة تهتم بالجانب المادي للعمال.

## 2.1. عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية:

الجدول رقم (16) يمثل نتائج الفرضية الجزئية الثانية التي تقول أن هناك علاقة بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي

الدالة	مستوى الدلالة	القيمة المرفقة p	قيمة بيرسون	العينة	
دالة	0.01	0.00	0.52	97	الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي

من خلال الجدول رقم ( 16 ) هناك علاقة إيجابية بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بتابقت حسب معامل الارتباط بيرسون  $R=0.052$  وهذه العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.01)$  و  $(dl=95)$  بحيث  $0.01 \geq p=0.00$  وبالتالي توجد علاقة بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي أي الفرضية تحققت، فكلما ازدادت الحوافز المعنوية ازداد الولاء التنظيمي، أي أن المؤسسة تهتم بالجانب المعنوي للعمال.

## 2. مناقشة وتفسير النتائج:

### 2.1. مناقشة وتفسير النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى:

أظهرت النتائج من خلال الجدول رقم ( 15 ) التي تبين تحقق الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها " تساهم الحوافز المادية (الأجر، المكافآت، الخدمات الاجتماعية، الترقية، الإسكان، المبالغ النقدية) في تحقيق الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بتابقت، وهذا يعني أنه كلما ازدادت الحوافز تزداد درجة الولاء التنظيمي.

ومن الدراسات التي أيدت هذه النتائج دراسة روان حمدان (2011) بعنوان التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن

الحوافز المادية لها أثر على الولاء التنظيمي لدى الأفراد في المؤسسات الحكومية في مدينة نابلس.

## 2.2. مناقشة وتفسير النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية:

يظهر لنا من الجدول رقم ( 16 ) تحقق الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها أنّ التحفيز المعنوي (شهادات التقدير، الأوسمة، الترقية الشرفية، تحسين الوضع الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات) في تحقيق الولاء التنظيمي (العاطفي، المستمر، والأخلاقي) لدى موظفي المؤسسة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بتابوقت وهذا يعني أنّه كلما تزداد الحوافز المعنوية تزداد درجة الولاء التنظيمي.

ومن الدراسات التي اتفقت مع هذه النتائج دراسة "ستيرز" بعنوان " دور الحوافز في رفع الولاء لدى الأطباء في المستشفيات العسكرية، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الحوافز المعنوية لها دور فعال في جلب التأثير الإيجابي وتساهم في تطوير قدراتهم الأدائية ورفع ولاءهم وحبهم لعملهم.

من خلال بحثنا ونتائج الفرضيتين الجزئيتين توصلنا إلى تحقيق الفرضية العامة التي مفادها " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الحوافز التي تقدمها المؤسسة ودرجة الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي "

وهذا راجع إلى أنه كلما تحسنت الحوافز ارتفعت درجة الولاء، فتحسين الحوافز لدى عمال المؤسسة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بتابوقت يجعلهم يشعرون بالراحة والرضا عن العمل ويقلل من فرصة تفكيرهم في ترك العمل وتمسكهم بها ويشعرهم بالرغبة في مواصلة العمل فيها

فكل هذه المعطيات وغيرها تنتج من ارتفاع الحوافز وتؤدي إلى زيادة مستوى الولاء التنظيمي للعاملين وتتفق هذه الدراسة مع دراسة القطان (1887) تهدف إلى التعرف على العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي وأنواع الحوافز المقدمة لعينة من العاملين السعوديين

وتم التوصل إلى أن هناك علاقة إيجابية طردية بين الولاء التنظيمي وكل من سياسة الحوافز وهناك أيضا دراسة روان حمدان (2011) تؤيد فرضية بحثنا بعنوان "التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي"، حيث توصلت إلى أن هناك علاقة موجبة بين نظم الحوافز المعمولة بها على العاملين وعلى ولائهم التنظيمي.

وهناك أيضا دراسة جميل أمينة (2014) تحت عنوان "تأثير الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي" دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام، ومن خلال نتائج الدراسة نجد أن معظم أفراد العينة عندما يتحصلون على حوافز مادية أو معنوية يؤدي شعورهم إلى الانتماء والولاء للمؤسسة باعتبارها أهم الحوافز التي تدفعهم للعمل أكثر وإبراز قدراتهم ويسعون إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

## الاستنتاج العام:

توصلت الدراسة الحالية إلى الكشف عن العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بتابوqرت.

وبعد الإلمام بكل جوانب الموضوع من الناحية النظرية، قمنا بتطبيق استبيان لعينة مكونة من (97) منفذ، وبعد جمع البيانات ومعالجتها وبعد جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً عن طريق (spss) توصلنا إلى تلخيص النتائج ثم التعليق عليها ومناقشتها

وانطلاقاً من كل المعطيات السابقة نستطيع القول بأن الفرضية العامة التي مفادها " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الحوافز التي تقدمها المؤسسة ودرجة الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بتابوqرت قد تحققت وذلك بتحقيق الفرضيتين الجزئيتين المقترحتين في هذا البحث، التي تضمنت الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها" تساهم الحوافز المادية(الأجر، المكافآت، الخدمات الاجتماعية، الترقية، الإسكان، العلاوات والمبالغ النقدية...) في تحقيق الولاء التنظيمي(العاطفي، المستمر، الأخلاقي) لدى عمال المؤسسة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بتابوqرت"، والفرضية الجزئية الثانية التي مفادها " تؤدي الحوافز المعنوية(شهادات التقدير، الأوسمة، الترقية الشرفية، الدروع، الميداليات، تحسين الوضع الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات) في تحقيق الولاء التنظيمي(العاطفي، المستمر، الأخلاقي) لدى عمال المؤسسة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بتابوqرت.

ومنه ترفض الفرضية الصفرية التي مفادها " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز التي تقدمها المؤسسة ودرجة الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بتابوqرت، وتقبل الفرضية البديلة التي مفادها " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الحوافز التي تقدمها المؤسسة ودرجة الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بتابوqرت.

تتبع الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية الموارد البشرية كأحد العناصر التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع المتمثلة بالتنمية

الاقتصادية والاجتماعية، وتعتبر الحوافز أحد الوسائل التي تسمح برفع كفاءة الموارد البشرية وذلك بعد رفع ولاءهم وحبهم للمؤسسة وبما أنّ الولاء التنظيمي هو شعور داخلي موجب من العواطف والأخلاق اتجاه المؤسسة وذلك بصفة مستمرة، فإنّ الحوافز تقود إلى تطوير هذه العواطف والأخلاق في المؤسسة والاستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية، فعندما تتحرك حاجة ما داخل الفرد فلا شك أنه يشعر برغبة شديدة لإشباع تلك الحاجة وتمثل الحوافز عاملاً مهماً لتحقيق الحاجة وبالتالي يحقق ولاء العامل بما أنّ حاجاته متوفرة في تلك المؤسسة، ويبقى الأجر من أهم الحوافز التي تنمي وتغذي درجة الولاء للمؤسسة.

## الاقتراحات:

من خلال ما تم عرضه في الجانب النظري، وانطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية، استوجب الأمر تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها أن تساعد المؤسسات لربح ولاء العمّال والتي يمكن أن نجملها فيما يلي:

- الاهتمام بظروف العمل
- محاولة معرفة دوافع العمّال لتحفيزهم بها
- إعادة هيكلة سياسة الأجور
- تحسين جو العمل
- إعطاء العمّال فرص ترقية عادلة
- تشجيع العمّال بالحوافز المادية والمعنوية
- استماع الإدارة إلى الاقتراحات وآراء عمّالها
- احترام سياسة العدالة بين العمّال
- محاولة معرفة مشاكل العمّال وحلّها.

# المراجع

## الكتب باللغة العربية:

1. أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، 1981.
2. أحمد صقر عاشور، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، إدارة القوى العاملة، النهضة العربية للطباعة والنشر، ط1، 1979.
3. أحمد طرطار، الترشيد الإقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
4. أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
5. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
6. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الرواية، عمان، 2009.
7. جون فيشر، كيف تصنع نظاما للحوافز والمكافآت، دار الفاروق للنشر، القاهرة، مصر، 2008.
8. جلبي عبد الرزاق، علم اجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
9. حسان الجيلاني، التنظيم الغير رسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
10. حسين حريم، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
11. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

12. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2005
13. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
14. خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2007
15. خضير كاضم محمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ الإدارة العامة، الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008
16. خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد، ط1، عمان، 2007.
17. زيد منير سلمان، إدارة اختيار الموظفين، ط1، دار الرواية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
18. سليمان جميل الدروبي، كيف تحفز الآخرين، دار الأسرة، عمان، الأردن، 2007
19. سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري، 2009
20. سيد محمد الحسيني، النظرية الإجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، ط5، 1985.
21. سامي ملحم محمد، علم النفس، دار المعرفة بالجامعة الأزرايطة، 2001، 1999
20. ستيفن.ر.كوفي، ترجمة ياسر العتيبي، العادة الثامنة من الفعالية إلى العظمة، ط5، دار الفكر، سوريا، 2006.

21. صلاح البيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
22. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعّال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
23. صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2003.
24. طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنيت، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007.
25. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب، القاهرة، 1992.
26. عمر محمود غباين، القيادة الفعلية والقائد الفعّال، دارإثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
27. عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
28. علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2008.
29. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.

**30.** عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، عمان، 2008.

**31.** عبد الرحمن توفيق، منهج المهارات الإشرافية، الدافعية وحوافز العمل، ط2، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004.

**32.** عمر وصفي العقيلي، الإدارة المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2011

**33.** عبد الوهاب علي محمد، الحوافز في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1982.

**34.** علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008

**35.** فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008

**36.** القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، ط5 دار وائل للنشر والتوزيع، 2009

**37.** كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، ط1، دار منهل اللبناني، 2006.

**38.** محمد نايف، أبو الكشك، الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006

**39.** محمد رسلان الجيوسي وآخرون، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000

**40.** محمد عبيدات منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 1999.

41. محمد الصيرفي، السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية، ط1، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007.

42. محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003

43. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.

44. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002.

45. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

46. منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

47. منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

48. مدحت أبو النصر، الموارد البشرية-الاتجاهات المعاصرة، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007.

49. مدحت أبو النصر، تنمية المهارات وبناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، آيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، ط1، 2005.

50. مبارك بن علي الخراز، الحوافز وأثرها على العمال، مكتبة دار الحق، مسقط، 1978.

51. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي-أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003

52. هادي مشعان ربيع، علم النفس الإداري، مكتبة المجتمع العربي، ط1، عمان، الأردن، 2008.

53. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، دار كنوز- المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

54. يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006.

## الرسائل والمذكرات:

1. ابراهيم أحمد عثمان، نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي، دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، 2003.

2. إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.

3. بدر محمد الجريسي، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2010.

4. جميل أمينة، أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي، دراسة حالة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام، 2012

5. حسن محمد التيجاني، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة المكرمة، السعودية، بدون سنة.

- 6.حنونة سامي، قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
- 7.خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، البحرين، 2006.
- 8.ختام عبد الله غنام، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2005.
- 9.سعد عامر بن عميان الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- 10.شنيق عبد العزيز، الحوافز والفعالية التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة، 2007
- 11.شنوقي نور الدين، فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية، رسالة ماجستير، الجزائر، 1998.
- 12.عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
- 13.عبد الله حمد، محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011.
- 14.عبد الله بن عبد العزيز العنقري، نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين، دراسة ماجستير، 1999

15.فايزة رويم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، دراسة ميدانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010.

16.مبارك بن علي الخراز، الحوافز وأثرها على العمال، مكتبة دار الحق، 1987

17.محمد عبد الفتاح ياغي، تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية، دراسة ميدانية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1986.

18.مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات العمومية، بومرداس، 2002.

19.هيجان عبد الرحمن أحمد، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 1998.

## المجلات:

1.أيمن المعاني، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة الإداري، العدد 78، مسقط، 1999.

2.أحمد الدعيج ورندا اليافي، الانتماء التنظيمي، غياب مفهوم الانتماء التنظيمي يعطل تقدم منظمات العمل النسائية في المملكة، موقع المجلة الاقتصادية الالكترونية، ماي، 2008، العدد 5339.

3.علي محمد العضايلة، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية، دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص الأردنيين، مجلة مؤقتة للبحوث والدراسات، المجلد 10 العدد6، الأردن، 1995.

4.الفضيلي فضل مصباح، علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية، الإدارة العامة، معهد الإدارة الخاصة، المجلد 37، العدد 11، 1998.

5.لينة حسام المحتسب، مروان جلعود، أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه لدى موظفي لبيدوك في محافظة الخليل، مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، جامعة بوليكلينيك، العدد 11، 2011.

6.عبد الفتاح خليفات، منى الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الخاصة الأردنية، مجلة دمشق، المجلد 25، العدد 43، 2009.

### المراجع باللغة الأجنبية:

1.claude levy leboyer, la motivation dans l'entreprise, modèles et strategies, édition d'organisation, 2eme édition, paris, 2003.

2.ingride, nilson and russel, smith, job satisfaction and reponse to incentives among china's work force, jornal of socio economic 37(s), 2008

3.jean pierre helfer, management strategie et organisation illustré par yves gue au 8eme edition.

4.jones, the relationsheap of organisational commitement to the organisational cultureof hight scools, university place, 1998.

5.kilbourn, et all, financial incentives and accountability for integrated medical car in departement of veterans ffaires mental health programs, psychiatre serv, 2010.

6.nicole aubert, diriger et motiver, art et pratique des management, edition d'organisation, paris 2eme edition, 1999.

7.ricky.w.griffon, gregoy, moorhed,organisational behaviour managing people and organisation, sixth edition, usa, 2001.

الملاحق

## ملحق رقم (1) يمثل إستبيان البحث

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية

### إستبيان البحث

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير الموارد البشرية بعنوان "الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي"، في المؤسسة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بتابوقرت" يطيب لنا أن نقدم لكم هذا الإستبيان الذي تم تصميمه لأغراض علمية بهدف جمع بعض المعلومات اللازمة، نرجو منكم الإجابة على جميع العبارات بكل صدق وموضوعية علما أنّ المعلومات التي ستدلون ستكون سرية، شاكرين لكم على حسن تعاونكم مسبقا

الرجاء وضع علامة (x) في المكان المناسب.

#### \*البيانات الشخصية

- (1) الجنس: ذكر  أنثى
- (2) السن: 30\_20  40\_31  50\_41  أكثر من 50
- 3المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- (4) الأقدمية في العمل: أقل من 5  من 5 إلى 11  أكثر من 11
- (5) الحالة العائلية: متزوج(ة)  /عزباء   (ة)   (ة)

ملحق رقم (1) يمثل إستبيان البحث

إقرأ العبارات التالية ثم ضع العلامة (X) في الخانة المناسبة:

المحور الأول: الحوافز المادية:					
	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
المحور الثاني: الحوافز المعنوية:					
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

ملحق رقم (1) يمثل إستبيان البحث

إقرأ العبارات التالية ثم ضع العلامة (x) في الخانة المناسبة:

محور الولاء التنظيمي:					أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
1	أرغب في قضاء ما تبقى من مساري المهني في هذه المؤسسة								
2	أشعر بالإعتزاز عندما أتحدث عن مؤسستي أمام الآخرين								
3	أشعر أن المشكلات التي تواجهها مؤسستي جزء من مشاكلي								
4	أجد صعوبة في الإلتحاق بمهنة جديدة خارج هذه المؤسسة								
5	يوجد جو أخوي داخل مؤسستي								
6	تحتل المهنة التي أمارسها مكانة عالية في نفسي								
7	أشعر بالإنجذاب نحو مؤسستي								
8	أشعر بالخوف من فقدان عملي في هذه المؤسسة								
9	تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا قررت ترك العمل في مؤسستي								
10	يؤنّبني ضميري في حالة رغبتني في ترك عملي في المؤسسة								
11	أشعر أن هناك تشابه بين قيمي الشخصية وقيم مؤسستي								
12	أقبل السياسات المتبعة من طرف الإدارة بكل قناعة								
13	أشعر أن اتجاهاتي تتماشى مع اتجاهات الإدارة								
14	مستعد أن أعمل في أي وحدة ما دامت نوعية العمل واحدة								
15	أهتم بسمعة المؤسسة التي أعمل فيها								
16	تتأثر حياتي سلبا لو أترك عملي في هذه المؤسسة								
17	أثق برغبة الإدارة على المحافظة على الموارد البشرية								
18	أنا سعيد لأنني اخترت العمل في هذه المؤسسة عن غيرها								
19	أشعر بأنني محظوظ بأنني جزء في هذه المؤسسة								

## ملحق رقم (2) يمثل نتائج ثبات استبيان الحوافز

```
RELIABILITY  
/VARIABLES=axe1que1 axe1que2 axe1que3 axe1que4 axe1que5 axe1que6 axe1que7 axe1que8 axe1que9 axe1que10 axe2que1 axe2que2 axe2que3  
axe2que4 axe2que5 axe2que6 axe2que7 axe2que8 axe2que9 axe2que10  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

### Fiabilité

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\kaci\Desktop\teste spssssssssss\_1.sav

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	50	100,0
Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,724	20

```
DATASET ACTIVATE Ensemble_de_données1.  
SAVE OUTFILE='C:\Users\kaci\Desktop\teste spssssssssss_1.sav'  
/COMPRESSED.
```

## ملحق رقم (3) يمثل نتائج ثبات استبيان الولاء التنظيمي

RELIABILITY

```
/VARIABLES=axe3que1 axe3que2 axe3que3 axe3que4 axe3que5 axe3que6 axe3que7 axe3que8 axe3que9 axe3que10 axe3que11 axe3que12 axe3que13  
axe3que14 axe3que15 axe3que16 axe3que17 axe3que18 axe3que19  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

### Fiabilité

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\kaci\Desktop\teste spssssssssss\_1.sav

### Echelle : TOUTES LES VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	50	100,0
Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,717	19

## ملحق رقم (4) يمثل نتائج العلاقة بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي

```
CORRELATIONS  
/VARIABLES=motmat wla  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.
```

### Corrélations

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\kaci\Desktop\teste spssssssssss\_1.sav

Corrélations			
		motmat	wla
motmat	Corrélation de Pearson	1	,278**
	Sig. (bilatérale)		,006
	N	97	97
wla	Corrélation de Pearson	,278**	1
	Sig. (bilatérale)	,006	
	N	97	97

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

## ملحق رقم (5) يمثل العلاقة بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي

```
CORRELATIONS  
  /VARIABLES=wla motmor  
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG  
  /MISSING=PAIRWISE.
```

### Corrélations

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\kaci\Desktop\teste spssssssssss\_1.sav

Corrélations			
		wla	motmor
wla	Corrélation de Pearson	1	,520**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	97	97
motmor	Corrélation de Pearson	,520**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	97	97

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