

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس



مذكرة ماستر

تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية

نظام الحوافز وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي

دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية للكوابل ENICAB بسكرة

تحت اشراف:

- بومعراف نسيمة

من اعداد الطلبة :

- سايح بركاهم

- رجال وردة

السنة: 2023/2022



إهداء:

إلى والدينا العزيزين "سايح عبد المجيد" ، "سايح سعيدة" ، "رجال عز الدين" ، "بلخادم
باية" ألبسمو الله ثياب الصحة وأطال في عمريهم وفتح لهم بالصالحات أعمالهم

والذين سهرنا من أجل أن تبلغ هذه الدرجة العلمية

كما أهدي إلى جدي المجاهد الكبير "سايح تواتي" أطال الله في عمره

وإلى جميع أخواتنا وأخواننا أخص بالذكر: "رجال هناء" ، "ميلود" ، "صلاح الدين" ، "إسراء"
، "ريه" وكتكوتتنا جوري بن حغير

سايح زهيرة ، فيروز ، سلوى ، الصادق ، عبد القادر ، حفناوي ، الكتكوتة جدي ، رقية ،
سندس ، الكتكوتة أكرم ، زوجة أخي هارة سايجي ، كما نهدى عملنا هذا إلى
البروفيسورة المحترمة أمنا الثانية "بومعرافة نسيم" على وفتحتها معنا وكل طلبة علم
النفوس العمل والتنظيم أخص بالذكر أصدقاءنا "بلقارص مريم" ، "ميموني إيناس" ، "أيوب
بحري" و إلى خطيبتي "زكريا زهار" وكذلك إلى طاقم العمل بمؤسسة ENICAB
بسكرة أخص بالذكر "زهرة نويوة"

وإلى كل من علمنا حرفنا واحترق كالشمعة ليضيء دربنا

سايح بركاهم

رجال وردة

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين
نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد
أشكر الله تعالى العلي القدير على توفيقه بإتمامنا هذا العمل ، فهو عز وجل
أحق بالشكر والحمد سبحانه وتعالى
أبدأ أولاً بشكري هذا إلى أستاذتنا العزيزة الغالية التي منحتنا الكثير وقتنا
ولم تبخل علينا بأية معلومة وقدمت لنا نصائح وتوجيهات وتحملتنا
وساعدتنا كثيراً شكراً أمنا الثانية الأستاذة والدكتورة والبروفيسورة القديرة
" بومعروف نسيمه " فلكي منا جزيل الشكر والإحترام والتقدير.
وأتقدم أيضاً بالشكر والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة لكل شخص منهم
وإلى جميع أساتذة علم النفس وبالأخص أساتذة علم النفس العمل والتنظيم .
وتسيير الموارد البشرية والشكر الموصول أيضاً لكل عمال المؤسسة
الصناعية للكوابل- ENICAB بسكرة - وبالأخص الموظفة المحترمة
والقديرة التي ساعدتنا كثيراً "نويوة الزهرة " والشكر أيضاً لزملائنا
وزميلاتنا في مشوارنا الجامعي كله وشكرنا الموصول لكل من ساعدنا ولو
بالكلام واللفظ الطيب والحسن

سايح بركاهم

رحال وردة

ملخص الدراسة :

تناولت الدراسة موضوع نظام الحوافز و علاقته بمستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة الصناعية للكوابل ENICAB بسكرة بحيث تمثلت الكلمات المفتاحية فيما يلي :

1- الحوافز

2- الولاء التنظيمي

3- الحوافز المادية و الحوافز المعنوية

4- الولاء (العاطفي ، المستمر ، الأخلاقي)

حيث إنطلقنا من التساؤل التالي : ما طبيعة العلاقة بين نظام الحوافز و مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة الصناعية للكوابل ENICAB بسكرة
فالإجابة على هذا التساؤل تبيننا المنهج الوصفي بإستخدام أداة الإستبيان على عينة قدرها 25 مفردة

وبعد تحليل البيانات بإستخدام الأساليب الإحصائية توصلنا إلى النتائج التالية :

1- أنه هناك علاقة موجبة بين نظام الحوافز ومستوى الولاء العاطفي لدى موظفي المؤسسة الصناعية للكوابل ENICAB بسكرة – لأن الولاء العاطفي يهتم بخصائص و أهداف الفرد داخل المؤسسة

2- أنه هناك أيضا علاقة موجبة بين نظام الحوافز و مستوى الولاء المستمر البقائي لدى موظفي المؤسسة الصناعية للكوابل ENICAB بسكرة لأن الولاء المستمر البقائي يساهم في إرضاء و بقاء الفرد في مؤسسته

3- هناك علاقة موجبة أيضا بين نظام الحوافز ومستوى الولاء الأخلاقي لدى موظفي المؤسسة الصناعية للكوابل ENICAB بسكرة – لأن الفرد يجب أن يكون ملتزما أخلاقيا من أجل البقاء في المؤسسة

Abstract :

The study dealt with the incentive system and its relation to the level of organizational loyalty of ENICB's employees in biskra so that the key words represented

1 Incentives

2 Organizational Loyalty

3 Material Incentives and Moral Incentives

4 Emotional Loyalty Ongoing Loyalty and Moral Loyalty

Where we started from the following question: What is the relationship between the incentive system and the level of organizational loyalty of ENICAB'S employees?

To answer this question, we adopted the descriptive approach using a questionnaire, spread over a sample of 25 words.

After analysing the data using statistical methods, we have reached the following results:

1_ There is a positive correlation between the incentive system and the level of emotional loyalty of ENICAB's employees .

because emotional loyalty is concerned with the characteristics and objectives of the individual within the institution

2_ There is also a positive

correlation between the incentive system and the continued level of survival loyalty of the employees of UNICAB

Because continued survival loyalty contributes to the satisfaction and viability of the individual in the institution.

3_ There is also a positive correlation between the incentive system and the level of ethical loyalty of ENICAB's employees. Because the individual must be morally committed in order to stay in the institution.

فهرس المحتويات :

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر وعرهان
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
	المقدمة
الفصل الأول : الإطار العام لإشكالية الدراسة	
07	(1) إشكالية الدراسة
08	(2) فرضيات الدراسة
09	(3) أسباب اختيار الموضوع
09	(4) أهداف الدراسة
09	(5) أهمية الدراسة
10	(6) تحديد مصطلحات الدراسة
14	(7) الدراسات السابقة
20	1-7 (التعقيب على الدراسات السابقة
21	2-7 (أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة

الفصل الثاني : نظام الحوافز

22	تمهيد
23	1- نظريات التحفيز
30	2- اهداف الحوافز
32	3- اهمية الحوافز
33	4- عناصر اساس منح الحوافز
34	5- أنواع الحوافز
37	6- شروط نجاح نظام الحوافز
38	خلاصة الفصل
الولاء التنظيمي	
42	تمهيد
43	1- طبيعة الولاء التنظيمي
45	2- مراحل تطور الولاء التنظيمي
46	3- أبعاد الولاء التنظيمي
49	4- أهمية الولاء التنظيمي
50	5- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
60	6- آثار الولاء التنظيمي
62	7- معيقات تحقيق الولاء التنظيمي
64	خلاصة الفصل

الفصل الثالث : الاجراءات المنهجية للدراسة	
66	تمهيد
67	1- الدراسة الاستطلاعية
67	2- مجالات الدراسة
68	3- منهج الدراسة
69	4- مجتمع الدراسة
69	5- عينة الدراسة
70	6- الخصائص الشخصية لعينة الدراسة
75	7- أدوات الدراسة
77	8- الخصائص السيكومترية للمقياس
78	9- الأساليب الإحصائية
80	خلاصة الفصل
الفصل الرابع : عرض النتائج و مناقشتها	
83	تمهيد
84	(1) عرض النتائج و مناقشتها
95	(2) خلاصة الفصل
الفصل الخامس : مناقشة فرضيات الدراسة	
98	تمهيد
99	(1) مناقشة نتائج فرضية 1

100	(2) مناقشة نتائج فرضية 2
100	(3) مناقشة نتائج فرضية 3
101	خلاصة الفصل
103	المقترحات و التوصيات
104	خاتمة
113	الملاحق

فهرس الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	العلاقة بين نظام الحوافز المادية والمعنوية	35
2	توزيع العينة حسب الجنس	70
3	توزيع العينة حسب السن	71
4	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	72
5	توزيع العينة حسب الأقدمية	73
6	توزيع العينة حسب الوظيفة	74
7	توزيع العينة حسب الأجر الشهري	75
8	واقع الحوافز في المؤسسة	84
9	مستوى وواقع الولاء التنظيمي في المؤسسة	90
10	درجة صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الاول	121
11	درجة صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (الولاء التنظيمي)	124
12	معاملات ثبات لمحور الدراسة (الفا كرونباخ)	126

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
25	يوضح نموذج مبسط لنظرية التوقع	1
47	ابعاد الولاء التنظيمي	2
50	مدخلات و مخرجات نموذج (ستيرز)	3
58	نموذج Allen & Mayer العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي	4
70	توزيع العينة حسب الجنس	5
71	توزيع العينة حسب السن	6
72	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	7
73	توزيع العينة حسب الأقدمية	8
74	توزيع العينة حسب الوظيفة	9
75	توزيع العينة حسب الأجر الشهري	10

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الشكل
94	التعريف بالمؤسسة	01
100	الهيكل التنظيمي	02
115	الإستبيان	03
121 122 123	- صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (الحوافز المادية) - صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (الحوافز المعنوية) - صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث (حوافز المناخ التنظيمي)	01-04
	صدق الإتساق الداخلي لفقرات الجزء الثاني (الولاء التنظيمي) بجميع محاوره	02-04
126	معاملات الثبات لمحور الدراسة (الفا كرونباخ)	03-04
127	ترخيص بزيارة ميدانية	05

مقدمة

مقدمة :

حاولت أغلب المؤسسات الحديثة قدر المستطاع معرفة أسس النجاح وعوامل تحقيقه، فنجاح أي مؤسسة مرتبط بتحقيق أهدافها ومدى فعاليتها وكفاءة مواردها البشرية ، وذلك من خلال إيجاد سياسات وبرامج خاصة بنمط تسيريه وتحفيزه وتنميته باستمرار، فالعنصر البشري يعتبر العنصر الأساسي الذي لا يمكن الإستغناء عنه خصوصا إذا توفرت فيه جميع الشروط المناسبة ، ففي ظل التغيرات السريعة التي تواجهها المؤسسة الكبرى أصبحت تنافس من أجل الحصول على اليد العاملة المؤهلة لمساعدتها في تحقيق أهدافها المنشودة وفي خضم هذا التنافس تعين على هذه المؤسسات التنافس لجلب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية ، من خلال توفير الحاجيات اللازمة للموظفين وتقديم كم هائل من الحوافز لإستقطاب أفضل للأيدي العاملة وللحفاظ عليها يجب توفير نظام هيكلية مدروس وهو نظام الحوافز فهذا الأخير يعتبر عامل أساسي في جلب اليد العاملة المؤهلة التي تساعد في تحقيق أهداف مؤسسته (خالد ورقلي، 2020 ، 16 ،

فنظام الحوافز هو من بين مقومات التي تعتمد عليها مختلف المؤسسات فهو يعتبر الورقة الرابحة في مجال الإنتاج و أهم السبل للحفاظ على الموارد البشرية ، قد حضى موضوع الحوافز باهتمام عديد من العلماء ; كون هذا الأخير يحقق درجة من الإشباع تشعر الفرض بمدى رضاه و انتمائه للمؤسسة مما يبدي لها الولاء ، فعدم توفر نظام الحوافز أو توزيعها بشكل غير عادل ينعكس مباشرة بشكل سلبي على أداء العاملين و ولائهم للمؤسسة فلا يقل الولاء التنظيمي هو الآخر أهمية عن نظام الحوافز فهو من بين الحوافز التي تؤثر على أداء العاملين و إنتاجيتهم وبالتالي فعالية المؤسسة .

بحيث يرتبط موضوع الولاء التنظيمي إرتباطا وثيقا بالسيكولوجية الأفراد حيث تعتبر من أهم العوامل التي يمكن إعتبارها من المؤشرات الإيجابية للدلالة على مدى فاعلية الأفراد العاملين

- فالولاء التنظيمي لقي إهتمام العديد من العلماء فكان من إهتمامات ستيرز (1997) الذي عرفه " بأنه قوة الإلتزام الفرد لمؤسسته و مساهمته الفعالة بها" وكذلك عرفه أورلي و كارديول بأنه " إرتباط الفرد النفسي بالمؤسسة مما يجعله و يدفعه إلى الإندماج في العمل و تبني قيم المؤسسة التي يشتغل بها" (راتب سعود ، سوزان سلطان ، 2009 ، 203)
- فتحقق الولاء التنظيمي مرتبط ببناء إستراتيجية من قبل المؤسسة مع العاملين وهذا ما أثبتته التجربة اليابانية بأنه الإتجاه المعاصر لإستراتيجية دمج العاملين في المؤسسة فقد حققت نتائج مميزة في تباين درجة الولاء التنظيمي في المؤسسات و التي في ظلها تحدث إستجابة عاطفية نفسية إيجابية لدى العاملين في المؤسسة نتيجة تقسيمه العام و العادل لما تقدمه من تحفيزات و إشباعات مادية و معنوية
- و إنطلاقا من هذه الإعتبارات التي نحاول من خلالها القيام بدراستنا الحالية للكشف عن علاقة نظام الحوافز بمستوى الولاء تنظيمي لدى موظفي المؤسسة الصناعية للكوابل ENICAB بسكرة قسمنا دراستنا وفق المنهج العلمي إلى خمسة فصول وهي :

الفصل الأول:

تناولنا في الجانب المنهجي ضم وكل من الإشكالية، فرضيات الدراسة، أهمية وأهداف الدراسة، أسباب اختيارنا للموضوع دراسة، تحديد مصطلحات الدراسة، وفي الأخير الدراسات السابقة، التعقيب عليها وذكر أوجه الإستفادة منها .

الفصل الثاني :

فكان خاص بنظام الحوافز فقد تطرقنا فيه لأهم نظريات لنظام الحوافز أهمية وأهداف هذا النظام، عناصر أسس منح الحوافز، أنواعه، وفي الأخير شروط نجاح نظام الحوافز و تناولنا فيه موضوع الولاء التنظيمي من خلال ذكر أهم النماذج المفسرة للولاء التنظيمي، أبعاده وأهميته ومراحلته وكذلك أثاره، وفي النهاية معيقات تحقيق الولاء التنظيمي .

الفصل الثالث :

فكان خاص بالدراسة الاستطلاعية ومجالات الدراسة، المنهج المتبع الدراسة ومجتمع الدراسة مع العينة وكذلك أدوات الدراسة .

الفصل الرابع :

تناولنا فيه عرض نتائج الدراسة و مناقشتها وقد قمنا فيه بعرض النتائج

الفصل الخامس :

فكان خاص بمناقشة نتائج الفرضيات الداسة ثم النتيجة العامة للدراسة .

الفصل الأول: الإطار العام لإشكالية الدراسة

1) إشكالية الدراسة

2) فرضيات الدراسة

3) أسباب اختيار موضوع الدراسة

4) أهداف الدراسة

5) أهمية الدراسة

6) تحديد مصطلحات الدراسة

7) الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

قائمة المراجع

إشكالية الدراسة :

تسعى المنظمة الى تحقيق الفعالية واستمرار النجاح والوصول الى الاداء الفعال، وحتى ترقى الى ما تصبوا اليه فانها بحاجة الى موارد بشرية ومادية وبنى تنظيمية مناسبة وفعالين ومؤهلين ومدرربين تدريباً كافياً ، فهي الوسيلة الرئيسية لاشباع وتلبية متطلبات ورغبات الأفراد ، فنجاح أو فشل المنظمة في تلبية هاته الحاجات يتوقف لحد كبير في كيفية استغلال جميع عناصر الإنتاج و تسخيرها لتحقيق الاهداف لا سيما المورد البشري فهو رأس المال الحقيقي لاي منظمة ومن خلاله يتحدد مستوى ادائها وقد حظي بهذا الاهتمام في المنظمة بعد ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية والتي اعطت للتفاعل المكانة المناسبة في المنظمة واهتمت بهدف اثار الدافعية وتفيزه وضمان بقاءه فيها وبذل كل ما بوسعه من جهد لتحقيق اهدافها بالإضافة الى ضمان ولائها واخلاصه لها و ذلك عن طريق مهاراته ومعارفه و قدراته التي اكتسابها بالتعليم والتدريب، لذا واجب على المنظمة ان توفر مؤشرا يدفعه للعمل ويدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق اهداف المنظمة وهذا يكون بتوفير مجموعة من العوامل والحوافز التي تشجعه على تحسين ادائه ورضاه وولائه للمنظمة.

ولأن نظام الحوافز والولاء التنظيمي موضوعات شغلت السلوك وعلم النفس في العصر الحديث، حيث قامت دراسات عديدة لتفسير الياتهما كل على حدى أو علاقتهما ببعضهم البعض، فالحوافز تعد من اهم النشاطات التي يستخدمها المديرون لاستمالة الافراد وكسب ولاءهم وحثهم على تحقيق اهداف المنظمة .

فتعتبر الحوافز المحرك الاساسي الذي يدفع بالافراد الى العمل والابداع حيث كلما كانت الحوافز مدروسة بطرق علمية و واقعية تتماشى مع ازدواجية تحقيق اهداف المنظمة وأهداف الفرد بحيث يعرفها الهبتي على أنها " مجموعة من المثيرات الخارجية و العوامل التي تثير الفرد ، وتدفعه لاداء الاعمال الموكلة اليه على خير وجه عن طريق اشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية (علي جوادي 2021، 29)

ويعد موضوع الولاء التنظيمي مفتاح اساسيا مهما في تحديد مدى انسجام الافراد مع منظماتهم فاذا كان هناك ولاء نحو المنظمة بالتالي سيكون استعداد كاف لتكريس كل الجهود و التقاني في انجاز المهام والسعي وراء البقاء في المنظمة والاستمرار للعمل بها، اما الولاء التنظيمي المنخفض ستنبه اثار سلبية ومكلفة على المنظمة كالتسرب الوظيفي ، والغيابات المتكررة عن العمل وغيرها وهذا ما اكده "ستيرز" وكذلك "ولش ولفان" بانه كلما زاد مستوى الولاء التنظيمي ادى الى استقرار العاملين في التنظيم وتدنى مستوى غيابهم ، وهذا ما ذكره ايضا "أوشيه" في دراسة له على ان

سعي المنظمات لكسب ولاء موظفيها امر مبرر بل ضروري ، لما يترتب على الولاء من مكاسب كثيرة بالنسبة للمنظمة تتمثل في رضاهم الوظيفي وزيادة قدراتهم على الابداع والانتاجية ، واحترامهم لأنظمة وقوانين العمل (خالد عبيسي، 2021، 101)

ويعرف شليدون الولاء التنظيمي على انه " اتجاه او توجه يربط شخصية وهوية الفرد بالمنظمة " (دودو نوري نور الدين، 2021، 615)

فدراسة نظام الحوافز والولاء التنظيمي في المنظمات اليوم امر ضروري ومهم للغاية وذلك لفهم طبيعة العلاقة بينهما ومن ثم إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في الاداء مستقبلا ، حيث وجود قصور نظام اساليب الحوافز المطبقة ينعكس سلبا على ولاء العاملين و العكس صحيح ومن هذا المنطلق تبلورت فكرة هذه الدراسة .

وبناء على ماتقدم يمكن صياغة إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

هل توجد علاقة بين نظام الحوافز ومستوى الصناعة و مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الصناعية للكوابل ENICAB بسكرة ؟

فرضيات الدراسة :

1- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام الحوافز ومستوى الولاء العاطفي لدى موظفي المؤسسة الصناعية للكوابل ENICAB بسكرة ؟

2- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام الحوافز ومستوى الولاء المستمر لدى موظفي المؤسسة الصناعية للكوابل ENICAB بسكرة ؟

3- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام الحوافز والولاء المعياري موظفي المؤسسة الصناعية للكوابل ENICAB بسكرة ؟

أسباب إختيار موضوع الدراسة :

أسباب ذاتية:

- ✓ الميل ورغبة لدراسة موضوع نظام الحوافز وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي
- ✓ التعرف على واقع الحوافز .
- ✓ وجود فضول شخصي لمعرفة علاقة نظام الحوافز بمستوى الولاء التنظيمي .

أسباب موضوعية :

- ✓ تناسب موضوع الدراسة مع مجال التخصص .
- ✓ اعطاء نظرة علمية حول موضوع النظام الحوافز والولاء التنظيمي وكيفية ادراك العاملين لتأثيراتهم وانعكاس ذلك على فعالية المنظمة .
- ✓ الرغبة في الوصول الى نتائج واقتراحات في هذا الموضوع للاستفادة منها في الجانب العلمي

أهداف الدراسة :

يمكن تحديد أهداف الدراسة كالاتي:

- تحديد العلاقة بين نظام الحوافز والولاء التنظيمي لدى عمال الشركة الصناعية للكوابل .
- التطرق الى ابعاد الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي ، الولاء المستمر، الولاء المعياري) .
- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الشركة الصناعية للكوابل .
- اكتشاف أهمية نظام الحوافز في تحقيق الولاء تنظيم لدى عمال الشركة الصناعية للكوابل .

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية دراستنا في تناولها لعلم النفس العمل والتنظيم ، حيث يتعلق الامر بنظام الحوافز وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي، فيعتبر نظام الحوافز موضوع مهم يساهم في رفع الاداء والزيادة ولاء العاملين في المنظمة وذلك يكون بالحماس والرغبة والجد في اداء العمل، اما الولاء التنظيمي فهو عملية تقوية ولاء الافراد العاملين لمنظماتهم للحصول على مستوى عال في المنظمة .

تحديد مفاهيم الدراسة :

يعتبر الاطار المفاهيمي أداة أساسية يستخدمها الباحث لتحديد مضمون ودلالة إشكالية بحثه ويمكن حصر المفاهيم كالآتي:

اولا - الحوافز :

لغة:

حفزه دفعه من خلفه والليل يحفزه النهار اي يسوقه او حفزه الى الامر حثه عليه، وتحفيز للامر: تهيأ للمضي فيه وأستعد (قمر الدين حامدين الباشا جمعة، 2020، 14)

إصطلاحا:

هي الامكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحاطة بالفرد والتي يمكنه الحصول عليها و استخدامها لتحريك الدوافع نحو سلوك معين (منوبة مزوار، 2013، 130)

- الحوافز هي بالتحديد العوامل التي تهدت الى اثاره القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق اشباع كافة احتياجاته الإنسانية
- الحوافز هو ذلك الشعور الخارجي لدى الفرد الذي يولد له الرغبة في القيام بنشاط او انجاز عمل او سلوك معين ،ويسعى من ورائه الى تحقيق اهدافه، والحوافز هي العامل الذي تستغله الإدارة في جذب المورد البشري المؤهل والكفاء ومن جهة اخرى تستعمل من الإدارة الحوافز للمحافظة على مواردها البشرية وضمان الولاء لها وهي تؤثر على سلوك وتصرفات هذا المورد عن طريق اشباع حاجاته (نوري منير 2010، 284)
- عرفها الاستاذ نور الدين حاروش بحيث يرى بأن الحوافز هي عبارة عن جملة من العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أداءه لعمل معين ،وتتوقف فاعلية الحوافز على توافرها مع هدف الفرد وحاجاته ورغبته (لكحل منيف، 2018، 11)
- كما عرفها هارفردي بيزنس (يفيو): الحوافز هي مجموعة العوامل التي تقدمها الشركة لتشجيع موظفيها من اجل القيام بعملهم بافضل شكل ممكن وبذل اقصى جهد متاح (أمينة مرابطي، 2010، 05)

تعريف إجرائي:

هي عبارة عن مجموعة الظروف التي توفر في جو العمل، وتشبع رغبات الافراد التي يسعون الى اشباعها وذلك لتحسين الاداء للعاملين لمعرفة ولأنهم وانتمائهم للمنظمة .

مجموع الدرجات التي يتحصل عليها الباحثون باستجابتهم لمقياس نظام الحوافز المطبق في هاته الدراسة .

ثانيا - الولاء التنظيمي:

لغة :

يعني الولاء في اللغة المحبة والصدقة" معاهده ولاء"، " قرب وقربة" بينهما ولاء بيني وبين جاري ولاء (خالد بن عيسى 104،2021)

إصطلاحا :

عرفه مدحت ابو النصر بأنه : شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء الى المنظمة وان هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وان اهدافه تتحقق من خلال تحقيق اهداف المنظمة ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة (جمال مراد،2011،8)

- الولاء التنظيمي يعني مشاعر الفرد نحوه المنظمة التي يعمل بها ترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لاهداف المنظمة وقيمها و استعداده لبذل الجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضو فيها (محمد الصيرفي،2007،277)

وفي حين يعرفه "الاحمدي"بانه الوضع الذي يتكامل فيه الشخص مع مؤسسته وعمله، فيصير شخصا تستغرقه المؤسسة، ويتجاوب معها من خلال مطمحہ الوظيفي ورغبته ونيتة في الرقي والتقدم واحراز غايات المؤسسة من خلاله (اللوزي،2012،40)

ان هاذين التعريفين اشاروا الى ان الولاء التنظيمي يرتبط بشعور ومشاعر الفرد بصفة اولي بالإضافة الى انه نوع من الاتجاهات الفرد داخل المنظمة فمن خلاله يستجيب الفرد لصالح منظمته

يعتبر "مودي"و"سبيترز"و"بورتر" من اهم الباحثين الذين اهتموا بموضوع الولاء تنظيمي وما هيته وقد عرفوا الولاء بانه "مدى قوة اندماج الموظف والعامل مع المنظمة التي يعمل بها" واوضحوا

ان الذي يمتلك انتماء للتنظيم الذي يعمل به يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع مؤسسته والعاملين بها وأشاروا الى صفات محددة يتصف بها هؤلاء الافراد ولها اثر في تحديد مدى ولاء التنظيمي , ومن هذه الصفات ما يلي :

اعتقاد قوي يقول اهداف المؤسسة وقيمها

استعداد ورغبة قوية لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة نيابة عنها

الرغبة الجادة في المحافظة على استمرار عضوية الفرد في المؤسسة (بن جبار محمد ، 2015، 34)

كما يعرفه "بوشنان(Buchanan)" على أنه: إقتران وإرتباط فعال بين الأفراد وقيم واهداف المنظمة التي ينتسبون اليها والرغبة في الاستمرار فيها بالرغم من المردود المادي الذي يتحصلون عليه من المنظمة (زيني فريدة، 2013، 08)

تعريف إجرائي :

الولاء التنظيمي بانه درجة تطابق الفرد مع منظمته وتعلقه بها ورغبته في بذل اقصى جهده وعطاءه لصالح هذه المنظمة التي يعمل فيها بحيث يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح المنظمة وزيادة انتاجيتها

مجموع الدرجات التي يتحصل عليها المبحوث باستجاباتهم لمقياس الولاء تنظيمي المطبق في هاته الدراسة

ثالثا - المؤسسة:

لغة : الأساس :

يقال قلعه من آله (التأسيس) في القافية الف تلزم القافية بينها وبين حرف الروى " مثل الاطال
هذا الليل وفضل جانبه فالالف في جانبه هي(التأسيس) والمؤسسة، كل تنظيم يرمي الى الانتاج او
المبادلة للحصول على الربح (الوسيط، 2011، 17)

اصطلاحا :

فيربول " فيعرف المؤسسة Instcition كمصطلح اتشق من الكلمة اللاتينية اي التأسيس
والمنهجية والتشقيف

تعريف إجرائي :

هي مكان مزاولة اي نشاط سواء كان اقتصاديا، سياسيا، ثقافيا ،اجتماعيا وذلك لتحقيق هدف ما
والمؤسسة الحالية لهذه الدراسة هي المؤسسة الصناعية للكوابل بسكرة.

الدراسات السابقة :

ان استخدامنا للدراسات السابقة في بحثنا هذا لانها مبدا من مبادئ العلمية التي تساهم في تمهيد الطريق الانطلاق من حيث انتهاء الاخرون ومن ثم فان القدرة على جمع الدراسات السابقة المتعلقة بالمشكلة البحثية سواء بأسلوب مباشر او غير مباشر ولهذا نستعرض الدراسات السابقة في هذه الدراسة من خلال ترتيبها من الاقدم الى الاحدث في فهذه الدراسات جاءت كالآتي :

إستعراض الدراسات التي تناولة محور نظام الحوافز

1- دراسات عربية :

- دراسة أبو شرح (2010)

بعنوان : تقييم اثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين :هدفت هذه الدراسة الى تقييم اثار الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية ،حيث بلغت عينة عشوائية طبقية 110 مفردة من العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية ولتحقيق اغراض الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة حيث اظهرت نتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية نظام الحوافز واداء الموظفين وبين نظام الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية واداء الموظفين، واطهرت النتائج انخفاض مستوى الحوافز المادية والمعنوية بالإضافة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين في جميع المجالات تعزي المتغيرات العمر الخبرة، المؤهل العلمي واطهرت ايضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين في جميع المجالات تعزي لمتغير الجنس ولصالح الذكور ولمتغير المسمى الوظيفي ولصالح رئيس القسم، بذلك أوصت الدراسة في ضوء النتائج بضرورة العمل على ترسيخ العدالة والانصاف وخصوصا فيما يختص بمنح الحوافز والمكافآت أو القضاء على المحاباة والمحسوبية في منحها بما يكفل العدالة في بيئة العمل للمساهمة في رفع مستوى والاداء (غازي حسن 2013،37،36)

على مؤسستين من القطاع العام تعتبر من اكبر مؤسسات العموميه في الجزائر وهما المؤسسه الوطنيه لمنشات السكة الحديدية لنفراراي infrarail ،المجمع الوطني لأسمنت الجزائر groupe Gica، و اعتمدت على عينة منطقية إلى المؤسستين المذكورتين سابقا وخرجت بأن :مستوى رضا افراد عن الحواجز الممنوحة لهم كان متوسط على العموم بمتوسط حسابي 2.92 مستوى رضا افراد العينة عن الحوافز المتعلقة بالمناخ التنظيمي كان أعلى بمتوسط حسابي 3.09 تاليها الحوافز المادية بمتوسط حسابي 2.98 وفي الاخير الحوافز المعنوية بمتوسط حسابي 2.77

- دراسة يوسف (2010)

بعنوان: التحفيز واثاره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين لدى المنشآت القطاع الصناعي بمدينة صناعية (مكة المكرمة) :

هدفت الى التعرف على انواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة والتعرف على العلاقة بين نظام الحوافز المطبقة على العاملين والاداء الوظيفي لديهم حيث تكونت عينة الدراسة من مختلف الوظائف ومعين عينة عشوائية 134 عامل لدى المدينة الصناعية بمكة المكرمة، ولتحقيق اغراض الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة لتغطية محاور الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة الى تدني مستوى التحفيز المعنوي وقلة التحفيز المادي وتوصلت ايضا الى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية و المعنوية وبين الاداء الوظيفي والرضا عن بيئة العمل بذلك اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي بصورة عامة وضرورة الاهتمام بصورة خاصة بتلك الانواع من الحوافز التي حصلت على رتب متدنية كالسلفيات والقروض والمكافآت (غازي حسن، 2013، 37)

دراسات جزائرية :

1 دراسة مزوار منوبة:

بعنوان: أثر الحوافز على الولاء التنظيمي: اجريت هذه الدراسة على عينة من المؤسسات العمومية بالجزائر رسالة الماجستير سنة 2012 2013 في شعبة علوم التسيير في تخصص إدارة الاعمال مجمع وطني لأسمنت بالجزائر، مؤسسة وطنية لمنشآت السكة الحديدية: (حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة البحث في العلاقة الرابطة بين النظام الحوافز المطبق في المنظمات ومستوى الولاء التنظيمي لعمالها، وقد اعتمدت في دراستها على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وذلك لمعرفة علاقة التأثير الموجودة بين التحفيز والولاء، كما استعانت بالمنهج الاحصائي من اجل اختيار الفرضيات والإجابة على الإشكالية وفي ادوات الدراسة قامت في الجانب النظري المكتبي لمختلف الكتب والمقالات ومواقع أنترنت اما جانب التطبيقي فقد اعتمدت على اسلوب الاستبيان لقياس التأثير بين المتغير المستقل (التحفيز) المتغير التابع (الولاء التنظيمي) وكذلك أسلوب المقابلات لاكتشاف مدى اهتمام المدراء بعملية التحفيز وايضا مدى ادراكهم لأهمية كسب ولاء موظفيهم قامت الباحثة باسقاط دراستها (أية رمحي، 2017، 25)

2- دراسة ميلاد نضرة:

بعنوان: الحوافز والرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بمركز توزيع والكهرباء والغاز التابع لمؤسسة سونلغاز بجيجل خلال سنة 2005 2006 :

هدفت هذه الدراسة تناول تأثير الحوافز على العمال والى اى مدى يساهم الاحترام والتقدير في تحقيق الشعور بالرضا مستخدمة في ذلك المسح بالعينة لوصف الظاهرة المدروسة معتمدة على الادوات الفنية كالملاحظة والمقابلة وكذلك الاستمارة إضافة الى ذلك سجلات والوثائق اما فيما يتعلق بالعينة فكانت عينة عشوائية منتظمة حيث قامت بتقسيم المحيط المدروس الى 11 طبقة وقامت بحساب المدى بتقسيم العدد الكلي للعمال 171 عاملا على عينة المختارة وهي 34 عامل وتوصلت الباحثة انه بالرغم من الارتفاع النسبي للاجر الذي يتقاضاه العمال الا انه يرونه غير كاف ولا يلبي احتياجاتهم المختلفة لقد ادى تنمية قدرات العامل المهنية وترقيتهم في السلم الوظيفي الى ارتفاع روحهم المعنوية واستقرارهم في العمل وعليه فإنه توجد علاقة تبادلية بين الحوافز والرضا الوظيفي (لطاهر الوافي،2013،23،22)

استعراض الدراسات التي تناولت محور الولاء التنظيمي :

دراسات عربية :

3- دراسة حنونة (2006)

رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بعنوان قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة الجامعة الإسلامية فلسطين (م.م)

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الولاء تنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وما مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات ولاءهم (الجنس، العمر، المستوى التعليمي سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، مكان العمل، ونوع الوظيفة) اتبعت في دراستها على المنهج الوصفي وقد تكونت العينة من (340) موظف وموظفة ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، والعينة هي عشوائية طبقية واستخدمت أداة الاستبانة لقياس الولاء لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وتوصلت الدراسة الى وجود مستوى عالي من الولاء التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ودلالة 00,05% بين مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديمغرافية (مستوى التعليم، نوع الوظيفة، سنوات الخدمة) وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات (الجنس، مكان العمل) (ماهر علي الصالح السالم، 2015، 24)

دراسة عبد الله احمد ادم قوز (2016)

رسالة ماجستير في ادارة الاعمال بعنوان التمكين الاداري واثره على الولاء التنظيمي " جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا السودان (م،م)

هدفت الدراسة الى التعرف على التمكين الإداري والولاء التنظيمي لدى العاملين في المصارف التجارية السودانية اعتمدت الدراسة على نظرية الحوافز والدراسات السابقة في بناء نموذج الدراسة والذي من خلالها تم صياغة الفرضيات الدراسة المتمثلة في هنالك علاقة بين التمكين الإداري ، والولاء التنظيمي ، هنالك علاقة بين التمكين الإداري والولاء الشعوري ، هنالك علاقة بين التمكين الاداري والولاء المستمر ، هنالك فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري للعاملين تبعا للمتغيرات الديموغرافية (الشخصية والوظيفية) العمر ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي على الولاء التنظيمي ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ،

وكان مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الادارية الوسطى والدنيا بالمصارف التجارية السودانية متمثلا في بنك الشمال ، بنك تنمية الصادرات ، البنك الزراعي ، بنك فيصل الاسلامي ، بنك مصرف الادخار ، بنك الخرطوم حيث تم الاعتماد على اسلوب العينة غير الاحتمالية (الميسرة) وكان حجم معينة (220) فرد وزعت إليهم الاستبيانات ردت منها (200) استبانة بنسبة (91%) من جملة الإستبيانات الموزعة وتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي وذلك لتحليل بيانات الإستبيان عبر برنامج الحزمة الإحصائية (spss) اعتمادا على نمذجة المعادلة البنائية (amos) وقد توصلت الدراسة الى النتائج كان من أبرزها :

وجود اخر بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي بالمصارف السودانية

وجود عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري (العمر ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي) على الولاء التنظيمي (الشعوري ، المستمر) بينما وجدت بعد (التدريب) في التمكين الإداري دلالة احصائية مع الولاء التنظيمي (الشعوري) عند الإناث ، اوصت الدراسة المنظمات بتطبيق نموذج الدراسة الى تحقيق رضا و ولاء العاملين كما أوصت بضرورة الاهتمام بتنمية ادراك العاملين لابعاد التمكين الإداري وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات و النظر الى اخطائهم (عبد الله احمد ادم قوز ، 2016، 08)

دراسات جزائرية :

دراسة عبادة وخديجة : 2013 :

رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم بعنوان القيمة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر، (م م)

هدفت الدراسة الى التعرف عن القيم التنظيمية السائدة لدى أساتذة الجامعات بالجزائر ، وعلاقتها بولائهم التنظيمي كما قامت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وقد اعتمدت هذه الدراسة على إستبانة "ديف فرنسيس وودكوك" لتحديد القيمة التنظيمية نو الأبعاد التالية (بعد الإدارة بعد المهمة وبعد العلاقات) ومقياس "بورتو وزملانه" لقياس الولاء التنظيمي وطبقت الأداة على عينة عشوائية طبقية من الأساتذة تتكون من 447 أستاذا وأستاذة من ولايات (ورقلة ، الوادي ، غرداية ، بسكرة) وقد توصلت الى ان القيم السائدة لدى اساتذة الجامعة هي الكفاءة ، الصفاة ، فرق العمل ، قوة العدل ، ويأتي بعد الإدارة في المرتبة الاولى ، يليه بعد العلاقات ،

ثم بعد المهمة ، واخيرا بعد البيئة ، كما توصلت الدراسة الى أن مستوى الولاء التنظيمي لدى هؤلاء الاساتذة مرتفع (هناك محمد جلال جمال الدين لطفي 2018 ، 56)

دراسة شافية بن حفيظ (2012)

رسالة ماجستير بعنوان (علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسي وبلانشارد بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة) جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر (م.م) هدفت الدراسة الى الكشف عن الانماط القيادية السائدة في المرحلة الابتدائية حسب نظريتي "هيرسي و بلانشارد" من وجهة نظر المعلمين ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين باختلاف متغيرات الجنس المؤهل العلمي الاقدمية في التدريس

كما قامت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي اما عينة الدراسة فقدرت بـ 270 معلما ومعلمة من المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة ، واعتمدت الدراسة على أداة الإستبانة ومقياس "هيرسي وبلانشارد" لتحديد النمط القيادي السائد ومقياس "بورتو وزملائه" لقياس مستوى الولاء التنظيمي للمعلم ، وقد توصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها:

أن الأساليب الأكثر إستخداما في المدارس الإبتدائية من وجهة نظر المعلمين هي أسلوب التفيؤ والإقناع ويليها أسلوب الإشارك ثم الإبلاغ ، وأن هناك مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة ، بالإضافة الى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء بإختلاف النمط القيادي بحسب نظريتي "هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة ، إضافة الى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعري الى الجنس والأقدمية في التدريس والمؤهل العلمي (أحمد سويبي, 2018, 32)

1- التعقيب على الدراسات السابقة :

نستخلص من هذا العرض للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الحوافز والولاء

التنظيمي :

جمع اكبر عدد من البحوث التي تطرقت الى موضوع الدراسة الحالية وهذا من اجل مساعدتي في الدراسة التي كونت لدي تصور للإطار النظري وساعدتني على بناء خطة المذكرة، بالإضافة الى توجيهي لمختلف المراجع الخاصة بموضوع الدراسة من جهة، ومن جهة اخرى الاطلاع على الجانب التطبيقي المتبع في الدراسات السابقة على بناء وتصميم إستبيان الدراسة، وكذلك أساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات وتم إستخلاص مجموعة من نقاط التشابه والإختلاف بين الدراسات السابقة ودراستي الحالية تم ادراجها على شكل التالي :

- جاءت دراستي للتعرف على العلاقة بين نظام الحوافز والولاء تنظيمي وهو نفس الموضوع الذي تناولته دراسة (مزوار منوبة) تشابهت دراستي كذلك مع دراسة (شافية بن حفيظ) حيث هدفت هذه الدراسات الى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمات
- اعتمدت في دراستي على استبيان مهم تم توزيعه على افراد العينة وذلك ما اعتمدت عليه مختلف الدراسات السابقة
- اغلب الدراسات السابقة اعتمدوا على المنهج الوصفي وهذا ما تشابه مع دراستي الحالية اجريت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة وعلى عينات مختلفة عن العينة التي اخترتها في دراستي الحالية

2- أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة :

- استفدنا منها على الأسئلة المطروحة التي وضعها الباحثون السابقين
- الإستفادة كذلك تكمن في تحديد مشكلة البحث ومعرفة كافة المعلومات التي احتاجناها من خلال إطلاعنا على دراسات السابقة
- إكتساب نظرة حول كيفية خطوات البحث مما يجعله أكثر دقة التعرف على هيكلية البحث العلمي وكيف نتعامل مع موضوع الدراسة

قائمة المراجع :

- 1- أحمد سويسي، (2018)، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم و عمل ، جامعة زيان عاشور الجلفة ، الجزائر
- 2- جمال مراد ، (2011) ، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية ، جامعة باجي مختار عنابة ، الجزائر
- 3- على جوادي ، (2021) الحوافز و أثارها على تحسين الأداء الوظيفي لإطارات الشباب و الرياضة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية ، تخصص إدارات وتسيير رياضي ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر
- 4- عبد الله أدم قوز ، (2016) التمكين الإداري و أثره على الولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، السودان
- 5- قمر الدين حامدين الباشا جمعه ، (2020) ، دور الحوافز في تحقيق رضى العاملين ، بحث تكميلي لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جمعة إفريقيا العالمي ، كلية العلوم الإدارية ، الخرطوم ، السودان
- 6- منوبة مزوار ،(2013) ، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس الجزائر

- 7- محمد الصيرفي، (2007)، السلوك الإداري " العلاقات الإنسانية "، دار الوفاء للطباعة والنشر الطبعة الأولى الإسكندرية ، مصر
- 8- اللوزي ، خديجة محمد (2012) مستويات الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية و أثرها على الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة ، رسالة ماجستير في الإدارة و القيادة و التربية ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط عمان ، الأردن
- 9- بن جبار محمد ، (2015) التكوين و علاقته بالولاء التنظيمي و حوافز العمل ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم ، جامعة وهران 2 ، الجزائر
- 10- زنيبي فريدة، (2013) ، الولاء التنظيمي لدى اساتذة الجامعة واثرخ على الاداء الوظيفي ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف ، الجزائر
- 11- نوري منير ، (2010) تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ط1 ، الجزائر
- 12- ترمول محمد لطفي ، (2011) الحوافز وتأثيرها على الموارد البشرية داخل الادارة و على المجتمع ، جامعة الجزائر 2 ، مجلة الحقائق للدراسات النفسية والاجتماعية العدد التاسع (1ج)
- 13- امينة مرابطي، (2010) ، الحوافز ودورها في تحسين اداء العاملين، ط1 ، نمتية النور
- 14- لكجل منيف ، (2018) ، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي ، ط2 ، ملتقى البحث العلمي
- 15- الطاهر الوافي ، (2013)، التحفيز و اداء المحرضين ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية عالية صالح ، تبسة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم و عمل ، جامعة قسنطينة 2
- 16- غازي حسن عودة الحلابية،(2013) ،أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن ، رسالة قد من إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ،كلية الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط
- 17- مريم نعون ، (2017) ، أثر الانماط القيادية و التواصلية في الولاء التنظيمي للمعمال بالمديرية العامة للمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية ،نفضال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الإجتماعي ، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعدالله
- 18- الوسيط، (2011) ، كتاب المعجم ، الوسيط ، ط5 ،مكتبة الشروق الدولية ، مجمع اللغة العربية ، مصر

19- فيربول جيل ،(2011) ، معجم المصطلحات علم الاجتماع ، ط1 ، مكتبة الهلال للنشر ،

بيروت ، لبنان



الجانب النظري



الفصل الثاني: نظام الحوافز

أولاً : نظام الحوافز

تمهيد

- 1) نظريات التحفيز
- 2) أهداف نظام الحوافز
- 3) أهمية نظام الحوافز
- 4) عناصر أسس منح الحوافز
- 5) أنواع الحوافز
- 6) شروط نجاح نظام الحوافز

خلاصة الفصل

الفصل الثاني : نظام الحوافز

تمهيد :

إن المؤسسات الناجحة تهدف باستمرار إلى تشجيع المنافسة بين العاملين وتمييز الأفراد ذوي الأداء المتميز و تحفيز ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم و إبراز هوية المنظمة في الأداء المتميز و استمرار تطوير الأداء و هذه الأهداف يمكن تحقيقها من خلال وظيفة تحفيز فعالة .

أولا : نظريات التحفيز :

1- نظرية الإدارة العلمية (scientifique mangement 1911) :

مع بداية القرن الثامن عشر، حيث برزت حركة الإدارة العلمية ، بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم و دراساتهم بموضوع التحفيز فلقد نظرت الإدارة العلمية لفرديريك تايلور و الذي كان يعمل في شركة أمريكية للحديد و الصلب ، ولقد لاحظ خلال سنوات عمله في هذه الشركة و غيرها أن بعض الممارسات تتسم بعدم الكفاءة نتيجة بإعادة الجهد و الوقت في عمليات و حركات لا حاجة إليها وقد دفعه ذلك إلى دراسة المهام الفردية للعمل ، وقام بتحديد مكان يعتقد بأنه أفضل و أحسن طريقة – حركة بحركة – لأداء هذا العمل ، وقد أهتم أيضا نتيجة لذلك بإعادة تصميم العديد من الوظائف لكي تؤدي بأقصى كفاءة ممكنة و قام على إثر دراسته و تجاربه بنشر كتاب أدت ضجة هائلة في ذلك الوقت مع بداية القرن العشرين .

فقد كان رواد المدرسة العملية وعلى رأسهم تايلور ينظرون للعمال على إعتباره أداة من أدوات الإنتاج ، أن الأجر هو الحافز الوحيد لمقدار ما يبذله من جهد في تأدية عمله ، فلقد ركزت مدرسة الإدارة العلمية في سياستها التحفيزية على الأساس المادي .

و تلخص فلسفتهم في أنه لا يوجد تعارض بين مصالح كل من العاملين و الإدارة ، بل على العكس فإن مصالحهما مشتركة وذلك بإعطاء أجور مرتفعة للعاملين و تحقيق أرباح عالية لأصحاب رأس المال ، في نفس الوقت حيث أن الأجور ستدفع العمال إلى بذل المزيد من الجهود للحصول على الأجر . (جوادي حمزة، 2016، 56)

- نظرت هذه المدرسة للعمال على أنه الألة و وسيلة من وسائل الإنتاج ، و أن الربح مرتبط حسبهم بمدى تحفيز العامل فإذا كان التحفيز مرتفع حصل على إنتاج عالي و مرتفع .

2- نظرية العلاقات الإنسانية :

و أول ما يصادفنا من ملاحظات في تراث علم الاجتماع الصناعي ونحن نبحث عن حقيقة (إلتون مايو) وزملائه في هارفارد أن بعض الكتابات تذكر (إلتون مايو) تحت إسم حركة العلاقات الإنسانية في الصناعة وبعضها يذكر (مايو) وهو يعالج ما يعر بإسم جماعة هارفارد و البعض الآخر يتناول (مايو) ويبين حقيقة من خلال تحليله لإسهامات مدرسة أو جماعة مايو دراس العلاقات الغنسانية و جامعة هارفارد و مدرسة (إلتون مايو) تعتبر كتابات واحدة و إن أختلفت في التسميات و كلها تتعلق بما ساهم به (ألتون مايو) من جهود و نتائج في هذا العلم و يمثل إتجاه العلاقات الإنسانية ، تحول من الإهتمام بالفرد كما تميزت به الحركة التaylorية إلى الإهتمام بالعوامال الإجتماعية و السيكولوجية في موقف العمل .

يرى الباحثون في علم النفس عمل و تنظيم أن العامل يسعى غلى إشباع حاجات أخرى مختلفة عن الحاجات التي تستهدف الأجر وهذا ما أكده الباحث (مايو) و زملائه عندما قاموا بإجراء دراسة أثر ظروف العمل المادية كالإضاءة ، التهوية، فترات الراحة ، الرطوبة ، النظافة ، الضوضاء في مصنع لشركة (جنرال إلكترونيك) يعمل به ثلاثون ألف عامل و إستغرق إجراء هذه التجارب ما يقارب ستة سنوات ، لكن النتائج الأولية جعلت الباحث و زملائه يوجهون التجارب نحو دراسة العامل كالإنسان و بالتالي إستطاعوا أن يحددوا مجموعة من الإفتراضات الأساسية متعلقة بالعنصر البشري و كيفية تحفيزه .

نأخذ على سبيل المثال الحصر : أن الأجر و ملحقاته لا تمثل وحدها الحافز الذي يشجع العامل على زيادة إنتاجه .

توجد عوامل معنوية مثل رغبة العامل في الإستقرار و الأمن الوظيفي و إحساسه بأهمية الإنتماء للمنظمة التي يعمل فيها

كما أن العامل لا يتصرف بمعزل عن باقي أفراد المجموعة التي يعمل معها ، إنما تتأثر تصرفاته بقرارات الجماعة (جوادي حمزة،2016، 57)

إن هذه المدرسة تنطلق من أن الإنسان إجتماعي بطبعه و العلاقات مع لذين من حوله تلعب دورا على سلوكه و تصرفاته ولقد أعطت هذه المدرسة إهتمام للجانب الإنساني لأن الأفراد الذين لديهم أهداف و طموحات يريدون تحقيقها و إشباع رغباتهم .

3- نظرية الحاجات الإنسانية :

مؤسس هذه النظرية هو " ابراهام ماسلو " وهي أكثر النظريات شيوعا و قدر على تغيير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة ، و تركز هذه النظري على ضرورة التعامل مع الحاجات و الدوافع فهو الذي يمكن الإدارة من وضع خطط و تطبيق نظم الحوافز و تقوم هذه النظرية على مبدئين هما :

1- أن حاجات الفرد مرتبة تصاعديا على شكل سلم حسب أولوياتها للفرد ، كما هو مبين حسب الشكل التالي :

شكل (01) : سلم الحاجات لإبراهيم ماسلو (خالد علي أبوعلان، 2016، 19)



2- إن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي فإن الحاجات المشبعة ينتهي دورها في عملية التحفيز .

- ويلاحظ ماسلو رتب الحاجات الإنسانية على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية الأساسية و تدرج تلك الحاجات ارتفاعا حتى تصل إلى القمة حيث حاجات تحقيق الذات ، فالحاجات الفسيولوجية هي عبارة عن الحاجات الأساسية لبقاء حياة الإنسان (طعام ، شراب ... إلخ) وإن وصول الإنسان لهذه الحاجة مطلب يسعى إليه كل فرد

فإنسان يريد تحقيق نوع من الأمن ، سواء من ناحية تأمين الدخل المستمر الذي يحصل عليه لتأمين حياة معيشية ملائمة له و لأسرته ، و إن عدم تحقيقه لهذه الحاجة سيخلق نوع من الإضطراب النفسي للعامل ، أما الحاجات الإجتماعية فهي تظهر من طبيعة تكوين الفرد فالإنسان مخلوق إجتماعي يكون محبوب ويحظى بالتقدير من آخرين وذلك عن طريق إنتمائه للآخرين . (خالد علي أبوعلان، 2016، 20)

- إن هذه النظرية تشبع الحاجات بالتدرج حسب التسلسل الهرمي لماسلو فكل درجة تشبع بنفس الوقت ولكن هناك إختلاف في درجات هذا الإشباع و الشخص الذي لا يحدث له خلل وعدم إشباع في حاجة من الحاجات يصاب بإضطراب نفسي .

4- نظرية التوقع (Expctancy théorie) :

تعتبر نظرية التوقع التي وضعها فيكتور فروم (Victor vroom) سنة 1964م من احدث النظريات الدفاعية و اكثرها قبولا من ناحية العلمية بين الباحثين حيث تركز على أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها ، وشعوره و اعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد ، فإن هذه النظرية تتضمن ثلاث متغيرات :

● التوقع :

هو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله وبين الأداء المطلوب الوصول إليه ، فإذا كان تقير الفرد أنه كلما بذل المجهود أدى هذا إلى الأداء المطلوب ، فإن العلاقة هنا واضحة و قوية

● الوسيلة :

تشير إلى مدى اعتقاد الفرد بأنه سوف يحصل على عوائد معينة نتيجة هذا الأداء أي أن الأداء هو وسيلة الحصول على العائد ، ومن الأساليب التي يمكن للإدارة إستخدامها لتقوية العلاقة بين مستوى الأداء المحقق وقيمة العائد هي ربط الأجر بالإنتاج (فيروز بو زورين، 2019 ، (14

جاذبية العوائد :

أي مدى أهمية و منفعة هذه العوائد أو النواتج بالنسبة للفرد ، فقيم العوائد تختلف من فرد لآخر ، فالشكر و التقدير قد يكون ذا قيمة و منفعة لدى البعض ، وقد لا يمثل أي قيمة للبعض الآخر ، وعلى هذا تزيد دافعية الفرد حينما يحصل على عوائد تتناسب مع احتياجاته .

إذن فنموذج "فرومو" بسيط لفهم و غني من حيث النتائج ، ويمكن تطبيقه في ميدان العمل بصفة عامة ، فالتحفيز حسب فروم هو محصلة ثلاث عوامل : الدافعية = التوقع x الوسيلة x منفعة العوائد

ويمكن تتبع الخطوات التالية :

شكل (2) : نموذج مبسط لنظرية التوقع



و تتوقف القوة الدافعية للفرد للأداء المبذول ، على مدى قوة إعتقاده بإمكانية تحقيق الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه ، فإذا حقق الفرد الهدف (الأداء) فهل ستتم مكافأته بطريقة مناسبة، وإذا قامت المنظمة بمكافأته ، فهل هذه المكافأة ستشبع أهدافه وحاجاته (فيروز بو زورين، 2019 ، 15)

نستنتج أن هذه النظرية ضمنت 3 متغيرات هم :

التوقع و الوسيلة و منفعة العوائد فبتوفر هذه العوامل تصبح لنا دافعية نحو الإنجاز و دافعية لدى الفرد العامل .

5- نظرية الإنجاز (Achievement theory)

قدم هذه النظرية عالم النفس دافيد ماكلياند (David McClelland) من جامعة هارفارد سنة 1961 أو هذه النظرية من وجهة نظر إدارية تنص على أن لكل فرد حس عميق لإنجاز مايوكل إليه كما يشعر بأنه قادر على إنجاز ذلك العمل ، والأفراد يختلفون في قدراتهم على الإنجاز ، فهناك من يكون إنجازهم متدنيا ، وآخرون إنجازهم عاليا وهؤلاء قادرون على تحديد أهدافهم بشكل جيد حيث ركز "ماكلياندك" في دراسة المتعددة على الظروف التي يمكن العاملين من تطوير دافع الانجاز وتأثير ذلك السلوك الانساني واستخدام مصطلح " الانجاز " بمعنى الحاجة والدافع وقد توصل إلى 3 حاجات رئيسية تحفز الافراد وهي:

- الحاجة للإنجاز :يميل الافراد الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز لأن يكونوا طموحين ولديهم رغبة شديدة لتحقيق النجاح والتفوق ويحبون التحدي ويصنعون لأنفسهم أهدافا طموحة وكبيرة.
- الحاجة للإنتماء:

وهي تمثل الرغبة لدى الفرد للعمل والتواجد مع الآخرين ،والتفاعل الإجتماعي بمساعدة الغير وتعلم من تجارب الآخرين ،وبذلك يشعر الفرد بالبهجة والسرور حينما يكون مقبولا من الاخرين(فيروز بو زورين، 2019 ، 14)

الحاجة للسلطة و النفوذ :

وهي الميل والرغبة في التأثير على الآخرين وممارسة النفوذ والرقابة على الغير، والتأثير على سلوكهم، والوصول الى مركز قيادي .إن الدراسات التي أجريت بغرض التأكد من مدى صحة وصدق افتراضات ماكليكاند قابلها بعض النجاح. ولكن نجد الإهتمام الأكبر من قبل الممارسين في ميدان الإدارة وقد أعطى لدى لدافع في الإنجاز ،فيما أنه يحرك أويُدفع الأفراد إلى الأداء بناء على مثير ذاتي داخل أكثر من اعتماده على عوامل دافعة مفروضة من الخارج (فيروز بو زورين، 2019 ، 14)

نقول عن هذه نظرية أنها لاقت أهمية واهتمام الميدان الإداري وخصوصا الممارسين الإداريين فلكل فرد وعامل إنجاز حسب قدراته ومهاراته وهناك ثلاث حاجات تحفز الأفراد وهي: الإنجاز والانتماء والحاجة للسلطة والنفوذ

6- نظرية العالمين :

يرجع الفضل في تأسيس هذه النظرية إلى "فريدريك هيرزبيرج" حيث توصل إلى أن لكل إنسان مجموعتين مختلفتين من الإحتياجات الإنسانية و أنهما يؤثران على سلوك الفرد بطرق متباينة، وقد وجدوا أن استياء الفرد ينتج عن عدم توفر بيئة صالحة ومناسبة للعمل، كما توصل إلى أن رضا الفرد عن العمل إنما يعود عن هذا العمل، وحسب فريدريك أن الإنسان لن يشعر بالرضا إلا إذا تحققت له جميع وسائل الإشباع المختلفة من عوامل صحية وبيئية ومادة، وهذا الإشباع يمنع شعور العامل من الاستياء والتعاسة، ومحددات الرضا التي اصطلح على تسميتها بالعوامل الحافزة هي الإنجاز والإعتراف والتقدير وطبيعة العمل والترقية وزيادة المسؤوليات وهذه الحافزة تعمل على تحريك جمود الأفراد وزيادة نشاطهم وتحقيق أداء جيد ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف منظمة.

أما محددات عدم الرضا إصطلاح على تسميتها بالعوامل الوقائية وهي سياسة الإدارة والإشراف والعلاقات الشخصية والراتب والأجر وظروف العمل والأمن الوظيفي، والمستوى الإجتماعي وتعمل هذه العوامل على مساعدة الفرد على الانتماء لعمله، وأن هذه العوامل تساعد على النمو النفسي السوي الذي يسهم بدوره في تحقيق الرضا الوظيفي (خالد علي أبوعلان، 2016، 20)

ونستنتج من هذه النظرية أن العوامل الحافزة تزيد من رضا الفرد ولكن انعدامها لا يؤثر سلب على رضا الفرد، أما العوامل الوقائية التي يمنع وجودها من رضا الفرد ولكنها لا تزيد من رضا هذا الفرد فهذه العوامل مرتبطة ببيئة العمل.

7- نظرية تصميم العمل :

تتركز هذه النظرية على الرغبة التي يسعى المدراء عادة لتحقيقها في انجاز الأهداف من خلال التفكير جاليا في سبل تصميم الأعمال في منظماتهم بما يحقق لهم أعلى الإنجازات المستهدفة للإداء، ونظرا لكون أي عمل يؤدي في منظمة يتضمن مجموعة من الأنشطة المتداخلة مع بعضها لذلك فإن الإتجاه يركز على جانبيين هما :

• أسلوب وسيع العمل :

يركز هذا الأسلوب في تعميم العمل على إضافة وأنشطة أخرى للأعمال الأساسية التي يقوم فرد معين بأدائها، مما يساهم في التخفيف من الملل والروتين في العمل ويزيد رغبة العاملين بالعمل ومستوى رضاهم

• أسلوب إثراء العمل :

يركز هذا الأسلوب على إعطاء العاملين التوسع عاموديا في الأداء من خلال التخطيط والتنظيم ومراقبة الأعمال أي يمارس العامل دورا أوسع في إنجاز المهام الموكلة له ويساهم في إعطاء العامل، الحرية في المشاركة في المسؤولية القرارات المرتبطة بعمله (منير عباس ، 2017 ، 20) نستنتج ان نظرية العاملين تقوم وتركز على جانبيين: هما أسلوب واسع العمل وهي المهام والانشطه التي يزيدها الفرد مقابل عمله وجانب آخر ،اسلوب اثراء العمل وذلك من خلال اعطاء العاملين الحرية في إتخاذ القرارات ومسؤوليات التي تخص أعمالهم

ثانيا : أهداف الحوافز :

للحوافز عدة أهداف تسعى المنظمة لتحقيقها ويمكن تقسيمها على النحو التالي :

1- أهداف الحوافز على المستوى الفردي :

- الإعراف بقيمة ماينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير :

طالما أن العمل السيء سينال صاحبه الجزاء الرادع من التأديب والتوبيخ والفصل أحيانا من العمل، يجب الإعراف بحق من بذل الجهد وأتقن وأخلص في عمله بتشجيعه وحثه على الإستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو .

- أداة للتغذية المرتدة :

يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم ورد فعل الغير اتجاهها ،استجابة لرغبتهم لمعرفة البيانات والمعلومات على أدائهم وإشباعا لغرائزهم في حب الإستطلاع .

- الدعم المالي:

يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية (عمار حسن علوش، 2019 ، 27)

2- أهداف الحوافز على مستوى الجماعات :

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين افراد الجماعة :

ويحدث التنافس اذا ما توفرت لدى الافراد الفرص المناسبة والتحدي ،لذلك يجب على الافراد اثبات ذاتهم .

- تنمية روح المشاركة والتعاون:

تهدف الحوافز الجماعية الى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة والحصول عليها ،كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم و تفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالإهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم .

- تنمية المهارات فيما بين افراد الجماعة:

تمكن الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل مهارات الى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب اثناء العمل. (عمار حسن علوش، 2019 ، 28)

3- أهداف الحوافز على مستوى المنظمة :

• التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية :

تساهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين انتاجها والحفاظ على مكانتها هذا بدوره يستدعي الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

• التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة:

و منها تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف واستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتنمية وتقييم الأداء والاجور والترقيات، وتؤثر هذه النشاطات على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة. **تهيئة المناخ التنظيمي المناسب :**

✓ تهدف الحوافز الى تحقيق جو من الرضى العمل لدى الافراد ، مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق اهداف المنظمة (عمار حسن علوش، 2019 ، 28)

✓ تحسين صورة المؤسسة امام المجتمع .

✓ زيادة حجم المنظمات وتنويع نشاطاتها وميلها الى الاتجاه الدولي وممارسة اعمالها وجعلها مضطرة الى نقل العاملين الى مجتمعات ودول اخرى مما استوجب على المنظمة تحفيزهم بمختلف أنواع الحوافز .

✓ تقود عملية التحفيز الى خلق سلوك عمل مقبول في المؤسسة

• تقليص مشاكل العمل كالغيابات ودوران العمل السلبي

ثالثاً: أهمية الحوافز

تتبع الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع، كما يمكننا معرفة أهمية الحوافز من خلال النقاط التالية :

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة انتاج مبيعات و ارباح
- زيادة مدخولات العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة
- تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثله : تخفيض التكاليف تخفيض كميات الخامات
- إشباع احتياجات العاملين، بثتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل مؤسسة
- تنمية التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن
- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع
- تفادي العديد من مشاكل العمل كالتأخرات والغيابات ودوران العمل سلبي وصراعات والتوترات مما يقود الى خلق إستقرار عالي في موارد المؤسسة ازدياد المناقصة بين المنظمات على الموارد البشرية التي يتلائم إستخدامها مع التطورات التقنية خاصة تلك التي تحكم زيادة قدرة المنظمات على إجتذاب المهارات اللازمة و تحفيز العاملين على تطوير قدراتهم.
- غموض مفهوم ومضمون الحوافز الارتباطها بمجموعة عوامل النفسية واجتماعية والتنظيمية المعقدة
- وعلاوة على ماورد فإن عملية تحفيز يمكن أن تقود الى تطوير سلوك العامل المقبول في المؤسسة وبالتالي استقرار في قيام العمل (مدخل خالد ، د.طير عبد الحق ، 2022 ، 6، 5)
- زيادة المداخيل وخلق شعور بالإستقرار والولاء
- جذب العالمين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والإنتماء
- الإستخدام الأمثل للحوافز دون إفراط أو تفريط يؤثر بفعالية على العملية الإنتاجية ويشعر العالمين بالرضا
- إثارة الحماس بالنسبة للجماعة وتشجع روح المبادرة والمنافسة بين أفراد الجماعة.
- تنمية روح المشاركة والتعاون (احمد ماهر ، 2016 ، 34)

رابعاً : عناصر اساس منح الحوافز :

ان اهم اساس او معيار على الاطلاق لمنح الحوافز هو التميز في الاداء ، ولا يمنع الامر من استخدام معايير اخرى مثل : المجهود ، الاقدمية ، وفيما يلي عرض لهذه الاسس والمعايير .

• الاداء performance

يعتبر التميز في الاداء المعيار الرئيسي ، وربما الأوحد لدى البعض وفي بعض الحالات وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للاداء سواء كان ذلك في الكمية او الجودة او في وقت العمل او وفرة في التكاليف او وفرة في اي امور ، ويعتبر الاداء فوق العادي او التميز في الاداء او الناتج النهائي للعمل اهم المعايير على الاطلاق لحساب الحوافز

المجهود effort

يصعب احيانا قياس ناتج العمل وذلك لانه غير ملموس وواضح كما في اداء وظائف الخدمات واعمال الحكومية او لان الناتج شيء احتمالي الحدوث

الاقدمية seniority

ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير الى حد ما الى الولاء والانتماء والذي يجب مكافاته بشكل ما ، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب لمكافأة الاقدمية وتظهر اهمية علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل اكبر من العمل الخاص

المهارة skills

بعض المنظمات تعوض و تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات اعلى او رخص او براءات او اجازات او دورات تدريبية واخيرا لا يتبقى الا ان يتميز التركيز مرة اخرى على اعمر المعايير في الاداء (تغريد سليمان ابو سنينة ، 2008 ، 37)

يعتبر اساس منح واعطاء الحوافز من اهم اسباب الزيادة والتقدم للمنظمة ويعتبر معيارا للاداء المتميز اهم اساس للاعطاء الحوافز فتفوق في اداء الواجبات والمهام عامل لزيادة التحفيز ويعتبر كذلك المجهود المبلول ناتج عن العمل وكذلك بالنسبة للاقدمية فهي تشير الى انتماء ذلك الفرد للمنظمة .

خامسا : انواع الحوافز:

أ- الحوافز المادية والحوافز المعنوية :

الحوافز المادية :

هي كل الحوافز التي تشبع حاجات الانسان المادية من المأكل والملبس وغيرها وهي اما ان تكون في شكل نقدي او في شكل أشياء عينية تقدم للعاملين، أي هي كل ما هو مادي او عيني ويقدم للعامل بخلاف الأجر المتفق عليه بين المنظمة والعاملين بحيث يشمل الحافز المادي كل المكافآت والعمولات والمشاركة في الارباح التي تتفق عليها بعض المنظمات مع العاملين، وتشمل الحوافز المادية الى جانب الأجور اي صورة نقدية أخرى مجمعة و مجزأة على دفعات يقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الافراد المادية فقط دون غيرها، مثل الأجر الاضافي و المكافآت التشجيعية

الحوافز المعنوية:

هي الحوافز التي تقدم للعاملين وهي التي لاتربط بمقابل مادي ، وإنما نجدها تتخذ طابعا معنويا كشهادات التقدير والعوامل الكريمة والشكر والثناء والمدح واللقاءات الجامعية وهي عبارة عن تلك الحوافز أو العوامل المحيطة ببيئة العمل والتي تعمل على جذب الافراد لإشباع حاجاتهم الاجتماعية والذاتية (تسابيح عبد الشكور الأمين، 2018 ، 27)

والحوافز المعنوية لا تقل قيمتها وأهميتها عن الحوافز المادية ،بل أن الحوافز النقدية لا تحقق الغرض المنشود من ورائها مالم ترتبط بالحوافز المعنوية

ونستنتج ان الحوافز المادية تساهم في تدعيم القدرة الشرائية للفرد ليتحصل على احتياجاته اليومية أما حوافز المعنوية تساهم في تقدير جهود العاملين من خلال منح الجدول (1) التالي يوضح العلاقة بين نظم الحوافز المادية والمعنوية

نظم التحفيز المعنوية	نظم التحفيز المادية
الترقيات	الأجور
تشجيع الرؤساء	إستقرار العمل
تقدير جهود العاملين	ساعات العمل اليومية
علاقة الزملاء	إمكانية العمل المادية
	الخدمات المتنوعة

(تسابيح عبد الشكور محم د الأمين، 2018، 28)

يوضح الجدول رقم (01) نظم التحفيز المادية المتمثلة في النقود والمكافآت وأجور و التي تنعكس على سلوكه وتصرفاته، أما الجانب المعنوي يهدف الإشباع حاجات ذاتية وإجتماعية كالترقية الثناء
ب. - الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية :

الحوافز الإيجابية :

تصدق إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء وتمنح الحوافز الإيجابية وللأفراد والجماعات من خلال مدخل التشجيع الذي يشجع الفرد على ان يسلك سلوكا معينا ترغبه الإدارة وعن طريق توفير فرص التقدم والمكسب المادي والأدبي للأداء الجيد بما يحقق مزايا مادية أو معنوية ، فردية أو جماعية

الحوافز السلبية :

تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في السلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع وتخويف ،أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية بالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة ،أو الحرمان من الترقية ،إن هذه الجزاءات أو العقوبات التي تفرض على العاملين باعتبارها حوافز سلبية لابد أن يتضمنها نظام يسمى النظام التأديبي او نظام العقوبات ،ويطبق على العاملين الذين يخالفون قواعد العمل أو السلوك ويسميتها البعض بالحوافز السلبية (تسابيح عبد الشكور الأمين، 2018 ، 29)

نستنتج أن الحوافز الإيجابية لها تأثير كبير على أداء العاملين ودفعهم لتنمية روح الإبداع وإبتكار ،أما حوافز السلبية يمكن اللجوء لها فقط في الحالات الطارئة عندما لا يلتزم العامل بمسؤولياته وذلك بعد توجيهه للعامل عدة تحذيرات ،وبالتالي تكون دافعا على شحن العامل لتحسين تصرفاته وأدائه في العمل.

ج - الحوافز الفردية والجماعية :

الحوافز الفردية :

هي الحوافز التي تقدم بشكل جماعي لكل العاملين بأحد الأقسام كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية وقد تكون إيجابية أو سلبية

حوافز الجماعة :

هي الحوافز التي تقدم بشكل جماعي لكل العاملين بأحد الأقسام وهي تأخذ الطابع الجماعي بحيث لا يستثنى فيها فرد من المجموعة وقد تكون كذلك مادية أو معنوية، إيجابية أو سلبية (تسايح عبد الشكور الأمين، 2018، 30)

نستنتج أن الحوافز الفردية تقدم لفرد الواحد نتيجة قيامه بعمل ما، أما الحوافز الجماعية توجه إلى مجموعة من العاملين في المنظمة، وتساعدهم على زيادة الحوافز من حيث إرتباطها إلى :

أ - حوافز داخلية :

التي ترتبط بالعمل نفسية، وتشمل :

- الإحساس بمسؤولية الفرد إتجاه جزء من العمل.
- الإستقلالية في العمل
- إستخدام مهارات متنوعة
- القيام بأداء عمل مهم
- طبيعة العمل .
- أهمية العمل.

ب - حوافز خارجية :

وهي لا ترتبط بالعمل نفسه بل تعود على الفرد من مصادر اخرى في المنظمة مثل:

- الاجر النقدي
- التأمين
- الوجبات المجانية
- العلاج
- الخصومات الممنوحة على منتجات الشركة او المؤسسة

- الترقية
 - التقدير والثناء من جانب المشرفين والزملاء
- والجدير بالذكر ان الكثير من العلماء اشاروا الى ان الحوافز الداخلية اكثر فعالية من من حواف الخارجية من التأثير على السلوك والاداء. (محمد الحسن ، 2010 ، 31)

سادسا: شروط نجاح نظام الحوافز:

هناك العديد من الشروط الأساسية لابد من أخذها في الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز في إنجاح العملية الإنتاجية وزيادة مردودها ومنها :

- ✓ ان ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والادارة معا
- ✓ ايجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الانسان لتحقيق رغبته
- ✓ اختيار الوقت الملائم الذي يستخدم به الحوافز وخاصة الحوافز مادية منها ويفضل ان تكون متقاربة
- ✓ ضمان استمرارية الحوافز وايجاد شعور الطمأنينة لدى الافراد بتوقيع النظام ، تلقي الحوافز
- ✓ يجب ان تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة
- ✓ ان تنمي في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الاداء الجيد والحصول على الحوافز
- ✓ ان يكون الحافز متناسب مع اداء الفرد
- ✓ ادراك ومعرفة الافراد للسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز (بن جبار محمد، 2015 ، 54)

نستنتج مما سبق ان نظام الحوافز يتوقف على شروط متعددة منها:

نظام الحوافز ان يكون عادل ومناسب لجميع العاملين ومشبع لحاجات ورغبات العاملين يؤثر ايجابا على أداء العاملين ويساعد على زيادة ارباح مؤسسة ويساعد كذلك في تحقيق اهدافها.

خلاصة الفصل :

تعتبر الحوافز المؤثر الخارجي ذو القوة الدافعة والمحركة للفرد والموجبة للسلوكه وذلك قصد تلبية حاجاته ورغباته والوصول الى مستويات عالية من الاداء لتحقيق اهداف المنظمة كما ان نظام الحوافز هو الوسيلة الرئيسية لتاثير على العاملين اذا تمكنت من تحديد هذه الحاجات وما يشبعها فهناك اشكال عديدة للحوافز التي يمكن للمنظمة استخدامها حسب كل فرد

قائمة المراجع:

- 1- أحمد ماهر، (2011)، تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي ، دار الوفاء للطباعة طبعة الاولى معبر .
- 2- بن جبار محمد، (2015)، التكوين وعلاقته بالآوء التنظيمي وحوافز العمل ،دراسة ميدانية في ثلاث مؤسسات صناعية ،رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم ،جامعة وهران 2 .
- 3- تسابيح عبد الشكور الأمين، (2018)، الحوافز ودورها في أداء العاملين ، البحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في ادارة الأعمال ،كلية الدراسات العليا.
- 4- تغريد سليمان أبو سنينة ،(2008)، أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية ،جامعة الخليل ،كلية الدراسات العليا .
- 5- جوادي حمزة ،(2016)، احوافز المادية و المعنوية وأثرها على الروح المعنوية ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية ، قسم علم النفس و علوم التربية .
- 6- خالد علي أبو علان ، (2016) ، أثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية ، لنيل شهادة ماجستير ، إدارة أعمال في جامعة الخليل ، كلية الدراسات العليا إدارة الأعمال .
- 7- طالبي ريان ، شريبطرفيدة ، (2019) ، الحوافز و علاقتها بالالتزام التنظيمي في المنظمة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير ، جامعة قسنطينة 2 ، كلية علم النفس و علوم التربية و الأرتوفونيا ، الجزائر .
- 8- عمار حسن علوش ، (2019) ، أثر نظام الحوافز في تحسين نظام العاملين دراسة حالة الشركة السورية للإتصالات ، بحث مقدم لنيل شهاد ماجستير الجمهورية العربية السورية ، الجامعة الافتراضية السورية .
- 9- فيروز بو زورين ، (2019) ، المفهوم و النظريات المفسرة للحوافز في المنظمات ، جامعة فرجات عباس سطيف 1 ، مجلد 5، العدد 14 ، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية
- 10- محمد الحسن ، (2010) ، التحفيز و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنشأة القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية مكة المكرمة ، رسالة ماجستير .

- 11- مدخل خالد ، طير عبد الحق ، (2022) ، أثر نظام الجوافز على أداء العاملين ، دراسة ميدانية في شركة بالنور للصناعة بالوادي ، جامعة الشهيد حمة لخضر ، مجلة المالية ، مجلد 9 عدد 1 .
- 12- منير عباس ، (2017) ، أثر الحوافز المادية و المعنوية في أداء العاملين ، دراسة حالة الجامعية السورية ، قسم غدارة الموارد البشرية .

ثانيا : الولاء التنظيمي

تمهيد

- (1) طبيعة الولاء التنظيمي
- (2) مراحل تطور الولاء التنظيمي
- (3) أبعاد الولاء التنظيمي
- (4) أهمية الولاء التنظيمي
- (5) النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
- (6) آثار الولاء التنظيمي
- (7) معايير تحقيق الولاء التنظيمي

خلاصة الفصل

الفصل الثاني :الولاء التنظيمي

تمهيد :

مفهوم الولاء حضى باهتمام كبير من الباحثين سواء في مجال علم النفس أو علم إجتماع منذ فترة زمنية طويلة ولم يلقى الإهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية في بداية الستينات من هذا القرن بحيث يعد هذا الموضوع متغير مهم يحدد درجة إنجاز الفرد للأهداف إذا أن الفرد الذي يشعر بمستويات عالية من الولاء التنظيمي للمؤسسة التي يعمل فيها يكون متقانيا في المادة وبيذل قصارى جهده في أداء مهامه وواجباته.

أولا : طبيعة الولاء التنظيمي :

من المعلوم أن العلاقة بين الفرد ومنظمة قد مرت (منذ قيام الثورة الصناعية) بالعديد من الدراسات ، فهناك الادارة العلمية وبعدها مدرسة العلاقات الانسانية ، ودراسات ماسلو ، ومرزبورغ وغيرها من الدراسات التي تناولت دافعية الفرد وتوجيهه نحو عمله كما تم تناول دور الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من قبل باحثين عديدين هذا ويرجع الإهتمام بالولاء التنظيمي إلى وثيقة إرتباطه بعدد من الظواهر السلوكية ذات العلاقة بإتجاه الموظف وسلوكياته سواء ماكان يخص الفرد أو منظمة او المجتمع كافة .

فالولاء كأبي متغير سلوكي آخر لا يمثل واقعا ملموسا ، بل يمثل إصطلاحا مطلقا غير محسوس في ذاته ، ويستدل عليه من خلال الظاهر أو الآثار المرتبطة به ، ثم إنه لايمكن الحصول عليه جاهزا ، أو يفرض فرضا بوسائل الإكراه المختلفة ، بل انه نتيجة لتفاعلات الكثير والعديد من العوامل والمتغيرات فهو حصيلة الإدارة السلوكية الجيدة التي تعمل وسط بيئة مادية وإجتماعية سليمة ، لذا فإن عملية تقوية ولاء الافراد لمنظماتهم أمر شاق تتحمل إدارات المنظماتقي سبيله جهودا كبيرة وتكاليف باهضة للوصول الى مستوى ملائم منه ، ويتطلب ذلك نظما وإجراءات قد تطول او تقصر فهو ليس عاملا او نظاما ، بل هو نتيجة للعديد من النظم والسياسات والسلوكيات المتفاعلة ويؤثر عليه العديد من المتغيرات ولاكن ايا من هذه المتغيرات لايمكن ان يكون مساويا لمفهوم الولاء فالصفات الشخصية (كالجنس والعمر ، وسنوات الخدمة في المنظمة والمستوى التعليمي والحالة الإجتماعية والحاجة للإنجاز) . والصفات الخاصة بالعمل (كتحديد المهام ، ودرجة الاستقلالية اثناع العمل والمعلومات المرتدة على الأداء) والأبعاد التنظيمية (كالأجر والسلوك القيادي للمشرف وحرية اختيار جماعة العمل) والعوامل الخارجية (فرص العمل المتوافرة خارج المنظمة) كل تلك المتغيرات وغيرها ت"ؤثر في الولاء ولاكن ايا منها لايمكن ان يستخدم كبديل عن الولاء .

ولكون الولاء نتيجة طبيعية للعديد من المتغيرات ، لا يمنع من ان يكون في العديد من الحالات سببا للعديد من الظواهر الحرفية الفرد في البقاء بالمنظمة، و الحضور للعمل في أوقاته المحددة، والأداء أو الإنجاز الجيد للعمل في أوقاته المحددة، والأداء أو الإنجاز الجيد للعمل والإحتفاض بالعاملين أو شعور العاملين بالأمان يضاف إلا ذلك أن هذه المتغيرات ترتبط بالفرد غير المستقر واهدافه واهداف وسياسات المنظمه .وبالتالي لكونها الفرد والمنظمة- يعيشان وسط بيئة متحركة، فان الحركة كنتيجة حتمية تنتقل الولاء العاملين ولكن بدرجات او باشكال تختلف درجاتها- سلبيا او ايجابيا- عن التغيرات الحاصلة في الفرد والمنظمة.

وبعبارة اخرى إن درجة التغيير في ولاء الفرد لمنظّمته تتغير من وقت لآخر، حسب الطبيعة الحركية للبيئة والفرد ولكن بدرجات اقل من التغيير الحادث فيهما، والسبب يعود الى ان ولاء الفرد لمنظّمته لا يتم ولا يفقد في ليلة وضحاها بل نتيجة تجارب وخبرات طويلة للفرد ، ولايقوم الفرد بمنح ولاءه لمنظّمته، مالم يعتقد ويؤمن ايمانا قويا بأهداف وقيم منظّمته وكذلك إستعداده لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة ورغبته القوية في المحافظة على إستمرار عضويته فيها (محمد أحمد سليمان ، 2011 ، 131) .

حسب رأيي فإن طبيعة الولاء التنظيمي تكمن في أن الولاء يرتكز على شعور الفرد ومدى ارتباطه بالمنظمة سواء كان ارتباط قويا أو متوسط أو قليلا وذلك يكون نتيجة للعديد من متغيرات منها الحضور في الوقت والأداء والإنجاز الجيد للعمل وحبه للعاملين وأهدافه وأهداف منظّمته ويمكنه التعبير عن الولاء التنظيمي للعاملين بصفة رسمية حسب شعور الفرد بالإنتماء الى المنظمة وفريق العمل و الرغبة في تقديم المساعدة والاستعداد للعمل وفقا لأخلاقيات العمل وكذلك الرغبة بالبقاء في المنظمة حتى في وقت الأزمات ونشر الصمعة الحسنة للمنظمة وما الى ذلك

أما (bruce) فينظر للولاء التنظيمي بوصفه المناصرة و التأييد للجماعة من قبل العامل في المظمة، والمودة او الصداقة المؤثرة في إتجاه تحقيق أهداف وقيم المنظمة أو التنظيم وأن الولاء التنظيمي هو نتاج تفاعل عناصر ثلاث هي :

المتطابقة identification : وهو تبني اهداف وقيم التنظيم بإعتبارها اهدافا وقيما للفرد العامل في التنظيم

الاستغراق inuolement : والمقصود به الانهماك أو الانهماس أو الانغمار النفسي في أنشطة ودور الفرد في العمل

الاخلاص والوفاء Loyalty : والمقصود به الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة (ماجد إبراهيم شاهين ، 2010 ، 51)

ثانيا : مراحل تطور الولاء التنظيمي :

يتفق معظم العلماء و الباحثون على أن هناك مراحل يكون فيها الفرد ولاءه إتجاه منظمته ومن هذه المراحل تلك التي سنوضحها كما يلي :

أ- مرحلة التجربة :

أي ما قبل الدخول إلى العمل ، وتمتد هذه المرحلة لسنة واحدة حيث يعتمد الفرد على مالدیه من خيرات العمل السابقة لأن الأفراد يدخلون المنظمات و عندهم درجات و مستويات مختلفة من الولاء التنظيمي ، ناجمة عن توقعات الفرد و ظروف العمل وطبيعة البيئة الإجتماعية وما تمثله من قيم و إتجاهات و أفكار

ففي هذه المرحلة يهدف من توجه نحو العمل إلى تحقيق المن و الشعور به و الحصول على القبول من التنظيمين و بذل الجهد للتعلم و التعايش مع بيئة العمل الجديدة إن مرحلة التجربة هي مرحلة من خلالها يستطيع الفرد الدخول في التنظيم عن طريق المهارات و الإستعداد و تمتاز بخبراته و ميوله لكي تهيئه للإنخراط في التعليم و الدخول في سبيل سير المنظمة .

ب- مرحلة العمل :

وتنظم خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل و تتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من سنتين إلى أربعة سنوات (2-4 سنوات) و تظهر خلالها خصائص مميزة ، تتمثل في الأهمية الشخصية و الخوف من العجز و ظهور قيم الولاء التنظيمي .

وهذه المرحلة تتمثل في إكتساب الفرد لخبرات العمل فهاته الخبرات لها أثر في تطوير إتجاهات و آراء الفرد نحو و لائه لمنظمته و تحقيق أهدافها

ت- مرحلة الثقة في التنظيم :

وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدأ العمل حيث تزداد الإتجاهات التي تعبر عن إزدياد درجات الولاء التنظيمي و يزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج ، ثم دعم الولاء من خلال إستثمارات الفرد في التنظيم و تقييم عملية التوازن بين الجهود (التكلفة) و الإغراءات المعطاة للإفراد

نلاحظ أن في هذه المرحلة يقبل الفرد أهداف المنظمة و يتبنى مبادئها و تكريس إتجاهاته و تقييم معاييرها من خلال تفاعله مع التنظيم (شريبط الشريف محمد ، 2009 ، 70)

ثالثاً : أبعاد الولاء التنظيمي :

تختلف صور ولاء الافراد لمنظمات باختلاف القو، الباحث، والمحركة لهه وعلى العموم تشير الادبيات الى ان هناك ابعاد مختلفة ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد ابعاد الولاء الا انهم يختلفون في تحديد هذه الابعاد (محمد أحمد سليمان ، 2011 ، 155)

ولكن رغم هذا الاختلاف فان محتوى هذه الابعاد والتي ذكرت من قبل الباحثين لا تختلف في محتواها اما اكثر التصنيفات قبولاً لابعاد الولاء التنظيمي فهو ما يراه ماير وزملاءه حيث حددوا ثلاث ابعاد للولاء التنظيم وهي : (Mayer et , al , 1993, 538)

1- الولاء التنظيمي العاطفي : ويتكون هذا البعد ضد الفرد بمدى معرفته بالخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلالية واهمية وكيان وتنوع المهارات التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها في العمل او ما يخصه وهو وكيل هذا يجعله يفخر بانتمائه لمنظمتة وعرض نشاطاتها بشكل ايجابي عند حديثه للاخرين وتبني مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة والشعور بوجود جو اخوي يربطه بعمله .
فهذا البعد يمكننا القول عنه أنه بعد يهتم بدراسة خصائص واهداف الفرد داخل المنظمة وذلك من خلال معرفة شعوره ورغبته وتعاطفه اتجاه منظمتة .

2- الولاء التنظيمي المستمر :

ان درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي منهم ان يحققها الفرد ولو تستمر في منظمة مقابل ما سيفقده لو قرر التحاق بجهات اخرى حيث ان تقسيم الفرد لاهمية البقاء مع المنظمة يتاثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن وطول الخدمة والتي تعتبر من مؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عمله حيث ان الفرض استثمر جزءاً لا بأس به من حياته في المنظمة واي تفريط او تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة اذا كانت اوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل الى عمل اخر وبما ان الفرد يعطي قيمه لعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر السنين والنظام التقاعد قد يختلف من منظمة لاخرى والمهارات النادرة وترتبط بالمنظمة دون الاحزاب الاخرى في الافراد الذين في اماكن اخرى

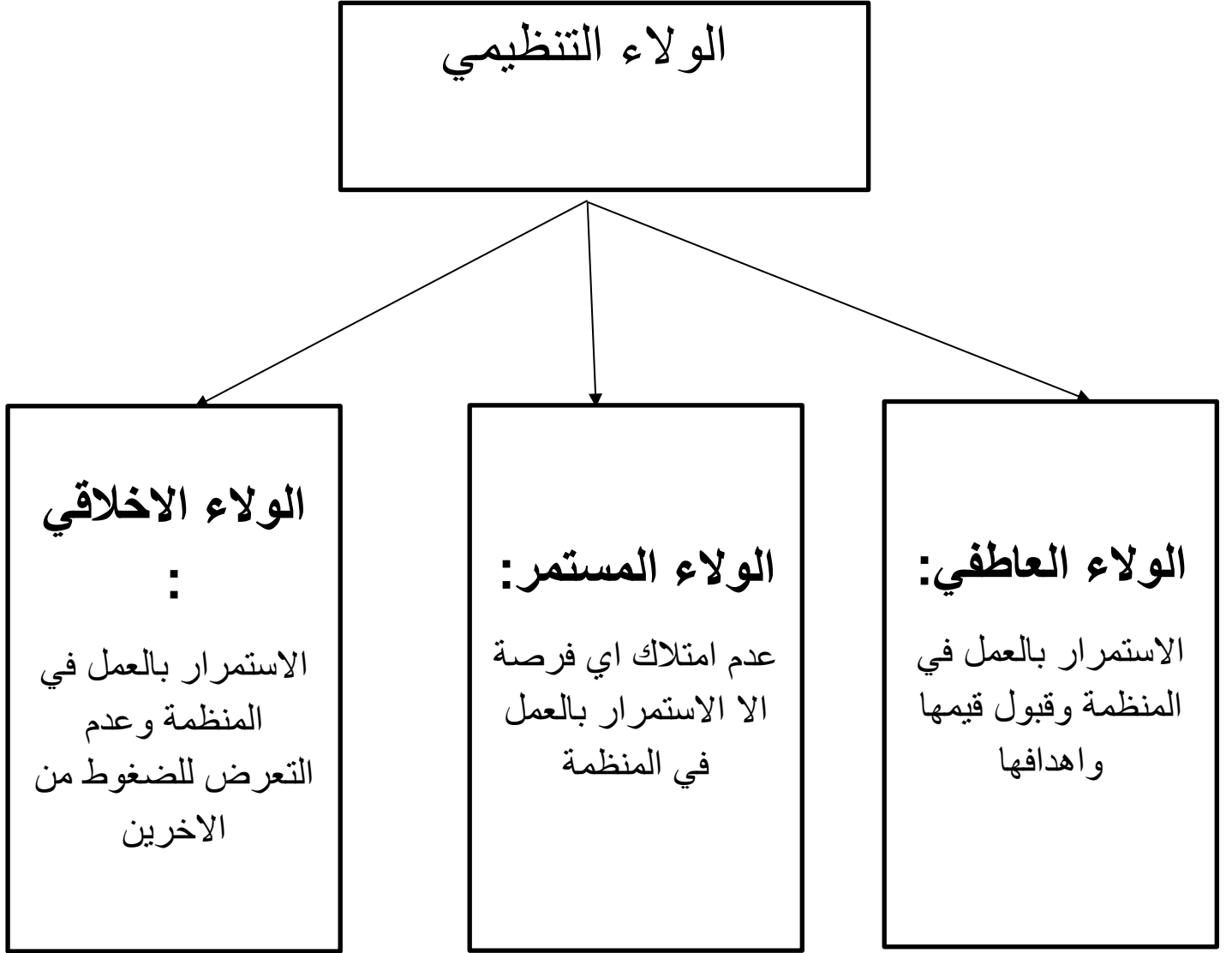
فترى ان هذا البعد في الورا التنظيمي يعتمد بدرجة كبيرة على القيمة الاستثمارية والمادية من خلال استمراره واستقراره في منظمة

3- الولاء تنظيمي الاخلاقي (المعياري)

ويعني احساس الفرد بالالتزام الولاء تنظيمي الاخلاقي المعياري ويعني احساس الفرد والالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة والتفاؤل الايجابي فقط في تحديث في تحديد الاجراءات وكيفية تنفيذ العمل والمساهمة في وضع الاهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة مما يجعل الفرض يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزما اخلاقيا في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الاهداف وتنفيذ السياسات التي يشارك فيها في وضعها وكذلك التزامه باخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة (ايهاب أحمد عويضة ، 2008 ، 35)

البعد الاخلاقي للولاء يمكننا قول عنه انه يتبع الورد حول القيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد وذلك من خلال الارتباط القوي والمسؤولية والواجب اتجاه منظمة ومنظمتها والعاملين عليها والعاملين بها وهذا ما يسمح له بالوفاء والاخلاص و الود لتلك المنظمة

الشكل رقم (03) : أبعاد الولاء التنظيمي حسب (Allen & Mayer)



المصدر : (بطرش حياة ، جميل أحمد ، 2019 ، 32)

رابعاً : أهمية الولاء التنظيمي :

تظهر أهمية و مكانة الولاء التنظيمي من خلال ما يلي :

- علاقة الأشخاص بمؤسساتهم و إخلاصهم لها هو أحد العوامل القيمة لنجاح و فوز تلك المؤسسة و ديمومتها و إرتفاع إنتاجها .
- يولد الولاء التنظيمي الإبداع و التأزر و المبادرة الجيدة بين الأفراد ، مما يساعد على إحراز الأداء الفعال بالمهنة ، كما يخفض من تكاليف الصدر الناتجة عن ردائة إستخدام الكفاءات كما يخلق الرغبة لدى العاملين للبقاء و الإستمرارية في المؤسسة و التخفيف من الظواهر السلبية مثل : الغياب و الدوران في العمل .
- يعد الولاء التنظيمي معياراً هاماً لمعرفة درجة الإنسجام بين الأشخاص و المؤسسات التي يشتغلون بها فالأشخاص ذوي الولاء التنظيمي الهام يميلون إلى بذل جهود أكبر لمنظمتهم و دعم قيمها و التمسك بها و البقاء فيها لمدة أطول .
- الولاء التنظيمي يشجع الموظفين على إحترام مبادئ المؤسسة و ثقافتها وكذلك أخلاقياتها المهنية ، مما يؤثر بشكل فعال على صورة المؤسسة في المجتمع المحلي .
- القدرة على جذب الكفاءات للمؤسسة بسهولة لأن قرار الفرد للإنضمام إلى المؤسسة سيؤثر بولائه و رضاه ، هذا لأن المؤسسات ذات الولاء العالي لتصبح ذات سمعة طيبة ، وهذا ما يرغب الكفاءات في الإلتحاق إليها .
- يمكن الولاء المؤسسة من التعامل بسهولة مع التحولات المتباينة و الإستجابة لها ، حيث يساعد الولاء الموظفين على قبول أي تغييرات قد تفيد المؤسسة وذلك لثقتهم و إيمانهم بأن مصلحة المؤسسة هي أيضاً مصالحتهم .
- يوفر الولاء التنظيمي للموظف الإستقرار النفسي و يساعد في الحصول على أحسن عائد من للعمل ليست فقط في المهنة ولكن للفرد أيضاً كما أنه يرفع معنوياته و ثقته بنفسه و من إحساسه بتحقيق الذات و نيله على مكانة مرضية ، كما يساعده على التحمس للعمل ليشعره بالفرح عند كل تفوق في الأداء .
- شعور الأشخاص بالولاء للمؤسسة يخفض من عبئ الرؤساء في توجيهه و إرشاد المرؤوسين لأن الأشخاص يستجيبون لتعليمات و توجيهات الرئيس بكيفية أفضل مما يحرز الثقة و الود بين الرئيس و المرؤوسين (عمي علي صبرينة، 2021 ، 131)

- إن شعور الأفراد بالولاء يعزز الثقة الذاتية لديهم ويخفف العبئ على الرؤساء في توجيههم ويعزز لدى الأفراد مشاعر الأرتياح و الإستقرار و الأمان الوظيفي وكلما زاد شعور الأفراد بالولاء كلما ساعدتهم ذلك على التجاري أكثر مع فكرة التغيير و عدم مقاومته .
- إن الوصول إلى الأهداف المرجوة يرتبط بالكفاءات المتميزة و التي يديرها الفرد و يسيطر عليها و يصوبها التصويب الصحيح .
- تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد كعنصر فاعل تقلب من خلاله قواعد اللعبة التنافسية ويؤدي إلى الأداء المتفوق .
- خلق الدافع الداخلي من أجل بذل أكبر جهد لصالح المنظمة .
- إن العامل هو جوهر وجود المنظمة والشعور بالولاء ينمي لديه الحافز على العمل و إستمرار تواجد منظمته في بيئة الأعمال (سمر محمد عثمان عبدالله محمد، 2018 ، 46)

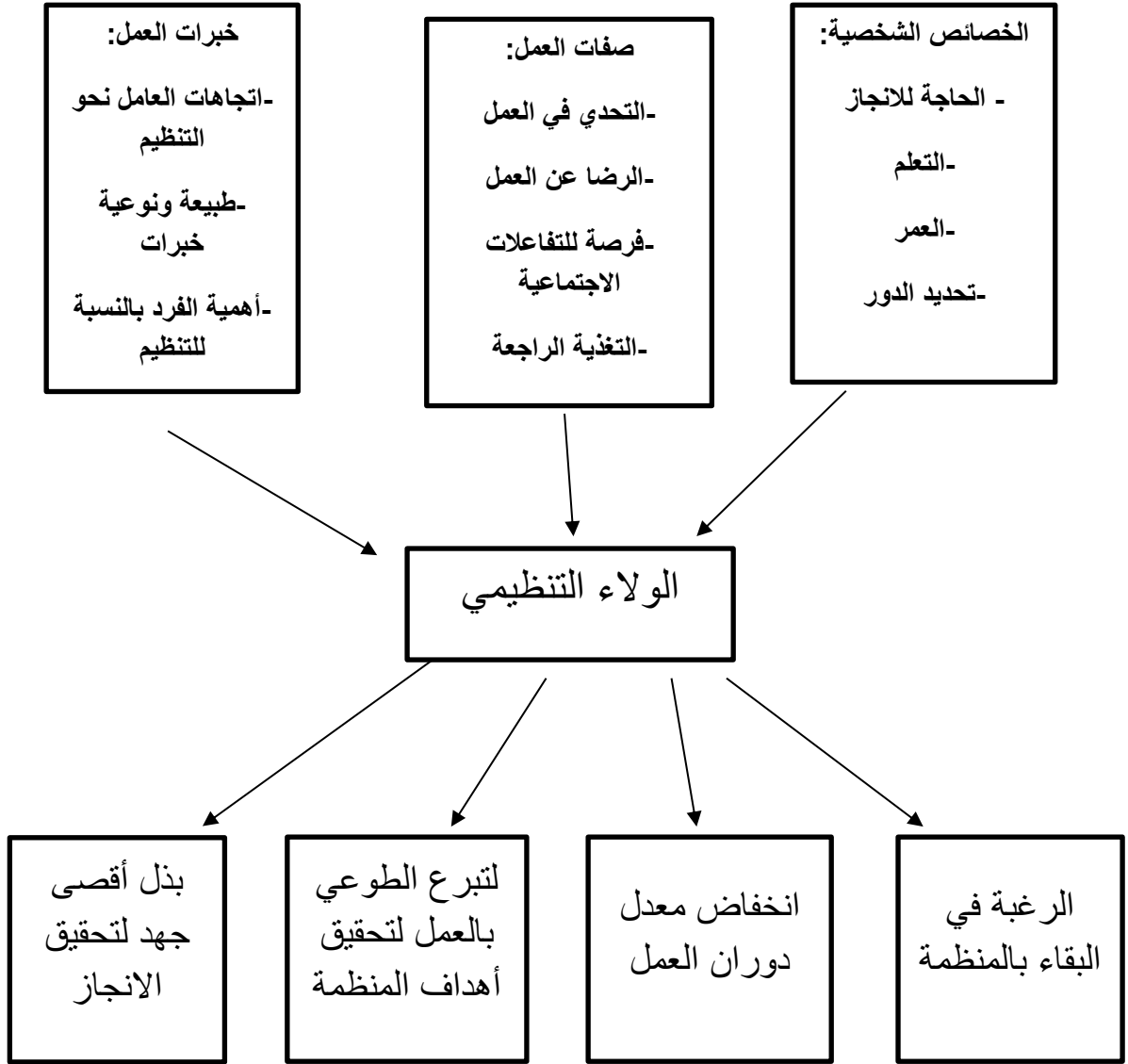
خامسا: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

حاول العديد من الباحثين تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي من حيث أسبابها أو نتائجها أو محتواها، لكنهم لم يستطيعوا إيجاد نموذج واحد يفسر الولاء التنظيمي لذلك سنورد فيما يلي بعض النماذج المفسرة للولاء التنظيمي :

نموذج ستيرز:(steers)

يرى ان الخصائص الشخصية وخصائص العمل والخبرات تتفاعل معن كمدخلات، وتحدد ميل الفرد للإندماج بالمنظمة وإعتقاده بأهدافها وقيمها، مما ينتج عنه رغبتنا في عدم ترك المنظمة.

الشكل رقم (04): مدخلات ومخرجات نموذج (ستيرز)



المصدر: (أماني محمد زيدان، 2017 ، 104)

وفيما يلي عرض بإيجاز لتأثير كل من العوامل السابقة في الولاء التنظيمي للفرد:

اولا: الخصائص الشخصية:

تشمل الخصائص الشخصية: العمر، التعليم، مدة الخدمة، الجنس، الحالة الاجتماعية فقد اظهرت نتائج بعض الدراسات التي اجريت حول علاقة الولاء التنظيمي بالعمر، وجود علاقة ايجابية بين العمر والولاء التنظيمي، اذ ان التقدم في العمر يعمل على زيادة الولاء التنظيمي للفرد. في حين لم تجد دراسات اخرا علاقة بين العمر والولاء التنظيمي. اما فيما يتعلق بالتعليم فقد تبينة النتائج حيث دلت نتائج بعض الدراسات على وجود علاقة ايجابية بين المستوى التعليمي والولاء التنظيمي، فيحين اظهرت دراسات اخرى وجود علاقة سلبية بين المستوى التعليمي والولاء التنظيمي.

أما فيما يتعلق بمدة الخدمة فقد وجدته بعض الدراسات علاقة جوهرية بين مدة الخبرة والولاء التنظيمي، كما اثبتت الدراسات أن الاناث أكثر ولاء للتنظيم من الذكور، وقد فسر هذا بأن فرص المرأة في الحصول على عمل في منظمات اخرى أقل من الرجال وبالتالي فهي تحاول أن تؤدي عملا جيدا في منظماتها. وفيما يخص الحالة الاجتماعية فإن المتزوجين أكثر ولاء لمنظماتهم من نظرائهم غير المتزوجين.

ثانيا: خصائص العمل:

تؤثر خصائص العمل الذي يقوم به الفرد على ولاءه التنظيمي من عدة جوانب أهمها:

- 1- درجة مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به
- 2- درجة احساس الفرد بأهمية نتائج العمل نفسه
- 3- معرفة الفرد بمسؤوليته المباشرة عن تلك النتائج

ثالثا: خبرات العمل:

تلعب الخبرة دورا مؤثرا في الولاء التنظيمي للأفراد، فهم ينضمون لمنظمات العمل بخبرات وقدرات متفاوتة ورغبات وأهداف محددة، يعمل كل منهم من أجل تحقيقها ومساهمة المنظمة بفاعلية لتحقيق تلك التوقعات يزيد من درجة الولاء التنظيمي لهم. (أمانى محمد زيدان، 2017 ،

نموذج أنجل وبيري (Angle and j. Pny):

يعتبر هذا النموذج من النماذج التي تقوم على اساس البحث أسباب الولاء التنظيمي، وقد ارتأينا أن نورد هذا النموذج كون انه قسم الأمور بطريقة مختلفة، فقد قدم وجهتي نظر الأولى تقول أن الفرد هو اساس الولاء التنظيمي، وثانية تقول أن المؤسسة هي الأساس في الولاء التنظيمي ونبين وجهة نظرهما كما يلي:

1- نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي: يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبني على اساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي الى هدم الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاما، واضحا وثابتا وطوعيا، وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر الى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات، باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الافراد من خصائص شخصية الى المؤسسة، الى جانب ما يمارسونه داخل المؤسسة والتي يتحدد على اساسها ولاء الافراد لمؤسساتهم، بمعنا هذا النموذج اخذ بالمجموعة الاولى فقط من المتغيرات التي اقترحها ستيرز.

2- نموذج المؤسسة كأساس الولاء التنظيمي : يقوم هذا النموذج على اساس ان العمليات التي تحدث في المؤسسة هي التي تحدد الولاء التنظيمي ، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر الى الفرد في هذه الحالة على اساس ان لديه بعض الحاجات الأهداف ،التي يتوقع تحقيقها من المؤسسة، وانه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهارته وطاقاته في سبيل تحقيق ما قبل قيام المؤسسة، تلبية تلك الحاجات و الأهداف اي ان هذه العملية تبادلية بين الفرد والمؤسسة، وان جوهر هذا التبادل هو ما يسمى "بالعقد النفسي" الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات التعهدات التي تكون محددة او غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين، لكنها لا بد ان تؤدي بأي شكل من الاشكال إلى رضا الفرد وتعالج العمل هذه المؤسسة بالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المؤسسة الفرد وتعالج بها حاجاته، تمثل اساسا الألية التي تقود الى ولاء الفرد او عدم ولاءه للمؤسسة التي يعمل بها بحيث ان المؤسسة التي تأخذ على عاتقها تلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية الى ان يتشرب بقيمها ويعتبرها قيمه وبالتالي يكون هناك نوع من الولاء بينه وبين مؤسسته. (عبد الرحمان أحمد 1998 ، 90)

نموذج كاتنر:

يرى هذا النموذج ان هناك ثلاثة انواع من الولاء التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلف ،التي تفرضها المنظمات على افرادها :

الولاء المستديم : ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الافراد للتضحية بجهودهم وطاقاتهم مقابل استمرار المنظمات التي يعملون فيها، لذا فان هؤلاء الافراد يعتبرون انفسهم جزءا من منظماتهم وبالتالي فانهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها او تركها.

الولاء التلاحي:

ويتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد والمنظمة والتي يتم تفريزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات وتعرف فيها بجهود الافراد العاملين واطافة الى الامتيازات التي تمنحها تلك المنظمات كاعطاء البطاقات الشخصية (عبد الرحمان احمد ، 1986 ، 47)

الولاء الرقابي:

هذا النوع ينشأ عندما يعتقد الموظف ان المعايير والقيم الموجودة والمنظمة تمثل نبراسا ودليلا لتوجيه سلوك الافراد وبالتالي سلوك اي فرد في المنظمة يتاثر بهذه القيم ونرى kanter هذه الانواع الثلاثة من الولاء مترابطة ومتلاحمة فيما بينها بمعنى انها قد توجد جميعها في منظمة واحدة وفي ان واحد (سعد عامر بن عيان الدوسري، 2005 ، 170)

ب - نموذج إترينيوني (EtzioNi)

حيث تم تقسيم الولاء التنظيمي إلى :

1- الولاء المعنوي (اخلاقي):

ويمثل توجهها ايجابيا عميقا نحو التنظيم استنادا الى تواحد الفرد مع القيم والاهداف والمعايير السلطة ويرتبط هذا النوع من الولاء بالتوجه القيمي نحو العمل هذا التوجه يرتدي في اصوله الى عملية التطبيع الاجتماعي (محمد صلاح الدين ابو العلا، 2009 ، 58)



الولاء التنظيمي:

وهو يمثل علاقة اقل قوة من التنظيم ولكنها علاقة تقوم على مبدأ التبادل بين الاعضاء والتنظيم في الافراد يصبح لديهم ولا مرتفع اذا وجدوا بان هناك منافع سوف تعود عليهم من وراء هذا الولاء.

2- الولاء الاضطراري:

وهو يمثل اتجاه سلبي اتجاه المنظمة او ينشأ من المواقف التي يوسف فيها السلوك الفردي دائما بالاضطرار او بالاكراه والتقييد فهذا الولاء الناتج في هذه الحالة ما هو الا نتاج اجراء اجتماعي فرض على عماله ولم يكن نابعا من اختيارهم ويستخدم في هذا النوع من الولاء عادة قوة الإلزامية او الاختيارية (فريدة بن ابراهيم ، 2015 ، 134)

نموذج ستاو وسلانك :

قام كل منهما ببناء نموذج الولاء التنظيمي حدد من خلاله شكلين اساسيين من الولاء التنظيمي كما اكد على ضرورة التفريق بينهما وهما .

الولاء الموقفي :

وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر اليه على انه يشبه الصندوق حيث ان محتويات هذا الصندوق بعض من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية وخصائص الدور الوظيفي والخصائص التنظيمية

الولاء السلوكي :

يعكس هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على اساس المعاملات التي يعمل من خلالها السلوك او اتصرف داخل المؤسسات نتيجة اطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا باقلاعة عن هذا السلوك (بدر محمد الجريسي ، 2010 ، 55)

نموذج ستيفنز وزملائه :

ينقسم هذا النموذج إلى اتجاهين هما:

أ-الاتجاه التبادلي:

هذا المدخل قائم على التبادل حيث ينظر الى الولاء التنظيمي انه نتيجة لعملية التبادل بين الفرد والمنظمة بمساهمات الفرد والحوافز التي يحصل عليها مقابل ذلك وفي ظل هذا المدخل يزداد ولا الفرد نحو التنظيم كلما زاد تفضيله لعملية تبادل ان ولاء الفرد اتجاه المنظمة" يمثل حصيلة لعملية تبادل التي يقوم بها مع المنظمة فهو يقودم الوقت والجهد... إلخ، مقابل الحصول على اشباع حاجات مهنية او بالتالي اذ وجد الفرد المنظمة التي تعطيه المزيد من الاشباع فسوف يترك المنظمة التي يعمل بها لينظم المنظمة التي تعطيه اشباع اكثر" ومن ثم يعتمد هذا الاتجاه على ان الارتباط بين الفرد والمنظمة هو" ارتباط نفعي من خلال الاستثمارات المادية والغير مادية فولاءه ينبع من المكاسب التي يحققها نتيجة استمراره في المنظمة او الخسارة التي يتكبدها نتيجة تركه لها ولذا يسمى علماء الاستماع "ريتشارد هال"، "دونبكيران" و"لاولر" هذا النوع من الولاء المحسوب.

الاتجاه النفسي:

الاتجاه النفسي نظريته الخاصه في الموضوع حيث يختلف هذا الاتجاه في نظريته للولاء عن الاتجاه التبادلي فهو يعتبره اتجاه ايجابي وحيوي نحو المنظمة او هذا الولاء التنظيمي يشتمل على الارتباط باهداف التنظيم وقيمه والرغبة في بذل اكبر جهد ممكن لمساعدة المنظمة في تحقيق اهدافها والرغبة القوية للبقاء فيها (قصاص خيرة، 2017، 55)

نموذج ألين وماير (1991) :

من خلال دراساتها التي اجريت سنة 1984 انتهى كل من ألين وماير الى تحديد ثلاث ابعاد مختلفة مشكلة للولاء التنظيمي وهي (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري) ولقد تم تقسيم العوامل المؤثرة في ابعاد الولاء التنظيمي حسب هذا النوع الى خمسة اقسام هي:

أ. القسم الأول:

ويحتوي على الخصائص الشخصية (المتغيرات الديموغرافية، القيم التوقعات) بالإضافة الى الخيرات الاجتماعية للفرد وكذلك مهام ادارة الموارد البشرية والعوامل المحيطة وهذه العوامل تؤثر حسب آلية وماير في الولاء التنظيمي بصفة غير مباشرة

ب - القسم الثاني:

ويحتوي على (خبرات العمل حالة الدورة العقد النفسي) وهذه العوامل هي ذات تأثير مباشر على الولاء التنظيمي اي انها لا تحتوي على في علاقتها مع الولاء التنظيمي على متغيرات اخرى دخيلة في هذا علاقه يشير كل من الين وماير من خلال نموذجهما على وجود العديد من العلاقات الارتباطية بين الرضى الوظيفي والمشاركة الوظيفية والالتزام المهني والتي ترتبط جميعها مع البعد العاطفي للولاء التنظيمي .

ت - القسم الثالث

من النموذج ويتمثل في "العمليات" وهي تشكل من (العواطف، المعايير، الكلفة) وهي بدورها ترتبط مع ابعاد الولاء التنظيمي، فالولاء العاطفي يرتبط بمتغيرات تتمثل في (الانتساب، الحاجة الى رضى، قبول العمل)، بينما الولاء المستمر بتعلق بتوقعات العمل لدى العامل، وكذلك الالتزامات، اما عن الولاء المعياري فهو بدوره يرتبط بالبدائل والاستثمارات التي تربط العامل بالمنظمة يرى معظم الباحثين بأن مرحلة "العمليات" تمثل العامل الوسيط او الاسباب القريبة المؤثرة في الولاء التنظيمي ولذلك فمعظمهم يستبعد المتغيرات المرتبطة بهاني نماذجهم فبعض الباحثين يعتبرون مرحلة العمليات مرحلة جد معقدة ومن المهم اتأكد من تأثيرها على ابعاد الولاء التنظيمي.

ث - القسم الرابع :

من هذا النموذج يتمثل في الابعاد ثلاثة للولاء التنظيمي بحيث يرى آلين وماير بان هذه الابعاد مترابطة فيما بينها لكنها في نفس الوقت تختلف في الخصائص المكونة لهم فمثلا يعطي البعد العاطفي للعامل الارتباط العاطفي والتطابق والمشاركة في المنظمة التي يعمل بها هذه الحالة يعتبر بقاء العامل في المنظمة نتيجة لارادته الشخصية في الاستمرار في العمل للمنظمة

ج - القسم الخامس:

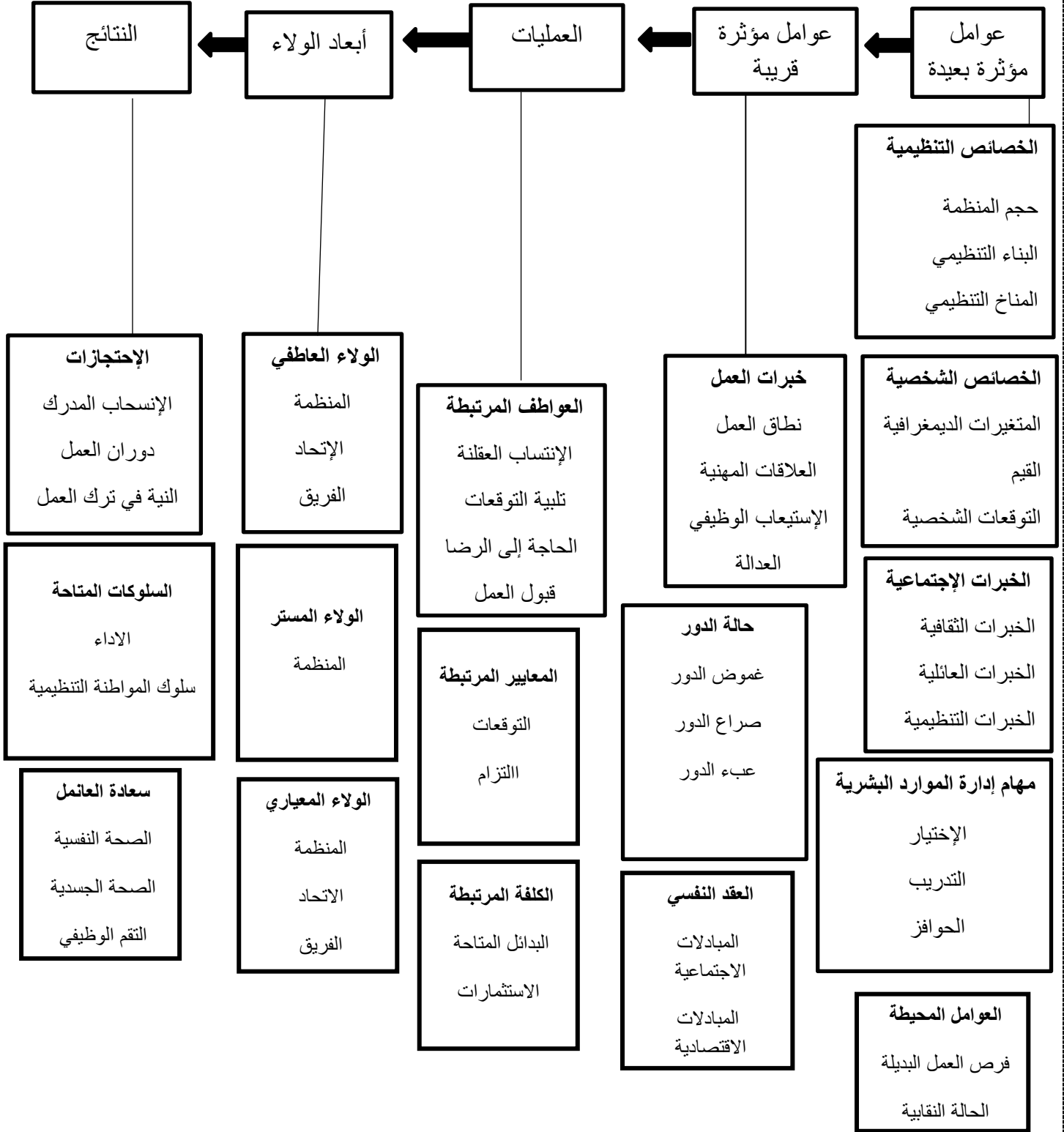
من النموذج فهو يتمثل في النتائج الناتجة عن الولاء التنظيمي والمتمثلة في الاحتجازات وهي المظاهر التي يخفض الولاء التنظيمي من حدتها في المنظمة وكذلك السلوك الانتاجي (الاداء الانتاجي، المواطنة التنظيمية، الحضور وعدم التغير) وكذلك سعادة العامل (الصحة النفسية الجسدية التقدم الوظيفي)

وحسب الين وماير تؤثر الاحتجازات السلبيا بكل ابعاد الولاء التنظيمي والتي تتركز على الارتباط الايجابي والمشاركة الوظيفية للعمل في منظمة التي يعمل بها.

كما تأثر سعادة وصحة العامل والسلوك الابداعي ايجابيا بالبعد المعياري وقد تأثر سلبيا بالبعد المستمر للولاء التنظيمي. (مالكي محمد أمين ، 2016 ، 63)

وفيما يلي عرض للشكل الخاص بنموذج ألين وماير للولاء التنظيمي:

الشكل رقم (05) : يمثل نموذج Allen , Meyr للعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي



المصدر (alqerashi , 2009 , 38)

سادسا : أثار الولاء التنظيمي :

تعدد أثار الولاء التنظيمي لتشمل الفرد و المنظمة وكما أن له أثار إيجابية فقد يكون للولاء التنظيمي جانبا سلبيا في بعض الأحيان ، وفيما يلي عرض لهذه الآثار المختلفة على الفرد و المنظمة .

أثار الولاء التنظيمي على الفرد :

بحيث تنقسم أثار الولاء التنظيمي على الفرد إلى قسمين :

القسم الأول :

يتمثل في أثار الولاء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل ، حيث نجد أن الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرارية في العمل بالمنظمة ، 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 أعتبر الرضا الوظيفي عامل هام في تطوير الولاء التنظيمي وفي مراحل أولى من التوظيف ، وكذلك فإن أثار الولاء التنظيمي تنعكس حتى على حياة الأفراد العاملين الخاصة خارج إطار العمل ، حيث يتميز الفرد ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من السعادة و الراحة و الرضا خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقته العائلية

القسم الثاني :

فيتمثل في أثار الولاء التنظيمي على المسار المهني للفرد ، فالموظف ذو ولاء المرتفع يكون مجدا في عمله ، وبالتالي يكون أسرع ترقيا و تقدما في المراتب ، الوظيفية كذلك الولاء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أثر إخلاصا و اجتهادا في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه كما أنه يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقته أن المنظمة ستكافئه على ولاءه و إخلاصه (سلمى إبراهيم يعقوب العريفي ، 2019 ، 49)

يتسم أثر الولاء التنظيمي على الفرد بالرغبة القوية في قبول أهداف وقيم المنظمة و الاستمرار في العمل بها وهذا يكون خارج نطاق العمل ورضا الفرد يعتبر عاملا مهما في تحقيق أهداف المنظمة ، أما أثره على المسار المهني أي داخل بيئة العمل ينطبق تماما مع الاتجاهات التي يسلكها كل فرد الذي يكون ولاءه مرتفعا بحيث يكون متقننا لعمله و مجتهدا و مثابرا لكي يحقق أهدافه و أهداف منظمته .

أثار الولاء التنظيمي على المنظمة :

الشعور بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كإخفاض معدل دوران العمل ، و استقرار العمالة و الانتظام في العمل أو بذل المزيد من الجهد و الأداء مما يؤثر على إخفاض تكلفة العمل ، زيادة الإنتاجية وتحقيق النمو و الازدهار للمنظمة ، وكذلك الولاء التنظيمي يزيد من إنتاجية الموظف و أدائه ومن ناحية أخرى وجد أن هناك علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي و الغياب عن العمل ، وهناك العديد من الفوائد التي تجنّبها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل تتمثل فيما يلي :

- التقليل من المصروفات الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف و الاختبار و التدريب للأعضاء الجدد
 - إخفاض الإنتاجية فعند تدريب عامل جديد ستخفض الإنتاجية على الأقل أثناء تدريب هذا العامل
 - الغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض الموظفين قد يكون له أثر سلبي على معنوية الموظفين المتبقين الأمر الذي يزيد عدد من يغيب عن العمل .
 - المنظمة التي يتصرف أصحابها بالولاء المرتفع تصبح حلم جميع الأفراد الذين سيحاولون الانضمام لها . (سليمان الفارس ، 2012 ، 19)
- كما يؤثر الولاء التنظيمي على عدة متغيرات منها :

1- **الروح المعنوية العالية :** حيث إن للولاء التنظيمي دورا مهما في رفع الروح المعنوية للعاملين مما يجعلهم يحبون عملهم و منظمته مما يدفعهم للعمل بتعاون و حماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة .

2- **التخفيف من دوران العمل (ترك العمل) :** وللولاء التنظيمي دور في التخفيف من توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يعمل بها .

3- **الأداء :** حيث إن للولاء التنظيمي دورا كبيرا في التأثير على الأداء ، وليس الأداء فحسب وإنما الأداء و الإنجاز المبدع

4- **التغيب :** وللولاء التنظيمي دور في التخفيف من مظاهر الغياب وخاصة الغياب الاختياري و الذي يتضمن خلق أعداء (منير إبراهيم أحمد طالب، 2011 ، 30)

إن أثر الولاء التنظيمي على المنظمة يساهم بشكل كبير في تحقيق نتائج إيجابية لمنظمتهم وذلك من خلال أسس يجب الاعتماد عليها لتحقيق هذه النتائج من بينها عدم التغيب عن العمل الذي يكون من

طرف العامل سواء اختياري أو غير اختياري فيؤدي بالمؤسسة إلى انخفاض في إنتاجها لهذا تسعى المؤسسة لعدم و تجنب الغياب عن العمل ، وأيضا أداء العامل يساهم بشكل كبير في التأثير على المنظمة ويكون هناك إبداع من طرفه ، فالعامل دور مهم في رفع الروح المعنوية

سابعا : معيقات تحقيق الولاء التنظيمي :

هناك معيقات الولاء التنظيمي للأشخاص داخل التنظيم ، فهذه المعيقات تكون طاردة و مقللة لدرجة الولاء التنظيمي ، حيث تدعي العديد من المنظمات أن رأس مالها الأصيل هو المورد البشري ، ولكن أثناء التطبيق يظهر عكس ذلك فيتم القضاء على ولائهم وتحطم معنوياتهم ، بالتالي يكثر التسرب الوظيفي ويتراجع مستوى الأداء ، ومن أبرز هذه المعيقات الطاردة للولاء نذكر ما يلي :

1- **تدمير المعنويات :** كل مؤسسة تنظر إلى العاملين على أنهم يحتاجون إليها أكثر مما تحتاج إليهم ، وتنظر إلى كلفتهم أكثر مما تنظر إلى قيمتهم الحقيقية ، وتعاملهم بخلاف ما تريد أن يعاملوها ، وتقوم بالإستخفاف بجهودهم وتزيد الرقابة الدائمة و اللصيقة بهم ، وتحسس العمال بالتعسف و الظلم فهي بذلك تضعف معنوياتهم و يؤدي ذلك إلى تسرب العاملين نتيجة ضعف ولائهم .

2- **ضعف الأمان الوظيفي :** يتبنى ذلك على سياسة المؤسسة حيال عمالها ، ومدى وثوق العاملين بمؤسستهم ومدى حمايتها وصونها لهم ، وتأبيدها العوامل و الاستقرار الوظيفي ، حيث يحسس العاملين أنهم في مؤسسة الدهر أو وظيفة مدى الحياة ، لكن إذا لم تتبنى المؤسسة هذه السياسة ، وتصبح السياسة المعتمدة هي عدم الاستقرار الوظيفي وخسارة الأمان في هذه الحالة يصير كل شيء غير مضمون للعامل ، والنتيجة لذلك كله ولاء ركيك جدا للمؤسسة ، تجعله يفكر بالتحويل إلى مؤسسة أخرى أكثر استقرارا و أمنا .

3- **سياسة الجزرة و العصا :** إن استعمال المؤسسات لهذه السياسة على عمالها تفقدهم الولاء تجاهها ، و عليه فإن هذه السياسة طاردة للولاء و الانتماء الحقيقي لها ، كما أن استعمال العهود اللماعة من أجور محفزة ومكافآت وترقيات وغيرها من المزايا ومن ناحية ثانية تستعمل سياسة التهديدات بسلب كل هذه المزايا أو بالتالي يجرد العامل من الإحساس بالأمان جزاء ذلك .

4- **انخفاض الحماس :** إن المؤسسة العصرية الناجحة هي تلك التي تثير حماس عمالها ، وتجعلهم يؤديون أعمالهم بعقولهم و أفئدتهم ، وتخلق لديهم دوافع الإبداع و الابتكار و الأداء المميز وفي حالة عدم توفر سياسة فعالة لإثارة هذا الحماس وهذه الدوافع ، فإن العمال سيؤديون ما عليهم

من واجبات و مهام بدون إبداع أو إتقان وتصبح أعمالهم رتيبة أي أنهم يؤديون ما عليهم من واجبات من أجل النيل على الأجر وعدم الطرد من المؤسسة .

5- **الخوف من المنظمة :** هو وضع ترقب لعواقب محددة حصيلة تفاعلات الصلات بين الرؤساء و المرؤوسين من خلال الممارسات اليومية في العمل ، ومنها فقدان الثقة بالعمال و عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات وسوء معاملة الرؤساء للمرؤوسين وغيرها ، وكل هذا لا يخلق للعاملين الشعور السلبي إزاء مؤسستهم ، ويفقدون الثقة فيها (السقاف أحمد ابراهيم ، 2015 ، (228

نستنتج أن معيقات الولاء التنظيمي تساهم في تحطيم وتدني مستوى ولاء العمال في المنظمة وذلك لعدة أسباب و معيقات فمن بينها أنها تدمر معنويات العامل أي تستهين بقدراته وتقلل من قيمته وتحسه بالظلم ، أيضا ضعف الأمان الوظيفي الذي يركز على مدى وثوق العاملين بمنظمتهم فهم يدركون أنها منظمة الدهر و طول الحياة أي عدم الاستقرار الوظيفي فيها ، فيكون العامل هنا غير مستقر في عمله ، وتأتي سياسة الجزرة و العصا أي هي سياسة فقدان الولاء فيها للعامل فيجرد من الأمان في عمله ، انخفاض الحماس يؤدي إلى عدم وجود إبداع و إتقان من طرف العامل وذلك من أجل النيل على أجر لا أكثر ولا أقل ، ومن ثم الخوف من المنظمة أي عندما لا يكون فيها الثقة بين عمالها والمشاركة في اتخاذ القرارات ومعاملة رديئة من طرف مرؤوسيهما هذا يحدث للعاملين تدني في مستوى حبهم وولائهم لمؤسستهم .



خلاصة الفصل :

نستخلص من هنا أن الولاء التنظيمي هو مشاعر ايجابية يكنها الفرد للمنظمة والتي يعمل بها ومن هذه المشاعر يتولد لدى الفرد روح المسؤولية وحبه وولائه تجاه منظمته وتقديم مصلحتها على مصلحته الشخصية ، وكذا للولاء أهمية كبيرة وبالغة لدى المنظمة بشكل خاص وكذا لدى العاملين بشكل عام ، فالولاء التنظيمي يعد عنصرا أساسيا في الربط بين العمال ومنظماتهم عاملا هاما لقياس مدى التوافق بين المنظمات والأفراد العاملين بها وهذا ما يضمن للمؤسسات نجاحها واستمراريتها والحرص على دعمها ورفعها لتحقيق نتائج ايجابية بكثرة .

قائمة المراجع (الولاء التنظيمي) :

- 1-أماني محمد زيدان ، (2017)، أثر جودة حياة العمل في مستوى الولاء التنظيمي ، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإقتصاد ، جامعة دمشق سوريا .
- 2-إيهاب أحمد عويضة ، (2008)، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية ، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين
- 3-الفارس سليمان ، (2012)، الرضا و الولاء الوظيفي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإقتصاد ، جامعة دمشق سوريا
- 4-بن جبار محمد ، (2015)، التكوين و علاقته بالولاء التنظيمي و حوافز العمل ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و تنظيم ، جامعة وهران 2 ، الجزائر
- 5-بدر محمد الجريسي ، (2010)، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بالمجلس الشوري السعودي ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، السعودية
- 6-سمر محمد عثمان عبدالله محمد ، (2018)، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير في إدارة الجودة الشاملة و الإمتياز ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، السودان
- 7-سلمى إبراهيم يعقوب العريفي ، (2019) ، المناخ التنظيمي و أثره على الولاء التنظيمي لمنشأة الأعمال ، رسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة إفريقيا العالمية ، الخرطوم ، السودان
- 8-سعد عامر بن عميان الدوسي ، (2005)، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف الرياض ، السعودية
- 9-محمد أحمد سليمان ، (2011) ، الرضا و الولاء الوظيفي دار الوفاء للطباعة و النشر ، الطبعة الأولى عمان، الأردن
- 10-شريب الشريف محمد ، (2009)، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم النفس عمل و تنظيم ، جامعة منتوري محمود ، قسنطينة ، الجزائر
- 11-عمي علي صبرينة ، (2021)، الدافعية وفق نظرية العزم الذاتي وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ،

- 12- فريدة بن إبراهيم ، (2015) ، علاقة أ، ماط السلوك القيادي للمدير في مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص علم النفس للعمل و التنظيم ، كلية العلوم الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر
- 13- قصاص خيرة ، (2017) ، أثر السلوك القيادي في تنمية الولاء التنظيمي لدى الموظفين ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم ومناجمت ، جامعة الجزائر 2
- 14- عبد الرحمان ، (1998) ، الولاء التنظيمي للمدير السعودي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، السعودية
- 15- منير غبراهيم أحمد طالب ، (2011) ، علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية ، قطاع غزة ، رجالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإقتصاد و العلوم الغدارية ، جامعة الأزهر ، غزة فلسطين
- 16- ماجد إبراهيم شهين ، (2010) ، مدى فعالية و عادات نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية و أثره على الأداء الوظيفي و الولاء و الثقافة التنظيمي ، رجالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة فلسطين
- 17- مالكي محمد أمين ، (2016) ، العوامل الشخصية و التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب و السكاكين و الصنابر – BCR – ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2 ، الجزائر
- 18- محمد صلاح الدين أبو العلا ، (2009) ، ضغوط العمل و أثره على الولاء التنظيمي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين

المجلات :

- 4- السقاف صفوان أمين و أبو سن ، أحمد إبراهيم ، (2015) ، أثر القيادة بالقيام على الولاء التنظيمي ، مجلة العلوم الإقتصادية المجلد 16 ، العدد 01
- 5- بالطرش حياة جميل أحمد ، (2019) ، أبعاد الولاء التنظيمي و واقعة المؤسسة الإقتصادية ، مجلة الإقتصاد الجديد ، مجلد 10 ، العدد 03

- 6- Meyer , j Allen , N and Smith , C , (1993) commitment to organizations and occupations : Extension and test of a three component conceptualization , journal , of Append psychology , Vol .
- 7- Al Qurashi , S , M (2009) , Aninvestigation of Antecedents and consequences of organization al commitment among government administrative
- 8- Employees in Saudi –Arabia(published doctoral dissertation)- University of Bnmle, England

الفصل الثالث : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

- 1) الدراسة الإستطلاعية
- 2) مجالات الدراسة
- 3) منهج الدراسة
- 4) مجتمع الدراسة
- 5) عينة الدراسة
- 6) الخصائص الشخصية لعينة الدراسة
- 7) أداة الدراسة
- 8) الخصائص السيكومترية للمقياس
- 9) الأساليب الإحصائية

خلاصة الفصل

الفصل الثالث : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد : بعد أن تطرقنا في الجانب النظري إلى جملة من الفصول المتمثلة في الإطار العام للدراسة نظام الحوافز الولاء التنظيمي وسننتقل إلى الجانب الميداني الذي يعتبر تدعيما من جانب النظري وفيه طبقنا أدوات منهج الوصف على عينة الدراسة للتعرف على ما اذا كان هناك علاقة بين النظام الحوافز والولاء التنظيمي و ثم إجراءات تطبيق لجمع البيانات وهذا ما سنوضحه من خلال إجراءات المنهجية للدراسة

أولاً : الدراسة الإستطلاعية : تعتبر الدراسة الإستطلاعية من أهم العناصر التي تساعد الباحث في الإجابة عن إشكالية دراسته وبما ان موضوع دراستنا يتمحور حول النظام الحوافز وعلاقته بمستوى الولاء تنظيم فتوجهن إلى مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB بسكرة يوم 2023/2/7 حيث أجرينا مقابلة مع رئيس مصلحه مستخدمين في المؤسسة قصد اجراء دراساتنا وفي اليوم الموالي قمنا بمقابله مدير الموارد البشرية فشم قبولنا بإجراءات هناك وبعدها وزعنا استمارات على العمال الطاقم الاداري في المؤسسة

ثانياً : مجالات الدراسة : ونقصد بها الحدود المكانية والزمنية التي سوف نكتب فيها في الدراسة

● **المجال المكاني :** يتحدث الاطار المكاني لدراستنا الميدانية في المؤسسة الصناعية للكوابل وقد قضينا وقت بحثنا في قسم الموارد البشرية المكلف بالانشطة الاقتصادية داخل المؤسسة وخارجها حيث وفرت لنا الإدارة كافة المعلومات والمعطيات التي تخص بحثنا هذا (انظر الملحق رقم (01)

● **الموقع الجغرافي :** يقع المقر الاجتماعي للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل ENICAB في المنطقة الصناعية غرب مدينة بسكرة على جانب الطريق الوطنية رقم 46 من اكبر المصانع على المستوى الوطني والإفريقي في مجال تخصصهم تقدر مساحتها ب 42 هكتار (منها 12 هكتار مغطاة) تضم مشغل انتاج والصيانة ومخازن و عمارات إدارية وملحقات

● **تاريخ المؤسسة :** مرت المؤسسة الوطنية لصناعة القوابل بمراحل بدا المرحلة التأسيس حتى يومنا هذا

● **مرحلة الإنجاز:** في إطار التنمية الاقتصادية بالجزائر وبغرض خلق الصناعية الكهربائية والالكترونية تلبية لحاجات السوق انطلقت الاشغال لانجاز مشروع وحدة صناعة الكوابل الكهربائية في فيفري 1980 وهذا تطبيق للمخطط الخماسي الاول (1984 _ 1989) وقد شاركت في هذا المخطط عدة مؤسسات وطنية ودولية

● **سياسة جودة المنتج علامة شهادة الأيزو 9001 :** منذ 1999 شرعت المؤسسة في وضع وتأسيس سياسة خاصة بجودة المنتج وذلك عبر تطبيق مجموعة من المناهج والطرق التي تصل بها إلى تحكم الكلي في نوعية المنتج وبالفعل فلقد توصلت المؤسسة إلى الحصول على شهادة الأيزو 9001 (سنة 2003) وهي الآن تعمل جاهدة لتكثيف نشاطاتها للإبقاء على علامة الإشهاد وتطوير نوعية منتجاتها استجابة لكل المتطلبات كما وكيفا

● **المجال البشري :** يتمثل مجال بشري في عينة ممثلة لمجموع الموظفين الذين يشغلون مختلف المناصب من أعلى مستوى الى أدناه حسب ترتيب هرمي معين ويبلغ العدد الإجمالي

للموظفين الإداريين لمؤسسه صناعه الكوابل بسكره 25 فرد موزعين على مناصب متباينة
كتالي :

إطار مسير (01) عامل اداري (10)

اطار (10) عامل تنفيذي (4)

العدد الإجمالي (25)

● **المجال الزمني:** تمت الدراسة الميدانية عبر مراحل متبعة على النحو التالي :

المرحلة الأولى: وفي هذه المرحلة بدأنا في البحث عن معلومات والمراجع من مصادر التي تخص بحثنا هذا وكانت من 10 اكتوبر 2022 للغاية 9 جوان في 2023 بحيث جمعنا فيها البيانات النظرية وقمنا بتصنيفها وصيغتها .

المرحلة الثانية : انشده ما بين 7 فيفري 2023 تمثلت في الزيارة الإستطلاعية لمؤسسة الصناعة الكوابل ENICAB بسكرة - بمساعدة موظفين في هذه المؤسسة حيث تحصلنا على وثائق خاصة بتاريخ ونشأت المؤسسة وعدد عماله بالإضافة الى هيكلها التنظيمي(انظار الملحق رقم (02))بحيث سعادتنا الدراسة الإستطلاعية على تحديد أهم المؤشرات الدالة على نظام الحوافز ومستوى الولاء تنظيمي في مؤسستهم.

المرحلة الثالثة : قسمت بدورها إلى مرحلتين :

أ- امتدت بين (1 مارس 2023_15 مارس 2023) حيث تم توزيع الإستمارة المقياس على عينة البحث وجمعها بعد إجابتهم عليها .

ب- امتدت ما بين (10 ماي 2023) حيث تم تفريغ الاستمارات الوضع المعطيات الناتجة عن هذا التفريق في جدول بتطبيق بعض الاساليب الإحصائية ثم التعليق على المعطيات واخيرا الخروج بنتائج نهائية للدراسة الميدانية

ثالثا : منهج الدراسة : اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي من اجل الوصول للحقيقة العلمية ويعرف المنهج الوصفي هو مجموعة الاجراءات بحثيه التي تكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجاتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول الى نتائج وتعميمات ان الظاهرة او الموضوع محل بحث (شبير صالح الراشدي، 2000،52)

1- خطواته :

- يقوم على جمع المعلومات المطلوبة بطريقة دقيقة ومنظمة ونحن في دراستنا هذه سوف نقوم بجمع كل المعلومات المتعلقة بنظام الحوافز سواء في الجانب النظري أو الجانب الميداني بالمؤسسة محل الدراسة وكيف تقوم وما هي أساليب التحفيز التي تتبنى هذه المؤسسة
- نقوم أيضا بوضع الإقتراضات والمسلمات التي يتبناها بحثنا كتعريف على الولاء تنظيم وأبعاده ونماذجه
- الوصول إلى نتائج وتحليلها وتفسيرها الخاصة بنظام الحوافز والولاء تنظيمي

رابعا : مجتمع الدراسة : مجتمع الدراسة هو جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث أو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة البحث أي انه كل العناصر التي تنتمي للمجال الدراسة وتشمل هذه الدراسة جميع عمال المؤسسة الصناعية للكوابل ENICAB بسكرة ، والبالغ عددهم 490 موظفا

خامسا : عينة الدراسة : يعد اختيار الباحث للعينة أهم خطوات ومراحل البحث إذ تعتمد البحوث الاجتماعية على استعمال العينات بشكل أساسي لكونها عن الطريقة الأكثر اقتصادا في نفقات البحث لذلك فعادة ما يقوم البحث بتحديد جمهور بحثه والمجتمع دراسته حسب الموضوع أو الظاهرة أو المشكلة التي يختارها أولما كانت المجتمعات المدروسة غالبا كبيرة الحجم فانه لا يمكن لباحث واحد أن يقوم بدراسة ظاهرة أو حدث لذلك المجتمع منفردا وإنما يلجأ لاختيار عينة الدراسة من ذلك المجتمع حيث تمثله تمثيلا تاما (سامي محمد ملاحم، 2002، 219) بحيث اعتمدنا على عينة المسح الشامل لون عمال في الطاقم الإداري وتكونت عينة دراستنا هذه من 25 موظفا من بينهم 10 موظف و 15 موظفة فكانت خصائص العينة الشخصية كالتالي :

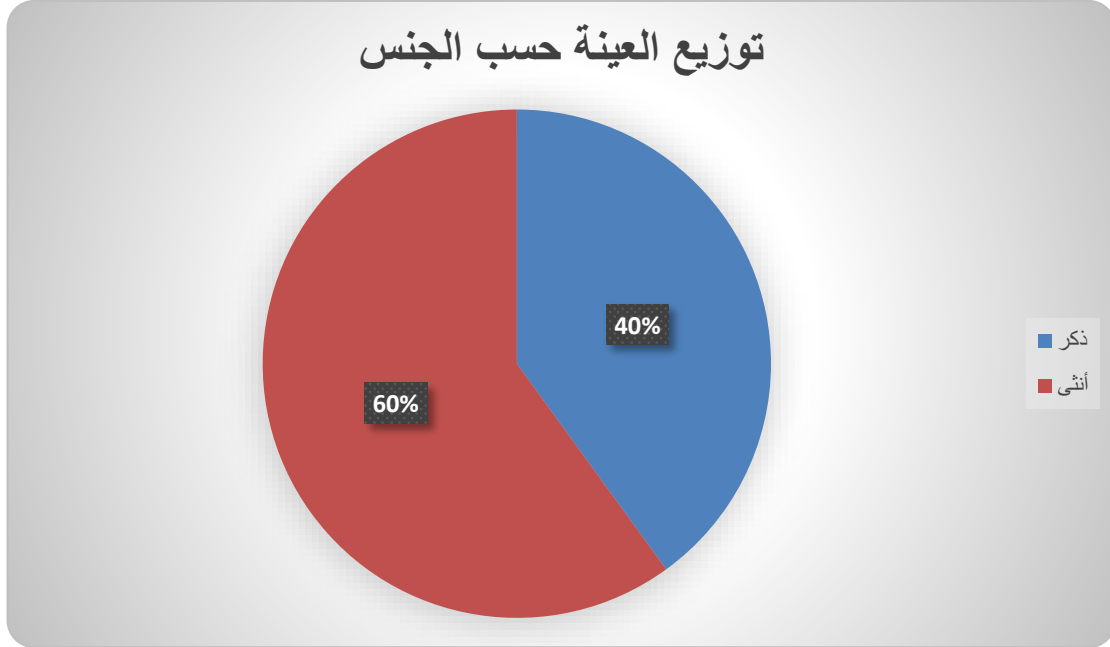
سادسا : الخصائص الشخصية لعينة الدراسة :

الخصائص الشخصية لعينة الدراسة : من خلال معلومات مش حصل عليها ما الاستبيانات التي قمنا بتحليلها توصلنا إلى أن الأفراد العينة المختارة تتميز بما يلي :

الجدول رقم (02) يوضح توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	10	%40
أنثى	15	%60
المجموع	25	%100

الشكل رقم (06) يوضح توزيع العينة حسب الجنس

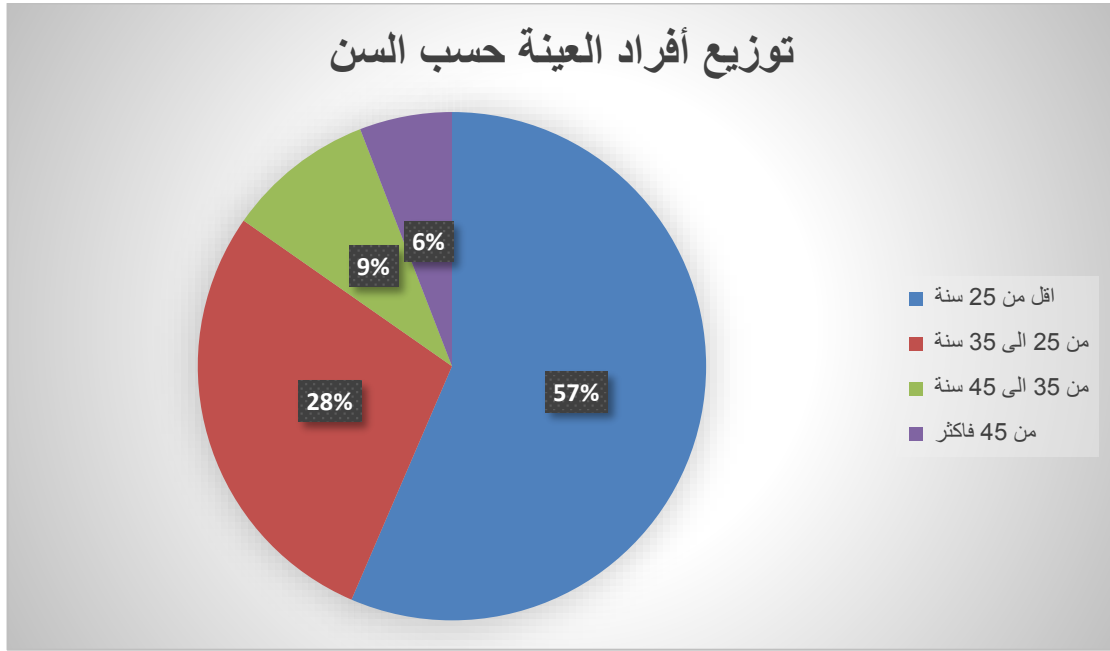


من خلال جدول رقم (02) والشكل المرافق له يتضح لنا أن (60%) من عينة الدراسة أي ما يعادل 15 مفردة من مفردات العينة إناث والباقي ذكور بنسبة (40%) أي ما يعادل مفردة من مفردات العينة واغلب الإناث إطارات وعاملات في الإدارة كما يوضحه الشكل(05) .

الجدول رقم (03) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن :

فئة العمر	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	12	%48
من 25 إلى 35 سنة	6	%24
من 35 إلى 45 سنة	2	%8
من 45 فأكثر	5	%20
المجموع	25	%100

الشكل رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن :



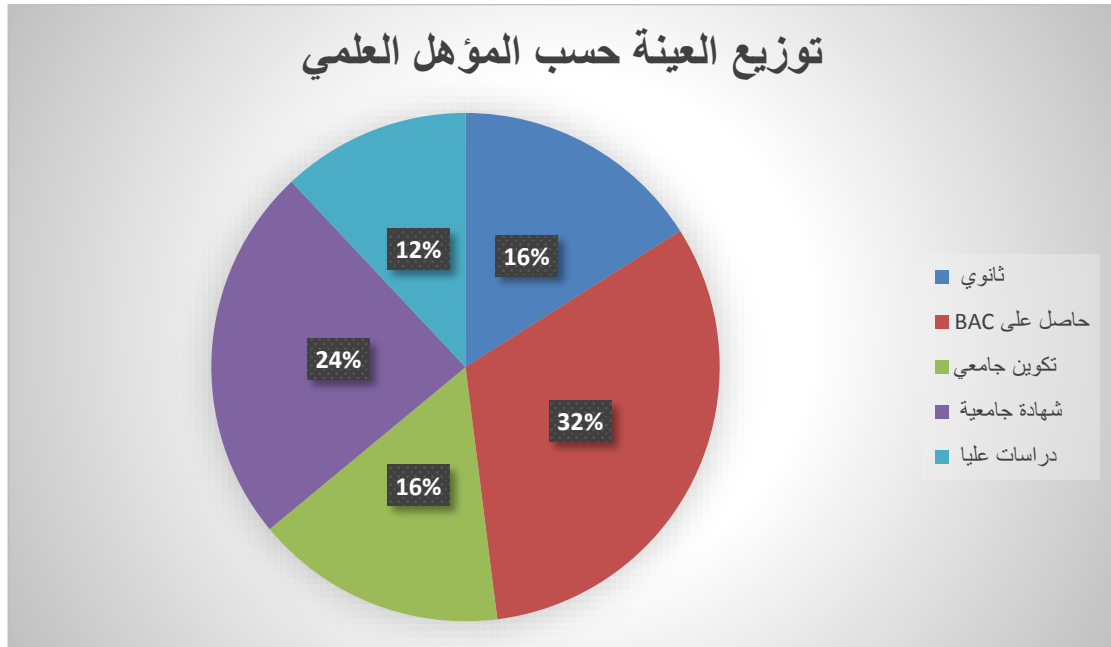
من خلال جدول (03) والشكل المرافق له اتضح أن حوالي (48%) من الموظفين تتراوح أعمارهما (أقل من 25) فيما مثلت نسبة الموظفين بين (25 و35) سنة حوالي (24%)، أما الموظفين الأكثر من 45 سنة فنسبتهم (20%)، في حين نجد نسبة، الموظفين بين (35 - 45) سنة تتمثل نسبتهم في (8%) .

من خلال الجدول أعلاه والشكل مرافق يتضح أن غالبية الموظفين المؤسسة ومن فئة الشباب الذين تتمسك بهم المؤسسة بسبب كفاءتهم في العمل وقدراتهم على أدائه بشكل منتظم دون إصدار مشاكل مهنية سواء مع زملائهم أو مسيرين في المؤسسة.

الجدول رقم (04) يوضح: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
ثانوي أو أقل	4	16%
حاصل على BAC	8	32%
تكوين غير جامعي	4	16%
شهادة جامعية	6	24%
دراسات عليا	3	12%
المجموع	22	100%

الشكل رقم (08) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :



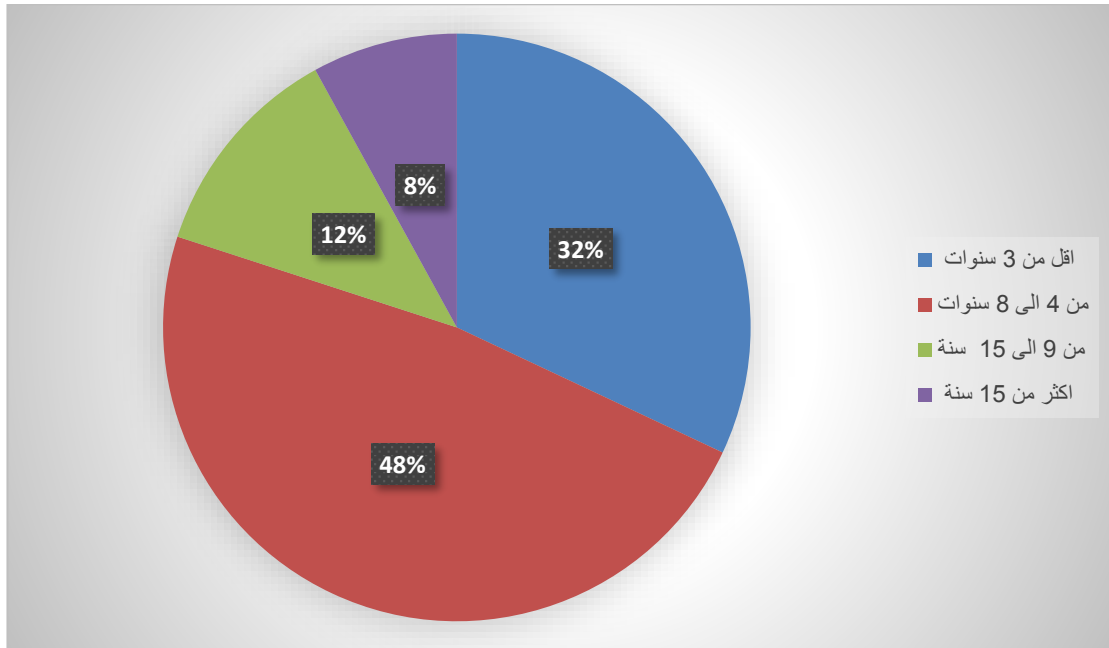
من خلال بيانات الجدول وكذا التمثيل البياني مرافق له المتعلق بالوضعية التعليمية لعينة الدراسة يتضح أن اغلب أفراد العينة حاصلين على بنسبة (32%) تليها نسبة الحاصلين على الشهادات

الجامعية بنسبة (24%) و عليه فالمؤهل العلمي لموظفين مؤسسة ENICAB جيد بنسبة (100%)

الأقدمية : الجدول رقم (05) يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية

النسبة %	التكرار	سنوات أقدمية
32%	8	أقل من 3 سنوات
48%	12	من 4 إلى 8 سنوات
12%	3	من 9 إلى 15 سنة
8%	2	أكثر من 15 سنة
100%	25	المجموع

الشكل رقم (09) يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية



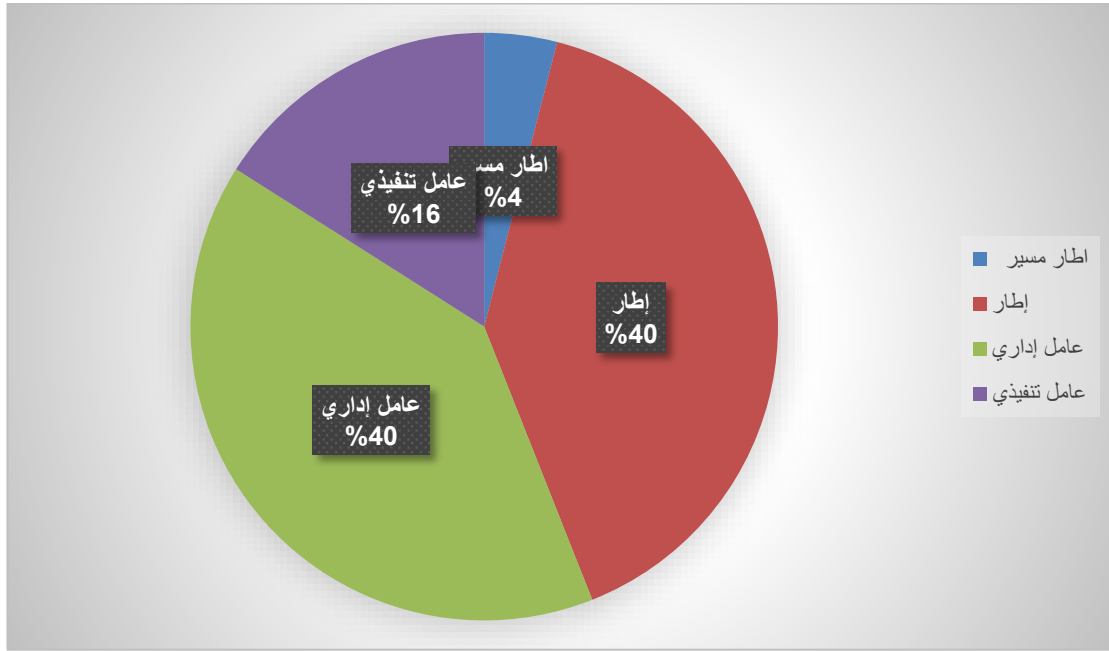
يتضح من الجدول الرقم والتمثيل البياني التابع له أن نسبة (48%) من مفردات عينة الدراسة لهم خبره وأقدمية في العمل أكثر من 8 سنوات عمل في المؤسسة أما عن الموظفين اقدمية اقل من 15 سنة فيتمثلون في (8%) للموظفين ذوي أقدمية (أكثر من 15 سنة) وكلا الفئتين عاشت

تطور نظام الحوافز الذي تعرفه المؤسسة اما الموظفين ذوي اقل من 3 سنوات المقدره نسبتهم ب 32% نجد أن المؤسسة تقدم لهم حوافز مختلفة لضمان استمراريتهم بالعمل فبالنسبة للموظفين ذوي أقدمية من (9 إلى 15 سنة) فقدرت نسبتهم ب (12%).

الجدول رقم (06) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة :

الوظيفة	التكرار	النسبة
إطار مسير	1	4%
إطار	10	40%
عامل إداري	10	40%
عامل تنفيذي	4	16%
المجموع	25	100%

الشكل رقم (10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة :

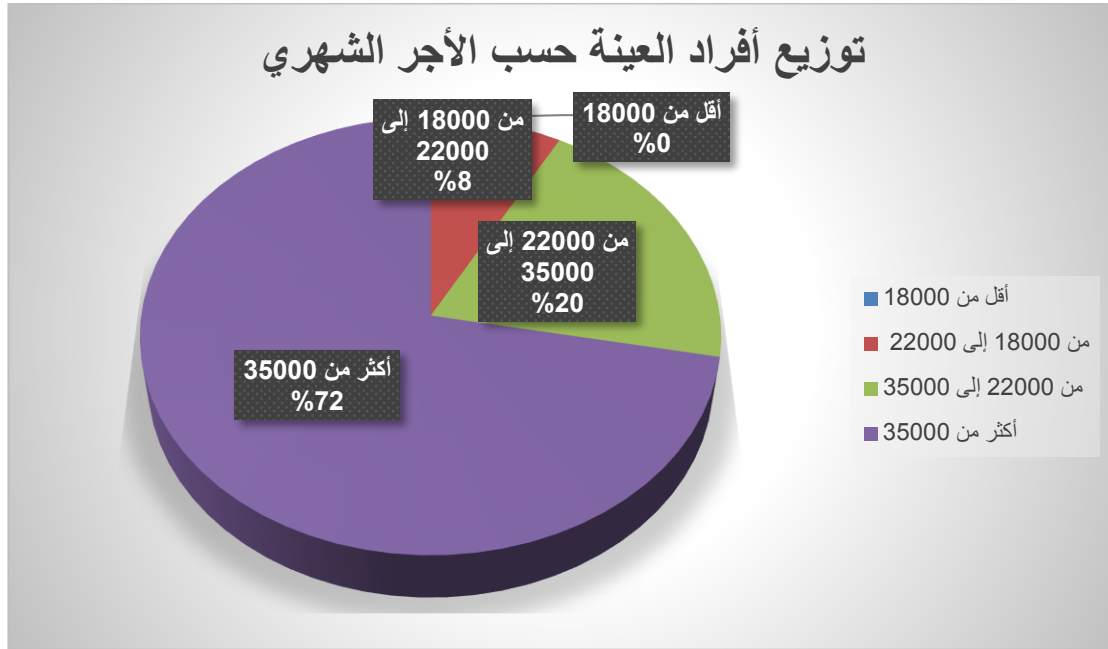


يتضح لنا من الجدول رقم (06) والتمثيل البياني التابع له أن نسبة (40%) من مفردات عينة الدراسة تتمثل في وظيفة كل من الإطار والعامل الإداري أما وظيفة الإطار المسير (مدير) فتقدر نسبته ب (4%) ويعتبر هو الركيزة الأساسية في المؤسسة بحيث يقوم بإتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بنظام لكي يستطيع الموظفين التمسك والشعور بالحب والفخر اتجاه مؤسساتهم وهذا ما يزيد ولائهم لها أما نسبة العامل التنفيذي فكانت (16%)

الجدول رقم (07) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأجر الشهري :

الأجر	التكرار	النسبة
أقل من 18000	0	%0
من 18000 إلى 22000	2	%8
من 22000 إلى 35000	5	%20
أكثر من 35000	18	%72
المجموع	25	%100

الشكل رقم (11) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأجر الشهري



من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن اغلب مفردات العينة أي ما يعادل %72 أجرهم تنتمي إلى المجال (أكثر من 35,000) وهذا راجع لان اغلبهم إطارات وعمال إداريين بحيث اقدمياتهم متوسطة ، يليها المجال (18,000 إلى 35,000) بنسبة (%20) وأخيرا كان مجال (18,000 إلى 22,000) بنسبة (%8)

سابعاً : أدوات الدراسة : أي هي الوسائل و التقنيات المستعملة في الدراسة ، مما لا شك فيه أن إستعمال أي منهج معين في أي دراسة ما يتطلب من الباحث الإستعانة بهذه الأدوات بحيث تساعده

في الوصول إلى المعلومات اللازمة لكي يستطيع معرفة ميدان و مجال دراسة وتتمثل هذه الأداة في الإستبيان .

تعريف الإستبيان : يعتبر الإستبيان أحد الوسائل الأساسية في جمع المعلومات ويعرف الإستبيان بأنه : " سلسلة من الأسئلة أو المواقف التي تتضمن بعض من الموضوعات النفسية و الإجتماعية و التربوية أو البيانات الشخصية (سمير كامل عبد الحليم، 2002، 93) وقد تبيننا في إعداد الإستبانة الشكل المغلق الذي يحدد الإجابة المحتملة لكل سؤال وقد تم إعتقاد مقياس ليكارت لقياس العبارات الأربعة الواردة في الإستبيان بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي :

الدرجة	3	2	1
العبرة	موافق	غير متأكد	غير موافق

وقد تم تصميم استبيان، مقسم إلى ثلاث أجزاء :

الأول: يحتوي على بيانات شخصية وهي عبارة عن بيانات كلاسيكية

الثاني: صمم لجيب على مدى رضا العمال على الحوافز التي تمنحها المؤسسة وقد قسمناه إلى 3 محاور رئيسية هي على التوالي :

المحور الأول: يخص الحوافز المادية وقد طرحنا فيه 8 أسئلة على مختلف الحوافز المادية التي قد توفرها المؤسسة لعمالها

المحور الثاني: يخص الحوافز المعنوية حيث بينا من خلال الجانب النظري أن الحوافز المعنوية أكثر بلاغة أحيانا من الحوافز المادية لذلك ارتأينا أن نستوضح مدى شعور العمال بهذه الحوافز المعنوية ولأجل ذلك قمنا بطرح 6 أسئلة متنوعة على العمال

المحور الثالث: وخصصناها للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وقد طرحنا 9 أسئلة متنوعة لنرى ماذا اهتمام المؤسسة بهذا الجانب التحفيز

الثالث: صممناه لمعرفة مستوى ولاء عمال المؤسسة محل الدراسة وقسمناه إلى ثلاث محاوره رئيسية :

الأول : يخص الولاء العاطفي أو الوجداني وقد طرحناه فيه 6 أسئلة

الثاني: يخص الولاء المستمر وطرحنا فيه 5 أسئلة

الثالث: يخص الولاء الأخلاقي أو المعياري وطرحنا فيه 6 أسئلة

وقد عرضنا هذا الاستبيان على الأستاذ المشرف وهذا الاستبيان قامت به منوبة مزوار وعدلنا فيه إلا أن خرج في صورته النهائية (انظر الملحق رقم 03)

ثامنا : الخصائص السيكومترية للمقياس :

صدق وثبات أداة الدراسة : قبل أن نشرع في تحليل بيانات علينا أولاً التأكد من صدقها وثباتها حتى نستطيع الاعتماد على نتائجها

صدق الاتساق في الداخلي : قامت الطالبة منوبة مزوار بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة حجمها (64) مفردة وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة ودرجة الكلية للجزء، حيث تناولت كل محور على حدا كما يلي :

قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الجزء الأول (الحوافز)

قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (الحوافز المادية) : استخدمت معاملات ارتباط بيرسون لكل فقرة من محور الحوافز المادية مع درجة الكلية للجزء المتعلق بالحوافز حيث تبين لها ان معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0.391_0.712) وهي معاملات تعتبر دالة عند مستوى ودلالة 0.05 حيث ان مستوى المعنوية اقل لجميع الفقرات اقل من 0.05 وقيمة r والمحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 44 والتي تساوي 0.288 وبذلك نعتبر فقرات محور الحوافز المادية كلها صادقة لما وضعت لقياس حيث وصل صدق المحور ككل إلى (0.894) انظر الجدول رقم 10 في الملحق (04)

قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (الحوافز المعنوية) : بعد استخدام معاملات ارتباط بيرسون لكل فقرة من محور المعنوية مع درجة الكلية للجزء المتعلق بالحوافز تبين لها أمام معاملات ارتباط تتراوح ما بين (0.57_0.701) وهي معاملات تعتبر الدالة عند مستوى دلالة 0.05 وهي مرتفعة تدل على دلالة المحاور وصدقها في قياس ما وصنعت له (أنظر الجدول رقم 11 في الملحق رقم 04) وبهذا نقول أن الاستبيان ككل بما يتمتع بمستوى عالي من الصدق ويعتبر فعلا على ما وضع لقياسه .

ثبات أداة الدراسة : استعملت منوبة مزوار مقياس الفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة وتوصلت إلى أن محاور وأجزاء الاستبيان كلها تتسم بالثبات حيث تتراوح معاملات ثبات ما بين (0.825 _ 0.928) ومعدل الثبات الكلي للجزء الأول وصل إلى 0.938 وهو قريب من الواحد

صحيح وهذا يدل على ثبات الكلي للجزء المتعلق بالحوافز وعلى غرار هذا الجزء الأول نجد أيضا الجزء الثاني المتعلق بالولاء يتسم بثبات مرتفع قدر ب 0.928 والجدير بالذكر هنا وأثناء اعتمادنا على تصميم الجزء المتعلق بالولاء على دراسات اعتمدت على الإستبانة التي أعدها بورتر وزملائه والتي ترجمها إلى اللغة العربية القضان سنة 1987 مما يعني انه قد اعتمدنا على الاستبيان الذي أعده بورتر وكول مع شيء من التعديل ليخدم أهداف دراستنا والثبات الكلي لفقرات الاستماع بجزئه الأول والثاني يبلغ 0.929 وهو جد مقبول (أنظر الجدول رقم (11) في الملحق رقم (04))

قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث (المناخ التنظيمي) :

إستخدمت معاملات إرتباط بيرسون لكل فقرة من محور حوافز المناخ التنظيمي مع الدرجة الكلية للجزء المتعلق بالحوافز

حيث أن مستوى المعنوية أقل لجميع الفقرات أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية 44 والتي تساوي 0.288 وبذلك تعتبر فقرات محور الحوافز المعنوية كلها صادقة لما وضعت لقياسه ، حيث وصل صدق المحور إلى 0.917 وهي نسبة جيدة جدا

تعبّر عن صدق كبير (أنظر الجدول رقم (10) في الملحق رقم (04))

قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الجزء الثاني (الولاء التنظيمي) بجميع محاوره :

تبيننا لها أن معاملات إرتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات الجزء الثاني المتعلق بالولاء مع الدرجة الكلية له بحيث أن معاملات الإرتباط تتراوح بين (0.288-0.756) وهي تعتبر دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن مستوى المعنوية لجميع الفقرات أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 44 والتي تساوي 0.288 وبذلك تعتبر جميع فقرات الإستبانة صادقة لما وضعت لقياسه ، وتراوحت معاملات إرتباط كل محور من محاور الجزء الثاني (ولاء عاطفي ، مستمر ، معياري ...) مع الدرجة الكلية له ما بين (0.655-0.738) (أنظر الجدول رقم (10) في الملحق رقم (04))

تاسعا : الأساليب الإحصائية :

اعتمدت الدراسة على بعض أساليب الإحصائية تمثلت في :

1/ **التكرارات :** تطلق على عدد الحالات من مجموع او فئة معينة باعتبارها تكرارات لظهور الحالات أو القيم أو الأفراد داخل العينة وقد رمز لها "ت"

2/ النسبة المئوية: متعارف عليها بالرمز (%) وتحسب بالقانون التالي :

$$100 \times \frac{\text{تكرارات الاحتمالات}}{\text{مجموع التكرارات}}$$

3/ متوسط الأوزان : متوسط الوزن لقيمة هو قسمة مجموع المتغير على عدد التكرارات ويتم حسابها بالقانون التالي :

$$\text{س} = \frac{\text{م، ج، ت} \times \text{س}}{\text{ن}}$$

حيث أن: س = هي القيمة

ت = هو التكرار

ن = مجموع التكرارات

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى جملة من الإجراءات المنهجية التي إعتدناها في الجانب الميداني والمتمثلة في الدراسة الإستطلاعية إلى غاية الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة موضوعنا والتي مكنتنا من معالجة فرضيات الدراسة

قائمة المراجع :

- 1- بشير صالح الراشدي، (2000) ،مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، الكويت، 59 .
- 2- سهير كامل عبد الحميد منسي، (2002) ، أسس البحث العلمي في المجالات النفسية و الاجتماعية و التربوية، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر .
- 3- سامي محمد ملحم ، (2000) ،مناهج البحث التربوية وعلم النفس، دار الميسرة للنشر ، عمان الأردن ، 219 .
- 4- هالة منصور، (2000) ،محاضرات في مبادئ علم الإحصاء النفسي والاجتماعي، المكتبة الجامعية، مصر، 06 .

الفصل الرابع : عرض النتائج ومناقشتها

تمهيد :

1) عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

خلاصة الفصل

تمهيد: استكمالاً لما توصلنا إليه في الفصل الثالث الذي يشمل كل من العينة والمنهج والأدوات والأساليب الإحصائية لمعالجة فرضيات الدراسة وفي هذا الفصل سوف نقوم بعرض النتائج ومناقشتها على ضوء الفرضيات .

أولاً : عرض النتائج :

الجدول رقم (08) : يوضح لنا واقع الحوافز في المؤسسة : فمن أجل الحكم على واقع الحوافز الأفراد العينة قمنا بحساب المتوسط الحسابي . سوف نقوم بتحليل النتائج التالية :

البنود	موافق	غير متأكد	غير موافق	حجم العينة	متوسط حسابي	انحراف معياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة
1	25	0	0	25	3	0	100%	موافق
2	24	1	0	25	2.96	0.2	98.67%	موافق
3	24	1	0	25	2.96	0.2	98.67%	موافق
4	19	6	0	25	2.76	0.43	92%	موافق
5	22	3	0	25	2.88	0.32	96%	موافق
6	20	5	0	25	2.8	0.4	93.33%	موافق
7	20	5	0	25	2.8	0.4	93.33%	موافق
8	21	3	1	25	2.8	0.49	93.33%	موافق
9	20	3	2	25	2.72	0.6	90.67%	موافق
10	20	5	0	25	2.8	0.4	93.33%	موافق
11	20	4	1	25	2.76	0.51	92%	موافق
12	22	2	1	25	2.84	46.0	94.67%	موافق
13	23	2	0	25	2.92	0.27	97.33%	موافق
14	22	3	0	25	2.88	0.32	96%	موافق
15	23	1	1	25	2.88	0.43	96%	موافق
16	22	3	0	25	2.88	0.32	96%	موافق
17	21	2	2	25	2.76	0.59	92%	موافق
18	20	3	2	25	2.72	0.6	90.67%	موافق
19	19	6	0	25	2.76	0.43	92%	موافق
20	18	7	0	25	2.72	0.6	90.67%	موافق
21	20	3	2	25	2.72	0.6	90.67%	موافق
22	19	5	1	25	2.72	0.5	90.67%	موافق
23	23	2	0	25	2.92	0.27	97.33%	موافق

من إعداد الطالبات بالإعتماد على Excel

الجدول رقم (08) يوضح لنا واقع الحوافز في المؤسسة ويتضمن الجدول 23 عبارة توضح واقع الحوافز في المؤسسة وتتمثل النتائج المتوصل إليها :

أولاً : الحوافز المادية :

- 1- توضح نسبة العبارة الأولى : مؤسستنا تهتم بشكل واضح لتحفيز عمالها ليقدموا أحسن ما لديهم " أن (100%) من عينة الدراسة موافقين على أن مؤسستهم مهتمة بهم بشكل كبير وتقدم لهم تحفيزات لكي يقدموا الكثير لمؤسستهم ويمثل متوسط الوزن لهذه العبارة (3) .
 - 2- توضح نسبة العبارة الثانية: "أنا راض عن التعويضات التي أتقاضاها (الأجر ، العلاوة ، المكافآت وغيرها) أن (98.67%) من عينة الدراسة أجابوا بموافقة على أنهم راضيين عن التعويضات و الزيادات ومكافأتهم من طرف مؤسستهم وذلك من خلال مجهوداتهم إتجاه عملهم ويمثل متوسط الوزن لهذه العبارة (2.96) .
 - 3- توضح نسبة العبارة الثالثة: " التعويضات التي أتقاضاها تعكس الجهد الذي أبذله " أن (98.67%) من عينة الدراسة موافقين على أن مؤسستهم تعوض لهم نظرا للمجهود الذي يقدمونه إتجاه مؤسستهم ويمثل متوسط الوزن لهذه العبارة (2.96)
 - 4- توضح نسبة العبارة الرابعة: " بالمقارنة مع سوق العمل الأجر الذي أتقاضاه مرضي ويحفز على العمل " أن (92%) من عينة الدراسة موافقين على الأجر الذين يتقاضونه ويمثل متوسط الوزن لهذه العبارة (2.76) .
 - 5- توضح نسبة العبارة الخامسة: " هناك ارتباط واضح بين مكافأة المردودية و أداء العمل " أن (96%) من عينة الدراسة موافقين على أن هناك ارتباط بين مردودية و أداء عملهم بحيث يمثل متوسط الوزن لهذه العبارة (2.88)
 - 6- توضح نسبة العبارة السادسة: " نظام الخدمات الإجتماعية (علاج ، تقاعد ، تأمينات ، نقل ، إطعام ، إلى آخره ... وغيرها) يتوافق مع الاقتطاعات المقابلة له " أن (93.33%) من عينة الدراسة يوافقون على نظام خدماتهم الإجتماعية في المؤسسة و يمثل متوسط الوزن لهذه العبارة (2.8)
 - 7- توضح نسبة العبارة السابعة: " يكون نظام الترقية على أساس الكفاءة و أداء العمل " (93.33%) يوافقون على أن يكون نظام الترقية يكون على أساس الكفاءة و يمثل متوسط وزن هذه العبارة (2.8)
 - 8- توضح نسبة العبارة الثامنة: " المؤسسة تستعمل بكثرة أسلوب الخصم من الأجور في حال وقوع خطأ مهني " موافقين على هذا الرأي الذي استعملته المؤسسة ويمثل متوسط الوزن لهذه العبارة (2.8)
- من خلال قراءتنا للجدول رقم (08) الذي يتضمن الجزء الثاني " واقع الحوافز في المؤسسة " ويشمل على الجزء الأول : "الحوافز المادية" بين لنا أن مستوى الرضا عن الحوافز المادية في

العموم كان جيدا وكانت إجاباتهم ضمن المجال (1.2.3.4.5) وقد عرف السؤالين 6 و7 المتعلقين بالخدمات الاجتماعية ونظام الترقية على التوالي لسنة الموافقة لديه كانت تتراوح ما بين 90 و 93 % يعني أن هذه نسبة تعني بالرضا على نظام الخدمات الاجتماعية ونظام الترقية وجاءت متوسطاتهم الحسابية لهاتين العبارتين في المرتبة الأخيرة قدرت بـ(2.8) وعرفت الأسئلة المتعلقة بالأجر (4.3.2) كانت نسبة الموافقة تتراوح ما بين (98.92%) نسبة جيدة لأنهم موافقين على الأجور الذين يتقاضونها أما النسبة الغير متأكد معتبرة بينما يقودنا القول أن أكبر نسبة من العينة المدروسة راضية عن الأجر الذي يتقاضاه والدليل أن متوسطات هذه العبارات كان (2.76 2.96) إذ كما هو ملاحظ أن كل متوسطات المحسوبة لعبارات محور الحوافز المادية تدل على أن مستوى رضا الموظفين على هذه الحوافز مرتفع بحيث أن العبارات كانت نسبة الموافقة فيها أكبر من نسبة غير المتأكدين من الإجابة رجحت بأن يكون مستوى الرضا على تحفيز الموظفين و مكافئتهم و أجورهم و التعويضات الممنوحة لهم مستوى مرتفع .

وهذا ما أكدته دراسة يوسف (2010): التحفيز و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمدينة صناعية (مكة المكرمة) فهدفت إلى التعرف على أنواع الحوافز المادية و المعنوية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية حيث توصلت هذه الدراسة إلى تدني مستوى التحفيز المعنوي و قلة التحفيز المادي و أوصت هذه الدراسة بضرورة الإهتمام بالتحفيز المادي و المعنوي بصورة عامة و الإهتمام بصور خاصة بتلك الأنواع من الحوافز (غازي حسن، 2013، 37)

ثانيا : الحوافز المعنوية :

9- توضح نسبة العبارة التاسعة " تأخذ المؤسسة بآراء العمال واقتراحاتهم و إشراكهم في اتخاذ القرارات " أن نسبة (90.67%) من عينة الدراسة يوافقون على الأخذ بآراء العمال و اقتراحاتهم في أغلب القرارات ، ويمثل متوسط وزن هذه العبارة (2.72)

10- توضح نسبة العبارة العاشرة : " فرص النمو المهني و التقدم الوظيفي متوفرة في وظيفتي " أن نسبة (93.33%) من عينة الدراسة يوافقون على أن فرص النمو المهني متوفرة في وظيفتهم ويمثل متوسط وزن هذه العبارة (2.8)

11- توضح العبارة الحادي عشر : " أشعر بإهتمام وتقدير رؤسائي في العمل " أ، نسبة (92%) من عينة الدراسة يشعرون بإهتمام رؤسائهم في العمل ويمثل متوسط وزن هذه العبارة (2.76)

12- توضح العبارة الثانية عشر: " هناك ثقة متبادلة بين العامل و مرؤوسيه " أن نسبة (94.67%) من عينة الدراسة يوافقون على أن هناك ثقة بين العامل و المرؤوسين ، ويمثل متوسط وزن هذه العبارة (2.84)

13- توضح نسبة العبارة الثالثة عشر: " تهتم المؤسسة كثيرا بتكوين العمال وتطوير قدراتهم " أن نسبة (97.33%) من عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسة تهتم بتكوين وتطوير قدراتهم ، ويمثل متوسط وزن هذه العبارة (2.92)

14- توضح العبارة الرابعة عشر: " تهتم المؤسسة بإظهار الشكر و التقدير للعمال المتفانين في عملهم بعدة طرق منها : رسائل الشكر و التقدير ، تعليق أسماء المتميزين في لوحات إعلانية ، إقامة حفلات تكريمية ... " أن نسبة (96%) من عينة الدراسة يوافقون بأن المؤسسة تهتم بتقديم الشكر و التقدير للعمال المتفانين في عملهم ويمثل متوسط وزن هذه العبارة (2.88) من خلال قراءتنا للجدول رقم (08) الذي يتضمن الجزء الثاني : واقع الحوافز في المؤسسة ويشمل الحوافز المعنوية يتبين لنا أن مستوى الرضا العام عن الحوافز المعنوية الممنوحة يتراوح بين (90% إلى 97%) كما نلاحظ أن أغلب الموظفين (25 موظف) كانت إجاباتهم على عبارات هذا الجزء إما موافق أو غير متأكد وهذا يدل على أن أغلب الموظفين راضيين عن الحوافز المعنوية التي تقدمها المؤسسة التي ينتمون إليها ، بينما الذين أجابوا على هذا الجزء بغير موافق فكانت نسبتهم قليلة بنسبة (90%)

وبالتمعن أكثر في إجابات كل سؤال على حدا نجد أن العبارة رقم 13 حضت بأكثر عدد موافقة والتي مفادها أن " المؤسسة تهتم كثيرا بتكوين العمال وتطوير قدراتهم" وهذا يعني أنها تقوم بتدريب و تكوين العمال ذو الكفاءات العالية وذلك للحفاظ عليهم وزيادة في إبداعهم ، أما بالنسبة للعبارة 11 التي مفادها " أن العمال يشعرون بإحترام وتقدير رؤسائهم في العمل " فحضت بموافقة أغلب الموظفين وهذا دليل على أن مستوى رضاهم عن طريقة تعامل مرؤوسيهم معهم جيدة وهذا ما أكدته دراسة ميلاد نضرة التي تناولت نظام الحوافز و الرضا الوظيفي داخل المؤسسة فقد هدفت هذه الدراسة لتناول مدى تأثير الحوافز على العمال و إلى أي مدى يساهم الإحترام و التقدير في تحقيق الشعور بالرضا (الطاهر الوافي ، 2013، 23)

- ثالثا: **المناخ التنظيمي:** (ظروف العمل، العلاقة مع الزملاء نمط القيادة)
- 15- توضح العبارات الخامسة عشر: "ظروف العمل المادية مرضية (المكاتب، التهوية، الإضاءة.....)" أن (96%) من عينة الدراسة يوافقون على ان الظروف العمل المادية مرضية ولابأس بها، ويمثل متوسط وزن هذه العبارة (2.88)
- 16- توضح العبارة السادسة عشر "توفر المؤسسة كل وسائل الأمان والحماية من اخطار المهنة" إن (92%) من عينة الدراسة يوافقون بأن مسؤولياتهم واضحة وغير غامضة يتمثل متوسط وزن هذه العبارة (2.88)
- 17- توضح العبارة السابعة عشر: "المسؤوليات المتعلقة بوظيفتي واضحة ولا غموض بها" أن (92%) من عينة الدراسة يوافقون بأن مسؤولياتهم واضحة وغير غامضة ، يتمثل متوسط وزن هذه العبارة (2.76)
- 18- توضح العبارة ثامنة عشر: "قرارات الرؤساء مرنة وقابلة للنقاش والتعديل" أن (90،67%) من عينة الدراسة يوافقون علا إن قرارات الرؤساء قابلة للنقاش، متوسعا وزن هذه العبارة (2،72)
- 19-19 توضح العبارة التاسع عشر: "هنا قنوات اتصال مفتوحة بين الرؤساء والمرؤوسين" أن (92%) من عينة الدراسة يوافقون إن هناك قنوات إتصال مفتوحة بين الرؤساء و المرؤوسين ويمثل متوسط وزن هذه العبارة (2،76)
- 20- توضح العبارة العشرين: "ألمس تقدير الإدارة لظروفي الشخصية التي أمر بها" أن (90،67%) من عينة الدراسة يوافقون على أن الإدارة تقوم بتقدير ظروف العامل الشخصية، ويتمثل متوسط وزن هذه العبارة (2،72)
- 21- توضح العبارة الواحد والعشرون: "هناك عدالة في التعامل مع العمال ولا توجد محسوبية" أن (90،67%) من عينة الدراسة يوافقون على انه توجد عدالة في التعامل مع العمال، ويتمثل متوسط وزن هذه العبارة (2،72)
- 22- توضح العبارة الثانية والعشرون: "اعمل ضمن محيط عمل يسوده روح التعاون والجماعة حيث أحسن أني ضمن أسرتي الثانية" أن (90،67%) من عينة الدراسة يوافقون على انه محيط العمل يسوده روح التعاون والجماعة، ويتمثل متوسط وزن هذه العبارة (2،72)
- 23- توضح العبارة الثالثة والعشرون: "هناك تنافس في العلاقات بين المسؤولين وصراع من اجل المناصب" أن (97،33%) من عينة الدراسة يوافقون على أن هناك تنافس في العلاقات بين المسؤولين وصراع من اجل المناصب ويتمثل متوسط هذه العبارة (2،92)

من خلال قراءتنا للجدول (8) الذي يتضمن الجزء الثالث: واقع الحوافز في المؤسسة ويشمل المناخ التنظيمي (ظروف العمل، العلاقة مع زملاء، نمط القيادة...) يتبين لنا مستوى الرضا عن المناخ التنظيمي للمؤسسة يتراوح بين (90 الى 97%)، فأغلب الموظفين أجابوا بالايجاب والتي كانت بنسبة (97،33%) وهذا دليل على مدى ارتياحهم ورضاهم بالظروف العامة للمؤسسة، أما فيما يخص الظروف المادية للعمل كالإضاءة، ضوضاء حرارة فكانت أعلى الإجابات موافق (23) فهذا دليل على أن ظروف مادية مرضية، فهذا ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية حيث يقام "التون" مايو بدراسة اثر الظروف المادية في العمل في المصنع لشركة (جنرال إلكتروك) فخرجة باهمية الظروف المادية ومذلك المعنوية لتحفيز الموظفين، اما بخصوص العبارة رقم 23 فقد احتل مرتبة الاولى بالتصويت على الموافق فهذا دليل علا وجود صراع في العلاقات بين المرؤوسين في المؤسسة وصراع حاد من اجل المناصب، وكذلك اكدت مدرسة العلاقات الإنسانية على ضرورة توفير الامن والاستقرار الوظيفي فهذا ماورد في العبارة رقم 16، وبصفة اجمالية مستوى الرضا عن المناخ التنظيمي مرتفع في محل دراستنا.

الجدول رقم (09) : يوضح لنا مستوى وواقع الولاء التنظيمي في المؤسسة : من أجل الحكم على مستوى الولاء التنظيمي لأفراد العينة ، قمنا بحساب متوسط الحسابي و النسبة المئوية لها للإطلاع على النتائج المفصلة

البنود	موافق	غير متأكد	غير موافق	حجم العينة	متوسط حسابي	انحراف معياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة
1	24	1	0	25	2.96	0.2	%98.67	موافق
2	23	2	0	25	2.92	0.27	%97.33	موافق
3	22	3	0	25	2.88	0.32	%96	موافق
4	21	2	2	25	2.76	0.59	%92	موافق
5	23	2	0	25	2.92	0.27	%97.33	موافق
6	23	1	1	25	2.88	0.43	%96	موافق
7	23	2	0	25	2.92	0.27	%97.33	موافق
8	23	2	0	25	2.92	0.27	%97.33	موافق
9	23	1	1	25	2.88	0.43	%96	موافق
10	20	3	2	25	2.72	0.6	%90.67	موافق
11	23	2	0	25	2.92	0.27	%97.33	موافق
12	22	3	0	25	2.88	0.32	%96	موافق
13	21	3	1	25	2.8	0.49	%93.33	موافق
14	20	5	0	25	2.8	0.4	%93.33	موافق
15	19	5	1	25	2.92	0.53	%90.67	موافق
16	21	3	1	25	2.8	0.49	%93.33	موافق
17	24	1	0	25	2.96	0.2	%98.67	موافق
								موافق

من إعداد الطالبات بالإعتماد على Excel

الجدول رقم (09) يوضح ويتضمن الجدول 17 عبارة توضح مستوى و واقع الولاء التنظيمي في المؤسسة وتتمثل النتائج المتوصل إليها في :
أولا : الولاء العاطفي أو الوجداني :

1- توضح نسبة العبارة الأولى : " لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة التي أعمل بها " أن نسبة (98.67%) من عينة الدراسة يوافقون على أن لديهم الرغبة في قضاء حياتهم المهنية في مؤسستهم و أن متوسط الوزن لهذه العبارة (2.96)

2- توضح نسبة العبارة الثانية : " أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن المؤسسة التي أعمل بها مع الآخرين " أن نسبة (97.33%) من عينة الدراسة تشعر بالفخر عند التحدث عن مؤسستها مع الآخرين ويمثل متوسط الوزن هنا في هذه العبارة (2.92)

3- توضح نسبة العبارة الثالثة : " لدي إستعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة " أن نسبة (96%) من عينة الدراسة موافقين لديهم الرغبة والإستعداد لبذل مجهود أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة و يمثل متوسط الوزن (2.88)

4- توضح نسبة العبارة الرابعة : " أعتبر مشاكل المؤسسة جزء من مشاكلي الشخصية و أسعى لحلها " أن نسبة (92%) من عينة الدراسة موافقين و تعتبر مشاكل المؤسسة جزء من مشاكل الشخصية للموظفين و يسعون لحلها ويمثل متوسط الوزن (2.92)

5- توضح نسبة العبارة الخامسة : " هذه المؤسسة تعني الكثير بالنسبة لي شخصيا بسبب المواقف التي تقاسمتها مع زملائي فيها " أن نسبة (97.33%) موافقين وتعني للموظفين الكثير بسبب المواقف التي تقسمها مع زملائه ، ويمثل متوسط الوزن لهذه العبارة (2.92)

6- توضح نسبة العبارة السادسة : " يصعب علي الإلتحاق بمؤسسة أخرى و الإلتحاق بها كما هو الحال في هذه المؤسسة " أن نسبة (96%) من عينة الدراسة موافقين و يصعب على الموظفين في المؤسسة الإلتحاق بمؤسسة أخرى ، ويمثل متوسط الوزن (2.88)

من خلال قراءتنا للجدول رقم (09) الذي يتضمن الجزء الثالث " مستوى وواقع الولاء التنظيمي في المؤسسة " ويشمل على الجزء الأول : "الولاء العاطفي أو الوجداني " تبين لنا أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على أسئلة المحور توزع على المجالين (1،2،3،4،5) و (4،5،6) ما يعني أن درجة الموافقة

تتراوح ما بين متوسط و مرتفع ، وعند تحليل إجابات كل سؤال على حدا نجد أن الموظفين المستجوبين لديهم الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في المؤسسة (السؤال 1) حيث

حضت هذه العبارات بأكبر قدر من الموافقة بنسبة (98.67 %) أي درجة مرتفعة وهذا يعد مؤشر إيجابي في المؤسسات ، ويليها (السؤال 5) والذي مفاده أن أشعر بالاعتزاز في تحدث عن المؤسسة و أنها تعني له الكثير نظرا لما تقاسمه مع زملائه في العمل حيث حزيا السؤالين المرتبة الثانية بنسبة (97.33%) أما العبارة (3) نجد أن الموظفين المستجوبين على استعداد لبذل مجهود أكبر من ماهو مطلوب منهم و ذلك لتحقيق أهداف المؤسسة جاءت في المرتبة الثالثة بنسبة (96%) ورغم هذا كله نرى أن مستوى اعتزاز و فخر الموظفين بمؤسستهم مرتفع ، إذن على العموم مستوى الولاء العاطفي في المؤسسات محل الدراسة مرتفع وهذا ما أكدته "كانتر" في نموذجها بحيث يرى أن الولاء التنظيمي له ثلاثة أنواع نابعة من متطلبات سلوك الفرد فيرى أن الولاء المستديم الذي يمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقاتهم مقابل استمرار المنظمة التي يعملون بها لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءا من منظماتهم فيجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها . وهذا يشبه الولاء العاطفي أو الوجداني (ميجان عبد الرحمان 1988، 97)

ثانيا : الولاء المستمر البقائي :

- 7- توضح نسبة العبارة السابعة : " أشعر بالخوف من ترك العمل بالمؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر " إن نسبة (97.33%) من عينة الدراسة تشعر بالخوف عند ترك العمل نظرا لصعوبة الحصول على عمل آخر ويمثل متوسط الوزن لعبارة هذه (2.92)
- 8- توضح نسبة العبارة الثامنة : "سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في المؤسسة " أن نسبة (97.33%) من عينة الدراسة من الموظفين تتأثر بأمور كثيرة إذا قررو ترك العمل بالمؤسسة ، ويمثل متوسط الوزن (2.92)
- 9- توضح نسبة العبارة التاسعة : "إن بقائي في هذه المؤسسة نابع من حاجياتي للعمل " أن نسبة (96%) من عينة الدراسة أن بقائي في المؤسسة يكون حسب رغبتي للعمل فيها ، ويمثل متوسط الأوزان (2.88)
- 10- توضح نسبة العبارة العاشرة : " أشعر أن لدي خيارات محدودة لذا أفكر في ترك العمل " أن نسبة (90.67%) من عينة الدراسة يشعرون بأن لديهم خيارات محدودة لكي لا أفكر في ترك العمل ويمثل متوسط الوزن (2.72)
- 11- توضح نسبة العبارة الحادي عشر : " تقدم المؤسسة مزايا لا تتوفر في مؤسسة أخرى " أن نسبة (97.33%) من عينة الدراسة تقدم لهم مؤسستهم مزايا لا يجدونها في مؤسسة أخرى ، ويمثل متوسط الوزن لهذه العبارة (2.92) .

من خلال قراءتنا للجدول رقم (09) الذي يتضمن الجزء الثالث "مستوى وواقع الولاء التنظيمي في المؤسسة " ويشمل الجزء الثاني " الولاء المستمر البقائي" نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أسئلة هذا المحور بين متوسط و مرتفع ، حيث جاءت العبارات (11,08,07) في المراتب الأولى بدرجة مرتفع وكانت أغلب الإجابات بموافق ونسبتهم (97.33%) ما يعني أن الموظفين يشعرون بالخوف عند ترك المؤسسة ويتأثرون بامور كثيرة في حياتهم عند تركهم لعملهم وهذا ما جعلهم باقين في المؤسسة لأنها تقدم لهم مزايا لا يجدونها في مؤسسات أخرى ، أما العبارات (10,09) كانوا في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفع وذلك بنسبة مابين (96.90%) ما يعني أن الموظفين مضطرين للبقاء في المؤسسة لأن ليس لهم بدائل أو خيارات أخرى لترك العمل ، إذن من إجمالي الإجابات على هذا الجزء نستنتج أن الولاء البقائي أو المستمر مرتفع وهذا يدل على أن الموظفين لديهم مصالح وخيارات محدودة مع مؤسستهم ، وهذا ما أكد عليه في نموذج "ألين ومايو 1991 " قام بتحديد أبعاد الولاء التنظيمي وقسم العوامل المؤثرة في هذه الأبعاد إلى خمسة أقسام فالقسم الثالث أكد أن الولاء المستمر يتعلق بتوقعات العمل لدى العامل و كذلك الالتزامات . (مالكي محمد أمين 2016، 63)

ثانيا : الولاء الأخلاقي (المعياري) :

- 11- توضح العبارة الثانية عشر : " أشعر بضرورة الإلتزام و الولاء للمؤسسة التي أعمل بها " أن نسبة (96%) من عينة الدراسة يوافقون على أنهم يشعرون بضرورة الإلتزام و الولاء للمؤسسة ، ويتمثل متوسط وزن هذه العبارة (2.88)
- 13- توضح العبارة الثالثة عشر : " الإلتقال من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى عمل غير أخلاقي " أن نسبة (93.33%) من عينة الدراسة يوافقون على أن الإلتقال من مؤسسة إلى آخر بعمل غير مقبول ، ويتمثل متوسط وزن هذه العبارة (2.8)
- 14- توضح العبارة الرابعة عشر : " أشعر بالإلتزام أخلاقي يدفعني للإستمرار في عملي في هذه المؤسسة " أن نسبة (93.33%) من عينة الدراسة موافقين على الشعور بالإلتزام الأخلاقي مما يدفعهم للإستمرار في العمل بالمؤسسة ويتمثل متوسط وزن هذه العبارة (2.8)
- 15- توضح العبارة الخامسة عشر " أشعر أدبيا بضرورة الإستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان أفضل " أن نسبة (90.67%) من عينة الدراسة يوافقون على الشعور أدبيا بضرورة الإستمرار في العمل حتى مع وجود عروض عمل أفضل ، ويتمثل متوسط وزن هذه العبارة (2.22)

16- توضح العبارة السادسة عشر: " احرص على الإستمرار في العمل في هذه المؤسسة " أن نسبة (93.33%) من عينة الدراسة يوافقون على الحرص على الإستمرار في العمل بالمؤسسة ويتمثل متوسط وزن هذه العبارة (2.8)

17- توضح العبارة السابعة عشر: " من الأفضل أن يقضي الفرد حياته المهنية في مؤسسة واحد" أن نسبة (98.67%) من عينة الدراسة يوافقون على أن الفرد من أفضل أن يقضي حياته المهنية في مؤسسة واحدة ويتمثل متوسط وزن هذه العبارة (2.96)

من خلال قراءتنا للجدول رقم (09) الذي يتضمن الجزء الثالث: " مستوى وواقع الولاء التنظيمي في المؤسسة ويشمل الولاء الأخلاقي المعياري " يتبين لنا أن متوسطات الإجابة موافق وغير متأكد فقد حضيت موافق على أعلى نسبة ، بنسبة (98.67%) . واحتلت العبارة رقم 17 المرتبة الأولى بإجابة موافق (24) فالجميع يوافقون على أن الفرد يقضي معظم حياته المهنية في مؤسسة واحدة وهذا دليل شديد على مدى ولائهم لمؤسستهم الأولى خصوصا في توفير جميع الظروف المناسبة أما بالنسبة للحرص على الإستمرار و الرغبة في البقاء في هذه المؤسسة فحضيت بـ(21) إجابة موافقة فأغلب الموظفين يبدون ولائهم الأخلاقي للمؤسسة وهذا ما جاء به نموذج "ستبرز" الذي يرى بأن الخصائص الشخصية و خصائص العمل تتفاعل كمدخلات وتحدد ميل الفرد بالمنظمة ، مما ينتج لدينا رغبة بعدم ترك المؤسسة و البقاء فيها ويجد كذلك أن الإنتقال من مؤسسة إلى أخرى عمل غير أخلاقي فحسب تحليلنا للمحاور و الأجزاء الثلاثة نجد الصدارة للولاء العاطفي ثم يليه الولاء المعياري ثم المستمر البقائي ، وبصفة كلية الولاء التنظيمي في المؤسسة كان مرتفع (أماني محمد زيدان 2017، 104)



خلاصة الفصل :

من خلال ما تم التوصل إليه من خلال هذا الفصل تعرض الطالب لمجموعة من النتائج و التي من خلالها تم الوصول إلى المجريات و إتجاهات هذه الدراسة ، ومن خلال تحليل النتائج ومناقشتها و التي أظهرت أنه هناك علاقة بين نظام الحوافز و مستوى الولاء التنظيمي لموظفين المؤسسة الصناعية للكوابل ENICAB بسكرة

قائمة المراجع :

- الطاهر الوافي (2013) ، التحفيز و أداء الممرضين ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع – تخصص تنظيم و عمل ، جامعة قسنطينة 2 الجزائر .
- .أمانى محمد زيدان (2017) أثر وجود حياة العمل في مستوى الولاء التنظيمي ، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإقتصاد ، جامعة دمشق ، سوريا
- فريدة بن إبراهيم (2015) أنماط السلوك القيادي للمدير وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص علم النفس العمل و التنظيم ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر.
- .مالكي محمد امين (2016)، العوامل الشخصية و التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب و السكاكين و الصنابر BCR ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد لمين دباغين ، سطيف 2 ، الجزائر
- .ميجان عبد الرحمان (1998) ، الولاء التنظيمي للمدير السعودي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، السعودية.
- غازي حسين (2013)، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن ، دراسة ميدانية على أمانة عمان الكبرى – رسالة ماجستير في إدارة الأعمال – جامعة الشرق الأوسط – الأردن
- ماهر علي صالح السالم ، (2015) ، الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي و العام زوعلاقته بالمشاركة باتخاذ القرار ، رسالة لنيل شهادة الماجستير للتربية المقارنة والادارة التربية ، جامعة دمشق ، سوريا

- هناء محمد جلال ، (2018) ، انماط القيادة السائدة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام لمحافظة المنوفية و علاقتها بالولاء التنظيمي لمعلميهم ، رسالة ماجستير في التربية المقارنية و الادارة ، جامعة المنوفية ،

الفصل الخامس: مناقشة وتفسير فرضيات

تمهيد

- 1) مناقشة نتائج الفرضية 1
- 2) مناقشة نتائج الفرضية 2
- 3) مناقشة نتائج الفرضية 3

خلاصة الفصل



تمهيد:

إستكمالاً لما توصلنا إليه في الفصل الرابع الذي تعرفنا فيه على عرض النتائج

(الإستينيان) وتحليلها و تفسيرها، ففي هذا الفصل سوف نقوم بمناقشة فرضيات الدراسة

تفسير و مناقشة نتائج فرضية الدراسة :

من خلال الدراسة الميدانية التي طبق فيها مقياس الحوافز و مستوى الولاء التنظيمي على موظفي المؤسسة الصناعية للكوابل ENICAB بسكرة لمعرفة نظام الحوافز و مستوى الولاء التنظيمي في مؤسستهم .

وبعد تقرير البيانات و التعليق عليها وتحليلها توصلنا إلى جملة من النتائج و أجبنا من خلالها على التساؤل وتحققنا من الفرضيات المطروحة في بداية الدراسة ، وفيما يلي سنحاول مناقشة وتفسير هذه الفرضيات :

أولا : مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى :

تقر الفرضية الأولى بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز و مستوى الولاء العاطفي لدى الموظفين المؤسسة الصناعية للكوابل ENICAB بسكرة – ومن خلال عرضنا للنتائج المتوصل إليها و مناقشتها على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين نظام الحوافز و مستوى الولاء العاطفي لدى الموظفين بالمؤسسة الصناعية للكوابل ENICAB بسكرة – بحث أن نتائج الدراسة المتوصل إليها من خلال هذا الجانب التابع للجانب الثالث " واقع و مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسة " أسفرت على أن الموظف في المؤسسة لديه رغبة كبيرة في إكمال ما تبقى من حياته المهنية في المؤسسة وهذا حاز على نسبة كبيرة من موافقة الموظفين (98.67%) و المتوسط الحسابي (2.96) وهذا دليل على أن المؤسسة محل فخر و اعتزاز لدى الموظفين وتعني لهم الكثير ويصعب عليهم تركها هذا يكون بزيادة ولائهم وحبهم لها نظرا لما تقدمه لهم ، وهذا ما إستنتجناه ، أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين نظام الحوافز الذي هو أساس وركيزة للموظفين من أجل حب و فخر بمؤسستهم وبالتالي يكون ولائهم العاطفي مرتفع نوع ما وهذا ما أكده عليه غالبية الدراسات السابقة ومنها دراسة عباد وخديجة (2013) بعنوان (القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات (جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة) : هدفت إلى معرفة القيم التنظيمية السائدة لدى أساتذة الجامعات بالجزائر وعلاقتها بالولاء التنظيمي ، بحيث توصلت إلى أن مستوى الولاء لدى الأساتذة كان مرتفع وذلك من خلال القيم السائدة (الكفاءة ، الصفة فرق العمل ، قوة العدل) (هنا محمد جلال ، جمال الدين لطفى ، 2018 ، 56)

ثانيا : مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية :

تنص الفرضية الثانية بأنه : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز ومستوى الولاء المستمر لدى الموظفين المؤسسة الصناعية للكوابل بسكرة ENICAB بسكرة ومن خلال عرضنا النتائج المتوصل إليها ومناقشتها اتضح لنا أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة و إيجابية بين نظام الحوافز و الولاء المستمر البقائي بحيث أن النتائج التي تحصلنا عليها من خلال تحليلنا لها اتضح لنا أن الموظف يشعر بالخوف ويتأثر كثيرا عند تركه المؤسسة لأنها هي من تقدم لهم كثيرا من الحوافز منها المادية و المعنوية تضمن بها لهم بقائهم وتمنحهم الكثير من المزايا لا يجدونها في مؤسسات أخرى هذا ما جعل الموظفين باقين في المؤسسة ويشعرون بولاء وحب لها فهذا الولاء يعتمد على القيمة الاستثمارية و المادية وذلك من خلال إستمراره و استقراره في المنظمة ، وهذا ما أكد عليه في نموذج " إيتزيوني " حيث قسم الولاء التنظيمي إلى : (الولاء المعنوي ، الولاء التنظيمي ، الولاء الاضطراري) فأكد أن الولاء التنظيمي هو الذي يمثل علاقة أقل قوة من التنظيم في الأفراد يصبح لديهم ولاء مرتفع إذا وجدوا بأن هناك منافع سوف تعود عليهم من وراء هذا الولاء (فريدة بن إبراهيم، 2015، 134)

ثالثا : مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة :

تقر الفرضية الثالثة بأنه : توجد علاقة ذات إحصائية بين نظام الحوافز و الولاء المعياري (الأخلاقي) لدى موظفي المؤسسة الصناعية للكوابل ENICAB بسكرة ومن خلال عرضنا للنتائج المتوصل إليها ومناقشتها على أنه هناك علاقة دلالة إحصائية موجبة و إيجابية بين نظام الحوافز و الولاء الأخلاقي لدى موظفي المؤسسة الصناعية للكوابل ENICAB بسكرة – بحيث أن النتائج التي تحصلنا عليها من خلال الجانب التابع للجانب الثالث : مستوى و واقع الولاء التنظيمي في المؤسسة ، أو وضحت أن الموظف لديه ولاء أخلاقي كبير إتجاه مؤسسته فهو لا يشعر برغبة في تغيير المؤسسة الأولى التي أشتغل بها فهو يعتبر هذا العمل غير أخلاقي فسنوات الخبرة التي يكتسبها الموظف تعبر عن مدى ولاءه لمؤسسته وهذا ما أكدت عليه دراسة حنونة (2006) فهي ركزت على مدى تأثير بعض من العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على ولاءهم (سنوات الخدمة ، مكان العمل ، نوع الوظيفة ...) فتوصلت لوجود مستوى عالي من الولاء وهذا نفسه ما توصلنا إليه من خلال تحليلنا لنتائج دراستنا الحالية . (ماهر علي الصالح السالم، 2015، 24)



خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل نرى أن هناك علاقة موجبة بين نظام الحوافز و مستوى الولاء التنظيمي هذا ما يتطلب من المؤسسة إختيار نظام حوافز جيد لإرضاء موظفيها من أجل البقاء والحب و الولاء لهذه المؤسسة



مقترحات و توصيات

بعد إنتهائنا من الدراسة الميدانية ، و إستنادا لما توصلنا إليه من نتائج و نقدم عدد من التوصيات و الإقتراحات التي توصلنا إليها على أمل أن تفيد المسؤولين وأصحاب القرار بالمؤسسة الصناعية للكوابل ENICAB بسكرة – وكذلك الباحثين و المهتمين بهذا الموضوع :

- 1- ضرورة الإهتمام بتطبيق و تفعيل الحوافز المادية بصفة عامة وخاصة التي حصلت على رواتب متدنية
- 2- ضرورة تفعيل الحوافز المعنوية و الإهتمام بالجانب المعنوي للموظف و منحه عدة استحقاقات وفقا لعمله
- 3- تفعيل و تطوير لائحة المكافآت حسب نظام العمل ، لكي يشعر الموظف بتقديره و مكانته المهنية
- 4- على أصحاب العمل و المشرفين ، العمل على بناء ثقة أكبر و أقوى بين الموظفين و تحديد الأهداف و التوقعات المطلوبة منهم و تقدير مجهودهم من خلال التعرف على دوافعهم على روح المبادرة و الإبداع و الإبتكار
- 5- الإهتمام بدراسة المشكلات بين طاقم الموظفين و كل العمال (غياب ، شجار ، إهمال ، ماطلة ، تذمر ...) و التعرف على السمات و الظروف الشخصية و الظروف الصحية و معالجتها
- 6- إشراك الموظفين في إتخاذ القرارات و الأخذ بأراهم لبناء ثقة و تعاون
- 7- الإهتمام بتنمية التحفيز الذاتي للموظفين من خلال تنمية الرقابة الذاتية وذلك من خلال منحهم السلطات اللازمة لأداء مهامهم بفعالية و منحهم الشعور بالإحترام داخل المؤسسة
- 8- وضع جميع المبدعين و المتميزين في لوحات الشرف خاصة بمواقع بارزة في مكان العمل و منحهم الأوسمة و الميداليات و خطابات الشكر .



الخاتمة :

استهدفت الدراسة الحالية بحث جانب هام يتعلق بنظام الحوافز وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسة الصناعية للكوابل ENICAB - بسكرة - فقد تناولنا بالدراسة والتحليل هذا الموضوع ، وذلك من خلال الإطار المنهجي والنظري ومعالجته أيضا بالنزول للميدان فالربط بين الجانبين النظري والتطبيقي توصلنا من خلال النتائج التالية :

نظام الحوافز أو دوافع العمال متعددة فمنها المادية ومنها المعنوية وعلماء الإدارة توصلوا أن الحوافز هي التي تعتبر الحافز الذاتي والقوي لتحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة ، فهي المحرك الرئيسي لطاقت ورغبات الأفراد لتمسك بعملهم ، وغيابها وعدم فعاليتها ينعكس سلبا على أداء الأفراد وللبحث عن رابط قوي يربط الفرد بعمله أو بمنظمته ويكفل بالإستمرار في العمل ، فوجد الولاء التنظيمي هو الرابط القوي فهو ليس فطرة في الفرد إنما يكتسب بتوفر تشكيلة (حوافز مادية ، معنوية) فهو شعور داخلي يجعل الفرد العامل يتبنى قيم وأهداف مؤسسته ويسعى جاهدا لتحقيق هذه الأهداف ، لكنه مؤشرا أكثر صدقا ودلالة تعمد عليه المؤسسات في التنبؤ بمدى إستعداد عمالها لتحقيق اهدافها والوقوف بجانبها في أوقات الأزمات ، ومنه توصلنا إلى أن للحوافز اثر كبير وبالغ على تقوية شعور الفرد بالولاء إتجاه مؤسسته ، ونحن بدورنا بحثنا في هذه العلاقة بين نظام الحوافز ومستوى الولاء التنظيمي وأسقطناها على عينة من موظفي المؤسسة الصناعية للكوابل ENICAB - بسكرة - وتوصلنا من خلال هذه العلاقة إلى جملة من النتائج نوردتها فيما يلي :

- تختلف الدوافع والحوافز من فرد إلى آخر .

- نظام الحوافز هو نظام أحيانا فعال وأحيانا غير فعال حسب المؤسسة وخصوصيتها وذلك من حيث بيئتها أو قيمها أو إتجاهاتها .

- يجب على المؤسسة أن يقوم بتنوع في الحوافز (المادية والمعنوية) لأن الفرد العامل لديه حاجات متفاعلة فيما بينها.

- العنصر البشري المتميز هو من يحقق أهداف المؤسسة لذلك يجب على المسيرين الإهتمام به لكي يكسب ولائه وحبه لمؤسسته والاستمرار فيها.

- الولاء التنظيمي من خلاله يستطيع الفرد أن يتبنى أهداف مؤسسته و يسعى لتحقيقها كأنها أهدافه .



- الولاء التنظيمي له أثر إيجابي على أداء الأفراد.
- الولاء التنظيمي هو شعور يكتسب وينمو في ظل توفر الشروط اللازمة من (مناخ تنظيمي، جماعات عمل مريحة و متماسكة، حوافز مادية ومعنوية)
- توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى أن مستوى الولاء التنظيمي مرتفع
- توجد علاقة موحية بين نظام الحوافز ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاث (المعياري، المستمر، العاطفي)
- و في الأخير نستطيع الإقرار بأن النتيجة المتوصل إليها ليست بالنتيجة النهائية والقطعية، فهي نقطة فاصلة لبداية بحث جديد وإستكمالاً للنقص الموجود، وتوسيعه.



قائمة المراجع :

- 1- هناء محمد جلال ، (2018) ، انماط القيادة السائدة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام لمحافظة المنوفية و علاقتها بالولاء التنظيمي لمعلميهم ، رسالة ماجستير في التربية المقارنية و الادارة ، جامعة المنوفية ، والنشر الطبعة الأولى الإسكندرية ، مصر
- 2- فريدة بن إبراهيم ، (2015) ، علاقة أنماط السلوك القيادي للمدير في مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص علم النفس للعمل و التنظيم ، كلية العلوم الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر
- 3- ماهر علي صالح السالم ، (2015) ، الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي و العام زوعلاقته بالمشاركة باتخاذ القرار ، رسالة لنيل شهادة الماجستير للتربية المقارنة والادارة التربوية ، جامعة دمشق ، سوريا



قائمة المراجع



قائمة المراجع :

- أماني محمد زيدان (2017) أثر وجود حياة العمل في مستوى الولاء التنظيمي ، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإقتصاد ، جامعة دمشق ، سوريا
- أحمد سويسي ،(2018) ، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم و عمل ، جامعة زيان عاشور الجلفة ، الجزائر
- أماني محمد زيدان ، 2017، أثر جودة حياة العمل في مستوى الولاء التنظيمي بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإقتصاد ، جامعة دمشق سوريا .
- امينة مرابطي ، (2010) ، الحوافز ودورها في تحسين اداء العاملين ط1 ، نمتبة النور
- إيهاب أحمد عويضة ، 2008، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية ، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين ،
- بدر محمد الجريسي ، (2010) ، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بالمجلس الشوري السعودي ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، السعودية
- بشير صالح الراشدي،(2000)،مناهج البحث التربوي،روية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث،الكويت،59 .
- بن جبار محمد ، (2015) ، التكوين و علاقته بالولاء التنظيمي و حوافز العمل ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم ، جامعة وهران 2 ، الجزائر
- ترمول محمد لطفي ، (2011) ، الحوافز وتأثيرها على الموارد البشرية داخل الادارة و على المجتمع ، جامعة الجزائر 2 ، مجلة الحقائق للدراسات النفسية والاجتماعية العدد التاسع (ج1)
- جمال مراد ، (2011) ، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية ، جامعة باجي مختار عنابة ، الجزائر
- زينتي فريدة ،(2013) ، الولاء التنظيمي لدى اساتذة الجامعة واثرخ على الاداء الوظيفي ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة حسبية بن بو علي الشلف ، الجزائر

- سامي محمد ملحم ،(2000) ،مناهج البحث التربوية وعلم النفس، دار الميسرة للنشر، عمان،الأردن، 219 .
- سعد عامر بن عميان الدوسي ،(2005)، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف الرياض ، السعودية
- سلمى إبراهيم يعقوب العريفي ، (2019) ، المناخ التنظيمي و أثره على الولاء التنظيمي لمنشأة الأعمال ، رسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة إفريقيا العالمية ، الخرطوم ، السودان
- سمر محمد عثمان عبدالله محمد ، (2018)، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير في إدارة الجودة الشاملة و الإمتياز ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، السودان
- سهير كامل عبد الحميد منسي،(2002) ، آسس البحث العلمي في المجالات النفسية و الاجتماعية و التربوية، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر .
- شريط الشريف محمد ، (2009)، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم النفس عمل و تنظيم ، جامعة منتوري محمود ، قسنطينة ، الجزائر
- الطاهر الوافي (2013) ، التحفيزات و أداء الممرضين ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، جامعة قسنطينة 2 الجزائر .
- الطاهر الوافي ، (2013)، التحفيز و اداء المحرضين ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية عالية صالح ، تبسة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم و عمل ، جامعة قسنطينة 2
- عبد الرحمان ، (1998)، الولاء التنظيمي للمدير السعودي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، السعودية
- عبد الله أدم قوز ، (2016) ، التمكين الإداري و أثره على الولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، السودان
- على جوادي ، (2021) ، الحوافز و أثارها على تحسين الأداء الوظيفي لإطارات الشباب و الرياضة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية ، تخصص إدارات و تسيير رياضي ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر

- عمي علي صبرينة ،(2021) ، الدافعية وفق نظرية العزم الذاتي وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر
- غازي حسن عودة الحلابية،2013،أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن،رسالة قد من إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ،كلية الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط
- غازي حسين (2013)، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن ، دراسة ميدانية على أمانة عمان الكبرى – رسالة ماجستير في إدارة الأعمال – جامعة الشرق الأوسط – الأردن
- الفارس سليمان ، 2012، الرضا و الولاء الوظيفي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإقتصاد ، جامعة دمشق سوريا
- فريدة بن إبراهيم (2015) أنماط السلوك القيادي للمدير وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص علم النفس العمل و التنظيم ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر.
- فريدة بن إبراهيم ،(2015)، علاقة أنماط السلوك القيادي للمدير في مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص علم النفس للعمل و التنظيم ، كلية العلوم الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر
- فيربول جيل ،(2011) ، معجم المصطلحات علم الاجتماع ، ط1 ، مكتبة الهلال للنشر ، بيروت ، لبنان
- قصاص خيرة ، 2017 ، أثر السلوك القيادي في تنمية الولاء التنظيمي لدى الموظفين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم ومناجمت ، جامعة الجزائر 2
- قمر الدين حامدين الباشا جمعه ، (2020) ، دور الحوافز في تحقيق رضى العاملين ، بحث تكميلي لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جمعة إفريقيبا العالمي ، كلية العلوم الإدارية ، الخرطوم ، السودان
- لكجل منيف ، (2018) ، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي ، ط2 ، ملتقى البحث العلمي

- اللوزي ، خديجة محمد (2012) مستويات الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية و أثرها على الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة ، رسالة ماجستير في الإدارة و القيادة و التربية ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط عمان ، الأردن
- ماجد إبراهيم شهين ، (2010) ، مدى فعالية و عادات نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية و أثره على الأداء الوظيفي و الولاء و الثقافة التنظيمي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة فلسطين
- مالكي محمد امين (2016)، العوامل الشخصية و التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب و السكاكين و الصنابر BCR ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد لمين دباغين ، سطيف 2 ، الجزائر
- ماهر علي صالح السالم ، (2015) ، الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي و العام زو علاقته بالمشاركة باتخاذ القرار ، رسالة لنيل شهادة الماجستير للتربية المقارنة و الادارة التربوية ، جامعة دمشق ، سوريا
- محمد أحمد سليمان ، (2011) ، الرضا و الولاء الوظيفي دار الوفاء للطباعة و النشر ، الطبعة الأولى عمان، الأردن
- محمد الصيرفي ، (2007) ، السلوك الإداري " العلاقات الإنسانية " ، دار الوفاء للطباعة
- محمد صلاح الدين أبو العلا ،(2009) ، ضغوط العمل و أثره على الولاء التنظيمي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين
- مريم نعون ، (2017) ، أثر الانماط القيادية و التواصلية في الولاء التنظيمي للعمال بالمديرية العامة للمؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المواد البترولية نفضال ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الإجتماعي ، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعدالله
- منوية مزوار ،(2013) ، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد بوقرة ، بومرداس الجزائر
- منير إبراهيم أحمد طالب ، (2011) ، علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية ، قطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإقتصاد و العلوم الغدارية ، جامعة الأزهر ، غزة فلسطين

- ميجان عبد الرحمان (1998) ، الولاء التنظيمي للمدير السعودي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، السعودية.
- نوري منير ، (2010) ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ط1 ، الجزائر
- هالة منصور،(2000) ، محاضرات في مبادئ علم الإحصاء النفسي والاجتماعي ، المكتبة الجامعية ، مصر.
- هناء محمد جلال ، (2018) ، انماط القيادة السائدة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام لمحافظة المنوفية و علاقتها بالولاء التنظيمي لمعلميهم ، رسالة ماجستير في التربية المقارنية و الادارة ، جامعة المنوفية ، والنشر الطبعة الأولى الإسكندرية ، مصر
- الوسيط ، (2011) ، كتاب المعجم ، الوسيط ، ط5 ، مكتبة الشروق الدولية ، مجمع اللغة العربية ، مصر
- **المجلات :**
- بلطرش حياة جميل أحمد ، (2019) ، أبعاد الولاء التنظيمي و واقعة المؤسسة الاقتصادية ، مجلة الإقتصاد الجديد ، مجلد 10 ، العدد 03
- السقاف صفوان أمين و أبو سن ، أحمد إبراهيم ، (2015) ، أثر القيادة بالقيام على الولاء التنظيمي ، مجلة العلوم الاقتصادية المجلد 16 ، العدد 01

- **المراجع الأجنبية :**

- **Al Qurashi , S , M (2009) , An investigation of Antecedents and consequences of organizational commitment among government administrative**
- **Employees in Saudi –Arabia(published doctoral dissertation)- University of Birmmle, England**
- **Meyer , j Allen , N and Smith , C , (1993) commitment to organizations and occupations : Extension and test of a three component conceptualization , journal , of Applied psychology , Vol .**

الملاحق

الملحق 1 :

- 1- التعريف بالمؤسسة الدراسة : تم إجراء الدراسة في المؤسسة الصناعية للكوابل ENICAB - بحيث تعد مؤسسة واحدة من أهم المؤسسات الجزائرية في مجال صناعة الكوابل خاصة، وعليه بإختيارنا لها كمؤسسة محل لدراستنا الميدانية سنحاول التعرف عليها من خلال هذا مايلي
- 2- نشأة المؤسسة وتطورها: في إطار الاصلاحات التي قامت بها الجزائر غداة الاستقلال على المؤسسات العمومية خصوصا ثم اعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية الإلكترونية (SONELEC) إلى عدة مؤسسات هي :

ENIEM المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية

ENIE المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الإلكترونية

ENDIMEL المؤسسة الوطنية لتوزيع العتاد الكهربائي

ENPEC المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات

ENICAB المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل

وبمقتضى المرسوم رقم: 20/83 المؤرخ في: 01/01/1980 اصبحت المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل مستقلة بذاتها ومقرها الجزائر العاصمة لنبثق منها ثلاث وحدات هي :

● **وحدة جسر قسنطينة :** وتختص في صناعة الاسلاك و الكوابل الكهربائية ذات الضغط المنخفض والمتوسط وتبلغ طاقتها الإنتاجية 26000 طن سنويا

● **وحدة واد السمار بالحرش:** و المختص في صناعة الأسلاك والخيوط الهاتفية وتقدر طاقتها الانتاجية ب: 5500 طن سنويا

● **وحدة بسكرة:** و المختصة في صناعة الكوابل الكهربائية هذه الأخيرة إنطلقت أشغالها ضمن المخطط الرباعي للتنمية الاقتصادية (1980-1984) بطاقة إنتاجية تقدر ب: 28600 طن سنويا .

ونتيجة لتطورات الحاصلة انفصلت وحدة بسكرة عن الوحدة الأم وذلك في 01/01/1998 لتصبح من أهم الوحدات على المستوى الوطني وحتى الإفريقي في مجال تخصصها .

تقع وحدة بسكرة في المنطقة الصناعية غرب مدينة بسكرة تتربع على مساحة إجمالية قدرها 42 هكتار منها 12 مغطات تشمل على ورشات الإنتاج، مباني، إدارية، مخازن... إلخ ، أما الباقي فهو عبارة عن مساحة تتضمن أماكن مواقف السيارات، معدات الشحن والتفريغ ومختلف تجهيزات النقل الخاصة بالمؤسسة، إضافة إلى المساحات الحرة (الخضراء) وهناك أيضا مساحة مخصصة إلى البكرات الخشبية التي تلف الكوابل .

وفي ظل التطورات التي شهدتها المؤسسات الجزائرية في السنوات الأخيرة في إطار التعاون الإقتصادي بين الدول، تم خصصة مؤسسة صناعات الكوابل بنسبة 70٪ لصالح الشريك الأجنبي الإسباني جنرال الكابل وهذا غي سنة 2008 ليصبح اسمها مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة (شنافي نوال، 2015، 198)

3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة : الهيكل تنظيمي هو الشكل الذي يوضح العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية وكيفية الإتصال بينها ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة من :

● مديرية العامة: تكون في قمة الهرم التنظيمي لتقوم بالإشراف والمتابعة سير عمل المديرية الفرعية بها وبمساعدة مجموعة من المساعدين المكلفين بعدة مهام هي :

أ- السكرتارية: لها علاقة مباشرة بالمدير، وتعتبر حلقت وصل بين المدير وباقي المديرية الأخرى.

ب- مساعد الرئيس المدير العام المكلف بمراقبة الحسابات: يقوم بمراقبة الحسابات والمبالغ المالية لصادرات المؤسسة و وارداتها من أجل المحافظة على سير العمل المحاسبي بشكل دقيق و واضح .

ت- رئيس مشروع المعلوماتية: مهمته استلام التقارير الشهرية لمختلف أنشطة المؤسسة وتزويد مختلف الأقسام و المديرية بالبرامج وأجهزة الحاسوب للإستفادة منها في إطار شبكة المعلوماتية .

ث- مساعدة رئيس المدير العام لضمان النوعية: مهمته المصادقة والحكم على نوعية أو جودة المنتج ليتم تسويقه

وتدرج ضمن المديرية العامة خمس مديريات فرعية هي :

أولاً: المديرية التقنية : في هذه المديرية تم عمل الإنتاج لذلك فهي تعد من أكبر المديريات على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتتكون من :

1/ دائرة إنتاج الكوابل: تشرف على تسيير العملية الإنتاجية بمختلف مراحلها بدءاً من دخول المواد الأولية إلى غاية خروجها على شكل منتجات وتعبئتها في البكرات الخشبية .
وتضم هذه الدائرة خمسة مصالحي حيث تهتم كل مصلحة بمرحلة معينة من مراحل الإنتاج وهي :

مصلحة تخطيط الإنتاج

- مصلحة العزل PRC

- مصلحة القلد والظفر

- مصلحة العزل والتغليف

- مصلحة التغليف والتجميع PVC

2/ دائرة الصيانة: تهتم هذه الدائرة بصيانة مختلف الوسائل الإنتاجية الآلات الميكانيكية ووسائل التكيف وتأمين الطاقة الكهربائية

وتضم هذه الدائرة أربعة مصالحي وهي :

- مصلحة الصيانة الميكانيكية .

- مصلحة الصيانة الكهربائية.

- مصلحة الصيانة عتاد النقل والتكيف .

- مصلحة المناهج والمراقبة التنظيمية .

3/ دائرة إنتاج الملحقات: تقوم بتصنيع المنتج وفق البرنامج المخطط من قبل مصلحة تخطيط الإنتاج، وتضم هذه الدائرة ثلاث مصالحي هي :

- مصلحة إنتاج حبيبات PVC

- مصلحة صنع البكرات والإسترجاع

- مصلحة المنافع

4/ دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية : وتضم هذه الدائرة المصالح التالية :

- مصلحة التكنولوجيا والتنمية

- مصلحة المخابر

- مصلحة التجارب

ثانياً: مديرية المالية والمحاسبة :

ينصب اهتمام هذه المديرية على تسجيل العمليات المالية والمحاسبية و إعطاء صورة واضحة عن الوضع المحاسبي للمؤسسة وتضم هذه المديرية :

1- دائرة المالية و الميزانية: ويتم فيها التخطيط للميزانية المالية للمؤسسة ومعرفة مدخلاتها و مخرجاتها وتكون من مصلحتين هما:

- مصلحة مالية

- مصلحة الميزانية

2- دائرة المحاسبة : تعمل على تسجيل جميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة سواء داخلي أو مع الخارج و لإعطاء صورة حقيقية عن وضعية المؤسسة، وتكون هذه الدائرة من:

- مصلحة المحاسبة العامة

- مصلحة المحاسبة التحليلية

ثالثاً: مديرية الشراء: تهتم بتزويد المؤسسة بكل ما تحتاجه من مواد أولية في عملية الإنتاج أي تهتم بالتنسيق ومراقبة كل النشاطات المتعلقة مشتريات المؤسسة من خلال:

- مصلحة شراء والعبور

- مصلحة تسيير مخزون قطع الغيار

- مصلحة تسيير مخزون المواد الأولية

رابعاً: المديرية التقنية التجارية : هي مديرية ذات طابع تجاري تقوم بمتابعة تنفيذ القرارات الخاصة بعملية تسيير المنتج النهائي وتتكون من

1- دائرة تسيير المنتج النهائي: تهتم بتهيئة الكابل وإضافة اللمسة الأخيرة عليه لتسويقه وتكون من:

- مصلحة تسيير الكوابل

- مصلحة تسيير إنتاج الملحقات

2- دائرة التسويق: ومهمتها تسويق المنتج وذلك من خلال المصلحتين التاليتين :

- مصلحة البيع

- مصلحة التسويق

خامساً: مديرية الموارد البشرية والوسائل:

تقوم هذه المديرية بالاهتمام بشؤون العاملين، ظروف عملهم، وسائل النقل و التجهيزات وتضم المصاحب التالية :

- مصلحة تسيير المستخدمين

- مصلحة التكوين والخدمات الإجتماعية

- مصلحة الوقاية والأمن

- مصلحة الوسائل العامة

4- **نشاط المؤسسة** : يتمثل نشاط المؤسسة في صناعة الكوابل الكهربائية كالكوابل المنزلية ، كوابل التوزيع ، كوابل ذات الضغط المنخفض و المتوسط ، كوابل معزولة ، و غير المعزولة ، الكوابل الصناعية بالإضافة إلى كوابل أخرى حيث وبفضل إدخال المؤسسة لتكنولوجيا حديثة ومتطورة تمكنت من التخصص في إنتاج أكثر من 400 نوع من الكوابل جمعت المجموعات التالية

1- **الكوابل المنزلية:** تستخدم في البيانات و المنازل، يتراوح ضغطها ما بين 250 و750 فولط وتصنع من مادة النحاس والعزل يكون بمادة PVC وتشمل هذه المجموعة حوالي 229 نوع .

2- **الكوابل الصناعية :** يبلغ عددها 70 نوع تستخدم في تشغيل الآلات الصناعية يتراوح ضغطها ما بين 600 و 100 فولط تصنع من مادة النحاس و الألمنيوم و تعزل بمادتين PVC و PRC

3- **الكوابل الكهربائية ذات الضغط المتوسط و العالي:** تستخدم الكوابل ذات الضغط المتوسط في نقل الكهرباء بضغط يتراوح ما بين 1000 و3000 تصنع من النحاس و الألمنيوم وتعزل بمادة PVC وتشمل 70 نوعا، أما الكوابل ذات الضغط العالي فيفوق ضغطها 3000 فولط

4- **الكوابل الغير المعزولة:** تستعمل في نقل الكهرباء من المحولات الى مناطق توزيع معينة

5- **كوابل هوائية او كوابل التوزيع :** تستخدم هذه الكوابل في توزيع الكهرباء وتصنع من الألمنيوم وخليط المغنيزيوم، الألمنيوم، السيليسيوم تتكون من حوالي 70 نوعا ويرمز لها بالرمز AGS

تقوم المؤسسة أيضا بصناعة البكرات الخشبية للف الأسلاك الكهربائية فيها، كما شرعت في إنتاج حبيبات الكومبوند (compound PVC) وهي مادة أولية للصناعات البلاستيكية الغذائية وغير ها من أجل توسيع إستثماراتها (شنافي نوال. 203.2015)

ولإنتاج الكوابل الكهربائية تحتاج المؤسسة لعدة مواد أولية ومواد عازلة .

وكنتيجة لما قامت به مؤسسة تحصلت سنة 2001 على شهادة الإيزو 9002 لتتحصل بعدها على شهادة الإيزو 9001 سنة 2003 وهي الآن تكثف مجهوداتها كما وكيفا، للمحافظة على حصتها في السوق مواجهة المنافسة (شنافي نوال. 204.2015)

ENTREPRISE DES INDUSTRIES DU CABLE BISKRA

ORGANIGRAMME
&
ORGANISATION
ENICAB SPA

Mars 2021

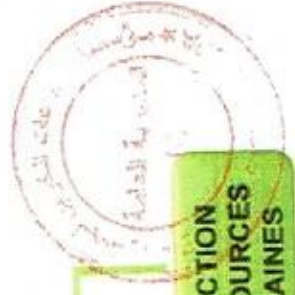
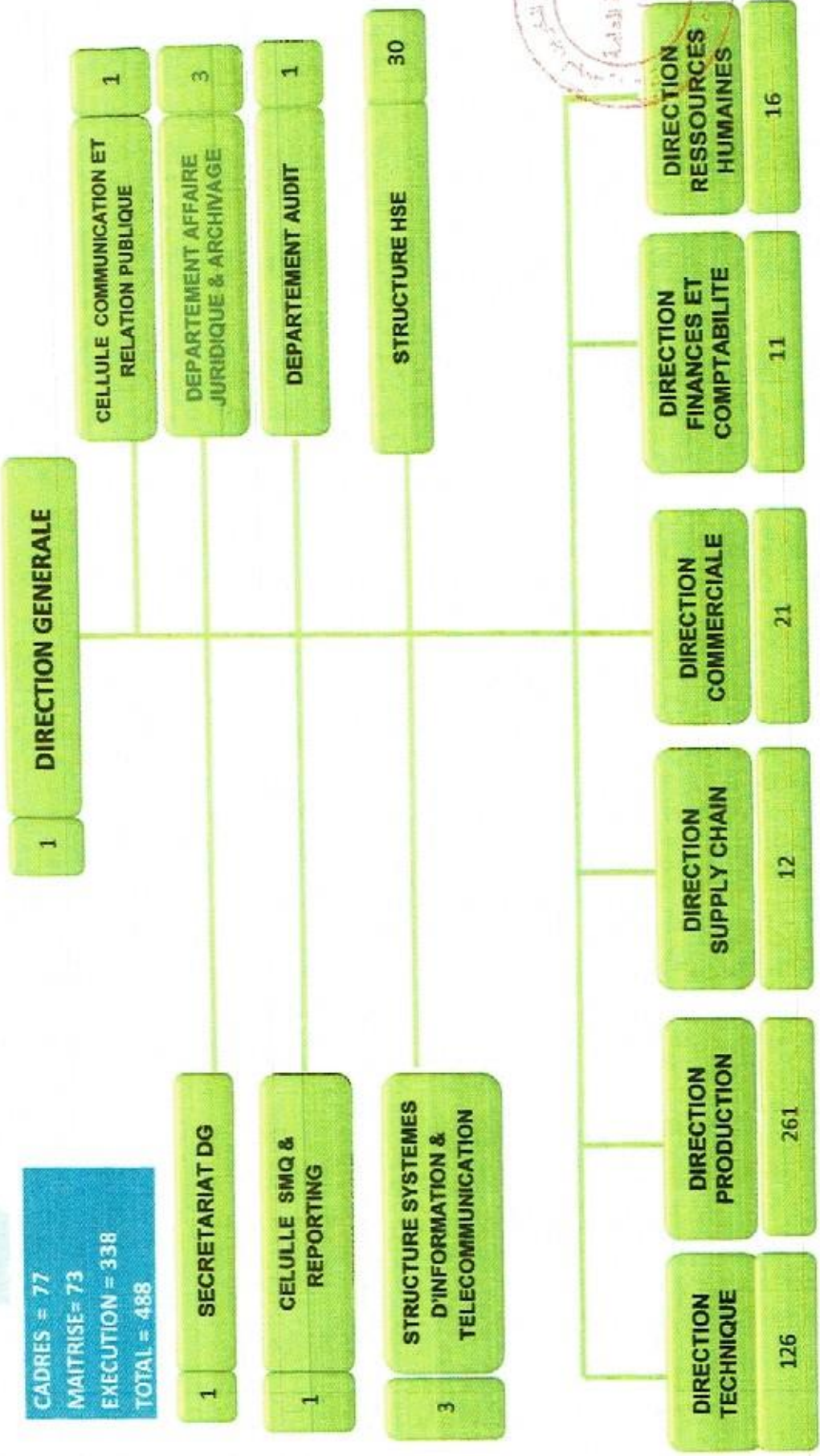


BERZER ABSE
Directeur Général



ORGANIGRAMME GENERALE ENICAB SPA

CADRES = 77
 MAITRISE = 73
 EXECUTION = 338
 TOTAL = 488

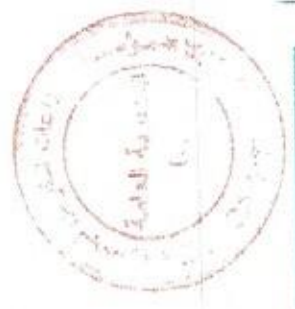
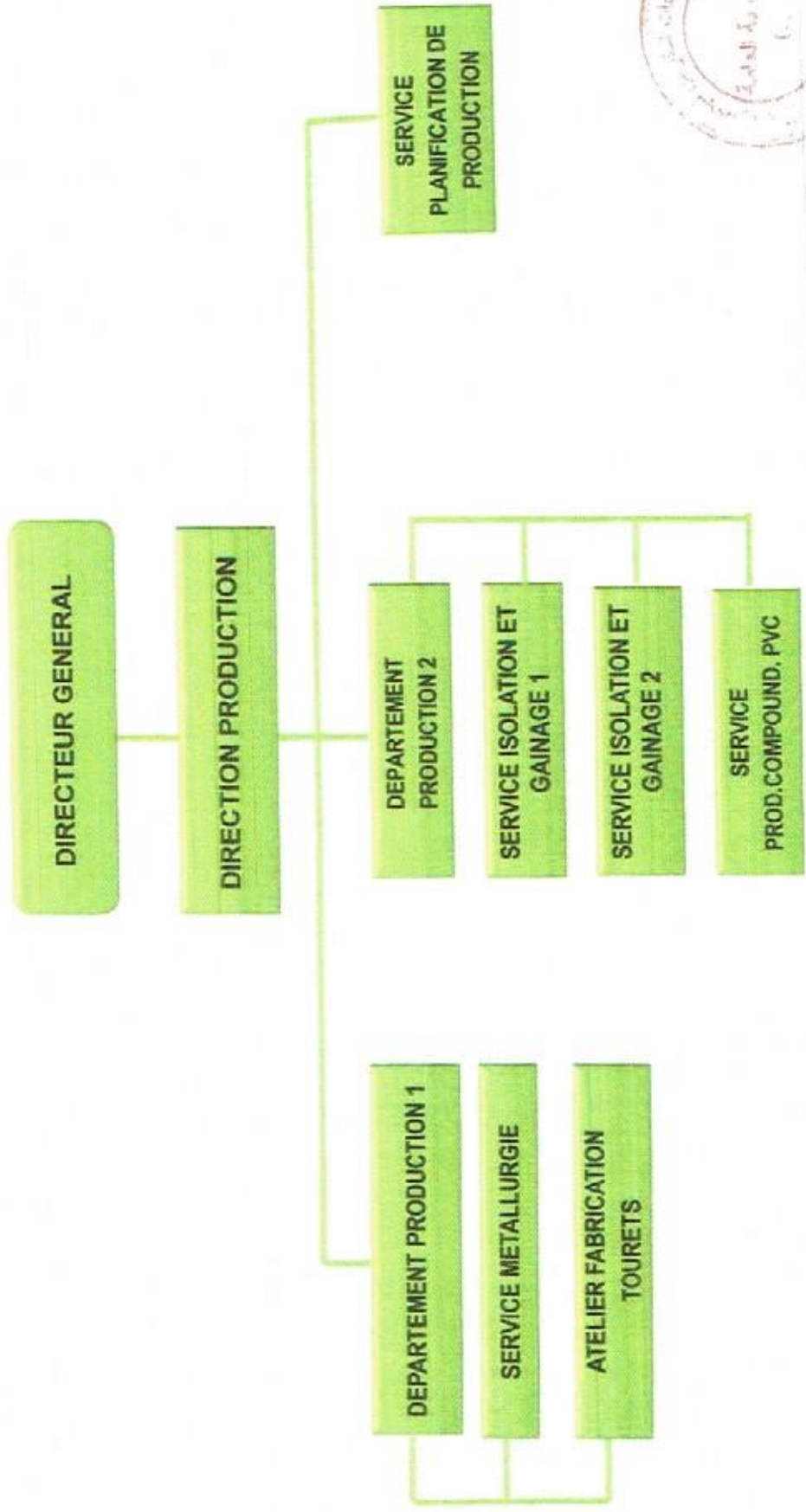


6



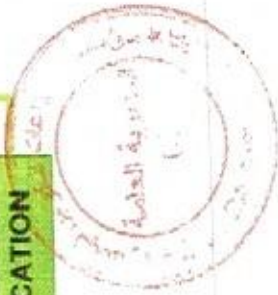
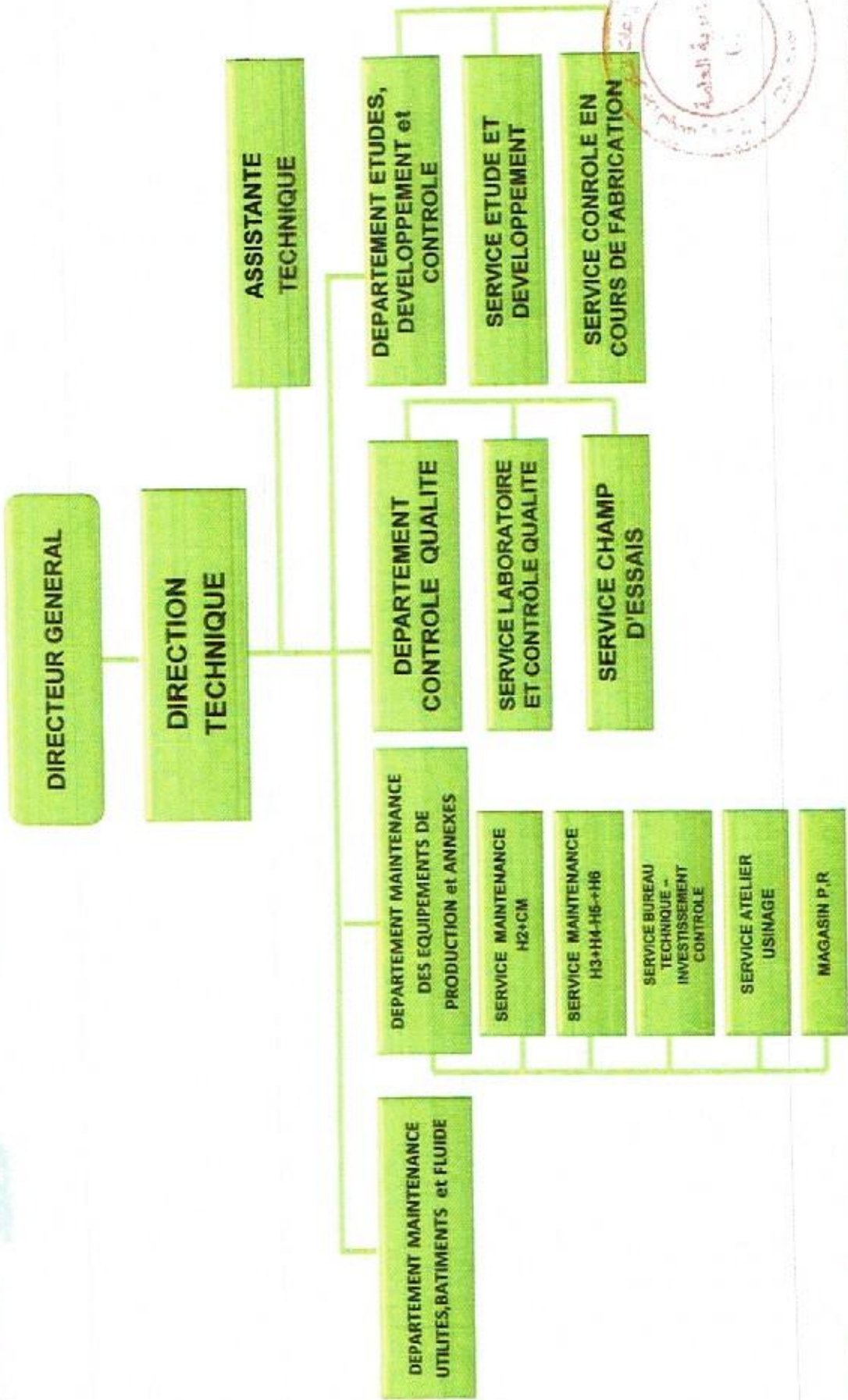


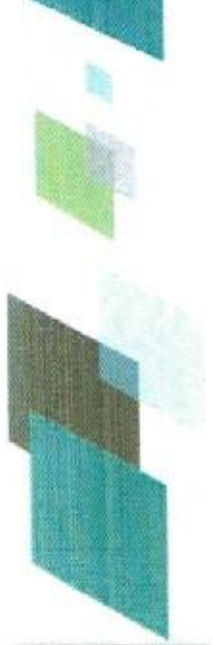
ORGANIGRAMME DIRECTION PRODUCTION



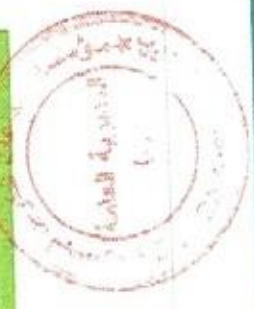
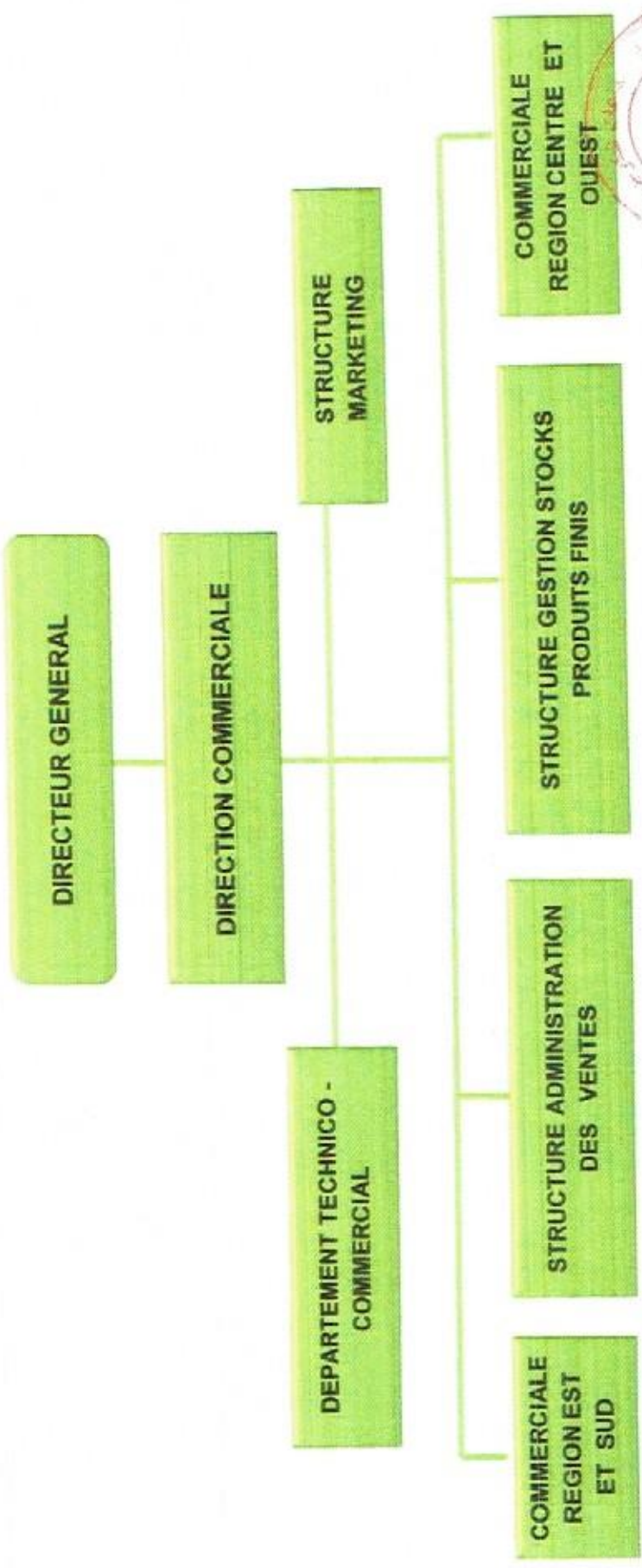
3

ORGANIGRAMME DIRECTION TECHNIQUE





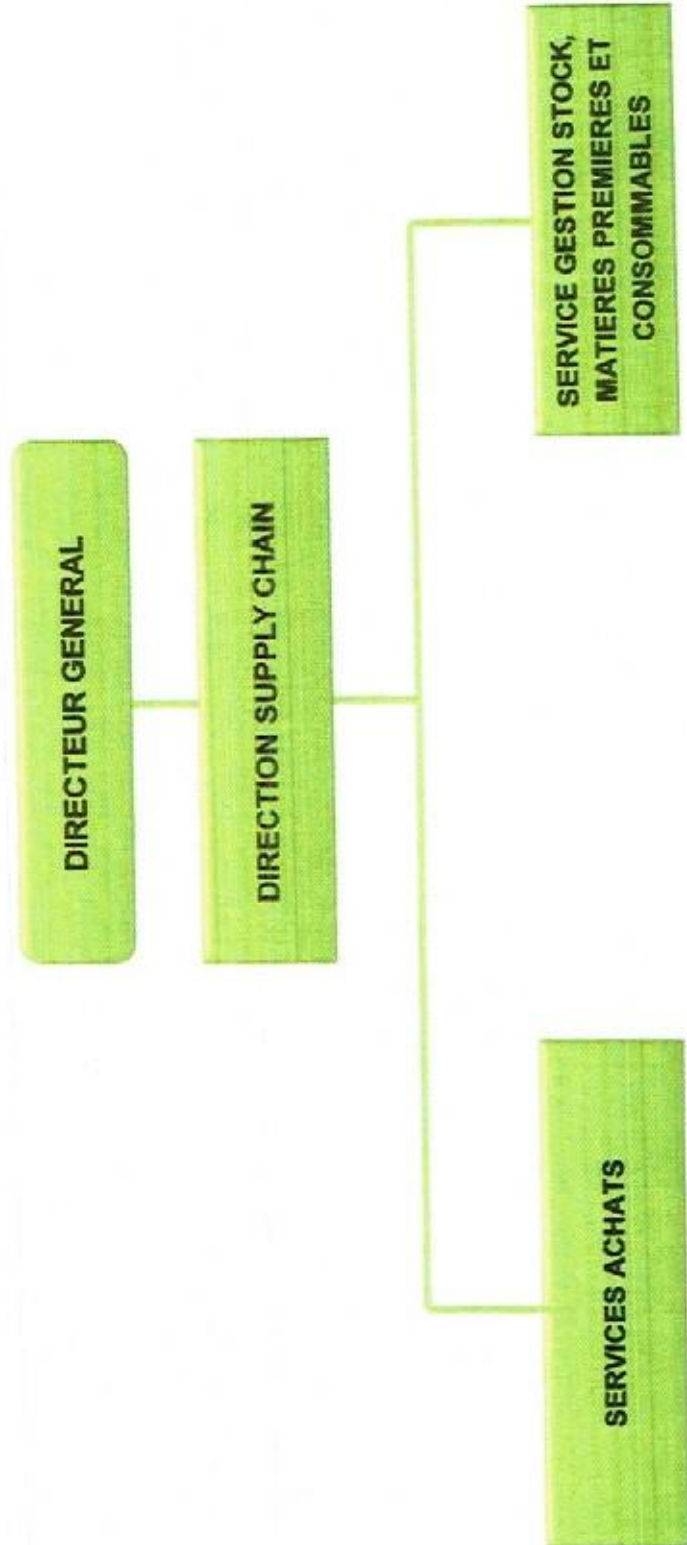
ORGANIGRAMME DIRECTION COMMERCIAL



3



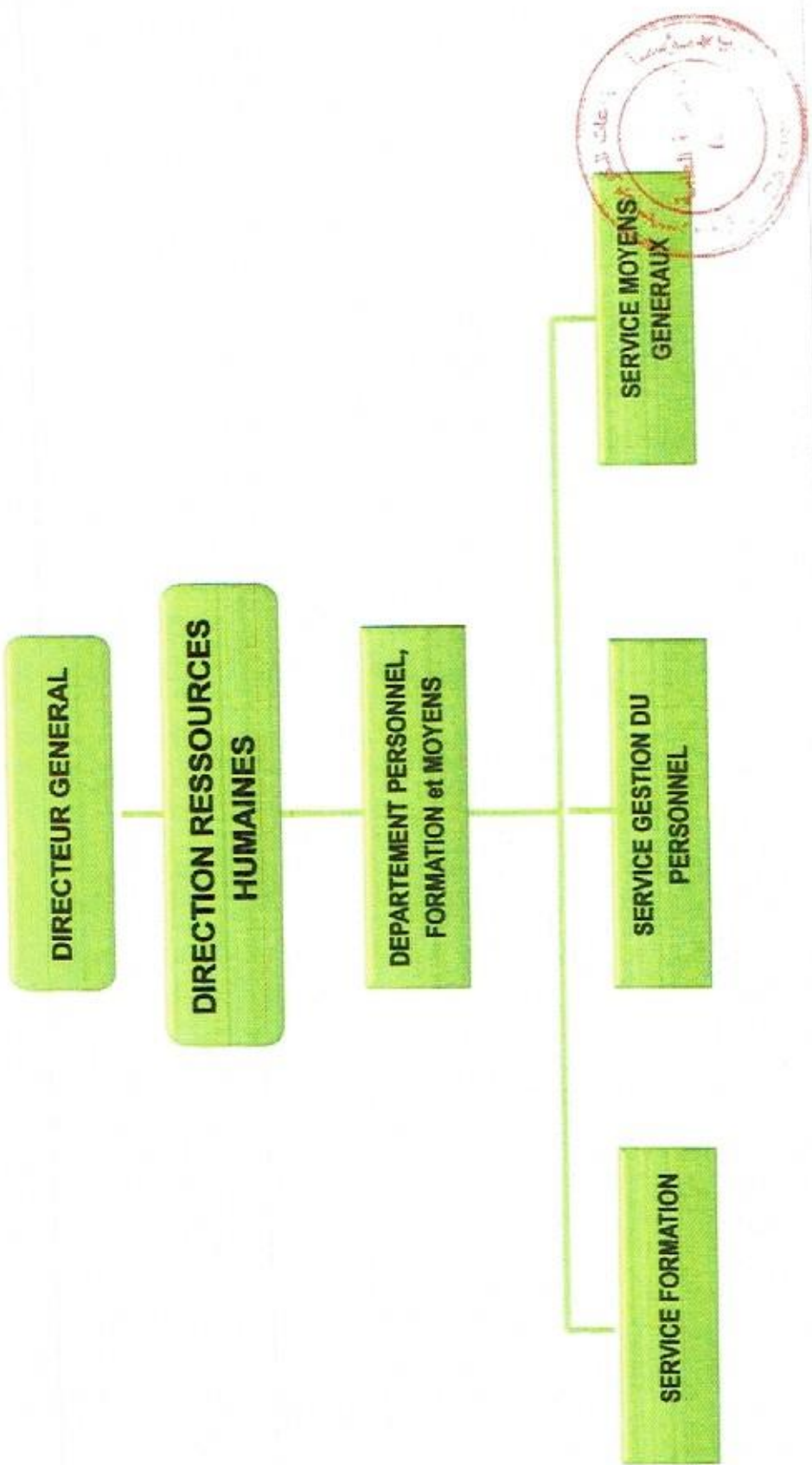
ORGANIGRAMME DIRECTION SUPPLY CHAIN



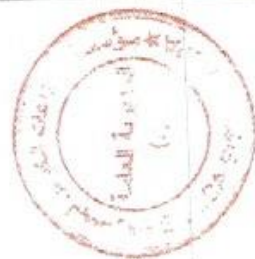
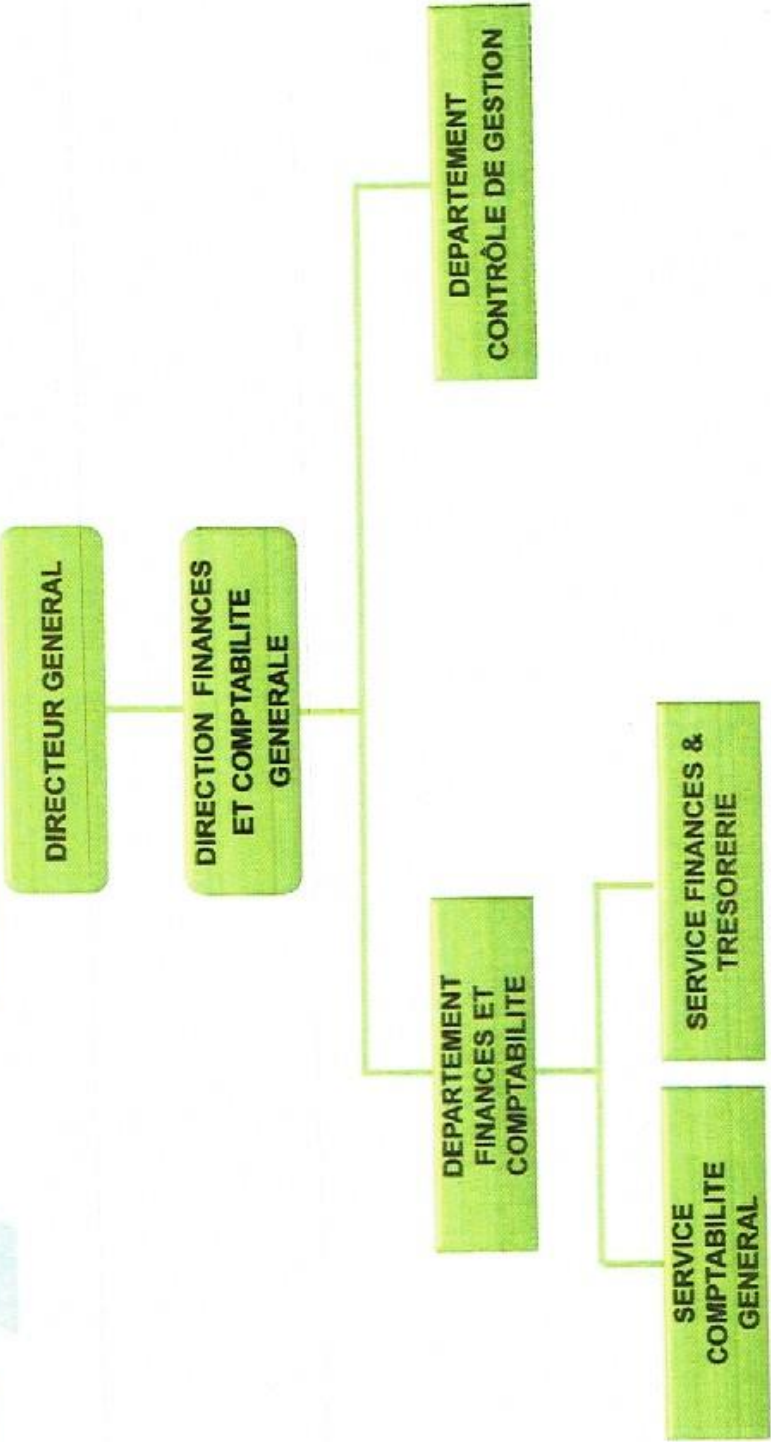
6



ORGANIGRAMME RESSOURCES HUMAINES

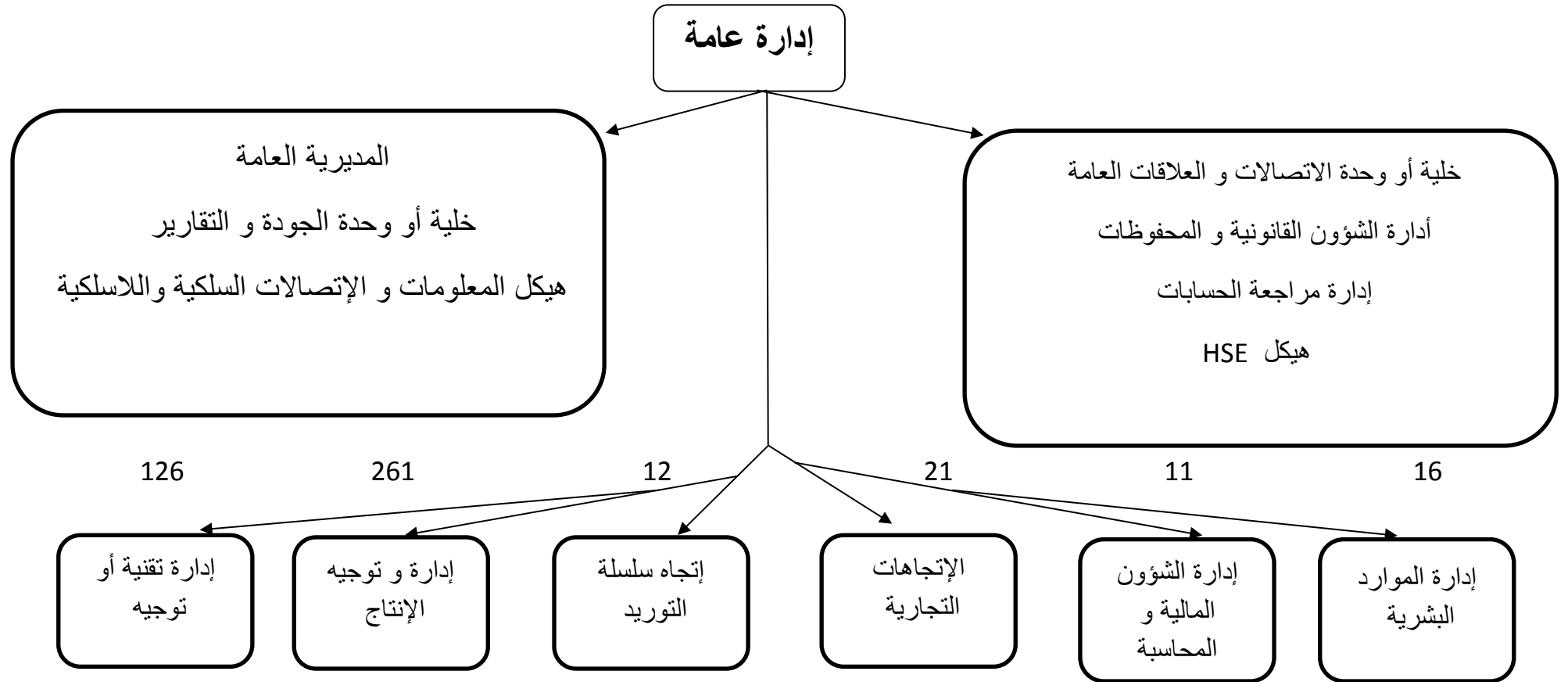


ORGANIGRAMME DIRECTION FINANCES & COMPTABILITES

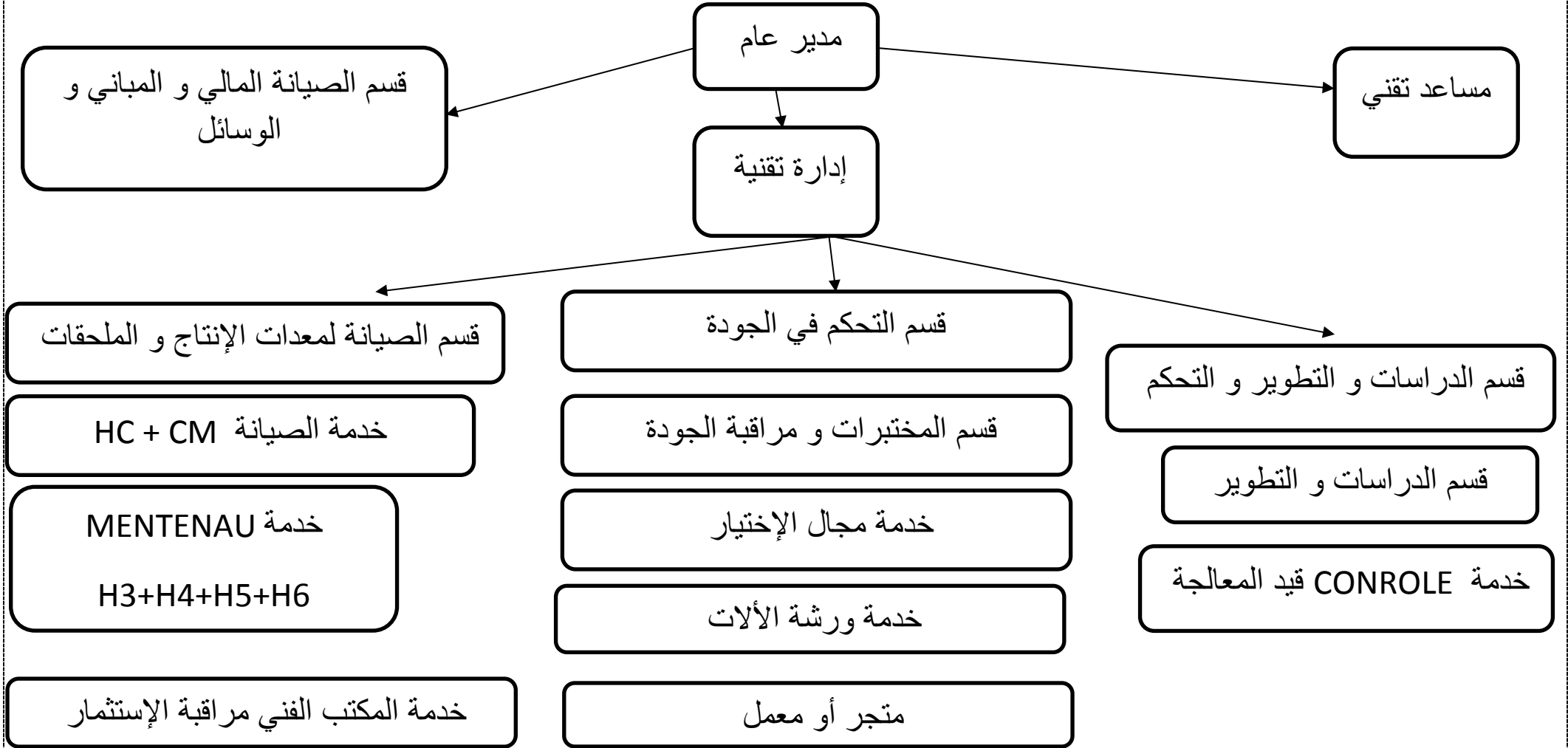


6

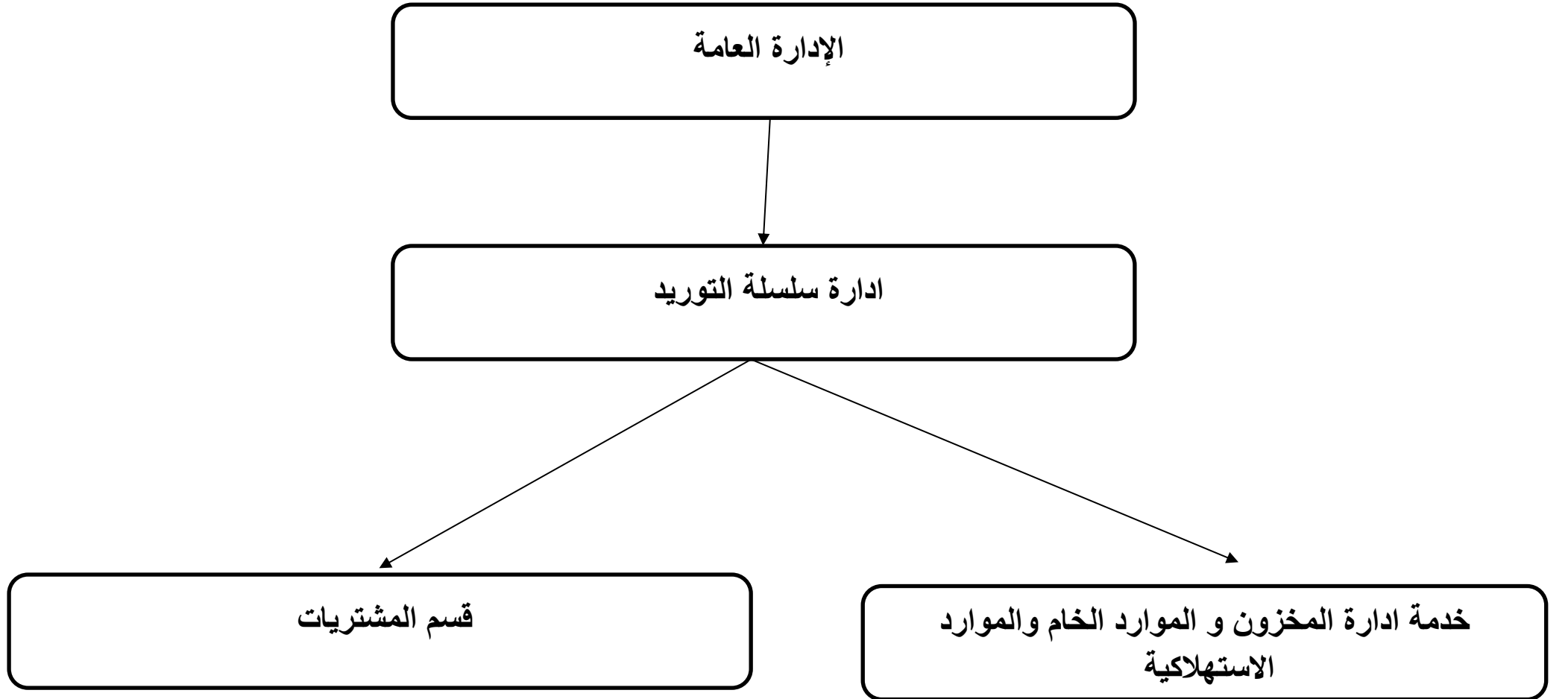
المؤسسة العامة لنيكاب



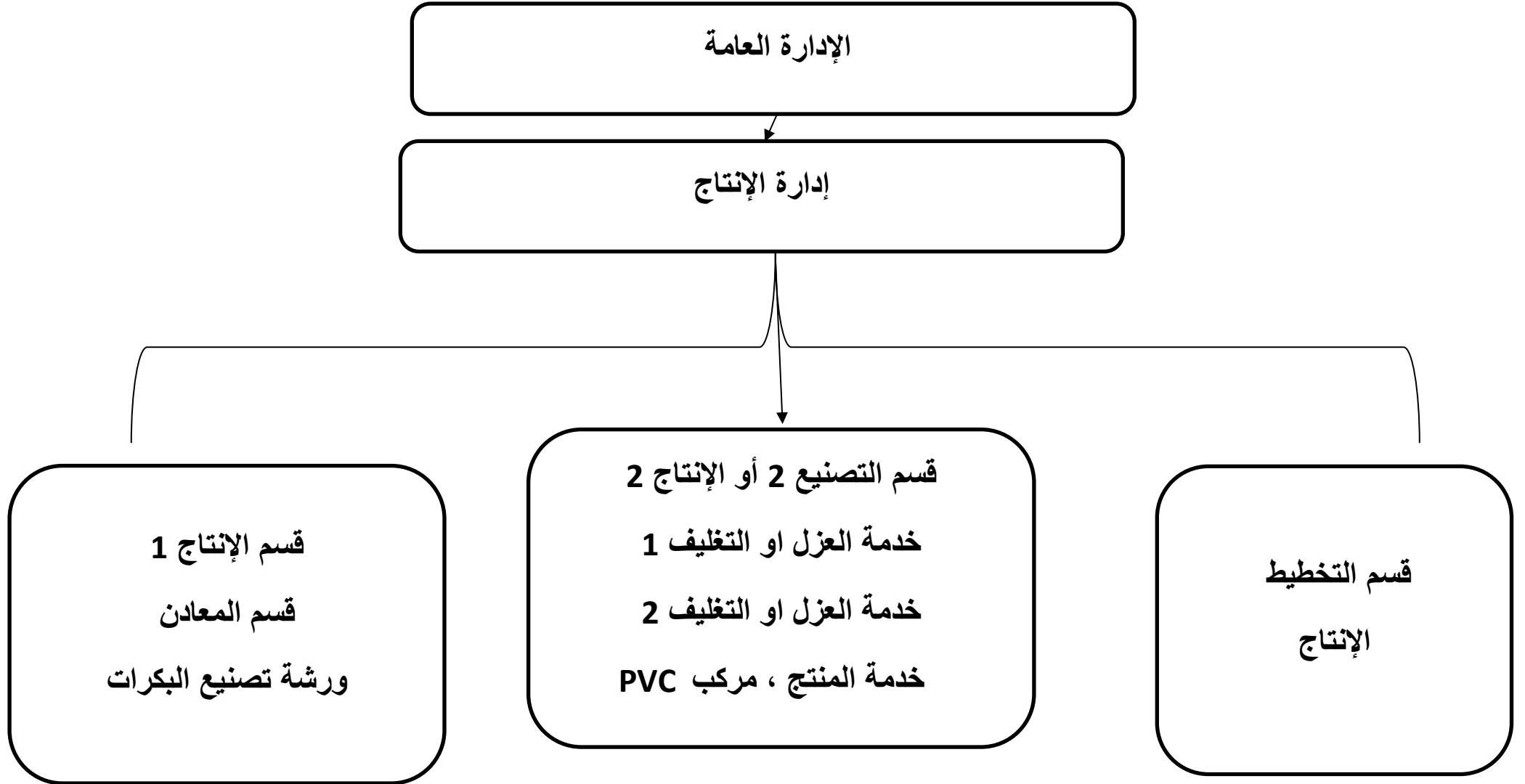
مخطط تنظيم الإدارة الإصطلاحية



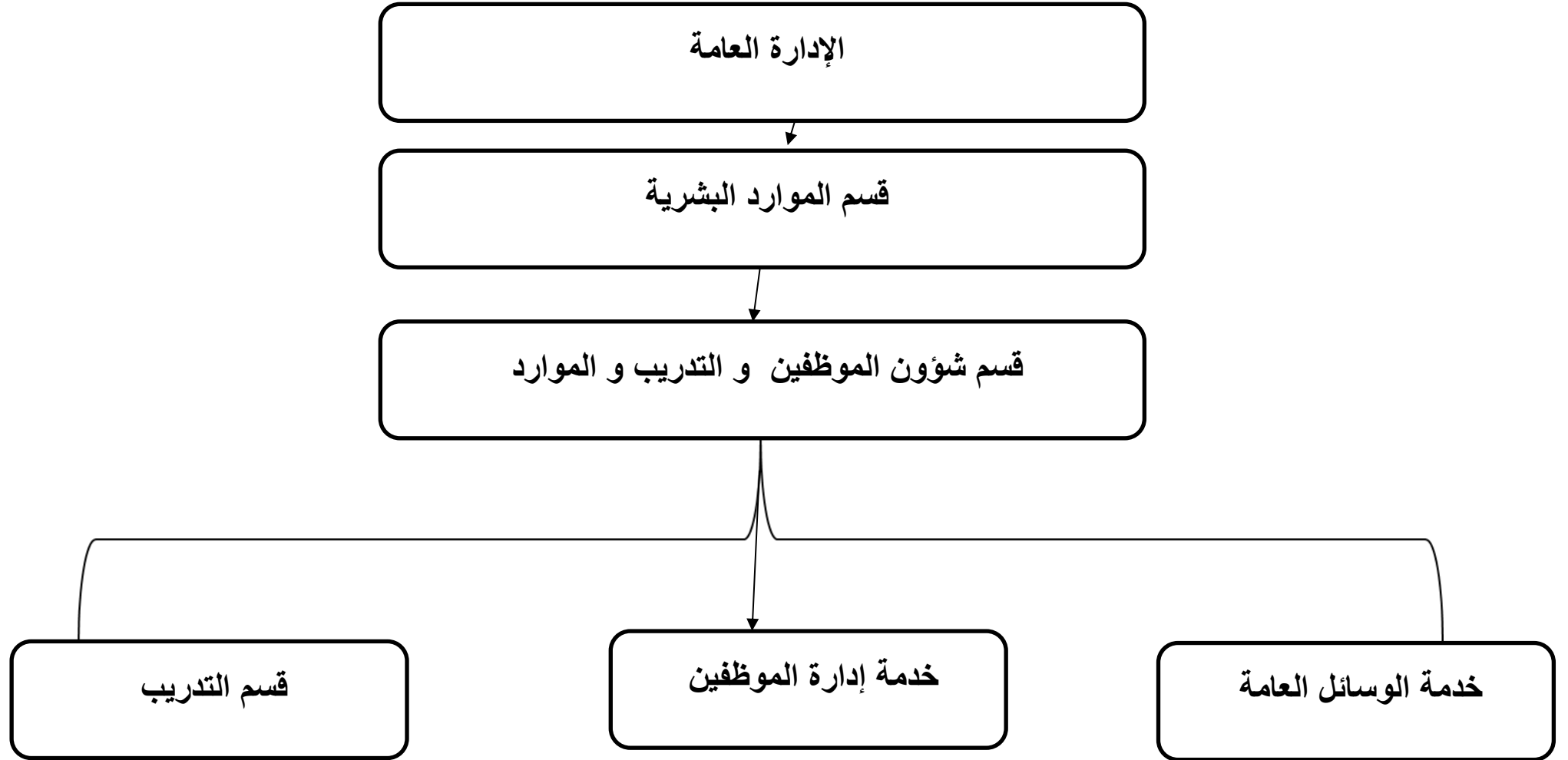
مخطط تنظيم سلسلة التوريد



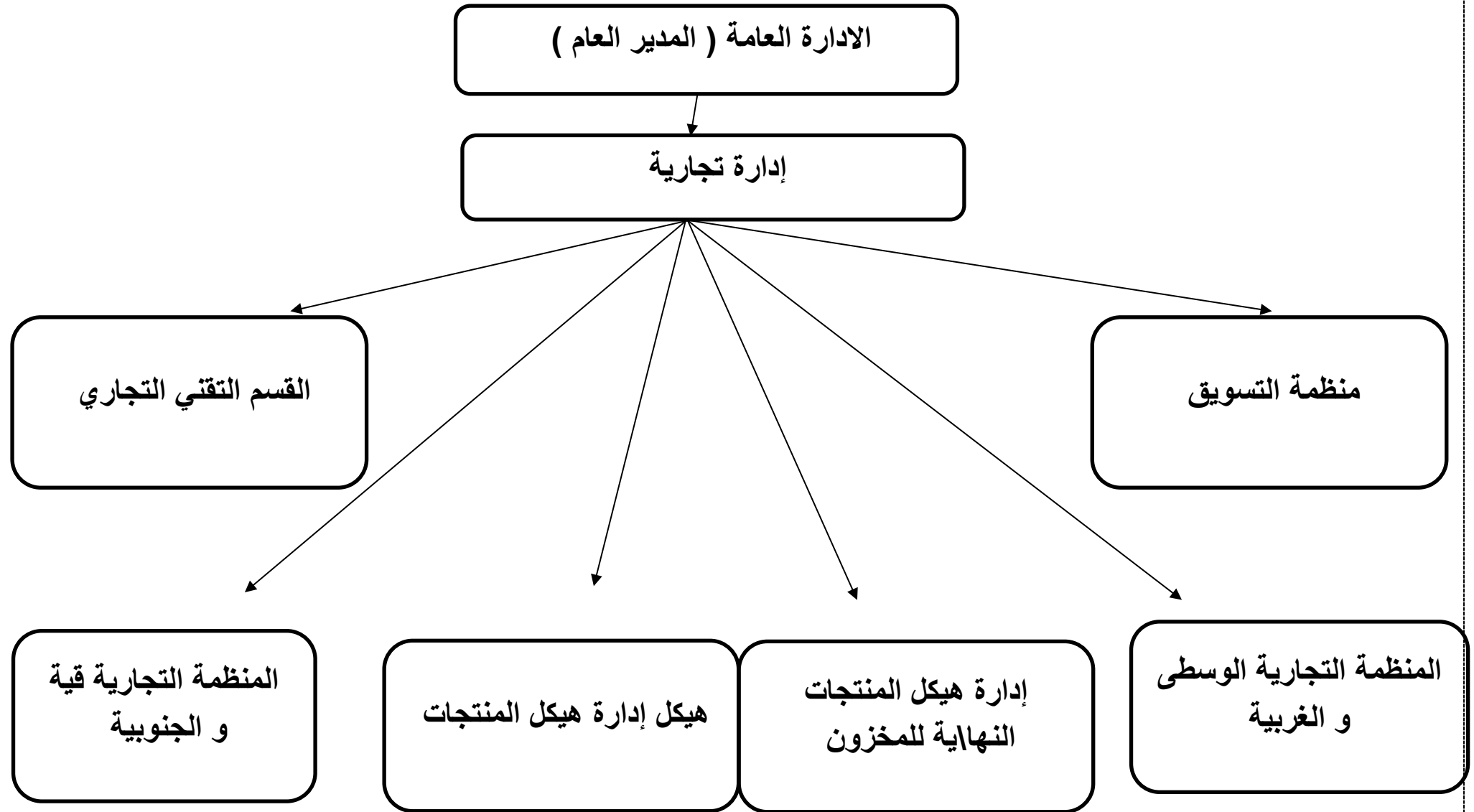
مخطط تنظيم الإدارة الإنتاج



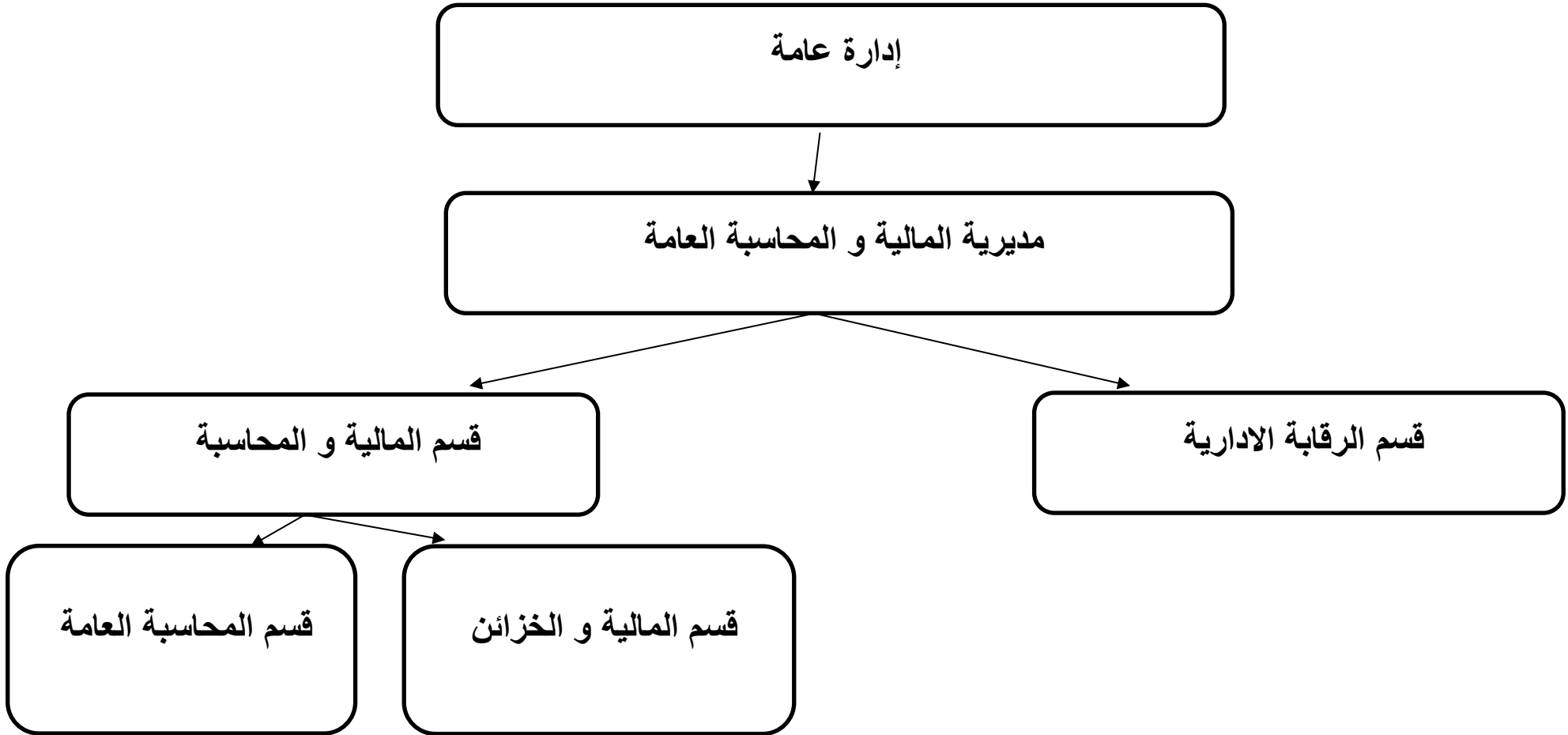
الهيكل التنظيمي للموارد البشرية



مخطط تنظيم القسم التجاري



مخطط تنظيم الهيكل التنظيمي للتمويل و المحاسبة



الترجمة من اعداد الطالبات



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر -بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية-قسم العلوم الاجتماعية-

شعبة علم النفس



عنوان المذكرة

نظام الحوافز وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي

- دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص علم النفس التنظيم والعمل وتسيير
الموارد البشرية

سيدي-سيدتي، تحية وطيبة وبعد:

من خلال هذا البحث نسعى للتعرف على التعرف على طبيعة نظام الحوافز وعلاقته بمستوى الولاء
التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ، ولذلك نرجو من سيادتكم الاجابة على عبارات الاستبيان التالي باختيار
البديل الأنسب لكم بوضع علامة (*) في الخانة المناسبة.

ونحيط سيادتكم المحترمة أن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان ستكون موضع سر، ولن
يتم استخدامها الا أغراض البحث العلمي.

نشكركم على كرم تعاونكم

إشراف الأستاذة:

- بومعراف نسيمة

إعداد الطلبة:

رجال وردة

ساويح بركاهم

السنة الجامعية: 2022-2023

الجزء الأول : البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة X في المكان المناسب

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن : أقل من 25 سنة من 25 – 35 سنة
من 35 – 45 سنة
- 3- المؤهل العلمي : ثانوي أو أقل حاصل على شهادة البكالوريا
تكوين غير جامعي شهادة جامعية
شهادة دراسات عليا
- 4- الأقدمية : أقل من 03 سنوات من 04 إلى 08 سنوات
من 09 إلى 15 سنة
أكثر من 15 سنة
- 5- الوظيفة : مدير إطار عامل إداري
عامل تنفيذي
- 6- الأجر الشهري : أقل من 18000 من 18000 – 22000
من 22000 – 35000 أكبر من 35000

الجزء الثاني : واقع الحوافز في المؤسسة

درجة الموافقة			إلى أي مدى توافق على العبارات التالية يرجى وضع (X) في مربع الخيار الذي يناسبك
غير موافق	غير متأكد	موافق	العبارات
-1 الحوافز المادية			
			01 مؤسستنا تهتم بشكل واضح بتحفيز عمالها ليقدموا أحسن ما لديهم
			02 أنا راض عن التعويضات التي أتقاضاها (الأجر ، العلاوات ، المكافآت.....)
			03 التعويضات التي أتقاضاه تعكس الجهد الذي أبذله
			04 بالمقارنة مع سوق العمل الأجر الذي أتقاضاه مرضى ويحفز على العمل
			05 هناك ارتباط واضح بين مكافأة المر دودية و أداء العمل
			06 نظام الخدمات الإجتماعية (علاج ، تقاعد ، تأمينات ، نقل ، إطعام ...) يتوافق مع الإقتطاعات المقابلة له
			07 يكون نظام الترقية على أساس الكفاءة و الأداء الجيد
			08 المؤسسة تستعمل بكثرة أسلوب الخصم من الأجور في حال وقوع خطأ مهني
-2 الحوافز المعنوية			
			09 تأخذ المؤسسة بأراء العمال و اقتراحاتهم ويتم إشراكهم في اتخاذ القرارات
			10 فرص النمو المهني و التقدم الوظيفي متوفرة في وظيفتي
			11 أشعر بإهتمام و تقدير رؤسائي في العمل
			12 هناك ثقة متبادلة بين العامل و مسؤولية

			13 تهتم المؤسسة كثيرا بتكوين العمال وتطوير قدراتهم
			14 تهتم المؤسسة بإظهار الشكر و التقدير للعمال المتفانين في عملهم بعدة طرق منها : رسائل الشكر و التقدير ، تعليق أسماء المتميزين في لوحات إعلانية ، إقامة حفلات
3- المناخ التنظيمي (ظروف العمل ، العلاقة مع الزملاء ، نمط القيادة ...)			
			15 ظروف العمل المادية مرضية (المكاتب ، التهوية ، الإضاءة ...)
			16 توفر المؤسسة كل وسائل الأمان و الحماية من أخطار المهنة
			17 المسؤوليات المتعلقة بوظيفتي واضحة من أخطار
			18 قرارات الرؤساء مرنة وقابلة للنقاش و التعديل
			19 هناك قنوات اتصال مفتوحة بين الرؤساء و المرؤوسين
			20 أتمس تقدير الإدارة لظروفي الشخصية التي أمر بها
			21 هناك عدالة في التعامل مع العمال ولا توجد محسوبية
			22 اعمل ضمن محيط عمل يسوده روح التعاون و الجماعة حيث أحس أي ضمن أسرتي الثانية
			23 هناك تنافس في العلاقات بين المسؤولين وصراع من أجل المناصب

الجزء الثالث : مستوى وواقع الولاء التنظيمي في المؤسسة

درجة الموافقة			إلى أي مدى توافق على العبارات التالية يرجى وضع (X) في مربع الخيار الذي يناسبك
غير موافق	غير متأكد	موافق	العبارات
-1- الولاء العاطفي أو الوجداني			
			01 لدي رغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة التي أعمل بها
			02 أشعر بالإعزاز حينما أتحدث عن المؤسسة التي أعمل بها مع الآخرين
			03 لدي إستعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة
			04 أعتبر مشاكل المؤسسة جزء من مشاكل الشخصية و أسعى لحلها
			05 هذه المؤسسة تعني الكثير بالنسبة لي شخصيا بسبب المواقف التي تقاسمتها مع زملائي
			06 يصعب علي الإلتحاق بمؤسسة أخرى و الإلتناء إليها كما هو الحال في هذه المؤسسة
-2- الولاء المستمر البقائي			
			07 أشعر بالخوف من ترك العمل في المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر
			08 سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في المؤسسة
			09 إن بقائي في هذه المؤسسة نابع من حاجتي للعمل
			10 أشعر أن لدي خيارات محدودة لذا لا أفكر في ترك العمل
			11 تقدم المؤسسة مزايا لا تتوفر في مؤسسة أخرى
-3- الولاء الأخلاقي (المعياري)			

			12	أشعر بضرورة الإلتزام و الولاء للمؤسسة التي أعمل بها
			13	الإنتقال من مؤسسة إلى اخرى عمل غير أخلاقي
			14	أشعر بالإلتزام أخلاقي يدفعني للإستمرار في عملي في هذه المؤسسة
			15	أشعر أدبيا بضرورة الإستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر
			16	أحرص على الإستمرار في العمل في هذه المؤسسة
			17	من الأفضل أن يقضي الفرد حياته المهنية في مؤسسة واحدة

الملحق 4 :

الجدول رقم (10) درجة صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (الحوافز المادية)

الرقم	السؤال	معامل الإرتباط	مستوى المعنوية
01	مؤسستنا تهتم بشكل واضح بتحفيز عمالها ليقدموا أحسن ما لديهم	0.691	000
02	أنا راض عن التعويضات التي أتقاضاها (أجر ، العلاوات ، المكافآت ...)	0.675	000
03	التعويضات التي أتقاضاها تعكس الجهد الذي ابذله	0.712	000
04	بالمقارنة مع سوق العمل الأجر الذي أتقاضاه مرض ويحفز على العمل	0.641	000
05	هناك إرتباط واضح بين مكافأة المرادوية و أداء العمل	0.622	000
06	نظام الخدمات الإجتماعية (علاج ، تقاعد ، تأمينات ، نقل ، إطعام) يتوافق مع الإقتطاعات المقابلة له	0.478	000
07	يكون نظام الترقية على أساس الكفاءة و الأداء الجيد	0.638	000
08	المؤسسة تستعمل بكثرة أسلوب الخصم من الأجور في حال وقوع خطأ مهني	0.391	0.001
	الحوافز المادية	0.894	000

المصدر : من إعداد الطالبة منوبة مزوار بناء على مخرجات spss

الجدول رقم (10) درجة صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (الحوافز المعنوية)

الرقم	السؤال	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
09	تأخذ المؤسسة بأراء العمال و إقتراحاتهم ويتم إشراكهم في إتخاذ القرارات	0.636	000
10	فرص النمو المهني و التقدم الوظيفي متوفرة في الوظيفة	0.57	000
11	أشعر بإهتمام وتقدير رؤسائي في العمل	0.701	000
12	هناك ثقة متبادلة بين العامل و مسؤوليه	0.808	000
13	تهتم المؤسسة كثيرا بتكوين العمال و تطوير قدراتهم	0.636	000
14	تهتم المؤسسة بإظهار الشكر و التقدير للعمال المتفانين في عملهم بعدة طرق منها رسائل الشكر و التقدير تعليق أسماء المتميزين في لوحات إعلانية إقامة حفلات تكريمية ...	0.694	000
	الحوافز المعنوية	0.917	000

المصدر : من إعداد الطالبة منوبة مزوار بناء على مخرجات spss

الجدول رقم (10) درجة صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث (حوافز المناخ التنظيمي)

الرقم	السؤال	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
15	ظروف العمل المادية مرضية (المكاتب ، التهوية ، الإضاءة)	0.622	000
16	توفر المؤسسة كل وسائل الأمان و الحماية من أخطار المهنة	0.459	000
17	المسؤوليات المتعلقة بوظيفتي واضحة ولا غموض فيها	0.662	000
18	قرارات الرؤساء مرة وقابلة للنقاش و التعديل	0.75	000
19	هناك قنوات إتصال مفتوحة بين الرؤساء و المرؤوسين	0.754	000
20	ألمس تقدير الإدارة لظروفي الشخصية التي أمر بها	0.646	000
21	هناك عدالة في التعامل مع العامل ولا توجد محسوبية	0.659	000
22	أعمل ضمن محيط عمل يسوده روح التعاون و الجماعة حيث أحس أنني ضمن أسرتي الثانية	0.674	000
23	هناك تنافس في العلاقات بين المسؤولين و صراع من أجل المناصب	0.254	048
	المناخ التنظيمي (ظروف العمل ،العلاقة مع الزملاء ، نمط القيادة ...)	0.924	000

المصدر : من إعداد الطالبة منوبة مزوار بناء على مخرجات spss

الجدول رقم (11) صدق الإتساق الداخلي لفقرات الجزء الثاني (الولاء التنظيمي) بجمع

محاوره

الرقم	السؤال	معامل الإرتباط	مستوى المعنوية
01	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة التي أعمل بها	0.613	000
02	أشعر بالإعتزاز حينما أتحدث عن المؤسسة التي أعمل بها مع الآخرين	0.675	000
03	لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة	0.581	000
04	أعتبر مشاكل المؤسسة جزء من مشاكلي الشخصية و أسعى لحلها	0.511	000
05	هذه المؤسسة تعني الكثير بالنسبة لي شخصيا بسبب المواقف التي تقاسمتها مع زملائي فيها .	0.584	000
06	يصعب علي الإلتحاق بمؤسسة أخرى و الإلتحاق إليها كما هو الحال في هذه المؤسسة	0.756	000
000	مجموع الولاء العاطفي	0.837	000
07	أشعر بالخوف من ترك العمل في المؤسسة لصعوب الحصول على عمل آخر	0.342	000
08	سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في المؤسسة	0.489	000
09	إن بقائي في هذه المؤسسة نابع من حاجتي للعمل	0.481	000
10	أشعر ان لدي خيارات محدودة لذا لا أفكر في ترك العمل	0.288	000
11	تقدم المؤسسة مزايا لا تتوفر في مؤسسة أخرى	0.719	000

000	0.65	مجموع الولاء المستمر	
000	0.64	12	أشعر بضرورة الإلتزام و الولاء للمؤسسة التي أعمل بها
000	0.655	13	الانتقال من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى عمل غير أخلاقي
000	0.706	14	أشعر بالإلتزام أخلاقي يدفعني للإستمرار في عملي في هذه المؤسسة
000	0.720	15	أشعر أدبيا بضرورة الإستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر
000	699	16	أحرص على الاستمرار في العمل في هذه المؤسسة
000	0.678	17	من الأفضل أن يقضي الفرد حياته المهنية في مؤسسة واحدة
000	0.877	مجموع الولاء المعياري	

المصدر : من إعداد الطالبة منوبة مزوار بناء على مخرجات spss

الملحق 4 :

الجدول رقم (12) معاملات الثبات لمحور الدراسة (الفاكرونباخ)

معامل الثبات	عدد العبارات	البعد
0.825	8	الحوافز المادية
0.878	6	الحوافز المعنوية
0.846	9	حوافز المناخ التنظيمي
0.938	23	المجموع الكلي للحوافز
0.914	6	الولاء العاطفي
0.825	5	الولاء المستمر
0.89	6	الولاء المعياري
0.928	17	المجموع الكلي للولاء
0.955	40	المجموع الكلي لفقرات الإستبيان

المصدر : من إعداد الطالبة منوبة مزوار بناء على مخرجات spss



إلى السيد: محمد بن موسى... مناعه
السوايل ENICAP

الموضوع: ترخيص بزيارة ميدانية

نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الرسالة المتضمنة الموافقة على إجراء بحث حول:

تأثير الحواجز وعلاقتها بالوعي التنظيمي لدى عمال
المؤسسة الصناعية السوايل

وذلك ابتداء من 7 فيفري 2023 إلى غاية

للطلبة الآتية أسماءهم:

1. لسايح بركاهم
2. رحال وزودة
- 3.
- 4.
- 5.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

اسم ولقب وإمضاء الأستاذ المشرف

محمد بن موسى...
بمعرفة نسيمية

بسكرة في:

امضاء مسؤول شعبة علم النفس

