



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت-

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

مسار علم النفس



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم والارغونوميا

علاقة الولاء التنظيمي بسياسة التحفيز في المؤسسة
دراسة ميدانية في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني - تاج الدين حامد
عبد الوهاب-بتيسمسيات-

تحت اشراف الأستاذة :

أوبراهم ويزة

من اعداد الطالبتين:

-شعون حليلة

-عبيد فتيحة

السنة الجامعية: 2014-2015

الاهداء

إلى من كانوا سندا ودعما لي، إلى من منحوني الحب والتوجيه، إلى أغلى ما عندي
"والدادي أطال الله في عمرهما"

إلى أعز الأشخاص على قلبي إخوتي.

إلى كل العائلة الصغيرة والكبيرة.

إلى أعز صديقاتي.

إلى من أعطتنا من وقتها وجهدها وخبرتها الأستاذة أوبرهم ويزة، إلى كل من نسيتهم
ذاكرتي لكن هم أحياء في ذكرياتي أهدي لكم هذا العمل المتواضع.

"شكرا لكم جميعا"

شعون حليلة

الأهداء

اللهم أنت السلام ومنك السلام وباسمك أبدأ خير الكلام، أجمل عباراتي تكون لكم أنا اشكركم
وبداية كلامي أحبكم.

إلى القدوة والعطف إلى ألقى وألطف البشر إليك يا من أراني النور إلى أبي.

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء إلى القلب الناصح أمي الحنونة.

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكرهم فؤادي إلى أخوتي.

إلى جميع صديقاتي.

إلى التي بذلت كل جهد وعطاء لكي أصل إلى هذه اللحظة أستاذتي " أوبراهم ويزة".

عبيد فتيحة

كلمة شكر

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير بأذلين بذلك جهودا كبيرا في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد... وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والإمتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة،

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة... إلى جميع أساتذتنا الأفاضل بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية الذين علمونا التفاؤل والمضي إلى الأمام، الذين رعونا وحافظوا علينا، ووقفوا إلى جانبنا عندما ضلنا الطريق....
"كن عالما... فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

ونخص بالتقدير والشكر الأستاذة أوبراهم ويزة التي نقول لها بشراكي قول رسول الله صلى الله عليه وسلم

إن الحوت في البحر، والطير في السماء، ليصلون على معلم الناس الخير"

إضافة إلى ذلك نشكر الأساتذة المناقشين الذين أمدونا من وقتهم وجهدهم لمناقشة هذا العمل.

كما لا ننسى أن نقدم خالص الشكر والتقدير الى جميع العاملين بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني والتمهين "تاج الدين حامد عبد الوهاب".

ملخص الدراسة:

باعتبار الحوافز من بين أهم ما تهتم به إدارة الموارد البشرية، حيث أن تطبيق نظام الحوافز بشكل جيد يجعل المنظمة تكسب ثقة الفرد وتولد داخله شعور إيجابي اتجاه بيئة العمل المحيطة به، فالولاء التنظيمي عبارة عن نتاج لذلك الشعور الإيجابي والعلاقة النامية بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها.

فبناء على ذلك تمحورت هذه الدراسة حول علاقة الولاء التنظيمي بسياسة التحفيز في المؤسسة.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي وسياسة التحفيز في المؤسسة، عن طريق القيام بدراسة ميدانية بالمركز الوطني المتخصص في التكوين المهني والتمهين «تاج الدين حامد عبد الوهاب» من خلال طرح الإشكالية التالية:

-هل هناك علاقة ارتباطية بين الولاء التنظيمي وسياسة التحفيز في المؤسسة؟

لهذا السبب قررنا القيام بدراستنا الميدانية في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني والتمهين «تاج الدين حامد عبد الوهاب» وذلك نظراً لطابع المؤسسة الخدماتي، حيث أردنا دراسة هذا الموضوع بعيداً عن قطاع الإنتاج.

ولقد اشتملت عينة الدراسة على جميع عمال المعهد 140 عامل بحيث كانت الدراسة مسحية، وعليه تم الاعتماد على استبيان مكون من محورين:

-المحور الأول: الحوافز بأبعاده الثلاثة (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية والحوافز السلبية)

-المحور الثاني: الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر والمعياري).

وكانت أهم النتائج التي توصلنا إليها كالتالي:

-وجود علاقة ارتباطية قوية بين الولاء التنظيمي وسياسة التحفيز حيث بلغ معامل الارتباط **0.60**** عند مستوى الدلالة 0.01.

-وجود علاقة ارتباطية قوية بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط **0.55**** عند مستوى الدلالة 0.01.

-وجود علاقة ارتباطية قوية بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط **0.45**** عند مستوى الدلالة 0.01.

-وجود علاقة ارتباطية قوية بين الحوافز السلبية والولاء التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط ****0.22**.

-وجود علاقة ارتباطية قوية بين البعد العاطفي للولاء التنظيمي وسياسة التحفيز حيث بلغ معامل الارتباط ****0.51**.

-وجود علاقة ارتباطية قوية بين البعد المستمر للولاء التنظيمي وسياسة التحفيز حيث بلغ معامل الارتباط ****0.38**.

-وجود علاقة ارتباطية قوية بين البعد المعياري للولاء التنظيمي وسياسة التحفيز حيث بلغ معامل الارتباط ****0.45**.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس. وفي الأخير تقديم جملة من الاقتراحات للمعهد لتفعيل نظام الحوافز.

-الكلمات المفتاحية:

1-التحفيز.

2-الولاء التنظيمي.

الفهرس:

الصفحة	الموضوع.
أ	الإهداء.
ب	التشكرات.
ج	ملخص الدراسة.
د	قائمة المحتويات.
و	قائمة الجداول.
هـ	قائمة الأشكال.
01	-مقدمة.
الجانب النظري	
	الفصل الأول: تقديم الدراسة
05	1-تمهيد.
05	2-إشكالية الدراسة.
09	3-فرضيات الدراسة.
10	4-أسباب اختيار الموضوع.
11	5-أهمية الدراسة.
11	6-أهداف الدراسة.
12	7-المفاهيم الإجرائية.
	8-الأبعاد النظرية
	8-1-الحوافز
15	-تمهيد.
16	1-مفهوم الحوافز.
17	2-نظريات التحفيز.
23	3-عناصر الحوافز.
24	4-أنواع الحوافز.
31	5-العوامل المؤثرة على الحوافز.
32	6-خصائص الحوافز وأهدافها.
33	7-أهمية الحوافز.

33	8-شروط نجاح نظام الحوافز.
36	9-أنظمة الحوافز.
38	-خلاصة.
8-2-الولاء التنظيمي	
40	-تمهيد.
41	1-مفهوم الولاء التنظيمي.
42	2-أنواع الولاء التنظيمي.
42	3-مراحل الولاء التنظيمي.
44	4-أهمية الولاء التنظيمي.
45	5-خصائص الولاء التنظيمي.
46	6-أبعاد الولاء التنظيمي.
47	7-النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.
51	8-العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي.
53	9-التدريب على الولاء التنظيمي.
55	-خلاصة.
الجانب التطبيقي	
الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.	
58	-تمهيد.
58	1-منهج الدراسة.
58	2-الدراسة الاستطلاعية.
71	3-الدراسة الأساسية.
71	4-الأساليب الإحصائية.
الفصل الثالث: عرض النتائج ومناقشتها.	
73	1-تمهيد.
73	2-الخصائص الوصفية لأفراد العينة.
77	3-عرض ومناقشة النتائج.
77	3-1-عرض النتائج.
82	3-2-مناقشة النتائج.

88	٤خاتمة.
89	5-الاقتراحات.
90	6-قائمة المراجع
95	7-قائمة الملاحق
97	الملحق أ
98	الملحق ب
99	الملحق ج
100	الملحق د
101	الملحق هـ

-قائمة الجداول:

الرقم	الموضوع	الصفحة
01	مبادئ تصميم وتنفيذ أنظمة الحوافز.	35
02	مختلف تخصصات المعهد وشروط الالتحاق بكل تخصص.	61
03	البدائل الخمسة لليكارت.	64
04	خاص بتعديل الصياغة اللغوية.	65
05	جملة الفقرات المحذوفة والمضافة.	66
06	علاقة البنود بدرجة كل محور وبالدرجة الكلية.	69
07	البعد والعبارات التي تم حذفها.	70
08	قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ.	70
09	قيمة معامل الثبات التجزئة النصفية.	71
10	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس.	74
11	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن.	75
12	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	76
13	توزيع مجتمع أفراد الدراسة حسب متغير الأقدمية.	77
14	نتائج معامل الارتباط الفرضية العامة.	77
15	نتائج معامل الارتباط الفرضية الجزئية الأولى.	78
16	نتائج معامل الارتباط الفرضية الجزئية الثانية.	79
17	نتائج معامل الارتباط الفرضية الجزئية الثالثة.	79
18	نتائج معامل الارتباط الفرضية الجزئية الرابعة.	80
19	نتائج معامل الارتباط الفرضية الجزئية الخامسة.	81
20	نتائج معامل الارتباط الفرضية الجزئية السادسة.	81
21	نتائج معامل الارتباط الفرضية الجزئية السابعة.	82

-قائمة الأشكال:

الرقم	الموضوع	الصفحة
01	سلم الحاجات لماسلو.	20
02	أهم ما ورد في نظرية z حول الحوافز.	23
03	مراحل تطور الولاء التنظيمي.	43
04	مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند ستيرز.	48
05	عوامل بناء وتدعيم الولاء التنظيمي والعوامل المترتبة عنه.	53

مقدمة :

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها العلم الذي يركز على "عامل البشر" في الإدارة للاستفادة من خدماتهم، وتطوير مهاراتهم وتحفيزهم ليقدموا أعلى مستويات الأداء الممكنة، والتأكد من التزامهم بسياسة المؤسسة، وأهمية الموارد البشرية في التنظيم تتبع من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية وأيضا في تعاملها المباشر مع أهم موارد المؤسسة "المورد البشري" الذي يعتبر المحور الأول والأهم في التنمية الاقتصادية.

هذا ما يجعل الموارد البشرية بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة بحيث أنه لا توجد مؤسسة ناجحة دون إدارة موارد بشرية، بالإضافة الى أن إدارة الموارد البشرية لا تهتم بالتكوين والتدريب لتحسن الأداء، بل في الحفاظ على القوى العاملة لديها من خلال تمكين الرابط بين العامل والمؤسسة التي يعمل فيها والوصول الى درجة الولاء التنظيمي، حيث أنه بمجرد ولاء الفرد للمؤسسة سوف ينعكس ذلك على أدائه وانجازاته.

وقد أصبح الولاء التنظيمي من بين أهم الأمور التي تسعى المؤسسات الى تعزيزها لدى عمالها، وذلك باعتباره من أهم وسائل الازدهار والرقى، فارتباط العامل بالمؤسسة عاطفيا وأخلاقيا ومشاركته في نشاطاتها هذا يساعده أن يكون عنصر فعال ذا قيمة في المؤسسة ما يبعث فيه روح المسؤولية والابداع وهذه فائدة للمؤسسة والعامل على حد سواء، الا أن هذا الولاء لن يتحقق بمحض الصدفة بل تتدخل فيه عدة عوامل من بينها الحوافز التي تم التطرق اليها بالتفصيل في الفصل الثاني من هذه الدراسة. فاتباع المؤسسة لسياسة تحفيزية جيدة واشباع جميع حاجيات العمال كل هذا يساعد على تعزيز الولاء التنظيمي لدى العمال في المعهد المتخصص في التكوين المهني والتمهين "تاج الدين حامد عبد الوهاب".

هذا ما جعل دراستنا تتمحور حول متغيرين وهما الولاء التنظيمي والحوافز، حيث تضمنت دراستنا جانبين جانب نظري حاولنا فيه التطرق الى ثلاثة فصول، تقديم الدراسة الذي اشتمل على إشكالية الدراسة وفرضياتها بالإضافة الى إعطاء نظرة عن الموضوع من خلال بعض التعاريف الإجرائية التي اشتمل عليها موضوع الدراسة. اما فيما يخص المبحث الأول فحاولنا التطرق فيه الى أهم نظريات التحفيز وأنواعه، إضافة الى الأهمية الكبيرة للحوافز ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة.

أما المبحث الثاني فهو بعنوان الولاء التنظيمي، والذي تضمن بعض المفاهيم لبعض العلماء والباحثين إضافة إلى التطرق إلى أهم النماذج المفسرة للولاء التنظيمي، والمراحل التي يمر بها الفرد كي نقول حقيقة أنه قد وصل إلى درجة الولاء التنظيمي.

وأما الجانب التطبيقي فقد اشتمل على فصلين، الفصل الثاني يخص الإجراءات المنهجية للدراسة حيث تم التطرق فيه إلى المنهج المتبع في هذه الدراسة، إضافة إلى كل ما يخص الدراسة الاستطلاعية من المجال الزمني والمكاني مع ذكر كل ما يخص المؤسسة التي تم إجراء فيها الدراسة من مهام وأهداف والمجال البشري، كما تم التطرق إلى أدوات الدراسة مع التأكد من صدقها وثباتها وصولاً إلى الدراسة الأساسية التي تضمنت العينة الأساسية للدراسة والأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات والتأكد من صحتها.

أما الفصل الأخير من هذه الدراسة فهو بعنوان عرض النتائج ومناقشتها وقد تضمن نتائج اختبار كل فرضية على حدة باتباع الأسلوب الإحصائي المناسب بكل فرضية، ثم بعد ذلك تمت مناقشة هذه الفرضيات انطلاقاً من النتيجة المتحصل عليها ومقارنتها بالجانب النظري وبناتج الدراسات السابقة، كما قمنا بالتطرق إلى بعض الاقتراحات التي خرجنا بها من خلال دراستنا وفي الأخير خاتمة التي كانت كحوصلة لكل ما تطرقنا إليه بالتسلسل في الدراسة ككل.

الجانب النظري

الفصل الأول: تقديم الدراسة.

1- تمهيد.

2- إشكالية الدراسة.

3- فرضيات الدراسة.

4- أسباب اختيار الموضوع.

5- أهمية الدراسة.

6- أهداف الدراسة

7- المفاهيم الأساسية المرتبطة بالدراسة (المفاهيم الإجرائية).

8- الأبعاد النظرية.

-خلاصة.

1-تمهيد:

حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق إلى كل ما تتمحور حوله الدراسة من إشكالية حتى الخلفية النظرية التي تتضمن كلا المتغيرين (الحوافز والولاء التنظيمي) وذلك بغية التعرف على حيثيات الموضوع ومحاولة الإلمام بكل ما يدور حول موضوع الدراسة من أجل الحفاظ على تنظيم وتسلسل الموضوع.

2-إشكالية الدراسة:

تعتبر دراسة المنظمات من المحاور الهامة في عدة بحوث نفسية واجتماعية، وذلك باعتبار المنظمة نسق اجتماعي، كما تعتبر حقل للملاحظة السيسبيولوجيا يتم من خلالها تحقيق اهداف سياسية، اقتصادية واجتماعية (الرتيمي، 2013).

وبطبيعة الحال انه لكل منظمة إدارة والتي تعتبر عملية تنظيم وتحليل وإدارة القوى البشرية والمادية لتحقيق الأهداف والمشاريع المسطرة، فالمنظمة الناجحة هي التي تتحكم في القوى البشرية لديها من خلال عدة طرق (تخطيط الموارد البشرية، تشكيل فريق المشروع وتطويره، إدارة فريق المشروع).

ومن بين ما تتخذه المنظمة وسيلة للحفاظ على القوى العاملة (البشرية) وتطويرها نجد سياسة التحفيز والتي تعتبر بمثابة جزاء للأداء المتميز تشعر العامل بمدى قيمة العمل الذي يقوم به ومدى أهمية وجوده في ذلك العمل، وهذا يشجعه على العمل أكثر وبالتالي يعود على المنظمة بالفائدة وزيادة الإنتاج، والتي تنقسم الى حوافز معنوية: والتي تتمثل في الشكر، الاطراء والتقدير، والحوافز المادية: التي تتمثل في المكافآت، الترقيات، الزيادة في الأجور والعلاوات.

حيث اكدت العديد من الدراسات على دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين، اذ أظهرت دراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين والتي أجريت في وزارة التعليم بسلطنة عمان على وجود علاقة ارتباطية قوية بين الحوافز المادية والمعنوية والأداء، كما اشارت نتائج الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في

وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان باختلاف متغير العمر، الحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي (الجبالي، 2011).

كما اثبتت دراسة حول أثر التحفيز على أداء العاملين، والتي أجريت في شركة "ميد جوري لطحن الدقيق في ولاية بورنو بنيجيريا" حيث اشارت نتائج الدراسة ان معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية حاجيات العمال، بل انها لم تكن ذات صلة باحتياجاتهم مما أثر سلبا على أدائهم (بوبر، 2011).

لذلك فالحوافز تعتبر من أهم السياسات التي يجب على كل منظمة القيام بها وذلك إما للحفاظ على فعالية أداء عمالها أو الرفع من مستوى الأداء، حيث أظهرت دراسة أجريت في مؤسسات القطاع العام في الأردن بان للحوافز المادية والمعنوية تأثير بنسبة من 30% الى 57% على مستوى الأداء، (الحلابية، 2013).

كما تؤثر الحوافز أيضا على انعكاسات أخرى تمثلت في الرضا الوظيفي، حيث أكدت دراسة حول علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي والتي أجريت في الأجهزة الحكومية الأردنية أن هناك علاقة بين الحوافز المعطاة للموظفين وبين الرضا عن وظيفتهم (ياغي، 1986)، كما أكدت دراسة حول التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة الجوف أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين التحفيز والرضا الوظيفي، حيث أشارت نتائج الدراسة ان 70% من العمال غير راضين تماما عن عملهم ويعود السبب في ذلك إلى أن المؤسسة تقدم الحوافز المادية بدرجة قليلة بينما لا تستخدم الحوافز المعنوية اطلاقا (أبو الفضل، 2007).

فعمل الحوافز مهم جدا فهي تساهم في تحقيق رضا العاملين وينعكس ذلك على الأداء، فالحوافز هنا تساهم في رفع الروح المعنوية للعامل وتعزيز ثقته بنفسه وبالعمل الذي يقوم به، حيث أظهرت دراسة حول الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية والتي أجريت بمؤسسة رياض سطيف (2005)، أن 70% من العمال كان أدائهم منخفض بسبب العمل بروح معنوية منخفضة وذلك راجع الى عدة أسباب، حيث ان 89,71% من العمال أقروا على عدم الحصول على علاوات فردية وأن 42% من العمال قاموا بأعمال جيدة ولم يتلقوا أي شكر او تقدير وبالتالي غياب الحافز المعنوي والمادي كل هذا ينعكس سلبا على الروح المعنوية (جوادي، 2005).

فالحوافز المعنوية والمادية التي تقدمها المؤسسة تساهم بقدر كبير في رفع مستوى الأداء وزيادة الرضا لدى العاملين وأيضا في رفع الروح المعنوية، كل هذا يعود بالفائدة على العامل والمؤسسة وغيابها يعود بالسلب على العامل من جهة والمؤسسة من جهة أخرى.

لذلك قام المدرب رزاق العصيمي(2005) بمحاولة إيجاد حل آخر في حالة نقص أو غياب الحوافز في المؤسسات وهو "التحفيز الذاتي" ويتم من خلال محاورة الفرد لباطنه، أي معرفة مميزاته وعيوبه ومحاولة التغلب على العوائق من خلال الذهاب الى العمل بثقة عن طريق كسب المعارف والتدريب والتحضير أي يكون العامل جاهز لأي مواجهة.

بالإضافة الى جميع المتغيرات السابقة (الأداء، الرضا الوظيفي والروح المعنوية) هناك متغير آخر كان له نصيب في كثير من الدراسات وهو **الولاء التنظيمي**، الذي يتمثل في رغبة العامل على البقاء والاستمرار مع المنظمة أي الشعور بالانتماء للمنظمة ومن يعمل بداخلها من رؤساء وموظفين وبحيث انه عندما يشعر العامل بالولاء أي انه راضي عن عمله، حيث اكدت دراسة أجريت لدى اعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية أن هناك علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة النجاح الوطنية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 60.59 أي أن أي عامل لديه حب للمؤسسة وولاء يتولد لديه رضا عن العمل وهذا بدوره ينعكس على الأداء (غنيم، 2008).

وفي نفس السياق قامت دراسة أخرى بدراسة العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي من خلال أبعاد الولاء التنظيمي الثلاثة (البعد العاطفي، البعد المستمر والبعد المعياري) لدى هيئة التدريس العاملين بالجامعات الخاصة، حيث توصلت هذه الدراسة الى ان هناك علاقة قوية بين أبعاد الولاء الثلاثة والرضا الوظيفي (الملاحمة، 2009). كما اكدت دراسة كل من (Allen and Mayer(1990)، الى وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي العاطفي والمعياري والمستمر، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء والرضا وأبعاد الولاء الثلاثة.

هذه الدراسات ربطت الولاء برضا العمال عن عملهم أي كلما كان العمال راضون عن عملهم هذا يؤدي الى البقاء والاستمرار أي ما يحقق الولاء التنظيمي، الا ان دراسة أجريت على مجلس الشورى السعودي حول وجود علاقة بين الولاء التنظيمي والروح المعنوية للعمال، حيث توصلت هذه الدراسة الى ان مستوى الروح المعنوية للعمال مرتفع بنسبة 80% وكذا الامر بالنسبة للولاء التنظيمي الذي بلغت نسبته 60%.

وهذا دليل على وجود علاقة طردية قوية بين الولاء التنظيمي والروح المعنوية، أي كلما ارتفعت الروح المعنوية زادت رغبة العامل في الاستمرار والبقاء وبالتالي يتحقق الولاء (الجريسي، 2010).

إلا أن هناك بعض العوامل الأخرى تساهم في تدني الولاء التنظيمي منها الضغوط المهنية، حيث اكدت دراسة أجريت على مستوى شرطة المنطقة الشرقية بالسعودية ان الضغوط المهنية تؤثر سلبا على الولاء التنظيمي، بحيث كلما ارتفع الضغط قل الولاء (الدوسري، 2005). هذا عامل سلبي يؤثر على الولاء التنظيمي لكن هناك عامل ايجابي يزيد من درجة الولاء وهو التحفيز، حيث أظهرت دراسة أجريت على العاملين بالمؤسسات الحكومية ان للحوافز المادية أثر كبير على الولاء التنظيمي بنسبة بلغت 46% والحوافز المعنوية بنسبة 72% (الساكت وحمدان، 2011).

هذا يدل على مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية على الولاء التنظيمي، لكن هذه النتائج لم تكن معممة في جميع الدراسات وظهر ذلك من خلال دراسة أجريت في المؤسسات العامة والتي توصلت إلى عدم وجود اجماع في رؤى الموظفين على مفهومي السياسة التحفيزية والولاء التنظيمي وانقسام الموظفين على درجة وجود الولاء التنظيمي (الفارس، 2011).

اضافة الى ان هناك دراسة اكدت ان العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي غير مباشرة وانما من خلال متغيرات تنظيمية وشخصية وبيئية (Chen and Francesco ; 2000).

بناء على جميع ما توصلت اليه الدراسات السابقة من نتائج هذا يعزز فينا الفضول الى التعمق في دراسة علاقة الولاء التنظيمي بسياسة التحفيز، وعليه نطرح الاشكال التالي:

-هل هناك علاقة ارتباطية بين الولاء التنظيمي وسياسة التحفيز في المؤسسة؟

1- ويندرج تحت هذا الاشكال جملة من الأسئلة يجب الاجابة عنها وهي كالتالي:

2-هل هناك علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي؟

3-هل هناك علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي؟

4-هل هناك علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين البعد العاطفي للولاء التنظيمي وسياسة التحفيز؟

5-هل هناك علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين البعد المستمر للولاء التنظيمي وسياسة التحفيز؟

6-هل هناك علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين البعد المعياري للولاء التنظيمي وسياسة التحفيز؟

7-هل هناك فروق دالة احصائيا في درجة الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس؟

3-فرضيات الدراسة:

-الفرضية العامة:

هناك علاقة ارتباطية بين الولاء التنظيمي وسياسة التحفيز.

-الفرضيات الجزئية:

- 1-هناك علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي.
- 2-هناك علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي.
- 3-هناك علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الحوافز السلبية والولاء التنظيمي.
- 4-هناك علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين البعد العاطفي للولاء التنظيمي وسياسة التحفيز.
- 5-هناك علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين البعد المستمر للولاء التنظيمي وسياسة التحفيز.
- 6-هناك علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين البعد المعياري للولاء التنظيمي وسياسة التحفيز.

4-أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار موضوع علاقة الولاء التنظيمي بسياسة التحفيز في المؤسسة بناء على مجموعة من النقاط:

- 1-دور الحوافز الكبير في بناء علاقة وطيدة بين العامل والمؤسسة وهذا ما تفتقده العديد من المؤسسات.
- 2-محاولة الربط بين الحوافز والولاء بناء على الدراسات السابقة والوصول الى نتائج تبين تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي.
- 3-إعتبار الحوافز من أولويات مصلحة الموارد البشرية.
- 4-إعتبار الولاء التنظيمي عامل مهم في ازدهار المؤسسة.

5-أغلب الدراسات في هذا الموضوع اهتمت بها كثيرا تخصصات (الإدارة، التسيير) مقارنة بعلم النفس، أي فقر التناول البسيكولوجي لهذا الموضوع الهام.
6-اقترح مجموعة من الحلول والتوصيات وعرضها على المؤسسة لمحاولة التطوير والمحافظة على القوى البشرية العاملة لديها.

5-أهمية الدراسة:

لا شك أن موضوع الحوافز من المواضيع المهمة، كون أن للحوافز المادية والمعنوية تأثير كبير في تسيير الموارد البشرية لهذا اتخذتها المنظمات كوسيلة للحفاظ على القوى العاملة ونفس الشيء بالنسبة للولاء التنظيمي الذي تحقيقه لدى العمال أهم ما تسعى إليه جل المؤسسات من اجل تشكيل رابط متين بين العامل والمؤسسة التي يعمل فيها.

كما أن أهمية هذه الدراسة تكمن في تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات لتفعيل نظام سياسة التحفيز.

هذه الاقتراحات يمكن أن تساهم في بناء وتدعيم ولاء العاملين للمنظمات وما يترتب عليه من ارتفاع في مستويات الأداء والإنجاز وانخفاض في معدلات دوران العمل في هذه المنظمات.

6-أهداف الدراسة:

- 1-معرفة أنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين.
- 2-معرفة أنواع الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين.
- 3-التعرف على نسبة الولاء التنظيمي لدى العمال.
- 4-معرفة العلاقة بين ابعاد الولاء التنظيمي (العاطفي، المستمر، المعياري) وسياسة التحفيز.
- 5-معرفة طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي وسياسة التحفيز.

7-المفاهيم الأساسية المرتبطة بالدراسة (المفاهيم الإجرائية):

7-1- الحوافز :

تعرف الحوافز إجرائيا على أنها مجموعة الإجراءات التي يقوم بها المعهد لتحسين أداء موظفيه وتشمل الإجراءات التحفيزية المادية والمعنوية والسلبية.

7-3-الولاء التنظيمي:

هو عبارة عن مستوى الشعور الإيجابي المتولد عند الموظفين إزاء المعهد والالتزام بقيمه والإخلاص لأهدافه، والشعور الدائم بالارتباط معه والافتخار به والانتماء له.

الخطافية النظرية

المبحث الأول: الحوافز.

-تمهيد.

1- مفهوم الحوافز.

2- نظريات التحفيز.

3- عناصر الحوافز.

4- أنواع الحوافز.

5- العوامل المؤثر على الحوافز.

6- خصائص الحوافز وأهدافها.

7- أهمية الحوافز.

8- شروط نجاح نظام الحوافز.

9- أنظمة الحوافز.

-خلاصة.

-تمهيد:

تعرف المؤسسة على أنها الأداة التي يزاول فيها العنصر البشري الإنتاج والتبادل وتحديد التكاليف والإرادات وكذلك لإشباع الحاجات الإنسانية، وهي الإطار الذي ينظم علاقات الأفراد في المجتمع بتوجيه السلوك الإنساني نحو ذلك، ولذلك كان من اللازم على جميع المؤسسات الاهتمام بالعنصر البشري وفهم سلوكه ومختلف المحددات النفسية التي توجه هذا السلوك، وتدفعه الى اثاره نشاطه وتوجيهه في الاتجاه الذي يحقق به انتاجيته العالية لان الاهتمام بطبيعة السلوك الإنساني هو الخطوة الأولى لتحسين الأداء.

ويتحدد أداء العنصر البشري والذي يعتبر جوهر عملية الإنتاج والمتغير الأساسي فيها بتفاعل عاملين اساسيين:

-القدرة على العمل

-الرغبة فيه

ويتم تحقيق هذين العاملين عن طريق اشباع حاجات العامل وذلك عن طريق استخدام الخطط التشجيعية (الحوافز) او (التحفيز).

وبما ان حاجات العامل كثيرة ودرجة الاشباع فيها تختلف من عامل الى اخر، فان الحافز الذي يثير عامل قد لا يثير آخر.

ومن اجل الدراسة الشاملة لموضوع الحوافز تم تخصيص هذا المبحث الذي قسم الى تسعة عناصر لمحاولة الاطلاع والالمام بكل جوانب الحوافز.

1- مفهوم الحوافز:

-المفهوم اللغوي للحوافز:

نقول حفز حفزا حثه وحركه، ومنه يتضح ان التحفيز يدل على تلك العوامل الخارجية التي تدفع الفرد الى الحركة والقيام بعمل ما.

تحفز: تهيأ للمضي فيه (المنجد في اللغة والاعلام، 1991).

-المفهوم الاصطلاحي للحوافز:

يقصد بكلمة الحافز في علم النفس: الباحث او المنبه للسلوك، فالفرد يعبر عن شعوره نحو حافز معين عن طريق التصرف بطريقة معينة او سلوك معين، ومنه الحوافز هي مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة والتي تهدف من خلالها الى تحريك قدرات الفرد الإنسانية واثارة قواها الكامنة مما يزيد من كفاءة أدائه لأعماله على نحو أكبر وأفضل وهذا بالشكل الذي يحقق أهدافه واثباع كافة احتياجاته الإنسانية ورغباته. (بربر، 1999، ص37).

تعريف منير نوري، (2011، ص270):

الحوافز عبارة عن عوامل خارجية وتشير الى المكافآت التي يتلقاها الفرد من قيامه بعمل معين، أي انها تمثل العوائد التي من خلالها يتم استثارة الدوافع وتحريكها.

وبهذا المعنى فان الحوافز هي المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين، تتوقف فعالية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجته ورغبته. (حسونة، 2011، ص79).

تعريف ما سلو Maslow للحوافز:

هو الشيء الذي يشبع حاجته من الحالات الإنسانية، وما سلو من بين علماء النفس الذين يعتبرون الحافز هو حالة التوتر النفسي الناجم عن تغيرات فيزيولوجية معينة من شأنها ان تدفع الكائن الى القيام بسلوك (حركي غالبا) لإنهاء حالة التوتر، وعليه فان التحفيز يشمل مجموعة العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية التي تبحث عليها المنشأة لدفع الافراد الى العمل لرفع مستوى العمل. (نورة، 1998، ص7).

وعليه نستنتج ان الحوافز عند ما سلو هي كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تمكن من توجيه سلوكه واستثارة رغبته نحو القيام بعمل محدد او الابتعاد عن فعل معين، وذلك بغرض اشباع حاجته وتجنب الضرر حتى يتم تحقيق اهداف المؤسسة ورفع مستوى أدائها.

-الحوافز هي: مجموعة المؤثرات الخارجية التي يحددها المديرين في إطار ما، بهدف التأثير على القوى الداخلية للفرد (الدافعية) لتوجيه سلوكيات الموارد البشرية باتجاهات معينة تخدم المصالح المشتركة للموارد البشرية والمؤسسة، إذا التحفيز هو تلك العملية التي بموجبها يتمكن المديرين من اشباع كافة القوى الكامنة لدى الموارد البشرية وتزيد من رغبتهم في بذل الجهود المطلوبة لأداء مهامهم بمستويات عالية من الإنتاجية. (بربر، 2008، ص156).

-التحفيز هو: شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط او سلوك معين يسعى من ورائه الى تحقيق اهداف محددة، او يمكن ان يعرف على انه أسلوب معين يهدف الى زيادة قدرات العاملين مما ينعكس إيجابيا على الكفاءة الإنتاجية لهم كما ونوعا، مما يؤدي في النهاية الى تحقيق اهداف المنشأة وتحقيق اهداف العاملين فيها. (الحميري والمومني، 2011، ص189).

2-نظريات التحفيز:

2-1-النظريات الكلاسيكية:

2-1-1-النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور:

اثبت "تايلور" انه يمكن زيادة الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، بمعنى آخر تطبيق الحوافز النقدية يؤدي الى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين.

ويعد "تايلور" من الذين افترضوا ان الانسان يعمل فقط من اجل المال اذ ان قوة اندفاعه تحدد بمبلغ هذا المال وهذا حسب الفرضيات التالية:

1-الانسان هو كائن اقتصادي، فهو يعمل بسبب حاجة ودافع واحد وهو الحصول على دخل يستخدم لإشباع حاجاته المختلفة.

ب-الانسان هو كائن عقلائي، أي انه يسعى لتعظيم مدخلاته من خلال الحصول على اعلى دخل ممكن، كما يبذل الجهد المناسب مع الدخل الذي يحصل عليه.

ج-يكون الانسان راضيا عن عمله اذ حقق دخلا عاليا.

هذه النظرية تجعل مهمة الإدارة في تحفيز العاملين هي مجرد تحديد السلوك والعمل الذي تريده ثم تحديد مبلغ الحافز المادي لأداء هذا العمل.

لهذا تسمى هذه النظرية بالنظرية الكلاسيكية لكونها اعتبرت الانسان يعمل فقط لأسباب اقتصادية. (الجهني، 1999، ص15).

2-1-2- نظرية X Y لدوجلاس ماك جرجور:

لاحظ "دوجلاس ماك جرجور" من خلال اتصاله بعدد من المديرين ان فئة منهم تطبق نظرية X والتي تنظر الى الفرد العادي على انه بطبيعته كسول لا يحب العمل ويحاول الابتعاد عنه كلما امكنه ذلك، كما ان هذا الانسان طموحاته قليلة.

ومن ثم تطلب تدخل الإدارة لتوجيه طاقات الافراد وتحفيزهم والرقابة على أعمالهم وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمة، والا فان الافراد سوف تسودهم حالة من التراخي ان لم تكن المعارضة لأهداف المنظمة، وحتى تستطيع الإدارة القيام بعملها فليس امامها سوى ان تلبس ثوب القوة والتشدد، وهذه تعتبر "فلسفة الضغط او ما يسمى بنظرية X وهي فلسفة (العصا والجزر)" والتي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة، فالإدارة تملك التحكم في عملية التوظيف وأنظمة الأجور والمرتبات وملحقاتها وظروف العمل المادية الأخرى، وهي جميعها لا تخرج من كونها الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه لعمله وبالتالي فان التراخي في الأداء يحول هذه الوسائل الى عصا يمكن للإدارة استخدامها للضغط على الافراد. (جوادي، 2005، ص43).

ويعتقد "ماك جرجور" بان الأبحاث الحديثة في علوم السلوك قد أوضحت ان الافتراضات البديلة فيها يسميه بنظرية Y قد تكون أكثر صحة من مبادئ نظرية X وهي كالتالي:

بذل الجهد الجسماني والعقلي في العمل امر طبيعي مثله مثل التعب والراحة.

-ان الضبط الخارجي والتهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة لتحسين الأداء اللازم لتحقيق اهداف المؤسسة. (دافيد، 2001، ص57).

2-2-نظريات العلاقات الانسانية:

1-2-2-نظرية التون مايو:

تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الافراد أيا كان مستواهم من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك، حيث ترى هذه النظرية ان الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها الى رفع معدلات الأداء بل يجب ان تستعمل حوافز أخرى معنوية.

اذ تفترض هذه النظرية ان الفرد بطبيعته نشيط ويحب العمل، ولا تنحصر طموحاته وحاجاته في الأشياء المادية والأمان بل تتعداها الى حاجات نفسية واجتماعية.

كما توصلت هذه النظرية الى ان العامل في المؤسسة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها وهي غالبا ما تنشأ دون اعتراف الإدارة بوجودها.

ومع تطور الفكر ظهرت عدة محاولات لتطوير مفاهيم هذه النظرية بجعلها أكثر شمولاً وعمقا، وفي فهم وتفسير سلوك الافراد زمن امثلة هؤلاء: ما سلو، ليكارت، هيرزبورغ، ماكلياند ومتسبورغ. (بن علي الوابل، 2005، ص 35).

2-2-2-نظرية الحاجات الإنسانية لما سلو:

رأى عالم النفس "أبرهام ما سلو " ان الناس يحصون على اشباع حاجات مرتبة ترتيبا هرميا في تكوينهم الجسمي والنفسي، ويضع ما سلو افتراضات أربعة تحكم مفاهيم نظريته وهي:

ا-إذا اشبعت حاجة ما فإنها لا تعود دافعا للسلوك.

ب-ان في كل انسان شبكة حاجات معقدة و مترابطة.

ج-ان الحاجات التي تحتل المراتب الدنيا في الهرم يجب ان تشبع أولا وقبل ان يكون للحاجات التي تحتل المراتب العليا من تأثير على سلوك الانسان.

د-ان تتعدد السبل والطرق التي تشبع الحاجات العليا على التي تشبع الحاجات الدنيا.
(البر نوطي، ص 412).

اما الحاجات الإنسانية المتدرجة على شك

ل هرم فهي خمسة حاجات موضحة في الشكل التالي:



الشكل رقم 01: سلم الحاجات لماسلو. (الحرفة، 1980، ص17).

3-2-2- نظرية العاملين هيرزبورغ:

بعدما أجرى "هيرزبورغ" مقابلات عديدة مع المديرين والمحاسبين خرج بمجموعتين من العوامل، أسمى المجموعة الأولى "العوامل الدافعة" والتي تسبب الرضا وعدم الرضا الوظيفي، أما المجموعة الثانية أطلق عليها اسم "العوامل الصحية" وهي التي يسبب غيابها عدم الارتياح.

فالمجموعة الأولى محفزة للعمل والأداء العالي ثم الإنتاجية العالية، والمجموعة الثانية تطهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر. (أبو الفضل، 2007، ص 43).

3-2-3- نظريات الاتجاهات الحديثة:

1-3-2- نظرية العدالة او المساواة لآدمز (Adams):

تمثل هذه النظرية تعديل النظريات السابقة الخاصة بالنظرية الاقتصادية، فهي ترى ان ما يدفع الانسان هو ليس مقدار الحافز الذي يعرض عليه بل عدالته أيضا، وتعتبر النظرية مهمة جدا لأنها تدخل العملية العقلية في عملية الدافعية، فالنظريات السابقة ترى بان سلوك الانسان يحدث على شكل حافز سلوك.

وباختصار تقوم هذه النظرية على أساس ان الفرد في المؤسسة يبحث عن التعويض العادل لمجهوداته، وهذه العدالة يدركها الفرد من خلال مقارنة نسبة عوائده مثلا: الدخل او الراتب الى مدخلاته مثل: مستوى الجهد مع نسبة عوائد الآخرين الى مدخلاته وإذا لم تكن هذه المقارنة متساوية فيجعلها أكثر توازنا. (سيزلاتي، ص 116).

2-3-2- نظرية التوقع او التفضيل ل"فيكتور فروم" :

هذه النظرية هي الأخرى تهتم بعمليات عقلية تتم قبل استجابة الفرد لحافز يتعرض له، صاحب النظرية هو الأستاذ "فيكتور فروم" وهي تحاول التنبؤ عن قوة اندفاع الفرد في وقت معين وكذلك اختلافها من فرد لآخر، وهي ترى بان قوة الاندفاع تحصل

نتيجة ما يحدث في العقل ويؤثر في السلوك الذي سيصدر عن الفرد، أي انها تحاول او تفسر لماذا مثلا يندفع طالب ما للدراسة والحصول على علامة جيدة في مادة في حين يهمل ذلك في مادة أخرى وهو يعرف وجود احتمال لن يرسب فيها.

ومن مميزات هذه النظرية ان سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز في نفس الوقت يختار منها أي الحوافز الأكثر اشباعا لحاجاته، كما أوضحت نظرية " فروم" الفارق بين قيمة الحافز واحتمال تحقيقه.

ويؤخذ على هذه النظرية بانها لا تعطي نمطا عاما لسلوك الافراد اتجاه أعمالهم لما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية عمليا. (علي، 1993، ص45).

2-3-3- نظرية تدعيم السلوك ل "فريديريك سكينر" :

تعتبر نظرية تدعيم السلوك احدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم النفس "سكينر" عام 1969، حيث اكدت هذه النظرية ان رغبة الفرد في أداء العمل تنتوقف على خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية كنتيجة للأداء، فاذا قام الفرد بفعل معين وتبع هذا الأخير بمكافئة تحقق له اشباع معين، فسيحدث هذا تدعيما وتثبيتا لهذا الفعل او السلوك وبالتالي استمراريته.

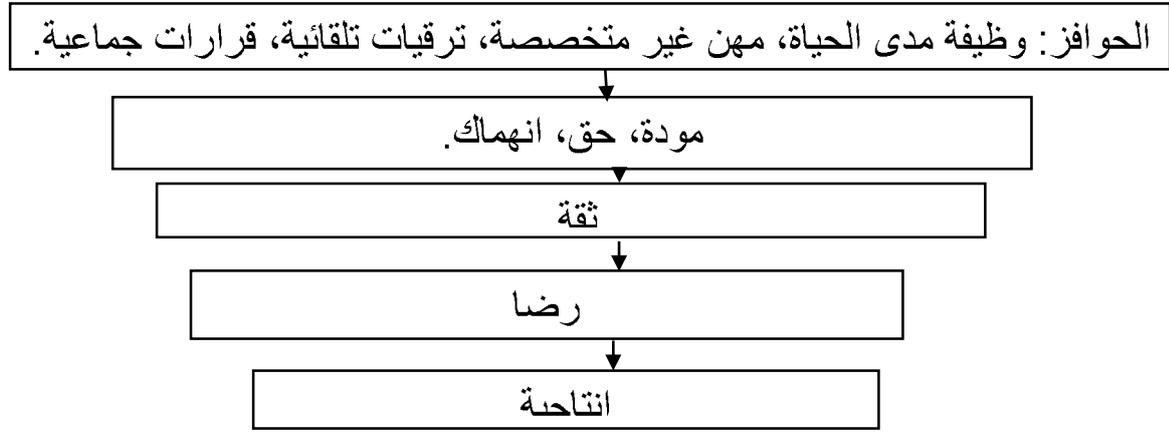
اما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا الفعل بأية مكافئة او تبع بعقاب وبالتالي حرمانه من الحصول على اشباع معين، فالنتيجة هي الإحباط وعدم التشجيع وبالتالي عدم تكرار هذا السلوك. (ستيفن، 2009، ص75).

2-3-4- نظرية Z ل"ويليام اوشي" :

إن نظرية Z التي توصل اليها البروفيسور "ويليام اوشي" بعد اجرائه لعدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان الولايات المتحدة الامريكية، وهذا من اجل التوصل الى سر نجاح الإدارة اليابانية التي تقوم على "العمل الإنساني وروح الجماعة، اشراك العمال في اتخاذ القرارات وخلق الجو الاسري في المؤسسة وروابط إنسانية واتصالات مستمرة، والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية، الشعور بالملكية لكل المؤسسة وعدم فصل العامل عن العمل، ومدى الحياة واهمية تحقيق دستور لكل مؤسسة يسعى الجميع لتحقيقه بالولاء والانتماء والاخلاص".

ومن أهم الأسس التي تقدمها نظرية Z: الثقة، الدقة والمهارة، الألفة والمودة، ومن خلال هذه الأسس الثلاثة يقوم "اوشي" بطرح المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الإدارة اليابانية وهي: الوظيفة مدى الحياة، التقويم والترقية البطيئة، مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة، عملية المراقبة الضمنية، اتخاذ القرارات، القيم المشتركة، النظرة الشمولية للاهتمام بالفرد العاملين. (دافيد، 2001، ص87).

ويمكن أن نلخص في الشكل التالي أهم ما ورد في هذه النظرية حول الحوافز:



الشكل رقم 2: أهم ما ورد في نظرية z حول الحوافز. (بن علي الوابل، 2005، ص 50).

3-عناصر الحوافز:

هناك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة التحفيز:

أ-القدرة: فالشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز الغير مدرب أو الغير مؤهل أصلا.

ب-الجهد: الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا تكفي، فالطبيب المؤهل مثلا يجب أن يبذل جهدا أو ينفق وقتا ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.

ج-الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فان فرصة الوصول الى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولم يتم أدائه فعلا. (الطيب، 1995، ص89).

4-أنواع الحوافز:

تنقسم الحوافز إلى عدة أنواع تختلف باختلاف الأساس الذي قام عليه التقسيم، وتجدر الإشارة إلى أن تقسيم الحوافز إلى أنواع مختلفة، هو تقسيم ليس بالوارد والمنفق عليه بين علماء الإدارة.

وإن كان من الملاحظ في نفس الوقت ان الاختلاف بينهم في التقسيم اختلاف شكلي وليس اختلاف موضوعي، ولهذا نستنتج عدة أنواع من الحوافز هي: فردية وجماعية، وإذا نظرنا إليها من حيث المستفيد منها فهي حوافز مادية ومعنوية، وإذا نظرنا من حيث جاذبيتها فهي مباشرة وغير مباشرة. (حسونة، 2011، ص83).

وعلى هذا الأساس تشكلت لدينا شبكة من الحوافز هي:

-الحوافز المادية الإيجابية.

-الحوافز المعنوية الإيجابية.

-الحوافز المادية والمعنوية السلبية.

4-1-الحوافز المادية الايجابية:

وتتجلى في المقابل المادي الذي يمنح لعامل واحد او لعاملين نظير كفاءتهم في العمل، بغرض حثهم على احداث السلوك الرغوب فيه كزيادة معدلات الأرباح في شكل مباشر او غير مباشر وتتمثل في: الاجر، ملحقات الاجر المالية والعينية، والترقية. (راشد، 1981، ص318).

1-الاجر:

يعرف الاجر على انه " الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسمي او العقلي الذي يبذله في العمل ".

وتعتبر الأجور أحد اهم حوافز العمل في المجتمعات النامية نظرا لضعف مستواهم مقارنة مع متطلبات الفرد واحتياجاته، الا ان علماء النفس لم يولوا الأهمية الكبيرة لهذا الحافز خاصة في المجتمعات المتطورة اقتصادياً نظرا لتوازن الأجور في مستوى المعيشة في هذه المجتمعات.

الا انه تبقى الأجور اهم الحوافز في المجتمعات النامية والمتطورة على حد سواء لأنها تلعب دورا هاما في تحديد الكثير من نواتج الأداء التنظيمي. (تيم، 2001، ص134).
وتوجد طريقتين رئيسيتين لحساب الأجور: اما على أساس الوقت او على أساس كمية الإنتاج.

ا-الاجر الزمني:

حيث يدفع للعامل اجر معين يحدد على أساس الوقت الذي يقضيه في عمله دون الرجوع الى كمية وجودة العمل الذي يقوم به.

ومن مزايا هذه الطريقة: سهولة الحساب حيث يفضلها الكثير من العاملين خاصة المتقدمون في السن والفراد قليلو الكفاءة وكذلك النقابات. (المرسي، 2003، ص502).

ب-الاجر على أساس الانتاج:

يحسب الاجر على أساس المعدل النقدي للقطعة او الوحدة حيث كلما زادت الكميات المنتجة من القطع كلما زاد الإنتاج، وبمقتضى هذه الطريقة يكون حساب الاجر المستحق بضرب كمية الإنتاج في معدل اجر الوحدة. ويحدد حد أدني للأجور تبعا للقوانين الرسمية المعمول بها، ثم يدفع اجر إضافي تشجيعي او حافز انتاج لكل عامل يزيد انتاجه على نطاق او مستوى انتاج معين او الكمية المحددة.

زمن مزايا هذه الطريقة:

-تمكن العامل من زيادة انتاجه وبالتالي دخله.

-هي وسيلة لتشجيع التنافس بين المجموعات والاقسام.

-تمكن الإدارة من احكام الرقابة على الأجور. (حسونة، 2011، ص102).

2-ملحقات الاجر:

1-ملحقات الاجر المالية:

ومن أهم هذه الملحقات:

-العلاوات الدورية: ويقصد بها منح العامل مبلغا معيناً من المال يضاف إلى أجره الأساسي مثل علاوات الأقدمية، والسبب الرئيسي هو مكافأته نتيجة زيادة خبرته ومهارته كلما تقدم في العمل وكذلك مواجهة الزيادة في أعبائه المالية، كما تمنح العامل شعوراً نفسياً بأن يزداد باستمرار حتى مع بقائه في نفس الدرجة أو الوظيفة مما يرفع من معنوياته. (جودة، 1983، ص27).

-العلاوات والمكافآت التشجيعية: وهي عنصر من عناصر الاجر والقصد منها إدخال نوع من التغيير على مبلغ الاجر بحسب نوع العمل ومقداره، وتعطى هذه المكافآت على انجاز معين ومن أهم أنواعها:

مكافأة على زيادة الإنتاج، على السرعة في الإنجاز، على الاقتصاد في المواد الأولية المستعملة، على الاقتراح، على البيع أي على تصريف البضائع المخزنة، وقد تكون هذه المكافأة فردية تعتمد على أداء الفرد أو جماعية تعتمد على أداء مجموعة من الأفراد. (راشد، 1981، ص315).

-المشاركة في الأرباح: وهي عبارة عن استقطاع جزء من أرباح الشركة وتوزيعها على العاملين، ويتم التوزيع حسب الاجر أو الدرجة، أو المستوى التنظيمي أو الأداء الجيد، وهذا ما يحفز الأفراد على بذل المزيد من الجهد لتحقيق إنتاجية أعلى وبالتالي ضمان الحصول على حصة كبيرة من الأرباح. (جوادي، 2005، ص18).

-العمولات: مثلها مثل المكافآت والأجور التشجيعية ونوع من أنواع الزيادة في الاجر، إلا أنها أكثر فعالية كحافز على زيادة الإنتاج حيث تتوفر فيها الشروط الآتية:

-الحافز مرتبط بطريقة مباشرة بالداء أو الإنتاج.

-يتفق مع رتبة الفرد في زيادة دخله مع زيادة الإنتاج.

-هناك ضمان في الحصول على المكافأة او الاجر التشجيعي اذ زاد الإنتاج او تحقق الهدف. (جوادي، 2005، ص20).

-**المكافآت:** تمنح هذه المكافآت من قبل المؤسسة وذلك لكبار المتخصصين او لبعض الفئات الإدارية وذلك بناء على الأداء العام للمؤسسة او بناء على أداء بعض الإدارات، وقد تترك المؤسسة حرية توزيع هذه المكافآت لكل إدارة على حدة، أي ان مدير الوحدة الإدارية هو الذي يتولى عملية التوزيع على افراد وحدته.

وهناك عدة أنواع من المكافآت، نجد من التشريع الجزائري ما يلي:

1-مكافأة المردود الفردي والجماعي: حيث تضمنت النصوص القانونية والتنظيمية مجموعة المبادئ التي تمنح العامل الحق في الاستفادة من مردوده في الإنتاج،

سواء كان ذلك المردود نتيجة جهد فردي او جهد جماعي، وهو ما تضمنته بالخصوص الفقرة **04** والمادة **146** والمواد **165** الى **170** من القانون (أ ع ع) الفقرة الأخيرة من المادة **81** من قانون علاقات العمل.

2-المنح الخاصة ببعض المناسبات: وهي منح تعطى لجميع العمال من قبل صاحب العمل او المؤسسة، وهي خاصة ببعض المناسبات كالأعياد الدينية او بمناسبة الدخول المدرسي.

3-المكافآت العينية: وهي عبارة عن بعض النفقات التي يتحملها صاحب العمل لحساب العامل (كالاستفادة من السكن، التكفل بالإجار، تقديم سيارة...الخ). (راشد، 1981، ص332).

ب-ملحقات الاجر العينية:

تتمثل في كل المزايا والخدمات الاجتماعية التي تهدف الى تحقيق رضا العاملين بالمؤسسة، ولقد عرف القانون الأساسي العام للعامل الجزائري الخدمات الاجتماعية العائلية على انها " جميع الاعمال التي ترمي الى المساهمة في تحسين معيشة العاملين والعائلات التي تكون في كفالتهم ماديا ومعنويا.

وتتخذ الخدمات الاجتماعية العمالية مظاهر متعددة (خدمة التغذية عن طريق المطعم وخدمة النقل، خدمة التعاونية الاستهلاكية، الخدمات الطبية والنشاطات الثقافية والترفيهية). (القانون الأساسي للعامل رقم 12/78، 1978، ص 57 و58).

3-الترقية:

وهي نقل الفرد من درجة الى درجة اعلى في نفس الوظيفة او انقله من منصب الى اعلى يتحمل فيه مسؤولية أكبر، وعادة ما تكون الترقية مصحوبة بزيادة في الاجر وكذلك في الامتيازات.

كما لا ننسى ان نشير الى فعالية الترقية كحافز على العمل يتوقف على درجة ارتباطها بأداء الفرد وكفاءته في تأدية مهام الوظيفة التي يشغلها، سواء كانت هذه الكفاءة نتيجة الاقدمية في العمل او ناجم عن تكوين وتدريب او اختراع توصل اليه. (أحميه، 1998، ص245).

4-2-الحوافز المعنوية الايجابية:

ويقصد بالحوافز المعنوية، تلك التي لا تعتمد على المال في اثاره وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له احساس وتطلعات اجتماعية يسعى الى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة، ومن بين الحوافز المعنوية: ظروف العمل المادية الملائمة، الضمان الوظيفي، الاعتراف بأهمية العمل، العلاقة الطيبة بين العاملين، القيادة العادلة ذات الكفاءة، الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات. (اللوزي، 1990، ص377).

1-ظروف العمل المادية الملائمة: وتشمل:

- الإضاءة الجيدة والتهوية المناسبة ودرجة الحرارة والرطوبة المناسبة.
- التقليل من الضوضاء بمختلف الوسائل كتخفيض الصوت بالمواد العازلة، واتخاذ كل الإجراءات اللازمة كاختيار الآلات قليلة الصوت ووضعها في حالة من الاتزان.
- يجب ضبط ساعات العمل وتحديدتها عند الحد الذي يعطي اقصى كفاية إنتاجية، الى جانب تنظيم ساعات العمل واحتوائها على فترات للراحة.

-توفير برامج الامن الصناعي المعتمدة على الفكرة القائلة بأن معظم الحوادث المتعلقة بالعمل يمكن تجنبها، لذلك يجب استخدام الحوافز المناسبة لتقليص هذه الحوادث. (الشنوان، 1987، ص206).

2-الضمان الوظيفي:

هذه الرغبة تنصدر قائمة الرغبات لدى العاملين في كثير من المنظمات، حيث يتخذ هذا الضمان الوظيفي صوراً عديدة تتمثل في:

-التأمين ضد الفصل التعسفي.

-التأمين ضد البطالة.

-التأمين ضد الشيخوخة.

-التأمين ضد حوادث العمل.

-التعويضات المناسبة عند انتهاء الخدمة.

3-الاعتراف بأهمية العمل: ويتخذ هذا الاهتمام عدة مظاهر من بينها:

-الثناء والمدح الشفهي امام الزملاء.

-تسجيل أسماء العاملين الممتازين في لوحة الشرف داخل المؤسسة او في سجلات خاصة.

-تسليم درجات التقدير والكفاءة وكؤوس الإنتاج والميداليات للعاملين الذين يقومون بابتكارات في مجال عملهم او يحققون مستويات عالية من الإنتاج.

4-العلاقة الطيبة بين العاملين:

وتكون العلاقة الطيبة بين العاملين عن طريق حب الجماعة وتفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، ولكي تتحقق العلاقة الطيبة بين العاملين لابد من ان تعمل الإدارة على اشباع هذا الجانب من الحاجات الاجتماعية المتمثلة على سبيل المثال في: تنظيم رحلات سياحية للعاملين وعائلاتهم، تنظيم حفلات بالمؤسسات، تنظيم مقابلات رياضية... الخ. (السلمي، 1970، ص288).

5- القيادة العادلة ذات الكفاءة:

تعرف القيادة على انها نشاط وفعالية تعتمد على التأثير في سلوك الآخرين كالأفراد والجماعات نحو الإنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة.

ويمكن ان نستخدم هذا التعريف في استخلاص ما يلي:

-تعتمد القيام على مفهوم التأثير وتحدد بعض مصادر القوة التي يستمد منها القائد تأثيره على المرؤوسين.

-تتكون عملية القيادة من أربعة مراحل تستخدم للتأثير وهي:

-المرحلة الاولى: توزيع المهام وتشمل نشاطات مثل: التخطيط، التوجيه، التعليمات.

-المرحلة الثانية: تشمل النشاطات القيادية التي توجه وتراقب وتفوض وتدعم المرؤوسين في أدائهم للعمل.

-المرحلة الثالثة: تتعلق بالرقابة وتقويم العمل.

-المرحلة الرابعة: يقوم القائد بالتحفيز عن طريق تقديم مكافآت.

6-الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات:

من خلال التشاورات، حيث يتم الاتصال بين المرسل والمستقبل عن طريق تبادل المعلومات والآراء والأفكار والخروج بنتائج لفائدة الافراد والمؤسسة. (نورة،1998، ص61).

4-3-الحوافز المادية والمعنوية السلبية:

هي تلك العقوبات التي يتلقاها العامل بسبب تقصير ما، كعدم احترامه لقوانين المؤسسة وتأديته لعمله بمستوى أقل مما هو مقرر أو متوقع منه. ان هذه الجزاءات أو العقوبات التي تفرض على العاملين باعتبارها حوافز سلبية لابد ان يتضمنها نظام يسمى النظام التأديبي أو نظام العقوبات في النشأة.

ويمكن تصنيف الأخطاء والعقوبات المناسبة أربعة درجات مرتبة حسب خطورتها وهي كما يلي:

أ-جزاءات معنوية:

تتمثل في التأنيب أو لفت النظر أو الإنذار الشفهي، والشيء المشترك في هذا النوع من الجزاءات أنها تكون شفوية من الرئيس المباشر الى العامل المخالف. (العنقري، 1989، ص287).

ب-جزاءات كتابية:

تتمثل في وضع الجزاءات المشار اليها في البند السابق كتابته فيوجه الى العامل مثلا انذار كتابي عن مخالفته أو قد يصل الإنذار عن تكرار المخالفة، الى حد الإنذار بالفصل، أو حتى الإنذار بالفصل حتى دون مكافأة أو تعويض.

ج-جزاءات مالية:

تتمثل في اقتطاع جزء من أجر العامل أو راتبه باعتبار أن هذا الاقتطاع أو الخصم عقوبة للعامل عن المخالفة التي ارتكبها.

د-جزاءات أدبية:

تتمثل في التوقيف عن العمل لمدة محددة أو النقل الى قسم آخر أو خفض الراتب أو خفض الدرجة أو الحرمان من العلاوات أو تأجيل موعد استحقاقها أو الفصل من المنشأة، ويلاحظ أن بعض الجزاءات الأدبية متعلقة بالمركز أو بالسمعة. (أبو الفضل، 2008، ص17).

5-العوامل المؤثرة على الحوافز: ويمكن تلخيصها في المبادئ التالية:

-مبدأ الاعتمادية (الاتصال): وهو الذي يشير الى أن الثواب والعقاب يكون تابع للسلوك المرغوب فيه.

-مبدأ الإدراك (الوعي): من نجاح مبدأ الاتصال ينبغي على الأفراد أن يكونوا مدركين للعلاقة الموجودة في مبدأ الاتصال.

-مبدأ التحكيم: ويتعلق بدرجة تحكم الفرد في السلوك الذي يرغبه المشرف.

-مبدأ النوع: يتعلق بأنواع الحوافز المقدمة للفرد.

-مبدأ المساواة: أي على المشرف المساواة بين المرؤوسين. (السلمي، 1981، ص268).

6- خصائص الحوافز وأهدافها:

6-1- خصائص الحوافز:

-زيادة الإنتاجية.

-تدعيم قدرات العاملين وترغيبهم في الوصول الى نتائج وتحقيقها.

-ربط مصالح الفرد وأهدافه بالمنظمة وأهدافها.

-حل المشاكل المتعلقة برضا العاملين. (عباس، 2011، ص83).

6-2- أهداف الحوافز:

عند وضع أي نظام فانه لابد أن يكون هناك هدف له وبالتالي أي مؤسسة عند وضعها لنظام الحوافز لابد لها أن تأخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين:

أ-الهدف الاقتصادي: تعتبر زيادة الإنتاج هي الهدف الرئيسي لأن الاهتمام موجه الى تشجيع زيادة المبيعات وذلك لأنه يعود بالفائدة على المؤسسة والعاملين لديها، وبالتالي فهي تهدف الى تنويع منتجاتها وخدماتها الى جانب تحسين نوعيتها.

ب-الهدف المعنوي: هذا الهدف يتعلق بالعنصر البشري مباشرة، وذلك لأنه يعتبر العنصر المهم من عناصر الإنتاج والتحكم في العملية الإنتاجية وهو المستهدف من وضع نظام الحوافز.

وتجدر الإشارة الى أن الرغبة في وضع نظام الحوافز يقودنا الى تحليل واقع المؤسسة واختيار النظام المناسب الذي يعود بالفائدة على العمال وعلى المؤسسة في نفس الوقت. (عاشور، 1995، ص151).

7- أهمية الحوافز:

عملية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة الى تحقيق أهداف المؤسسة واستغلال العنصر البشري بعدالة ومن جهة أخرى تهدف الى اشباع حاجات الفرد المختلفة ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:

-زيادة كمية الإنتاج وسرعته.

-خفض التكاليف وزيادة كمية المبيعات.

-المحافظة على جودة الإنتاج وتحسينه.

-وضع أساس متين للتحكم في الإنتاج والعمالة.

-مراقبة العمال وذلك من خلال قياس كفاءتهم في أوقات محددة، مثلا في نهاية كل شهر.

-ربط الأجر بالإنتاج وتحفيز العمال كل قدر جهده.

-المحافظة على الآلات وصيانتها.

-تحقيق رضا العمال واشباع حاجاتهم الضرورية والنفسية والاجتماعية.

-تلعب الحوافز دورا اقتصاديا واجتماعيا في نفس الوقت فتؤدي الى زيادة الإنتاج مما ينجر عنه رفع دخل العامل، وبالتالي تحقيق مستوى أفضل للمعيشة.

-جذب العاملين الى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء. (تيم، 2001، ص119).

8-شروط نجاح نظام الحوافز:

من المهم والمفيد جدا للإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز الملائمة ان تلتزم شروط أساسية لوضع نظام هذه الحوافز هذه الشروط هي:

-البساطة: ويعني أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما وذلك في بنوده وصياغتها.

-ربط الحوافز بالأداء: شعور الفرد بأن مجهوداته تؤدي الى الحصول على حافز معين.

- التفاوت: ومعناه اختلاف الأداء سيؤدي الى اختلاف الحافز الممنوح.
 - المشاركة: أي على الإدارة الأخذ بآراء وأفكار العمال في وضع نظام الحوافز.
 - التنوع: وهو أن تطبق المؤسسة أنواعا مختلفة من الحوافز.
 - الهدف: أن يكون للحافز هدفا معينا كرفع الإنتاج.
 - العلانية: وهو اعلان الجزاء إيجابيا كان ام سلبيا على كافة العاملين.
 - تدريب المشرفين: وذلك بتدريب المسؤولين على إجراءات النظام.
 - الشمولية: بمعنى أن يشمل نظام الحوافز كل عمال المؤسسة وذلك حسب وظيفتهم.
 - أن يكون مناسباً: بمعنى أن يكون الحافز مناسباً مع حاجات كل فئة من الأفراد.
(ماهر، 1985، ص125).
- إضافة الى هذه الشروط هناك عدة مبادئ تأخذها بعين الاعتبار إدارة الموارد البشرية في المنظمة عند تصميم وتنفيذ وتحديد أنظمة الحوافز نوجزها في الجدول التالي:

1-البساطة والوضوح والاختصار.	2-التحديد في أنواع السلوك.
3-إمكانية تحقيق نظام الحوافز.	4-أن تكون السلوكيات قابلة للقياس بسهولة.
5-تحديد معيار لأداء السلوك.	6-ربط الحوافز بالأداء.
7-التفاوت من عامل الى آخر	8-العدالة في منح الحوافز.
9-دخل العامل أقل عما كان يحصل عليه قبل تطبيق نظام الحوافز.	10-السيطرة الكاملة على الأعمال.
11-الاجادة في الأداء.	12-مشاركة العاملين في وضع النظام.
13-التنوع في الحوافز المادية والمعنوية.	14-يجب ام يكون النظام في شكل زيادة ارادات المؤسسة.
15-يشمل النظام كل العاملين في المنظمة.	16-يجب أن تكون الحوافز ملموسة.
17-الاستقلالية والمرونة.	18-العدالة في تطبيق نظام الحوافز.
19-عقد حفلات توزيع الحوافز.	20-تدريب المشرفين والملاحظين.
21-الموضوعية والدقة.	22-اشراك النزل في الحوافز.
23-بداية قوية: استخدام برامج دعائية واسعة مع العمال.	24-نهاية قوية: توزيع الجوائز في الحفلات الخاصة.

جدول رقم 01: مبادئ تصميم وتنفيذ أنظمة الحوافز. (ماهر، 2010، ص296).

9- أنظمة الحوافز:

9-1- أنظمة الحوافز الفردية:

تقوم أنظمة الحوافز الفردية على أساس الدفع للأداء الفردي، ويمكن الاعتماد على أنظمة الحوافز الفردية حيثها تتسم الأهداف بالوضوح ويمكن تحديدها بدقة وقياسها بشكل سليم، كما أن المهام التي تناط بالأفراد وتكون مستقلة عادة بمعنى يمكن للفرد العامل أن يقوم بأدائها بمفرده دون أن تفتقرن بمهام ونشاطات أخرى للأداء، وان أكثر الحوافز الفردية شيوعا هي خطط الدفع بالقطعة (pièce works plans) وخطط الوقت المتوفر (Time.saving Dénues) وكذلك العمولات. (خضير والخرشة، 2013، ص187).

أ- خطط الدفع القطعة:

تعد خطط معدل القطعة من أقدم وأسهل خطط الحوافز وأكثر شيوعا واستخداما، ففي ظل هذه الخطط يتم وضع مقدار معين من الحافز وفقا لكل وحدة ينتجها الفرد، وبمعنى آخر فإن أجر الفرد يتجدد بهذه الصورة (عدد الوحدات المنتجة مضروبا في معدل الدفع للوحدة). (حسن وسلطان، 2011، ص336).

ب- خطط الوقت المتوفرة:

ان أسلوب خطط الوقت المتوفرة يعتمد على تحديد حد أدنى للأجر يدفع للعامل الفرد في نفس الوقت المحدد للإنجاز. أما إذا تم الإنجاز للمهام بأقل من الوقت القياسي المحدد فإن الفرد العامل يحصل على مكافأة تعادل نسبة الوقت المتوفر، ومن الأساليب الشائعة في هذا المجال ما يلي:

-خطة هالسي: ويتم بموجبها دفع أجر مضمون ومؤكد لساعة العمل إضافة الى نسبة مئوية من الوقت المعياري للإنجاز.

-خطة روان: وتختلف خطة روان عن خطو هالسي في أنها لا تستخدم نسبة ثابتة من الوقت المتوفر، لكنها تطبق بنسب متفاوتة ووفقا للوقت المتوفر للإنجاز.

-خطط على أساس العمولات: ان الخطط التي وردت أعلاه غالبا ما يتم تطبيقها على العاملين في الحقول والأنشطة الإنتاجية، لكن أسلوب العمولات غالبا ما يتم استخدامه في النشاطات التسويقية كمندوبي البيع ومندوبي التأمين. (حسن، 2009، ص305).

9-2- أنظمة الحوافز الجماعية:

عندما يكون هناك تداخل في العمل فانه من الصعب أحيانا عزل وتقييم الأداء الفردي، وفي هذه الحالة يكون من الأفضل تصميم نظام حوافز على الأساس الجماعي، فمثلا العامل مضطر للعمل بالسرعة التي يعمل بها الآخرين ومن ثم فان عمله يعتمد على عمل الآخرين، ووفقا للحوافز الجماعية تحصل كل أفراد الجماعة على حوافز تعتمد على أداء المجموعة ككل.

وتعتمد معظم خطط الحوافز الجماعية على عوامل وهي:

-الأرباح.

-تخفيض تكلفة التشغيل.

-تحقيق أداء أفضل وأسرع.

-تشجيع الأفراد على ممارسة الضغط على زملاء العمل في المجموعة. (مضمر، 2006، ص189).

9-3- أنظمة الحوافز التنظيمية:

ترتبط أنظمة الحوافز التنظيمية بشكا وثيق بمدى التعاون والترابط بين الإدارة بمختلف مستوياتها والأفراد العاملين في المنظمة، اذ أن سبل التعاون بين الطرفين من شأنه أن يساهم في تأجيج روح التفاعل من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية بالصورة المستهدفة، وان هذا النمط من الحوافز التنظيمية غالبا ما يتيح فرص الحصول عليه من قبل جميع الأفراد العاملين في المنظمة خصوصا لو تحقق انخفاض واضحا في التكاليف الناجمة عن الأداء المنظمي وان هناك أرباحا قد تم تحقيقها من قبل الأفراد العاملين في المنظمة. (بن عنتر، 2011، ص 295).

خلاصة:

تعتبر الحوافز مجموعة الوسائل التي توظفها المؤسسة من أجل توجيه سلوك العمال واستثارة رغبتهم في القيام بعمل محدد أو الابتعاد عن سلوك غير محدد بغية تحقيق أهدافها ورفع مستوى أدائها، وتهدف المنظمة من تطبيق الحوافز باختلاف أنواعها ومن حيث تأثيرها في العامل نفسه الى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته المادية والنفسية والاجتماعية، كما تتعدد الحوافز في مجال العمل وتتخذ صوراً مختلفة فهي إما إيجابية مثل: العلاوات، لوحات الشرف والقيادة العادلة، أو سلبية مثل: الخصم من الأجر، الإنذار، التخفيض من الدرجة.

ومن هنا تعتبر الحوافز من أهم السبل العلمية السهلة التطبيق من أجل تنمية دافعية الفرد وزيادة فعاليته داخل المؤسسة.

المبحث الثاني: الولاء التنظيمي

-تمهيد

1- مفهوم الولاء التنظيمي

2- أنواع الولاء التنظيمي

3- مراحل الولاء التنظيمي

4- أهمية الولاء التنظيمي

5- خصائص الولاء التنظيمي

6- ابعاد الولاء التنظيمي

7- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

7-1- نموذج ستيرز 1977م steers

7-2- نموذج ايتوزيوني

7-3- نموذج انجل وبيري 1983م Angel and Perry

7-4- نموذج كانتر 1986م Kanter

7-5- نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية

8- العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي

8-1- عوامل تقوية الولاء التنظيمي

8-2- كيف تصنع المنظمة الولاء لدى العاملين

8-3- عوامل وأسباب ضعف الولاء التنظيمي

8-4- النتائج المترتبة عن زيادة الولاء التنظيمي عند العاملين

9- التدريب على الولاء

-خلاصة

-تمهيد-

إن مصطلح الولاء يبدو من الوهلة الأولى من المصطلحات المثيرة للجدل ، ويثير في ذهن معاني سياسية و أخلاقية، وقديما ارتبط مفهوم الولاء بالسلطة و الحرب خاصة في النظم العسكرية ،و بالأرض و المحافظة عليها في البيئة الزراعية و القبيلة و العشيرة في البيئة الصحراوية، وأخيرا بالدولة و نظامها و سياستها وهذا الشعب الكبير للولاء ليس هو الا دليل على مدى أهمية هذا المصطلح الذي يعد من بين اهم الأشياء التي تسعى كل منظمة الى تحقيقها بغض النظر عن البيئة او نوعية النشاط, ثم تعدى الولاء الى اكثر من نظام تتبعه المؤسسة حيث بات الولاء احدى القيم الأخلاقية التي يطالب من كل فرد التمسك بها، ومن هنا اكتسب الولاء أهمية كبيرة نظرا لدوره في تماسك المجتمعات وتطوير المنظمات وازدهارها .

وعليه يتضح لنا ان الولاء كمصطلح هو قديم الطرح، لكن أصبح له مفهوم وابعاد جديدة خاصة فيما يتعلق في الجانب الوظيفي أي ولا العاملين داخل المنظمات.

1- مفهوم الولاء التنظيمي:

إن مصطلح الولاء يعني نوع من الإخلاص والوفاء المطلق لولي الامر، ففي منظمة معينة على سبيل المثال يلتزم عدد من الموظفين بحسن الأداء لغرض رد الاعتبار لمن وظفهم ما دام يحتل منصبا قياديا في هذه المنظمة، وبهذا فولائهم ليس للمنظمة او تحقيق أهدافها بل لمن ضمن لهم العمل وحصولهم على الامتيازات الوظيفية المتنوعة (كردي، 2001، ص39).

يعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، والولاء بمعناه اللغوي هو الانتماء والانتساب والإخلاص كما انه ينطوي على الارتباط والجذب اتجاه الاخرين، ويعرف الولاء انه الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف اتجاه منظمته الإدارية والإخلاص لأهدافها والارتباط معها، ثم الحرص المستمر على البقاء فيها (بوخلوة وبن قرينة، 2013، ص108).

-تعريف الباحث باتمان (Batman):

الولاء هو الحالة التي تتطابق عندها اهداف العاملين وقيمهم مع اهداف المنظمة وقيمها مع الرغبة في تقديم الجهود المتميزة لتحقيق تلك الأهداف.

-تعريف كوري و ايتال (Curry and Etal):

الولاء هو مدى التطابق بين الفرد والمنظمة.

-تعريف علاء فرحات:

الولاء حالة اندماج وتماسك العاملين بالمنظمة والعزم على الكفاح من اجل تحقيق أهدافها (نجم، 2012، ص 105).

-أي ان الولاء التنظيمي هو شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء الى المنظمة، وان هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وان أهدافه تتحقق من خلال تحقيق اهداف المنظمة، ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل المزيد من الجهد لتحقيق النجاح الى المنظمة (أبو النصر، 2005، ص45).

-يري ستيرز (steers):

ان الولاء التنظيمي هو قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها (خلفيات و الملاحظة، 2009، ص292).

2-أنواع الولاء التنظيمي:

أولاً-ولاء تنظيمي حقيقي:

ويقاس هذا الولاء بمدى التضحية بالمكاسب المتحصل عليها وقابلية الصبر على بعض الازمات التي تمر بها المنظمة، ومدى مقاومة المغريات والعروض التي تقدمها المنظمات المنافسة لغرض استقطاب القدرات الوظيفي.

ثانياً-ولاء تنظيمي اعمى:

يقاس هذا الولاء معنويًا وليس مادياً عكس الولاء الحقيقي أي بناء على المشاعر التي يكنها الموظف الى المنظمة التي يعمل فيها، ومدى دفاعه عنها واخلاقه العالية إزاء كل من يتعامل معه داخل المنظمة (كردي، 2011، ص37).

3-مراحل الولاء التنظيمي:

أ-مرحلة ما بعد التعيين:

وهي فترة تجريبية تمتد من سنة من تريخ التحاق الفرد بعمله ويكون خاضعا خلالها الى التدريب والاعداد والاختيار، ويهتم الفرد بالحصول على القبول من التنظيم ويحاول ان يبدع في عمله من خلال اظهار مواهب وخبرات جديدة، حيث تظهر هذه الخبرات ضمن هذه المراحل:

وضوح الدور

تحديات العمل

تضارب الولاء

فهم التوقعات (بن حفيظ، 2012، ص82).

ب-مرحلة العمل والانجاز:

وهي الفترة اللاحقة للفترة التجريبية وتمتد من سنتين الى أربع سنوات، ويسعى الفرد خلالها الى اثبات ذاته من خلال عمله، والتأكيد على الإنجاز الذي حققه، وتتميز هذه المرحلة ببعض الخبرات والتي منها:

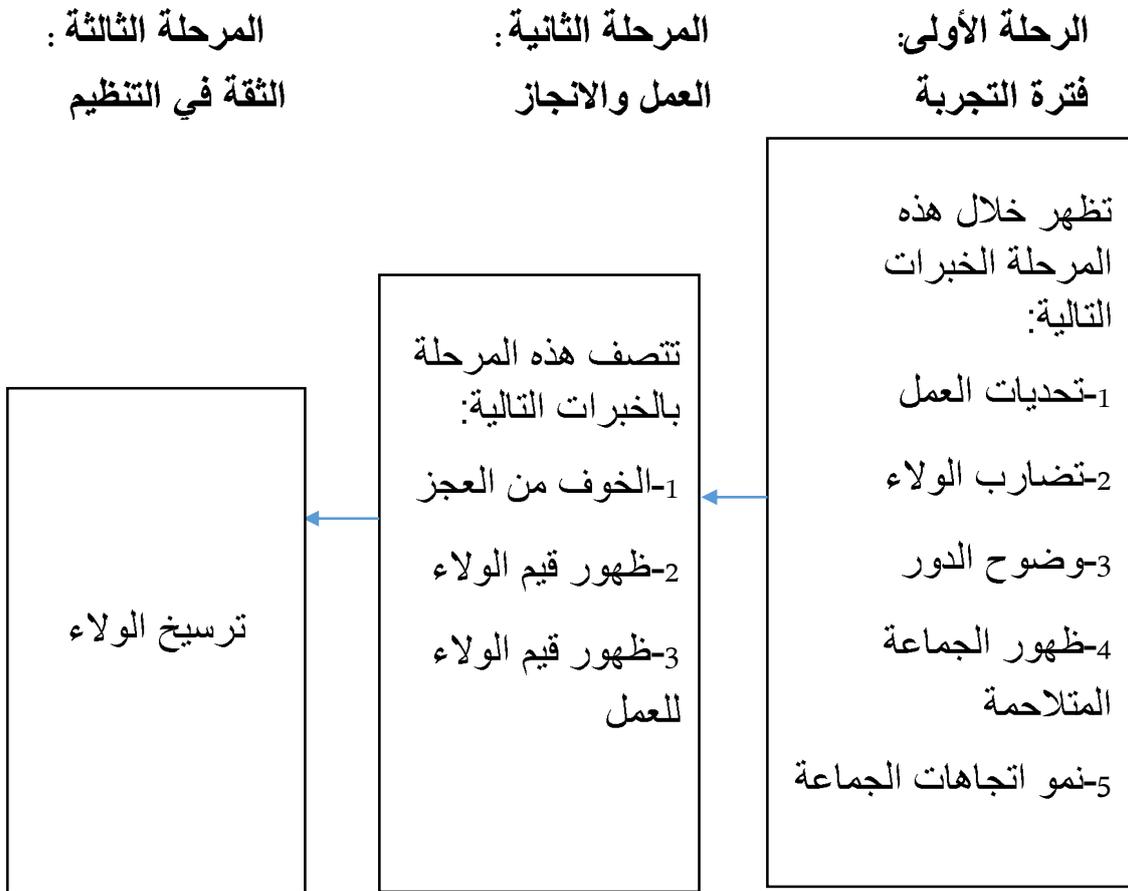
-الأهمية الشخصية

-الخوف من العجز

-ظهور قيم الولاء لتنظيم العمل (الجريسي، 2010، ص62).

ج-مرحلة الثقة في التنظيم:

وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدا العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجة الولاء التنظيمي، ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل الى مرحلة النضوج، ثم دعم الولاء من خلال استثمار الفرد في التنظيم وتقييم عملية التوازن بين الجهود والاعراض المعطاة للأفراد (دبة وغولة، 2012، ص33).
والشكل التالي يوضح هذه المراحل:



الشكل رقم 03: مراحل تطور الولاء التنظيمي (بن عزوزي، 2011، ص86).

ويمكن حصر المراحل التي يمر بها الولاء التنظيمي في مرحلتين هما:
-مرحلة الانضمام الى المنظمة التي يريد الفرد العمل بها:
وغالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد انها تحقق رغباته وتطلعاته.

ب-مرحلة الولاء التنظيمي:

وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل اقصى جهد لتحقيق اهداف المنظمة والنهوض بها ولكن من ناحية أخرى قد تتم الإشارة الى ثلاثة مراحل للولاء التنظيمي وهي:

-مرحلة الإذعان والالتزام:

وذلك ان ولاء الفرد في البداية يكون مبنيا على الفوائد التي يتحصل عليها من المنظمة، لذلك فهو يتقبل سلطة الاخرين ويلتزم بما يطلبونه منه مقابل الحصول على الفوائد المختلفة.

-مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة:

وهنا يتقبل الفرد سلطة وتأثير الاخرين لأجل رغبته في الاستمرار في العمل في المنظمة، ولأنها تشبع حاجاته للانتماء، ومن ثم يشعر بالفخر لانتمائه لها.

-مرحلة التبنى واعتبار اهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له:

وهنا يكون الولاء ناتج عن تطابق اهداف المنظمة وقيمها مع اهداف وقيم الافراد (بوخلوة بن قرينة، 2013، ص108).

4-أهمية الولاء التنظيمي:

-يمثل الولاء التنظيمي احدى المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض ان الافراد الذين لديهم ولاء تنظيمي سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها.

-يعتبر الولاء التنظيمي مجالا قد جذب كلا من المديرين، وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.

-يساعدنا الولاء التنظيمي الى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الافراد هدفا لهم في الحياة (عبد الباقي، 2005، ص316).

-يمثل الولاء التنظيمي نمطا هاما في الربط بين المنظمة والافراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمة فيها ان تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الافراد للعمل وتحقيق اعلى مستوى من الإنجاز.

-يساهم الموظفون ذوي الولاء التنظيمي في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلادهم.

-يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الافراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى (الصيرفي، 2001، ص243).

-الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أصبحت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة وتمكنها من الاستمرار والبقاء، وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه لأهدافها وقيمتها (أبو العلا، 2009، ص39).

5-خصائص الولاء التنظيمي:

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص والتي تتمثل فيما يلي:

5-1-الولاء التنظيمي متغير سلوكي لا يمكن تحديد ابعاده او تجسيده بشكل عادي وملموس، بل هو حالة غير ملموسة يستدل عليها من سلوك وتصرف العاملين اتجاه المنظمة.

5-2-الولاء التنظيمي لا يمكن النظر اليه على انه عامل من العوامل او نظاما من الأنظمة بل هو حصيلة تفاعل العديد من النظم والسياسات والإجراءات المعتمدة (انجم، 2012، ص155).

5-3-الولاء التنظيمي لن يصل الى مستوى الثبات المطلق الا ان درجة التغير التي تحصل فيه تكون اقل نسبيا من درجة التغير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.

5-4-الولاء التنظيمي متعدد الابعاد وليس بعدا واحدا، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد ابعاد الولاء الا انهم يختلفون في تحديد هذه الابعاد، ولكن هذه الابعاد تؤثر في بعضها البعض (حسين، 2013، ص12).

5-5-يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة تامة للفرد، كما ان التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد تكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية.

5-6-يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل (أبو العلا، 2009، ص39).

5-7-يمثل الولاء التنظيمي شعور نفسي لمقدار ومستوى الارتباط بين الموظف والمنظمة.

5-8-مستوى الولاء التنظيمي يواجه صعوبة في قياسه بشكل مباشر، ويمكن قياسه بشكل أفضل من خلال اثاره الظاهرة على شعور الموظف تجاه المنظمة (الجريسي، 2010، ص50).

6-أبعاد الولاء التنظيمي:

6-1-الولاء الاستمراري:

ويشير هذا المفهوم الى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمتة لاعتقاده بان ترك العمل فيها سيكلفه الكثير، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فان تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل (خطط المعاشات، الصداقة الحميمة لبعض الافراد).

وكثير من الافراد لا يرغب في التضحية بمثل هذه الأمور، ويقال على هؤلاء الافراد ان درجة ولائهم الاستمراري عالية (كردي، 2001، ص58).

6-2-الولاء العاطفي:

ويشير الى درجة شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة وجدانيا ونفسيا مع الرغبة في الانتماء والاندماج والانتماء لها والتوحد مع هويتها، ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، ومن حيث درجة استقلاليته واهية العمل، وهوية العمل، وتنوع المهارات، والتغذية الراجعة من الاشراف، كما ان هذا الجانب من الولاء يتأثر بدرجة إحساس الفرد بان بيئة التنظيم تسمح له بالمشاركة الفعالة في عملية صناعة القرارات سواء فيما يخص العمل او الفرد نفسه (بن حفيظ، 2012، ص80).

3-6-الولاء الاخلاقي:

وهذا الالتزام يعبر عن درجة إحساس الموظف الداخلي بمدى توافق وانسجام القيم والمبادئ التي يؤمن بها مع القيم والمبادئ التي تؤمن وتعمل بموجبها المنظمة التي يعمل فيها، فكلما كانت هذه القيم والمبادئ منسجمة ومتوافقة، كلما زاد التزام الموظف بتنفيذ أنظمة وتعليمات

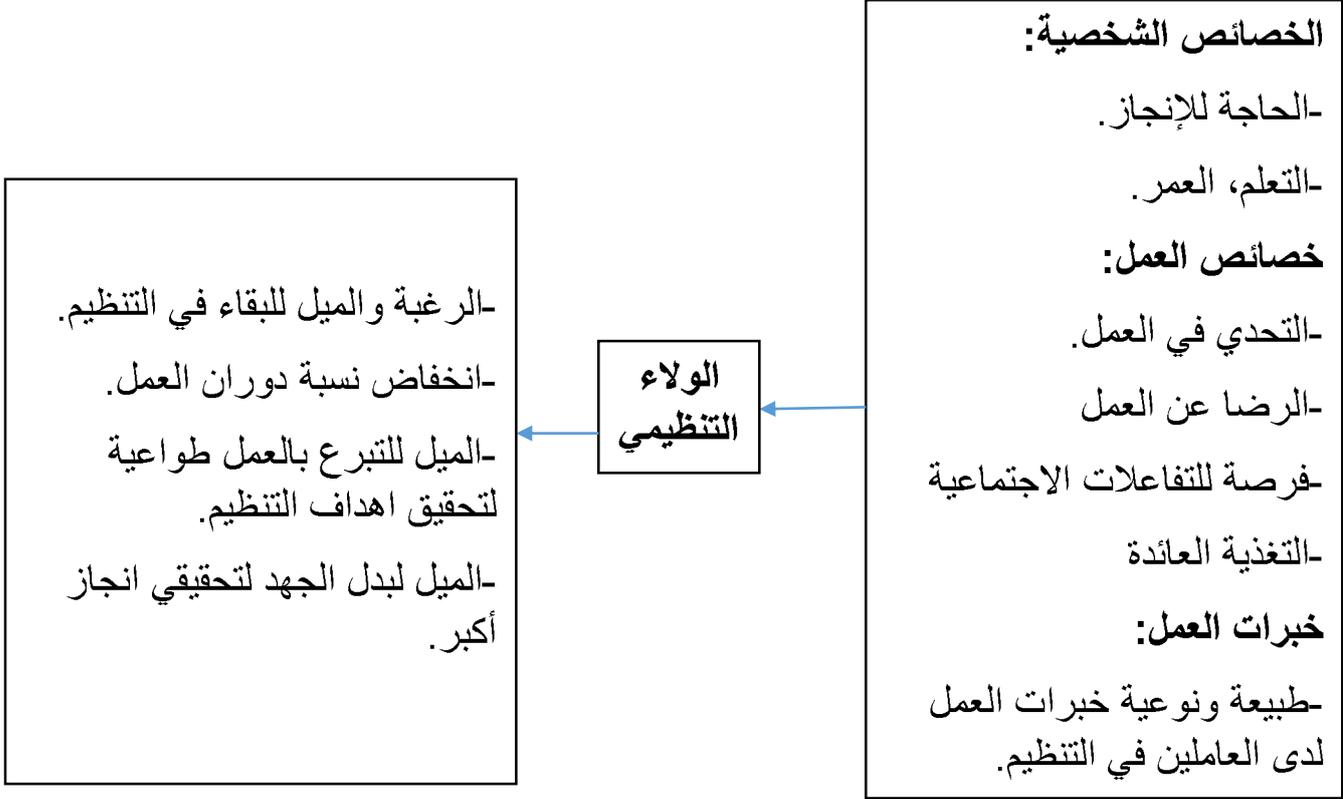
المنظمة والعكس صحيح (الشواورة، ص7).

7-النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

1-7-نموذج ستيرز(1997) Steers:

يرى ستيرز ان الخصائص الشخصية للعمل وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمتة ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم ورغبته الاكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها.

وقد بين ستيرز في نمودجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم 04: مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند ستيرز (الدوسري، 2005، ص83).

2-7- نموذج ايتوزيوني:

عندما يتكلم عن القوة او السلطة التي تفرضها المؤسسة على الفرد، يرى انها نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة.

هذا الاندماج او كما يسميه أحيانا بالولاء التنظيمي او الالتزام يمكن ان يتخذ ثلاثة اشكال:

1-الولاء المعنوي:

ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتة والنابع عن قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.

ب-الولاء القائم على أساس المزايا المتبادلة:

وهو أقل درجة في رايه من حيث اندماج الفرد في المنظمة، والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع ان تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من ان يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين.

ج-الولاء الاغترابي:

وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل فيها، حيث ان اندماج الفرد مع المنظمة غالبا ما يكون خارجا عن ادارته وذلك نظرا لطبيعة القيود، التي تفرضها المؤسسة على الفرد (بن عزوزي، 2011، ص93).

3-7-نموذج انجل و بيرري (1983) Angel and Perry:

وهما يعتقدان ان النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي يمكن تصنيفها الى نموذجين رئيسيين لتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي هما:

ا-نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي:

وتبعا لهذا النموذج فانه ينظر الى خصائص الفرد كالعمر والسن والجنس والتعليم والخبرات السابقة باعتبارها محددات ومؤثرات على سلوك الفرد، لذا فان هذا النموذج يركز على ما يحمله الافراد من خصائص شخصية الى المنظمة.

الى جانب ما يمارسونه أيضا داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها ولاء الافراد لمنظمتهم.

ب-نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي:

الفرد في هذه الحالة ينظر اليه على أساس ان لديه بعض الحاجات والأهداف التي يحضرها معه الى المنظمة وانه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يمانع من ان يسخر مهاراته وطاقاته للمنظمة، في مقابل ان تقوم المنظمة بتلبية حاجاته وأهدافه.

فالمنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية الى ان يتشرب قيمها ويعتبرها قيمة وبالتالي يكون هناك نوع من الولاء المتبادل بين الفرد وبين المنظمة (الجريسي، 2010، ص 54، 55).

7-4- نموذج كانتر (1986) Kanter:

يرى هذا النموذج ان هناك نوعين من الولاء التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلفة التي تفرضها المنظمات على افرادها وهي:

أ-الالتزام المستديم:

ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الافراد التضحية بمجهودهم وطاقتهم مقابل استمرار المنظمات التي يعملون فيها، لذا فان هؤلاء الافراد يعتبرون أنفسهم جزءا من منظماتهم، وبالتالي فانهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها او تركها.

ب-الالتزام التلاحي:

ويتمثل في العلاقة النفسية والاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمتهم، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات وتعترف فيها بجهد الافراد العاملين، وإضافة الى الامتيازات التي تمنحها تلك المنظمات كإعطاء البطاقات الشخصية (أبو العلا، 2009، ص 43).

7-5- نموذج مدرسة الثقافة التنظيمي:

تعد مدرسة الثقافة التنظيمية من احدث المدارس في دراسة المنظمات , و قدمت نمودجا جديدا لدراسة وتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي باعتبار ان ثقافة المنظمة التي تتمثل في القيم الموجودة بها و بالذات قيم المديرين, و الجوانب الملموسة في المنظمة و المتعلقة ببناء المنظمة ماديا و تنظيميا , و كذلك الافتراضات الأساسية التي تحدد علاقة المنظمة ببيئتها و غيرها من المنظمات الأخرى تعد المكون الأساسي للولاء التنظيمي للأفراد, كما ان الولاء التنظيمي من وجهة نظر هذه المدرسة يعد أسلوبا قويا لضبط الموظفين باعتبار ان من اكبر المشكلات التي تعاني منها إدارة المنظمات الأسلوب الذي يمكن له ضبط و توجيه الموظفين, و الولاء التنظيمي يقدم أسلوبا ملائما للمديرين لحل هذه المشكلة(بن حفيظ، 2012، ص78).

8-العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي:

8-1-عوامل تقوية الولاء التنظيمي:

- 1-مراعات البعد الإنساني والاجتماعي.
- 2-وجود المناخ الملائم لقبول التغيير وعدم مقاومته.
- 3-ضرورة تحديد المستفيدين بشكل علمي ودقيق وتقسيمهم حسب درجة الولاء التنظيمي لديهم.
- 4-دعم القيادة الإدارية في المنظمة لهذه الجهود اشباع حاجات الموظفين.
- 5-توفر الموارد البشرية والمادية التي تساعد على تحقيق اهداف الفريق وتنفيذ الأنشطة المقترحة لبناء وتدعيم الولاء التنظيمي.
- 6-وضوح الأهداف واحتواء المنظمة على إدارات قيادية ذات مستوى ثقافي عالي، وتطوير نظام حوافز فعال (أبو النصر، ص67).

8-2-كيف تصنع المنظمة الولاء لدى العاملين:

ليس من الصعب على أي منظمة الاهتمام بعاملها وتلبية رغباتهم من احترام وتقدير في العمل، وتوفير متطلبات الحياة المعيشية، وافساح المجال للعاملين لتطوير قابليتهم ومكاسبهم الثقافية من خلال الدعم التدريبي والتعليم المستمر.

ومن اهم المجالات التي يمكن للمنظمة استثمارها في طاقاتها البشرية لتعزيز حالة الولاء هي:

ا-تعزيز التعويضات والمتمثلة في:

الراتب التقاعدي، برامج التأمين الصحي، مشاريع الإسكان للموظفين، برامج التسليف بدون فوائد.

ب-تحقيق العدالة الوظيفية بين العاملين في حصولهم على الترقيات ضمن نظام متكامل.

ج-التزام المنظمة بتطوير القدرات الذهنية للعاملين من خلال حرصها قبل غيرها اكسابهم الدرجة العلمية العليا.

- د-الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين (تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين،2014).

8-3-عوامل وأسباب ضعف للولاء التنظيمي:

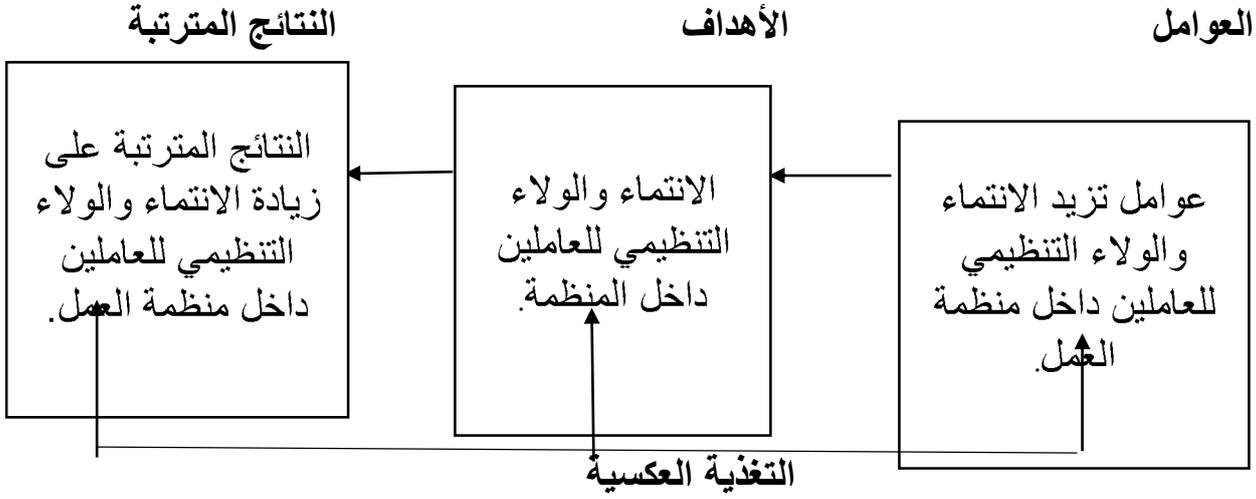
- 1-تقصير الإدارة في اقناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم نافعين للمجتمع.
- 2-عدم وضوح مبدا الشخص المناسب في المكان المناسب.
- 3-الشعور بالقلق وعدم الاستقرار والتوتر.
- 4-كما اكدت الاختصاصية في علم الاجتماع في جامعة ميتشغان "سارة بير غارد سايس" ان تأثير القلق والخوف من البطالة اسوء بكثير من فقدان الوظيفة، حيث رات بير غارد ان انعدام الامن الوظيفي يسبب اذى كبير في نفسية العامل مما يضعف ولاءه الى المنظمة (الخمري،2011).

8-4-النتائج المترتبة عن زيادة الولاء التنظيمي عند العاملين:

يترتب عن زيادة الولاء التنظيمي نتائج عديدة نذكر منها:

- 1-زيادة الأداء (الإنجاز).
- 2-ارتفاع الروح المعنوية.
- 3-قلة نسبة الغياب والتأخير.
- 4-قلة الحوادث والاصابات.
- 5-معدل اعلى في الاستمرار في العمل.
- 6-الحد من تسرب العاملين للتقليل في معدل دوران العمل.
- 7-زيادة معدل الابتكار على مستوى الفرد والمنظمة.
- 8-السلوك المنضبط.
- 9-احترام اخلاقيات الإدارة والمنظمة والالتزام بها. (البيشي، 2001).

وتم اختصار عوامل تقوية الولاء التنظيمي والنتائج المترتبة عنها في الشكل التالي:



الشكل رقم 05: عوامل بناء وتدعيم الولاء التنظيمي والعوامل المترتبة عنه (أبو النصر، ص67).

9-التدريب على الولاء:

ساهمت العوامل التي تركز عليها المنظمة من اجل بقاء ودعم الولاء التنظيمي بشكل كبير في خلق الولاء التنظيمي لدى العاملين، ويظهر ذلك من خلال السلوكيات والأداء في العمل ومدى رضا العمال على عملهم، لكن هناك وسيلة أخرى لا تساهم فحسب في بناء الولاء التنظيمي لدى العاملين بل الحفاظ عليه من التلاشي مستقبلاً، وهو التدريب على الولاء، والتدريب هنا يقع على عاتق المنظمة من جهة وعلى العامل من جهة أخرى، أي لا تكون المنظمة المسؤولة الوحيدة على التدريب بل العامل أيضاً لديه دور في ذلك.

9-1-مسؤوليات المنظمة:

- 1-التأثير الشخصي للقادة والايمان بالعمل.
- 2-التدريبات الشاقة التي تنمي روح المسؤولية.
- 3-التدريب على الحسم واتخاذ القرار والقدرة على الوفاء والالتزام به.

9-2-مسؤوليات العامل:

- 1-ترتيب الأفكار وتنظيم طويل للفكر اذ يكون الفرد قادرا على تصور وإدراك معنى العمل الذي يقوم به.
- 2-التدريب على الصبر والتحكم الذاتي.
- 3-التدريب على تقبل الاخر والانتقادات.
- 4-التحلي بالروح الرياضية (رويس،2000، ص 143و144).

خلاصة:

من خلال ما ذكرناه سابقا لا يمكن ان نقول ان الولاء التنظيمي محصور في جملة النظم و القوانين داخل المنظمة والمفروضة من قبل الإدارة العليا, بل الولاء التنظيمي عبارة عن حالة وجدانية و نفسية تعبر عن التفاعل القوي بين العامل و المنظمة التي يعمل فيها, بحيث يشاركها قيمها و أهدافها و تطلعاتها و يسعى الى نجاحها, بالإضافة ان الولاء التنظيمي لقي الكثير من الاهتمام من قبل العديد من الباحثين حيث ان كل باحث صمم نموذجا يفسر فيه الولاء التنظيمي حسب وجهة نظره, وان الولاء التنظيمي وجوده لدى العاملين تقويته مربوط بجملة من العوامل منها ما تكون عن طريق المنظمة ومنها ما يصنعها الفرد لوحده.

فوجود الولاء التنظيمي يقوي الصلة بين العامل والمنظمة التي يعمل فيها مما يعود بالفائدة على المنظمة من جهة والعامل من جهة أخرى.

الجانب التطبيقي

الفصل الثاني الاجراءات المنهجية للدراسة.
-تمهيد.

1-منهج الدراسة.

2-الدراسة الاستطلاعية

2-1-مكان الدراسة الاستطلاعية.

2-2-اهداف الدراسة الاستطلاعية.

2-3-صعوبات الدراسة الاستطلاعية.

2-4-مجال الدراسة الاستطلاعية.

2-5-أدوات الدراسة.

3-الدراسة الأساسية.

3-1-مكان الدراسة الأساسية.

3-2-مجال الدراسة الأساسية.

4-الأساليب الاحصائية

خلاصة.

- تمهيد:

من خلال هذا الفصل يتم عرض الاجراءات المنهجية التي تم المرور بها وصولا الى النتائج، حيث تناول هذا الفصل منهجية الدراسة، كما تبين من خلال هذا الأخير مجتمع وعينة الدراسة، إضافة الى توضيح كيفية بناء أداة الدراسة (الاستبيان) الذي تم استخدامها من أجل جمع البيانات اللازمة والتي تم التأكد من صحتها وثباتها من خلال الدراسة الاستطلاعية، وصولا الى الدراسة الأساسية ومختلف الأساليب الاحصائية التي تم استخدامها لتحقيق من الفرضيات والوصول الى نتائج دقيقة حول الدراسة.

1-منهج الدراسة:

وفقا لطبيعة الدراسة الحالية وإشكالية الدراسة وفرضياتها، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، حيث أن المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، من خلال التعبير الكيفي الذي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، والتعبير الكمي الذي يعطي وصفا رقميا يوضح مقدار وحجم الظاهرة.

واعتمدنا المنهج التحليلي لأنه يساعد في تفكيك بنية الظاهرة الى العناصر الفاعلة أي استخراج المتغيرات الكامنة والظاهرة باللجوء الى مؤشرات البحث العلمي ويتصل ذلك إتصالا وثيقا بإشكالية الدراسة.

2-الدراسة الاستطلاعية:

1-2-مكان الدراسة الاستطلاعية:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني والتمهين " تاج الدين حامد عبد الوهاب بتيسمسيلت " .

1-1-2-التعريف بالمعهد:

المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني والتمهين تاج الدين حامد عبد الوهاب بتيسمسيلت يقع على طريق الجزائر تيسمسيلت، أنشئ المعهد بالمرسوم التنفيذي رقم 02 / 456 المؤرخ بتاريخ 2002-12-01، وقد سمي تحت اسم تاج الدين حامد عبد الوهاب.

وتبلغ طاقة استيعاب المعهد 500 مقعد بيداغوجي، الداخلية تحتوي على 100 سرير، أما القاعات المتخصصة هي 20، القاعات البيداغوجية 15 والورشات 9، كما يحتوي المعهد على مكتبة ونادي ومكتب الاستقبال والاعلام والتوجيه.

2-1-2- مهام المعهد:

تنقسم مهام المعهد الى ثلاثة أنواع وهي كالتالي:

أ- التكوين الإقليمي:

هو نمط تكويني ينظم في جميع مراكز التكوين المهني ويتم في شكل دورات تكوينية تتضمن دروس نظرية وتمارين وأعمال تطبيقية مع القيام بفترات تدريبية في الوسط المهني.

ب- التكوين عن طريق التمهين:

ينظم التكوين عن طريق التمهين بالتناوب ما بين مؤسسات التكوين والوسط المهني، حيث يسمح هذا الشكل من التنظيم للتمهين من ملامسة المهنة عن طريق ممارستها اليومية في مكان العمل، ويتلقى دروس نظرية تقنية مطابقة لها وذلك بمراكز ومعاهد التكوين المهني.

ج- التكوين عن طريق الدروس المسائية:

هو نمط من التكوين ينظم في مختلف المستويات ولجميع الشرائح، الهدف منه هو تحسين المستوى المعرفي وإتقان المهارات وذلك خارج أوقات العمل.

3-1-2-التخصصات الموجودة في المعهد:

الاختصاصات	شروط الالتحاق
-زراعة الخضروات.	-الثالثة ثانوي.
-زراعة الأشجار المثمرة.	
-الانتاج الحيواني. (الحيوانات المشتركة).	
-مساعد في الصحة الحيوانية.	
-إعداد تأهيل وتجديد البنايات.	-الثالثة ثانوي.
-طرق وتنظيم ورشة البناء.	
-متار محقق ودراسة الأسعار.	
-رسام الأسقاط في الهندسة المعمارية.	
-التهيئة العمرانية.	
-مسير أشغال البناء.	-الثالثة ثانوي لشعب: الرياضيات، العلوم التجريبية، العلوم الدقيقة، التسيير والاقتصاد، تكنولوجيا.
-مسير الأشغال العمومية.	
-مسالك والشبكات المختلفة.	

-الإلكترونيك الصناعية.	-الثالثة ثانوي لشعب: الرياضيات، تقنيات الرياضيات لكل الفروع، العلوم التجريبية، العلوم الدقيقة، علوم الطبيعة والحياة، التسيير والاقتصاد، تكنولوجيا.
-صيانة تجهيزات التبريد والتكييف.	
-صيانة الآلات الفلاحية.	-الثالثة ثانوي لشعب: الرياضيات، العلوم الدقيقة، وتكنولوجيا.
-المحيط والنظافة.	-الثالثة ثانوي لكل الشعب.
-تسيير واسترجاع النفايات.	
-مربية الأطفال الصغار.	-الثالثة ثانوي لكل الشعب.
-المعلوماتية (الشبكات والأنظمة المعلوماتية).	-الثالثة ثانوي لشعب: الرياضيات، العلوم الدقيقة، العلوم التجريبية.
-محاسبة وتسيير.	-الثالثة ثانوي لشعب: الرياضيات، تقنيات الرياضيات، علوم دقيقة، تسيير واقتصاد.
-محاسبة ومالية.	
-أمين مديرية.	-الثالثة ثانوي لكل الشعب.
-التوثيق والأرشيف.	-الثالثة ثانوي لكل الشعب.
-تسيير الموارد البشرية	

جدول رقم 02: يمثل مختلف تخصصات المعهد وشروط الالتحاق بكل تخصص.

2-1-4-مصالح ومديريات المؤسسة:

ا-المدير العام:

يملك الصلاحيات في التحكم في المديريات التالية:

-المديرية الفرعية للتموين.

-المديرية الفرعية للصيانة.

ب-الأمانة: تحتوي على المصالح التالية:

-مصلحة المحاسبة.

-مصلحة المالية.

ج-مديرية الموارد البشرية: يندرج تحتها المصالح التالية:

-مصلحة المستخدمين.

-مصلحة خدمة النقل والصيانة.

-مصلحة الوسائل العامة.

هذه المديريات والمصالح مدونة كلها في الهيكل التنظيمي للمعهد. (أنظر الملحق ب).

2-2-أهداف الدراسة الاستطلاعية:

-محاولة كسب ثقة العمال والمشرفين.

-الحصول على أكبر قدر من المعلومات لتسهيل العمل في الدراسة الأساسية.

-تفادي الأخطاء والعراقيل التي قد تواجهنا في الدراسة الأساسية.

-التأكد من قابلية تطبيق الدراسة الأساسية في المعهد.

-من خلال الدراسة الاستطلاعية يمكننا تعديل الاستبيان.

2-3- صعوبات الدراسة الاستطلاعية:

- صرامة المشرفين مما صعب علينا التواصل مع العمال.
- صعوبة الإفصاح عن المعلومات التي تخص المؤسسة.
- اعتبار الرؤساء أن موضوع بحثنا يؤثر سلبا على المؤسسة.

2-4- مجال الدراسة الاستطلاعية:

أ-المجال البشري:

اقتصرت عينة الدراسة الاستطلاعية على عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني تاج الدين حامد عبد الوهاب وعددهم 30 اختيروا بطريقة عشوائية.

ب-المجال الزمني:

تراوحت مدة إجراء الدراسة الاستطلاعية حوالي 10 أيام بداية من 18 /03 /2015 الى غاية 24 /03 /2015.

2-5- أدوات الدراسة:

2-5-1-الملاحظة:

قمنا بالاستعانة بالملاحظة وذلك من أجل التوصل الى حقيقة العلاقة التي تربط العمال والمعهد الذين يعملون فيه.

2-5-2-الاستبيان:

والاستبيان الذي تم الاستعانة به لتسهيل مهمة جمع أكبر قدر من المعلومات الموضوعية متكون من محورين، المحور الأول يهدف الى قياس جملة الحوافز التي يوفرها المعهد يتكون استبيان الحوافز من 22 فقرة مقسمة على 3 أبعاد على النحو التالي:

أ-الحوافز المادية:11 فقرة.

ب-الحوافز المعنوية:6 فقرات.

ج-الحوافز المادية والمعنوية السلبية:4 فقرات.

للإجابة على جميع هذه الفقرات تم الاعتماد على سلم ليكارت التون من 5 بدائل وكل بديل له نقطة خاصة به كما هو موضح في الجدول التالي:

البدائل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة موافق
التنقيط	5	4	3	2	1

جدول رقم 03: البدائل الخمسة لليكارت مرفقة بنقطة كل بديل.

أما المحور الثاني فهو عبارة عن استبيان الولاء التنظيمي والمتكون من 14 فقرة مقسمة على 3 أبعاد على النحو التالي:

أ-الولاء التنظيمي العاطفي: 6 فقرات.

ب-الولاء التنظيمي المستمر: 6 فقرات.

ج-الولاء التنظيمي المعياري: 3 فقرات.

-ملاحظة: قمنا بالاستعانة بنفس سلم ليكارت وبنفس التنقيط الذي استعمل سابقا في المحور الأول. (أنظر الملحق ج).

7-1-صدق الأداة:

استخدمنا نوعين من مقاييس الصدق هما صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي.

أ-صدق المحكمين:

حيث تم عرض أداة الدراسة (استبيان الحوافز والولاء التنظيمي) على 07 محكمين، 05 من أساتذة جامعة ابن خلدون كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس، محكمين يعملون في المعهد التي تم فيه اجراء الدراسة (انظر الملحق ج).

وقد طلبنا من المحكمين ابداء آرائهم حول الأداة للوقوف على سلامة صياغة الفقرات ومدى ملائمة كل فقرة والبعد وأي الفقرات يتم حذفها أو اضافتها.

وقد تركزت ملاحظات المحكمين حول تعديل الصياغة اللغوية كما هو موضح في الجدول رقم 04: الخاص بتعديل الصياغة اللغوية التالي:

الفقرات	التعديل حسب الصياغة اللغوية
الأجر	يتناسب قيمة الراتب مع الأعمال الموكلة الى الموظفين.
المكافآت	يقدم المعهد مكافآت تحفز الموظفين على العمل بكفاءة.
الترقية	يقدم المعهد ترقيات عادلة وفق أسس علمية
العلاوات الدورية	يوفر المعهد نظاما للعلاوات الدورية، كي يكفل انجاز العمل بشكل جيد.
العلاوات الاستثنائية	يوفر المعهد نظاما للعلاوات الاستثنائية.
الهدايا العينية	يوفر المعهد نظاما للهدايا العينية (قطع تزيين للمكتب، هدايا منزلية)
الأوسمة	يهتم المعهد بتقديم الأوسمة للمستحقين.
شهادات التقدير	يقدم المعهد شهادات التقدير للمستحقين لتشجيع الموظفين على انجاز الأعمال بكفاءة.
امتيازات النقل	يقدم المعهد امتيازات نقل الموظفين لوظيفة أفضل.

أيضا من خلال ملاحظات المحكمين تم حذف وإضافة عدة فقرات كما هو مبين بالشكل التالي:

الأبعاد	البعد المستمر للولاء التنظيمي.	البعد المعياري للولاء التنظيمي	الحوافز المادية	الحوافز السلبية والمعنوية السلبية
الفقرات المحذوفة	-اشعر بولاء مستمر لهذا المعهد.	/	/	/
الأبعاد	البعد المعياري للولاء التنظيمي.	الحوافز المادية	الحوافز السلبية	
الفقرات المضافة	-التخلي عن عملي في المعهد هو نكران للجميل. -الابتعاد عن العمل في المعهد يجعلني أخسر زملائي وأخذلهم.	-يوفر المعهد وسائل لنقل العمال الى مكان العمل. -يقدم المعهد تعويضات للعمل الإضافي. -يقدم العهد سكنات داخلية للعمال.	-يؤنب ويقدم المعهد إنذارات شفوية للعمال المخالفين. -يقدم المعهد انذار كتابي للعمال المخالفين -يقتطع المعهد جزء من راتب العمال المخالفين. -يقدم المعهد العامل للتحقيق عند تكرار نفس المخالفة. -يفصل المعهد العامل عند الضرورة.	

جدول رقم 05: يمثل جملة الفقرات المحذوفة والمضافة.

ب-صدق الاتساق الداخلي:

وتم حساب صدق الأداة من خلال طريقة الاتساق الداخلي، حيث تم حساب معاملات الارتباط بين الفقرة والبعد من جهة وبين البعد والدرجة الكلية من جهة أخرى وبناء على ذلك كانت النتائج كالتالي:

المحاور	البنود	معامل الارتباط بدرجة المحور	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	معامل ارتباط درجة المحور بالدرجة الكلية
الحوافز المادية	1	0.40**	0.38*	0.85**
	2	0.96**	0.40*	
	3	0.39*	0.37*	
	4	0.20	0.26	
	5	0.62**	0.39*	
	6	0.96**	0.63**	
	7	0.72**	0.50**	
	8	0.36*	0.35*	
	9	0.39*	0.37*	
	10	0.40*	0.52**	
	11	0.56**	0.53**	
	12	0.43*	0.40*	

0.62**	0.38*	0.43*	13	الحوافز المعنوية
	0.26	0.18	14	
	0.43*	0.52**	15	
	0.53**	0.49*	16	
	0.43*	0.36*	17	
	0.82**	0.50**	18	
	0.35	0.33	19	
	0.55**	0.61**	20	
0.50**	0.58**	0.54**	21	الحوافز المادية والمعنوية السلبية
	0.55**	0.54**	22	
	0.49*	0.56**	23	
	0.19	0.22	24	
	0.60**	0.69**	25	
0.48*	0.43*	0.55**	26	الولاء العاطفي
	0.62**	0.73**	27	
	0.48*	0.38*	28	
	0.49*	0.60**	29	
	0.59**	0.43*	30	
	0.29	0.32	31	
	0.43*	0.65**	32	

0.56**	0.38*	0.38*	33	الولاء المستمر
	0.40*	0.39*	34	
	0.39*	0.59**	35	
	0.48**	0.56**	36	
	0.40*	0.34*	37	
	0.78**	0.37*	38	
0.85**	0.18	0.28	39	الولاء المعياري
	0.33	0.35	40	
	0.36*	0.95**	41	
	0.77**	0.68**	42	
	0.65**	0.98**	43	

-مستوى الدلالة: ** عند مستوى الدلالة 0.01.

* عند مستوى الدلالة 0.05.

جدول رقم 06: يبين علاقات البنود بدرجة كل محور وعلاقة درجات المحور بالدرجة الكلية. يتبين من خلال الجدول أن كل المحاور المكونة للمقياس تتميز بنسق داخلي قوي وبذلك تعتبر كل المحاور صادقة لما وضع لقياسه باستثناء بعض البنود التي تم حذفها لعدم دلالتها والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 07: يوضح البعد والعبارات التي تم حذفها

العبارات التي تم حذفها	البعد
4-يقدم المعهد ترقيات عادلة وفق أسس علمية مدروسة.	1-الحوافز المادية
14-يقدم المعهد شهادات تقديرية للمستحقين لتشجيع الموظفين على العمل بكفاءة 19- يعمل المعهد على إغارة الموظف لجهة أفضل ما يشعره بأهمية العمل الذي يقوم به	2-الحوافز المعنوية
24-يقدم المعهد العامل للتحقيق عند تكرار نفس المخالفة.	3-الحوافز المادية والمعنوية السلبية
31-أحس بارتباط عاطفي اتجاه المعهد الذي أعمل فيه.	4-الولاء العاطفي
39-أشعر بضرورة البقاء والالتزام بالعمل في المعهد الذي أعمل فيه. 40-الانتقال من معهد الى آخر منافي لأخلاقي.	6-الولاء المعياري

وبناء على ذلك أصبحت عدد فقرات الاستبيان 36 من أصل 43 فقرة.

7-2-الثبات: وللتأكد من مدى ثبات الاستبيان يتم قياسه عن طريق كل من ألفا كرو نباخ والتجزئة النصفية.

ألفا كرو نباخ	الأداة
0.72	محور الحوافز
0.75	محور الولاء التنظيمي

جدول رقم 08: يوضح قيمة معامل الثبات الفا كرو نباخ.

تم حساب ثبات عبارات محور الحوافز عن طريق معامل الثبات الفا كرو نباخ حيث بلغت قيمته 0.72، وبنفس المعامل تم حساب ثبات عبارات محور الولاء التنظيمي الذي بلغ قيمته 0.75، وهذه القيم تدل على ثبات الاستبيان وصلاحيته للتطبيق الميداني.

جدول رقم 09: يوضح قيمة معامل الثبات التجزئة النصفية.

Corrélation Bitween forms	Spearman Brown	Guttman spilt half	
0.40	0.57	0.63	الحوافز
0.57	0.69	0.73	الولاء التنظيمي

ا-محور الحوافز:

عند تصحيح العبارات ب corrélacion نتحصل على 0.40 وقد ارتفع بعد تصحيحه بمعادلة Spearman الى 0.57 وعند تصحيحه ب Guttman spilt half ارتفع الى 0.63
ب-محور الولاء التنظيمي:

عند تصحيح العبارات ب corrélacion نتحصل على 0.57 وقد ارتفع بعد تصحيحه بمعادلة Spearman الى 0.69 وعند تصحيحه ب Guttman spilt half ارتفع الى 0.73
وعليه يمكننا القول إن أداة الدراسة على قدر من الثبات.

3-الدراسة الأساسية:

3-1-مكان الدراسة الأساسية:

أجريت الدراسة الأساسية في نفس المكان الذي تمت فيه الدراسة الاستطلاعية، وهو المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني والتمهين "تاج الدين حامد عبد الوهاب بتيسمسيلت".

3-2-مجال الدراسة:

-المجال الزمني:

تراوحت مدة اجراء الدراسة الأساسية حوالي 10 أيام في الفترة الممتدة بين 2015-04-21 الى 2015-05-3. (دون احتساب أيام العطل).

-المجال البشري:

بما أن موضوع الدراسة يتمثل حول الولاء وعلاقته بسياسة التحفيز في المؤسسة، ارتأينا أن يكون عدد عينة الدراسة كبير فقررنا أن تكون هذه الدراسة عبارة عن دراسة مسحية وعليه فالعينة هي عبارة عن مجتمع الدراسة، حيث يبلغ عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني والتمهين تاج الدين حامد عبد الوهاب 140 عامل.

4-الأساليب الإحصائية:

بعد تفريغ البيانات من الاستبيانات تم الاستعانة ببرنامج (spss) وللتأكد من صحة الفرضيات المطروحة تم استعمال الأساليب الإحصائية التالية:

-النسبة المئوية

-معامل الارتباط Pearson.

-T. Test (عينتين مستقلتين متجانستين).

الفصل الخامس: عرض النتائج ومناقشتها.

1-تمهيد

2-الخصائص الوصفية لأفراد العينة.

3-عرض النتائج ومناقشتها.

3-1-عرض النتائج

3-2-مناقشة النتائج

4-خاتمة.

5-الإقتراحات.

6-المراجع.

7-الملاحق.

1-تمهيد:

في هذا الفصل تم التطرق الى عرض جميع نتائج الفرضيات التي تم التحقق من صحتها سواء على أساس العلاقة بين متغيرين، أو على أساس الفروق وذلك باستخدام برنامج spss الذي وفر علينا الجهد والوقت (أنظر الملحق د). بالإضافة الى مناقشة النتائج المتحصل عليها بناء على الجانب النظري للدراسة ومقارنة بالدراسات السابقة.

2-خصائص الوصفية لأفراد العينة:

1-2-1-خصائص العينة حسب متغير الجنس: وهي كالتالي:

الجنس	ذكور	إناث	المجموع
التكرار	53	87	140
النسبة المئوية	%37.86	%62.14	%100

جدول رقم 10: يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس.

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن نسبة الذكور في المعهد كانت %37.86 ونسبة الإناث %62.14، وهنا يمكننا القول إن نسبة الإناث عالية مقارنة بنسبة الذكور.

2-2- خصائص العينة حسب متغير السن:

جدول رقم 11: يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
%8.57	12	[29-25]
%6.43	9	[34-30]
%21.43	30	[39-35]
%34.29	48	[44-40]
%15.71	22	[49-45]
%8.57	12	[54-50]
%05	7	[59-55]
%100	140	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الأفراد الذي تتراوح أعمارهم بين **44-40** هم الأكثر عددا حيث بلغ عددهم **48** فردا بنسبة **34.29%**، ثم تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم بين **39-35** حيث بلغ عددهم **30** فرد بنسبة **21.43%**، ومن ورائها تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم بين **45-49** وعددهم **22** فردا بنسبة **15.71%**، بعدها تليها فئتين التي تتراوح أعمارهما بين **29-25** و**54-50** حيث بلغ عدد أفراد كلا الفئتين **12** فردا بنسبة تقدر ب **8.57%**، وتأتي الفئات الأخرى بنسب قليلة.

ونلاحظ من خلال الأرقام الموجودة أن عينة الدراسة تميزت بالتباعد نوعا ما بين أفرادها من حيث السن.

3-2- خصائص العينة حسب متغيرين المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	منصب العمل	المستوى التعليمي
28.57%	40	عمال نظافة	ابتدائي
18.57%	26	عمال الحراسة	متوسط
30%	42	عمال تنفيذيين +أساتذة درجة ب	ثانوي
22.86%	32	مدير المعهد + أساتذة درجة أ	جامعي
100%	140	140	المجموع

جدول رقم 12: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك تفاوت في المستوى التعليمي بين أفراد مجتمع الدراسة بحيث أن المستوى الثانوي يضم أكبر عدد من الأفراد حيث بلغ عددهم 42 فردا بنسبة تعادل 30% وهم عبارة عن عمال تنفيذيين وأساتذة درجة (أ)، ثم يليه الأفراد ذوي المستوى الابتدائي حيث بلغ عددهم 40 فردا بنسبة قدرها 28.57%، بعدها يأتي الأفراد ذوي المستوى الجامعي وعددهم 32 فرد بنسبة 22.86% من مجموع العمال، وفي الأخير أفراد المستوى المتوسط وعددهم 26 فرد بنسبة تعادل 18.57%. ومن الملاحظ من خلال الجدول أن المستوى التعليمي يتناسب ومنصب العمل حيث أن عمال النظافة من المستوى الابتدائي ثم بعد ذلك عمال الحراسة من المستوى المتوسط، بعد ذلك يليها العمال التنفيذيين والأساتذة من الدرجة (أ) ذوي المستوى الثانوي بينما مدير المعهد والأساتذة من الدرجة (ب) فهم متحصلون على شهادات جامعية، والشيء الإيجابي هو انعدام مستوى الأمية في المعهد مما سهل علينا تطبيق الدراسة.

4-2- خصائص العينة حسب متغير الأقدمية:

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية
36.43%	51	10-1 سنوات
50%	70	21-11 سنة
13.57%	19	33-21 سنة
100%	140	المجموعة

جدول رقم 13: يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الأقدمية.

تميزت الغالبية لأقدمية معتبرة من 21-11 سنة بنسبة تعادل 50%، أما الفئتين اللتين تراوحت الأدمية فيهما بين 10-1 سنوات و33-21 سنة فكانت النسبة 36.43% و13.57% على التوالي.

3- عرض ومناقشة النتائج:

3-1- عرض نتائج الفرضيات :

3-1-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة:

وتنص هذه الفرضية على أنه " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وسياسة التحفيز في المؤسسة"، وللتأكد من صحة الفرضية ودلالاتها تم استعمال معامل الارتباط (Pearson) لدراسة العلاقة بين متغير الولاء التنظيمي وسياسة التحفيز في المؤسسة وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم 14: يبين نتائج معامل الارتباط (Pearson) بين الولاء التنظيمي وسياسة التحفيز في المؤسسة.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط برسون «R»	مستوى الدلالة
الولاء التنظيمي	74.49	8.539	0.66**	0.01
سياسة التحفيز	52.19	6.776		

من خلال الجدول رقم 19 نلاحظ أن المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي هو **74.49**، أما بالنسبة للحوافز **52.19**، والانحراف المعياري للولاء التنظيمي يساوي **8.539** وللحوافز المادية **6.776**، وقيمة معامل الارتباط تساوي **0.60**** عند مستوى دلالة **0.01**، مما يؤكد على أن هناك علاقة بين الولاء التنظيمي وسياسة التحفيز في المؤسسة، وبالتالي تحققت الفرضية العامة.

3-1-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

وتنص على أنه " هناك علاقة ارتباطية دالة احصائياً من الحوافز المادية والولاء التنظيمي" وللتأكد من صحة هذه الفرضية نستخدم معامل الارتباط برسون "R" والنتائج موضحة في جدول رقم **15**: يبين نتائج معامل الارتباط بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط برسون «R»	مستوى الدلالة
الحوافز المادية	52.19	8.539	0.55**	0.01
الولاء التنظيمي	38.49	4.351		

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل من الحوافز المادية والولاء التنظيمي هي **52.19** و **38.49** حسب الترتيب، وقيمة الانحراف المعياري للحوافز المادية هي **8.539** وقيمتها في الولاء التنظيمي تبلغ **4.351** معامل الارتباط تقدر ب **0.55**** عند مستوى دلالة **0.01** وعليه يمكننا القول إنه توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي، وبالتالي تحققت الفرضية الجزئية الأولى.

3-1-3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

وتنص أنه "توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي" وكانت النتائج كالتالي:

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط برسون «R»	مستوى الدلالة
الحوافز المعنوية	52.19	8.539	0.45**	0.01
الولاء التنظيمي	21.11	2.735		

جدول رقم 16: بين معامل الارتباط بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي.

يبين الجدول 20 أن المتوسط الحسابي للحوافز المادية والولاء التنظيمي يبلغ 52.19 و 21.11 بالترتيب، وقيمة الانحراف المعياري لكل منهما تبلغ 8.539 و 2.735، وقيمة معامل الارتباط والذي يساوي 0.45** عند مستوى دلالة 0.01، وعليه يتبين أن هناك علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي، وبالتالي تحققت الفرضية الجزئية الثانية.

3-1-4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

والتي تنص أن "هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز السلبية والولاء التنظيمي"، والنتائج موضحة في الجدول رقم 17: بين معامل الارتباط بين الحوافز السلبية والولاء التنظيمي.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط برسون «R»	مستوى الدلالة
الحوافز السلبية	52.19	8.539	0.22**	0.01
الولاء التنظيمي	14.85	1.949		

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للحوافز السلبية يساوي **52.19** و **14.85** هو المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي، كما أن قيمة الانحراف المعياري لكل من الحوافز السلبية والولاء التنظيمي هي **8.539** و **1.949** أن قيمة معامل الارتباط بين الحوافز السلبية والولاء التنظيمي هي **0.22**** عند مستوى دلالة **0.01**، وعالية فان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز السلبية والولاء التنظيمي، وبالتالي تحققت الفرضية الجزئية الثالثة.

3-1-5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

وتقول هذه الفرضية على أن "هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد العاطفي للولاء التنظيمي وسياسة التحفيز في المؤسسة" وكانت النتائج كالتالي:

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط برسون «R»	مستوى الدلالة
البعد العاطفي	22.53	3.817	0.51**	0.01
الحوافز	74.74	6.776		

جدول رقم 18: يبين قيمة المتوسط الحسابي لكل من البعد العاطفي وسياسة التحفيز وهي حسب الترتيب **22.53** و **74.74** ، وأما بالنسبة للانحراف المعياري فهو يساوي **3.817** بالنسبة للبعد العاطفي و **6.776** للحوافز، العاطفي وسياسة التحفيز، كما بلغت قيمة معامل الارتباط **0.51**** عند مستوى دلالة **0.01**، ومنه هناك علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين البعد العاطفي للولاء التنظيمي وسياسة التحفيز في المؤسسة، وبالتالي تحققت الفرضية الجزئية الرابعة.

3-1-6- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

وتنص هذه الفرضية على أنه "توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين البعد المستمر للولاء التنظيمي وسياسة التحفيز في المؤسسة". والنتائج موضحة في الجدول رقم 19: يبين معامل الارتباط بين البعد المستمر وسياسة التحفيز.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بـرسون «R»	مستوى الدلالة
البعد المستمر	74.74	6.776	0.38**	0.01
الحوافز	20.20	3.811		

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للبعد المستمر هو 74.74 والمتوسط الحسابي للحوافز فهو يبلغ 20.20، كما أن الانحراف المعياري لكل منهما يساوي حسب الترتيب 6.776 و3.811، وقيمة معامل الارتباط بين البعد المستمر وسياسة التحفيز يساوي 0.38** عند مستوى دلالة 0.01، ومنه يمكننا القول إن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد المستمر للولاء التنظيمي وسياسة التحفيز في المؤسسة، وعليه نقل الفرضية الجزئية الخامسة.

3-1-7- عرض وتحليل نتائج الفرضية السادسة:

وتنص هذه الفرضية على أن "هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد المعياري للولاء التنظيمي وسياسة التحفيز في المؤسسة" وتوصلنا الى النتائج التالية:

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بـرسون «R»	مستوى الدلالة
البعد المعياري	74.74	6.776	0.56**	0.01
الحوافز	9.46	3.047		

جدول رقم 20: يبين معامل الارتباط بين البعد المعياري وسياسة التحفيز.

يتبين من خلال هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لكل من البعد المعياري والحوافز يساوي **74.74** و **9.46** حسب الترتيب، والانحراف المعياري يبلغ **6.776** و **3.04** معامل الارتباط بين البعد المعياري وسياسة التحفيز هي **0.56**** عند مستوى دلالة **0.01**، وعليه فإن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد المعياري للولاء التنظيمي وسياسة التحفيز في المؤسسة، وبالتالي تحققت الفرضية الجزئية السادسة.

3-1-8- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية السابعة:

وتقول هذه الفرضية أن " هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس". وللتأكد من صحة الفرضية تم استخدام T.TEST لعينتين مستقلتين وذلك عن طريق برنامج الرزمة الإحصائية SPSS وكانت النتائج كالتالي:

الولاء التنظيمي	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T. Test	مستوى الدلالة
الذكور	53	42.87	4.49	-19.26	0.00
الاناث	87	57.86	4.41		

جدول رقم 21: يبين نتائج اختبار T

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك اختلاف في المتوسط الحسابي لكل من الذكور والاناث، حيث أن المتوسط الحسابي عند الذكور **42.87** وعند الاناث **57.86**، بينما في قيمة الانحراف المعياري فهما متقاربان بحيث أن الانحراف المعياري عند الذكور يساوي **4.49** وقيمته عند الاناث هي **4.41**، كما بلغ قيمة T. Test المحسوبة **-19.26** عند مستوى دلالة **0.00** هذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الولاء التنظيمي تعزى الى متغير الجنس، وبالتالي تحققت الفرضية السابعة.

3-2-2- مناقشة النتائج:

3-2-3-1- مناقشة الفرضية العامة:

انطلاقاً من اختبار الفرضية العامة، والتي تنص على علاقة الولاء التنظيمي بسياسة التحفيز في المؤسسة، وبعد استخدام معامل الارتباط Pearson عند مستوى دلالة **0.01** كما هو موضح في الجدول رقم (19)، حيث تم التوصل على أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وسياسة التحفيز في المؤسسة، وقد قدرت قيمة معامل الارتباط بـ **0.60** وهذه النتيجة تتوافق مع ما توصلت اليه دراسة (سليمان الفارس، 2011).

حيث توصل الى أن هناك علاقة إيجابية بين سياسة التحفيز والولاء التنظيمي فقد بلغت قيمة معامل الارتباط **0.55** وهذا لا على التكامل بين النقطتين التاليتين:

-كلما تلقى العمال حوافز وتشجيعات زاد تمسكهم بالعمل أكثر.

-تطبيق سياسة تحفيزية جيدة يساهم في تعزيز الولاء لدى الأفراد نحو عملهم والمؤسسة التابعين لها.

وكذا الامر بالنسبة لروان حمدان وياسمين الساكت، (2011)، حيث توصلنا الى أن الحوافز لها أثر على الولاء التنظيمي وتقديمها الى الموظفين يدفعهم الى القيام بعملهم على أكمل وجه ودون تقصير، كما تزيد الحوافز من الولاء عند الموظفين وتعطيهم سعادة أكبر في عملهم.

3-2-3-2- مناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

انطلاقاً من اختبار الفرضية الجزئية الأولى والتي تنص أن "هناك علاقة ارتباطية قوية بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي" وبعد استخدام معامل الارتباط (Pearson) عند مستوى دلالة **0.01** كما هو موضح في الجدول رقم (20)، حيث تم التوصل على أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بـ **0.55** وهذه النتيجة تدل على أن الحوافز المادية تؤثر بشكل كبير من ناحية علاقة الأفراد بعملهم وبالمؤسسة التابعين لها، فالحوافز المادية تشعر الفرد بأهمية العمل الذي يقوم به ، كما أن للفرد مجموعة من الاحتياجات اذ تم اشباعها هذا يولد طاقة إيجابية نحو العمل بأداء متميز ما يجعل المؤسسة تواصل في عملية التحفيز، وهذا ما يمتن العلاقة بين الفرد والمؤسسة والفرد ووظيفته وهنا يتحقق الولاء التنظيمي.

وهذه النتيجة تتوافق مع ما توصلت اليه دراسة جوادي حمزة (2006) بعنوان " الحوافز المادية والمعنوية وتأثيرها على الروح المعنوية.

حيث أكدت أن الحوافز المادية تساهم بشكل كبير في رفع الروح المعنوية كون أن الحوافز المادية تساهم في بث الحماس وحب العمل ورفع الروح المعنوية ولعل هاته العناصر الثلاثة التي تتحقق من خلال الحوافز تساهم في تحقيق الولاء التنظيمي.

كما أن النتيجة التي تم التوصل اليها توحى بأن المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني والتمهين "تاج الدين حامد عبد الوهاب" يتبع سياسة تحفيزية ناجحة.

3-2-3- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

انطلاقاً من اختبار الفرضية الجزئية الثانية والتي تنص على أن "هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي"، وبعد استخدام معامل الارتباط (Pearson) عند مستوى دلالة 0.01 كما هو موضح في الجدول رقم (21) ، حيث تم التوصل على أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط يساوي 0.45 هذه النتيجة مرتفعة تدل على وجود ارتباط قوي بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي، فالحوافز المعنوية تعود على الفرد بفائدة كبيرة كونها تشعر الفرد بقيمته و مدى أهميته وفعاليته داخل المؤسسة وذلك باعتبار المورد البشري أساس قيام المؤسسات وازدهارها، فالاهتمام بالجانب النفسي للفرد يساهم في اكسابه الراحة والطمأنينة في العمل مما يحقق ولائه وانتماءه بالمؤسسة التي يعمل بها. وأهمية الحوافز المعنوية تظهر من خلال الدراسة التي قام بها أبو الفضل عبد الشافي(2007) في دراسته لموضوع التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمنطقة الجوف.

حيث توصلت هذه الدراسة أن الحوافز المعنوية لا تستخدم اطلاقاً مع العاملين حيث بلغ المتوسط على مدى استخدامها 1.80، وأن عدم توفر الحوافز المعنوية يؤدي الى عدم رضا العمال عن عملهم، وفي نظرنا أن نقص الرضا الوظيفي يؤدي بدوره الى انخفاض درجة الولاء.

والنتيجة المتحصل عليها تدل على أن المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني والتمهين تاج الدين حامد عبد الوهاب يهتم بتحقيق الحوافز المعنوية وهذا ينعكس على أداء العمل والرضا عنه.

3-2-4- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

انطلاقاً من اختبار الفرضية الجزئية الثالثة التي تقول إن "هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز السلبية والولاء التنظيمي"، وبعد استخدام معامل الارتباط (Pearson) عند مستوى دلالة **0.01** كما هو موضح في الجدول رقم (22)، حيث تم التوصل على أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز السلبية والولاء التنظيمي، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بـ **0.22**.

هذه النتيجة ليست مرتفعة مقارنة بعلاقة كل من الحوافز المادية والحوافز المعنوية بالولاء التنظيمي. إلا أن للحوافز السلبية أثر على الولاء التنظيمي، كون أن التحفيز السلبي من اقتطاع في الراتب أو تأنيب عن خطأ ما يجعل الفرد أكثر إصرار على تصحيح الأخطاء والظهور في أحسن صورة أمام مسؤوليه.

3-2-5- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

انطلاقاً من اختبار الفرضية الجزئية الرابعة والتي تنص على أن "هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد العاطفي للولاء التنظيمي وسياسة التحفيز في المؤسسة" وبعد استخدام معامل الارتباط Pearson عند مستوى دلالة **0.01** كما هو موضح في الجدول رقم (23)، حيث تم التوصل إلى أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد العاطفي للولاء التنظيمي وسياسة التحفيز حيث أن معامل الارتباط يساوي **0.51**.

وهذه النتيجة تتضح من خلال دراسة أبو العلا محمد صلاح الدين (2009) بعنوان ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، حيث خلصت هذه الدراسة إلى أن نقص الرابط العاطفي بين الفرد والمؤسسة التي يعمل فيها هذا يولد فيه مشاعر سلبية تسبب له ضغوطات، وحتى هذه المشاعر السلبية تؤثر على ولائه.

وبناء على هذه النتيجة يمكننا أن نقول إن هناك علاقة ارتباطية قوية بين البعد العاطفي وسياسة التحفيز كون أن الحوافز من بين أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات لكسب حب العامل لأن هذه المحبة تمكن الفرد من أداء مهامه بإتقان بحيث أن هذا العامل نابع من علاقة عاطفية قوية تكونت بسبب سياسة التحفيز المطبقة.

3-2-6- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

انطلاقاً من اختبار الفرضية الجزئية الرابعة والتي تنص على أن "هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد المستمر للولاء التنظيمي وسياسة التحفيز" وبعد استخدام معامل الارتباط (Pearson) عند مستوى دلالة **0.01** بقيمة تقدر ب **0.38**** كما هو موضح في الجدول (24) توصلنا الى نتيجة وهي أنه يوجد علاقة ارتباطية بين البعد المستمر وسياسة التحفيز، كون أن الحوافز تدفع الفرد الى العمل على ازدهار المؤسسة.

فبما أن المؤسسة تشجع له حاجاته فهو بدوره يقوم بالمشاركة في جل النشاطات التي تنظمها المؤسسة وخاصة الجماعية منها لأنها تقوي الروابط الإنسانية. وهذا يتأكد من خلال دراسة عبد الفتاح خليفات ومنى خلف الملاحمة (2009) بعنوان الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي حيث بلغ المتوسط الحسابي للولاء المستمر **3.19** بعد الولاء العاطفي.

ولعل سبب التطور المستمر للمعهد " تاج الدين حامد عبد الوهاب" يعود الى كثرة النشاطات الجماعية التي ينظمها خاصة العمال فنظراً للحوافز التي يتلقونها ينعكس ذلك على التميز في النشاطات.

وهذا ما هو الا دليل على الرابط القوي بين البعد المستمر والولاء التنظيمي وهذا تأكد من خلال نتيجة اختبار الفرضية.

3-2-7- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية السادسة:

انطلاقاً من اختبار الفرضية الجزئية السادسة التي تقول إن "هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد المعياري للولاء التنظيمي وسياسة التحفيز" و بعد استخدام معامل الارتباط Pearson الذي بلغت قيمته **0.56** عند مستوى دلالة **(0.01)** , وهذا موضح في الجدول رقم(25) وهذا يدل وجود علاقة ارتباطية بين البعد المعياري و سياسة التحفيز, كون أن تقديم الحوافر للفرد يبعث فيه الشعور بالاحترام والتقدير لما يقوم به من مهام وهذا يجعله يقدر المؤسسة التي يعمل فيها حتى أنه يضمن أن تخليه عن العمل في المؤسسة منافي لأخلاقه ونكران للجميل وقد ظهر ذلك من خلال الأجوبة على عبارات الاستبيان.

وأيضاً بناءاً على النتيجة المتحصل عليها بعد اختبار الفرضية والتي تؤكد على مدى ترابط الجانب الأخلاقي بالحوافز. وهذا يتوافق لكن بدرجة قليلة مع نتيجة دراسة عبد الفتاح خليفات ومنى خلف الملاحمة، (2009) حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد المعياري **0.28** بعد البعد المستمر الا أننا لا يمكن انكار أهميته.

3-2-8 - مناقشة نتائج الفرضية الجزئية السابعة:

انطلاقاً من اختبار الفرضية الجزئية السابعة التي جاء فيها أنه " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الولاء التنظيمي تعزى الى متغير الجنس".

وباستخدام t. Test لعينتين مستقلتين متجانستين والذي بلغت قيمته **19.26-** عند مستوى دلالة **0.00**.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة دبة سمية و غولة سميرة (2001)، بعنوان الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية

بين الاناث والذكور في درجة الولاء التنظيمي، حيث قدرت T المحسوبة ب **0.55** أصغر من الجدولية التي بلغت **1.69** عند مستوى دلالة **0.01** مما يؤكد على وجود فروق.

وبناءاً على النتائج المتحصل عليها فيمكننا القول بأنه هناك فروق واضحة بين الذكور والاناث في درجة الولاء التنظيمي وذلك بناءاً على طابع المؤسسة، بحيث أن المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني والتمهين "تاج الدين حامد عبد الوهاب " ذا طابع خدماتي يعتمد على الروتين والصبر، ومن المتعارف عليه أن الذكور لا يحبذون الروتين وصبرهم أقل من الاناث، وعليه فإن درجة الولاء عند الاناث أكثر من الذكور.

وهذه النتيجة تتأكد من خلال ما توصلنا اليه من خلال اختبار الفرضية التي مستوى الدلالة فيها **0.00** بمعنى تأكد وجود الفرق بين الاناث والذكور في درجة الولاء بحيث أن الفرضية صحيحة **100%** ونسبة الخطأ **0%**.

4-خاتمة:

وفي الأخير يمكننا القول بأن الحوافز من بين السياسات التي تعتمدھا المؤسسات من أجل الحفاظ على مواردها البشرية وهذه السياسة موجودة في أغلب المؤسسات ولعل كيفية ووقت تطبيقها هو ما يختلف من مؤسسة إلى أخرى، والاهتمام الكبير بالحوافز من وراءه محاولة الوصول إلى مجموعة من الأهداف من بينها الولاء التنظيمي الذي يتمثل في الرغبة الشديدة للفرد في البقاء في المؤسسة التي يعمل فيها والسعي دائما الى تطويرها والعمل من أجل ازدهارها.

حيث تم التوصل من خلال دراستنا الى وجود علاقة ارتباطية قوية بين الولاء التنظيمي وسياسة التحفيز في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني والتمهين "تاج الدين حامد عبد الوهاب".

كما توصلنا من خلال هذه الدراسة وجود فروق واضحة بين الذكور والاناث في درجة الولاء التنظيمي.

إضافة الى التعمق في هذا الموضوع من خلال عدة فرضيات متضمنة أبعاد كل من المتغيرين "الولاء التنظيمي والحوافز". وذلك من أجل الالمام بجميع جوانب الحوافز والولاء التنظيمي سواء من الجانب النظري أو التطبيقي.

حيث أننا توصلنا إلى وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد الحوافر (المادية والمعنوية والسلبية) والولاء التنظيمي. وأيضا وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد الولاء التنظيمي (العاطفي والمستمر والمعياري).

كما لم تقتصر هذه الدراسة على مجرد اختبار الفرضيات والتأكد من صحتها، بل اعتمدنا على الملاحظة في تقييم المعهد بشكل عام وبناء على ذلك تم تقديم بعض التوصيات التي في رأينا على ضوءها سوف يتفاد المعهد بعض المصاعب.

5-الاقتراحات:

بناء على عرض النتائج المتحصل عليها عن طريق اختبار الفرضيات، وبرغم من العلاقة الواضحة بين الولاء التنظيمي وأبعاده بسياسة التحفيز، وعلاقة الحوافز وأبعاده بالولاء التنظيمي الا أنه على المؤسسة تغطية بعض النقائص والتقيد ببعض الوصايا وهي كالتالي:

1-توعية العمال على ضرورة الاهتمام بالبحث العلمي.

2-الاهتمام أكثر في إدخال نظرية الولاء التنظيمي في الوسط المهني، حيث يمكن ترجمتها الى الواقع من خلال القيام بدورات تدريبية، فمن الضروري توضيح مفهوم الولاء التنظيمي ومضمونه وميزاته وكيفية تعزيزه لدى العمال في المعهد "تاج الدين حامد عبد الوهاب".

3-الاهتمام أكثر بالبعد المستمر عن طريق الممارسات الإيجابية للعاملين ما يخدم مصالح المعهد ويعزز الولاء لدى الأفراد.

4-تحديد جميع احتياجات المورد البشري ما يساعد على تطبيق سياسة التحفيز بشكل جيد.

5-الإسهام في وضع نظام حوافز تنافسي ما يجعل العمال في المعهد يبتعدون عن سبل المقارنة بالمعاهد الأخرى.

6-الاعتماد على المرونة في علاقات الإدارة بمروؤوسيتهم.

6- قائمة المراجع:

6-1- المراجع باللغة العربية:

1- ابن علي الوابل عبد الرحمان(2005)، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج، جامعة نايف: الرياض.

2- أبو العلا محمد صلاح الدين(2009)، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية: غزة.

3- أبو الفضل عبد الشافي(2007)، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة الجوف.

4- أبو النصر مدحت(2005)، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ط1، تيراك للطباعة والنشر والتوزيع.

5- أحمد ماهر(1985)، إدارة الموارد البشرية.

6- أحمية سليمان(1998)، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر.

7- البرنوطي سعاد نايف، أساسيات إدارة الأعمال (فصل الدوافع والتحفيز)، جامعة كاليفورنيا: لوس أنجلس.

8- البيشي محمد ناصر(2001)، هل الولاء لدينا مفقود؟

9- الجريسي بدر محمد(2010)، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية: السعودية.

10- الجهني عبد الله بن سليمان(1998)، تقييم نظم حوافز العمل في المديرية العامة، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم: الرياض.

11- الحرفة حامد(1986)، موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، المجلد1، الدار العربية للموسوعات: بيروت.

- 12-** الحميري موفق عدنان عبد الجبار وأمين أحمد محبوب(2011)، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، ط1، اثناء للنشر والتوزيع: الأردن.
- 13-** الدوسري سعد بن عميقان(2005)، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف: الرياض.
- 14-** السلمي علي(1981)، إدارة الأفراد، دار النهضة العربية: القاهرة.
- 15-** السيد كردي أحمد(2001)، السلوك التنظيمي.
- 16-** الشنواني صلاح الدين(1987)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة: الإسكندرية.
- 17-** الشواورة فيصل محمد، الولاء التنظيمي وتقييم أثره على اجمالي الدخل من المبيعات، التطبيق على شركة مصانع الاسمنت الأردنية.
- 18-** الصيرفي محمد(2002)، السلوك التنظيمي.
- 19-** الطيب محمد رفيق(1995)، وظائف التسيير التقنية، ديوان المطبوعات الجزائرية: الجزائر.
- 20-** العنقري عبد الله(1989)، نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية: الرياض.
- 21-** الفضيل الروتيمي وأسماء الروتيمي، عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سعد دحلب: البليدة.
- 22-** القانون الأساسي للعامل رقم 12/78، مؤرخ في 05-أوت-1978.
- 23-** اللوزي موسى(1990)، اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية نحو حوافز العمل، مجلد22، ل عدد06، الجامعة الأردنية: عمان.
- 24-** المرسي جمال الدين محمد(2003)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية.
- 25-** المنجد في اللغة والاعلام(1991)، دار المشرق: بيروت.
- 26-** أندروسي سيزلاتي(1981)، ترجمة جعفر أبو قاسم، السلوك التنظيمي والأداء.

- 27- أنس عبد الباسط عباس(2011)، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع: الأردن.
- 28- بربر كامل(1999)، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، كلية العلوم الاقتصادية (إدارة الأعمال): لبنان.
- 29- بربر كامل(2008)، إدارة الموارد البشرية" اتجاهات وممارسات"، ط1، دار المنهل اللبناني: بيروت.
- 30- بن حفيظ شافية(2012)، علاقة النمط القيادي حسب نظرية " هيرسي بلانشارد" بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح: ورقلة.
- 31- بن عزوز محمد(2011)، القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للأفراد الإداريين بالجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية بجامعة عمار ثليجي، رسالة ماجستير، جامعة ثليجي: الأغواط.
- 32- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، ط2، اليازوري للطباعة والنشر والتوزيع: الأردن.
- 33- بوخولة باديس ومحمد حمزة بن فرينة(2013)، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية في محطة تكرار النفط بسكيكدة، جامعة قايدى مرباح: ورقلة.
- 34- تيم يزن(2001)، إدارة الموارد البشرية "أساليب الإدارة الحديثة".
- 35- جوادي حمزة(2006)، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري: قسنطينة.
- 36- جودة عادل(1983م)، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الادارية: الأردن.
- 37- جوزيا رويس(2004م)، ترجمة أحمد الأنصاري، فلسفة الولاء، ط1، المجلس الأعلى للثقافة.
- 38- حسونة فيصل(2011م)، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع: الأردن.

- 39-خضير كاضم وياسين كاسب الخرشة، إدارة الافراد، دار المسيرة للنشر والتوزيع.**
- 40-خليفات عبد الفتاح صالح ومنى خلف الملاحمة(2009م)، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة، رسالة ماجستير، جامعة مؤته: الأردن.**
- 41-دبة سمية وغولة سميرة(2011م)، الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية، دراسة استكشافية ميدانية بمدينة ورقلة، جامعة قايدى مرباح: ورقلة.**
- 42-ديب نورة(1998م)، التحفيز بوحدة نوميديا، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة قسنطينة.**
- 43-راتشمان دافيد(2001م)، الإدارة المعاصرة، ترجمة رفاعي محمد ومحمد سيد أحمد عب المتعال، دار المريخ للنشر: الرياض.**
- 44-راشد أحمد عادل(1981م)، مذكرات في إدارة الأعمال، دار النهضة العربية: بيروت.**
- 45-راوية حسن ومحمد سعيد سلطان(2011م)، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع.**
- 46-راوية محمد حسن(2009م)، إدارة الموارد البشرية في ظل التحديات البيئية، دار الجامعة: الإسكندرية.**
- 47-سترالسر(2009م)، MBA، ط1، ماجستير ادار أعمال، مكتبة جرير.**
- 48-شادي حسين(2008م)، الرضا والولاء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة دمشق: دمشق.**
- 49-صقر أحمد عاشور(1995م)، إدارة القوى العاملة، دار النهضة: بيروت.**
- 50-عبد الباقي صلاح الدين(2005م)، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية: الإسكندرية.**
- 51-عبد الوهاب علي(1993م)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس: القاهرة.**
- 52-مضمر داود(2006م)، منظمات الأعمال (الحوافز والمكافآت)، ط1، دار الكتاب الحديث: القاهرة.**
- 53-نجم نجيب عبد المجيد(2012م)، تأثير الخصائص التنظيمية على ولاء العاملين للمنظمة، العدد203 .**

54-يوسف غنيم، العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية.

2-6-المراجع باللغات الأجنبية:

55-Allen, N, J, Mayer, j.p (1990), the mesurèrent and antécédents of affective, contenance and normative communément to the organisation, journal of occupationnel psychology.63, p.p.1-18.

56-[chen, z, and Francesco (2000), [employée démographe, organisationnel, commitement and turnover .do cultural différences.

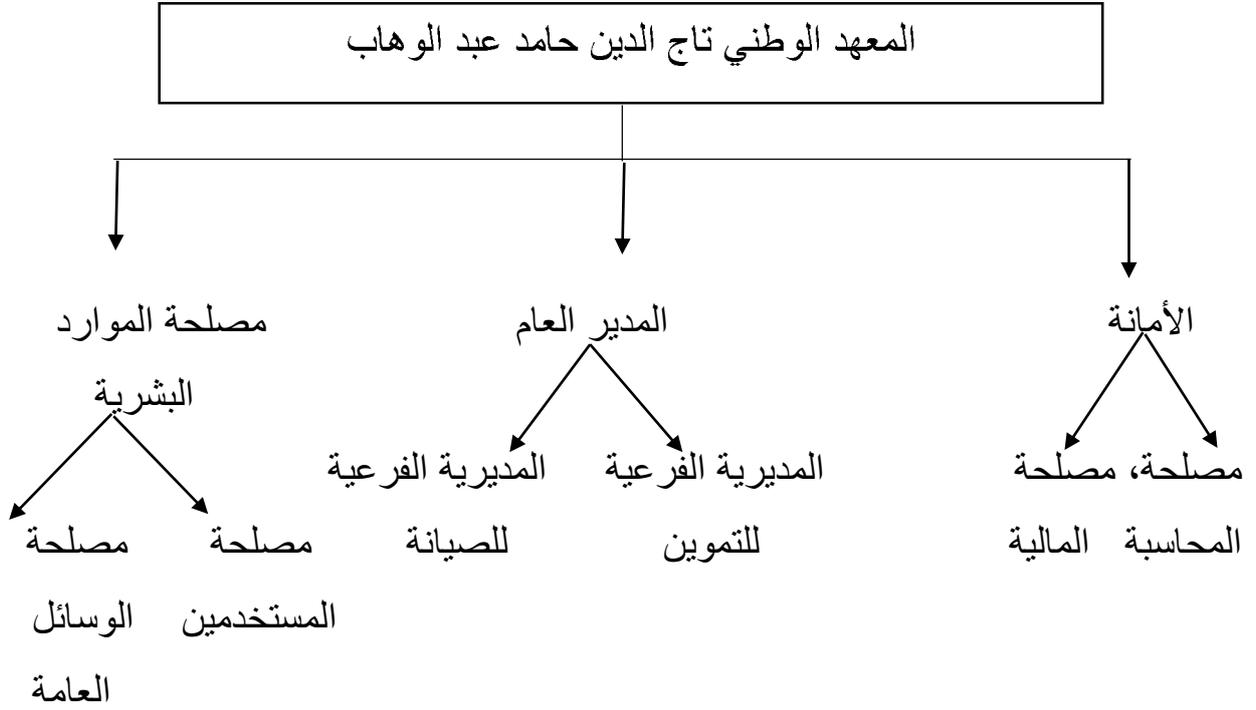
57-Gana, Alimi Baba and Bababe, Fatima Boubakra (2011), « the effets of motivation on workers performance : Acase study of Maiduguri Flow Mill LTD, Borno state, Nigeria », université of Maiduguri, Borno state, Nigeria, on line.

الملاحق

الملحق "أ"

الملحق "ب"

الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني المتخصص "تاج الدين حامد عبد الوهاب"



الملحق "ج"

جامعة ابن خلدون - تيارت-

كلية العلوم الاجتماعية

تخصص علم النفس العمل والتنظيم والارغونوميا

استبيان في صورته الأولى

بسم الله الرحمن الرحيم

لأخي الكريم/أختي الكريمة:

يسعدني اختياركم ضمن عينة الدراسة التي تحمل عنوان "الولاء التنظيمي وعلاقته بسياسة التحفيز في المؤسسة".

وذلك لاستكمال متطلبات نيل درجة الماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم والارغونوميا.

نضع بين أيديكم الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة راجين منكم التكرم بالإجابة , علما بأن المعلومات الواردة هي لغايات الدراسة والبحث وستعامل بسرية تامة.

تفضلوا بقبول فائق الاحترام.

الجزء الاول: البيانات الأولية (البيانات الشخصية)

1-الجنس: ذكر انثى

2-السن: اقل من 29 سنة 30-40 أكثر من 50 سنة

3-المستوى التعليمي: بدون مستوى ابتدائي متوسط

ثانوي جامعي ما بعد التدرج

4-مدة الخدمة: اقل من 5 سنوات 6-10 أكثر من 11 سنة

الجزء الثاني: البيانات الأساسية

المحور الاول: الحوافز المادية

الى أي مدى تستخدم الحوافز المادية التالية في تحفيز العاملين بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني تاج الدين حامد عبد الوهاب ?

(الرجاء وضع علامة (x) امام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك)

م	الحوافز	مدى الاستخدام				
		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدا
1	الاجر					
2	المكافآت					
3	الترقية					
4	التامين الصحي					
5	المواصلات					
6	العلاوات الدورية					

					الإسكان	7
					العلاوات الاستثنائية	8
					تحسين ظروف العمل المادية	9
					الجوائز المادية	10
					الهدايا	11
					المبالغ النقدية	12
					منح	13
					القروض التي تقدم للعاملين	14
					تذاكر سفر	15
					مكافآت العمل الإضافي	16
					حوافز مادية أخرى الرجاء تحديدها.....	17

المحور الثاني: أنواع الحوافز المعنوية

ما مدى استخدام الحوافز المعنوية التالية في تحفيز العمال بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني تاج الدين حامد عبد الوهاب؟

(الرجاء وضع علامة (x) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك

م	الحوافز	مدى الاستخدام				
		دائماً	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدا

					شهادات التقدير	1
					الايوسمة	2
					الترقية الشرفية (دون زيادة في الراتب)	3
					الدروع	4
					الميداليات	5
					الايوسمة	6
					تحسين الوضع الوظيفي	7
					الاحتفاء بالمرؤوسين	8
					ترشيح المتميزين للدورات تدريبية	9
					ترشيح المتميزين للدراسات العليا	10
					التكليف بعمل قيادي	11
					الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية	12
					انواط الجدارة	13
					اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات	14

					15	امتيازات نقل الموظف لوظيفة أفضل
					16	امتيازات اعارة الموظف لجهة أفضل
					17	حوافز معنوية أخرى.....

القسم الثاني: أداة قياس الولاء التنظيمي ويتكون من 3 ابعاد.

(يرجى وضع علامة (x) في المربع الذي ينطبق مع وجهة نظرك).

الرقم	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدا
-------	---------	-------	-------	--------	-------	------

ا-الولاء التنظيمي العاطفي

						1	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المعهد الذي اعمل فيه
						2	اشعر بالاعتزاز حينما اتحدث عن المعهد مع الاخرين
						3	انظر الى المشكلات التي تواجهه على انها جزء من مشكلاتي الشخصية
						4	يصعب على الالتحاق بمعهد جديد
						5	اشعر بوجود جو أخوي في هذا المعهد
						6	أحس بارتباط عاطفي اتجاه المعهد الذي اعمل فيه
						7	لهذا المعهد مكانة عالية في نفسي

					اشعر بولاء مستمر لهذا المعهد	8
--	--	--	--	--	---------------------------------	---

ب-الولاء التنظيمي المستمر

					اشعر بالخوف من ترك العمل في المعهد لصعوبة الحصول على عمل آخر	9
					سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في المعهد	10
					ان بقائي في المعهد نابع من حاجتي للعمل فيه	11
					اشعر ان لدي خيارات محدودة لان أفكر في ترك العمل	12
					يصعب الحصول على فرصة عمل أخرى مناسبة لي في معهد اخر	13
					يقدم لي المعهد مزايا لا تتوفر في معاهد أخرى مقبلة لها	14

ج-الولاء التنظيمي المعياري

					اشعر بضرورة الالتزام والولاء التنظيمي للمعهد الذي اعمل فيه	15
					الانتقال من معهد الى آخر منافى لأخلاقي	16
					اشعر بالالتزام الأخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي	17

الملحق "د"

قائمة الأساتذة المحكمين:

- الأستاذ سماتي حاتم: ماجستير علم النفس العمل والتنظيم.
- الأستاذ ديدة الهواري: ماجستير علم النفس العمل.
- الأستاذ مرزوقي محمد: ماجستير علم النفس العمل.
- الأستاذ سعد الحاج: ماجستير علم النفس التربوي.
- الدكتور أ.ماريف: أستاذ محاضر "ب" تخصص علم النفس العمل والتنظيم.
- السيد سلامي علي: رئيس مصلحة التنظيم ومتابعة التكوين الحضوري والتربصات التطبيقية في الوسط المهني.
- السيد بو طرفاية محمد: أستاذ درجة "أ" تخصص موارد بشرية.

جامعة ابن خلدون - تيارت-

كلية العلوم الاجتماعية

تخصص علم النفس العمل والتنظيم والارغونوميا

استبيان في صورته النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

لأخي الكريم/أختي الكريمة:

يسعدني اختياركم ضمن عينة الدراسة التي تحمل عنوان "الولاء التنظيمي وعلاقته بسياسة التحفيز في المؤسسة".

وذلك لاستكمال متطلبات نيل درجة الماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم والارغونوميا.

نضع بين أيديكم الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة راجين منكم التكرم بالإجابة، علما بأن المعلومات الواردة هي لغايات الدراسة والبحث وستعامل بسرية تامة.

تفضلوا بقبول فائق الاحترام.

الجزء الاول: البيانات الأولية (البيانات الشخصية)

- 1-الجنس: ذكر انثى
- 2-السن: 29-25 34-30 39-35 44-40 49-45 54-50
- 59-55
- 3-الأقدمية: 1-10 سنوات 11-21 22-33
- 4-المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5-منصب العمل:

الجزء الثاني: البيانات الأساسية

المحور الأول: الحوافز

أ- الحوافز المادية:

(الرجاء وضع علامة (x) امام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك)

أثر الحوافز المادية على العمال في المعهد المتخصص في التكوين المهني تاج الدين حامد عبد الوهاب					م	الحوافز المادية
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					1	تتناسب قيمة الراتب مع طبيعة الاعمال الموكلة الى الموظفين.
					2	يحقق الراتب احتياجات الموظفين كافة.
					3	يقدم المعهد مكافآت تحفز الموظفين على أداء العمل بكفاءة.
					4	يوفر المعهد نظاما للعلاوات الدورية، كي تكفل انجاز العمل بشكل جيد.
					5	يوفر المعهد نظاما للعلاوات الاستثنائية، لتشجيع الموظفين على انجاز الاعمال بكفاءة.
					6	يحسن المعهد ظروف العمل المادية باستمرار، ما يدفع الموظفين للتمسك بالعمل.
					7	يوفر المعهد نظاما للهدايا العينية، ما يشجع الموظف لبذل جهد أكبر في العمل.
					8	يقدم المعهد مكافآت على العمل الإضافي، ما يدفع الموظف على التمسك بالعمل.
					9	-يوفر المعهد وسائل لنقل العمال الى مكان العمل.
					10	-يقدم المعهد تعويضات للعمل الإضافي.
					11	-يقدم العهد سكنات داخلية للعمال.

ب- الحوافز المعنوية:

(الرجاء وضع علامة (x) امام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك)

م	الحوافز المعنوية	أثر الحوافز المعنوية على العمال في المعهد المتخصص في التكوين المهني تاج الدين حامد عبد الوهاب				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	يهتم المعهد بتقديم الاوسمة للمستحقين.					
14	يوفر المعهد مزايا المشاركة في دورات تدريبية					
15	يرشح المعهد المتميزين للدراسات العليا للرفع من مستواهم.					
16	يكلف المعهد القادرين بعمل قيادي.					
17	يقدم المعهد امتيازات نقل الموظفين لوظيفة أفضل.					
18	يشرك المعهد المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار.					

ج- الحوافز المادية والمعنوية السلبية:

(الرجاء وضع علامة (x) امام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك)

م	الحوافز المادية والمعنوية السلبية	أثر الحوافز المادية والمعنوية السلبية على العمال في المعهد المتخصص في التكوين المهني تاج الدين حامد عبد الوهاب.				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19	-يؤنب ويقدم المعهد إنذارات شفوية للعمال المخالفين.					

					20	-يقدم المعهد انذار كتابي للعمال المخالفين.
					21	-يقتطع المعهد جزء من راتب العمال المخالفين.
					22	-يفصل المعهد العامل عند الضرورة.

القسم الثاني: أداة قياس الولاء التنظيمي ويتكون من 3 ابعاد.

(يرجى وضع علامة (x) في المربع الذي ينطبق مع وجهة نظرك).

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد
-------	---------	------------	-------	----------------	-----------	-------

ا-الولاء التنظيمي العاطفي

						23	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المعهد الذي اعمل فيه
						24	اشعر بالاعتزاز حينما اتحدث عن المعهد مع الاخرين
						25	انظر الى المشكلات التي تواجهه على انها جزء من مشكلاتي الشخصية
						26	يصعب على الالتحاق بمعهد جديد
						27	اشعر بوجود جو أخوي في هذا المعهد
						28	لهذا المعهد مكانة عالية في نفسي

ب-الولاء التنظيمي المستمر

						29	اشعر بالخوف من ترك العمل في المعهد لصعوبة الحصول على عمل آخر
						30	سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في المعهد
						31	ان بقائي في المعهد نابع من حاجتي للعمل فيه
						32	اشعر ان لدي خيارات محدودة لان أفكر في ترك العمل
						33	يصعب الحصول على فرصة عمل أخرى مناسبة لي في معهد اخر
						34	يقم لي المعهد مزايا لا تتوفر في معاهد أخرى مقبلة لها

ج-الولاء التنظيمي المعياري

					35 اشعر بالالتزام الأخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي.
					36 التخلي عن عملي في المعهد هو نكران للجميل.
					37 الابتعاد عن العمل في المعهد يجعلني اخسر زملائي. واخذلهم.

الملحق "ه"

1- نتائج الفرضية العامة:

Corrélations			
		مجموع 1	مجموع 2
مجموع 1	Pearson Corrélacion	1	,602**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	140	140
مجموع 2	Pearson Corrélacion	,602**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	140	140

** . Corrélacion is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Descriptive Statistiques

	Mean	Std. Déviation	N
مجموع 1	74,74	6,776	140
مجموع 2	52,19	8,539	140

2- نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

Corrélations			
		د1	مجموع 2
د1	Pearson Corrélacion	1	,555**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	140	140
مجموع 2	Pearson corrélacion	,555**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	140	140

** . corrélacion is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Descriptive Statistiques

	Mean	Std. Déviation	N
مجموع 2	52,19	8,539	140
د1	38,49	4,351	140

3-نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

Corrélations		
	د2	مجموع2
Pearson corrélacion	1	,451**
د2 Sig. (2-tailed)		,000
N	140	140
Pearson corrélacion	,451**	1
مجموع2 Sig. (2-tailed)		,000
N	140	140

** correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Descriptive Statistiques

	Mean	Std. Déviation	N
مجموع2	52,19	8,539	140
د2	21,41	2,735	140

4-نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

Corrélations		
	د3	مجموع2
Pearson corrélacion	1	,223**
د3 Sig. (2-tailed)		,008
N	140	140
Pearson corrélacion	,223**	1
مجموع2 Sig. (2-tailed)		,008
N	140	140

** correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Descriptive Statistiques

	Mean	Std. Déviation	N
مجموع2	52,19	8,539	140
د3	14,85	1,949	140

5-نتائج الفرضية الجزئية الرابعة

Corrélations

	د4	1مجموع
Pearson corrélation	1	,512**
د4 Sig. (2-tailed)		,000
N	140	140
Pearson corrélation	,512**	1
1مجموع Sig. (2-tailed)	,000	
N	140	140

** corrélation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

:

Descriptive Statistiques

	Mean	Std. Déviation	N
د4	22,53	3,817	140
1مجموع	74,74	6,776	140

6-نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

Corrélations

	د5	1مجموع
Pearson corrélation	1	,385**
د5 Sig. (2-tailed)		,000
N	140	140
Pearson corrélation	,385**	1
1مجموع Sig. (2-tailed)	,000	
N	140	140

** corrélation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Descriptive Statistiques

	Mean	Std. Déviation	N
1مجموع	74,74	6,776	140
د5	20,20	3,811	140

7- نتائج الفرضية الجزئية السادسة:

Corrélations		
	-6	1مجموع
Pearson corrélacion	1	,566**
-6 Sig. (2-tailed)		,000
N	140	140
Pearson corrélacion	,566**	1
1مجموع Sig. (2-tailed)		,000
N	140	140

** .corrélacion is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Descriptive Statistiques

	Mean	Std. Déviation	N
1مجموع	74,74	6,776	140
-6	9,46	3,047	140

8- نتائج الفرضية الجزئية السابعة:

Group Statistiques

	الجنس	N	Mean	Std. Déviation	Std. Error Mean
2مجموع	ذكر	53	42,87	4,498	,618
	أنثى	87	57,86	4,418	,474