



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص: إدارة وتنظيم في الرياضة

بعنوان

دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي

في المؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

إشراف الدكتور:

– أسامة مرنيز

إعداد الطالب:

– جمال الدين عبد النور

السنة الجامعية 2015/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وعرفان

الحمد لله و الشكر أولا و أخيرا لله عز وجل على جزيل فضله و كثير نعمته إذ وفقنا لانجاز هذا البحث.

ومصادقا لقوله صلى الله عليه وسلم : "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

استوجب هنا تقدير الشكر الخالص إلى كل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو بعيد في إخراج هذا البحث إلى النور ونخص بالذكر

الدكتور الفاضل " مرنيز أسامة "

لتفضله بقبول الإشراف على رسالتي و عرفانا بجميل صبره و حسن توجيهاته ونصائحه وإرشاداته وما غمرنا به من رعاية .

ونشكر كل إطارات وموظفي مديرية الشباب و الرياضة بولاية المسيلة و على رأسهم السيد المدير

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية عامة وأساتذة قسم الإدارة والتسيير الرياضي خاصة .

# إهداء

اهدي عملي هذا إلى اعز ما املك في الوجود إلى الوالدين  
أطال الله في عمرهما وحفظهما والى جدي وجدتي أطال الله  
في عمرهما وحفظهما .

إلى إخواني وأخواتي إلى البراعم سلمى وأمير حفظهما الله وكل عائلة عبد النور.  
إلى أصدقائي بشير- ياسين- عبد الحق وعلي ، مراد ، عبد الرحمن بن دحمان  
والى جميع من كان حولي فالقلب يذكرهم  
إلى كل أصدقاء الدراسة وكل من ساعدني في انجاز هذا البحث المتواضع .

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
	إهداء
أ	مقدمة
الفصل الأول	
الخلفية النظرية والدراسات السابقة	
4	I-الخلفية النظرية
4	I-1الحوافز
33	I-2الولاء
49	II- الدراسات السابقة والتعليق عليها
الفصل الثاني	
الإطار العام للدراسة	
56	1- الكلمات الدالة في الدراسة
59	2- الإشكالية
60	3- أهداف الدراسة
61	4- أهمية الموضوع
61	5- فرضيات الدراسة
الفصل الثالث	
الإجراءات الميدانية للدراسة	
63	1- الدراسة الاستطلاعية
63	2- المنهج المتبع في الدراسة
63	3- مجتمع وعينة الدراسة
64	4- أدوات جمع البيانات والمعلومات
65	5- إجراءات التطبيق الميداني للأداة
67	6- الأساليب الإحصائية
الفصل الرابع	
عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها	
69	عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها
93	مناقشة الفرضيات الدراسة

## الفصل الخامس

### استنتاجات واقتراحات

- |    |                              |
|----|------------------------------|
| 97 | 1- استنتاجات عامة            |
| 97 | 2- التوصيات و الاقتراحات     |
| 98 | 3- الأفاق المستقبلية للدراسة |
|    | 4- قائمة المراجع والمصادر    |
|    | 5- الملاحق                   |
|    | 6- ملخص الدراسة              |

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
69	الجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
70	الجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن
71	الجدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخدمة في المؤسسة
72	الجدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي
73	الجدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية
74	الجدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السكن
76	الجدول رقم (8) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)
77	الجدول رقم (9) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (9)
78	الجدول رقم (10) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)
79	الجدول رقم (11) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)
81	الجدول رقم (12) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)
82	الجدول رقم (13) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)
84	الجدول رقم (14) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)
85	الجدول رقم (15) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)
87	الجدول رقم (16) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)
89	الجدول رقم (17) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)
90	الجدول رقم (18) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)
91	الجدول رقم (19) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)
92	الجدول رقم (20) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)
95	جدول رقم (21) يوضح مقارنة النتائج بالفرضية العامة

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	
4	شكل رقم (1): عمليات الحفز عند الأفراد	الخلفية النظرية
12	شكل رقم (2): يوضح مراحل انجاز العملية التحفيزية	
21	شكل (4) يمثل هرم تدرج الحاجات الإنسانية ل(أبراهام ماسلو)	
23	شكل رقم (5) نظرية هيرزبيرغ	
25	شكل رقم (6) نظرية X	
25	شكل رقم (7) نظرية Y:	
27	شكل رقم (7) يوضح نموذج التوقع	
28	شكل رقم (8) يوضح سلم الحاجات عند درفبر	
29	شكل رقم (9) نموذج بورترولولر في الدوافع والأداء والرضا الوظيفي	
38	شكل رقم (10) يوضح مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند سبيتز	
47	شكل رقم (11) يوضح المجالات التي يجب توفرها من قبل المنظمة لخلق الولاء	
69	الشكل رقم (1) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	الفصل الرابع
70	الشكل رقم (2) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	
71	الشكل رقم (3) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخدمة في المؤسسة	
72	الشكل رقم (4) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي .	
73	الشكل رقم (5) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية .	
74	الشكل رقم (6) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السكن .	
76	الشكل رقم (8) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)	
77	الشكل رقم (9) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (9)	
78	الشكل رقم (10) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)	
79	الشكل رقم (11) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)	
81	الشكل رقم (12) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)	
82	الشكل رقم (13) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)	
84	الشكل رقم (14) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)	
85	الشكل رقم (15) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)	
87	الشكل رقم (16) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)	
89	الشكل رقم (17) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)	
90	الشكل رقم (18) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)	
91	الشكل رقم (19) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)	
92	الشكل رقم (20) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)	

# مقدمة

## مقدمة :

إن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف أساسا على مدى الاهتمام بالموارد البشري فيها ،وذلك من خلال إيجاد السياسات و البرامج الخاصة بنمط تسييره و تحفيزه وتنميته باستمرار ،فالعنصر البشري يعتبر المورد الرئيسي الذي لا يستطيع الاستغناء عنه ،خاصة بالنسبة للدول النامية ومنها الجزائر ،التي تعرف تحولات وتغيرات وانفتاح يفرض على قطاعها العمومي أن يلعب دورا متميزا على المستوى الداخلي و الخارجي ،ويعتبر قطاع الرياضة من أهم القطاعات التي تساهم في تحقيق التوازن الاجتماعي ،والاقتصادي للدولة ،وبالتالي تحقيق التنمية والتطور .

ومن خلال الأهمية الإستراتيجية لقطاع الرياضة ،تهدف الإدارة إلى تنمية العلاقات ما بين المنظمة و العاملين لضمان استمرار القوى العاملة بها و خاصة ذوي المهارات و التخصصات الفنية ،و تنمية المبادئ و الإبداع لدى الأفراد و إيجاد دوافع لديهم لبذل المزيد من الجهد و الأداء و غرس الحماس فيهم .

ومن الوسائل المهمة لتحقيق ذلك هو توفير المحفزات بمختلف أنواعها ، و مدى إشباعها للحاجات المختلفة للأفراد داخل الإدارة ، كونها تعد باعنا أساسيا لطاقت ورغبات الأفراد في العمل ، و تتيح لهم المزيد من الأجور و المزايا المادية و المعنوية مم يؤدي إلى تحسين الظروف و تعزيز طاقتها الإنتاجية و الربحية و قدرتها على التنافس و خلق الولاء التنظيمي فيهم ، هذا الأخير الذي يعد مفتاحا أساسيا ومهما لتفحص مدى انسجام الأفراد مع بعضهم البعض ومع منظماتهم ، كما أصبح مؤشرا مهما على نجاح تلك المنظمات .

و الرغبة في العمل في العمل تتمثل في الحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة و الحوافز تتمثل في العوامل و المؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه و الحوافز متعددة ومتنوعة و يمكن أن تكون ايجابية أو سلبية و يمكن أن تكون في شكل تحفيز مادي او معنوي ، و الحوافز مرت بمراحل متطورة وتبلورت بالصورة التي نراها بها الآن فبدأت بالمرحلة التقليدية و التي يتم التركيز فيها فقط على الحوافز المادية ثم عكبتها مرحلة المدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالحوافز المعنوية بجانب المادية ثم جاءت المرحلة المادية التي تربط بين الحوافز المادية و المعنوية ومدى الأداء ، فالحوافز توظف الحماس و الدافعية في العمل لدى العامل مم ينعكس ايجابيا على الأداء العام و زيادة الإنتاجية ، كما أن الحوافز تعمل على منع شروط الفرد بالإحباط وتدفع العامل إلى المثابرة بعمله و تجعل كفاءته عالية و ترتبط مواضيع التحفيز ارتباطا وثيقا بالسيكولوجية النفسية لدى الأفراد حيث تعتبر من أهم العوامل التي يمكن اعتبارها من المؤثرات الايجابية و هي بمثابة مقياس لمدى فاعلية أداء الأفراد فإذا كانت معنويات الأفراد مرتفعة فهذا يؤدي الى تحقيق النتائج التي ترغب المنظمة بتحقيقها .

وانطلاقا من هنا كان موضوع دراستنا وهو دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي وقد تضمنت الدراسة جانبين احدهما نظري و الأخر تطبيقي .

الخلفية النظرية : وتطرقتنا فيها الى تحديد طبيعة الحوافز ،الأسس و الشروط و متطلبات نظام الحوافز ،أساليب التحفيز و أهمية و أهداف الحوافز ،و ايضا المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز و العملية التحفيزية ،انواع الحوافز ،واهم مزايا و عيوب الحوافز المادية والمعنوية.

إضافة إلى تحديد أهم نظريات الحوافز من نظريات كلاسيكية (الإدارة العلمية)، و العلاقات الإنسانية و بعض النظريات الحديثة مثل نظريات سلم الحاجات، ونظرية العدالة، ثم حوصلة عامة عن النظريات .  
وخصصنا عنصر الولاء التنظيمي الذي تحدثنا فيه عن مداخله، أنواعه، مراحل وأبعاده ونماذجه، أهمية وخصائص الولاء التنظيمي، و العوامل المساعدة على تطويره، علاقته ببعض المتغيرات الوظيفية، وأهم المجالات و الوسائل التحفيزية المدعمة للولاء التنظيمي .

الجانب التطبيقي: وخصصنا له فصلين

الأول: تطرقنا فيه الى الجانب المنهجي للبحث من حيث مجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال البشري، و المجال الزمني)، ثم منهج البحث، العينة، وتقنيات جمع البيانات، وأخيرا صعوبات البحث .  
الثاني: خصصناه لجمع البيانات وتفسيرها ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات، ثم خرجنا ببعض التوصيات، وانتهاء بخاتمة .

# المفصل الأول

## الخلفية النظرية والدراسات السابقة

I- الخلفية النظرية

I-1- الحوافز

I-2- الولاء التنظيمي

II- الدراسات السابقة والتعليق عليها

I- الخلفية النظرية:

I-1- الحوافز:

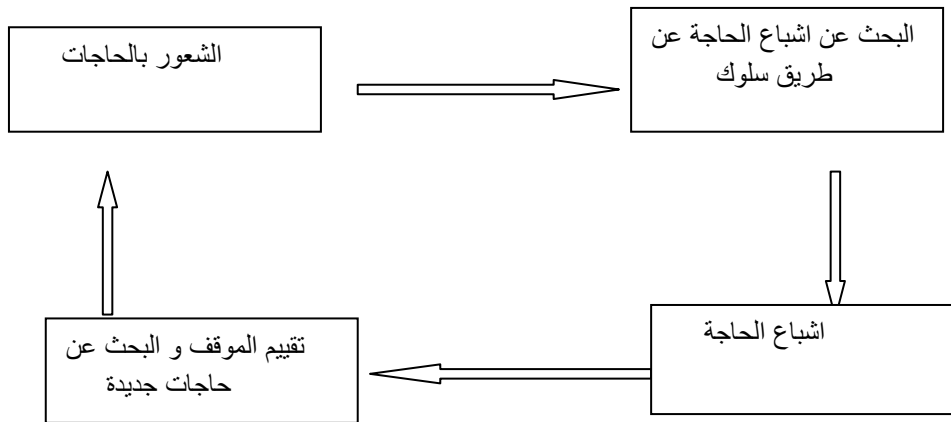
تمهيد:

تعتبر الحوافز من الأساسيات التي تضمن للمؤسسات تحقيق أهدافها وهي من العناصر المهمة التي تدفع بالأفراد إلى الإبداع و العطاء و تختلف الحوافز من شخص إلى آخر بحسب احتياجات الأفراد و توقعاتها من الأعمال التي يقومون بها فهناك من يكون دافعه الرئيسي للعمل هو الحصول على المال وهناك من يدفعهم حب العمل و المهنة إلى تنمية المهارات و هناك صنف آخر من الأفراد يسعى لتحصيل موقعه داخل المؤسسة بالتعلق بالمؤولين و الجماعات التي تمنحه المزايا والخدمات فيكون الحافز حين إذ هو تكوين علاقات اجتماعية.

I-1-1- طبيعة الحوافز:

الحفز قوة أو شعور داخلي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات و رغبات و غايات معينة من اجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة للنقص في إشباع تلك الحاجات و الرغبات بشكل أكثر تحديدا فان الحفز يعتبر متغيرا ووسيط لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة و يؤثر على سلوك الفرد كما لا يمكن ملاحظته او سماعه لا يمكن استنتاجه من خلال السلوك الذي يقوم به الفرد أثناء قيامه بعمله ومن خلال الجهد الذي يبذله في تأديته مهامه فعامل الفرق في الانجاز يوضع بطريقة غير مباشرة الفرق في مستوى الحفز .

اتفق علماء المدرسة السلوكية بان كل أنواع السلوك قابلة و خاضعة للحفز وان هناك أسباب وراء قيام الفرد بعمل معين او سلوك معين وهذا يعني أن السلوك الإنساني مصممة لإشباع الرغبات أو الأهداف المعينة و يمكن توضيح تلك العلاقات بين السلوك و الحاجات بالشكل التالي .(ضرار العتيبي :2007، ص187).



شكل رقم 1: عمليات الحفز عند الأفراد

ومن خلال الشكل يتضح أن نقطة البداية في عملية الحفز عند الأفراد تبدأ بالشعور و النقص ، نتيجة عدم توفر حاجة معينة وهنا يبدأ الفرد بالتذكير في البحث عن إشباع تلك الحاجات و تلبيتها وذلك بانتهاج طريق معين يتمكن من خلاله من إشباع هذه الحاجة و تكتمل دورة التحقيق بتقييم المواقف و الشروع بالبحث عن إشباع حاجات جديدة و العمل عن تحقيقها و إشباعها بنفس الطريقة .

إن الهدف الأساسي للحفز هو زيادة للإنجاز عند الأفراد و هذا الإنجاز يتحقق عن طريق التفاعل بين الحفز و قدرات و مجهودات الفرد، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية :

إنجاز الفرد = الحفز \* قدرات الفرد. (محمود سليمان العميان.2005، ص 281).

هذا و يتأثر سلوك العاملين بالعوامل التالية:

السبب: وهو أي تغيير يحدث في ظروف العامل الداخلية و الخارجية.

الدافع: وهو الذي يوجه سلوك العاملين لإشباع رغبة غير مشبعة.

الهدف : و هو الغاية التي يسعى العامل إلى تحقيقها. (محمد فارح الصالح: 2004، ص114).

**I-1-2- أسس و شروط و متطلبات نجاح نظام حوافز :**

**-أسس نجاح نظام حوافز :**

يرى احمد ماهر انه أهم أسس منح الحوافز ،هي أربع عوامل أساسية :

**الأداء :** يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي و ربما الأوحيد لدى البعض، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي في الأداء ، سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو وفرة في وقت معين من العمل ، ووفرة في التكاليف ، و يعتبر التمييز في الأداء اهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز .

**المجهود :** يصعب أحيانا قياس ناتج العمل ، وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما في أداء الوظائف و الخدمات، الأعمال الحكومية أو لان الناتج شيء احتملي الحدوث مثل الفوز بالعرض في إحدى المناقصات ، و بالتالي فان العبرة أحيانا بالمحاولة و ليس بالنتيجة ، أو قد يمكن الأخذ بالحسبان مكافأة الجهود أو الأسلوب ، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل الى النتائج و الأداء ، ويجب الاعتراف بان هذا المعيار اقل أهمية من معيار الأداء لصعوبة قياسه وعدم موضعيته في كثير من الأحيان .

**الأقدمية :** يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل ، وهي تشير الى حد ما الى الولاء و الانتماء ، و الذي يجب مكافأته بشكل ما ،وهي تأتي بشكل علاوات في الغالب بمكافأة الأقدمية .

المهارة : بعض المنظمات تعوض و تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو ارنخص، او إجازات ، أو أدوات تأديبية ، كما أن نصيب هذا المعيار محدود جدا و لا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين .(احمد ماهر :2009،ص350-351).

ومن هنا يتضح لنا انه من اجل انجاح أسس منح الحوافز ، لابد من وجود مجموعة من الشروط الضرورية التي لابد من أخذها بعين الاعتبار ، اذا ارادت المنظمة الاستفادة من الحوافز في انجاح العملية الإنتاجية وزيادة مردودها .

#### - شروط نجاح نظام الحوافز :

-ان ترتبط الحوافز بأهداف العاملين و الإدارة معا، وهذا يتطلب إقامة جسور مشتركة ما بين أهداف العاملين و أهداف المنظمة .

-أن تخلق صلة وثيقة بين الحوافز والهدف .

-ان تتضمن استمرارية الحوافز ،وذلك بخلق الشعور و الطمأنينة لدى الأفراد بتوقع استمرارية قيام المنظمة بإشباع تلك الحاجات و ضمان ذلك المستقبل.

-أن تضمن المنظمة الوفاء بالتزاماتها التي تقرها الحوافز .

-ان يكون الحافز متناسبا مع دوافع الفرد ،وان تكون الأداة المطلوبة لتحفيز النقص في الإشباع .

-أن تتناسب الحوافز تناسبا طرديا ملحوظا مع الجهود التي يبذلها العاملون لتؤدي دورها .

-لابد للمنظمة أن تحدد الوقت الملائم الذي تستخدم به الحوافز و خاصة تلك الحوافز المادية التي لابد أن تكون في مواعيد محددة و مقاربة .(السيد عليوة :2001، ص105).

-ان يرتبط في ذهن العامل العلاقات الوثيقة بين الأداء و بين الحصول على الحافز ،وهذا المبدأ أساس نجاح أي حافز يبحث العمال على زيادة الإنتاج و تحسين مستواه ،كما يجب ان يكون احتمال الحصول على الحافز مؤكدا إذا تم الأداء المطلوب.(نجم العزاوي ،عبد الله حكمة النصار:2007،ص53).

انه من اجل تطبيق الاسس وتحقيق الشروط اللازمة لنجاح نظام الحوافز و فعاليتها ،لابدان تبني الاسس على معايير علمية موضوعية واضحة المعالم وان يراعى فيها الاداء و الجهد المبذول من طرف العمال للحصول على انتاجية عالية ،من اجل انجاح نظام الحوافز .

## I-1-3-متطلبات نظام الحوافز :

ترى رواية حسن محمد انه يوجد متطلبين أساسيين لخطط الحوافز ، لكي تعمل بفاعلية و يتعلق أولهما بالطرق و الإجراءات و الوسائل المستخدمة في تقييم أداء الأفراد "فإذا كانت الحوافز ترتبط بمستوى أداء الفرد ،أذا لابد ان يشعر الفرد بان أداءه و أداء الآخرين مقيم بطريقة دقيقة و صحيحة وعادلة ، ومن الطبيعي أن تختلف دقة و سهولة تقييم الأداء باختلاف نوعية الوظائف و طبيعة الأداء ، أما المتطلب الثاني بزيادة فعالية نظام الحوافز فيتمثل في ضرورة اعتماد الحوافز على الأداء ، وقد يبدو هذا و كأنه متطلب واضح و لكن في واقع الأمر تتجاوز معظم المنظمات هذا المتطلب ، فلا بد للفرد ان يشعر بوجود علاقة بين ما يفعله ، وبين ما يحصل عليه ، فخطط الحوافز الفردية تعتمد على مدى إدراك الفرد لوجود علاقة مباشرة بين أدائه و مكافأته ، و بنفس الطريقة فان الحوافز الجماعية تعتمد على إدراك الأفراد لوجود علاقة بين أداء الجماعة ،ومكافأة أعضاء الجماعة أيضا يجب أن يدرك أعضاء الجماعة أن الأداء الفردي يؤثر على مستوى أداء الجماعة ككل ،أما الحوافز على مستوى المنظمة فان لها متطلبات الحوافز الجماعية أي أن الأفراد لابد ان يدركوا وجود علاقة بين الاداء التنظيمي و مكافئاتهم الفردية ، بالإضافة الى ذلك فلا بد ان يعتقدوا ان أداءهم الفردي يؤثر على الأداء التنظيمي .(رواية حسن محمد:2000،ص208،209).

اما باسم عدلي فيرى ان اهم متطلبين اساسيين مثل هاته البرامج هي :

**1-العدالة :** يجب ان تكون الأهداف او المعايير الموضوعية أمام الموظفين ممكنة التحقيق ،و إلا سيكون لبرنامج حوافز العاملين اثر ظار على دوافع العاملين و أدائهم بدلا من أن يحفزهم .

-يجب أن يحصل العاملون الذين يؤدون عملهم بطريقة أفضل من غيرهم على مقابل أعلى ،يجب أن يفهم جميع من في المؤسسة هذه الحقيقة .

-عندما يعمل الموظفون يجد أكثر و يأتون بنتائج افضل يجب ان يحصلون على مقابل اكبر .

-يجب ان يعكس نظام المكافاة المستويات الهرمية داخل المؤسسة .

**2-الشفافية :**

-يجب ان تكون برامج حوافز العاملين بسيطة بقدر الإمكان حتى يمكن ان يفهمها كل من يتأثر بها

-يجب ان يعتمد برنامج الحوافز بقدر الإمكان على مؤشرات موضوعية متنوعة

-يجب ان توصل هذه القواعد بوضوح ،او توضع على سبورة الملاحظات أو نظام الكمبيوتر .(باسم عدلي:2015،ص16،15).

ان لنظام الحوافز متطلبات أساسية و ضرورية ،اذ يجب أن تتوفر وسائل من اجل تقييم أداء الأفراد ،ولابد أن تتسم هذه المتطلبات بالوضوح و العدالة في التوزيع و الشفافية و الموضوعية ،من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية .

### I-1-4- أساليب التحفيز :

توجد أساليب عديدة لحفز الفرد على الخلق و الإبداع في العمل ،ومن هذه الأساليب نذكر ما يلي :

-**أسلوب توسيع العمل** :بدلا أن يقتصر عمل الفرد على مجال متخصص او محدود فان الفرد يمنح صلاحيات لا لأداء مهام اخرى على نفس المستوى الإداري ،فمثلا بدلا من يقتصر مصمم عمل الإعلام على تصميم الرسالة الإعلانية فانه يعطي مهام إضافية لها علاقة بالإعلان ككل . ( بشير العلاق:2008،ص321.322.324).

يفيد هذا الأسلوب في تمكين الفرد من الاطلاع على إجراءات العمل الكلي في دائرته المتخصصة مما يجعله في وضع يشعر فيه انه بالفعل جزء من هذه الدائرة ،كما يساهم في القضاء على حالات الملل و الرتابة .

-**أسلوب إثراء العمل** :و يقصد من مبدا اثراء العمل اعطاء العاملين فرصا لا اكثر ،وحرية أوسع في تخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة أعمالهم ،وهذا يعني زيادة التوسع العمودي في العمال بينما أسلوب توسيع العمل يعني زيادة التوسع الأفقي في الأعمال.

-**أسلوب الإدارة بالأهداف** : ان الإدارة بالأهداف هو أسلوب يمكن وصفه بأنه فلسفة إدارية تهدف الى تحقيق اعلي درجات الحفز الداخلي للأفراد من خلال آلية اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف و زيادة رقابة المرؤوس على عمله وهذا يعني زيادة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات من اهم النتائج المترتبة عن هذا الأسلوب نذكر :

- تحفيز حالات القلق و عدم الاستقرار و عدم الراحة بالنسبة للمرؤوس .

- تحسن مشاركة الرؤساء في المنشأة.

-تحسين موقف الأفراد و رفع روحهم المعنوية اتجاه الشركة أو المنشأة بالإضافة إلى هذه الأساليب هناك أساليب أخرى في الحفز منها :

1- مشاركة العاملين في الأرباح التي تنتجها الوحدة الاقتصادية.

2-التمتع بالخدمات الصحية و الاجتماعية و الترفيهية .

3-توفير فرص الترقية و التقدم في العمل.

4-البعثات الدراسية و التدريبية خارج المنشأة و التي تعد بمثابة مكافأة للعاملين المجتهدين.

5- اقتصار عضوية مجالس إدارات الشركات و النقابات و المجالس الشعبية على البارزين من العمال.

كما ان هناك أساليب أخرى يمكن تطبيقها لزيادة فهم الإدارة للعاملين فيها ومن ثم التصرف بشكل يضمن تحفيز هؤلاء العاملين ومن هذه الأساليب الاهتمام بالروح المعنوية عن طريق قيامها ب:

أ- مسح إحصائي لمعرفة آراء و اتجاهات العاملين اتجاه المنشأة.

ب- وضع نظام صندوق الاقتراحات لكي يستطيع الفرد التعبير عن مشاكله و آرائه و أفكاره .

ج- سياسة الباب المفتوح من قبل المدير مع مرؤوسيه. (سنان الموسوي:2008، 252).

إن هذه الأساليب التحفيزية تشمل على إدراك مجهدات الموظفين وعلى تقدير مساهماتهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة، م تحسين هاته الأساليب و تطبيقها بمصداقية تؤدي إلى دفع العاملين إلى بذل الجهود للأداء المطلوب .

### I-1-5- أهمية وأهداف الحوافز :

5-1- أهمية الحوافز : لا يزال اهتمام العلماء و الباحثين الإداريين منصباً حول الاهتمام بالطاقات البشرية في تنفيذ المهام و الأعمال، وتعد الحوافز أهم الوسائل التي يمكن من خلال أي استفادة من قدرات العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة، كما أن أهمية الحوافز تنبع من كونها تلمس مختلف المستويات أفراد وجماعات ومنظمات. (طارق علي الجماز:ص74).

ولقد قام طارق الجماز بتحديد أهمية الحوافز على هاته المستويات الثلاثة على النحو التالي :

#### أ-أهمية الحوافز على المستوى الفردي:

\*الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد و إشباع حاجاته و التقدير: يجب الاعتراف بما يبذله العامل من جهد وإتقان للأداء و الإخلاص في العمل وذلك لتشجيعه و حثه على الاستمرار في العمل، بما يمكنه من الإبداع و الحرص على النمو و التقدم .

\*أداء التغذية المرتدة: حيث يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير اتجاهها، استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات و البيانات عن أدائهم، وإشباع لغرائزهم في حب الاستطلاع.

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

\*تحمل المسؤولية :والتي تعد من العوامل البارزة في انجاز الأعمال و تحقيق الأهداف .

ب- أهمية الحوافز على مستوى الجماعات :

\* إثارة حماس الجماعات، وتشجيع المنافسة في ما بين أفراد الجماعة، حيث يجب على الأفراد إثبات ذاتهم من هنا يحدث التنافس خاصة إذا الأفراد الفرصة المناسبة للمنافسة و التحدي

\* تنمية المهارات ما بين أفراد الجماعة، حيث تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات الى زملائهم مم يزيد من فرص التنمية و التدريب أثناء العمل

\* تنمية روح المشاركة و التعاون حيث تؤدي الحوافز الجماعية الى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة باتخاذ القرارات بتقبلهم و تفعلهم لتنفيذها و شعورهم بالأهمية للاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم .

ج- أهمية الحوافز على مستوى المنظمة :

\* التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية و الخارجية حيث تساهم الحوافز في الاستجابة بتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و الحكومية، مم يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق و الوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها و الحفاظ على مكانتها .

\* التكامل و الترابط بين نشاط التحفيز و أنشطة الموارد البشرية المختلفة ومنها التخطيط ، وتحليل الوظائف و الاختيار و التعيين و التدريب و التنمية و تقييم الأداء،الأجور و المنافع و الخدمات و ترقيةات .(طارق الجماز:ص 75).

5-2 أهداف الحوافز :

بشكل عام يمكن القول بان القادة الإداريين و المختصون يؤكدون على أهمية التحفيز في مسار العمل بأنه يحقق فوائد عديدة حصرها محمد مرعي في النقاط التالية :

1- السبيل في المبادرة المستمرة والإبداع المتجدد .

2- يؤدي إلى تحقيق التوازن الذي يجعل نظام العمل متحرك بانسجام و حيوية.

3- أداة لتغيير وتطوير و تصحيح عبر إدخال عناصر فعالة و جديدة في مواقع العمل تزيد من حيويتها .

4- يحدث رد فعل قوي في بيئة العمل الداخلية و الخارجية التي تؤثر بفاعلية على التنفيذ و المتابعة. (محمد مرعي مرعي:2002،ص07).

بالإضافة إلى أن للحوافز أهداف خاصة بالفرد و أخرى بالمؤسسة و أخرى بالمجتمع ككل ، حيث أن أهداف المنظمة تتلخص في :

- زيادة حجم الإنتاج : عن طريق استخدام نفس العناصر المنتجة كالعمال .
- زيادة ربحية المنشأة: وهو الهدف لا الرئيسي الذي تسعى اليه المنظمة ، و المقصود به هو تحقيق الفائض الذي يؤهلها و يجعلها قادرة على التوسع . (طرار العتيبي :ص188).
- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية لما يحقق الأهداف الإنسانية .
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين ، مم يصم تحريك هذا السلوك و تحريكه حسب المصالح المشتركة ما بين المؤسسة و العاملين بها .
- دفع العاملين لإظهار المزيد من الاهتمام للعمل الذي يقومون به للوصول إلى الهدف المنشود .
- ان الحوافز هي التي ترسم للأفراد اتجاهاتهم و غاياتهم في تحديد طبيعة العمل الذي يختارونه و تحديد مدى قوة الاستجابة لديهم للجهد المبذول للوصول الى هدف معين .

### I-1-6- المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز:

لكي تتمكن الإدارة من تصميم نظام جديد للحوافز ،عليها اتباع مجموعة من الخطوات و التي يجب ان تمر بها ،كما يمكنها ان تعدل من هاته الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً وعلى الرغم من اختلاف العلماء المختصين في تحديد هاته الخطوات غير أنها جميعاً تؤدي الى تحسين الاداء وبالتالي تحديد أهداف المنظمة ،ويمكننا تحديد هته المراحل على الشكل التالي :

**1-6 مرحلة الدراسة و الإعداد :** تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية و الإدارية و الاقتصادية ،من حيث تركيب القوى العاملة و دوافع و حاجات الأفراد و التغيرات التي طرأت عليها من خلال الفترة السابقة و اتجاهاتها و كذلك المعدلات الحالية للأداء و نظم الحوافز السابقة و القوانين و التعليمات المنظمة لها ،إلى جانب دراسة سياسات الأفراد الأخرى ،كما يستلزم الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في مجتمع المنظمة و توقعات الأفراد و نظرهم إلى الحوافز و مفهوم الحقوق و الواجبات . و تعد هـ المرحلة الأولى ،حيث أنها تطلع بالدراسة و التحليل على البحث من أهم المقومات التحفيزية للعاملين بغية تعديلها لتحقيق المستلزمات الضرورية .

**2-6 مرحلة وضع الخطة :** و هي المرحلة الموالية بعد تطبيق و تحليل البيانات من قبل ادارة الموارد البشرية التي جمعتها في المرحلة الاولى بقصد معرفة ابعادها ،تبدا هذه المرحلة بوضع خطة خاصة بنظام الحوافز و الذي يجب ان يسير بحسب الخطوات التالية :

-تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعاً .

-تحديد الحد الأدنى من اجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب و الاجور المعمول به .

-تحديد معدلات الاداء للوظيفة على اساس فردي او جماعي .

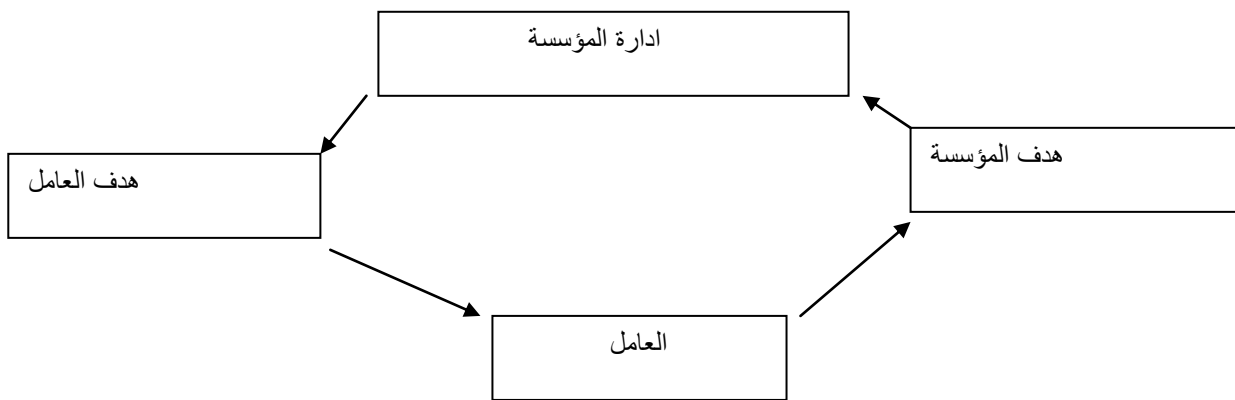
-تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة .(عادل حرحوش صالح :2006،ص199).

ولا بد ان تكون خطة نظام الحوافز واضحة وشاملة و مرنة قابلة للفهم من قبل العاملين من اجل مواجهة التغيرات و التحديات دون المساس بخطواتها الاساسية .

**3-6 مرحلة تجريب الخطة :** و هي المرحلة التي تأتي بعد وضع الخطة تقوم الإدارة بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها مقل عقد لقاءات مع العاملين من اجل شرح الخطة لهم و مدى أهميتها و موضوعيتها ،وتنصح الإدارة بضرورة تجريب الخطة في هذه المرحلة على نطاق ضيق للتأكد من سلامتها و وملاءمتها للتطبيق في المنظمة ،و يفضل اختيار احد أقسام المنظمة أو مجموعة صغيرة من الموظفين من اجل التعرف على ردود أفعالهم تجاه الخطة و مدى استجابتهم لها و حرصهم على نجاحها .

**4-6 مرحلة التنفيذ و المتابعة :** و هي المرحلة الأخيرة ،وبعد جمع المعلومات الأزمة و الضرورية في المراحل السابقة وبناءا عليها تقوم الإدارة بإجراء التعديلات اللازمة على الخطة أو على باقي السياسات الأخرى ،بما يضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكل شامل وصحيح ،"ويجب اغن تتابع الادارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها ،او تعثرها وأسباب ذلك لكي تتمكن من اتخاذ التدابير المناسبة لتضمن سلامتها واستمرار نجاحه مستقبلا" .(عادل حرحوش صالح:مرجع سابق،ص200).

ان وضع الحوافز يعتبر عملية ادارية ادارية ،يخضع الى العلاقة المتبادلة بين العامل و المؤسسة التي يعمل بها ،و التي تكون في مجموعة من المراحل ،وهذه العلاقة يمكن ان نوضحها بالنموذج التالي :



شكل رقم 02: يوضح مراحل انجاز العملية التحفيزية .(ابراهيم الغمري :1979، ص160)

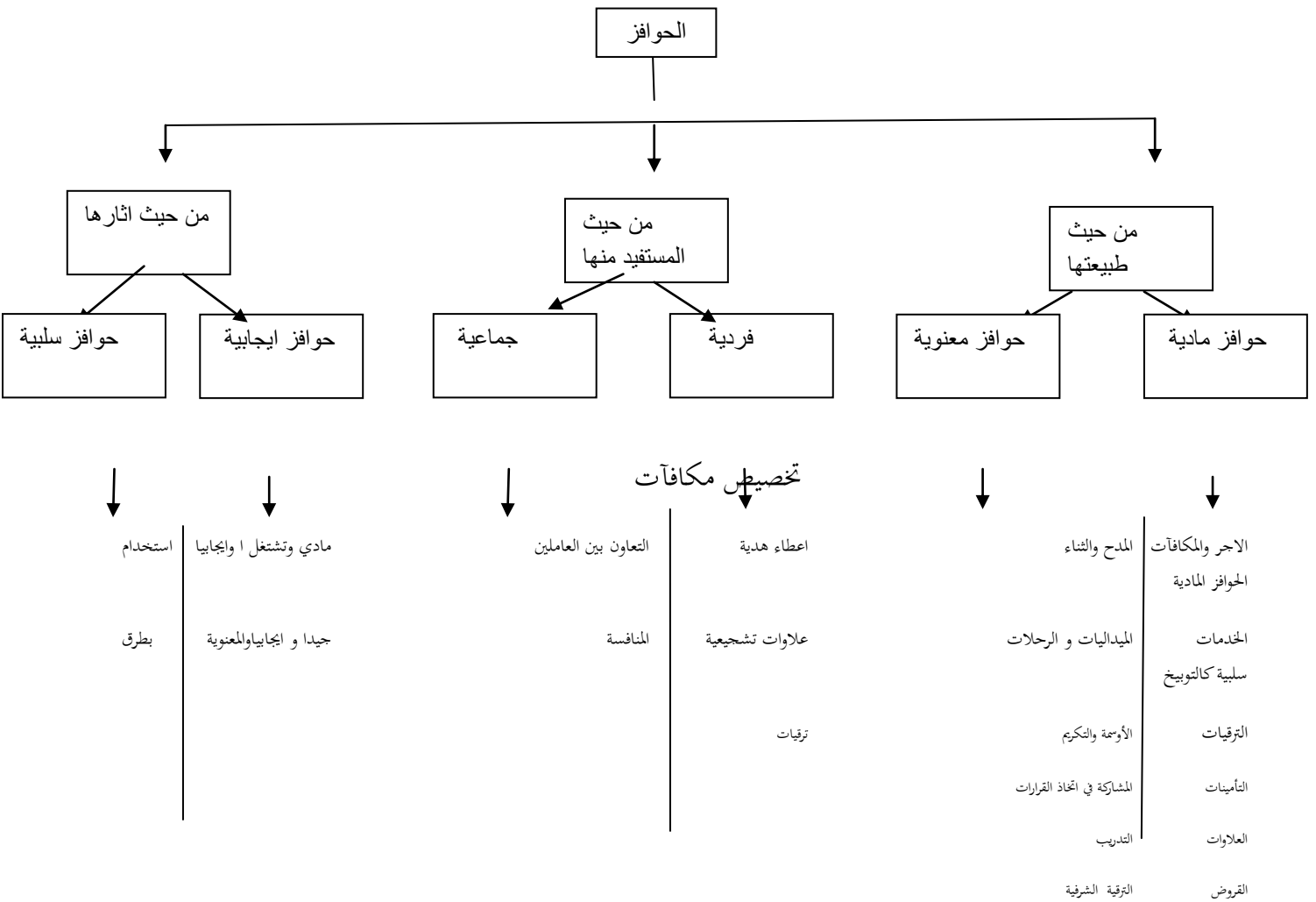
- مرحلة إثارة الدوافع: وهي الإدارة التي تبدأ الإدارة فيها أداة المؤسسة إشعار العامل بالحصول على شيء مقابل أداءه لعمله، ضمن ظروف معينة .

-مرحلة توجيه السلوك: وهي المرحلة التي يباشر فيها العامل نشاطه بعد أن يتلقى المعايير التي يرتبط بها و يستخدمها ليتمكن من تحقيق هدف المؤسسة .

-مرحلة تقييم الأداء: عندما ينتهي العامل من نشاطه ينتج ناتج معين تقوم المؤسسة بتقييم الإنتاج و توزيع الحوافز على العمال .

-مرحلة تقييم فاعلية الحافز: ويتم فيها دراسة مدى اشباع الحافز لحاجات العاملين، لان الحوافز تختلف في فاعليتها تبعاً لدرجة النقص في الإشباع التي يشعر به العامل .(هيشم المعاني:ص55).

### I-1-7-أنواع الحوافز :



يمكننا تقسيم الحوافز الى ثلاث تصنيفات :

- حسب طبيعتها (الحوافز المادية و الحوافز المعنوية ).
- حسب المستفيدين منها (الحوافز الفردية و الحوافز الجماعية ).
- حسب أثارها(الحوافز الايجابية و الحوافز السلبية ).

7-1 حسب طبيعتها :

أ-الحوافز المادية: وتمثل الحوافز المادية في كل ما يدفع للعاملين بشكل نقدي و عيني من اجل العمل على زيادة معدلات إنتاجهم (فاروق عبيدة فلية :2009، ص 261) ويأخذ التحفيز المادي أشكال متعددة نذكر منها :

-الأجور والمرتبات: وهي إعطاء العاملين أجور تتناسب مع عدد ما ينتجونه من وحدات أو خدمات ،وكلما زاد الأجر زاد الحافز لدى العاملين لبذل الجهد لتحسين الأداء ،فالأجر عنصر هام من عناصر الإشباع في المجتمع.(محمد قاسم القريوتي :2005 ص72).

-التعويضات :منها العلاوات الدورية والمنح التي تمنح في مواعيد محددة بالإضافة إلى تعويضات التخصص والبدلات والزيادات الدورية،والتي تكون كلها حافزا وأساس منحها كفاءة الفرد في عمله.

-المشاركة في الأرباح: ويتمثل هذا المنهج في التحفيز بوجود معادلة يتقاسم على أساسها العاملون في المنظمة الأرباح المتحققة بنتيجة عملهم،(محمد قاسم القريوتي :مرجع سابق 72) ،ويكثر استخدام هذا نوع من الحوافز في القطاع الخاص.

-ظروف إمكانيات العمل المادية: تشكل هذه الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل: الآلات والمعدات ،ومكان العمل الإنارة،... الخ عاملا مؤثرا على كفاءة الأفراد في العمل ورغبتهم فيه إلى حد كبير ،مهما كانت تلك الظروف مهيأة لعمل أحسن .

-المزايا العينية ذات القيمة المادية :مثل الأجهزة و بطاقات السفر .

-الخدمات الاجتماعية :تختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسة من حيث النوع و المستوى و لكنها تشترك جميعا في كونها تتصف بالقدرة على إشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها الأفراد وهي بذلك تهدف إلى تحفيزهم و دفعهم إلى بذل مجهود أكثر و تختلف أنواع الخدمات باختلاف المشاريع ،ولكنها تشمل بصفة عامة الأنواع التالية :

-خدمات غذائية :و يقصد بها تقديم وجبات غذائية.

-خدمات الإسكان :يقصد بها توفير المساكن للعاملين وأسرهم.

خدمات صحية :تمكين العامل من العلاج الطبي.

خدمات النقل :وهي توفير وسائل النقل للعاملين لنقلهم من أماكن إقامتهم الى المؤسسة .

الزيادات الدورية :وتعتبر الزيادات الدورية ذات دلالة كحافز ترتبط بالإنتاج فهي مكافاة على نشاط الفرد.

-المكافاة: وهي مبلغ مقدم للعامل نتيجة عمل متميز يقوم به ،لتحقيق مستوى معين من الانتاج .

-ب- الحوافز المعنوية :وهي حوافز مرتبطة بإشباع حاجات الأفراد النفسية و الاجتماعية بعيدة عن المالية هدفها رفع معنوياتهم ،وتحسين المناخ التنظيمي السائد ،وتفعيل العلاقات الاجتماعية بين العاملين ،فالحوافز المعنوية تعطي للعامل الشعور بان ما يقدمه هو تقدير للجهد المبذول ،ومن دلائل هاته الحوافز نذكر ما يلي :

\*الأمن و الاستقرار في العمل :يسعى معظم الأفراد الى الأمان و الاستقرار في العمل فهم بحاجة الى الإحساس بأنهم مؤمنون من مخاطر فقدان العمل .

\*المديح و الشناء : يهتم الأفراد بالتقدير و الاحترام الذي يلقونه اتجاه القيام بأداء متميز لذلك على الإدارة ان تحتفظ باستخدام هذا التعبير في الوقت المناسب كحافز للعاملين على اداء مطلوب .(كامل محمد المغربي:2010ص134 )

فالحوافز المعنوية يعتمد على إثارة أحاسيس و مشاعر وتطلعات العاملين التي يسعون الى تحقيقها من خلال عملهم بالمؤسسة ، فهي التي تزيد من شعور العامل من الرضا و الاحتكاك و التعاون مع الزملاء .

\*"فرص الترقية و التقدم :تكون الترقية كحافز معنوي فعال اذا تم ربطها بكافات في الأداء و الإنتاجية ،وتكون دافعا للعاملين الراغبين في شغل منصب وظيفي تحقيقا للمكانة و الأجر و المسؤوليات و الواجبات ،فهي تجمع بين المزايا المادية و المعنوية ." (نجم عبد الله العزاوي :2010،ص495)

\*المشاركة الكاملة للعاملين: وهذه المشاركة تستعدي ثقافة خاصة داخل المنظمة وتتطلب التحفيز على المشاركة بتحفيز العاملين ماديا بالنقود و معنويا بتقديرهم و الاعتراف بهم واحترامهم ،واعطائهم الفرصة للقيام بعمل يكون له تأثير ايجابي على عمل المنظمة معا ،وهي تحث الفرد على زيادة الانتاج وتحقيق نوع من الرضا عن العمل .(كامل محمد المغربي :2010،ص136)

\*توسيع العمل :وهو إضافة مهام جديدة لعمل الفرد في نطاق تخصصه من اجل إخراجها من الملل و محاربة الروتين.

\*إغناء العمل وإثراءه :اضافة مهام قريبة من تخصص العامل بإشراكه في بعض القرارات لما يرفع في معنوياته وهناك مجموعة اخرى من الحوافز المعنوية نلخصها فيما يلي :

● -الشعور بالتقدم و النمو باستخدام مقاييس و معايير تحقيق الذات .

- -الشعور بأهمية العمل اذا يصح العمل مشوقا والدافع كبير عندما يدرك الفردان واجباته شيء مهم . (اشرف محمد عبد الغني :2004،ص369)

## 7-2 الحوافز من حيث المستفيدين منها :

وتنقسم الى نوعين :

أ-الحوافز الفردية :و توجه للفرد بغية مكافأته على مجهوداته و سلوكياته الجيدة لا نجاز العمل كما يحق للعاملين في جزء من العائد الذين يساهمون في تحقيقه في منظماتهم و إلا فإنهم سوف يجبطون وتقل إنتاجيتهم لذا يجب ان تعبر الحوافز على مدى مساهمتهم في تحقيق عائد للمنظمة علما أن الحوافز الفردية، قد تثمر في المدى القصير ،لكن لها آثار سلبية عل روح الفريق و تؤدي الى التنافس ،وعدم التعاون لذا يفضل ان تقوم الحوافز على اساس اداء الفريق وليس على اساس فردية ،ومن اهم أشكال الفوائد التي يحصل عليها الأفراد نذكر منها ما يلي :

\***حوافز على القطعة** :وهذا نوع من الحوافز من ابسط الأنواع ،ومعناه ان تعطى المكافأة على القطعة .

\***نظام حوافز يقوم على توفر الوقت** :ومعناه ان نكافئ الفرد على انتاج محدد ونتاجه في اقل من الوقت ،وهذا عادة ما يتم لدى العامل صاحب الخبرة .

\***نظام حوافز يعتمد على العمولات** : وهو نظام يعتمد على حجم المبيعات .

\***زيادة إضافية فردية**:وتكون نقدية أو جائزة أو تذكرة سفر ،أو إقامة في فندق... الخ .

## - مميزات الحوافز الفردية:

- تأثر تأثيرا مباشرا على العامل وتشجع على المنافسة الفردية.
- تناسب دخل العامل مع أدائه وإنتاجه.
- تحديد المكافآت.
- يخضع الأداء لتحكيم الفرد مباشرة .

اما سلبياتها فنذكر :

- لا تعم جميع العمال واستعمالها كمحدد لحالات الإنتاج الكمي.
- لا تتناسب كثيرا مع الأعمال الدقيقة.
- لا تدفع العمال الى التعاون وتسبب الكثير من الشكاوي .
- تتطلب نفقات كثيرة.
- من الصعب الاستمرار فيها وإبقاء عليها لمدة طويلة.

ب-**الحوافز الجماعية** :هناك بعض الأعمال التي لا تتطلب فردا واحدا لإنجازها ،وإنما تشترك مجموعة من الأشخاص لإنجازها ،لذلك فالحوافز لكامل المجموعة ،فكل فرد يعتمد على الآخر في انجاز العمل ،والحافز يعطي على عامل الريح

وتقليل التكاليف، وهنا تتولى المجموعة ممارسة الضغوط على اي فرد من أعضائها، من اجل تحقيق مزيد من الجهد، فهذا الفرد عائق للمجموعة وعليها أن تضغط عليه للتحسين. (طارق علي الجماز:ص80)

"و الحوافز الجماعية هي التي تقدم لكافة افراد المؤسسة او لكافة العاملين في قسم معين، وتهدف الحوافز الجماعية التي تشجع روح الفريق و التنسيق والتعاون بين العاملين، بحيث يحرص كلا منهم على ان لا يتعارض عمله مع عمل زملائه." بالإضافة الى وجود أهداف أخرى نذكر منها:

- إشباع الحاجات.
- زيادة التعاون بين الأفراد.
- تقوية الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة.
- إثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة.
- تقريب التنظيم الغير رسمي من الإدارة.

### 7-3 الحوافز حسب اثارها :

أ-الحوافز السلبية: ويقصد بها مختلف العقوبات التي يتم إيقاعها على المرؤوسين تأخذ أشكالا مادية وأخرى معنوية .

"-الحوافز المادية: تتمثل في تنزيل درجة الموظف ،او العمل على توقيف علاوته الدورية او العزل المؤقت .

-الحوافز المعنوية: العمل على حرمان الشخص من نشر اسمه على لوحة الإعلانات ،تأنيب الموظف او توبيخه"

ب-الحوافز الايجابية: وهي تلك الحوافز المتمثلة بالحوافز المادية و المعنوية بأشكالها المختلفة .

7-

### - مزايا و عيوب الحوافز :

ان للحوافز بأنواعها مزايا عديدة لأنها تدفع العمال لأداء واجباتهم اتجاه مؤسساتهم ،غير ان الإفراط في استخدامها وسوء تسييرها ينعكس سلبا مما يخلق عيوب عدة.

7-1 مزايا الحوافز (خالد عبد الرحمان الهيتي :1999،ص24)، ومن مزايا الحوافز اذكر :

-مزايا الحوافز المادية :

\*ان الحافز المادي يعتبر الأساس الازم لأي نظام متكامل للحوافز ،واذا لم تبدل المؤسسة جهود كافية لوضع هنا الأساس السليم فان نظم الحوافز الاخرى لن يأتي ثمارها المطلوبة.

\*يساعد في بعض الاعمال على تخلص المضايقات المباشرة ويدخل في باب تحصين الظروف التي يؤدي فيها العمل ويزيد من رضا العاملين.

\*ان الحوافز النقدية يجب ان تقدم عند تحقيق أهداف المنظمة بشكل يفوق المستوى المطلوب .

\*يشتمل الحافز المادي على عدة معاني نفسية واجتماعية نتيجة لما توفره للفرد من قدرة شرائية تمكنه من الحصول على السلعة والخدمات التي يريدتها.

\*زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وإرباح.

ب-مزايا الحوافز المعنوية:

- \* أن الحافز المادي لا يتحقق الهدف منه ما لم يقترن بحافز معنوي .
- \* يوفر الطمأنينة للعاملين ويحافظ على معنوياتهم .
- \* يساعد الفرد على التخلص من متاعبه الشخصية.
- \* يمنح الأفراد للإحساس بالاعتزاز بالعمل و الشعور بالرضي.
- \* يزيد ثقة الأفراد بأنفسهم ويزيد رغبتهم بزيادة مهارتهم و النمو داخل المنظمة .
- \* اشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة .
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق و التضامن.

7-4 عيوب الحوافز: ومن عيوب الحوافز اذكر :

- الحوافز المادية ضعيفة الاثر بعد حد الإشباع المناسب ،ولذلك قد لا يسعى الأفراد لزيادة الإنتاج للحصول على مكاسب مادية .
- أحيانا تكون الحوافز المادية دافعا شاقا ومتعبا تدفع العمال إلى العمل المفضي على صحتهم الجسدية او النفسية مستقبلا.
- أحيانا تؤدي الحوافز الى حدوث مشاكل بين العاملين ،الذين تحصلوا على المزايا و الحوافز النقدية ،وبين العاملين الذين لم يحصلوا عليها ،وبالتالي قد تؤدي تحطيم روح الفريق و تدهور المستوى التعاون بين العاملين .

I-1-8- نظريات الحوافز :

تمهيد:

إن النظريات التي تتناول موضوع الحوافز لدى العاملين في المؤسسة عديدة ومختلفة باختلاف جوانب الدراسة لكل منها، ومن أجل تحقيق التحفيز الملائم للأفراد في العمل، يتطلب الأمر التعرض لمختلف هذه النظريات، والإلمام بالمفاهيم الواردة فيها، بغية التعرف على الحاجات المختلفة للأفراد العاملين، ومن أجل تشخيص الوضع وتحديد السلوك الإداري المناسب. ومما لا شك فيه أن هذه النظريات قد أرست مبادئ هامة وأساليب فنية وأفكارا تركز على تأملات فكرية وفروض علمية، ونتائج قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة، ونظرا لأهمية هذه النظريات وفائدتها، سنقدم استعراض لأهم هذه النظريات.

1-نظرية الإدارة العلمية ل"فريدريك تايلور":

ترى هذه النظرية أنه لكي يكون أداء الفرد في المستوى المطلوب، لابد من اختيار أفضل الوسائل والأساليب المادية في التنظيمات الإدارية الرسمية، بحيث أن الأجور العالية تؤدي إلى بذل المزيد من الجهد، وبالتالي زيادة الإنتاج وكل إنتاجية عالية يقابلها اجرا عالي، وهكذا لا تمنح الحوافز النقدية إلا للعامل الممتاز.

لقد قام تايلور بدراسة دقيقة للعمل الصناعي في كل مرحلة من مراحلها، وذلك بتحليل العمل إلى جزئيات، ودراسة كل جزء على حدى، كما قام بدراسة الحركة والزمن.

وتشكل الفرضيات التي بنيت عليها آراء تايلور وأتباعه ما يسمى بنظرية "الرجل الاقتصادي" ومفاد هذه النظرية

ما يلي:

- إن الفرد شخص أناني يسعى دائما إلى تعظيم مكاسبه الذاتية على حساب المصلحة العامة.
- أن الفرد كسول بطبيعته، يجب مراقبته بدقة وتحفيزه باستمرار وخاصة في النواحي المادية.
- الكسب المادي هو الحافز الأكثر أهمية، لذا ركزت نظرية الرجل الاقتصادي على زيادة الإنتاجية للعامل، وتحفيزه دوما ماديا دون اعتبار الإنسانية.
- الإنتاجية العالية، تتحقق من خلال زيادة الجر (الحفز المادي). (خليل محمد حسن الشماع، 2007، ص277).

إن المتمعن في دراسات تايلور يكشف أنها خالية من الجوانب النفسية والاجتماعية للفرد وأن الدافع الوحيد للعمل هو الدافع المادي فقط، وأن العنصر البشري هو آلة بيولوجية، يمكن التحكم فيها من خلال الحافز المادي وبالتالي إهمال الجوانب النفسية فيه.

- نظرتما إلى العامل باعتباره كسول، ويمكن استغلاله عن طريق الحوافز.
- اعتمادها على التنظيم الرسمي والعلاقات الرسمية في المنظمة.
- تجاهل تايلور وجود الحوافز المعنوية وأثرها في زيادة جهد العاملين، واعتبار أن العامل والحافز الوحيد للفرد هو الأجر مادام العامل مخلوق اقتصادي تنحصر حاجياته في الأشياء المادية.

## 2- نظرية العلاقات الإنسانية لـ"التون مايو":

ترى نظرية العلاقات الإنسانية، والتي جاءت كرد فعل على النظرية الكلاسيكية بأن الحوافز المادية وحدها غير كافية، بل لابد من وجود حوافز معنوية، حيث تفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط ويجب العمل والطموح، ولا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية، بل تتعداها إلى حاجات نفسية وأخرى اجتماعية. لقد قام "التون مايو" وزملائه بدراسات كثيرة، كانت تهدف في بداية الأمر إلى التأكد من مبادئ حركة التنظيم العلمي للعمل، وذلك من خلال تجاربه في مصانع "الهاوثورن"، تليها باقي التجارب ومن خلال تحليل النتائج توصل الباحثين إلى أنه ليست العوامل المادية وحدها التي تتحكم في إنتاجية العاملين، بل تتعدى إلى عوامل نفسية واجتماعية التي توجه السلوك الفردي، كما توصلت الأبحاث إلى أن العامل في المؤسسة يعمل داخل الجماعة لها عاداتها وتقاليدها، وهي غالبا ما تنشأ دون اعتراف أو تقرير من الإدارة ويطلق عليها الجماعات غير الرسمية تنشأ من خلال التعاون والاحتكاك، وتمثل أهدافها في مقاومة القواعد والتشريعات الصادرة من قبل الإدارة، وهي تنشأ من غير قواعد والتزامات قانونية.

إذن لقد كشفت نظرية مايو وزملائه أن الأجور والمكافآت وظروف العمل المادية عوامل مؤثرة على الكفاية الإنتاجية إلا أنها لم تكن المحرك الأساسي كحوافز للعمل بل كانت الجماعات الغير الرسمية وهي تلك الجماعات الصغيرة

التي تعمل معا لفترات معينة وقد تكون بينها مجموعة من الاتجاهات والآراء وبالتالي الانتماء إليها والالتزام بها هو المحرك الأساسي لهذه الحوافز. (عارف بن ماطل الجري، 2007، ص 30).

وقد تميزت هذه النظرية بعدد من الأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في دفع العاملين وتحفيزهم، وترتكز هذه الأساليب على ثلاثة أنشطة هي:

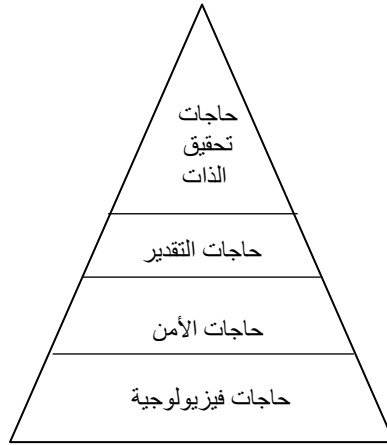
- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.
  - إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا أكبر من التحدي لقدرات العاملين وهي المشاركة في نشاطات المنظمة.
  - تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين. (حسين عبد الحميد أحمد رشوان، 2004، ص 60).
- ورغم أهمية النظرية واكتشافها لجانب مهم في حياة الأفراد، وهو الجانب المعنوي، إلا أن هذا لم يسلمها من التعرض لبعض الانتقادات، أهمها أن المغالاة في الجوانب المعنوية يؤدي إلى وجود الأناية لدى العاملين.

### 3- نظرية سلم الحاجات لـ"أبراهام ماسلو":

ترى هذه النظرة أن الإنسان كائن مميز يسعى لتحقيق أهداف مهمة أهمها تحقيق الذات، ويقتررب اسم ماسلو بنظرية سلم الحاجات، التي ترى أن للعامل حاجات متعددة، فهو إنسان يطلب المزيد إذ انه ما أن يرضي حاجة واحدة حتى يطالب بغيرها، وهي عملية يمارسها من معهده حتى لحده.

يختلف مفهوم ماسلو لمفهوم الدافعية Motivation في هذا الصدد عن المفاهيم الأخرى الشائعة، فرغم أن الكثير يرون أن الدافعية هي شيء يعمل لشخص لشخص آخر إلا أنه بالنسبة لـماسلو شيء ذاتي لا يمكن أن يكون مفروضا من الخارج فهو قوة داخلية تدفع الفرد لأن يقوم بعمل معين، وأهم دافع لدى الإنسان هو تحقيق رسالته في الحياة، وهي ما سماه ماسلو بتحقيق الذات، يرى "ماسلو" أن لدى الإنسان عدة دوافع أو حاجات، الحاجات الفسيولوجية بداية القاعدة في الهرم، وتمثل في الحاجة إلى الطعام والمسكن وغيرها، وتأتي الحاجة للعشور والأمن الجسمي والانفعالي والحاجة للتحرر في المرتبة الثانية، أما الحاجة للانتماء والحب وهي أول حاجة اجتماعية فتأتي في المرتبة الثالثة، وهي تعني حاجة الشخص لأن يكون عضوا في جماعة، أما الحاجة قبل الأخيرة فهي الحاجة للشعور بالاحترام والتقدير من قبل الآخرين، أما الحاجة الأخيرة فهي تلك التي تأتي في قمة الهرم، وهي تحقيق الذات أو رسالة الإنسان في هذا الوجود. (محمد قاسم القريوتي، 2005، ص 56، 57، 59).

إن مضامين هذه النظرية للإدارة عديدة، حيث ترشد الإدارة في كيفية إثارة الدافعية لدى العاملين دون أن تعتبر وجود هذه الحاجات خطرا عليها، إن من شأن تطبيق هذه النظرية أن تزيل مخاوف الإدارة من عداء الجامعات لأهداف التنظيم، وترجحها من عناء الإجراءات الرقابية الطويلة، التي يقصد بها مقاومة التجمعات غير الرسمية داخل العمل، إن حرمان الإنسان من الحاجات المختلفة وخاصة تلك التي في قمة الهرم، تؤدي إلى سلبية الفرد وعدم رغبته في التعاون مع الإدارة.



شكل (4): يمثل هرم تدرج الحاجات الإنسانية لـ(أبراهام ماسلو)

ورغم ما جاء به نظرية ماسلو إلا أنها تعرضت لبعض الانتقادات من أهمها: أنه لا يوجد دائما خمس مستويات للحاجات أو بهذا الترتيب، بالإضافة إلى أنه تدرج الحاجات الحقيقي للأفراد لا يتفق دائما مع نموذج (ماسلو) ومع ذلك فإن نظرية ماسلو لعبت دورا مهما في فهم الدوافع الإنسانية.

وفائدة النظرية تدرج الحاجات الإنسانية، تكمن بأنها تعد الدراسة العلمية المنظمة الأولى التي أوضحت أن دوافع الفرد لا تقتصر على الدوافع الاقتصادية والاجتماعية.

هناك دوافع أسمى من تلك الحوافز وهي المعنوية التي لها دور مؤثر وموجه للسلوك.

ويمكن وضع تصورا عن كيفية إشباع هذه الحاجات في المؤسسة وفقا لما يلي:

**الحاجات الفسيولوجية:** تشبع بالأجر الكافي والامتيازات العينة المتنوعة.

**حاجات الأمن:** ويمكن تحقيقها بتوفير ظروف العمل الملائمة.

**الحاجات الاجتماعية:** تشبع بتنمية الروح الجماعية وتنظيم العمل.

**حاجات التقدير:** ويمكن تحقيقها عن طريق الاعتراف بالإنجازات والاشتراك في اتخاذ القرارات.

**حاجات تحقيق الذات:** وتشبع بترقية المؤسسة للاختراع والابتكار وإسناد المهام للأفراد. (عبد الفتاح بوخمحم، 2001، ص139-141).

#### 4-نظرية ذات العاملين لـ "فريدريك هيرزبيرغ":

ترتكز نظرية هيرزبيرغ على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين، وقد قام بدراسة استطلاعية لمائتين من المحاسبين والمهندسين محاولا فهم شعورهم حول الأعمال التي يؤديونها وقد توصل من تلك الدراسة إلى تصنيف فئتين من العوامل تسمى الفئة الأولى: العوامل الدافعية (التحفيزية)، والفئة الثانية: العوامل الوقائية.

**أ-الفئة الأولى: العوامل التحفيزية:** وتشمل العوامل التالية:

- الشعور بالإنجاز.
- الشعور باعتراف الآخرين بأهمية دور العامل في التنظيم.

- الرغبة في تحمل المسؤولية وتحكم الشخص في وظيفته.
- التطور والنمو الشخصي.
- إمكانيات التقدم في الوظيفة. (محمد قاسم القريوتي، 2005، ص 60).

**ب- الفئة الثانية: العوامل الوقائية وتشمل العوامل التالية:**

- سياسة الشركة وإدارتها.
- نمط الإشراف.
- العلاقة مع الرؤساء.
- ظروف العمل.
- الراتب والأجور والمكافآت.
- المركز الاجتماعي. (مغربي عبد القادر، ديب سليم، 2009، ص 100).

ويؤدي عدم وجود هذه العوامل إلى حالات عدم الرضا الأفراد بينما لا يعني وجودها تحفيزا لهم على العمل، وتتمثل هذه العوامل في أساسيات المؤسسة وإدارتها والعلاقات المتبادلة مع الرئيس والمرؤوسين والشعور بالأمان والاستقرار في العمل. وباشترك نوعين من العوامل تسهل عملية تحفيز الفرد، وتحقيق رضا أعلى وهو ما يؤثر إيجابا على عمله، ويرى هيرزبيرغ أنه إذا استطاعت المؤسسة توفير هذه العوامل وغيره فإن العامل سيؤدي نشاطه بشكل أفضل، وبالتالي أكثر مردودية. (مغربي عبد القادر، ديب سليم، 2009، ص 100).

نظرية هيرزبيرغ قدمت إطارا هاما ومفيدا لمفهوم الحاجات الإنسانية الحافزة والتي تعتبر مهمة في دفع العاملين للعمل، وتبين كيف تؤثر هذه الحاجات على سلوك الأفراد وإنجازاتهم. ويمكن القول أن هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف بين نظرية ماسلو ونظرية ذات العاملين حددها جمال الدين كما يلي:

**1- أوجه التشابه:**

تتفق النظريتين من حيث أن العوامل الدافعة عند هيرزبيرغ تقابل الحاجات العليا لتحقيق الذات والاحترام عند ماسلو كما هو موضح في الشكل، بينما تقابل العوامل الوقائية الصحية باقي الحاجات في هرم ماسلو مثل الانتماء والأمان.

إن كلا من ماسلو وهيرزبيرغ ركزا على العوامل الداخلية للفرد.

**2- أوجه الاختلاف:**

- حاول ماسلو تفسير الدافعية من مدخل نفسي يرتبط بالحاجات الداخلية للإنسان عموما، بينما حاول هيرزبيرغ تفسير الدافعية من مدخل يعتمد على الوظيفة.
  - توصل ماسلو إلى أن الحاجات غير المشبعة هي التي تدفع السلوك الإنساني أما هيرزبيرغ فيرى أن العوامل الدافعة هي التي تقابل الحاجات العليا. (جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، 2000، ص 374، 375).
- لقد خضعت نظرية ذات العاملين إلى النقد الذي يركز على ما يلي:

- استخدام نموذج المقابلة الشخصية في الأبحاث من شأنه أن تكون الإجابات وفقا لرغبات الباحثين.
- ليس هناك معيارا أو مقاييسا للفرقة بين الشعور بالرضا التام والاستياء، حيث اعتمدت على التقرير الشخصي.

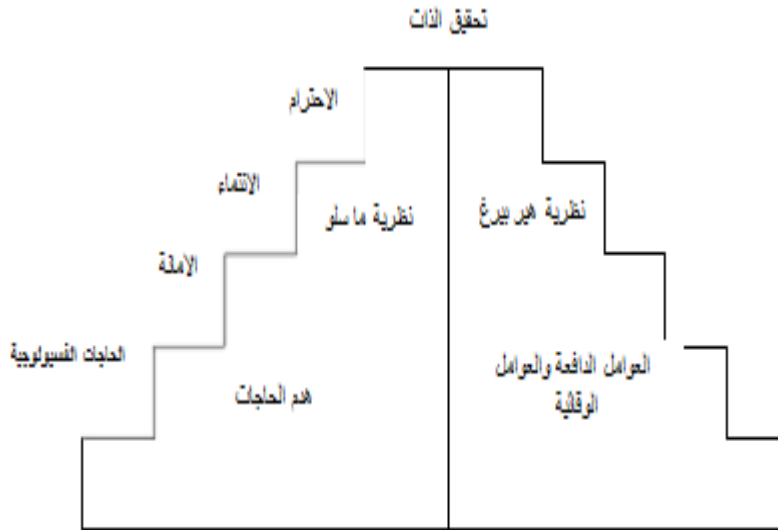
شكل رقم (5): نظرية هيرزبيرغ

العوامل الدافعة:

- الإنجاز.
- التقدم.
- النمو.
- الاعتراف.
- المسؤولية.

العوامل الوقائية:

- المرتب.
- أمان الوظيفة.
- ظروف العمل.
- المكانة.
- الإشراق.
- العلاقة.



5-نظرية ماك جريجور x و y:

يعد ماك أول من دعا إلى إحداث التكامل بين أهداف المنشأة وأهداف الفرد العامل. لخص ماك في نظرية X أفكار المدرسة الكلاسيكية في تعاملها مع العنصر البشري بالشكل التالي:

- الإنسان يكره العمل ويحاول تجنبه والابتعاد عنه إذا استطاع ذلك، وبالتالي لابد من إجباره.
- الإنسان طموحه قليل، فهو لا يبحث إلا عن الأمان والاستقرار في العمل ولا يجب تحمل المسؤولية.
- الحافز المادي والعقاب هو الأسلوب المناسب لإجبار الإنسان على العمل والإنتاج.
- الإدارة الصحيحة هي التي تستجيب لطلبات العاملين.

في حين ركز في نظريته Y على ما يلي:

عندما ينخفض أداء الفرد العامل فإن هذا الفشل لا يكون هو سببه الأول بل رئيسه الذي لم يعرف كيف يوجهه ويحفزه على العمل ويثير فيه الدافعية.

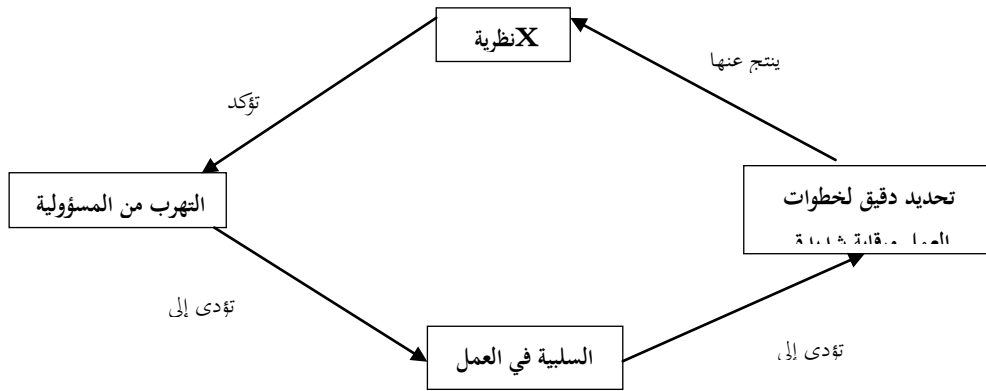
- الحافز المادي والعقاب لا يحفزان على العمل بل المعاملة الحسنة، والإقناع والترغيب هي أدوات التحفيز للعمال، بالإضافة إلى وجود نظام للحوافز المعنوية وليس المادية فقط.
- الإنسان يحب عمله ويبحث عنه إذا وجد معاملة حسنة في المنشأة التي يعمل بها.
- الإنسان لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عن تحد لإثبات نجاحه وتحقيق طموحه.
- إذا اضطرت المنظمة إلى ممارسة السلطة، وفرض العقاب على بعض المهنيين فيجب أن تمارسها بعقلانية. (علي عباس، 2010، ص62-63).

مما سبق نفهم أن ماك جريجور قصد في نظريته أن تكون المنشأة مكان عمل محب للنفس وإشعاره أن وجوده وعمله فيها هو مصدر مهم لإشباع حاجاته المعنوية، النفسية والاجتماعية، وأن مستقبله الوظيفي ومستقبل أسرته مرتبط بها.

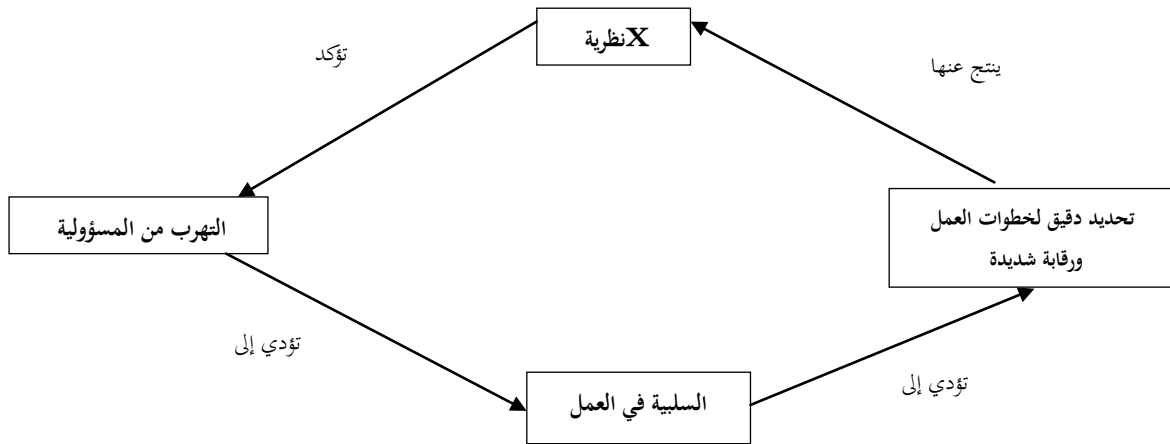
نظرية "X" هي فلسفة متشائمة ومتشددة حيث تكون الرقابة مفروضة ومستمرة في حين أن فلسفة "Y" هي فلسفة متفائلة ومرنة كما أنها تتراوح بين حاجات الفرد وحاجات المؤسسة.

تجاهل "ماك جريجور" أسلوب القيادة الفعالة إذ القائد لا يستطيع تغيير أسلوب الأفراد مما يوافق طبيعة الموقف الذي يواجهه وطبيعة المرؤوسين، وفي هذه الحالة قد يتبع القائد إحدى النظريتين (X) و (Y) أو أسلوباً منهما وهو قائد فعال في هذه الحالات.

الشكل رقم (6): نظرية X



الشكل رقم (7): نظرية Y: (نبيل رسلان، 1978، ص 20).



### 6- نظرية الإنجاز لـ "ديفيد ماكلياند":

ترى هذه النظرية أن لدى الأفراد أربع حاجات رئيسية هي:

الحاجة إلى القوة، الحاجة إلى الإنجاز، الحاجة إلى الانتماء، الحاجة إلى السلطة، حيث يفسر تلك الحاجات

كالتالي:

أ- الحاجة إلى القوة: فالأفراد الذي يكون لديهم الحاجة إلى القوة يبحثون عن فرص لحل المشكلات والتحدي.

ب- الحاجة إلى الإنجاز: الأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يجدون في المنظمة فرص لحل المشكلات والتحدي.

ج- الحاجة إلى الانتماء: الأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يجدون في المنظمة فرص لتكوين علاقات الصداقة، حتى يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل. (نبيل رسلان، 1978، ص 20).

د- الحاجة إلى السلطة: هذا النمط من الأفراد يميلون دائما لممارسة التأثير والرقابة القوية، وعادة ما يسعى مثل هؤلاء الأشخاص للحصول على مناصب قيادية (علي غربي وآخرون، 2004، ص 87). وفي نظر ماكلييلاند: فإن الأفراد الذين لديهم دافع الإنجاز القوي يتميزون بالخصائص التالية:

- يفضلون أداء المهام التي تمنحهم قدرا كافيا من المسؤولية والاستقلالية.
  - يفضلون تحديد الأهداف الصعبة نسبيا ولديهم دافع قوي على المثابرة وتحمل المخاطر في الحالات الفاشلة.
  - تسيطر مشاعر الرضا على الأفراد الذين يتميزون بدافع إنجاز قوي لدى تحقيقهم نتائج جيدة، حتى إذا لم تكن تلك النتائج متنوعة بفوائد مادية.
- إن نظرية الإنجاز تعد نظرية للتحفيز والدافع لأنها أوجدت ارتباطا بدافع الإنجاز بالرغبة في التجديد والتحدي والابتكار وقد بين أن الحافز على الإنجاز له مستويين هما:

- مستوى الطموح.
- مستوى الأداء.

والحافز على الإنجاز هو الفرق بين هاذين المستويين، فمثلا النجاح في الماضي من شأنه أن يحفز الفرد على توضيح طموحه مستقبلا، ومن العوامل التي تؤثر على مستوى الفرد وقدراته، سواء أكانت موروثا أو مكتسبة. (محمد حسن العجمي، 2008، ص 173).

يتضح مما قدمته النظرية من أفكار أنها أبرزت خصائص الفرد الذي يتميز بالدافع القوي للإنجاز، تلك الجوانب التي لم تتعرض لها النظريات السابقة، وبالتالي يمكن التأكد من هذه الخصائص لدى اختيار المسيرين لتحقيق فعالية الأداء، وتأخذ بالفروق الفردية الموجودة بين الأفراد.

#### 7- نظرية التوقع لفروم فيكتور:

تركز هذه النظرية على الافتراض بأن الدافعية (الحافزية) تبدأ برغبة الفرد للحصول على شيء ما، سواء كان ماديا أو معنويا، فالإنسان عند التحاقه بالعمل يتوقع أن يحصل على إيراد مادي أو معنوي يشبع حاجاته مقابل ما يقدمه للمؤسسة، وما يطلب منه لبذل جهوده لإنجاز عمله فيها.

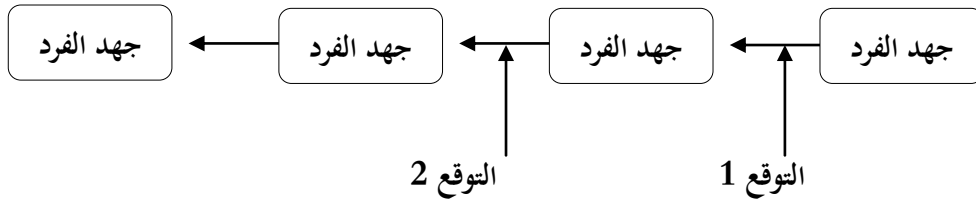
إن العلاقة بين الأهداف الفردية والأهداف المؤسسة تتحدد وفق ثلاث متغيرات رئيسية:

- الجهد الذي يبذله الفرد ويتمثل بحجم أو ساعات العمل.
  - مستوى الأداء الناتج عن الجهد المبذول ويتمثل في كمية الإنتاج.
  - المردود المادي أو المعنوي، سلبا أو إيجابا الذي يترتب على تحقيق هذا المستوى من الأداء ويتمثل بالأجر وتقدير الزملاء والرؤساء والمكافآت والترقية أو الحوافز في مختلف أشكالها.
- أن قوة الدافع للقيام بالعمل هي نتيجة للعوامل الثلاثة التالية:
- درجة الارتباط بين مستوى الأداء المحقق والجهد الذي يبذله الفرد: فزيادة الجهد إن لم يكن موجها للتوجيه فإنه لا يؤدي إلى مستوى الأداء المرغوب وقد أطلق على هذه العلاقة التوقع.

درجة الارتباط بين مستوى الأداء المحقق والإيراد الذي يحصل عليه الفرد من العمل ويطلق عليها اسم التكافؤ نتيجة تفاعل عنصرين:

- مدى منفعة هذا الإيراد للشخص: فكلما لبي حاجات أكثر قيمة أو منفعة لديه زادت قيمته.
  - احتمال تحقيق هذا الإيراد نتيجة عمله: وتزداد درجة الاحتمال كلما كان العمل هو الطريق الوحيد للحصول على الإيراد. (ضرار العتيبي وآخرون، مرجع سابق، ص 213).
- إن نظرية التوقع لـ "فيكتور فروم" تمثل أهم النظريات التي تفسر الحوافز لدى الموارد البشرية، وترى هذه النظرية أن الرغبة القوية أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع لأن ذلك العمل أو التصرف سوف تترتب عليه نتائج معينة، كما يعتمد على رغبة الفرد في الوصول إلى تلك النتائج وهذا كما يوضحه نموذج التوقع التالي: (علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص 87).

شكل رقم (7): يوضح نموذج التوقع



من خلال نموذج التوقع، فإن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما تعتمد على مدى توقعه للوصول إلى ذلك الإنجاز، وهذا ما يمثل التوقع الأول حيث النظرية وإذا ما حقق الفرد إنجازاً فإنه سيكافأ على هذا الإنجاز، وهذا التوقع الثاني، إذن هناك توقعان يتعلق الأول بالجهد بالإنجاز والثاني بالنتائج المتوقعة.

### 8- نظرة الحاجات المعدلة:

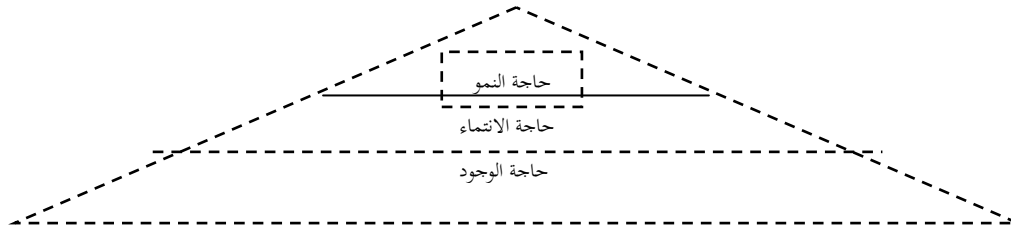
نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى نظرية ماسلو، فقد بذلت جهود من قبل علماء آخرين في محاولة لإدخال بعض التعديلات التي يمكن بواسطتها الحد من أوجه النقص في نظرية ماسلو. اعتمد "كلايتونديفر" عام 1972 في بناء نظريته على أساس أطروحة ماسلو فهو يحتزل فئات الهرم الخمس إلى ثلاث فقط وهي:

- حاجات الانتماء: وهي نابعة من التفاعل الاجتماعي: وهي تعبر عن درجة الارتباط القائمة ما بين الفرد والبيئة المحيطة والمجتمع ككل.
- حاجة الوجود: وتشبه الحاجات الأساسية من حاجات الفسيولوجية والأمن عند ماسلو، وهي من الضروريات التي يسعى الإنسان في البحث عنها وتحقيقها لضمان بقائه ووجوده.
- حاجات النمو: وهي جميع ما يتعلق بتطور قدرات الإنسان واستعداداته بما في ذلك الحاجة إلى تقدير وتحقيق الذات. (محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 296).

والفرق بين نظرية ماسلو ودرفيير:

- نظرية درفيير تظهر أكثر من حاجة في نفس الوقت.
- وبشكل عام تمتاز نظرية "درفيير" في اقتراحاتها بالسهولة والبساطة على عكس نظرية ماسلو، وقد وجهت أنظار رجال الإدارة إلى ضرورة مراعاة الحاجات الإنسانية في العمل وتهيئة الظروف الملائمة التي تساعد على تحقيقها، فمعرفة الإدارة بهذه الخطوة تعد خطوة أساسية في سبيل تدعيم وتحديد الحوافز التي تحقق الإشباع المطلوب وبالتالي رفع الإنتاجية وكفاءتها.
- إذا لم يتم إشباع حاجات عليا تزداد الرغبة لإشباع حاجات في مستوى أدنى.
- هرم ماسلو يتبع تطوراً ثابتاً للحاجات على شكل تدرج، أما نظرية درفيير فإنها لا تفترض ولا تأبه لهذا السلم الثابت.

### يوضح الشكل رقم (8): سلم الحاجات عند درفيير



### 9- نموذج "بورتولولر" في الدوافع والأداء والرضا الوظيفي:

لقد طور بورتولولر عام 1968 نموذج فروم وقد ربطا الرضا بكل من الإنجاز والعائد فهم يضعون حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا، وهي العوائد كما في الشكل (10).

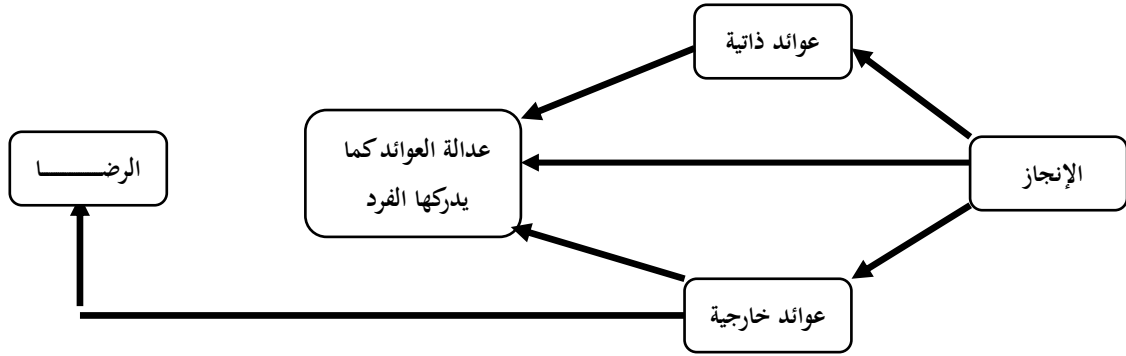
وبموجب هذه النظرية يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادة ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول، فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة، فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد أنه يستحقه، فستحدث حالة عدم الرضى، ويوقف الدافعية للاستمرار في الجهد، لذلك فإن من أبرز ما أضافه نموذج "بورتولولر" إلى نظرية "فروم" هو المفهوم الذي يشتمل عليه نموذجهما بأن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه، وإن القناعة والرضا يتحددان بمدى تقارب بين الفوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وما يعتقد الفرد. (محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 61).

وقد بين "بورتولولر" أن هناك نوعين من العوائد:

- عوائد ذاتية: وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع، وهذه تشبع الحاجات العليا عند الفرد.

- عوائد خارجية: وهي التي يحصل عليها الفرد من المؤسسة أو المنظمة بإشباع حاجاته الدنيا كالترقية والأجور والأمن الوظيفي، والشكل المادي يبين نموذج "بورتولولر" في الدوافع والأداء الوظيفي. (خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 284).

الشكل رقم (9): نموذج بورتولولر في الدوافع والأداء والرضا الوظيفي



ويوضح نموذج "بورتولولر" التداخل بين الحوافز والإنجاز والإشباع/ الرضا وهذا يعني أنه يتعين على الإداريين ضرورة إدراك أن تكون أهداف المرؤوسين أو العاملين متوسطة الصعوبة ومتفقة مع قدراتهم ومهاراتهم، وربط نظام الحوافز مع الحاجات الفعلية للعاملين والعمل على إشباعها.

وعلى الرغم على أن هذا النموذج هو اعتد من سابقه، فإنه إنما يؤكد على حقيقة كون التحفيز عملية مقعدة، وليس مجرد سبب ونتيجة، كما يؤكد على دور المدير في صياغة هيكل المكافأة، وعلى ضرورة تفاعل أداء وظيفة التحفيز مع بقية الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، الرقابة).

### 10- نظرية العدالة لستاسي آدمز:

تدور هذه النظرية حول العلاقة بين الرضا الوظيفي والعدالة، وتفترض أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته.

وتستند هذه النظرية التي وضعها "ستاسي آدمز" إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها في عمله إلى الفوائد أو المخرجات التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة.

وبنفس الظروف فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتين تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا، أما إذا كانت العكس فإن النتيجة هي شعور بعدم الرضا عن عمله.

وتشمل نظرية العدالة على ثلاث خطوات أساسية هي: التقييم، والمقارنة، والسلوك تضمن التقييم قياس المدخلات مثل جدارة الشخص، مستوى التعليم، المهارة، مقدار الجهد المبذول في العمل والمخرجات مثل الفوائد المادية، الترقية، التمييز، الاهتمام الذاتي.

أما السلوك فهو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة، فعندما يدرك الشخص بأن الوضع يتسم بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي، وعلى العكس من ذلك فإن شعر بأن الوضع غير عادل، فإنه يعمل على إعادة المساواة بين المدرك وتقترح النظرية الطرق التالية لإعادة الشعور بالمساواة منها:

- تقليل الجهد المبذول في العمل.
- المطالبة بالزيادة في الأجر.
- تغيير في عوائد الشخص الآخر الذي تمت المقارنة به.
- الانتقال إلى عمر آخر في المنظمة.
- ترك العمل. (محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 298، 299).

تهتم هذه النظرية بالجماعة وتأثيراتها، وفهم الفرد وإدراكه للآخرين، كما تدعو إلى إيجاد الطرق والوسائل المختلفة التي تجعل الفرد يشعر بعدالة معاملة الإدارة له كما تركز على الحوافز النقدية نظراً لسهولة قياسها والإحساس بها، وإدراك أهميتها وربطها بالعدالة.

### 11- نظرية اليابانية (وليام أوشي) Z:

تقوم هذه النظرية على الاهتمامات الإنسانية للأفراد في النظم، ويسود المؤسسة اليابانية إحساس وفهم ضمني باستمرارية علاقة العامل بمؤسسته وأبديته هذه العلاقة، وهي علاقة مستمرة مادام العامل قادراً على العمل، وتضمن الإدارة الاستخدام المستمر طيلة الحياة لجميع العاملين فيها، توفر لهم تسهيلات، رفاه اجتماعي، ومشاريع إسكان، ومراكز ترفيه، وهذه جميعاً تعتبر مؤشرات ودلائل على موقف النظام، أو صاحب العمل، من أنه لا يوظف أو يستخدم جهود عمل العامل ويهتم بهذا الجانب فقط، ولكنه في الحقيقة يهتم بالإنسان كله ويوظفه، كما يدل على مصطلح Marugakae الذي يعني الاندماج والاحتواء الكامل، أيضاً تطبق الإدارة اليابانية مفهوم الترقية على أساس الأقدمية.

أما التزام العاملين في المؤسسة اليابانية فيقوم على الثقة المتبادلة بين المستخدم والمستخدم، وتعتمد هذه الثقة على مصداقية الوعود، سواء المعلن عنها أو المتضمنة.

ويمكن إجمال أهم ما تتميز به إدارة المؤسسة اليابانية فيما يلي:

- تقارب الطبيعة الثقافية في النظام.
- الإحساس بالعائلية التي تشمل حياة العاملين المهنية والاجتماعية.
- درجة عالية من التناغم والتقارب القائمة على الثقة، والمودة، والألفة، والالتزام.
- المشاركة الجماعية وروح الفريق في إدارة النظام وضع القرارات.
- إن مثل هذه الخصائص تسهم في ربط الفرد بالنظام، وربط النظام بالفرد. (هاني عبد الرحمن صالح الطويل، 2006، ص 106-107).

وعلى ضوء هذه الخصائص، يرى "وليام" أن الإدارة اليابانية تقوم على الأسس والمبادئ التالية:

الترقية والأجور: يرتبط نظام الترقية بنطاق التوظيف مدى الحياة، ويعتمد نظام الترقية في معظم المؤسسات على أساس الأفراد في ضوء مؤهلاتهم وقدراتهم ومدة الخدمة، بالإضافة إلى مستوى الأداء والمهارة، أما الأجور فتحدد حسب نوع الدراسة التي تحصل عليها العامل.

**عدم التخصص في المهنة:** أي أن الموظف يمارس أكثر من مهنة.

أسلوب القرارات الجماعية.

المراقبة الضمنية.

إن هذه المبادئ والأسس التي تعتمد عليها مؤسسات العمل باليابان تساهم في دفع وتحفيز العاملين بها على العمل والإنتاجية، وتتيح لهم الرضا الوظيفي.

فحسب نظرية "وليام أوشي" فإن الأداء الجيد والخبرة والأقدمية والمشاركة في برامج التدريب على أسس للتفرقة والتمييز في دفع الأجور والمرتبات والحوافز والتعويضات، والجدير بالذكر أن مساهمة العاملين واشتراكهم في حضور برامج التدريب لا يساعد فقط على تحسين الإنتاجية وأجور الأفراد، بل يقلل من معدل دوران العمل في المؤسسات.

## 12- حوصلة عامة حول نظريات الحوافز:

من تحليل الحوافز كما ورد في ظل النظريات المختلفة، يتضح إن الحاجات الإنسانية هي المحدد الأساسي للأفراد ودوافعهم في العمل، ومفهوم الحوافز تطور بتطوير نظريات التنظيم.

فبينما تشير نظرية التنظيم الصناعي للعمل إن الدافع الأساسي للفرد في العمل اقتصادي هو المادة، فإن حركة العلاقات الإنسانية تؤكد على أهمية الإشباع الاجتماعي، كما تؤكد على أهمية التنظيم غير الرسمي في تحقيق هذا الإشباع. أما نظرية تدرج الحاجات فقد أعطت تحليلاً أكثر دقة وتنظيماً لدوافع الفرد في العمل من خلال تحليلها للحاجات الإنسانية، وتوظيف هذا التحليل في المؤسسة يمكن المسير التنبؤ بشكل أكثر واقعية بسلوك الأفراد في العمل. وما قدمته نظرية العوامل المزدوجة (نظرية ذات العاملين) من تحليل للحوافز لا يخرج عن نطاق تحليل نظرية تدرج الحاجات حيث يجمع "هرزبرغ" في تحليله بين العوامل المادية التي تشكل أساس نظرية التنظيم الصناعية والدوافع الاجتماعية التي تشكل أساس حركة العلاقات الإنسانية في العوامل الصحية، واعتبرتها واجبة الإشباع لكل الأفراد في المؤسسة مهما اختلفت مستوياتهم ورتبهم الوظيفية، وهي المسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا ولا تشكل الدوافع إلى العمل.

أما حاجات تقدير وحاجات تحقيق الذات فجمعها "هرزبرغ" في العوامل الدافعة وهي المسؤولة عن الشعور بحالة الرضا وتشكل الدافع إلى العمل وهي عوامل غير قابلة للإشباع.

لكن الواقع يؤكد أنه لا يمكن نزع صفة الدافعية عن العوامل الصحية فدوافع الفرد إلى العمل هي دوافع مادية واجتماعية ونفسية.

أما تحليل نظرية (X) فليخص وجهة النظر التقليدية في الإدارة، حيث تقوم هذه النظرية على تصور أن الفرد تتحكم في سلوكه العوامل الاقتصادية قط، فمفهوم هذه النظرية إذن عن الحوافز لا يختلف عن المفهوم الذي قدمته نظرية التنظيم العلمي للعمل.

وهذه النظرية أصبحت غير ملائمة، لذا يجب أن تحل محلها مبادئ نظرية (Y)، حيث ترى هذه النظرية أن ما يوجه سلوك الفرد سعيه إلى إشباع الحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات، هذا إلى جانب الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان.

وهذه النظرية لا تختلف عن التصور الذي طرحته نظرية تدرج الحاجات ونظرية ذات العاملين ونظرية (Y) تطابق إذا مفهوم الإدارة بالأهداف، وهو المفهوم الحديث في الإدارة، لكن حقل الأعمال يؤكد أنه لا يمكن اعتبار نظرية أحسن من أخرى، فتحليل المشرف الموقف يمكنه من تحديد مبادئ النظرية الأكثر فعالية.

وقد توصلت نظرية الإنجاز إلى أن الأفراد الذين لديهم الدافع القوي إلى الإنجاز أقدر من غيرهم على تحقيق النجاح في العمل، وهذه النظرية يمكن توظيفها في إدارة الموارد البشرية خاصة في عملية اختيار الأفراد لشغل المناصب. وتنظر نظرية التوقع إلى الدافعية على أنها محصلة لثلاث عوامل أساسية وهي العزم والتوقع وقوة الجذب، وقوة الدافعية تتأثر بقيمة هذه العوامل الثلاث.

ويوضح نموذج "بورتولولر" التداخل بين الحوافز والإنجاز والإشباع والرضا وهذا يعني أنه يتعين على الإداريين ضرورة إدراك أن تكون أهداف العاملين متوسط الصعوبة ومتفقة مع قدراتهم ومهارتهم، وربط نظام الحوافز مع الحاجات الفعلية للعاملين والعمل على إشباعها.

ويوضح نموذج "بورتولولر" التداخل بين الحوافز والإنجاز والإشباع والرضا وهذا يعني أنه يتعين على الإداريين ضرورة إدراك أن تكون أهداف العاملين متوسط الصعوبة ومتفقة مع قدرتهم ومهارتهم، وربط نظام الحوافز مع الحاجات الفعلية للعاملين والعمل على إشباعها.

وتركز نظرية العدالة على أهمية العلاقة بين الفرد والرضا الوظيفي، فشعور الفرد بالعدالة في توزيع الحوافز ترتبط بشعور الفرد ورضاه مما يؤثر على مستوى أدائه.

إنسانية مباشرة دون حواجز رسمية بين أفراد أو عمال المؤسسة، مما ينعكس إيجابيا على دوافعهم للعمل، والرفع من الروح المعنوية لديهم، والتوسيع من نطاق التعاون والتضامن.

فمفهوم الحوافز إذا تطور بتطور مختلف النظريات، ولتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، وبالتالي لموارد المؤسسة، فالمسير مطالب بالكشف عن الحوافز الفعلية للفرد في العمل وهذا يتطلب على الأقل الإلمام بالمفاهيم الواردة في هذه النظريات، لكي تسهل عملية تشخيص الوضع وتحديد السلوك الإداري الملائم.

## I-2- الولاء التنظيمي:

تمهيد:

إن الاهتمام بموضوع الولاء التنظيمي، يعود إلى وثيقة ارتباطه بعدد من الظواهر السلوكية ذات العلاقة بسلوكيات واتجاه الموظف، سواء منها ما كان يخص الفرد، أو المجتمع، أو المنظمة ككل، فالولاء التنظيمي كأى متغير سلوكي آخر، لا يمثل واقعا ملموسا بل يمثل اصطلاحا مطلقا غير محسوس في ذاته، وقد تمحورت الدراسات المبكرة في هذا المجال وفي دراسة الولاء التنظيمي في مدخلين رئيسين، يركز أحدهما على الاتجاهات، والثاني على أساس السلوك.

## المدخل الاتجاهي:

يقصد به العمليات التي من خلالها تتطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف الفرد وتزداد رغبة الأفراد في البقاء والاستمرار فيها، ويسميه البعض بالمدخل النفسي وينظر هذا الاتجاه إلى الولاء على أنه اتجاه يعكس الارتباط ما بين الفرد والمنظمة من حيث طبيعته ونوعيته، ووفقا لهذا المدخل يمكن تعريف الولاء التنظيمي بأنه "القوة النسبية لتمثيل الفردي مع منظمته وانغماسه فيها". (دنا لطفى حمدان، مرجع سابق، ص 31، 32).

## المدخل السلوكي:

ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة نتيجة لسلوكه، فالجهد والوقت الذي قضاهما الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بها وبعصويتها. ووفقا لهذا المدخل يتم إحساس الموظف بالولاء التنظيمي للمنظمة من خلال الاستثمارات المادية والغير مادية التي يستثمرها الفرد في المنظمة، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو التكاليف التي قد يكبدها نتيجة تركه لها. (دنا لطفى حمدان، المرجع نفسه، ص 32). ومن هنا نلاحظ بأن هذا المدخل السلوكي هو امتداد للمدخل الاتجاهي يظهر بصورة جلية فيما تستفيده المنظمة من الموظف نتيجة بقاءه فيها.

## I-2-2- أنواع الولاء:

هناك أنواع عديدة من الولاء لدى الأفراد، سواء اتجه عمل معين، أو حزب، أو دين، أو منظمة... الخ وقد رصد مدحت أبو نصر أبرزها على النحو التالي:

### 2-1- الولاء الشخصي:

وهو ولا شك لنفسك وفلسفتك في الحياة، ولثقافتك التي تنتمي إليها، ويدخل تحت الولاء الشخصي على سبيل المثال: الولاء الرياضي لأحد الأندية الرياضية، والولاء السياسي لأحد الأحزاب السياسية... الخ. (مدحت محمد أبو نصر، 2005، ص40).

أما الولاء الشخصي في رأي ماكس فيبر فيكون للقائد، وللواجب الرسمي الذي يحدد العلاقات داخل الجهاز الإداري، الذي يتميز بالولاء التنظيمي والطاعة للقواعد التي تسن، وللقادة الذين يطبقونها. (جورج سيترز، 2006، ص259).

### 2-2- الولاء الديني:

وهو الولاء الذي نعتنقه، ونؤمن به، ويزداد ولائك الديني كلما التزمت وطبقت قواعد ومبادئ هذا الدين بالشكل الصحيح. (مدحت محمد أبو نصر، مرجع سابق، ص40).

ويعتبر ولاء المسلمين للدين الإسلامي، تحت سوط العذاب في عهد قريش خير الدين مقال عن هذا القول.

### 2-3- الولاء الوطني:

وهو ولاء للوطن الذي ننتمي إليه، فكل واحد منها مواطن في بلد ما وله جنسية هذا البلد، ويزداد الولاء الوطني كلما كنت مخلصاً له، وكنت مواطناً صالحاً تخدم الوطن، وتضحى من أجله إذا تطلب الأمر ذلك.

### 2-4- الولاء المهني:

وهو ولاء للمهنة التي أصبحت عضواً فيها، ويزداد الولاء المهني كلما التزمت بمبادئ وقيم وأخلاقيات المهنة بشكل صحيح. (مدحت محمد أبو نصر، مرجع سابق، ص40)، وترى الدكتورة سعاد نائف أن من أهم الوظائف الفرعية الرئيسية لإدارة الموارد البشرية هو الحفاظ على العاملين وحمايتهم من المخاطر من أجل خلق الولاء لديهم من أجل خلق الالتزام لديهم والتأكد (من تمسكهم بالمنظمة وأهدافها). (سعاد نائف برنوطي، 2004، ص229).

ومن أهم مؤشرات هذا الولاء والتي يمكن الاستفادة منها كالتالي:

- العضوية الفعالة في النقابة المهنية.
- احترام زملاء المهنة.
- التعاون مع زملاء المهنة.
- الافتخار بالانتماء إلى المهنة.
- المساهمة في تحقيق أهداف المهنة.
- ممارسة المهنة بالشكل الصحيح.
- المحافظة على سرية المعلومات التي يتم الحصول عليها من العملاء عند ممارسته المهنة.

ونستطيع أن نطلق على الولاء المهني الولاء الوظيفي أي الولاء للوظيفة التي نشغلها.

## 2-5- الولاء للعملاء:

وهو ولاء لجمهور المنظمة التي تعمل بها، هؤلاء العملاء الذين تقدم لهم السلع والخدمات، ومن أهم مؤشرات

هذا الولاء والتي يمكن الاستفادة منها ما يلي:

- احترام العملاء.
- الالتزام بالقواعد وأخلاقيات التعامل مع الآخرين.
- مصداقية الوعود مع العملاء.
- إشراك العملاء في عمليات صنع القرارات.
- دراسته مقترحات العملاء والاستفادة منها.
- الاهتمام بشكاوى العملاء والعمل على حلها.
- اتباع برامج لمكافأة العملاء. (مدحت محمد أبو نصر، مرجع سابق، ص 41).

## 2-6- الولاء التنظيمي:

ويظهر الولاء التنظيمي في الإخلاص والاندماج الذي يبديه الفرد نحو المنظمة التي يعمل فيها، ولا يبدي أية

صورة لمغادرتها أو تركها من خلال تبني قيمها، وأهدافها، وإبداء الرغبة الشديدة في البقاء فيها، ومن أهم المؤشرات التي

يراهما مدحت أبو نصر تعبر عن الولاء التنظيمي ما يلي:

- درجة توحد العاملين مع المؤسسة.
- درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
- درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة وعمليات المنظمة.
- الدفاع عن المنظمة من أي هجوم أو نقد.
- تفضيل المصلحة العامة عن المصلحة الخاصة.
- الحديث عن المنظمة بكل خير.
- عدم التفكير في الانتقال إلى منظمة أخرى.
- ارتفاع معنويات العاملين.
- انخفاض شكاوى العاملين.

## I-2-3- مراحل وأبعاد ونماذج الولاء التنظيمي:

### 3-1- مراحل الولاء التنظيمي:

ليس هناك إجماع على هذه المراحل من قبل العلماء، ولكن هناك إجماعاً على أن الفرد الذي يصل إلى درجة من

الولاء التنظيمي لا بد أن يمر بمراحل أساسية مختلفة حددت عموماً بثلاث مراحل نذكرها:

### 3-1-1-مرحلة التجربة:

- أي قبل الدخول إلى العمل، وتمتد هذه المرحلة لعام واحد حيث يعتمد على ما يتوفر لدى الفرد من خبرات العمل، لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي، ناجمة عن توقعات الفرد، وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية، وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار، ففي هذه المرحلة يهدف إلى تحقيق الأمن والشعور به. (موسى اللوزي، 2003، ص123، 124).
- لذلك يهتم الفرد بالحصول على الرضا والقبول من مؤسسته التي يعمل بها، ويبدل أقصى جهده لبيدع ويبرز في عمله ويكون محط أنظار كل من حوله، كما أن هناك خبرات تظهر ضمن هذه المرحلة نذكر منها، وضوح الدور، وفهم التوقعات.

### 3-1-2-مرحلة العمل والبدء به:

- وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام، وتظهر خلالها خصائص مميزة تتمثل في الأهمية الشخصية والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء التنظيمي، ويسعى الفرد خلالها إلى إثبات ذاته من خلال عمله والتأكيد على الإنجاز الذي حققه.

### 3-1-3-مرحلة الثقة في التنظيم:

- وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة الولاء التنظيمي، ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج، ثم دعم الولاء من خلال المؤسسة التي يعمل الفرد في التنظيم، ويبدأ فيها ترسيخ اتجاهات الولاء نحو المؤسسة التي يعمل بها، بحيث تصبح متينة الروابط، ويشعر الإنسان حينها أنه يريد أن يعمل دون ملل أو إكراه لصالح المؤسسة، فهي تعبر عن انتماءه لمؤسسته. (موسى اللوزي، المرجع نفسه، ص124).

### 3-2-أبعاد ونماذج الولاء التنظيمي:

- تشير أدبيات الولاء التنظيمي إلى وجود مجموعة من النماذج المتبينة عددا من الأبعاد، ورغم اتفاق غالبية الباحثين على تعدد أبعاد الولاء التنظيمي، إلا أنهم لم يستطيعوا الخروج بنموذج محدد لدراسة ولاء الأفراد للمنظمات والتي تختلف باختلاف القوة الباعثة والحركة له، ومن أهم وأبرز النماذج المفسرة للولاء التنظيمي والتي تناولت هذه الأبعاد والتي عرضها مشعل بن حمس في مذكرته ما يلي:

### 3-2-1-نموذج اتريني:

- والذي يستند فيه إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد، نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة والامتثال لتوجيهات هذا التنظيم، ويشير هذا النموذج إلى أن الولاء التنظيمي يأخذ الأبعاد التالية:
- ولاء أخلاقي:** ويمثل توجيهها إيجابيا عميقا نحو التنظيم، استنادا إلى توحد الفرد مع الأهداف والقيم ومعايير السلطة، ويرتبط هذا النوع من الولاء بالتوجه القيمي نحو العمل، أو ما نستطيع تسميته بالولاء المعنوي.
- ولاء حسابي:** والذي نستطيع تسميته بالولاء القائم على حساب المنافع والمزايا المتبادلة والذي يستند بصورة أساسية على العلاقة التبادلية التي تنمو بين الفرد والتنظيم، فتقدير العائد مع العلاقة بين كم وكيف المثيرات التنظيمية، وبين إسهام

الفرد في العمل، يعمل على إيجاد توازن بين مستوى الولاء لدى الأفراد على المثير التنظيمي، وإسهام الفرد باتباع مستوى الرضا.

-**ولاء اغترابي:** ويمثل توجيهها سلبيا نحو التنظيم وينجم عن مواقف وسلوكيات الفرد، وقد حدد وسنكي السمات المحددة لصورة الذات والتي يمكن تعزيزها أو إحباطها وعلاقتها بالدور نذكر: الذكاء، الاجتماعية، الطموح، الاستقلالية. (مشعل بن حمس بن مشقان العتيبي، 2008، ص58).

### 3-2-2- نموذج كانتور:

ويشير إلى وجود ثلاثة أبعاد رئيسية للولاء التنظيمي والمتمثلة فيما يلي:

- **الولاء المستمر:** ويعني أن يكرس الفرد حياته ويضحي بمصالحه للبقاء واستمرارية الجماعة. (نور الدين حاروش، 2011، ص238).

- **الولاء التلاحمي:** يشير إلى العلاقات الاجتماعية التي تربط الفرد بغيره، بشكل يؤدي إلى تماسك الجماعة واستمراريتها، ويركز على السلوك المدعم للتضامن الاجتماعي.

- **الولاء الموجه:** يشير إلى درجة ارتباط بقيم الجماعة ومبادئها والامتثال لسلطتها، والمعايير التي تحددها. (نور الدين حاروش، المرجع السابق، ص238).

### 3-2-3- نموذج مايو وألن وسميث:

ويعتبر هذا النموذج مشابهاً لنموذج السابق إذ يميز بين ثلاث أبعاد للولاء التنظيمي تعكس علاقة الفرد ورغبته في البقاء بالمؤسسة وقد أوضحها العجمي على النحو التالي:

- **الولاء الوجداني:** ويقصد به شعور الموظف بالارتباط بالمنظمة والمساهمة فيها لدرجة أنه يعرف بها.
- **الولاء المستمر:** وهو مبني على التكاليف التي يرى الموظف أنه يستحملها في حالة تركه للمنظمة.
- **الولاء المعياري:** ويشير إلى شعور الموظف بالالتزام بالبقاء في المنظمة، حيث أثبتت العديد من الدراسات أن الولاء التنظيمي يساعد على رفع معنويات العاملين والرغبة الشديدة في البقاء بالمؤسسة وخفض من معدلات الغياب. (راشد شبيب العجمي، 1999، ص49).

### 3-2-4- نموذج "كيدرون":

قسم كيدرون أبعاد الولاء التنظيمي إلى بعدين أساسيين هما:

- **الولاء الأدبي:** ويقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة، واعتبارها جزءاً من قيمه وأهدافه.
- **الولاء المحسوب:** ويقصد به رغبة الموظف بالاستمرار بالعمل في المنظمة برغم من وجود عمل بديل بمنظمة أخرى وبمزايا أفضل.

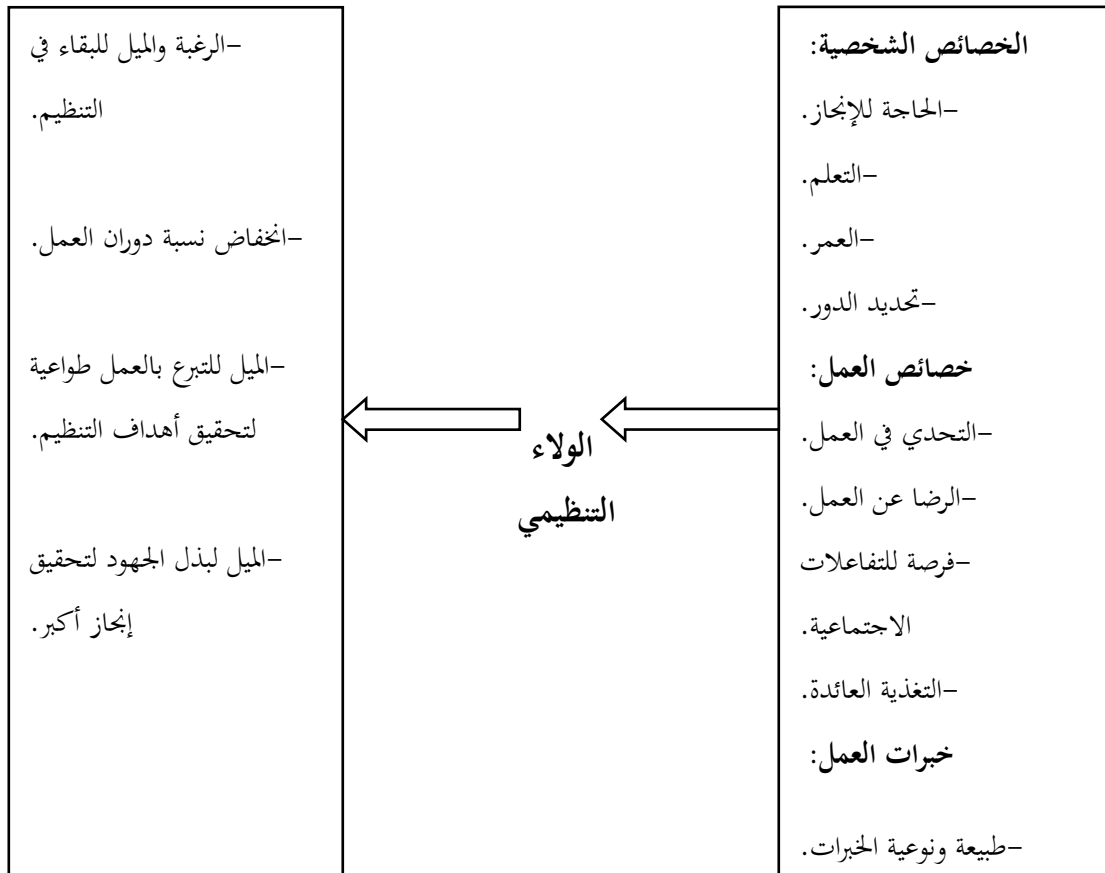
### 3-2-5- نموذج "تساو" و "سلانك":

وقد ركزا على بعدين أساسيين هما:

- **الولاء الاتجاهي:** ويعني الأمور التي تؤدي إلى تطابق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة، بحيث تزداد رغبته في البقاء والاستمرار في العمل بالمنظمة.
  - **الولاء السلوكي:** ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة بسبب سلوكه، فالجهد الذي يبذله الفرد والوقت الذي قضاهما الفرد في المنظمة يجعلانه يتمسك بها، لكونه عضواً فيها.
- 3-2-6- نموذج سترز:**

وقد ركز هذا النموذج على خلاف النماذج السابقة على ثلاث خصائص مهمة في حياة الأفراد أولهما الخصائص الشخصية وينحدر تحتها الحاجة للإنجاز والتعلم والعمر وتحديد الدور بالإضافة إلى خصائص العمل وخبرات العمل، والتي تتفاعل معاً كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بالمنظمة والمشاركة في وضع قراراتها واعتقاده القوي بقبول أهدافها، وقيمها، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها، مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد الموظف في عدم ترك التنظيم، وانخفاض نسبة غيابه، وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه المنشودة، هذا وقد حدد أيمن المعاني لهذا النموذج والعوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي، والتي أوضح سترز من خلالها أنه يمكن اتباع منهج النظم ومصنفا هذه العوامل والسلوك في مجموعات كما يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (10): يوضح مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند سترز



المصدر: المعاني أيمن عودة: الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الإداري، مسقط، مجلد 21، عدد 78، 1999، ص 31.

I-2-4- أهمية وخصائص الولاء التنظيمي:

4-1- أهمية الولاء التنظيمي:

- الولاء التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الإيجابية والأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فالأفراد الذين لديهم ولاء سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.
- يمكن أن يساعد الولاء التنظيمي إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.
- يعتبر عامل رئيسي في المحافظة على العمل واستمراره، والتفاني من أجل استمرار الحياة في المنظمة بغض النظر عن المكاسب الضرورية مادية أو غير مادية.
- إن ولاء الأفراد للمنظمات يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفعالية المنظمة (مصعب بن عبد الله الهادي القتامي، 2009، ص 27)، ومن هنا نرى بأن الولاء التنظيمي يلعب دوراً هاماً في نجاح المنظمات على اختلافها، ويجب أن تولي المنظمات هذا الجانب قدراً أكبر من الاهتمام وأن تراعي ظروف العاملين لديها، وأن تستخدم معهم كافة الأدوات الممكنة للحفاظ عليهم خاصة الأساسية التي تثبت ولاء العاملين لمنظماتهم وهي كالتالي:
- احترام المنظمة وإدارتها وبذل أقصى الجهود لتحقيق رضاهم والمتمثل بالسعي الحثيث لتحقيق أهداف المنظمة.
- استعداد العاملين للتضحية بالوقت والجهد الإضافي بغرض الوقوف مع المنظمة في محنة معينة أو لتحقيق هدف تنافسي معين يعمل على رفع شأن المنظمة ويحسن من سمعتها أمام الآخرين.
- رفع الكفاءة الوظيفية وتكاتف الجهود والمحافظة على أسرار العمل والدفاع عن سمعة المنظمة.
- مدى مقاومة المغريات والعروض التي تقدمها المنظمات المنافسة لغرض استقطاب القدرات الوظيفية والمهارات إليها من بقية المنظمات للاستفادة من خبراتها المتراكمة ومهاراتها في إدارة وتنفيذ الأعمال.
- الاستعداد الدائم لتطوير الذات، وبما يخدم الطرفين المنظمة والعاملين.

4-2- خصائص الولاء التنظيمي:

- يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص والتي حددها عبد الله البريدي على النحو التالي:
- الولاء التنظيمي مفهوم سلوكي لا يجسد واقعا ملموسا، بل يمثل مفهوما تجريديا لواقع غير محسوس بذاته، ولكنه واقع يحمل مؤشرات تشير إلى أن الموظف ذو الولاء التنظيمي المرتفع:
- لديه إيمان مترسخ بأهداف المنظمة وقيمها التنظيمية.
- يمتلك الاستعداد الكبير للبذل والعطاء في سبيل تحقيق المنظمة لأهدافها والوصول إلى رؤية التي تنشدها.
- الرغبة القوية بالبقاء في المنظمة وعدم مغادرتها حتى مع وجود مغريات.
- الولاء التنظيمي لا يمكن إيجاده لدى الموظفين بالقوة، بل هو معنى داخلي يمكن استنباطه من خلال سلسلة من التعاملات النوعية داخل المنظمة.
- ينمو الولاء التنظيمي بالاستقرار، ذلك أن الموظف لا يمنح ولاء للمنظمة بسهولة وبسرعة إلا بعد التحليل والاختبار ما بين أهدافه وقيمه، وأهداف وقيم المنظمة. (عبد الله البريدي، 2006، بدون ذكر الصفحة).

**I-2-5-العوامل المساعدة على تنمية الولاء التنظيمي:**

من أهم أسباب وعناصر النجاح لأي تنظيم ومؤسسة هو شعور موظفيها بالولاء لها لأن الولاء من أسمى وأرقى الدوافع التي تحث العامل لبذل أقصى ما يملك من جهد وإمكانيات، متجاهلا مصالحه الشخصية التي تتعارض مع أهداف مؤسسته ومن بين هذه العوامل ما يلي:

**5-1-السياسات:**

ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية، تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم وتحقيق التوازن، مما يولد الشعور بالرضا والاطمئنان.

**5-2-وضوح وتحديد الأدوار:**

كلما كانت الأهداف واضحة، كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء للمنظمة أكبر، فحين يعرف كل فرد دوره ومكانته في العمل تسير العجلة بنظام وسلاسة وانسجام، ويقل الصراع داخل المؤسسة. (سامح عبد المطلب عامر، عادل محمود سيد قنديل، 2010، ص256)، وبالتالي ينمو الولاء لدى الفرد نحو المؤسسة، وعلى قدر الإيمان بالهدف يكون إيماننا بما نعمل والإيمان بأهداف العمل يجعلنا نبتناها كهدف شخصي واتفق أهداف المنظمة مع أهدافنا يزيكي مشاعر الولاء والانتماء لدى العاملين، فيكرسون جهودهم وحياتهم من أجل عملهم.

**5-3-العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين:**

المشاركة هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف (عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، 1984، ص639)، وهنا يمكن استنتاج ثلاثة محاور مهمة تقوم عليها عملية المشاركة وهي:

- تنطوي المشاركة في المساهمة الفعلية في تحقيق أهداف التنظيم من خلال المشاركة الفعلية القائمة على الأسس العلمية.
- أنها تعمل على زيادة حافزيه الأفراد وتدفعهم للعمل وذلك بإعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة ولإطلاق الطاقات والمبادرات والابتكارات.
- تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية.

**5-4-العمل على تحسين المناخ التنظيمي:**

المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية لمنظمة معينة، يتعرف العاملون عليها، وهي أيضا مجموعة الخصائص أو الصفات التي تتصف بها المنظمة وتجعلها تختلف عن غيرها من المنظمات، وذلك من خلال بيئة تنظيمية وأسلوب ملائم يوجه العاملين داخل المنظمة ويكون لهذه الصفات أو الخصائص تأثير في سلوك العاملين فيها مما يدفعهم للعمل على تحقيق أهدافها.

### 5-5- تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز:

يتطلب المناخ الجيد توفير حوافز مادية ومعنوية مناسبة، تؤدي إلى زيادة الرضا وبالتالي زيادة الولاء وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف.

### 5-6- العمل على بناء ثقافة تنظيمية:

وذلك بالاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة، تحاول ترسيخ معايير أداء متميز لإفرادها وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل وإعطائهم دورا كبيرا بالمشاركة في اتخاذ القرارات، والاستماع إلى الموظفين وتشجيعهم ليدركوا المهبة الهائلة التي يملكها العاملون. (موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 130، 131).

### 5-7- نمط القيادة:

إن الدور الكبير الذي يجب على الإدارة القيام به هو إقناع الآخرين وفي جو عمل مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية، فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة.

وقد تناول الباحثون مفهوم القيادة، نظرا لأهميته كمدخل في تنمية الولاء التنظيمي لدى الأفراد في منظمات محددة، والقيادة تتعلق أساسا بمهارات شفوية وعقلية واجتماعية. (عمار عوابدي، 1984، ص 246).

وتستطيع الإدارة أن توجه التماسك والتفاعل الاجتماعي لمصلحة العاملين والإدارة معا، فتحقق اندماجا بين أهدافها وأهدافهم بما يلي:

- أن تعمل على تكوين مجموعة عمل يسودها الوئام، وأن تعمل على رفع معنوياتهم والاهتمام بها لتحقيق التآلف بين أفرادها واسعة الانسجام والتجاذب بينهم، وبذلك يزداد شعور الجماعة بالأمن والاستقرار.

- يتطلب من الإدارة تحديد مسؤوليات الأفراد لمنع الصدام والاحتكاك بين أعضاء الجماعة، كما أن عليها تنمية روح التعاون والإحساس بأهمية الجهود المتعاونة المشتركة لتحقيق الأهداف.

- لا بد للإدارة أن تسعى إلى فهم القوى المحركة داخل الجماعة، ويتطلب ذلك دراسة علمية لتحليلها. وبناء على هذا فإن مسؤولية القيادة لها أهمية في حياة المنظمات واستمراريتها، فعليها مسؤولية اختيار الأهداف وتنمية

ولاء الأفراد والقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعمل على زيادة درجات الولاء التنظيمي لدى الأفراد، وأن ولاء الموظف ينبغي أن يكون دائما للنظام القائم، وأن يكون القرار المختص متماشيا مع الاحتياجات. (بلال خلف

السكرانة، 2009، ص 147).

## I-2-6- علاقة الولاء التنظيمي ببعض المتغيرات الوظيفية:

## 6-1- علاقة الولاء التنظيمي بالروح المعنوية:

الاتجاهات الإيجابية تنمي التعاون التلقائي بين كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية والروح المعنوية هي إنتاج الإدارة الناجحة، فالروح المعنوية العالية تعبر عن العلاقة المتميزة للمنظمة الجديدة مع العاملين فيها (موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 134، 135)، مما يجعلهم يحبون عملهم ومنظماتهم مما يدفعهم للعمل بحماس ورغبة كبيرة لتحقيق الأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي. (لينة حسام المحتسب، مروان سعيد جلعود، 2008).

## 6-2- علاقة الولاء التنظيمي بالأداء:

إن الأفراد الذين لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي، الناتج عن الحب وإخلاص الأفراد وحماسهم، يدفعهم إلى ذلك لإعطاء كل طاقاتهم من أجل خلق الإبداع والأداء المتميز.

## 6-3- علاقة الولاء التنظيمي بدوران العمل:

وهو توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً، وتعد مشكلة تسرب العاملين مشكلة كبيرة لها أسباب عديدة، في مقدمتها ضعف الولاء وتعطيل الأداء، الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات، ومن أهم العوامل المؤدية إلى ظاهرة الدوران نذكر:

- تخفيض عدد العاملين بالفصل الجماعي أو بالمعاش المبكر بحجة الخصخصة.
- خفض التكاليف بإنقاص الرواتب أو تجميدها.
- ساعات العمل المخفضة.
- غياب التأمين.

ويقول فريديريك رايتشلد إن هذه العوامل ليست وحدها المسؤولة عن ضعف أو تقليل الولاء المؤسسي لدى العاملين بل هناك عوامل أخرى مثل:

- العمل الممل.
- الاستهانة بجهود العاملين.
- الرقابة لتصيد الأخطاء.
- الإحساس بالظلم.
- ضعف القيمة التي تقدمها المنظمة للعاملين.
- التغيير المستمر بشكل أكثر من اللازم، وإخفاء الحقائق.

وهذه العوامل تؤدي إلى:

- تدني المعنويات: فإذا استمرت عملية ترك العاملين للمنظمة والذهاب إلى مكان عمل آخر فإن ذلك سيضعف الروح المعنوية لبقية الأفراد العاملين.

- ارتفاع التكاليف: فتسرب العاملين يترتب على تكاليف عالية، مثل الإعلان عن وظائف جديدة. (موسى اللوزي، مرجع سابق، ص134).

- زيادة في أعباء الأعمال: ونتيجة لترك العامل للمنظمة فإن أعباء العمل على العاملين ستزداد عملية استبدال عناصر جديدة من ذوي الكفاءات العالية بالموظفين إلى وقت وجهد وإلى تكاليف عالية تستغرق فترات زمنية، ويمكن النظر إلى الأفراد من أربعة جوانب هي:

- **المتقربون:** وهم الذين ينتظرون توفر فرص العمل الخارجية لترك الوظائف الحالية.
  - **المضطربون:** وهم الذين لا يحبون أعمالهم ولكنهم يعملون من دون دوافع. (سامح عبد المطلب السيد قنديل، مرجع سابق، ص258).
  - **المقبلون:** وهم الذين يحبون أعمالهم، نتيجة لشعورهم بأنها تشبع حاجاتهم ولا توجد لديهم الرغبة في ترك أعمالهم.
  - **المندمجون:** وهم من تتوافر فيهم الرغبة في عملهم نتيجة لإشباع حاجاتهم وحصولهم على درجة عالية من الاستقرار الوظيفي، فهؤلاء يبقون في عملهم ويحققون أهداف المنظمة وأهدافهم.
- وهنا يلاحظ أن المجموعة الأولى والثانية هم الأكثر رغبة في ممارسة السلوك السلبي الضار بالتنظيم، مثل الغياب المذكور، وترك العمل في ساعات مبكرة، وعدم التعاون... الخ.
- أما المجموعة الثالثة والرابعة فهم الأكثر ولاء وانتماء لمنظمتهم، وتتوافر لديهم الرغبة والاستقرار في العمل وبذل الجهود لتحقيق الأهداف.

#### 6-4- علاقة الولاء التنظيمي بالمكانة الاجتماعية:

المكانة هي مرتبة الأفراد كلما حددها البناء التنظيمي، فهي إما المكانة الرسمية أو المكانة الاجتماعية، وفقدان المكانة يعتبر حدثاً سيئاً لأي فرد، وسيئاً في عدم قبوله من قبل أفراد الجماعة التي يعمل فيها بشكل مناسب، الأمر الذي يترتب عليه شعور الفرد بالقلق والاضطراب ومن ثم ترك العمل، وهناك أسباب عديدة تعطي لمفهوم المكانة الاجتماعية في العمل هي:

- ظروف العمل والأجر.
  - الأقدمية.
  - ما يحصل عليه الفرد من خارج بيئة التنظيم من تعليم ومكانة ومهنة.
  - الدرجة الرسمية التي يحصل عليها الفرد في البناء التنظيمي.
- ومن خلال هذه العلاقة، نستطيع استخلاص أهم المقومات المؤدية إلى زيادة الولاء التنظيمي، والتي يمكن عرضها في النقاط التالية:

- إعطاء أهمية للاتصالات مع العاملين، وفتح قنوات الاتصال سليمة، لتوصيل وجهات النظر في الوقت المناسب مع مراعاة اتباع مبدأ الاتصالات المباشرة.

- الأخذ بوجهة نظر الأفراد في العمل والوفاء باحتياجاتهم.
- إعطاء الفرصة المناسبة للأفراد لإبراز أفكارهم والتعاون مع إدارة لتطوير العمل في المنظمة.
- تقديم المنظمة للعاملين، وشرح وتوضيح غرض المنظمة واستراتيجيتها وتشجيع الموظفين عن العمل فيها. (سيد محمد جاد الرب، 2009، ص 113).

#### 6-5- علاقة الولاء التنظيمي بالسن:

حيث أن هناك علاقة بين عمر الفرد ودرجة حبه للمنظمة، وولائه لها، لأنه كلما تقدم الفرد بالعمر كلما زاد تعلقه بالبقاء فيها.

#### 6-6- علاقة الولاء التنظيمي بمدة الخدمة:

فقد وجد سيمون ومارش بأن طول المدة الزمنية داخل التنظيم بصاحبه انخفاض في حرية كم البدائل المطروحة أما الفرد للانتقال إلى تنظيم آخر (محمد حسن رسمي، 2004، ص 18). فالفرد كلما زادت مدة عمله بالمنظمة كلما أدى ذلك إلى ارتباطه بها وذلك بسبب العلاقة الاجتماعية للفرد اتجاه زملائه وعلاقته اتجاه المنظمة التي تأسست على تراكم الخدمات المتعددة التي تلقاها من المنظمة طوال مدة خدمته بها، وبالتالي يكون ولاءه عالياً.

#### 6-7- علاقة الولاء التنظيمي بمستوى التعليم:

إن ارتفاع مستوى التعليم بالنسبة للفرد يصاحبه ارتفاع في مستوى التوقعات التي قد لا يستطيع التنظيم مقابلتها فضلاً عن ارتفاع مستوى التعليم للفرد، وزيادة الخبرات في مجال العمل تؤدي إلى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي. (محمد حسن رسمي، مرجع سابق، ص 18).

#### 6-8- علاقة الولاء التنظيمي بالجنس:

هناك بعض الدراسات التي أكدت على أن الرجال أكثر استقراراً والتزاماً من المرأة، والبعض الآخر عكس ذلك، فبالنسبة للدراسات التي أكدت على أن النساء أكثر ولاء من الرجال، فعملت ذلك بأن المرأة ليس لها فرص الحصول على عمل في مكان آخر، وهذا ما يجعلها تؤدي عملاً جيداً خوفاً من فقدان منصبها ويدفعها بأن تكون أكثر ولاءً. (الدين محمد عبد الباقي، 2004، ص 95).

#### 6-9- علاقة الحوافز بالولاء التنظيمي:

إن كثير من الدراسات ترى بأن أنظمة الحوافز والمكافآت، ترفع من درجة الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، وبهذا الصدد يرى "Johnston. J" بأن هناك ظاهرة ترك العمل في الجامعة، بسبب مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى العاملين، وهذا بسبب نقص الحوافز المادية وقصور نظام العلاوات والمكافآت على تلبية احتياجات العاملين وإشباعها، وهو بهذا الصدد يوصي إدارة الجامعة بإعادة النظر في نظام الحوافز والترقيات، وسياسات الأجور، بشكل يحسن المناخ التنظيمي ويزيد من درجة الارتباط بالجامعة والولاء لها. (بوحنية قوى، 2008، ص 543).

وهنا يؤكد للإدارة على عنصر هام تجذب للإدارة كسب ولاء موظفيها، وهو التحفيز فكلما استجابت المنظمة لرغبات موظفيها، وحاجاتهم، كلما ضمنت ولاءهم، وإن احتياجات الموظفين تتمثل في احتياجات مادية، وشعور بالقيمة والشعور بالنجاح.

ومن هنا فإن على الإدارة أن تبحث عن أسباب التحفيز لدى هذه الجماعات، بمراقبة سلوكها ومعرفة احتياجاتها، والقيام على تحقيقها حتى تضمن هذا الولاء. (طارق علي الجماز، د.س، ص 7).

يرى جمال أحمد توفيق، أن من أهم العوامل الأساسية والمحفزة التي يستجيب لها معظم الأفراد في مجال الدافعية والتي يتعين على كل مسؤول إداري أن يدركها، آخذاً في الاعتبار أن الأهمية النسبية لكل من هذه العوامل، تتفاوت باختلاف الأفراد وبحسب طبيعة الموقف، ومن أهم العوامل نذكر ما يلي:

أ. **المكانة الاجتماعية وكسب الاحترام:** حيث يحرص العاملون على بذل قدر كبير من الجهد في مجالهم الوظيفي من أجل الفوز باحترام زملائهم، وعملا على دعم مكانتهم الاجتماعية، وعندما يحظى الفرد بدرجة عالية من التقدير فإن ذلك يمثل حافزا حقيقيا له قيمته، وهو يؤدي إلى نوع من الإشباع العميق للنفس، هذا بالإضافة إلى ما يميل إليه الفرد من حب الإحساس بأهميته في القسم الذي يعمل به، وبين الجماعة التي ينتمي لها.

ب. **الأمان:** إن السعي نحو تحقيق الأمان من زاوية اقتصادية، أصبح من الأهداف المألوفة والموجهة لتصرفات الأفراد مثل: التأمين ضد الشيخوخة، وحوادث العمل.

إن الإحساس بالأمان ينطوي على أكثر مما تتضمنه الجوانب الاقتصادية، فهو يشمل على الثقة بالنفس المستمدة من المواءمة الشخصية لظروف بيئة معينة، ففي المجال الوظيفي، تنتج هذه الثقة من منطلقات عديدة منها: معرفة الواجبات -الدراسة التامة بكيفية أدائها -إدراك مستوى الكفاءة الذي حققه الفرد في إنجاز واجبات، وكلها أمور يتعين على الرئيس أن يزود مرؤوسيه لدعم الثقة بالنفس، ومن ثم الإحساس بالولاء والأمان.

ج. **جاذبية العمل:** يتأثر الحماس الذي يلزم الفرد في تأدية عمله، الاعتزاز نحو ما يتفق إنجازه من عمل، فإن عمله يضيف عليه إشباعا عميقا، خاصة عندما يختار هذا العمل لمهارة خاصة، أو لقدرة فائقة على الإبداع والابتكار، ومما يزيد من جاذبية العمل توافر الظروف المناسبة في بيئة العمل مثل: الإضاءة -اعتدال درجة الحرارة -حسن المناظر المحيطة بمكان العمل -توافر استعدادات النظافة والحماية من الحوادث.

د. **القيمة المستفادة اجتماعيا من العمل:** يميل العاملون إلى بذل من الجهد عندما يشعرون بأن عملهم ينطوي على خدمة لها قيمة اجتماعية، فالفرد الذي يحصل على أجر مقابل عمله في شركة تستهدف الربح، إذ يستمد من شعوره بأهمية العمل الذي ينجزه قوة دافعة لمضاعفة الجهد وإتقان العمل. فما يشجع الفرد على أداء عمله بحماس شديد شعوره بولاء وأن ما يبذله من جهد ساهم في تحقيق السعادة البشرية بشكل أو بآخر.

هـ- **المعاملة الإنسانية للفرد:** فلا بد أن تكون العلاقة الشخصية بين الرئيس ومرؤوسيه علاقة وذو تآلف، فكثيرا ما ينجح الرئيس في تنمية روح الصداقة كذلك من المعاملة الإنسانية للعامل يدخل في إطارها إتاحة الفرصة بالتزود بالمعرفة

عن المشكلات الجارية، وبالتالي إعطائه الفرصة في الاشتراك بالرأي في دائرة نشاطه. (جمال أحمد توفيق، 1986، ص391-394).

### I-2-7- المجالات والوسائل التحفيزية المدعمة للولاء التنظيمي:

ما دامت المنظمة تحقق أرباحا عالية، وما دام العاملون يقدمون كل قدراتهم العقلية والبدنية، بما يخدم نجاح وتحقيق أهداف منظماتهم، فلما لا يحصلون على التحفيز المناسب وبما يقوي ولائهم لمنظماتهم، ويؤكد على ديمومة واستمرارية نجاح المنظمة في عملها وإنتاجها.

إن المطلع على كبرى المؤسسات العالمية الواسعة الانتشار، فسيجد أن ما تقدمه لموظفيها ضربا من التدليل، لكنه عندما يطلع على حجم الإنتاج والانتشار والأرباح سيجد ما تقدمه لهم متواضعا مقابل ذلك، ومن أهم المجالات التي يمكن للمنظمة استثمارها في طاقاتها البشرية لتعزيز حالة الولاء هي:

#### أ- أساليب التعزيز الإيجابي للولاء التنظيمي:

- الحوافز الإيجابية المعنوية نذكر:
- الكلمة الطيبة.
- كلمة تقدير وشكر أمام زملاء.
- جائزة أفضل عامل.
- تفويض بعض السلطات.
- الحصول على تقدير ممتاز في التقدير السنوي. (مدحت أبو نصر، مرجع سابق، ص60).

#### - الحوافز الإيجابية المادية نذكر:

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

- الراتب التقاعدي.
- برامج الخدمات الاجتماعية.
- برامج التسليف بدون فوائد.
- الخدمات الصحية المتنوعة.
- برامج توفير الأجهزة المنزلية المتنوعة.
- مشاريع الإسكان للموظفين.
- برامج التأمين الصحي والاجتماعي ضد الحوادث وغيرها.
- العلاوات التي يحصل عليها العمال في رأس السنة.

- قروض التذاكر الفصلية... الخ. (باري كشوان، 2008، ص 179).
- تحقيق العدالة الوظيفية بين العاملين في حصولهم على الترقيات ضمن نظام متكامل لا يحتوي على ثغرات ليستفيد منها بعضهم على حساب الآخرين.
- التزام المنظمة بتطوير القدرات الذهنية للعاملين من خلال حرصها عليهم من قبل أنفسهم، وعلى اكتسابهم الدرجة العلمية العالية، فتسعى إلى ترشيح المتميزين منهم لإكمال الدراسات الأكاديمية ونيل الشهادات العليا.
- الحصول على مكافأة التميز.

ب- بعض أساليب التعزيز السلبي للولاء التنظيمي:

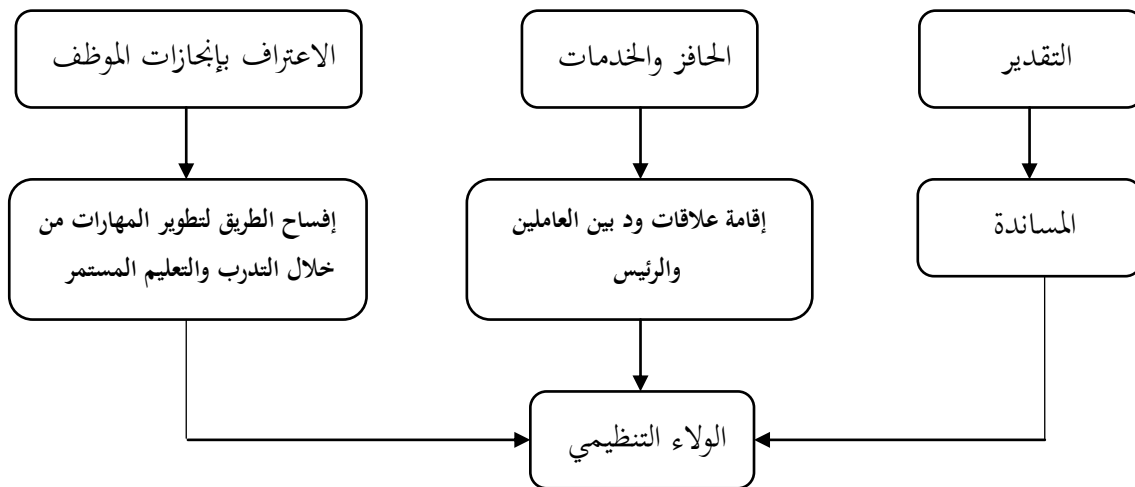
الحوافز السلبية المعنوية نذكر:

- التنبيه والتحذير الشفوي.
- خطاب لفت النظر.
- سحب بعض السلطات.
- الحصول على تقدير ضعيف في التقدير السنوي.

الحوافز السلبية المادية نذكر منها:

- تجميد أي ترقيات.
- الحرمان من حضور برنامج تدريبي.
- تخفيض في الراتب.
- عدم الحصول على أي حوافز مالية.
- عدم توفير أدوات العمل الحديث للموظف.

الشكل رقم (11): يوضح المجالات التي يجب توفرها من قبل المنظمة لخلق الولاء



## الخلاصة :

يعتبر الولاء التنظيمي من أهم العوامل المحددة لفعالية وكفاءة المنظمة، فكلما كان مستوى الولاء التنظيمي مرتفعا كان مستوى الرضا والأداء، بالإضافة إلى انخفاض معدل دوران العمل، هذا وقد أخذ الولاء التنظيمي أبعادا مختلفة، من مجرد دراسة وفحص للطرق المختلفة لقياس الولاء إلى دراسة نتائج السلوك. وللولاء التنظيمي أهمية بالغة في حياة الأفراد والمنظمات نتيجة الأهداف المحققة من ورائه، فمتى استطاعت المنظمة غرسه لدى العاملين كلما مكنها ذلك من التقدم والتغلب على كثير من المشاكل.

## II- الدراسات السابقة :

### الدراسة الأولى:

هي دراسة لعبد الرحمان بن علي الوابل بعنوان "دور الحوافز المادية و المعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن المشاركين في موسم الحج ،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ،تحت إشراف الدكتور إبراهيم بن عبد الله الناجي ،وتمت مناقشتها سنة 2005

-يهدف البحث إلى معرفة رأي ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج حول نظم الحوافز المطبقة حاليا حيث تحدثت الدراسة حول الاجابة عن التساؤلات التالية :

-ما رأي ضباط الأمن المشاركين في موسم الحج في نظام الحوافز المادية و المعنوية و التي تسمح لهم مقابل مشاركتهم في موسم الحج؟

-ما المعوقات التي تواجه استخدام أنواع الحوافز في الأمن العام و التي تخص المشاركين في موسم الحج ؟

-ما أصل الاختلاف في الخصائص الشخصية على الاتجاه نحو دور الحوافز المادية و المعنوية في تطوير الأداء الوظيفي للضباط المشاركين في موسم الحج؟

**المنهج المتبع :**اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي

ولقد توصل الباحث الى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي :

-امتلاك القائد الأمني المهارة المتوسطة لتحفيز العاملين

-الاستخدام المتوسط للقائد الامني للحوافز المعنوية لمكافأة العاملين

-الاستخدام المتوسط للقائد الامني للحوافز المادية لمكافأة العاملين

-أكثر الحوافز المستعملة عادة في العمل الإداري الأمني هو :العلاوات الفنية الثناء الشفوي ،شهادة الشكر ،الترقيات ،الثناء أمام الزملاء

### -الدراسة الثانية:

بعنوان "الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجوية أجريت سنة 2006وهي دراسة لنيل شهادة الماجستير من إعداد نور الدين بوالشرش

تهدف الى ابراز العلاقة الموجودة بين الحوافز بنوعها ومستوى أداء العاملين بالمؤسسة الصحية العمومية الجزائرية

- التعرف على أهم المشاكل التي تفترض في الأداء الفعال بالمؤسسة الصحية العمومية حيث جاءت فرضيات الدراسة على شكل تساؤلات وهي :

- التساؤل الرئيسي : ما العلاقة بين الحوافز بمختلف أنواعها ومستوى أداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية ؟

#### التساؤلات الفرعية :

- ما علاقة الحوافز المادية بأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية؟

- ما علاقة الحوافز المعنوية لرفع الروح المعنوية للعاملين واستقرارهم في العمل ؟

- المنهج المتبع : تم استخدام المنهج الوصفي في جميع المعلومات و المعطيات

- عينة الدراسة و طريقة اختيارها : مجتمع الدراسة مستشفى الحكيم ضربان (عنابة) الجزائر وكانت العينة العشوائية قدرت ب 84 عامل تأكيد العاملين (90. 80 بالمائة) على عدم كفاية الأجر .

- عدم فاعلية نظام الترقية و لذا الإحباط و عدم الاستقرار العاملين في عملهم وذلك ما عبر عنه (90. 86 بالمائة) من المبحوثين

- الحوافز لها علاقة كبيرة بمستوى أداء العاملين و أن انخفاض أداء العمل ناتج عن عدم وجود نظام حوافز فعال يشبع الحاجات المحتملة للأفراد

#### الدراسة الثالثة :

دراسة بعنوان "الحوافز و الفعالية التنظيمية المؤسسة المينائية لسكيكدة نموذجاً" للطلاب :عبد العزيز شنيق ،جامعة 20 أوت 55 سكيكدة للعام الجامعي 2008/2007 ،قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا ،يخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية.

يتلخص التساؤل الرئيسي للدراسة في الإشكالية التالية "ما هي اهم الحوافز (الحافز المادي ،التشجيع ،المشاركة في اتخاذ القرار ) الأكثر تأثيرا على الفعالية التنظيمية "

اما الأسئلة الفرعية فتتجسد في التساؤلات التالية :

1-اي الحوافز المادية الاكثر تأثيرا على معدل الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية المعاصرة ؟

2-ما هي اهم الحوافز التي تدفع الفرد للعمل بشكل يتواءم مع تحقيق الاهداف ؟

3-هل هناك علاقة بين الحوافز المعنوية و بين الانتاجية ؟

أهداف الدراسة :تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

1- التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في مؤسساتنا الاقتصادية .

2-تحديد عناصر و مكونات كل من الحوافز المادية و المعنوية .

3- فهم طبيعة العلاقة بين الحوافز المعنوية و المادية و الفعالية التنظيمية

مجتمع البحث و العينة المستخدمة ،مجتمع البحث يشمل جميع عمال المؤسسة المينائية لسكيكدة ، حيث نظم 1473 عاملا ، و المؤسسة موزعة على ثمان مديريات تعمل كلها تحت اشراف المديرية العامة ، و لقد تم اختيار نسبة 10 بالمائة ليصبح افراد العينة 103 فردا . و استخدام العينة العشوائية البسيطة .

#### نتائج الدراسة :

-الارتباط الايجابي بين الحوافز بنوعها المادي و المعنوي و بين الفاعلية التنظيمية و ما تحمله من مؤشرات متعددة و متنوعة .

-الأجر الذي يتقاضاه العامل كافيا لسد حاجيات الفرد المتعددة .

العامل يعتبر نفسه عنصرا فعالا في المؤسسة من خلال إعطائه المكانة اللائقة به و إشراكه في العمل

#### الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي :

الدراسة الأولى : بعنوان " ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة " للطالب :محمد صلاح الدين ابو العلا ،الجامعة الإسلامية ،غزة ،قسم إدارة الأعمال ،لعام 2010/2009.

مشكلة البحث تتركز في السؤال التالي :

ما اثر مستوى ضغوط العمل عل درجة الولاء التنظيمي للمدراء العاملين في وزارة الداخلية و الامن الوطني في قطاع غزة ؟

#### فرضيات الدراسة :

1-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية 0.005 بين مستوى ضغوط العمل و بين درجة الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة ، و ينشق منها الفرضيات الفرعية وهي كالتالي :

-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى صراع الدور و علاقتها بضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي .

-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بين الأعباء الوظيفية و علاقتها بضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي .

-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل و علاقتها بضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي .

اهداف الدراسة : يهدف البحث الى تحقيق ما يلي :

- التعرف على مستويات ضغوط العمل و درجة الولاء التنظيمي لدى المدراء في وزارة الداخلية بقطاع غزة
  - التعرف على العلاقة بين مستويات ضغوط العمل و درجة الولاء التنظيمي بين المدراء في وزارة الداخلية بقطاع غزة
  - التعرف على الفروق المتوسطة في الضغوط و الولاء التنظيمي للعاملين في وزارة الداخلية لقطاع غزة و التي تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية
- أهمية الدراسة : و تنبع من كونها تعالج موضوعا حيويا و صناعة الولاء التنظيمي للمدراء في وزارة الداخلية و الأمن الوطني ومدى تأثيره بضغوط العمل ووضع التوصيات المناسبة الكفيلة بالتغلب على المشاكل و تذليل مسببات الضغوطات و زيادة الإنتاجية مم يعكس أداء متميز لدى العمال
- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في المستويات الإدارية العليا بوزارة الداخلية في قطاع غزة.

عينة الدراسة :استخدام الباحث العينة العشوائية الطبقية ، و قد بلغ حجم العينة 200 فرد من المدراء في وزارة الداخلية

النتائج المتوصل إليها :

- 81 بالمائة من أفراد مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 25 و 40 عام .
- عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول ضغوط العمل و اثرها على الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة .
- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين مستوى صراع الدور و غموض الدور و عبئ العمل و بيئة العمل المادية و الولاء التنظيمي عند أفراد مجتمع الدراسة .
- إن رغبة افراد مجتمع الدراسة حول بذل المزيد من الجهد لإنجاح العمل في الوزارة كان عالي جدا حيث بلغ نسبة 92.6 بالمائة

الدراسة الثانية :

العلاقة بين الحرية الأكاديمية و الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية

من إعداد :نالطفي حمدان ،تحت إشراف غسان حسين بخلو ،قدمت الدراسة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية بجامعة النجاح الوطنية في نابلس ،فلسطين عام 2008 م.

تتلخص المشكلة في هذه الدراسة في معرفة مدى الحرية المعطاة لعضو هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية للتعبير عن كل ما يجول في فكرهم؟ وتندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة التالية :

1- ما درجة ممارسة الحرية الأكاديمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية ؟

2- ما درجة الولاء التنظيمي لدى اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية ؟

#### اهداف الدراسة :

التعرف إلى درجة الولاء التنظيمي عند اعطاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية .

التعرف على أهمية ولاء الأفراد إلى مؤسساتهم التي يشتغلون بها

#### عينة الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية ( جامعة النجاح الوطنية ،جامعة بيرزيت ،جامعة ابوديس ،الجامعة العربية الأمريكية) بلغ عددهم 1498 عضو الهيئة التدريسية ، وتم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية و هي تشكل نسبة 20 بالمائة استخدمت الباحثة الاستمارة فقط بالإضافة إلى الاعتماد على spss للتحليل الإحصائي .

#### كانت اهم النتائج المتحصل عليها :

1- أن درجة واقع الحرية الأكاديمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت متوسطة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة 78.4 بالمائة

2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $a=0.05$  بين الحرية الأكاديمية و الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية .

3- درجة الولاء للأعضاء كانت عالية وصلت النسبة المئوية للاستجابة 78.4 بالمائة

• التعليق على الدراسات السابقة :

أفادتنا هاته الدراسات في دعم الإطار النظري وخاصة من خلال المعلومات المتعلقة بالولاء التنظيمي ،و أيضا أفادتنا من خلال اختيار العينة ،و بناء الاستمارة ،ووضع الخطة ،و اختيار الأدوات المناسبة ،و صياغة الفروض . حيث يمكن استخلاص الأمور التالية:

- نتائج الدراسات السابقة توصلت إلى أهمية الحوافز و الولاء التنظيمي في رفع مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات.
- عاجلت الدراسات السابقة في مجال الحوافز أو الولاء التنظيمي مجموعة من المتغيرات مثل المسمى الوظيفي ،المؤهل العلمي ،سنوات الخبرة .
- كل الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي لوصف الظاهرة وتفسيرها .
- اعتمدت على مجموعة من الأدوات تراوحت بين الاستمارة و المقابلة و الملاحظة .
- وكان الهدف من وراء كل الدراسات هو الوصول إلى كيفية الاستفادة من نظم الحوافز في الوصول لمستويات رقيعة من الاداء.

# الفصل الثاني

## الإطار العام للدراسة

- 1- الكلمات الدالة في الدراسة
- 2- الإشكالية
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية الموضوع
- 5- فرضيات الدراسة

## 1- الكلمات الدالة في الدراسة :

يعتبر تحديد المفاهيم ضرورة ملحة يستخدمها الباحث لتحديد مضمون الاشكالية بحيث يعمل على ترجمة مشكلة بحثه الى متغيرات و مؤشرات ذات دلالة علمية لذلك كان لابد من ضبط التصورات المحورية لموضوع الدراسة و التي يمكننا حصرها في مفهومين رئيسيين هما

\* الحوافز .

\* الولاء التنظيمي .

## 1-1- مفهوم الحوافز :

● لغة :

مأخوذة من فعل حفز، يحفز، حفزا أي:دفع /أعجل.

وتحفز :تحمياً و تحضر للأمر.

\* الحافز =الدافع أو المحرك (يوسف شكري فرحات:2004، ص 132 )

● اصطلاحاً:

تعددت مفاهيم الحوافز بتعدد حديث العلماء و المختصين فيها ،ونذكر من هذه التعاريف:

يعرف احمد ماهر الحافز على انه : عبارة عن العائد أو الشيء الموجود وخارج الفرد، والذي يود أن يحصل عليه ،وقد تكون الحوافز ذات آثار طيبة (إيجابية) ، وقد تكون الحوافز ذات آثار غير طيبة (سلبية) (احمد ماهر:2000، ص143)

وهناك في الفكر الإسلامي اهتمام بالحوافز الدنيوية والأخروية لمن صدق وأحسن العمل ، حيث قال الله تعالى : والذين امنوا وعملوا الصالحات سندخلهم جنات تجري من تحتها الأنهار خالدين فيها أبدا لهم أزواج مطهرة وندخلهم ظلا ظليلا .(القرآن الكريم،سورة النساء ، الآية 157 )

في حين يعرفها هاشم حمدي بأنها : وسيلة او فرصة مثل المكافأة و العلاوة وغيرها من الحوافز ،نوفرها أمام الفرد لتثير بها رغبته وتخلق لديه الدافعية من اجل الحصول عليها، وإشباع حاجة يحس بها و يريد إشباعها (هاشم حمدي رضا، 2010، ص140).

أما ربابعة محمد فعرفها على أنها:مؤثر خارجي يحرك شعور الإنسان و يجعله يسلك سلوكا معيناً لتحقيق الهدف المطلوب.

وأيضاً: أنها مجموعة من الضرر وف التي تتوفر في جو العمل ،وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل .(علي محمد ربابعة :2003 ،ص78).

وهذا التعريف يقترب كثيراً من التعريف الذي قدمه طلعت ابراهيم لطفي على أن الحوافز هي : مجموعة العوامل أو الضرر وف التي تتوفر في جو العمل ،والتي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الإنسان ،و التي تؤثر على سلوكه و تصرفاته .(طلعت إبراهيم لطفي:2007 ،ص 89 ) .

تعريف مصطفى شاويش :هو مجموعة من المثيرات الخارجية و العوامل التي تثير الفرد و تدفعه لأداء الأعمال الموكلة اليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته و رغباته المادية و المعنوية .(مصطفى شاويش نجيب،2005 ،ص208 )

ومما سبق من التعاريف التي ذكرها العلماء و الباحثون عن الحوافز نلاحظ انها متقاربة من حيث دلالتها فهي في مجملها تشير الى مجموعة عوامل خارجية ،وهي مجمل ما يريد أن يحصل عليها الفرد، تستعملها الإدارات أو المنظمات لإثارة رغبة الأفراد ،و خلق الدافعية لديهم لإشباع حاجاتهم ،قد تكون لها آثار ايجابية و أحياناً آثار سلبية، ومن هنا تفرق ما بين الحوافز والدوافع على النحو التالي:

**الحافز:** شيء خارجي يوجد في المجتمع او البيئة المحيطة بالشخص ،تجذب إليها الفرد باعتبارها وسائل لإشباع حاجات الأفراد التي يشعرون بها .(علي سلمي،1985 ،ص214).

• **التعريف الإجرائي :** هو كل ما تقدمه المؤسسات العمومية سواء كانت خدماتية رياضية ، من وسائل مادية ومعنوية تؤدي إلى رفع أداء الأفراد وإشباع حاجاتهم ورغباتهم لكسب و ضمان ولائهم للمؤسسة .

**أما الدافع فهو :** كل ما يدفع الفرد و توجهه إلى القيام بعمل ما.(إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلح:2005 ،ص58) .

فهي تلك القوى الداخلية التي تحرك الإنسان وهي: محركات داخلية للسلوك و تختلف عن الحوافز و التي تعتبر عوامل خارجية تشير الى المكافآت و المحفزات التي يتوقعها الأفراد العاملين للعمل و التي يمكن أن تكون حوافز مادية تتصل بالمنافع المادية او حوافز معنوية . (سعاد نائف برنوطي:2004 ،ص401) .

## 1-2- مفهوم الولاء التنظيمي :

لتوضيح ما يشير إليه الولاء التنظيمي بجدد بنا على أن نقف على المعنى الدقيق للولاء من الناحية اللغوية ومن ثم من الناحية الاصطلاحية .

### ● لغة :

مأخوذة من الفعل :والي، يوالي، الموالات، وولاء،.أي: ناصر، أيد وتابع.(يوسف شكري فرحات: مرجع سابق)

وجاء في لسان العرب ،الولاء في المعتق ،والموالاتة من والي القوم قال ابن الأثير : وقوله صلى الله عليه وسلم : من كنت في مولاة وعلي مولاة. وقال الشافعي: يعني بذلك ولاء للإسلام.(عبد الفتاح خليفات :2009،ص292 )

وجاء في القرآن الكريم قوله تعالى في سورة محمد ذلك بان الله مولى الذين امنوا وان الكافرين لا مولى لهم الآية 11 (القرآن الكريم :سورة محمد، الآية 11 )

### ● التعريف الاصطلاحي :

يرى ستيرز بان الولاء التنظيمي :بانه عبارة عن حالة نفسية تعكس علاقة الفرد مع منظمته و ارتباطه بها

ويعرف الن ومايو الولاء التنظيمي بانه عبارة عن حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها.(عبد الفتاح خليفات :2009،ص292 )

في حين يرى كل من بوترز زملاءه بان الولاء التنظيمي هو : قوة تطابق الفرد مع منظمته ،وارتباطه بها ، ويعرفه اولي : الارتباط النفسي الذي يربط النفس بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل فيها ، والى تبني قيمة المنظمة .

اما العتي والسواط فقد عرفاه على انه : الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة و الذي يتجلى في رغبته بالبقاء بالمنظمة ،وتبني قيمها وبذل جهد كبير لتحقيق أهدافها .

في حين أن فريدريك ريتشلد، فعرف الولاء بأنه :منهج وطريقة حياة بالنسبة للشركات، التي تسعى لتأسيس قاعدة صلبة من العملاء.

وان الإدارة القائمة على الولاء هي :الإدارة الهادفة لإعطاء أكبر قيمة ممكنة ،قيمة تكفي عائداً لها لإرضاء العاملين و المساهمين .(1996:frederick.f.reichheld،p323).

● **التعريف الإجرائي:** وهو مدى إخلاص ووفاء و اندماج الفرد نحو المنظمة التي يعمل فيها ووفائه لها، والرغبة الشديدة للبقاء فيها .

## 2- الإشكالية:

تعتبر القوى العاملة من أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمة في تنفيذ أنشطتها و برامجها ، سعيها منها لتحقيق أهدافها المنشودة ، لذلك كان على الإدارة الاهتمام بهذا المورد ، وتنميته و تحفيزه ، باعتبار ان الحوافز تمثل عوامل خارجية تشجيعية تجعل العاملين يقدمون أفضل ما لديهم ، سواء أكانت هذه الحوافز مادية كالأجر و المكافآت و الهدايا أو حوافز معنوية كالمدح و الثناء و الاحترام و التقدير و التي كلها تعد عوامل تحفيزية للعاملين و تجعل كفاءتهم عالية و تحث على المداومة و الابتكار و تدفعهم بانتظام لبذل أقصى الجهود و الطاقات و القدرات الموجودة لديهم ، من اجل تلبية و إشباع حاجاتهم ، وحاجات منظماتهم و تزداد هذه المقومات وضوحا اذا ما ارتبطت بالرغبة القوية في البقاء في هذه المنظمة و الانتماء إليها و تبني قيمها ، و إعطاء أكبر قدر من الوقت و الجهد من اجل الإسهام في نجاحها و استمرارها.

ونظرا لأهمية الحوافز في حياة الأفراد ، أصبحت تشكل محور اهتمام العديد من العلماء و الباحثين المختصين في شتى مجالات المعرفة العلمية ، فالمدرسة الكلاسيكية التي تبنت اتجاه الإدارة العلمية لفيرديريك تايلور ركزت على الحوافز المادية في توجيه سلوك الأفراد داخل التنظيم ، وان الزيادة في الأجر مرتبطة بزيادة الجهد في رفع الإنتاجية ، وان العامل يستجيب لكل تحفيز مادي يقدم له ، وانه مجرد آلة هدفها الربح المادي فقط ، إلا أن مدرسة العلاقات الإنسانية ، التي يتزعمها التون مايو أكدت على ضرورة الاهتمام بالحوافز المعنوية الى جانب الحوافز المادية ، مثل تقدير العامل و الاهتمام بجهد و قدراته ، و التي كلها ذات تأثير فعال و مباشر على الروح المعنوية لديه ، و دافع إلى العمل و بالتالي الزيادة في الإنتاجية و المردودية للعامل .

ومن هذا المنطلق انقسمت التصورات النظرية إلى عدة اتجاهات يركز بعضها على الجوانب الاقتصادية حيث كلما زادت الحوافز المادية أدى ذلك الى زيادة الإنتاجية اما البعض الآخرون فيتناولون مسألة الحوافز في ضوء عدة متغيرات مثل طبيعة العمل، و الشعور بالانجاز ، و المسؤولية و الاعتراف ب قيمة و أهمية الفرد .

إن إتباع المنهج الإداري السليم المعتمد على المنهجية العلمية من انظمة و حوافز و ترفيعات، يعتبر من الأدوات المساهمة و الفعالة في خلق ما يعرف بالولاء التنظيمي ، الذي يشير في محتواه إلى الاندماج، و المحبة و الإخلاص والتضحية و التفاني التي يبديها العامل اتجاه عمله .

والولاء التنظيمي للعاملين يعكس في عدة صور ايجابية ، تتمثل خاصة في انخفاض نسبة الغياب ، و قلة دوران العمل و ظهور الانضباط و الاستقرار الوظيفي و الانتظام في المستوى و الأداء ، و كل هذه العوامل تعد عناصر حيوية في بلوغ أهداف المنظمة ، وتحقيق الثقة المتبادلة ما بين الإدارة و العاملين في المنظمة ، و تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين ، وإيجاد حافز لديهم لبذل مزيد من الجهد و الأداء لذلك نجد العديد من المؤسسات تركز في اهتمامها على الحوافز في خلق الولاء التنظيمي لدى عاملها "وهذا ما يفسر تفوق اليابان في الإنتاجية على مثيلاتها من الدول

المتقدمة" حيث يعزى هذا التفوق إلى درجة الانتماء العامل الياباني إلى المنظمة التي يعمل فيها ، و إلى الأسلوب المتبع من طرف الدارسات لتحفيز عاملها و الحفاظ عليهم .

و الجزائر واحدة من بين الدول التي تحاول الالتحاق بهذا التطور من اجل تحسين أداء مؤسساتها و رفع مستوى ولاء موظفيها إلى أن مجمل المشاكل التي عانتها في العشرية الأخيرة حول الحديث عن الحقوق المادية و المعنوية المتردية مثل ضعف الأجر و عدم كفايته ، و اللامبالاة من المسؤولين ، و صعوبة الاتصال ، جاء في هذا البحث ليلقي على واحدة من بين المؤسسات الرياضية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة هي الأخرى تحاول الاستفادة من عاملها بما يحقق أهدافها و أهداف المجتمع .

ومن هنا جاء اختيارنا لهذا الموضوع قصد الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية :

### التساؤل العام لإشكالية الدراسة:

- هل للحوافز دور في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية ؟

و الذي تندرج تحته الأسئلة الفرعية التالية :

### التساؤلات الجزئية:

- هل تساعد الحوافز المادية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية ؟

- هل تساعد الحوافز المعنوية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية ؟

### 3- أهداف الدراسة :

- إن الهدف المرجو من هذه الدراسة هو محاولة إبراز دور الحوافز بنوعها المادية و المعنوية و مستوى ولاء و

إخلاص العاملين في المنظمة الرياضية في ظل الإصلاحات التي يشهدها قطاع الرياضة حالي و ذلك من خلال

- التعرف على دور الحوافز المادية ( الأجر ، المكافآت ، الترقية ) بأداء العاملين في المؤسسة الرياضية و دورها في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين .

- التعرف على دور الحوافز المعنوية كالمدح و الشاء و التشكر بالروح المعنوية للعاملين واستقرارهم في العمل وانضباطهم في المواعيد.

- الوقوف على أهم المشاكل التي تقف في وجه أداء العاملين و تحد من ولائهم التنظيمي.

- إبراز دور الولاء التنظيمي في إنماء قدرات العاملين و خلق الحماس و تشجيعهم على العمل .

## 4- أهمية الموضوع :

- التعرف على أهم الحوافز المادية المقدمة من طرف مديرية الشباب و الرياضة.
- التعرف على أهم الحوافز المعنوية المقدمة من طرف مديرية الشباب و الرياضة.
- التعرف على أهم المشاكل و العراقيل التي تقف أمام تطبيق نضام الحوافز .
- التعرف على أهم توجهات العاملين و على أهم الحوافز المفضلة لديهم .

## 5- فرضيات الدراسة :

## 5-1-الفرضية العامة :

- للحوافز دور في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الرياضية .

## 5-2-الفرضيات الجزئية :

- للحوافز المادية دور في تحقيق الولاء التنظيمي للعمال في المؤسسات الرياضية .
- للحوافز المعنوية دور في تحقيق الولاء التنظيمي للعمال في المؤسسات الرياضية .

## الفصل الثالث

### الإجراءات الميدانية للدراسة

- 1- الدراسة الاستطلاعية
- 2- المنهج المتبع في الدراسة
- 3- مجتمع وعينة الدراسة
- 4- أدوات جمع البيانات والمعلومات
- 5- إجراءات التطبيق الميداني للأداة
- 6- الأساليب الإحصائية

## 1- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الطالب الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية لبحثه ، وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث ، والتحقق من مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات ، ومعرفة الزمن المناسب والمتطلب لإجرائها، وحتى تتمكن من معرفة مختلف الجوانب المراد دراستها قمنا بزيارة مديرية الشباب والرياضة المعنية بالدراسة وذلك من أجل الإلمام والإحاطة بجوانب المشكلة المعالجة في بحثنا، وذلك من خلال التعرف على دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة.

## 2- المنهج المتبع في الدراسة :

إن اختيار منهج البحث يعتبر من أهم المراحل في عملية البحث العلمي ويعني جملة المبادئ والقواعد التي يجب إتباعها من ألف بحثه إلى يائه، بغية الكشف عن العلاقات العامة والجوهرية والضرورية التي تخضع لها ظواهر موضوع الدراسة. (سلاطينة، الجيلاني، 2004، ص27)

كما يساعدنا أيضا في توضيح كيفية جمع البيانات والمعلومات حول الموضوع المدروس والذي هو بالعنوان الآتي (دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي في مديرية الشباب و الرياضة ).

ويعرف المنهج الوصفي بأنه "وصف العلاقة بين المتغيرات وصفا كميًا، أي تحديد الدرجة التي ترتبط بها متغيرات كمية بعضها ببعض الآخر" (أبو علام، 2004 ص 231).

واستخدم الطالب المنهج الوصفي التحليلي الذي لا يقتصر عن وصف الظاهرة، بل يتعداه إلى تحليل وتفسير أبعاد الظاهرة والربط بين مدلولاتها، للوصول إلى استنتاجات تفيد في الفهم الواقعي والحقيقي للدراسة . إذ يعتبر من أحسن المناهج التي تتسم بالموضوعية ذلك أن المستجوبين يجدون كل الحرية في التعبير عن آرائهم ، وزيادة عن هذا فطبيعة موضوعنا تتطلب مثل هذا المنهج مما دفعنا لاختياره.

## 3- مجتمع وعينة الدراسة :

• **مجتمع الدراسة :** يعرف **grawitz** المجتمع على أنه :مجموعة منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات. (موريس أنجرس، 2004، ص29).

إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها، ومجتمع الدراسة يتكون من مسيري وإداريي مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة والبالغ عددهم (35) حسب المعلومات التي تم الحصول عليها من مدير مديرية الشباب والرياضة وفي ضوء هذه المعطيات يمكننا تحديد عينة البحث.

**عينة البحث وكيفية اختيارها:** لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على طريقة المسح الشامل ( الحصر الشامل )، وذلك راجع إلى أن عدد إداريي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة قليل ويقدر ب35 إداري، وهذا ما يسهل علينا إجراء العمل

الميداني من خلال توزيع الاستمارة على جميع الموجودين داخل المديرية ، وبهذا يتم الحصول على نتائج تمثل المجتمع ككل. فتمثلت عينة البحث في :30 إداري من مجموع المجتمع الأصلي.

#### 4- أدوات جمع البيانات والمعلومات:

##### • الاستبيان:

قمنا في بحثنا هذا استعمال تقنية الاستمارة كأداة لجمع البيانات و في أبسط صورة و هو: "عبارة عن مجموعة من الأسئلة تعد إعدادا محددًا و ترسل بواسطة البريد أو تسلم مباشرة إلى الأشخاص المختارين لتسجيل إيجابيتها على صحيفة الأسئلة الواردة و يتم ذلك دون معاونة الباحث لأفراد سواء في فهم الأسئلة أو تسجيل الإجابات عليها، وقد تتراوح الاستمارة الاستبيان من قائمة صغيرة للأسئلة إلى صغير قد يتجاوز عشرات الصحف، كما تختلف من ناحية نوع الأسئلة (مغلقة، مفتوحة، نصف مفتوحة). ( محمد حسن علاوي و أسامة كامل راتب، 1999، ص 36).

#### -- ثبات الأداة "الاستبيان" :

الثبات يعتبر عامل في عملية تقنين الاستبيان ، وهو يعني أن يكون الاستبيان على درجة عالية من الدقة والاستقرار في النتائج المحصل عليها . ويشير "رايتسون" و"جاسمان" وآخرون إلى أن الثبات يعني درجة ثبات ما يقيسه الاستبيان ، وكما تشير " رمزية الغريب " إلى أن الثبات يعني أن يعطي الاختبار نفس النتائج إذا ما أعيد على نفس الأفراد وفي نفس الظروف.

حيث قام الطالب بتوزيع الاستبيان في المرحلة الأولى على عينة من الموظفين الإداريين بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة وبلغ عددهم 05 موظفين بغية التعرف على مدى صلاحية الاداة المستعملة في الدراسية ، وللتأكد من ثبات الأداة "الاستبيان" :

الثبات يمثل العامل الثاني في الأهمية بعد الصدق في عملية تقنين الاستبيان ، وهو يعني أن يكون الاستبيان على درجة عالية من الدقة والإتقان ، فيما وضع لقياسه .

ويشير "رايتسون" و"جاسمان" وآخرون إلى أن الثبات يعني درجة ثبات ما يقيسه الاستبيان ، وكما تشير " رمزية الغريب " إلى أن الثبات يعني أن يعطي الاختبار نفس النتائج إذا ما أعيد على نفس الأفراد وفي نفس الظروف.

حيث قام الطالب الباحث بتوزيع الاستبيان في المرحلة الأولى على عينة موظفي مديرية الشباب والرياضة وبلغ عددهم 05 موظفين .

ألفا كرونباخ : وللتأكد من ثبات الاستبيان قمنا بإتباع طريقة ألفا كرونباخ ، وكانت النتيجة كما يلي:  
الجدول رقم (1). يبين قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان ككل.

المحور	قيمة ألفا كرونباخ
الأول	0.54
الثاني	0.46
الكلية	0.87

- صدق المحكمين:

تم التأكد من صدق اداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان المستخدم بطريقة إيجاد صدق المحتوى لل فقرات وذلك من خلال عرضها بصورتها الأولية على لجنة من الأساتذة المقترحة من طرف المشرف وعددهم خمس محكمين ، وطلب منهم إبداء الرأي حول مدى السلامة اللغوية لصياغة الفقرات ووضوح معناها ومدى قدرتها على مدى تحقيق الدراسة ، وقد تم الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات الأساتذة من حيث إعادة الصياغة لبعض الفقرات ، او حذفها أو تعديلها كما هو موضح في الملحق.

#### 5- إجراءات التطبيق الميداني للأداة

##### المجال المكاني:

أجريت الدراسة الميدانية لموضوع: " دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي " بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

##### أ- تعريف مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة :

مديرية الشباب و الرياضة بولاية المسيلة هي مؤسسة عمومية أنشأت بعد التقسيم الإداري الجديد سنة 1984 و باشرت أعمالها في بداية 1985 و بعد سنتين أي في 01 جانفي 1987 أعيدت هيكلة مصالح الولاية، و أصبحت تشمل أقسام و مصالح ، حيث التحق قطاع الشبيبة و الرياضة بقسم استثمار الموارد البشرية، و أصبحت تشمل مصلحة الشباب و الرياضة ، وبعد صدور المرسوم التنفيذي رقم: 234/90 المؤرخ في 20 جويلية 1990، الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة و الرياضة حيث تنظم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية إلى أن جاء المرسوم التنفيذي رقم : 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية ترقية الشبيبة في الولاية لتصبح التسمية مديرية الشباب و الرياضة.

و تعتبر مديرية الشباب و الرياضة مؤسسة ذات طابع خدمي وذلك نظرا للمساهمة الكبيرة لها في تنشيط الميدان الرياضي و الشباني داخل مناطق الولاية وحتى من الخارج من خلال تبادل النشاطات مع الولايات الأخرى كتنظيم

دورات مشتركة في مختلف الرياضات، وتعتمد المديرية في نشاطها على عدة مصالح تابعة لها وكل مصلحة متخصصة في مجال معين.

كما يتركز أساس نشاط مديرية الشباب والرياضة في متابعة النوادي الرياضية، و الرابطة وتفعيل دورها في شتى المجالات وذلك بالمساهمة في الدعم المعنوي و المادي، وكذا متابعتها لأجل تحسين الأداء للنوادي الرياضية وكذا النشاطات الشبانية عموما و المتابعة الميدانية لها.

#### ب- المصالح التابعة للمديرية :

##### • مصلحة التربية البدنية و الرياضية :

و تتكون من ثلاثة مكاتب :

- مكتب تطوير التربية البدنية و الرياضية .
- مكتب اكتشاف المواهب الرياضية الشابة و تطويرها .
- مكتب الجمعيات الرياضية و التظاهرات الرياضية .

##### • مصلحة نشاطات الشباب :

و تتكون من ثلاث مكاتب :

- مكتب الاتصال و إعلام الشباب .
- مكتب البرامج الاجتماعية و التربوية و تسلية الشباب .
- مكتب مشاريع الشباب و ترقية الحركة الجمعوية .

##### • مصلحة التكوين و إدارة الوسائل :

و تتكون من ثلاث مكاتب :

- مكتب الموظفين و التكوين .
- مكتب الميزانية و متابعة إعانات و مساعدات الجمعيات الرياضية و الشبانية و مراقبتها .
- مكتب الوسائل العامة .

##### • مصلحة الاستثمارات و التجهيزات :

- مكتب المنشآت و التجهيزات .
- مكتب التقييس و الصيانة.
- مكتب الإحصائيات و البرامج .

وكذلك توجد مفتشتين واحدة لمصلحة الرياضة و الأخرى لمصلحة الشباب .

- . المجال الزمني :

كانت بداية الطالب الباحث لهذه الدراسة بتاريخ 27-12-2015 إلى غاية 27-02-2016 بالنسبة للجانب النظري أما الجانب التطبيقي فقد كانت بتاريخ 28-02-2016 إلى غاية 05-05-2016.

- المجال البشري :

يمثل المجال البشري لدراستنا الموظفين الإداريين بمدنية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.

● متغيرات الدراسة :

- المتغير المستقل : وهو العامل الذي يردي الباحث قياس مدى تأثيره في الظاهرة المدروسة وعمامة ما يعرف

باسم المتغير أو العامل التجريبي، ويتمثل في دراستنا في " دور الحوافز "

- المتغير التابع: وهذا المتغير هو نتاج تأثير العامل المستقل في الظاهرة، ويتمثل في دراستنا هذه في

"الولاء التنظيمي "

6-الأساليب الإحصائية :

- الحزم الإحصائية (SPSS): هي احد واهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات , إذ يتمتع هذا البرنامج بالعديد من الخصائص الفريدة التي تميزه عن باق البرامج المماثلة , وأهم هذه الخصائص , بساطة الاستخدام وسهولة الفهم . ( عبد الحميد عطية , 2001 , ص391 ) .

ثم استخدام البرنامج الإحصائي ( SPSS ) الإصدار رقم 22 عن طريق الأساليب الإحصائية التالية :

- معامل الثبات ألفا كرومباخ:

- النسبة المئوية :

التكرار × 100

النسبة المئوية =

مجموع التكرارات

اختبار كا<sup>2</sup>:

يعتبر اختبار كا<sup>2</sup> من أفضل الاختبارات الإحصائية التي تستخدم في حساب دلالة الفروق بين تكرارات النسبة و التكرارات و يستخدم كا<sup>2</sup> لحساب دلالة فرق البيانات العددية التي يمكن تحويلها إلى تكرار أو نسب مئوية و تقوم فكرتها الأساسية على قياس مدى اختلاف التكرارات المشاهدة و التكرارات المتوقعة و المحتملة الحدوث.<sup>(1)</sup> - عبد المنعم أحمد الدردير - الإحصاء البارامترى و اللابارامترى - عالم الكتب - القاهرة - 2006 - ص130 .

# الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

عرض وتحليل النتائج

مناقشة فرضيات الدراسة

## عرض وتحليل النتائج

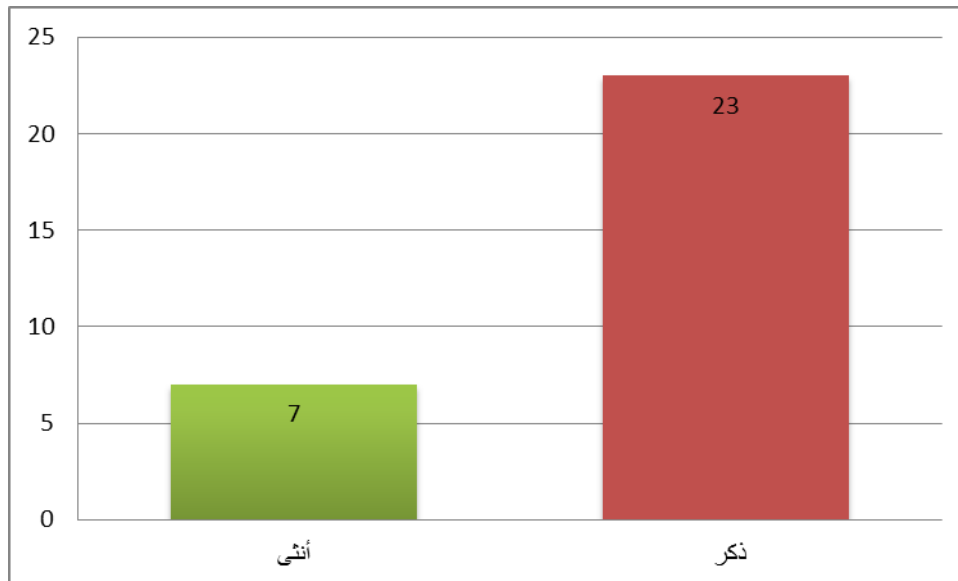
أ/ تحليل البيانات الوصفية الخاصة باستبيان .

\*- حسب متغير الجنس :

الجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
76.70%	23	ذكر
23.30%	7	أنثى
100%	30	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم الإجمالي 100 فردا (موظفا)، اذ نلاحظ أن 23 فردا يمثلون حجم الذكور ( الموظفين ) بنسبة بلغت 76.70% وهي النسبة الغالبة في تمثيل عينة الدراسة ، أما عدد الإناث (الموظفات ) قدر ب (07) بنسبة قدرت ب 23.30%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (1)



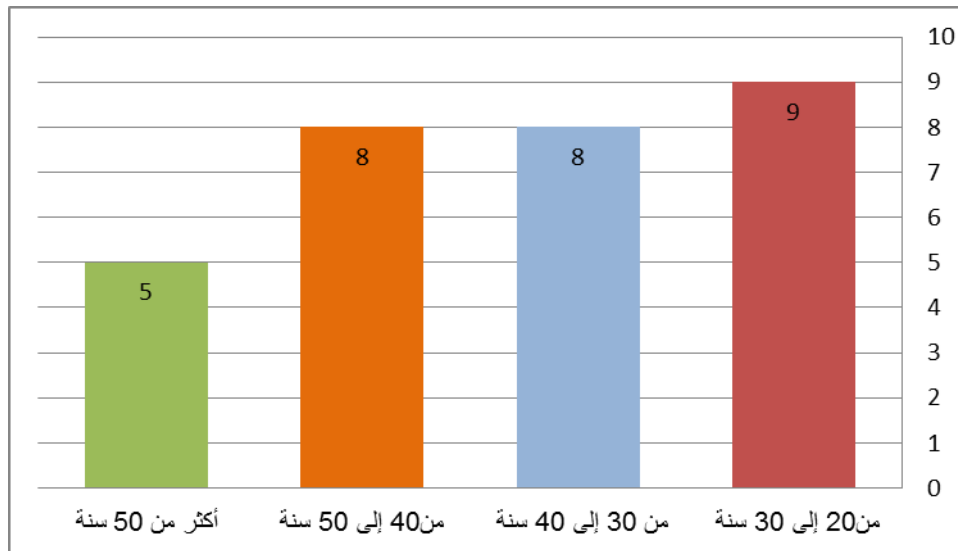
الشكل رقم (1) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

\* - حسب متغير السن :

الجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
30%	9	من 20 إلى 30 سنة
26.7%	8	من 30 إلى 40 سنة
26.7%	8	من 40 إلى 50 سنة
16.6%	5	أكثر من 50 سنة
100%	30	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن 09 أفراد يمثلون حجم الموظفين الذين ينتمون إلى فئة المحدد مجالا من 20 سنة إلى 30 سنة ونسبة بلغت 30%، أما عدد الموظفين الذين يمثلون الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة فكان عددهم 08 موظفاً وبنسبة قدرت بـ 26.7%، وكان عدد الموظفين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية المحددة في مجال من 40 إلى 50 سنة وبنسبة قدرت بـ 26.7%، و الذين تجاوزت أعمارهم 50 سنة (05) موظفين وبنسبة قدرت بـ 16.7%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (2)



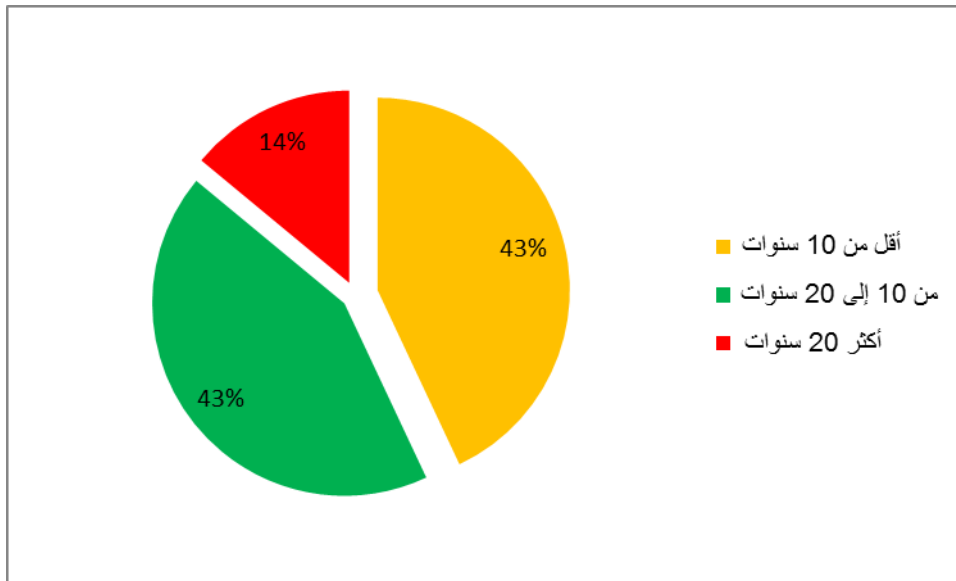
الشكل رقم (2) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

\* - حسب متغير الخدمة في المؤسسة :

الجدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخدمة في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الخدمة في المؤسسة
%43.30	13	أقل من 10 سنوات
%43.30	13	من 10 إلى 20 سنوات
%13.30	4	أكثر 20 سنوات
%100	30	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن 13 من أفراد عينة الدراسة يمثلون عدد الموظفين الأقل من 10 سنوات بنسبة بلغت %43.30، أما عدد الموظفين الذين ينتمون للمجال (10-20 سنة خدمة في المؤسسة) فكان عددهم 13 موظفاً وبنسبة قدرت بـ %43.30، وكان عدد الموظفين الذين تجاوزوا 20 سنة خدمة في المؤسسة (04) موظفين وبنسبة قدرت بـ %13.30، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (3)



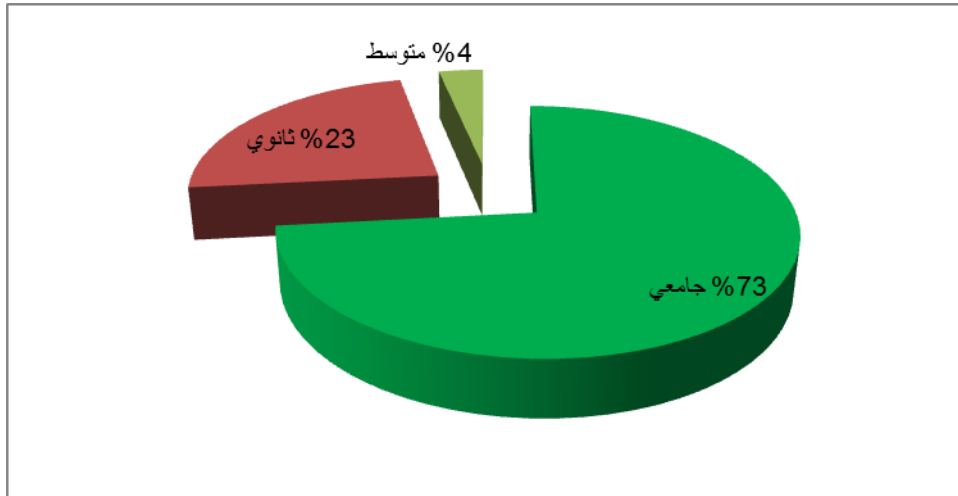
الشكل رقم (3) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخدمة في المؤسسة

\*- حسب متغير المؤهل العلمي :

الجدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل
%73.30	22	جامعي
%23.30	07	ثانوي
%3.30	01	متوسط
%100	30	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن 22 موظف لهم مستوى تعليم العالي (جامعي)، وهو عدد يمثل أغلبية أفراد عينة الدراسة بنسبة بلغت %73.30، أما بالنسبة لموظفين المتحصلين على مستوى تعليمي ثانوي كان عددهم (07) موظفين بنسبة قدرت بـ %23.30، في حين كان عدد الموظفين الذين ينتمون إلى التعليم (متوسط) فكان عددهم (01) بنسبة قدرت بـ (04)، ان أفراد عينة الدراسة يمثلون المستويات التعليمية التالية ( جامعي، ثانوي، متوسط )، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (4)



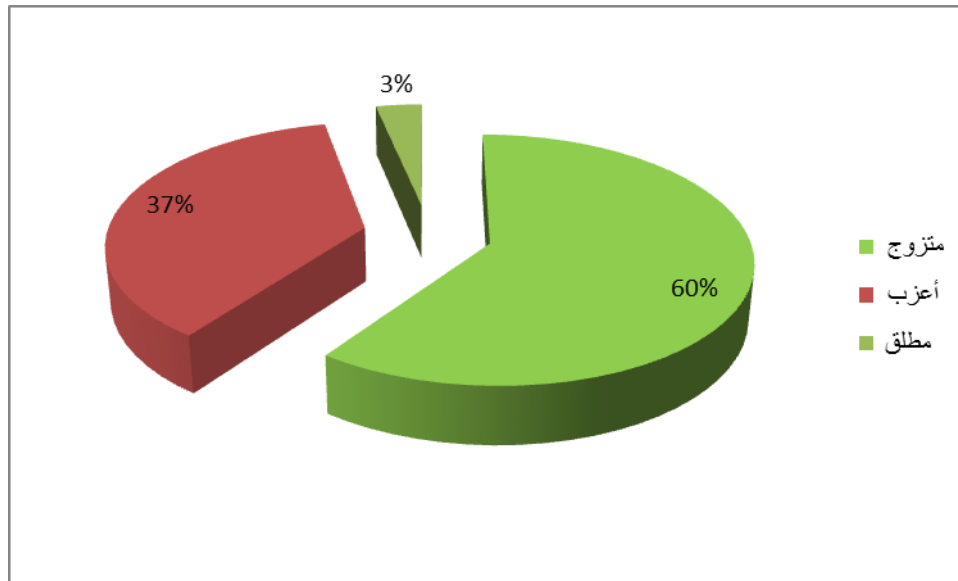
الشكل رقم (4) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي .

\* - حسب متغير الحالة العائلية :

الجدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة العائلية
60%	18	متزوج
36.70%	11	أعزب
3.30%	01	مطلق
100%	30	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن 18 موظف متزوجين ، وهو عدد يمثل أغلبية أفراد عينة الدراسة بنسبة بلغت 60%، أما بالنسبة للموظفين الذين ينتمون إلى فئة العزاب كان عددهم ( 11 ) موظف بنسبة قدرت بـ 36.70%، في حين كان عدد الموظفين الذين كانت حالتهم العائلية الانفصال ( مطلق ) فكان عددهم (01) بنسبة قدرت بـ ( 3.30% ) ، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (5)



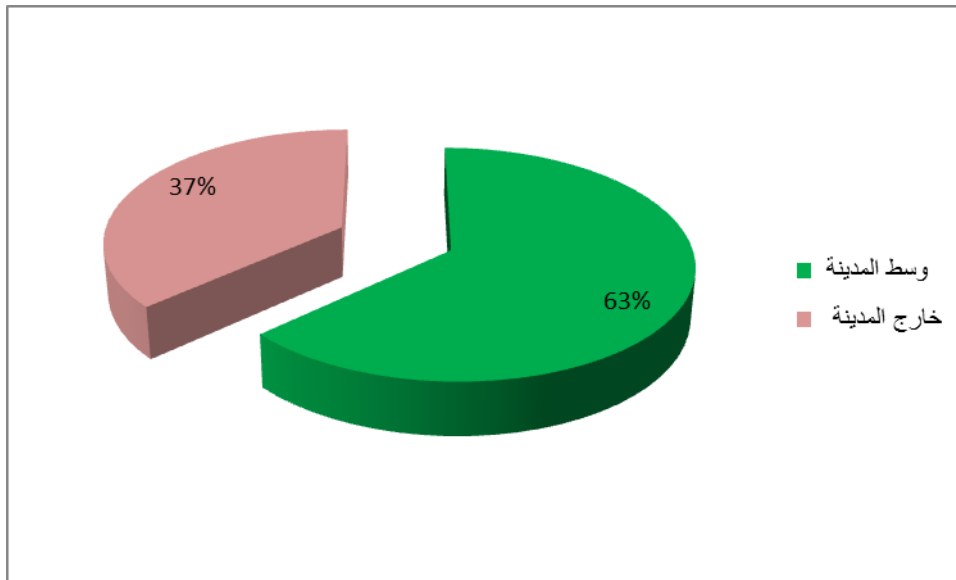
الشكل رقم (5) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية .

\* - حسب متغير السكن :

الجدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السكن

النسبة المئوية	التكرارات	السكن
%60.30	19	وسط المدينة
%36.70	11	خارج المدينة
%100	30	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن 91 موظف يقطنون بوسط المدينة ، وهو عدد يمثل أغلبية أفراد عينة الدراسة بنسبة بلغت %60.30، أما بالنسبة للموظفين الذين يقطنون خارج كان عددهم ( 11) موظف بنسبة قدرت بـ 36.70، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (6)



الشكل رقم (6) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السكن .

ب/ تحليل أسئلة الاستبيان الخاص بالموظفين :

\* المحور الأول: للحوافز المادية دور ايجابي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى الموظفين :

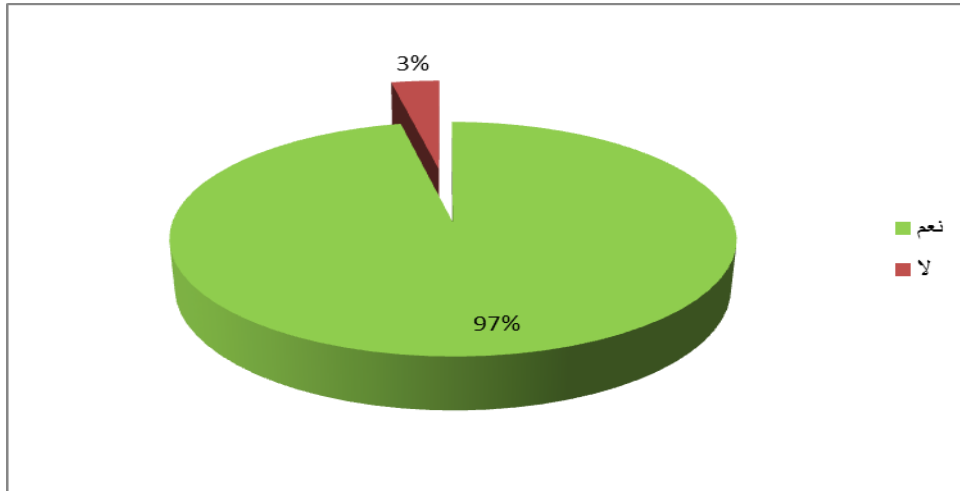
السؤال رقم (08):

• هل الزيادة في أحرك تزيد من ولائك للمؤسسة ؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتائج الموضحة في

الجدول التالي :

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 01
دال عند مستوى 0.01	0.000	26.13	1	14	15	%96.66	29	نعم
				-14	15	%04.34	1	لا
				////		%100	30	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (8) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (29) فرداً بنسبة مئوية بلغت %96.66، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (01) فرد بنسبة مئوية قدرت % 04.33، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 26.13 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو %99 مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة %1.



الشكل رقم (8) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)

الاستنتاج :

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن الزيادة في الاجر تزيد من ولاء الموظفين اتجاه مؤسستهم.

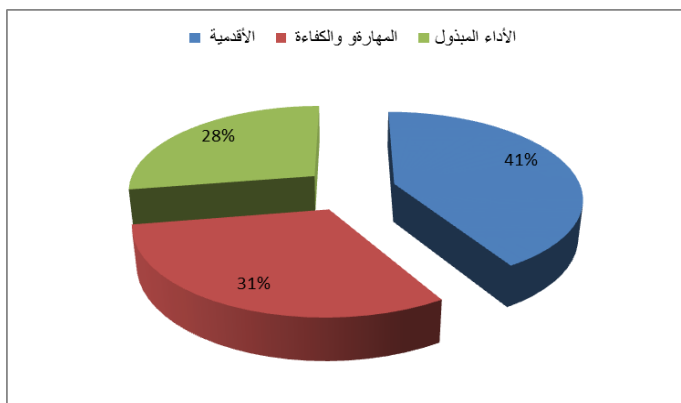
السؤال رقم (08):

نص السؤال رقم (08) بالنسبة لأفراد عينة الدراسة الذين أجابوا على السؤال السابق بالبديل " نعم " الذي ينص " هل الزيادة في أجرك تزيد من ولائك للمؤسسة ؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي التي توضح بدائل السؤال 08 أن سبب الزيادة قد يعود إلى " الاقدمية، المهارة والكفاءة ، الأداء المبذول "

الجدول رقم (8) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقع والمشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 02
دال عند مستوى 0.05	0.03	8.66	2	4.5	7.5	%41.37	12	الأقدمية
				1.5	7.5	%31.03	9	المهارة والكفاءة
				0.5	7.5	%27.58	8	الأداء المبذول
						%100	29	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (8) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (29) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل " الاقدمية " وقد بلغ عددهم (12) فرداً بنسبة مئوية بلغت 41.37 %، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " الكفاءة والمهارة " والبالغ عددهم (09) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 31.03 %، وأما المجموعة الثالثة كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " الأداء المبذول " وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 8.66 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق



دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الشكل رقم (8) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08) الاستنتاج:

من خلال الجدول رقم (8) نستنتج ان أغلبية الموظفين يصرحون ان الاقدمية هي السبب المباشر في الولاء للمؤسسة هي الاقدمية

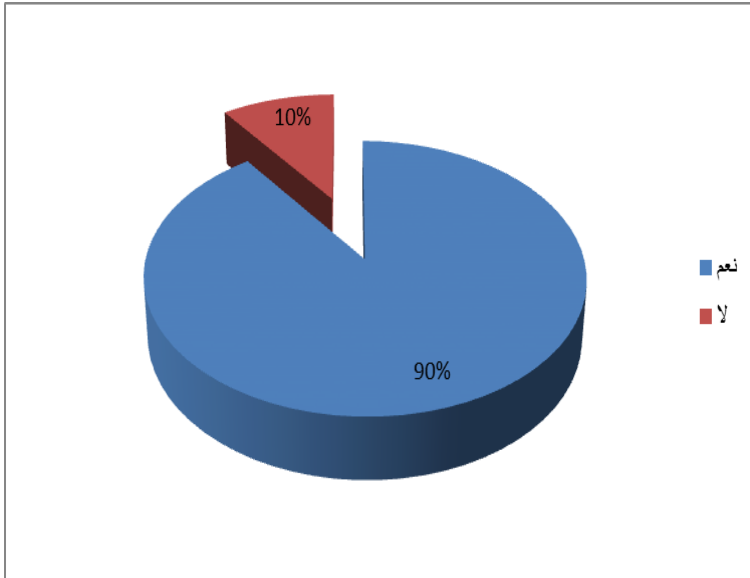
السؤال رقم (09):

نص السؤال رقم (09) على: " هل الأجر الذي تتقاضاه يمنحك مكانة اجتماعية داخل مؤسستك ؟ ، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (9) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (9)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 03
دال عند مستوى 0.01	0,000	19.20	1	12	15	%90	27	نعم
				-12	15	%10	3	لا
				////		%100	30	الاجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (9) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (27) فرداً بنسبة مئوية بلغت %90، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (03) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 10 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 19.20 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو %99 مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة %1.



الشكل رقم (9) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (9) الاستنتاج:

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج ، أن أغلبية الموظفين يرون ان قيمة الاجر الذي يتلقونه يعطيهم مكانة اجتماعية داخل المؤسسة .

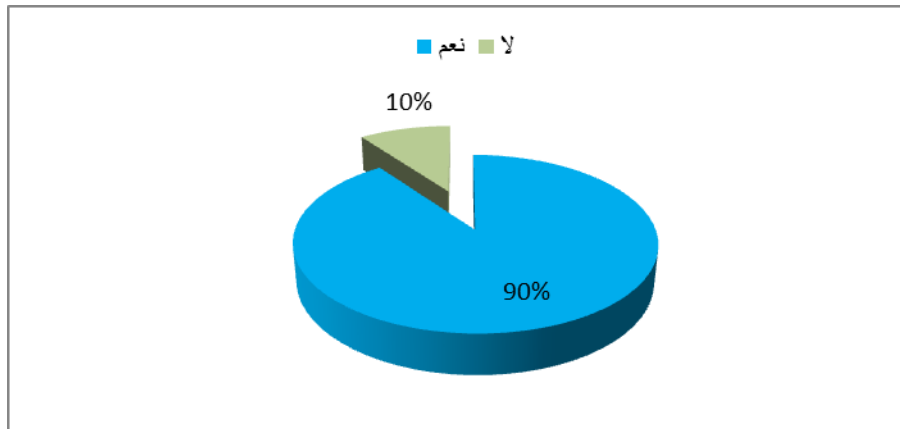
السؤال رقم (10):

نص السؤال رقم (10) " هل سبق وان استفدت من الترقية، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 04
دال عند مستوى 0.01	0,000	19.20	1	-9	15	%90	27	نعم
				18	15	%10	03	لا
				////		100	30	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (10) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (27) فرداً بنسبة مئوية بلغت 90%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (03) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 10%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 19.20 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.



الشكل رقم (10) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

الاستنتاج : من خلال الجدول رقم 10 نستنتج ان اغلبية الموظفين استفادو من الترقية داخل المؤسسة

السؤال رقم (11):

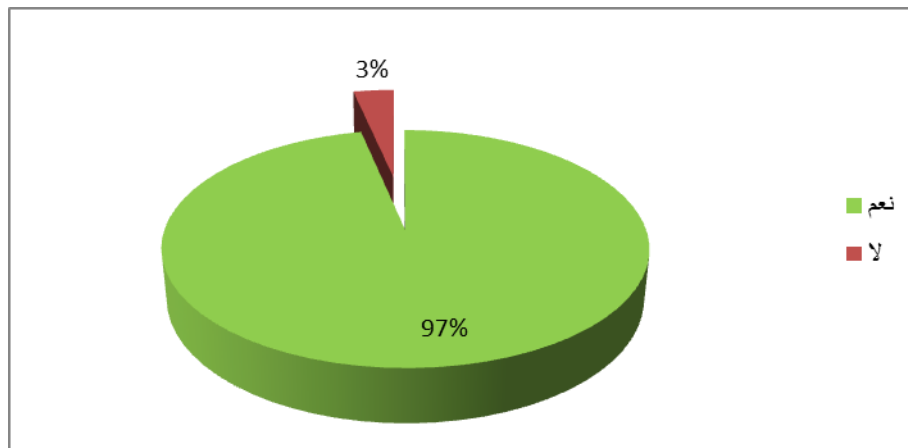
نص السؤال رقم (11): هل سياسة الترقية المتبعة لمؤسستك زاد في انتمائك لها ؟

وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقع والمشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 01
دال عند مستوى 0.01	0.000	26.13	1	14	15	%96.66	29	نعم
				-14	15	%04.34	1	لا
				////		%100	30	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (11) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (29) فرداً بنسبة مئوية بلغت %96.66، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (01) فرد بنسبة مئوية قدرت % 04.33، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 26.13 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو %99 مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة %1.



الشكل رقم (11) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

الاستنتاج:

من خلال الجدول رقم 11 نستنتج ان السياسة المتبعة من طرف المؤسسة في الترقية للموظفين تزيد من ولائهم لها.

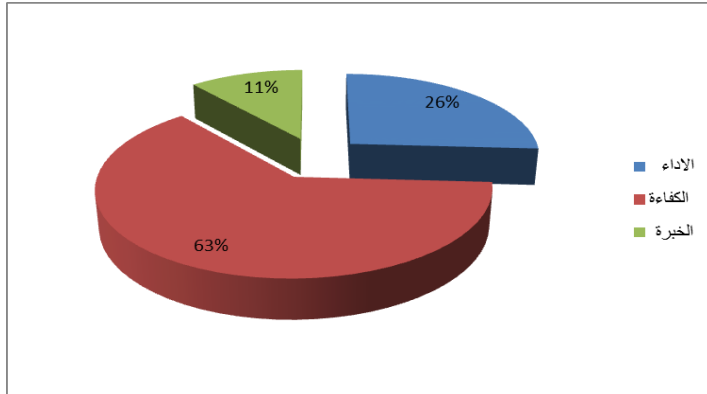
السؤال رقم " 11 "

نص السؤال رقم (11) بالنسبة لأفراد عينة الدراسة الذين أجابوا على السؤال السابق بالبدليل " نعم الذي ينص " هل سياسة الترقية المتبعة لمؤسستك زاد في انتمائك لها ؟ والذي تفرع منه السؤال الذي يقدم بدائل وأسس التي تعتمدها المؤسسة وفق البدائل " الاداء ، الكفاءة ، الخبرة " وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (11) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 02
دال عند مستوى 0.05	0.00	17.46	2	-0.5	7.5	%25.92	7	الاداء
				9.5	7.5	%62.96	17	الكفاءة
				-4.5	7.5	%11.11	3	الخبرة
				%100			27	الإجمالي

الشكل رقم (11) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)



من خلال الجدول أعلاه رقم (11) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (27) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (06) بالبدليل " الكفاءة " وقد بلغ عددهم (17) فرداً بنسبة مئوية بلغت 62.96 %، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبدليل " الاداء " والبالغ عددهم (07) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 25.92 %، وأما المجموعة الثالثة كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبدليل " الخبرة " والبالغ عددهم 03 بنسبة مئوية قدرت بـ 11.11 % وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 17.46 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الاستنتاج:

نستنتج من خلال الجدول رقم 12 ان اغلبية الموظفين والذين كانت اجابتهم بنعم كان ذلك راجع الى الكفاءة

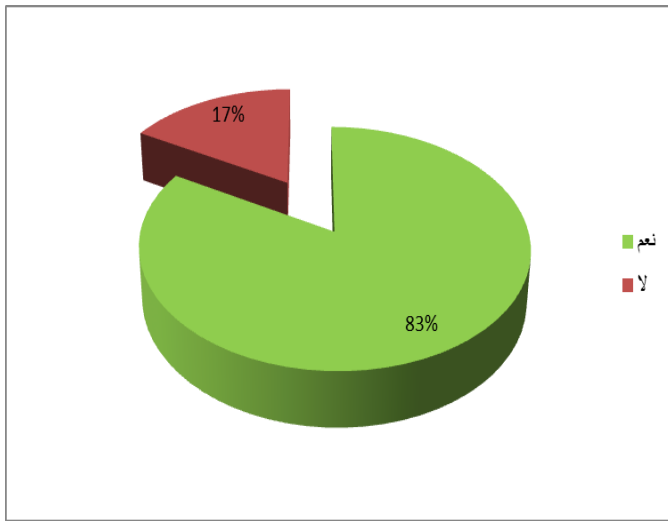
السؤال رقم (12):

نص السؤال رقم (12) على: هل تقدم المؤسسة مكافآت على العمل الإضافي مم يدفعك للتمسك بها ؟ ، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 07
دال عند مستوى 0.05	0.00	13.33	1	10	15	%83.3	25	نعم
				-10	15	16.66	5	لا
				////		%100	30	الإجمالي

الشكل رقم (12) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)



من خلال الجدول أعلاه رقم (12) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (12) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (25) فرداً بنسبة مئوية بلغت %83.3، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (05) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 16.66%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى

اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 13.33 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج:

نستنتج من خلال الجدول رقم 12 ان المؤسسة تقوم بتقديم مكافأة مالية عند القيام بعمل اضافي.

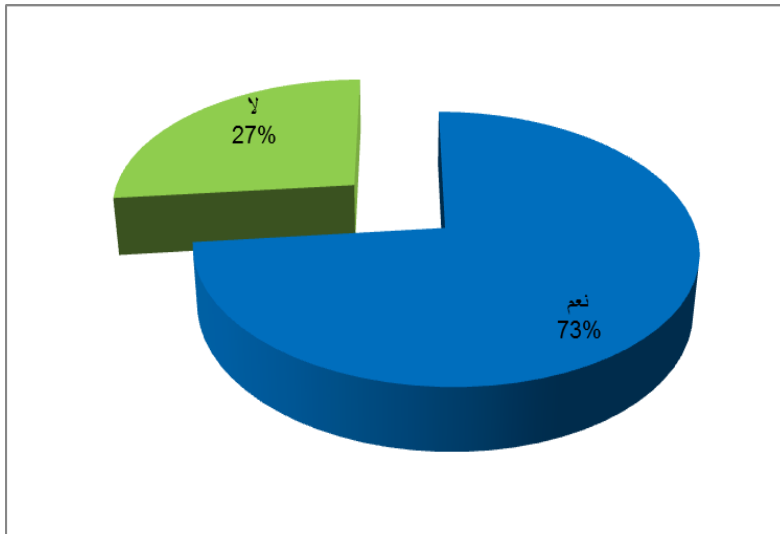
السؤال رقم (13):

نص السؤال رقم (13) على: هل تقدم المؤسسة خدمات ومزايا اجتماعية زادت من وفائك لعملك؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 07	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
نعم	22	73.3%	15	7	1	6.35	0.011	دال عند مستوى 0.05
لا	08	26.66%	15	-7				
الإجمالي	30	100%	30	////				

الشكل رقم (13) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)



من خلال الجدول أعلاه رقم (13) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (13) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (22) فرداً بنسبة مئوية بلغت 73.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (08) فرداً بنسبة

مئوية قدرت بـ 26.66%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 6.53 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الاستنتاج:

من خلال الجدول رقم 13 نستنتج ان المؤسسة تقوم بتوفير خدمات ومزايا اجتماعية تزيد من وفاء العاملين للمؤسسة.

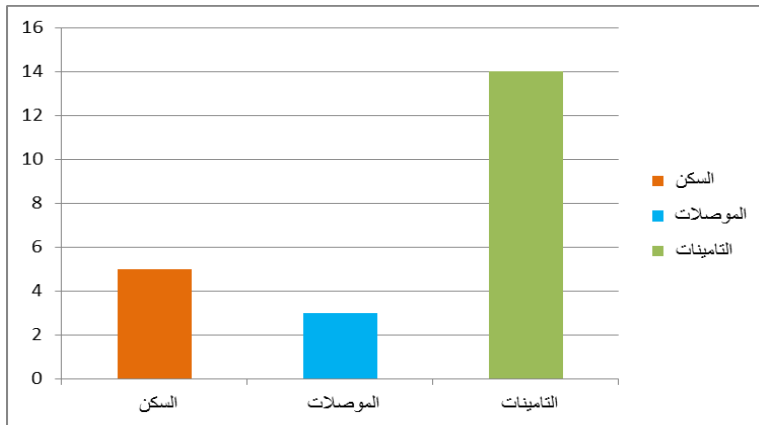
السؤال رقم (13):

نص السؤال رقم (13) بالنسبة لأفراد عينة الدراسة الذين أجابوا على السؤال السابق بالبديل " نعم الذي ينص " هل تقدم المؤسسة مكافآت على العمل الإضافي مم يدفعك للتمسك بها وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي التي توضح بدائل السؤال 13 أن نمط المكافآت وفق النمط المتاحة في البدائل " السكن، موصلات ، تأمينات " :

الجدول رقم (13) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة $K^2$	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقع والمشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 09
دال عند مستوى 0.05	020,0	9.20	2	-2.5	7.5	%22.7	5	السكن
				-4.5	7.5	13.66	3	الموصلات
				6.5	7.5	%63.3	14	التأمينات
				///		100	22	الإجمالي

الشكل رقم (13) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)



من خلال الجدول أعلاه رقم (13) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (22) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (09) بالبديل "التأمينات " وقد بلغ عددهم (14) فرداً بنسبة مئوية بلغت 63.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " السكن " والبالغ عددهم (5)

فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 22.7%، أما المجموعة الثالثة كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل " الموصلات " والبالغ عددهم (03) فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 13.66 ، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية ( $K^2$ ) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 9.20 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الاستنتاج :

من خلال الجدول رقم 13 نستنتج ان نوع الخدمات الاجتماعية الأكثر استفادة هي التأمينات للموظفين

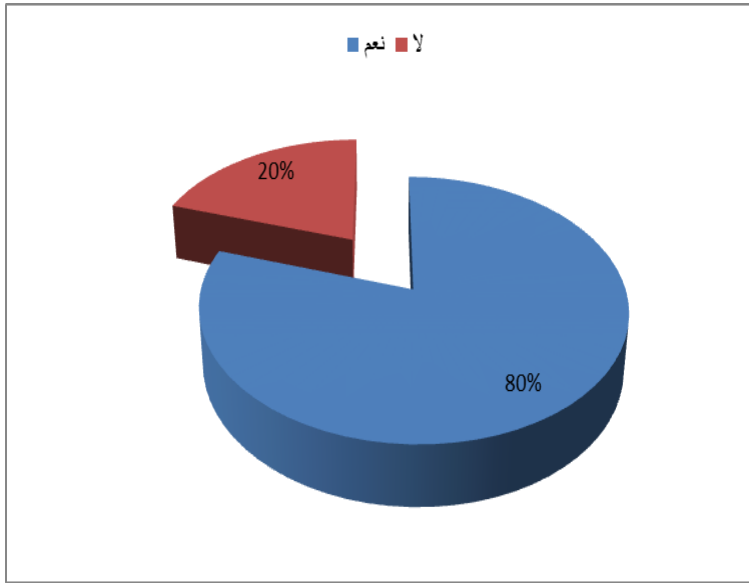
السؤال رقم (14):

نص السؤال رقم (14) على: هل ترى ان هناك استمرارية في الزيادات الدورية ؟ ، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 10
دال عند مستوى 0.05	0.001	10.80	1	9	15	80%	24	نعم
				-9	15	20	06	لا
				////		100%	30	الإجمالي

الشكل رقم (14) يوضح نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)



من خلال الجدول أعلاه رقم (14) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تحورت إجاباتهم على السؤال رقم (10) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (24) فرداً بنسبة مئوية بلغت 80%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (06) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 20% ، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية

(كاف) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 10.53 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الاستنتاج:

نستنتج من خلال الجدول رقم 14 أن هناك استقرار في الزيادات الدورية

\* المحور الثاني: للحوافز المعنوية دور ايجابي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى الموظفين

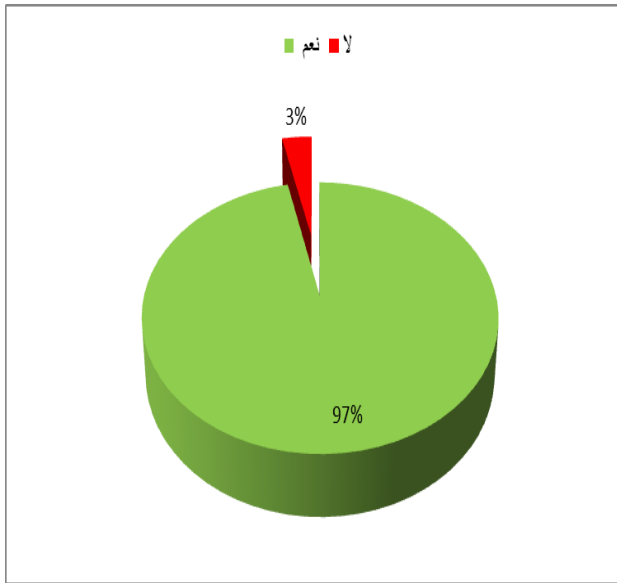
السؤال رقم (15):

نص السؤال رقم (15) على: " هل تحض بالأمن و الاستقرار في العمل ؟ ، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 11
دال عند مستوى 0.01	0,000	26.13	1	14	15	%96.66	29	نعم
				-14	15	%4.33	1	لا
				////		%100	30	الإجمالي

الشكل رقم (15) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)



من خلال الجدول أعلاه رقم (15) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (15) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (29) فرداً بنسبة مئوية بلغت %96.33، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (01) فرد بنسبة مئوية قدرت 4.66 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول

أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 26.13 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائية بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج:

نستنتج من خلال الجدول رقم 15 ان المؤسسة توفر الامن و الاستقرار في العمل

السؤال رقم (15):

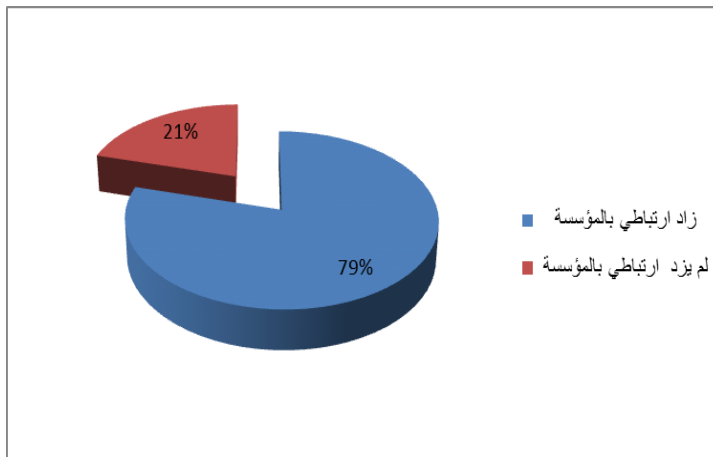
نص السؤال رقم (15) بالنسبة لأفراد عينة الدراسة الذين أجابوا على السؤال السابق بالبديل " نعم " الذي ينص على " هل تحض بالأمن و الاستقرار في العمل؟ التي توضح بدائل السؤال 15 أن شعور الموظف بالأمن والاستقرار في العمل يزيد الارتباط بالمؤسسة او لا يزيد الارتباط بها .

وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

القرار	مستوى الدلالة	K <sup>2</sup> قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 12
دال عند مستوى 0.01	0.000	26.00	1	8	15	%79.31	23	زاد الارتباطي بالمؤسسة
				-8	-15	%20.68	6	لم يزد ارتباطي بالمؤسسة
				////		%100	29	الإجمالي

الشكل رقم (15) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)



من خلال الجدول أعلاه رقم (15) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (29) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (12) بالبديل "زاد ارتباطي بالمؤسسة " وقد بلغ عددهم (23) فرداً بنسبة مئوية بلغت %79.31، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لم يزد ارتباطي بالمؤسسة " والبالغ عددهم

(6) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 20.68 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 26.60 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج:

ومن نستنتج ان من خلال الامن و الاستقرار في العمل الذي توفره المؤسسة زاد ارتباط الموظفين بمؤسستهم.

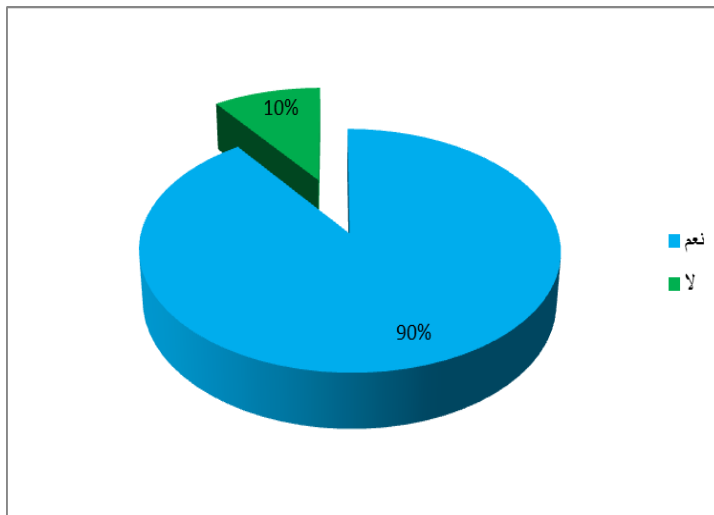
السؤال رقم (16):

نص السؤال رقم (16) على: " هل تساهم في اتخاذ القرار ؟ ، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 13
دال عند مستوى 0.01	0,000	19.20	1	12	15	%90	27	نعم
				-12	15	%10	3	لا
				////		%100	30	الإجمالي

الشكل رقم (16) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)



من خلال الجدول أعلاه رقم (16) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (13) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (27) فرداً بنسبة مئوية بلغت %90، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (03) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ %10، وللتأكد من دلالة

هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 19.20 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو %99 مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الاستنتاج:

من خلال تحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن المؤسسة تعطي أهمية وتشاور للعاملين والموظفين في اتخاذ القرار

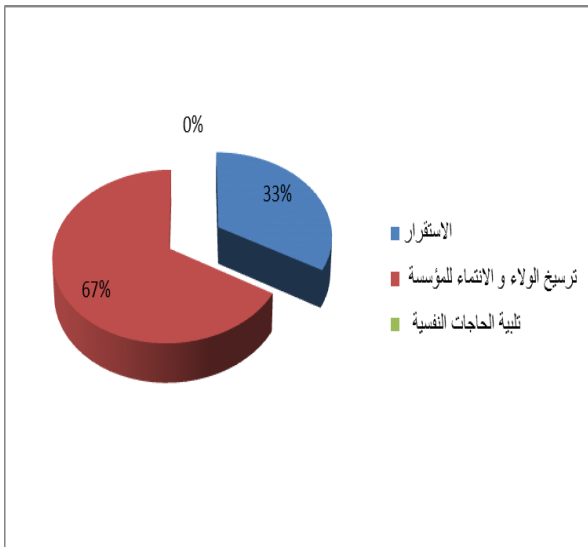
السؤال رقم (16):

يخص السؤال 16 أفراد عينة الدراسة الذين أجابوا بنعم على السؤال السابق بالبديل " نعم الذي بنص على " هل تشارك في اتخاذ القرار داخل مؤسستك ؟ ، وهل تسهم مشاركتك في تعزيز " الاستقرار ، تلبية الحاجات النفسية ، ترسيخ الانتماء والولاء للمؤسسة ، " وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 14	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار
الاستقرار	01	%33.3	1.5	-0.5	1	0.33	0,54	غير دال عند مستوى 0.05
ترسيخ الولاء و الانتماء للمؤسسة	2	%66.7	1.5	0.5				
تلبية الحاجات النفسية	00	00	00	////				
الإجمالي	03	100						

الشكل رقم (16) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)



من خلال الجدول أعلاه رقم (16) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (03) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (14) بالبديل "الاستقرار" وقد بلغ عددهم (01) فرداً بنسبة مئوية بلغت %33.3، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " ترسيخ الولاء والانتماء " والبالغ عددهم (02) فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ %66.7، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية

(ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 0.33 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي عدم وجود فرق دال إحصائياً بين المجموعتين .

الاستنتاج :

من خلال القراءة الإحصائية وتحليل نتائج الجدول السابق نستنتج ان من خلال المساهمة في اتخاذ القرار زاد في ترسيخ الانتماء و الولاء للمؤسسة

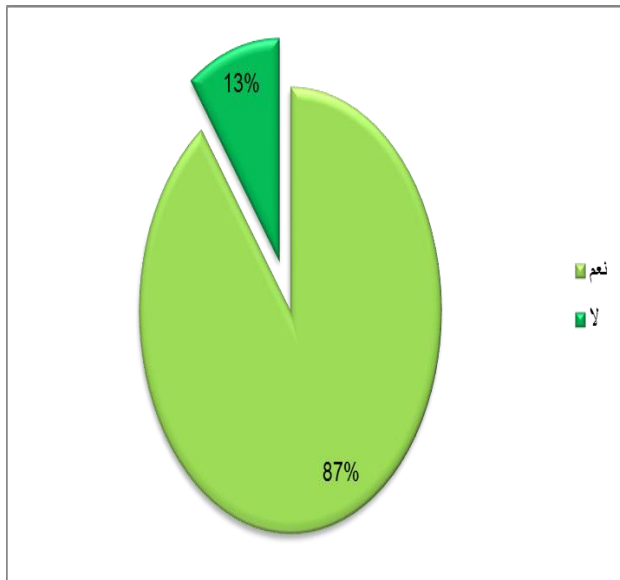
السؤال رقم (17):

نص السؤال رقم (17) على: " هل يولي رؤساء عملك الاهتمام و التقدير لك ما زادك علاقة بمؤسستك ؟ بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 15
دال عند مستوى 0.01	0,000	16.13	1	11	15	%86.66	26	نعم
				-11	15	%13.33	04	لا
				////		%100	30	الاجمالي

الشكل رقم (17) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)



من خلال الجدول أعلاه رقم (17) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (17) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (26) فرداً بنسبة مئوية بلغت %86.66، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (04) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ %13.33، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1)

قدرت بـ 16.13 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو %99 مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة %1.

الاستنتاج:

من خلال القراءة الإحصائية وتحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن اهتمام وتقدير رؤساء العمل يزيد من الولاء للمؤسسة .

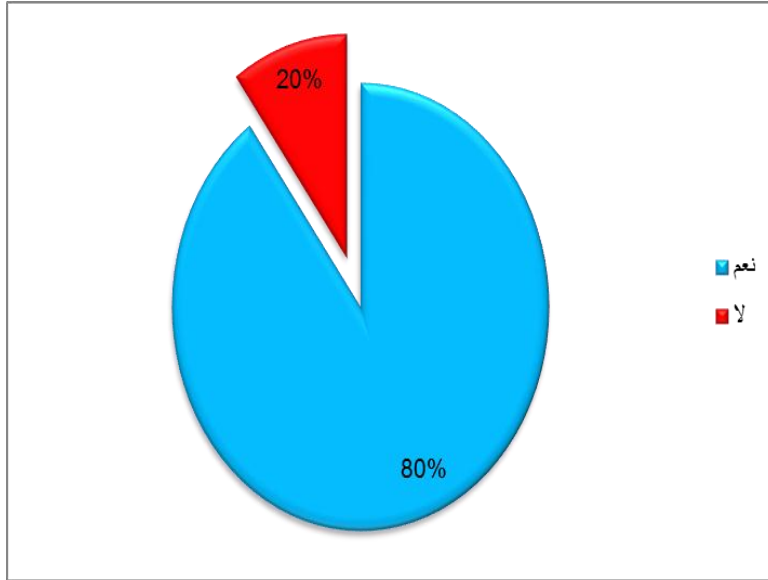
السؤال رقم (18):

نص السؤال رقم (18) على: " هل سبق ان استفدت من امتيازات جعلتك أكثر ارتباطا بعملك؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 16
دال عند مستوى 0.05	0,010	10.80	1	-9	15	%80	24	نعم
				9	15	%20	06	لا
				////		%100	30	الإجمالي

الشكل رقم (18) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)



من خلال الجدول أعلاه رقم (18) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (18) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (24) فرداً بنسبة مئوية بلغت %80، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (06) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ %20، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم

اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 10.80 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو %95 مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة %5. الاستنتاج:

من خلال القراءة الإحصائية وتحليل نتائج الجدول السابق نستنتج أن المؤسسة تقوم باعطاء امتيازات للموظفين جعلتهم أكثر ارتباطاً بعملهم

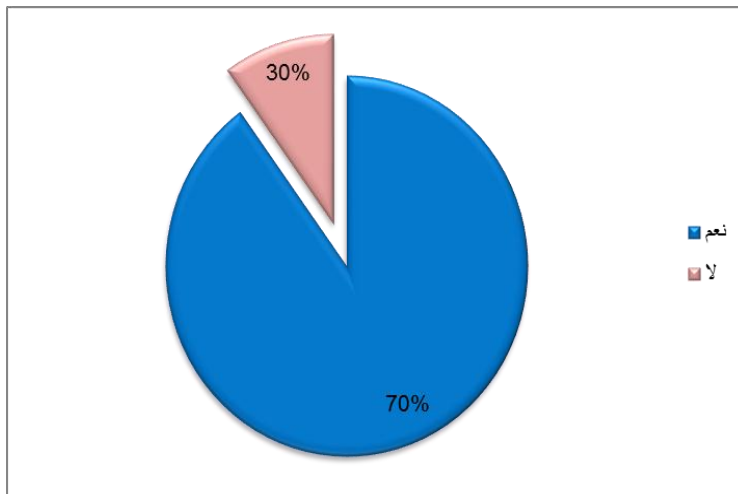
السؤال رقم (19):

نص السؤال رقم (19) على: " هل تتلقى عبارات شكر و ثناء كحافز يزيد من معنوياتك ويربطك أكثر بعملك ؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 17
دال عند مستوى 0.05	0,020	4.80	1	6	15	%70	21	نعم
				-6	15	%30	09	لا
				////		%100	30	الإجمالي

الشكل رقم (19) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)



من خلال الجدول أعلاه رقم (19) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (19) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (21) فرداً بنسبة مئوية بلغت %70، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (09) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ %30، وللتأكد

من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 04.80 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو %95 مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة %5. الاستنتاج :

ومنه نستنتج من خلال الجدول رقم 19 ان عبارات الشكر والثناء تعتبر كحافز وتزيد من معنويات والارتباط في العمل من طرف الموظفين

السؤال رقم (20):

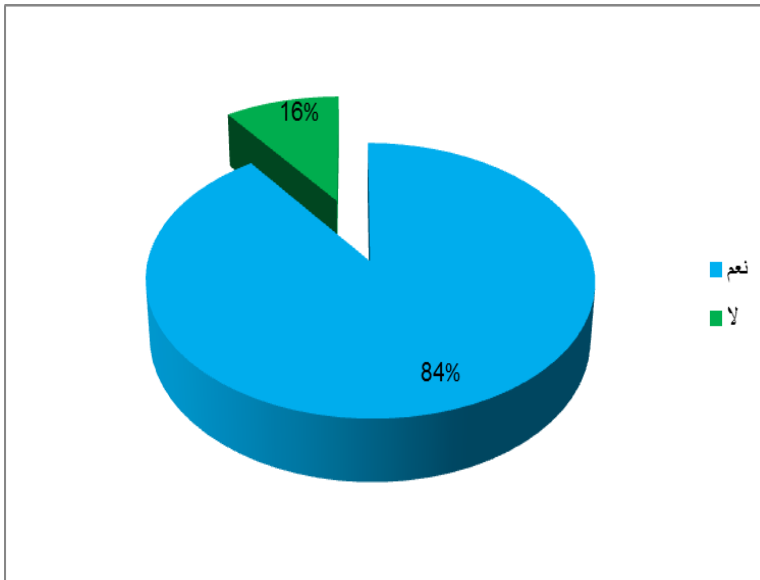
نص السؤال رقم (20) على: " هل تستفيد من مهام جديدة هدفها كسر الروتين لتكسب ولاء المؤسسة ؟،

وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K <sup>2</sup>	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 18
دال عند مستوى 0.05	0,028	13.33	1	10	15	%83.33	25	نعم
				-10	15	%16.66	05	لا
				///		%100	30	الإجمالي

الشكل رقم (20) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)



من خلال الجدول أعلاه رقم (20) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (18) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (25) فرداً بنسبة مئوية بلغت %83.33، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (05) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ %16.66، وللتأكد من دلالة

هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 13.33 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الاستنتاج:

ومنه نستنتج ان المؤسسة تقوم بإعطاء مهام جديدة بهدف كسر الروتين وكسب ولاء المؤسسة

مناقشة فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى. للحوافز المادية دور ايجابي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى الموظفين

تفسير نتائج المحور الأول الخاص بالفرضية الأولى من خلال إجابات الموظفين على عبارات المحور الأول من الاستبيان.

نتائج المحور الأول الخاص بإجابات الموظفين		
السؤال	كا <sup>2</sup>	الدلالة الاحصائية
السؤال رقم 8	26.13	دالة
السؤال رقم 8	8.66	دالة
السؤال رقم 9	19.20	دالة
السؤال رقم 10	19.20	دالة
السؤال رقم 11	26.13	دالة
السؤال رقم 11	17.46	دالة
السؤال رقم 12	13.33	دالة
السؤال رقم 13	6.35	دالة
السؤال رقم 13	9.20	دالة
السؤال رقم 14	10.80	دالة

تنطلق الفرضية الأولى: من ان للحوافز المادية دور ايجابي في تحقيق الولاء التنظيمي في مديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة وفي ضوء النتائج التي تم عرضها في الجداول السابقة الخاصة بمحور الحوافز المادية تبين ان الفرضية الاولى قد تحققت وتنص ان الحوافز المادية لها دور في تحقيق الولاء التنظيمي في مديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة .

## الفرضية الثانية: للحوافز المعنوية دور ايجابي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى الموظفين

تفسير نتائج المحور الثاني الخاص بالفرضية الثانية من خلال إجابات الأساتذة على عبارات المحور الثاني من الاستبيان.

نتائج المحور الثاني الخاص بإجابات الموظفين		
السؤال	ك <sup>2</sup>	الدلالة الإحصائية
السؤال رقم 15	26.13	دالة
السؤال رقم 15	26.00	دالة
السؤال رقم 16	19.20	دالة
السؤال رقم 17	16.33	دالة
السؤال رقم 18	10.80	دالة
السؤال رقم 19	4.80	دالة
السؤال رقم 20	13.33	دالة

تنطلق الفرضية الجزئية الثانية: من أن: للحوافز المعنوية دور ايجابي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى الموظفين بمديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة وفي ضوء النتائج التي تم عرضها في الجداول السابقة الخاصة بمحور الحوافز المعنوية تبين ان الفرضية الثانية قد تحققت وتنص ان الحوافز المعنوية لها دور في تحقيق الولاء التنظيمي في مديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة

مقارنة النتائج بالفرضية العامة:

جدول رقم (21) يوضح مقارنة النتائج بالفرضية العامة

النتيجة	صياغتها	الفرضية
تحققت	<u>للحوافز المادية دور ايجابي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى الموظفين</u>	الفرضية الجزئية الأولى
تحققت	<u>للحوافز المعنوية دور ايجابي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى الموظفين</u>	الفرضية الجزئية الثانية
تحققت	<u>للحوافز دور ايجابي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى الموظفين.</u>	الفرضية العامة

من خلال الجدول رقم (21) يتبين أن الفرضيتين الجزئيتين التي اقترحناها كحلول مؤقتة لمشكلة البحث قد تحققت ، وهذا ما أثبتته النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان الموجهة للموظفين ومنه نستنتج ان الفرضية العامة للبحث قد تحققت ، والتي تنص: للحوافز دور في تحقيق الولاء التنظيمي لدى الموظفين .

# الفصل الخامس

## استنتاجات واقتراحات

- 1- استنتاجات عامة
- 2- التوصيات و الاقتراحات
- 3- الأفاق المستقبلية للدراسة
- 4- قائمة المصادر المراجع
- 5- الملاحق
- 6- ملخص الدراسة

## 1- استنتاجات عامة :

في الأخير نستنتج من خلال بحثنا هذا أن نظام الحوافز في مديرية الشباب و الرياضة بولاية المسيلة انه كلما توفرت الحوافز المادية والمعنوية كلما ارتفعت لدى الإداريين و الموظفين روح الولاء التنظيمي و التمسك بالعمل فيها و بالتالي يمكن القول بان الفرضية العامة للبحث محققة أي أن للحوافز دور في تحقيق الولاء التنظيمي وهذا ما أسفرت عليه نتائج البحث حيث :

أن الفرضية الأولى تقول أن للتحفيز المادي دور في تحقيق الولاء التنظيمي في مديرية الشباب و الرياضة بحسب النتائج أنها تحققت .

والفرضية الثانية تقول بان للتحفيز المعنوي دور في تحقيق الولاء التنظيمي في مديرية الشباب والرياضة و بحسب النتائج أنها تحققت.

## 2- التوصيات و الاقتراحات :

على ضوء الاستنتاجات السابقة نقترح بعض التوصيات :

-وضع نظام للحوافز واضح المعالم ،يكفل بتوزيع الحوافز بعدالة كاملة بين الموظفين ،بالإضافة إلى ترسيخ مبدأ حصول جميع الموظفين على هته الحوافز.

- الاهتمام بالحوافز المادية خاصة المكافأة ،دون التركيز على محفز الأجر وحده .

- الاهتمام أكثر بالحوافز المعنوية خاصة منها توزيع الميداليات و الأوسمة .

- لاعتماد على أسلوب مكافأة العاملين المجتهدين والاهتمام بالترقية الشرفية.

- العمل على تحسين مكانة جميع العاملين دون تخصيصها لدى البعض ،حتى يزيد الولاء التنظيمي للعاملين ويعطيهم دفعا قويا للتمسك أكثر بالمديرية .

- الاهتمام بالموظفين المحدثين في الوظيفة وغرس أهداف مبدأ تحقيق أهداف المؤسسة ،من خلال توفير وتسهيل جميع ظروف العمل الملائمة من اجل خلق الولاء التنظيمي لديهم .

- محاولة الاهتمام بالعملية الاتصالية داخل المؤسسة لأنها تساعد على تحسين العلاقات بين العمال و رؤساء المصالح باعتبار أن لاتصال محفز معنوي يشجع العمال على العمل .
- إتاحة فرص الترقية المادية لجميع العاملين للاستفادة منها من اجل تحسين قدراتهم ومهارتهم وبالتالي تحسين الداء وخلق الولاء .
- يجب على الإدارة أن تقوم بتوعية العمال على كيفية تطبيق نظام الحوافز المعمول به، وشرحه لهم .
- العمل على تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين الجدد ،وذلك عن طريق الاهتمام بأهم العوامل المؤثرة عليه ومنها: تحقيق الأمن و الاستقرار الوظيفي ،تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز ،وضوح الأدوار والمهام الوظيفية ،وتوطيد العلاقات الاجتماعية .

### 3- الأفاق المستقبلية للدراسة :

- إن عملنا المحدود تناول بعض الجوانب المهمة من الموضوع واغفل بعضها ،ومن اجل فتح أفاق جديدة للبحث في هذا المجال الواسع نقترح كالاتي :
- تصنيف وتوصيف و تقويم الوظائف و بناء الهياكل التنظيمية وتحديد الأجور المناسبة ووضع سلم رواتب لكل الوظائف و الدرجات الوظيفية و تحديد البدلات و العلاوات و المكافآت بأنواعها .
- تفعيل وتطوير لائحة المكافآت المعتمدة بالمؤسسات الرياضية حسب نظام العمل لتكون أساسا لبناء نظام حوافز عادل و فعال يتسم بالبساطة والواقعية والاستمرارية ووضوح الأهداف و يرتبط بالجهود و الأداء و الإنتاجية و يتناسب مع وضعية كل مديرية من مديريات الشباب و الرياضة و نشاطها وإمكانياتها ، بحيث يكون قادرا على مكافأة المجد و محاسبة المسيء .

- على أصحاب العمل و القادة الإداريين و المشرفين على العمل بناء الثقة بين العاملين و تحديد الأهداف و التوقعات المطلوبة منهم و تقدير جهودهم و جودة أعمالهم و الإصغاء الجيد لهم و سماع شكواهم ومقترحاتهم و مراعاة مشاعرهم و التعرف على دوافعهم و إثارة حماسهم وتشجيعهم على روح المبادرة و الإبداع و الابتكار و الإحساس بالمسؤولية و

تشجيع الأداء الناجح و التحفيز الذاتي و شحذ الهمم و تفجير الطاقات الكامنة وجعل بيئة العمل جاذبة و العمل متعة ليصبح محفزاً.

- رفع مهارات العاملين و تشجيع النمو الوظيفي و تطويره من خلال إعداد الخطط و البرامج التدريبية العملية والنظرية ،و التي من شأنها صقل المهارات وبناء القدرات و الكفاءات لدى العاملين .

- الاهتمام بتنمية التحفيز الذاتي للعاملين ، وإشراكهم في اتخاذ القرار و منحهم التفويض و السلطات اللازمة لأداء مهامهم بفعالية ومنحهم الشعور بالاحترام و تقدير الذات و تقييم جهودهم والثناء عليها

-الاحتفاء بالموظفين ووضع أسماء المجددين والمتفوقين والمميزين والمبدعين منهم في لوحات الشرف ووضعها في مواقع بارزة في أماكن العمل و منحهم الأوسمة والميداليات و كؤوس الإنتاج و الشهادات التقدير و خطابات الشكر

-دراسة و بحث دور الحوافز في زيادة معنويات الموظفين و الارتقاء بالحلول الناجعة لتسطير برنامج للتحفيز ضمن البرامج المعتمدة و عدالة فرص الترقيات و الامتيازات، و تفر طرق مستقبلية للتحفيز المادي و المعنوي و طرقه .

## 4- قائمة المصادر المراجع :

## أ\_المصادر :

1.القرءان الكريم ،سورة النساء:الأية 57

2.القرءان الكريم،سورة محمد :الاية 11

## ب\_المراجع العربية :

1.ابراهيم الغمري :الافراد والسلوك التنظيمي ،الدار الجامعية المصرية،مصر، 1979 .

2.ابراهيم بن عبد العزيز الدجيلج:الادارة العامة والادارة الاكاديمية ،الطبعة 1،الرواد للنشر و التوزيع،عمان، الاردن 2009 .

5.احمد ماهر:السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات،الطبعة 7،الدار الجامعية المصرية ،الاسكندرية،2000.

6.اشرف محمد عبد الغاني ،صبره محمد علي :سيكولوجية الصناعة اسس و تنظيمات ،دار المعرفة الجامعية ،مصر،2004.

7.السيد عليوة :تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين،الطبعة 1،ايتراك للطباعة والتوزيع،مصر الجديدة،القاهرة،2001.

8.باري كشواي:ادارة الموارد البشرية،ترجمة:الغامدي ،الطبعة 3،دار الفاروق للنشر و التوزيع،القاهرة ،مصر ،2008.

9.بشير العلاق:الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم ،دار اليازوري ،عمان الاردن ، 2008.

10.بلال خلف سكارنة:اخلاقيات العمل ،دار المسيرة للنشر و التوزيع،عمان،الاردن،2009.

11.بوحنية قوى:تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات،الطبعة 1،مركز الكتاب الاكاديمي،عمان ،الاردن،2008.

12.جمال احمد توفيق :ادارة الاعمال مدخل وظيفي،دار النهضة العربية للطباعة والنشر،بيروت،لبنان ، 1986 .

13.جمال الدين محمد المرسي ،ثابت عبد الرحمان ادريس:السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لادارة السلوك في المنظمة ،دار الجامعية،اتلاسكندرية،مصر 2000.

14.جورج سبيتز:رواد علم لاجتماع،ترجمة:محمد الجواهري،الطبعة 1،دار المعرفة الجامعية،القاهرة،مصر،2006.

15.حسين عبد الحميد احمد رشوان:علم الاجتماع التنظيمي،مؤسسة الشباب الجامعة للنشر،الاسكندرية ،مصر،2004.

16.خالد عبد الرحمان الهيتي:ادارة الموارد البشرية ،دار حامد للنشر و التوزيع،عمان،الاردن ، 1999 .

17. خليل محمد حسن الشماع، حظير حكاظم حمود: نظرية المنظمة، الطبعة 3، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الاردن، 2007.
19. راوية حسن محمد: ادارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000.
22. سامح عبد المطلب عامر، عادل محمود السيد قنديل: التطوير التنظيمي، الطبعة 1، دار الفكر، عمان، الاردن، 2010.
24. سعاد نائف برنوطي: الادارة اساسيات ادة الاعمال، الطبعة 3، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2005.
25. سعاد نائف برنوطي: الاعمال الخصائص و الوظائف الادارية، الطبعة 3، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2004.
26. سنان الموسوي: ادره الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة 1، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، اتلاردن، 2008.
27. السيد محمد جاد الرب: ادارة الموارد البشرية، المدخل الاستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، جامعة قناة السويس، حقوق الطبع و النشر محفوظة للكاتب، القاهرة، 2009.
29. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2004.
32. طلعت ابراهيم لظفي: علم الاجتماع التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
34. عادل حرحوش الصالح، مؤيد سعيد سلم: ادارة الموارد البشرية مداخل استراتيجية، الطبعة 2، جدار للكتاب العالمي، عمان، الاردن، 2006.
36. عبد الكريم درويش، ليلا تكلا: اصول الادارة العامة، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، 1984.
37. علي سلمى ادارة الافراد والكفاءة الانتاجية: مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1985.
38. علي عباس: اساسيات علم الادارة، الطبعة 5، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.
39. علي غربي و اخرون: تنمية الموارد البشرية، الطبعة 1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
40. علي محمد ربابعة: ادارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الادارية، الطبعة 3، دار صنعاء للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2003.
41. عمار عوابدي: مبدا التدرج فكرة السلطة الرئاسية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984.
42. فاروق عبدة فليه، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات، الطبعة 2، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الرदन، 2009.

44. كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم و اسس السلوك الفرد والجماعة، الطبعة 4 ، دار الفكر ،عمان، الاردن، 2010.
46. محمد حسن رسمي: السلوك التنظيمي في الادارة التربوية، الطبعة 1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية مصر، 2004.
47. محمد حسين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان ،الاردن، 2008.
49. محمد فالخ الصالح: ادارة الموارد البشرية عرض و تحليل، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2004.
50. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي و الجماعي في منظمات الاعمال، الطبعة 5، دار وائل للنشر ،عمان ،الاردن ، 2005.
52. محمد مرعي مرعي: التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي ،المعهد العالي للتنمية الادارية ،دمشق ، 2002.
53. محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة 3، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ،الاردن، 2005.
54. مدحت محمد ابو ناصر: تنمية المهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المؤسسة ، الطبعة 1، ايتراك للطباعة والنشر القاهرة، مصر الجديدة 2005 .
55. مصطفى نجيب شاويش: ادارة الموارد البشرية، الطبعة 3، دار الشروق ،عمان ،الاردن، 2005.
56. المغربي عبد القادر، ديب سليم: المعاصر في الاقتصاد والمناجمت ، بدون طبعة، دار المعاصرة للنشر و التوزيع، المحمدية ،الجزائر، 2009.
57. موسى اللوزي: التطوير التنظيمي باساسيات و مفاهيم حديثة ، الطبعة 2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ،الاردن، 2003.
58. نبيل رسلان: الحوافز في قوانين العاملين في الحكومة والقطاع العام ، دار النهضة العربية ،القاهرة ، 1978.
59. نجم العزاوي ،عبد الله حكمت النصار: نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO 14000 ، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان ،الاردن، 2007.
60. نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسن جواد: الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، الطبعة 3، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الاردن، عمان ، 2010.

61. نور الدين حروش: ادارة الموارد البشرية ، الطبعة 1 ، دار الامة للطباعة والنشر، برج الكيفان ،الجزائر ،2011.
62. هاشم حمدي رضا: تنمية و بناء نظم الموارد البشرية ، الطبعة 1، دار الياة للنشر و التوزيع ، الاردن، عمان،2010.
63. هاني عبد الرحمان الصلح الطويل :الادارة التربوية والسلوك التنظيمي ،الطبعة 4، دار وائل للنشر و التوزيع،عمان، الاردن 2006.
64. هيثم المعاني :الدارة بالحواجز التحفيز و المكافآت ،الطبعة 1،دار الكنوز و المعرفة للنشر و التوزيع ،عمان ،الاردن،2007.

## ج\_ المعاجم و القواميس:

65. يوسف شكري فرحات: معجم الطلاب عربي عربي ،الطبعة 6، دار الكتب العلمية ،بيروت،لبنان،2004 .

## د\_ الرسائل الجامعية:

66. دنا لطفي حمدان: العلاقة بين الحرية الاكاديمية و الولاء التنظيمي لدى اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية ، اطروحة لنيل شهادة: الماجستير ، تحت اشراف: غسان حسين حلو ، جامعة النجاح الوطنية ،كلية الدراسات العليا ،فلسطين، 2009/2008.
67. عارف بن ماطا الجرير :التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة مند الجوف ، رسالة لنيل شهادة :الماجستير تحت اشراف :عبد الشافي ابو الفضل ،كلية الدراسات العليا ،قسم العلوم الادارية ،جامعة نايف العراقية،السعودية،2007.
68. مشعل بن حمس بن مشقان العتيبي :دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي ،اطروحة لنيل شهادة :الماجستير ،تحت اشراف :ابراهيم عبد الله الماحي ،قسم العلوم الادارية ،كلية الدراسات العليا ،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ،الرياض ، السعودية ، 2008.
69. مصعب بن عبد الله الهادي القتاني :التمكين النفسي و علاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين في المستشفى قوى الامن في مدينة الرياض ،اطروحة لنيل شهادة : الماجستير ،تحت اشراف : سعد المرزوقي العتيبي ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، قسم العلوم الادارية كلية الدراسات العليا ، السعودية ، بحث منشور،2009.

## ه\_المجلات :

70. راشد شبيب العجمي :الولاء التنظيمي و الرضا عن العمل ،مجلات جامعة الملك عبد العزيز ،الاقتصاد و الادارة،مجلد 13،العدد 1،1999.

71. عبد الفتاح بوخمحم: مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي ، مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية، العدد 15 ، جامعة قسنطينة ،الجزائر ، جوان 2001.
72. عبد الفتاح خليفات ، منى الملاحمة: الولاء التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي ، مجلة جامعة دمشق، مجلد 25، العدد 493، 2009.
73. عبد الله البريدي : افاق السلوك التنظيمية ،4 حقائق حول الولاء التنظيمي، مجلة التدريب و التقنية ، العدد 93، اكتوبر 2006.
74. لينة حسام المحتسب ، مروان السعيد جلعود : ابعاد الولاء التنظيمي و العوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل، مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث و الدراسات ، العدد 11، جمادى الاولى، 2008 .  
و\_المراجع الاجنبية:
75. frederick.f.reichheld: the loyalty effect ،harvard business school press، 1996.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة محمد بوضياف المسيلة.

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية.

قسم الإدارة والتسيير الرياضي.

## استمارة استبيان

في إطار إنجاز مذكرة بحث موضوعها: دور التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة .  
يرجى منكم أختي الكريمة ،أخي الكريم ،التكرم بالإجابة بتعبئة الاستبانة المرفقة ،بعد قراءة كل سؤال من أسئلة الاستبيان  
قراءة متأنية ،ثم وضع علامة X في الخانة التي تعبر عن مدى توافقم عليها ،مع مراعاة في ذلك الصراحة و الموضوعية  
،علما بان المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي و تبقى في سرية تامة وتتوقف على دقتها صحة  
النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة .

تقبلوا جزيل الشكر و التقدير

البيانات العامة :

- 1\_الجنس: ذكر  انثى
- 2\_السن: من 20\_30  من 40\_50
- من 30\_40  فوق 50
- 3\_الحالة العائلية: متزوج  عزب  مطلق
- 5\_المستوى العلمي: جامعي
- ثانوي
- متوسط
- 6\_السكن: وسط المدينة
- خارج المدينة
- 7\_الخدمة في المؤسسة: اقل من 10 سنوات
- من 10 الى 20 سنة
- فوق 20 سنة

المحور الأول " الحوافز المادية :

- 8\_هل الزيادة في أجرك تزيد من ولائك للمؤسسة ؟ نعم  لا

\_ إذا كانت الإجابة بنعم فهل هذا راجع إلى

الأقدمية

المهارة و الكفاءة

الأداء المبذول

- 9\_هل الأجر الذي تتقاضاه يمنحك مكانة اجتماعية داخل مؤسستك ؟ نعم  لا

- 10\_هل سبق وان استفدت من الترقية ؟ نعم  لا

- 11\_هل سياسة الترقية المتبعة لمؤسستك زاد في انتمائك لها ؟ نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فهل هذا راجع إلى :

الأداء

الخبرة

الكفاءة

12\_ هل تقدم المؤسسة مكافآت على العمل الإضافي مم يدفعك للتمسك بها؟ نعم  لا

13\_ هل تقدم المؤسسات خدمات ومزايا اجتماعية زادت من وفائك لعملك؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم فما هو نوعها :

\_سكن

\_مواصلات

\_تأمينات

14\_ هل ترى ان هناك استمرارية في الزيادات الدورية؟ نعم  لا

المحور الثاني " الحوافز المعنوية :

15\_ هل تحض بالأمن و الاستقرار في العمل؟ نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فهل زادك ارتباطا بمؤسستك؟ نعم  لا

16\_ هل تساهم في اتخاذ القرار؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم هل تحقق لك المساهمة في اتخاذ القرار

\_الاستقرار

\_تلبية الحاجة النفسية

\_ترسيخ الانتماء و الولاء للمؤسسة

17\_ هل يولي رؤساء عملك الاهتمام و التقدير لك ما زادك علاقة بمؤسستك ؟ نعم  لا

18\_ هل سبق ان استفدت من امتيازات جعلتك أكثر ارتباطا بعملك؟ نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فما هاته الامتيازات .....

.....

19\_ هل تتلقى عبارات شكر و ثناء كحافز يزيد من معنوياتك ويربطك أكثر بعملك ؟ نعم  لا

20- هل تستفيد من مهام جديدة هدفها كسر الروتين لتكسب ولاء المؤسسة ؟ نعم  لا

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLICQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

جامعة \* محمد بوضياف المسيلة \*  
معهد العلوم وتكنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم الإدارة والتسيير الرياضي

الى السيد : مدير مديرية الشباب و الرياضة المسيلة

## تسهيل مهمة

يشرفنا أن نلخص من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطلاب

- الطالب: عبد النور جمال الدين  
السنة: الثانية ماستر ادارة و تنظيم رياضي  
السنة الجامعية: 2016/2015

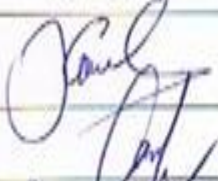


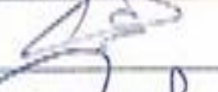

و هذا بغرض تسهيل مهمة الطلبة من أجل القيام ببحث \* مذكرة تخرج \* تحت عنوان

دور التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية

نيس القم  
د. أ. ب. محمد أحمد

# 6 AVR 2015

## قائمة الاساتذة المحكمين

الامضاء	الرتبة	اسم الاستاذ
	استاذ محاضر	مفتاح كمال
	~ ~	لسان سعود خوزاد
	استاذة محاضرة	هدى زامن
	استاذ مساعد	نباتة علي
	استاذ محاضر	منجور مخلوف

66- ملخص الدراسة:

- عنوان الدراسة : دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي

- أهداف الدراسة:

- إبراز دور الحوافز بنوعها المادية و المعنوية و مستوى ولاء و إخلاص العاملين في المنظمة الرياضية في ضل الإصلاحات التي يشهدها قطاع الرياضة الحالي
- التعرف على دور الحوافز المادية ( الأجر ' المكافآت ' الترقية ) بأداء العاملين في المؤسسة الرياضية و دورها في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين .
- التعرف على دور الحوافز المعنوية كالممدح و الثناء و التشكر بالروح المعنوية للعاملين واستقرارهم في العمل وانضباطهم في المواعيد.
- الوقوف على أهم المشاكل التي تقف في وجه أداء العاملين و تحد من ولائهم التنظيمي.
- إبراز دور الولاء التنظيمي في إنماء قدرات العاملين و خلق الحماس و تشجيعهم على العمل .
- مشكلة الدراسة: هل للحوافز دور في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية ؟

- التساؤلات الجزئية:

- هل تساعد الحوافز المادية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية ؟
- هل تساعد الحوافز المعنوية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية ؟
- فرضيات الدراسة: الفرضية العامة:

- للحوافز دور في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الرياضية .

- الفرضيات الجزئية:

- للحوافز المادية دور في تحقيق الولاء التنظيمي للعمال في المؤسسات الرياضية .
- للحوافز المعنوية دور في تحقيق الولاء التنظيمي للعمال في المؤسسات الرياضية .

- إجراءات الدراسة الميدانية :

- العينة: اعتمدنا في هذه الدراسة على طريقة المسح الشامل، الحصر الشامل لإداريي مديرية الشباب والرياضة.

- المجال الزمني: دامت دراستنا مدة شهرين خلال الموسم السنوي 2015/2016.

- المجال المكاني: أجريت دراستنا على مستوى مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة .

- المنهج المتبع : استخدمنا في بحثنا المنهج الوصفي .

- الأدوات المستعملة في الدراسة : الاستبيان و هو أداة من أدوات الحصول على الحقائق و البيانات و المعلومات .

- النتائج المتوصل إليها :

- للحوافز دور كبير ومباشر بالنسبة للفرد العامل في انتمائه للمؤسسة .

- حيث تعطى الحوافز على أسس مختلفة منها ما يقدم على أساس الأقدمية و أخرى على أساس المهارة و الكفاءة ثم الأداء و الجهد المبذول .

- يحقق العامل أداء عالي في ظل نظام الحوافز فانه يحصل على نتيجة ويزداد ولاءه .

- للحوافز المادية والمعنوية تأثير إيجابي ومباشر على وفاء وولاء الفرد للمؤسسة.

- التوصيات والاقتراحات :

- وضع نظام للحوافز واضح المعالم ، يكفل بتوزيع الحوافز بعدالة كاملة بين الموظفين ، بالإضافة إلى ترسيخ مبدأ حصول جميع الموظفين على هته الحوافز.

- الاهتمام بالحوافز المادية خاصة المكافأة ، دون التركيز على محفز الأجر وحده .

- الاهتمام أكثر بالحوافز المعنوية خاصة منها توزيع الميداليات و الأوسمة .

- لاعتماد على أسلوب مكافأة العاملين المجتهدين والاهتمام بالترقية الشرفية.

- العمل على تحسين مكانة جميع العاملين دون تخصيصها لدى البعض ، حتى يزيد الولاء التنظيمي للعاملين ويعطيهم دفعا قويا للتمسك أكثر بالمديرية .

**Synthèse de l'étude :**

- **Titre de l'étude:** Le rôle des incitations pour atteindre la loyauté organisationnelle

**- Objectifs de l'étude:**

- Mise en évidence le rôle des incitations, tant physiques que morales, et le niveau de loyauté et de dévouement des employés dans les sports organisés dans les réformes perdues qui ont lieu dans le secteur du sport actuel

- Comprendre le rôle des incitations matérielles (la mise à niveau des salaires "récompenses) le rendement des travailleurs de l'institution sportive et son rôle dans la réalisation de loyauté envers l'organisation des employés.

- Comprendre le rôle de la louange de stimulants moraux et moral des travailleurs et de la stabilité dans le travail et la discipline dans les rendez-vous.

- Tenez-vous sur les problèmes les plus importants qui se dressent sur la face de la performance des employés et limitent la loyauté envers l'organisation.

- Soulignant le rôle de la loyauté envers l'organisation dans le développement de la capacité des travailleurs et de créer l'enthousiasme et les encourager à travailler.

- **Le problème de l'étude:** Le rôle incitatif dans la réalisation de loyauté envers l'organisation dans les institutions sportives?

- Questions partielles:

- Avez-vous aidé des incitations matérielles dans la réalisation de loyauté envers l'organisation dans les institutions sportives?

- Est-ce stimulants moraux aideront à atteindre la loyauté organisationnelle dans les institutions sportives?

**- Hypothèses: le principe général:**

- Incitations rôle dans la réalisation de loyauté envers l'organisation des travailleurs des institutions sportives.

**- hypothèses partielles:**

- Incitations matérielles sont importantes dans la réalisation de loyauté envers l'organisation des travailleurs dans les institutions sportives.

- Incitations pour rôle moral dans la réalisation de loyauté envers l'organisation des travailleurs dans les institutions sportives.

**- Les procédures d'étude sur le terrain:**

- **L'échantillon:** nous avons adopté dans cette étude sur la méthode d'enquête complète, inventaire complet des modérateurs de la jeunesse et de la Direction des Sports.

- **Le domaine temporel:** Notre étude a duré deux mois au cours de la saison 2015/2016 annuelle.

- **Domaine spatial:** Notre étude a été menée au niveau de l'état de la jeunesse et de la Direction des Sports liquéfiés.

- **Méthodologie:** Dans notre recherche, nous avons utilisé l'approche descriptive.

- **Les outils utilisés dans l'étude:** le questionnaire et est un outil des outils pour obtenir les faits et les données et informations.

**- Les résultats obtenus à:**

- Incitations pour le rôle important et direct à l'égard d'une personne appartenant à l'institution.

- Donner l'incentives pour divers motifs, y compris ce qui est offert sur la base de l'ancienneté et l'autre sur la base des compétences, l'efficacité et la performance et l'effort.

- Réaliser la performance dans le cadre du système d'incitation, il obtient le résultat et d'accroître la fidélité.

- Incitations matérielles et morales pour un impact direct et positif sur le respect de l'individu et de loyauté envers l'institution.

**- Recommandations et suggestions:**

- Développer Un système d'incitations et clairement définies, pour assurer la pleine distribution des incitations équité entre les employés, en plus d'établir le principe que tous les employés de ces incitations

- Incitations matérielles bonus d'intérêt spécial, sans se focaliser sur le salaire seulement.

- Plus d'attention en particulier les stimulants moraux distribuent des médailles et des décorations.

- Adopter la méthode de récompense des employés qui travaillent dur et d'attention à la mise à niveau d'honneur.

- Les travaux visant à améliorer l'état de tous les employés sans alloué à l'autre, encore plus que la loyauté envers l'organisation des travailleurs et de leur donner un coup de pouce plus de tenir à la Direction.

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



المعهد: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي.

مذكرة مكملة لنيل شهادة : الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
تخصص : : إدارة وتنظيم في الرياضة

العنوان:

دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية  
دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

إعداد الطالب:

عبد النور جمال الدين

تاريخ المناقشة : 2016-05-29 .

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة :

- د. أسامة مرنيز ..... مشرفا.
- د. عمرو فاتح ..... رئيسا.
- أ. بركات حمزة ..... عضوا مناقشا
- أ. شريف حمزة ..... عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2015-2016



**Faculté /Institut** : Science et technique activité physiques et sportif

**Département** : Administration Et Gestion Sportif

## **Mémoire**

Présenter pour obtenir du diplôme de MASTER

**Spécialité** : STAPS

**Option** : Administration Et Organisation Sportif

**SUJET** :

**Le rôle des incitations dans la réalisation de loyauté envers l'organisation dans les institutions sportives étude empirique de la jeunesse et de la Direction des Sports de l'état liquéfié msila**

Par :

**ABDENNOUR Djamal Eddine**

Soutenu publiquement le : 2016-05-29 Devant le jury composé de :

- ...DR. OUSSAMA Merbiz... Rapporteur
- ... DR. AMROUN Fateh ..... Président
- ... M. BARKAT Hamza... Examineur
- ... M. CHERIF Hamza ..... Examineur

# مشاف جامعة "محمد بوضيف" بالمسيلة لرسائل ليسانس . ماستر للفترة [ 2016/2015 ] على شكل word



كلية : معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم : الادارة والتسيير الرياضي

رقم التسلسل : .....

رقم التسجيل : .....

الباحث: عبد النور جمال الدين

تاريخ المناقشة : 2016-05-29

عنوان الرسالة : دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية

لغة الرسالة : اللغة العربية

نوع الرسالة: ماستر

البلد :الجمهورية الجزائرية – المسيلة

الجامعة :جامعة محمد بوضيف بالمسيلة

إشراف : الدكتور مرنيذ اسامة

عدد الصفحات : 121 ورقة.

ملف إلكتروني (PDF \* cd-Rom)

## التخصص : ادارة وتنظيم رياضي

### الملخص بالعربية:

ملخص الدراسة:

- عنوان الدراسة :دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي

-أهداف الدراسة:

-إبراز دور الحوافز بنوعها المادية و المعنوية و مستوى ولاء و إخلاص العاملين في المنظمة الرياضية في ضل الإصلاحات التي يشهدها قطاع الرياضة الحالي  
-التعرف على دور الحوافز المادية ( الأجر ' المكافآت ' الترقية ) بأداء العاملين في المؤسسة الرياضية و دورها في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين.  
-التعرف على دور الحوافز المعنوية كالمجد و الثناء و التشكر بالروح المعنوية للعاملين واستقرارهم في العمل وانضباطهم في المواعيد.

-الوقوف على أهم المشاكل التي تقف في وجه أداء العاملين و تحد من ولائهم التنظيمي .

-إبراز دور الولاء التنظيمي في إنماء قدرات العاملين و خلق الحماس و تشجيعهم على العمل.

-مشكلة الدراسة: هل للحوافز دور في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية ؟

- التساؤلات الجزئية:

- هل تساعد الحوافز المادية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية ؟

- هل تساعد الحوافز المعنوية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية ؟

- فرضيات الدراسة: الفرضية العامة:

- للحوافز دور في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الرياضية.

-الفرضيات الجزئية:

-لحوافز المادية دور في تحقيق الولاء التنظيمي للعمال في المؤسسات الرياضية.

-لحوافز المعنوية دور في تحقيق الولاء التنظيمي للعمال في المؤسسات الرياضية.

-إجراءات الدراسة الميدانية:

-العينة: اعتمدنا في هذه الدراسة على طريقة المسح الشامل، الحصر الشامل لإداريي مديرية الشباب والرياضة .

-المجال الزمني: دامت دراستنا مدة شهرين خلال الموسم السنوي 2015/2016.

-المجال المكاني: أجريت دراستنا على مستوى مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة .

-المنهج المتبع : استخدمنا في بحثنا المنهج الوصفي.

-الأدوات المستعملة في الدراسة : الاستبيان و هو أداة من أدوات الحصول على الحقائق و البيانات و المعلومات.

-النتائج المتوصل إليها:

-لحوافز دور كبير ومباشر بالنسبة للفرد العامل في انتمائه للمؤسسة.

-حيث تعطى الحوافز على أسس مختلفة منها ما يقدم على أساس الأقدمية و أخرى على أساس المهارة و الكفاءة ثم الأداء و الجهد المبدول .

-يحقق العامل أداء عالي في ظل نظام الحوافز فانه يحصل على نتيجة ويزداد ولاءه.

-لحوافز المادية و المعنوية تأثير ايجابي ومباشر على ولاء وولاء الفرد للمؤسسة.

-التوصيات والاقتراحات:

-وضع نظام للحوافز واضح المعالم ،يكفل بتوزيع الحوافز بعدالة كاملة بين الموظفين ،بالإضافة إلى ترسيخ مبدأ حصول جميع الموظفين على هذه الحوافز .

-الاهتمام بالحوافز المادية خاصة المكافأة ،دون التركيز على محفز الأجر وحده.

-الاهتمام أكثر بالحوافز المعنوية خاصة منها توزيع الميداليات و الأوسمة.

-لاعتماد على أسلوب مكافأة العاملين المجتهدين والاهتمام بالترقية الشرفية .

-العمل على تحسين مكانة جميع العاملين دون تخصيصها لدى البعض ،حتى يزيد الولاء التنظيمي للعاملين ويعطيهم دفعا قويا للتمسك أكثر بالمديرية.

**كلمات المفاتيح: الحوافز- الولاء التنظيمي**

## Synthèse de l'étude :

- Titre de l'étude: Le rôle des incitations pour atteindre la loyauté organisationnelle
- Objectifs de l'étude:
  - Mise en évidence le rôle des incitations, tant physiques que morales, et le niveau de loyauté et de dévouement des employés dans les sports organisés dans les réformes perdues qui ont lieu dans le secteur du sport actuel
  - Comprendre le rôle des incitations matérielles (la mise à niveau des salaires "récompenses) le rendement des travailleurs de l'institution sportive et son rôle dans la réalisation de loyauté envers l'organisation des employés.
  - Comprendre le rôle de la louange de stimulants moraux et moral des travailleurs et de la stabilité dans le travail et la discipline dans les rendez-vous.
  - Tenez-vous sur les problèmes les plus importants qui se dressent sur la face de la performance des employés et limitent la loyauté envers l'organisation.
  - Soulignant le rôle de la loyauté envers l'organisation dans le développement de la capacité des travailleurs et de créer l'enthousiasme et les encourager à travailler.
- Le problème de l'étude: Le rôle incitatif dans la réalisation de loyauté envers l'organisation dans les institutions sportives?
  - Questions partielles:
    - Avez-vous aidé des incitations matérielles dans la réalisation de loyauté envers l'organisation dans les institutions sportives?
    - Est-ce stimulants moraux aideront à atteindre la loyauté organisationnelle dans les institutions sportives?
  - Hypothèses: le principe général:
    - Incitations rôle dans la réalisation de loyauté envers l'organisation des travailleurs des institutions sportives.
  - hypothèses partielles:
    - Incitations matérielles sont importantes dans la réalisation de loyauté envers l'organisation des travailleurs dans les institutions sportives.
    - Incitations pour rôle moral dans la réalisation de loyauté envers l'organisation des travailleurs dans les institutions sportives.
- Les procédures d'étude sur le terrain:
  - L'échantillon: nous avons adopté dans cette étude sur la méthode d'enquête complète, inventaire complet des modérateurs de la jeunesse et de la Direction des Sports.
  - Le domaine temporel: Notre étude a duré deux mois au cours de la saison 2015/2016 annuelle.
  - Domaine spatial: Notre étude a été menée au niveau de l'état de la jeunesse et de la Direction des Sports liquéfiés.
- Méthodologie: Dans notre recherche, nous avons utilisé l'approche descriptive.
  - Les outils utilisés dans l'étude: le questionnaire et est un outil des outils pour obtenir les faits et les données et informations.
  - Les résultats obtenus à:
    - Incitations pour le rôle important et direct à l'égard d'une personne appartenant à l'institution.
    - Donner l'incentives pour divers motifs, y compris ce qui est offert sur la base de l'ancienneté et l'autre sur la base des compétences, l'efficacité et la performance et l'effort.
    - Réaliser la performance dans le cadre du système d'incitation, il obtient le résultat et d'accroître la fidélité.
    - Incitations matérielles et morales pour un impact direct et positif sur le respect de l'individu et de loyauté envers l'institution.
- Recommandations et suggestions:
  - Développer Un système d'incitations et clairement définies, pour assurer la pleine distribution des incitations équité entre les employés, en plus d'établir le principe que tous les employés de ces incitations
    - Incitations matérielles bonus d'intérêt spécial, sans se focaliser sur le salaire seulement.
    - Plus d'attention en particulier les stimulants moraux distribuent des médailles et des décorations.
    - Adopter la méthode de récompense des employés qui travaillent dur et d'attention à la mise à niveau d'honneur.
    - Les travaux visant à améliorer l'état de tous les employés sans alloué à l'autre, encore plus que la loyauté envers l'organisation des travailleurs et de leur donner un coup de pouce plus de tenir à la Direction.

Mots clés:

Incentives - loyauté envers l'organisation

بالإنجليزية

Keywords:

Incentives - organizational loyalty

جاء هذا البحث في فصول

الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة

وتناول الفصل الثاني: الاطار العام للدراسة

أما الفصل الثالث : الاجراءات الميدانية للدراسة

الفصل الرابع : تحليل النتائج ومناقشتها

من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحث :

1- استنتاجات عامة:

في الأخير نستنتج من خلال بحثنا هذا أن نظام الحوافز في مديرية الشباب و الرياضة بولاية المسيلة انه كلما توفرت الحوافز المادية والمعنوية كلما ارتفعت لدى الإداريين و الموظفين روح الولاء التنظيمي و التمسك بالعمل فيها و بالتالي يمكن القول بان الفرضية العامة للبحث محققة أي أن للحوافز دور في تحقيق الولاء التنظيمي وهذا ما أسفرت عليه نتائج البحث حيث:

أن الفرضية الأولى تقول أن للتحفيز المادي دور في تحقيق الولاء التنظيمي في مديرية الشباب و الرياضة بحسب النتائج أنها تحققت. والفرضية الثانية تقول بان للتحفيز المعنوي دور في تحقيق الولاء التنظيمي في مديرية الشباب و الرياضة و بحسب النتائج أنها تحققت.

توصل الباحث للعديد من التوصيات و الاقتراحات أهمها :

-وضع نظام للحوافز واضح المعالم ،يكفل بتوزيع الحوافز بعدالة كاملة بين الموظفين ،بالإضافة إلى ترسيخ مبدأ حصول جميع الموظفين على هته الحوافز.

-الاهتمام بالحوافز المادية خاصة المكافأة ،دون التركيز على محفز الأجر وحده.

-الاهتمام أكثر بالحوافز المعنوية خاصة منها توزيع الميداليات و الأوسمة.

-لا اعتماد على أسلوب مكافأة العاملين المجتهدين والاهتمام بالترقية الشرفية .

-العمل على تحسين مكانة جميع العاملين دون تخصيصها لدى البعض ،حتى يزيد الولاء التنظيمي للعاملين ويعطيهم دفعا قويا للتمسك أكثر بالمديرية.

-الاهتمام بالموظفين المحدثين في الوظيفة و غرس أهداف مبدأ تحقيق أهداف المؤسسة ،من خلال توفير وتسهيل جميع ظروف العمل الملائمة من اجل خلق الولاء التنظيمي لديهم.

-محاولة الاهتمام بالعملية الاتصالية داخل المؤسسة لأنها تساعد على تحسين العلاقات بين العمال و رؤساء المصالح باعتبار أن لاتصال محفز معنوي يشجع العمال على العمل.

-إتاحة فرص الترقية المادية لجميع العاملين للاستفادة منها من اجل تحسين قدراتهم ومهارتهم وبالتالي تحسين الداء وخلق الولاء.

-يجب على الإدارة أن تقوم بتوعية العمال على كيفية تطبيق نظام الحوافز المعمول به، وشرحه لهم.

-العمل على تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين الجدد ،وذلك عن طريق الاهتمام بأهم العوامل المؤثرة عليه

ومنها: تحقيق الأمن و الاستقرار الوظيفي ،تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز ،وضوح الأدوار و المهمات الوظيفية ،وتوطيد العلاقات الاجتماعية .

# كشاف بالفرنسية

**Faculté - Institut : Science et technique activité physiques et sportif**

**Département :Administration Et Gestion Sportif**

**N° d'ordre :**

**N° d'inscription :**

**Chercheur : ABDENNOUR DJAMAL EDDINE**

**Soutenu publiquement le : 29-05-2016**

**Titre de la thèse (mémoire) : LE ROLE DES INCITATIONS DANS LA REALISATION DE LOYAUTE ENVERS L'ORGANISATION DANS LES INSTITUTIONS SPORTIVES, UNE ETUDE SUR LE TERRAIN DE LA DIRECTION DE L'ÉTAT JEUNESSE ET DES SPORTS LIQUEFIE**

**Language de la thèse : ARABE**

**Modèle de la thèse : MASTER**

**Pays : RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE-M'SILA**

**Université : Université de M'sila**

**Nom et Prénom de l'encadreur DR: MERNIZ OUSSAMA**

**Grade :Docteur**

**Nombre de page :121 pages**

**Fichier électronique (cd-Rom \* PDF)**

**Spécialité : Sciences et techniques des activités physiques et sportives**

**Option : Gestion et administration des sports**

## Résumé:

### Synthèse de l'étude:

- **Titre de l'étude: Le rôle des incitations pour atteindre la loyauté organisationnelle**
- Objectifs de l'étude:**
  - **Mise en évidence le rôle des incitations, tant physiques que morales, et le niveau de loyauté et de dévouement des employés dans les sports organisés dans les réformes perdues qui ont lieu dans le secteur du sport actuel**
  - **Comprendre le rôle des incitations matérielles (la mise à niveau des salaires "récompenses) le rendement des travailleurs de l'institution sportive et son rôle dans la réalisation de loyauté envers l'organisation des employés.**
  - **Comprendre le rôle de la louange de stimulants moraux et moral des travailleurs et de la stabilité dans le travail et la discipline dans les rendez-vous.**
  - **Tenez-vous sur les problèmes les plus importants qui se dressent sur la face de la performance des employés et limitent la loyauté envers l'organisation.**
  - **Soulignant le rôle de la loyauté envers l'organisation dans le développement de la capacité des travailleurs et de créer l'enthousiasme et les encourager à travailler.**
- Le problème de l'étude: Le rôle incitatif dans la réalisation de loyauté envers l'organisation dans les institutions sportives?**
  - **Questions partielles:**
    - **Avez-vous aidé des incitations matérielles dans la réalisation de loyauté envers l'organisation dans les institutions sportives?**
    - **Est-ce stimulants moraux aideront à atteindre la loyauté organisationnelle dans les institutions sportives?**
  - Hypothèses: le principe général:**

- **Incitations rôle dans la réalisation de loyauté envers l'organisation des travailleurs des institutions sportives.**

- **hypothèses partielles:**

- **Incitations matérielles sont importantes dans la réalisation de loyauté envers l'organisation des travailleurs dans les institutions sportives.**

- **Incitations pour rôle moral dans la réalisation de loyauté envers l'organisation des travailleurs dans les institutions sportives.**

- **Les procédures d'étude sur le terrain:**

- **L'échantillon: nous avons adopté dans cette étude sur la méthode d'enquête complète, inventaire complet des modérateurs de la jeunesse et de la Direction des Sports.**

- **Le domaine temporel: Notre étude a duré deux mois au cours de la saison 2015/2016 annuelle.**

- **Domaine spatial: Notre étude a été menée au niveau de l'état de la jeunesse et de la Direction des Sports liquéfiés.**

- **Méthodologie: Dans notre recherche, nous avons utilisé l'approche descriptive.**

- **Les outils utilisés dans l'étude: le questionnaire et est un outil des outils pour obtenir les faits et les données et informations.**

- **Les résultats obtenus à:**

- **Incitations pour le rôle important et direct à l'égard d'une personne appartenant à l'institution.**

- **Donner l'incentives pour divers motifs, y compris ce qui est offert sur la base de l'ancienneté et l'autre sur la base des compétences, l'efficacité et la performance et l'effort.**

- **Réaliser la performance dans le cadre du système d'incitation, il obtient le résultat et d'accroître la fidélité.**

- **Incitations matérielles et morales pour un impact direct et positif sur le respect de l'individu et de loyauté envers l'institution.**

- **Recommandations et suggestions:**

- **Développer Un système d'incitations et clairement définies, pour assurer la pleine distribution des incitations équité entre les employés, en plus d'établir le principe que tous les employés de ces incitations**

- **Incitations matérielles bonus d'intérêt spécial, sans se focaliser sur le salaire seulement.**

- **Plus d'attention en particulier les stimulants moraux distribuent des médailles et des décorations.**

- **Adopter la méthode de récompense des employés qui travaillent dur et d'attention à la mise à niveau d'honneur.**

- **Les travaux visant à améliorer l'état de tous les employés sans alloué à l'autre, encore plus que la loyauté envers l'organisation des travailleurs et de leur donner un coup de pouce plus de tenir à la Direction.**

**Mots clés :** Incentives - loyauté envers l'organisation

**Abstract**

**Key words :**

**Incentives - organizational loyalty**

**Ce mémoire et contienne de trois « 03 » chapitre**

**Chapitre 1: Contexte théorique et études antérieures**

**Chapitre 2 : Cadre général pour l'étude**

**Chapitre 3 : Méthodes sur le terrain pour l'étude** **Résultat essentielle que le chercheure à conclue :**

- **Incitations pour le rôle important et direct à l'égard d'une personne appartenant à l'institution.**

**Incentives -hat donnés pour divers motifs, y compris ce qui est offert sur la base de l'ancienneté et l'autre sur la base des compétences, l'efficacité et la performance et l'effort.**

**Factor**

- **ahakq haute performance dans le cadre du système d'incitation, il obtient le résultat et d'accroître la fidélité.**

- **Incitations matérielles et morales pour un impact direct et positif sur le respect de l'individu et de loyauté envers l'institution.**