



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس



الرقم التسلسلي:/2023

العنوان:

الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي

دراسة ميدانية: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة اللسانس في:

تخصص: تنظيم وعمل

شعبة: علم النفس

إشراف الدكتور:

من إعداد:

عبد الوهاب مغار

- صفاء صوشي

- سليمة لطرش

- محسن قطاف

السنة الجامعية: 2023/2022.

شكر وعرفان



الحمد والشكر أولاً لله عز وجل الذي وفقني ويسر أمري بالقوة
والعزم،

ثم إلى الدكتور الفاضل: "عبد الوهاب مغار" لقبوله الإشراف
على هذه المذكرة وصبره وتواضعه وتوجيهه، وتصويب أخطائي
كما أتوجه بالشكر إلى كافة أساتذة الكلية دون استثناء.





مقدمة

عرف الاقتصاد العالمي تطورا متسارعا بدأ بالاقتصاد الصناعي وصولا إلى ما يعرف اليوم باقتصاد المعرفة وتغيرت في خضم هذا التطور النظرة للمورد البشري في المؤسسات، فبعد أن كان ينظر إليه على أنه آلة يجب استغلالها أقصى استغلال حالها كحال باقي عناصر الإنتاج أصبح ينظر إليه اليوم على أنه أساس استمرار المؤسسات ومصدر قوتها وتميزها.

لذلك حضي هذا المورد الحساس باهتمام علماء الإدارة حيث بحثوا في كيفية جعله في قمة عطائه، وبما أن السلوك البشري موجه وليس عشوائي كانت الحوافز بمثابة الشراع الذي يوجه هذا السلوك. لكن في ظل اشتداد المنافسة بين المؤسسات على اجتذاب الكوادر والكفاءات لم تعد نظم الحوافز وحدها تكفي لضمان استمرار العامل في خدمة مؤسسته. ومن هنا كان لابد من البحث عن رابط أقوى يربط العامل بمؤسسته ويضمن لها استمراره في خدمتها فوجد في الولاء التنظيمي هذا الرابط. والولاء التنظيمي ليس فطرة في الإنسان وإنما يكتسب بتوفر الشروط والمحددات اللازمة، ومن بين هذه المحددات نجد الحوافز بكل أنواعها.

إذ تعد الحوافز من بين المقومات التي تعتمد عليها مختلف المؤسسات كأحد السبل للحفاظ على موردها البشري، وقد ذهب الكثير من العلماء لدراسة الحوافز، كون هذه الأخيرة تحقق درجة من الإشباع تشعر الفرد بالرضا الوظيفي والشعور بالانتماء للمؤسسة والولاء لها مما يعني أن عدم توفر الحوافز أو عدم توزيعها بشكل عادل ينعكس مباشرة بالسلب على أداء العاملين وولائهم للمؤسسة ويعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في المجال التنظيمي، والسلوكي في الفترة الأخيرة وهذا الاهتمام يرجع إلى حقيقة أن الولاء التنظيمي هو من بين العوامل التي تؤثر على أداء وإنتاجية الفرد وبالتالي فعالية وكفاءة المؤسسة.

ويتحقق الولاء التنظيمي من خلال بناء استراتيجية من قبل المؤسسة مع العاملين، ولقد أثبتت التجربة اليابانية بأن الاتجاه المعاصر لاستراتيجية دمج العاملين قد حققت نتائج مميزة في درجة الولاء التنظيمي في المؤسسات والتي في ظلها تحدث استجابة عاطفية نفسية إيجابية ناتجة عن قناعة، تحدث لدى العاملين في المؤسسة نتيجة تقييمهم العام الإيجابي لما تقدمه من تحفيزات وإشباعات مادية ومعنوية.

وانطلاقاً من هذه الاعتبارات نحاول من خلالها القيام بهذه الدراسة الكشف عن واقع علاقة الحوافز بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة. وقد قسم الباحث الدراسة وفق منهج علمي ملائم في أربعة فصول هي:

الفصل الأول: تناولنا فيه الإطار العام للدراسة ضم كل من الإشكالية فرضيات الدراسة، أهداف الدراسة وأهميتها، الدراسات السابقة وأخيراً مفاهيم ومصطلحات الدراسة.

الفصل الثاني: تناولنا فيه موضوع الحوافز من خلال ماهية الحوافز وأهميته وأبعادها، كذلك نظريات وخصائص ودور نظام الحوافز في المنظمات.

الفصل الثالث: تناولنا فيه الولاء التنظيمي بداية بمفهوم الولاء التنظيمي ثم مراحل تطور الولاء التنظيمي وخصائصه وأهميته، إضافة إلى التنظيمية المرتبطة بالولاء التنظيمي وأبعاده والعوامل المساعدة في تكوينه.

الفصل الرابع: ويخص بذلك الجانب التطبيقي للدراسة وجاء بعنوان الإجراءات الميدانية للدراسة، تناولنا فيه منهج الدراسة ومجالاتها، كذلك مجتمع الدراسة بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء فرضياتها.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً: الإشكالية

يعبر مفهوم الحافز عن العامل أو الأسلوب الذي يؤدي بالفرد الى رفع مستوى أدائه في عمله، وبما أن الإنسان لديه رغبات وحاجات ضرورية يحاول أن يوفر لها عملية التحقيق من خلال فرصة التميز بعمله، وتتنوع هذه الحاجات إلى عدة أنواع فمنها حاجات مادية أو معنوية أو اجتماعية، فإن المنظمات تستثمر هذا الأمر في مجال العمل على زيادة واستمرار فعالية ونشاط وكفاءة الأفراد في أدائهم لأعمالهم بتحفيزهم لغرض إيصالهم إلى مستويات مثالية في الأداء يخدم تحقيق أهداف المنظمة من جهة، ويعمل على زيادة استقرارهم مادياً أو معنوياً أو اجتماعياً من جهة أخرى.

فالتحفيز داخل المنظمة هي عملية استثمار في دافعية الأفراد وتمييز أداءهم وتحديد مستوياته، وذلك من خلال تكوين نظام تحفيزي معين للأفراد يؤدي بهم إلى العمل بالكفاءة المطلوبة وبالمستوى المتميز الذي يحقق أهداف المنظمة والتي أهمها زيادة الكفاءة الإنتاجية، إضافة إلى الوصول إلى مرحلة امتلاك المورد البشري الكفاء والمؤهل لزيادة ثباتيه الميزة التنافسية للمنظمة.

كما أن جودة عملية التحفيز وتحقيق أهدافها المرجوة منها تعبر عن مستوى المهارة وحسن القيادة الذي تتمتع به إدارة المنظمة في تحقيق أقصى استثمار لهذه العملية في تحقيق أهداف المنظمة، حيث تكمن المهارة في كيفية رصد وتقييم حاجات ورغبات الأفراد ووضع ما يناسب ذلك من نظام تحفيز ومتابعة يعمل على استثمار هذه الحاجات أو الرغبات بالشكل الكامل والذي يحقق أقصى العوائد للمنظمة. فسياسة التحفيز تعتبر المحرك الفعال لسلوك الفرد العامل وتوجيهه لتحقيق أهداف المنظمة، وتختلف الحوافز إذ هناك منها حوافز مادية وأخرى معنوية.

والمنتبع لتاريخ نظم الحوافز يري أنها مرت بمراحل عديدة بدءاً بظهور المدرسة العلمية التي تري أن الحافز الوحيد للعامل لزيادة الإنتاج وبذل الجهود هو زيادة الأجر وملحقاته، لكن

بظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وبعد دراسات الهاوثورن أصبحت النظرة الجديدة للعامل أكثر إنسانية، فتحول العامل من أداة لإنتاج مكملة للآلة إلى إنسان له وأحاسيس توجه سلوكه وتؤثر على أدائه، وله الحق في إنشاء العلاقات مع أفراد المنظمة والمرؤوسين، وفي هذه المرحلة ظهرت نظم التحفيز المعنوية القائمة على الاحترام والتقدير وتحسين الظروف الاجتماعية.

أما النظريات الحديثة فنظرت إلى المنظمة على أنها وحدة اجتماعية فنية تتكون من أجزاء متداخلة متفاعلة يؤثر بعضها في بعض وظهرت في هذه المرحلة فكرة العامل الاجتماعي والبيئة التنظيمية، وكانت نظم الحوافز عبارة عن توليفة من الحوافز المادية والمعنوية مقدمة بأساليب علمية مراعية لتطور رغبات الأفراد وأدائهم والفروق بينهم.

ولكي تستطيع المؤسسة تحفيز عمالها يجب ان تدرس احتياجاتهم ورغباتهم بحيث أن العامل يأتي إلى المؤسسة من اجل تلبية احتياجاته مقابل ما يبذله من مجهودات في حين تسعى المؤسسة لاستغلال العمال لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها ونجاحها، ومن هنا تتضح لنا العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي في شكل تكامل بين ما يحصل عليه العامل من حوافز مادية ومعنوية، وما يقدمه من مجهودات التي تكون له الرغبة في الارتباط بالمؤسسة والبقاء بها والمساهمة في تحقيق أهدافها وهذا ما يسمى بالمدخل التبادلي في الولاء التنظيمي، هذا الأخير يعتبر ثمرة جهود ماضية دأبت عليها مختلف المنظمات لتحقيقه في سلوك العاملين ولا شك في أنها قد صرفت الكثير من الجهود سواء كانت مادية (حوافز، امتيازات) أو معنوية (ترقية، تكريم)، وذلك لغرض تحقيقه في أنفس العاملين من أجل الغاية الكبرى وهي أهداف المؤسسة أو المنظمة وانتشارها بالشكل المطلوب.

كما إن الولاء الحقيقي الذي يتحقق في العاملين على نطاق كل المستويات الإدارية أو القيادية في المنظمة ينتج عنه حصول المنظمة على ملاكات وظيفية قادرة على الاستمرار بالعمل وتنميته وتطويره رغم كل الظروف التي قد تمر بالمنظمة، وهذا الولاء يقاس بمدى

التضحية وقابلية الصبر على بعض الأزمات التي تمر بها المنظمة، إضافة إلى الشيء المهم من هذا كله وهو مدى مقاومة المغريات والعروض التي تقدمها المنظمات المنافسة لغرض استقطاب القدرات الوظيفية والمهارات إليها من بقية المنظمات للاستفادة من خبراتها المتراكمة ومهاراتها الكفاءة في إدارة وتنفيذ الأعمال. فالوصول إلى هذه الدرجة من الرقي والولاء التنظيمي لا يمكن للمنظمة أن تحققه بسهولة فهو قد نتج بسبب جهود جبارة وذكاء إداري متميز، وذلك بالاعتماد على الكفاءات منهم، فالأحرى بالمنظمة الاهتمام بأصحاب الكفاءة والمهارة والإبداع ورعاية قدراتهم وتنميتها وتحفيزهم وبالتالي فإن الحصيلة الحاصلة من ولائهم للمنظمة سيكون كرد فعل ذو امتداد مستقبلي قادر على الصمود ومقاومة رياح المغريات التنافسية التي تعرضها المنظمات الأخرى.

من هنا ومن خلال ما سبق فإن دراسة الحوافز والولاء التنظيمي في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة الجزائرية بصفة خاصة بالنسبة للجامعة التي تعبر من أهم المنظمات لمكانتها ودورها داخل المجتمع، مما دعى من خلال هذه الدراسة الى ضرورة فهم طبيعة العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي ومن ثم إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في الأداء مستقبلا، حيث إن وجود قصور في نظم وأساليب الحوافز المطبقة ينعكس سلبا على الولاء الموظفين. يمكننا في الأخير طرح التساؤل الرئيسي التالي:

• هل توجد علاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي داخل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة؟

ومن هنا تأتي الأسئلة البحثية الجزئية والتي تتمثل في:

- هل توجد علاقة بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي؟
- هل توجد علاقة بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي؟

ثانياً: الفرضيات

لمعالجة الإشكالية المطروحة، نورد مجموعة من الفرضيات كإجابات مؤقتة، لنقوم باختبارها لاحقاً:

• **الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي داخل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

ويمكن تجزئة هذه الفرضية الرئيسية إلى فرضيتين فرعيتين هما:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي.

ثالثاً: أهداف الدراسة

من خلال هذا البحث نحاول الوصول إلى الأهداف التالية:

- الوقوف على أنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين في المؤسسات الحكومية.
- الوقوف على أنواع الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في المؤسسات الحكومية.
- التعرف على درجة الولاء التنظيمي لدى مدراء العاملين في المؤسسات.
- معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المعمول بها على العاملين وبين الولاء التنظيمي لهؤلاء العاملين.

رابعاً: أهمية الدراسة

تعود أهمية البحث إلى أهمية الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات محل الدراسة، ومن ثم أهمية الحوافز المعمول بها على العاملين نظراً لعلاقتها المباشرة بالولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات، ولعل هذه الدراسة تسهم في توفير عدد من التوصيات والمقترحات

لتفعيل نظام الحوافز ومن ثم رفع مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بهذه المؤسسات مما يمكنها من القيام بمهامها بكفاءة عالية.

• **الأهمية النظرية:** هذه الدراسة تختبر دور سياسات التحفيز المادي والمعنوي في الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وبهذه الدراسة ترمي إلى تطوير نموذج مفاهيمي حول التحفيز المادي والمعنوي والولاء التنظيمي.

• **الأهمية التطبيقية (العملية):** تأتي الأهمية العملية لهذه الدراسة ما سوف نقدمه لمتخذي القرار الإداري في المؤسسة محل الدراسة على القدرة على اتخاذ قرارات في التحفيز المادي والمعنوي، وتحسين السياسات في التحفيز المادي والمعنوي من أجل تطبيقها داخل المؤسسات لزيادة ولائهم التنظيمي في مؤسساتهم.

كما جاء اختيار موضوع هذه الدراسة، بناء على أهميته العلمية والتطبيقية، والتي تتمثل في محاولة الكشف عن العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والولاء التنظيمي، ومدى انعكاسه على الفرد من خلال انتمائه وخدمته وأداءه المهني من جهة، وتحقيق أهداف المؤسسة والسمو بها اعطاءها مكانة عالية من جهة أخرى.

خامسا: الدراسات السابقة

أجريت العديد من الدراسات حول أبعاد موضوع الدراسة الحالية، ويتضمن هذا الجزء عرضا لبعض من الدراسات والبحوث التي أجريت حول موضوع الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والمرتبطة بموضوع البحث، وقد تحصل الباحث على مجموعة من الدراسات تلامس مشكلة الدراسة وهي كالتالي:

1. الدراسات العربية:

• دراسة فاطمة بن عواض بن رجاء الحربي (2013)، بعنوان: الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بتحقيق الولاء التنظيمي، أجريت هذه الدراسة على معلمات المرحلة الثانوية بالمدارس الأهلية في مدينة الرياض وقد استهدفت الدراسة التعرف على الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لمعلمات المدرسة الأهلية الثانوية بالرياض من وجهة نظرهن وكذلك التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لهن من خلال التعرف على مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية من جهة وبين مستوى الولاء التنظيمي لهن من جهة أخرى.

وقد قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة والمقدرة بـ 326 معلمة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج:

- الموافقة بشدة من قبل أفراد عينة الدراسة على الحوافز المادية والمعنوية.
- إن مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة مرتفع.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية من ناحية وبين مستوى الولاء التنظيمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات الدراسة فيما يتعلق بالمحاور التي تعزى إلى العمر والجنس.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة فيما يتعلق بمحور مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى الحالة الاجتماعية.

• دراسة الدكتور أدي برهوم وكنانة علي، 2017، بعنوان: أثر العدالة التنظيمية في زيادة الولاء التنظيمي، أجريت هذه الدراسة على العاملين الإداريين في مشفى الشهيد باسل الأسد في مدينة طرطوس، ولقد استهدفت الدراسة التعرف على مفهومي العدالة التنظيمية

والولاء التنظيمي، كذلك معرفة أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقييمية) على الولاء التنظيمي ومعرفة الأهمية النسبية لهذه الأبعاد الأربعة على الولاء التنظيمي، وذلك عند العاملين في المشفى، محل الدراسة، لقد أجريت الدراسة على عينة قسدية بلغت 60 عامل إداري في مشفى الشهيد باسل الأسد، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقد توصلت الدراسة إلى نتائج هي:

- توجد علاقة متوسطة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.
- توجد علاقة بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي.
- توجد علاقة موجبة بين (العدالة الإجرائية، التفاعلية، التقييمية) والولاء التنظيمي.
- دراسة بدر بن محمد الجريسي، 2010، بعنوان: الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، ولقد استهدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الروح المعنوية بالولاء التنظيمي للعاملين لمجلس الشورى بالمملكة العربية السعودية وذلك من خلال بيان مستوى الروح المعنوية ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين، كذلك التعرف على درجة ارتباط الروح المعنوية ودرجة الولاء التنظيمي وبيان سبل رفع الروح المعنوية لدى العاملين من وجهة نظرهم، كما استهدفت الدراسة أيضا إلى التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين تعزى لمتغيرات الشخصية والوظيفية، يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مجلس الشورى السعودي في المرتبة 05 إلى 14 والبالغ عددهم 575 موظف في جميع الإدارات وقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية باستخدام الإحصاء والمقدرة 335 مفردة، استخدم الباحث منهج المسح الوصفي باستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج المتوصل إليها:
- إن مستوى الروح المعنوية لدى العاملين مرتفع حيث بلغ (4 من 5).
- إن مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين مرتفع حيث بلغ (3.79 من 5).

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين مستوى الروح المعنوية ودرجة الولاء التنظيمي لدى العاملين.

- إن أفراد عينة الدراسة موافقون على السبل المقترحة لرفع الروح المعنوية.

2. الدراسات الجزائرية:

• دراسة عزبون زهية: رسالة ماجستير من جامعة سكيكدة للسنة الدراسية 2006/2007 بعنوان: التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة حالة لوحدة نومديا بقسنطينة، وقد أبرزت من خلالها دور التحفيز في رضا العامل عن وظيفته، لكن في أغلب الأحيان حتى ولو كان العامل راضي عن وظيفته إلا أنه عندما يجد فرصة عمل أخرى بشروط أحسن لا يتوانى عن مغادرة المؤسسة، لذلك فالرضا الوظيفي وحده لا يكفي وإنما لابد من شعور أقوى يربطه بمؤسسته، وهنا تتجلى الإضافة التي سنأتي بها من خلال بحثنا، فالرضا الوظيفي متغير وسيط بين التحفيز والولاء.

• دراسة الشريط شريف محمد، رسالة ماجستير جامعة منتوري بقسنطينة للسنة الدراسية 2008/2009 بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، وقد هدف من خلال دراسته إلى تبيان أثر الاتصال بكل أنواعه على الولاء التنظيمي، وقد توصل إلى جملة من النتائج أهمها: اعتماد المؤسسة محل الدراسة أكثر شيء على الاتصال الكتابي، هناك علاقة ارتباط موجبة ضعيفة بين الاتصال الشفوي والولاء التنظيمي، وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي. والاتصال هو حافز معنوي من بين العديد من الحوافز الأخرى لذلك ستكون دراستنا أكثر شمولية من هذه الدراسة.

➤ أهم ما يميز هذه الدراسة عن باقي الدراسات السابقة:

تتفرد دراستنا هذه عن باقي الدراسات السابقة بما يلي:

- يعتبر هذا البحث أكثر شمولاً وتفصيلاً، حيث تناولنا التأصيل النظري للحوافز بشكل مفصل وأحطنا بمعظم جوانبه (المادية والمعنوية).

- يتميز هذا البحث بأنه يقترح دليلا عمليا لتأثير الحوافز على الولاء التنظيمي في النظام الإداري للمؤسسات، بالإضافة إلى ثرائه النظري، فإن هذه الدراسة لم تخل من الجوانب العملية لموضوع الحوافز، حيث ذكرنا واقع هذا المفهوم في المؤسسة الجزائرية.
- يتميز البحث أيضا بخصوصيته في التعرض للحالة الجزائرية حيث قمنا بدراسة تقييمية ونقدية لواقع الحوافز في المؤسسة الجزائرية من جهة، وتأثيرها سواء كانت مادية أو معنوية على الولاء التنظيمي من جهة أخرى.
- أسباب بعد جل مؤسساتنا على تبني نظام الحوافز. كما شمل البحث إجراء ميداني لمعرفة أثر الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية على الولاء التنظيمي (محل الدراسة)، كذلك لمعرفة أهم العراقيل التي تحول دون تبني برنامج من برامج الحوافز.

سادسا: تحديد المفاهيم والمصطلحات

1. تعريف الحوافز:

- أ. لغة: تعود كلمة الحوافز إلى مادة حفز في اللغة، وهي بمعنى دفعه من خلفه وأسرع وتهدياً للمضي فيه واستعداده. (ابراهيم، أحمد عثمان، 2009، ص 29).
- ب. اصطلاحا: تشير لفظة الحوافز في معناها الاصطلاحي إلى الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط محدد بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته. (الخرابشة عمر، 1995، ص 53).

وهي العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة كنتيجة لتمييزه في الأداء عن أقرانه، وينبغي أن نعي أن مصطلح الحوافز على إطلاقه يحمل في طياته الحوافز الإيجابية القائمة على المنح والحوافز السلبية المبنية على المنع. (عزبون زهبة، 2007/2006، ص 53).

وقد اعتنى الباحثون وعلماء الإدارة بمفهوم الحوافز وأنواعها على أنها تعتبر المؤثر الخارجي الذي يوجه بوصلة العاملين في منظمات الأعمال سواء الخاصة أو العامة منها، وهنا نسترشد ببعض التعاريف والمفاهيم للحوافز على أنها فرص أو وسائل (مكافأة، علاوة، ... الخ)، توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتثير رغبتهم وتوجد لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد، العمل المنتج، والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع. (عمر عقيلي، 1996، ص 223).

وقد عرفها برسلون وستاير بأنها "شعور داخلي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة". (الكعبي، نعمة والسراي، 1990، ص 148).

كما يمكن القول أنها "العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة". (زويلف مهدي، 1994، ص 257).

وأيضاً وصف THOMASON التحفيز بقوله هو توافر المنافع والحوافز الكافية لجذب الفرد التي تدفعه لبذل الجهد للحصول على تلك المنافع. ولو نظرنا للحوافز من حيث الاعتقاد والإدراك، وبين الإدارة التي تتمثل بالحاجات والرغبات، وبين القدرة وتحريك السلوك فإنه إذا أدرك الأفراد في المنظمة أن في بيئة العمل حولهم عوامل يستطيعون الحصول عليها لإشباع حاجاتهم ورغبتهم، أدى إلى إنهاض قدرتهم وسلوكهم نحو هذه العوامل التي تعرف بالحوافز. (الدروبي سليمان، 2006، ص 123).

من هنا وكتعريف إجرائي يمكن تعريف الحوافز بأنها: مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها منظمة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وأدائهم كماً ونوعاً، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وبالتالي إلى تخفيض تكاليف العمل ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم.

2. الولاء التنظيمي:

أ. لغة: هي بفتح الواو في المشهور وكذلك قراها جمهور القراء وهي اسم لمصدر تولاه، وقراها حمزة وحده - بكسر الواو. قال أبو علي: الفتح أجود هنا، لأن الولاية التي بكسر الواو في السلطان يعني ولايات الحكم والإمارة. (أبو العلا محمد صلاح، 2009، ص 36).

اتفق مختار الصحاح، لسان العرب، في أن الولاء من الموالاة، وهي ضد المعادة، والولي هو اسم من أسماء الله تعالى بمعنى الناصر المتولي لأمر الخلائق، ويقال بينهما ولاء أي قرابة، والولي الصديق والنصير، والولاية بالفتح تعني النصرة. (محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي، 1926، ص 736).

ب. اصطلاحاً: فالولاء بمعناه اللغوي هو الانتماء والانتساب وعندما نقول إن للأبناء ولاء لأبائهم فإن ذلك يعني انتمائهم وانتسابهم وإخلاصهم لهم، والولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام والنصرة. (الرواشدة خلف سليمان، 2007، ص 86).

المقصود من هذا التعريف إن الولاء هو الشعور بالعاطفة والارتباط القوي، ويتضح هذا من خلال القرب والمساندة والإخلاص والرغبة التي يبديها هذا الفرد.

وحسب تعريف "رونالد. ي ريجيو" الولاء أو الإخلاص للمؤسسة يعني مشاعر ذلك الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها، واتجاهاته وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المؤسسة وقيمها، واستعداده لبذل مجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضو فيها. (مدحت محمد أبو النصر، 2005، ص 38).

إذن وكتعريف إجرائي يمكننا القول أن الولاء شعور يتعلق بوجودان الفرد اتجاه جماعة أو منظمة ما، أو فكرة ما تأييد لها، وطاعة وإخلاصاً وتضحية في سبيلها.

الفصل الثاني

الحوافز

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الحوافز

المطلب الأول: مفهوم الحوافز

المطلب الثاني: أهمية الحوافز

المطلب الثالث: أبعاد الحوافز

المبحث الثاني: نظريات وخصائص ودور نظام الحوافز في المنظمات

المطلب الأول: النظريات المفسرة للحوافز

المطلب الثاني: خصائص النظام الجيد للحوافز

المطلب الثالث: دور نظام الحوافز في المنظمات وأثرها على الأداء

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد موضوع الحوافز من الموضوعات الهامة التي لاقت، ومازالت تلاقى، الاهتمام الكبير من العاملين في مجال الإدارة، ويعود السبب في ذلك لما للحوافز من أثر مباشر في المستوى المعيشي والمركز المادي والنفسي والاجتماعي للعاملين من جهة، وفي أصحاب الأعمال من جهة ثانية، حيث يسعون باستمرار لتحقيق إنتاج أعلى وتحسين مستوى الأداء، وتقليص معدل الدوران الوظيفي، ومقدار الحوادث والإصابات، ومعدل التغيب عن العمل، وتقليص الأخطاء، والعمل على ترشيد الإنفاق، إضافة إلى ذلك فإن الحوافز غالباً ما تمثل مقداراً لا بأس به من تكلفة العمل في معظم المؤسسات. ولا شك أيضاً أن نظام الحوافز يساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة، إذ إن درجة رضا العامل عن عمله تتوقف كثيراً على قيمة ما يحصل عليه، سواء كان نقدياً أو غير نقدي، لذلك فإن العناية بإيجاد نظام حوافز يعد عاملاً من عوامل نجاح برامج إدارة الأفراد في المؤسسة.

ويعد التحفيز حالياً جوهر نشاط المؤسسات الناجحة والفاعلة، التي تتنافس في إيجاد توليفة مثلى من الحوافز، وقدرتها على إثارة حماسة الأفراد، وهذا بوساطة أنظمة التحفيز الملائمة، التي تتماشى مع طبيعة العمل والعاملين أفراداً وجماعات، وكذلك اعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية، وضرورة احترامها للأفراد والجماعات كل حسب كفاءته وقدراته ومهاراته.

المبحث الأول: ماهية الحوافز

تلعب الحوافز دوراً بارزاً في حياة الأفراد والمنظمات، إذ تعمل على تحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، من شروط تحسين الأداء أن يحصل العاملون على حوافز تتناسب مع ما يقدمون للمنظمة من إمكانيات وقدرات تستوجبها متطلبات العمل. (Julie Beardwell & Tim Claydon ;2007 ; p 120)

المطلب الأول: مفهوم الحوافز

ويختلف الباحثون في تعريف مفهوم الحوافز كلاً حسب وجهة نظرة فمنهم من عرف الحوافز على أنها: "مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المعنوية". (أحمد ماهر، 2005، ص 204).

وهناك من ركز على جوانب الشعور لدى الفرد فعرّفها بأنها شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لأتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة. (الكعبي نعمة، 1990، 14).

في حين عرفها البعض من منطلق اثاره القوه لدى الفرد على أنها إثارة القوه الكافية في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق أسباب كافية. (منير نوري وفريد كورتل، 2010، ص 136).

أما من ركز على جانب المنافع المتحققة من وراء الحوافز عرفها توفير المنافع من خلال التحفيز الكافي للقدرة على التأثير في العاملين وجذبهم ودفعهم إلى بذل الجهد للحصول على تلك المنافع. (Thomason : 1988 ; p37)

ويرتبط مفهوم الحوافز بعملية التحفيز ذاتها كون التحفيز شعور داخلي لدى الفرد الذي تكون لديه الرغبة لأتخاذ نشاط أو سلوك معين بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف المحددة. (مدني عبد القادر علاقي، 2007، ص 276).

ينبغي القول هنا بان الحوافز تعتبر من والأساليب المهمة التي يمكن الاعتماد عليها في تحفز الأفراد العاملين في المنظمة إلى بذل أقصى جهد ممكن والعمل بصورة أفضل فهي تحرك قدراتهم وتوحد جهودهم نحو تقديم كل من يمكن من خلاله تحقيق كفاءة الأداء تجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف المنظمات التابعين لها. (يوسف حاجم الطائي، 2006، ص 405).

المطلب الثاني: أهمية الحوافز

ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز منذ اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء التجارب والدراسات التي أسفرت عن أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هناك حافز على ذلك، فالخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال لا يعني أن نفترض أن الأفراد سيقومون تلقائياً بالأعمال على خير وجه وبكفاءة، فجعل الأفراد يعملون عن رغبة وحماسة هو مشكلة كبيرة تُعالج فقط بوساطة مدخل التحفيز. (الجهني عبد الله بن سليمان، 1998، ص 08).

حيث تعد الحوافز أداة طيعة ومهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي مؤسسة، ومن ثم يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو المؤسسة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها، ونحو الإنتاج وعملياته. وعموماً فإن أهمية الحوافز تكمن في الآتي: (عساف عبد المعطي، 1999، ص 85-86).

1. المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية، ما يحقق هدفاً إنسانياً مهماً في ذاته، وغرضاً رئيساً له انعكاساته على زيادة إنتاج هؤلاء الأفراد، وتعزيز انتمائهم، وعلاقتهم مع المؤسسة وإدارتها، ومع أنفسهم وزملائهم.

2. تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين بما يضمن بالنتيجة ازدهار المؤسسة وتفوقها.

3. الحوافز عوامل تجذب الكفاءات للالتحاق بالمؤسسة.

4. الحوافز تعد مقوماً أساسياً في المؤسسات المبدعة، حيث يعد الإبداع هدفاً متجدداً ومطلوباً، وتوصل ذلك بوساطة حوافز وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ.

5. المساهمة في إعادة تنظيم منظومة حاجات الأفراد العاملين، وتنسيق أولوياتها، وتعزيز التناسق بينها، بما ينسجم وأهداف المؤسسة، وتطلعاتها، وسياساتها، وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.

6. المساهمة في التحكم بسلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه ... وغير ذلك.

7. تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة، تسعى المؤسسة إلى وجودها في صفوف العاملين.

8. المساهمة في تحقيق أية أعمال أو أنشطة تسعى المؤسسة إلى إنجازها، وتجد المؤسسة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين.

ولسلامة عملية التحفيز ونجاحها يفترض الإلمام الجيد بمنظومة الحاجات والدوافع التي تحكم سلوك كل فرد، مع الأخذ في الحسبان الفروق الفردية بين الأشخاص، والتبديل في أولويات هذه المؤسسة حسب التغيرات في بيئتهم الداخلية والخارجية، وعلينا أن ندرك أن الحوافز لا توجه بالضرورة لتحفيز دافع إيجابي يسعى لتحقيق حاجة معينة، وإنما قد توجه لإزالة أحد الدوافع السلبية، أو لحل إحدى المشاكل التي يواجهها الأفراد. (عساف عبد المعطي، 1999، ص 87).

وبذلك يتضح لنا أن الحوافز تؤدي دوراً هاماً في حفز العاملين على العمل وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم من حيث الكمية والنوعية، وهذا يتوقف على مدى توافر الشروط التالية:

(Cacioppe, Ron. Using Team: 1999; p325)

1. مستوى قدرة العامل على العمل وكفاءته.
2. وجود حافز عند العامل حفزه على العمل والنشاط.
3. عدم ظهور التعب على العامل الذي ينقص كمية الإنتاج ونوعه.
4. تدريب العامل لزيادة معلوماته وقدرته وكفاءته.

وعليه فإنه من الأهمية بمكان أن يكون الفرد قادراً على العمل، ولكن الأهم هو أن يكون متحمساً لأداء العمل وراغباً فيه، لذلك ازداد الاهتمام بتحفيز العاملين وخلق رغبة لديهم للعمل التعاوني الفعال بما يكفل الإنجاز الاقتصادي لأهداف المؤسسة.

المطلب الثالث: أبعاد الحوافز

هنالك زوايا متعددة يمكن أن تصنف بموجبها أبعاد الحوافز كما يذكرها زويلف أنها قد تكون حوافز مادية أو معنوية باختلاف جوانبها ايجابية أو سلبية، من خلال هذا سنتناول أبعاد الحوافز باختلاف جوانبها.

أولاً: الجانب الايجابي

1. **الحوافز المادية:** وتعرف بأنها الأجر والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح. (زويلف، مهدي، 1994، ص 274).

كما أن الحوافز المادية المالية تتشكل من الأجر على أساس الساعة أو الأسبوع أو اليوم أو السنة، إضافة لزيادات بالدفع على أساس الأداء، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والمشاركة بالأرباح وبرامج العناية بالطفولة ونظام الإجازات والتقاعد. (زويلف، مهدي، 1994، ص 276).

ويأخذ التحفيز المادي عدة أشكال يذكر من أهمها: (مرعي محمد، 2003، ص 35-36).

- **الأجور والمرتبات:** يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية التي تحت الأشخاص لبذل الجهد والعمل، إذ أنه كلما زاد الأجر زاد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء.
- **التعويضات:** تمثل التعويضات حافزاً إضافياً لبذل المزيد من الجهود، ومنها العلاوات والمنح والبدلات وطبيعة العمل، وتعويضات التخصص...الخ.
- **المزايا العينية ذات القيمة المادية:** وتكون على عدة أشكال منها الأجهزة وبطاقات السفر والغذاء وحضور الحفلات ومهمات السفر...الخ. التي تمنح للموظفين في كثير من المناسبات.
- **ظروف العمل ومتطلباته المادية:** تشكل الظروف المادية المحيطة بعمل الأفراد مثل الآلات والتجهيزات، ومكان العمل ومحيطه الفيزيائي المتنوع) عام لا مؤثراً على أداءهم في العمل ورغبتهم به، فكلما زادت وتحسنت ظروف العمل كان استعداد الفرد للعمل أكبر.
- **الزيادات الدورية:** وتكون حافزاً على أساس ربطها بالإنتاجية والأداء، ويكون أساس منحها هو كفاءة الفرد في عمله.
- **المشاركة في الأرباح:** ويكثر استخدام حافز المشاركة في الأرباح في القطاع الخاص، من خلال ربط ما تدفعه المنظمة من أجور وحوافز فيما تحققه من مستويات في الربحية، بهدف دفع العاملين لتحسين أدائهم، وبالتالي زيادة الإنتاجية والربحية.
- 2. **الحوافز المعنوية:** وتشمل الترقى، وتقدير جهود العاملين وإشراك العاملين في الإدارة، وضمن واستقرار العمل وتقويض الصلاحيات. (ربابعة علي، 2003، ص 93).
- ومن أهم أشكال التحفيز المعنوي الايجابي كما على النحو التالي: (عقلي عمر، 1996، ص 75).
- **فرص الترقية والتقدم:** وتكون الترقية كحافز معنوي فعال فيما إذا تم ربطها في الكفاءة في الأداء والإنتاجية، وتكون دافعاً لدى العاملين الراغبين لشغل منصب وظيفي تحقيقاً لنزعة أو حاجة لديهم، وهي المكانة الوظيفية وبالتالي المكانة الاجتماعية.

- **تقدير جهود العاملين:** ويمكن تحقق ذلك بمنح شهادات تقدير وثناء للعاملين الأكفاء، الذين يحققون مستويات أداء عالية، وذلك تقديراً واعترافاً بمجهوداتهم من قبل الإدارة.
- **إشراك العاملين في الإدارة:** وذلك بان يكون لهم صوتاً في مجلس الإدارة، يساهمون في إدارة المنظمة مساهمة فعلية، عن طريق المشاركة في رسم سياسات المنظمة، واتخاذ قراراتها.
- **ضمان واستقرار العمل:** الضمان والاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين في محيط العمل، يعتبر حافزاً له أثراً كبيراً في معنوياتهم، وبالتالي على مستوى أدائهم، لأن العمل المستقر يكفل دخلاً ثابتاً للفرد يؤمن له ظروف عيش كريمة.
- **توسيع العمل:** يقصد بتوسيع العمل إضافة مهام جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي، كحافز معنوي، بإيجاد شعور بأهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد.
- **إغناء أو إثراء العمل:** ويشير إثراء العمل إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد، كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر.

ثانياً: الجوانب السلبية:

يقصد بها بأنها "عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين، قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي تكون دافعا يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته. (الدروبي سليمان، 2006، ص 31).

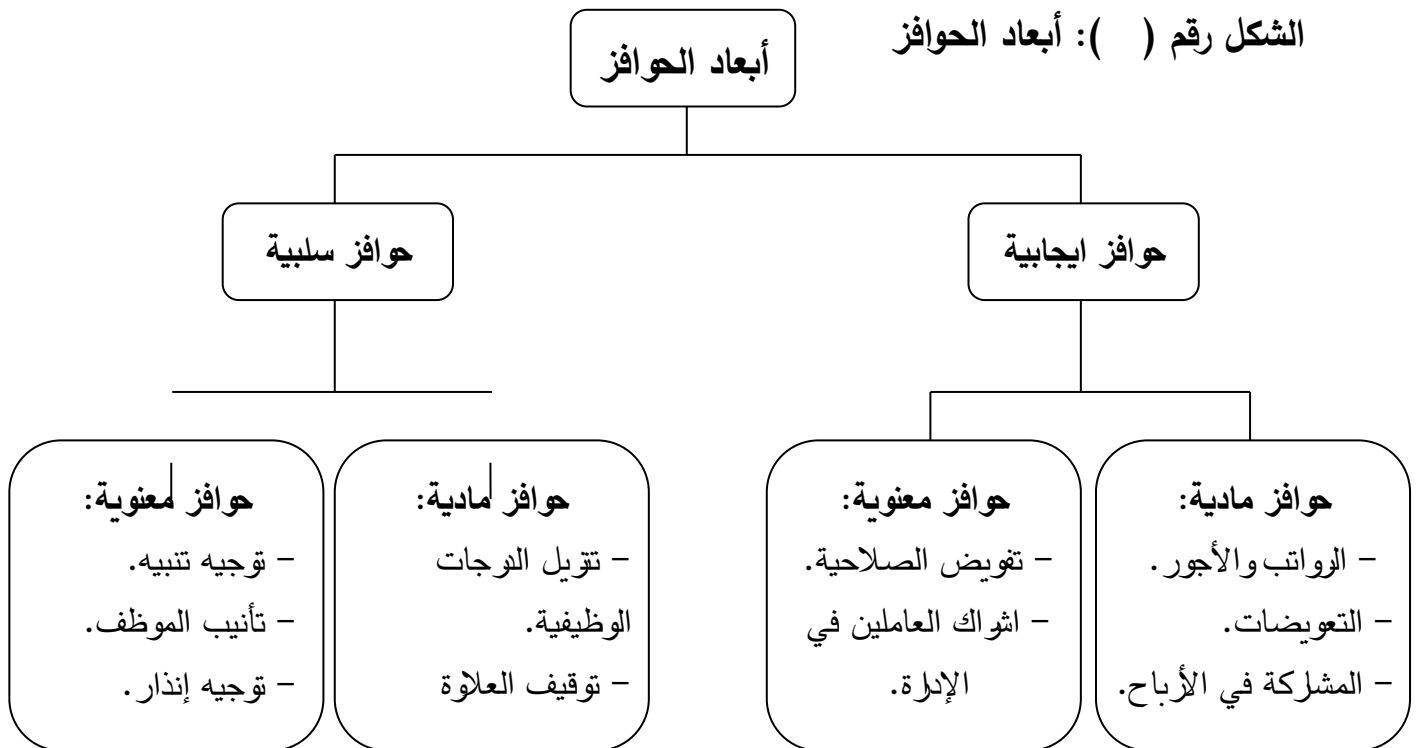
وتقسم الحوافز السلبية على أساس أنها: (ربابعة علي، 2003، ص 97).

1. **حوافز مادية:** تتمثل في تنزيل درجة الموظف، أو العمل على توقيف علاوته الدورية، أو المستحقة، والعزل المؤقت للموظف.

2. حوافز معنوية: العمل على حرمان الشخص من نشر اسمه على لوحة الشرف في المنظمة، أو توجيه تنبيه للمقصر في عمله، ونشره على لوحة الإعلانات تأنيب الموظف.

وقسم البعض الحوافز على أساس الأطراف المستفيدة من نظم الحوافز في المنظمة على النحو التالي:

- حوافز فردية: حيث تقدم هذه الحوافز لفرد بعينه نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه أو تخطى الهدف المحدد مسبقاً، وقد تكون مادية أو معنوية.
- حوافز جماعية: توجه مثل هذه الحوافز لمجموعة من العاملين في التنظيم، يعملون بشكل جماعي في قسم إنتاجي محدد، وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على التفاف العاملين باتجاه تحقيق الهدف بالوصول لرفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية، وتزيد من الرقابة الذاتية لدى العاملين وتتيح الفرصة لهم في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء. (الخرابشة عمر، 1995، ص 53).



المصدر: (هاشم محمد رشا، 2009. ص 140-143).

المبحث الثاني: نظريات وخصائص ودور نظام الحوافز في المنظمات

اهتم الكثير من المفكرين بالتأسيس لنظريات تحلل العوامل المحفزة للموارد البشرية. ففي البداية كانت النظريات كلها تركز على تحليل الدوافع فسميت بنظريات المحتوى، كذلك اهتمام الباحثين بخصائص ودور الذي يلعبه نظام الحوافز في المنظمات، ومن خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى أهم ما نظريات وخصائص ودور نظام الحوافز في المنظمات.

المطلب الأول: النظريات المفسرة للحوافز

شغل موضوع حفز الأفراد وأثره على أداء العمل الكثيرين من الباحثين منذ بدء العمل المنتظم في الحياة الاقتصادية، حيث كانت أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز والدوافع، وخلال تلك الفترة تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب حفز الأفراد ففي منتصف القرن التاسع عشر بدأت الأفكار بترويج الإنسان في العمل وحثه على الارتقاء بمستوى أدائه ، وفي بداية القرن العشرين بدأت تتبلور شكل الأفكار بصورة أكثر تحديدا او وضوحا في صورة نظريات للحوافز، ومما لاشك فيه أن هذه النظريات قد أرست مبادئ هامة وأساليب فنية وأفكارا ترتكز على تأملات فكرية راسخة وفروض علمية، ونتائج قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة ونظرا لأهمية هذه النظريات وفائدتها فإننا في هذه الدراسة سنستعرض أهم هذه النظريات على النحو التالي: (حريم حسين، 1997، ص 123).

1. النظرية الكلاسيكية: نبعت هذه النظرية أساسا من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة التي نادى بها "فريدريك تايلور" الذي يعتبر مؤسس هذه النظرية وترتكز هذه النظرية أساسا في مجال الحوافز على أن النقود هي خير دافع للعمل في المنظمات وأن العامل بطبيعته يسعى دائما لزيادة أجره وتطبيقا لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في إنتاجيته زاد أجره.

وتعتبر نظرية "تايلور" بداية لتطور مفاهيم وأسس الإدارة وكانت مساهماتها ثورة على بعض المفاهيم السائدة وانطلاقة نحو المزيد من الدفع للحركة الإنتاجية في المنظمات المختلفة. وقد بنى "فريدريك تايلور" نظريته في الإدارة العلمية للأفراد على فرضين أساسيين هما: (فليه فاروق عبده، 2005، ص ص 52-53).

- أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج.

- أن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

يعتقد البعض أن النظرية الكلاسيكية نظرية متشائمة تعتقد أن العاملين كسالى بطبعهم لا يرغبون في العمل ويتميزون بالأنانية والسلبية وطموحاتهم ضئيلة ويفضلون الانقياد والحوافز التي تقدمها هذه النظرية لا تخرج عن كونها حوافز مادية باعتبار أن العامل مخلوق اقتصادي تنحصر حاجته في الأشياء المادية والأمان.

وعليه فإن الانتقادات الأساسية التي توجه لهذه النظرية تجاهلها لأدمية الإنسان ومعاملته كآلة من خلال تركيزها على الحافز المادي حيث ترى أن بزيادته تزيد الإنتاجية متجاهلة العوامل المعنوية والنفسية والاجتماعية. (حريم حسين، 1997، ص 124).

2. نظرية العلاقات الإنسانية: جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية حيث وجهت هذه النظرية اهتمامها للعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل في داخل المنظمة.

وترى هذه النظرية أن العامل له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية وحاجات الأمان ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب ألا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية. (القريوتي محمد، 2010، ص 58).

ساهم في هذه النظرية عدد من علماء الإدارة بقيادة "التون مايو" وتميزت هذه النظرية بعدد من القواعد والأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في دفع العاملين وتحفيزهم وتركز مجموعة الأساليب هذه على ثلاثة أنشطة إدارية رئيسية هي:

- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.
- إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا أكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المنظمة.
- تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين.

3. نظريات الحاجات الإنسانية: يعتبر مؤسس هذه النظرية هو "إبراهيم ماسلو" وهي من أكثر النظريات شيوعا وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة وتركز هذه النظرية على ضرورة التعامل مع الحاجات والدوافع المختلفة الكامنة في ذات الفرد، وتقوم هذه النظرية على مبدئين أساسيين هما: (سعيد صالح عودة، 1994، ص 307).

- أن حاجات الفرد مرتبة تصاعديا على شكل سلم بحسب أولوياتها للفرد وفقا لهرم "ماسلو".
- إن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي ينتهي دورها في عملية التحفيز.



شكل رقم (02): يوضح التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية كما يراها ماسلو. (سعيد صالح عودة، 1994، ص 297).

ويلاحظ أن "ماسلو" رتب الحاجات الإنسانية على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية الأساسية وتندرج تلك الحاجات ارتفاعاً حتى تصل إلى قمة الهرم حيث حاجات تحقيق الذات، فالحاجات الفسيولوجية هي عبارة عن الحاجات الأساسية لبقاء حياة الإنسان إذ تتوقف نشاطاته وحيويته عليها كما تعتبر نقطة البداية في الوصول إلى إشباع الحاجات الأخرى، والحاجات الفسيولوجية مثل (الطعام والشراب والنوم) فإن العمل الذي يخدم تحقيق هذه الحاجات إلى قدر معين سيكون موضوع قبول أو رضا بالنسبة للعاملين، أما الحاجة إلى الأمن تأتي في الدرجة الثانية بعد تحقيق الإشباع من الحاجات الفسيولوجية وإن وصول الإنسان إلى هذه الحاجة هو مطلب يسعى إليه كل فرد فالإنسان يريد تحقيق نوع من الأمن، سواء من ناحية تأمين الدخل المستمر الذي يحصل عليه لتأمين حياة معيشية ملائمة له ولأسرته أو في حمايته من الأخطار التي يمكن أن تحدث له نتيجة للعمل الذي يزاوله فإن عدم تحقيق هذه الحاجة سيخلق نوعاً من الاضطراب النفسي للعامل مما ينعكس سلباً على العمل الذي يقوم به، أما الحاجات الاجتماعية فهي تظهر من طبيعة التكوين البشري فالإنسان مخلوق اجتماعي في أن يكون محبوباً ويحظى بالتقدير من الآخرين وذلك عن طريق انتمائه للآخرين وتحقيق نوع من التعايش القائم على المحبة والألفة.

ولقد أوضحت كثير من الدراسات أن جو العمل الذي لا يشبع هذه الحاجات الاجتماعية يؤدي إلى اختلال التوازن النفسي لدى العامل وبالتالي يؤدي إلى مشكلات من شأنها أن تؤدي إلى ارتفاع معدلات الغياب ونقص الإنتاجية وترك العمل، أما حاجات التقدير فالإنسان بعد تحقيقه لحاجاته الاجتماعية يبحث عن الحاجة إلى التقدير والتي تعطيه الشعور بالثقة والجدارة وأنه جزء مفيد في المجتمع الذي يعيش فيه بالإضافة إلى الحصول على التقدير والاحترام من الآخرين وإحساسه بمكانته وهيبته، ويساعد على تحقيق الطموحات العليا للفرد في أن يكون الإنسان ما يريد أن يصل إليه وهي المرحلة التي يصل فيها الإنسان إلى درجة مميزة عن غيره ويصبح له كيان مستقل علماً بأن الحاجة إلى الاستقلال من أهم مكونات الحاجة إلى تحقيق

الذات، وعلى الإدارة أن تحقق ذلك بتعويض السلطات والصلاحيات وإقامة الفرصة في المشاركة في وضع وتحديد الأهداف. (سيزلاقي أندرو دي والاس، 1991، ص 94).

لا شك أن نظرية الحاجات تعد مرتكز أساسي في فهم دافعية الإنسان في العمل وسعيه لإشباع حاجاته المختلفة ولقد وضع "ماسلو" في نظريته أن درجات الحاجات الإنسانية وأولوية إشباعها تتسم بطابع العمومية والشمول حيث افترض وجودها لدى أي فرد كما أن عدم إشباع الحاجة يلعب دورا في تحديد مدى أهميتها وسيطرتها وإحاحها على الفرد. (الحناوي محمد صالح حسن، 2001، ص 117).

1. نظرية العاملين: الفضل في تأسيس هذه النظرية يرجع إلى "فريدريك هيرزبيرج" وزملاءه حيث توصلا إلى أن لكل إنسان مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الإنسانية وأنهما يؤثران على سلوك الفرد بطرق متباينة وقد وجدوا أن استياء الفرد ينتج عن عدم توفر بيئة صالحة ومناسبة للعمل كما توصلا إلى أن رضا الفرد عن عمل ما إنما يعود إلى العمل. ويرى "فريدريك" أن الإنسان لن يشعر بالرضا إلا إذا تحققت له جميع وسائل الإشباع المختلفة من عوامل صحية وبيئية ومادية، وهذا الإشباع يمنع الاستياء وشعور العامل بالتعاسة، ومحددات الرضا التي اصطلح على تسميتها (العوامل الحافزة) هي الإنجاز والاعتراف والتقدير وطبيعة العمل والترقية وزيادة المسؤوليات وهذه العوامل الحافزة تعمل على تحريك جهود الأفراد وزيادة نشاطهم وتحقيق أداء جيد ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المنظمة، (حسن راوية، 2001، ص 117)، أما محددات عدم الرضا اصطلح على تسميتها بالعوامل الوقائية وهي سياسة الإدارة والإشراف والعلاقات الشخصية والراتب أو الأجر وظروف العمل والأمن الوظيفي والمستوى الاجتماعي وتعمل هذه العوامل الوقائية على مساعدة الفرد على الانتماء لعمله، كما تساعد على النمو النفسي السوي الذي يساهم بدوره في تحقيق الرضا الوظيفي.

ويتضح لنا من هاتين المجموعتين من العوامل أن المجموعة الأولى وجودها يزيد من رضا الفرد لكن انعدامها لا يؤثر سلبيا على رضا الفرد وسميت هذه بالعوامل الدافعة، أما المجموعة

الثانية من العوامل التي يمنع وجودها حالة عدم الرضا ولكنها لا تزيد من رضا الفرد وإذا وجدت هذه العوامل سميت بالعوامل الوقائية أي أن مجموعة العوامل الدافعة (الأولى) مرتبطة بطبيعة العمل نفسه أما مجموعة العوامل الوقائية (الثانية) مرتبطة ببيئة العمل، فطبيعة هذه العلاقة بين المجموعتين من العوامل تمثل جوهر هذه النظرية ولذلك سميت بنظرية العاملين. (الحناوي محمد صالح حسن، 2001، ص 118).

وهناك بعض الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية مثل: (العميان محمود سلمان، 2010، 288).

- أنها أدت إلى تفرقة مصطنعة بين مجموعتين من العوامل المؤثرة على الأداء الإنساني للأفراد وحوافزهم.

- أن الرضا الوظيفي يمكن أن يكون عكس عدم الرضا لأن إشباع الحاجات الفردية سواء العوامل الدافعة أو العوامل الوقائية يؤدي إلى الرضا إلا أن عدم إشباعها يؤدي إلى عدم الرضا.

2. **نظرية التوقع:** مؤسسها هو "فيكتور فروم" وتركز نظريته على عامل التوقع كأساس في حاجات ودوافع الإنسان بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الإنساني لذا فإن عنصر الترقب والتوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعتبر عاملاً قوياً في دفع الإنسان إلى اتخاذ سلوك معين أو الامتناع عنه فإذا توقع الإنسان أنه سيحصل على إشباع معين خلال فترة مستقبلية فإنه سيظل يعمل حتى يحقق هذه الرغبة أما إذا لم يتوقع الإشباع المطلوب من هذا السلوك لظروف معينة فإن ذلك قد يؤدي به إلى إلغاء هذا السلوك والتوقف عنه. (شاويش مصطفى نجيب، 1993، ص 653).

وتقوم نظرية التوقع على افتراض مفاده أن سلوك الفرد يعتبر مؤشراً على الدرجة التي يتوقع فيها أن هذا السلوك سيوصله إلى الأهداف والنتائج في المستقبل فهي عملية توقعية بأن السلوك الحالي سيؤدي به إلى نتيجة معينة في المستقبل فالدافع هناك ليس نابعا من داخل

الفرد أو من بيئة العمل المحيطة به بل إنه يكمن في النتائج المتوقعة في المستقبل. (العميان محمود سلمان، 2010، 293).

ولقد واجهت هذه النظرية عدة انتقادات حيث خضعت افتراضات "فروم" لعدة محاولات لفحصها وإمكانية التأكد من ثبوت صحتها وقد أوضحت تلك الدراسات أن النظرية لا زالت تواجه بعض المشكلات تتمثل في صعوبة قياس التوقع والمنفعة العائدة من السلوك كما أن تعدد وتعدد المتغيرات التي تشمل عليها النظرية يجعل من الصعب دراستها والتحكم بها ومعرفة مدى العلاقة بين هذه المتغيرات وتداخلها مع بعضها البعض مما يضع الصعوبات حول تفسير الدوافع الإنسانية بطريقة واضحة ومحددة.

3. نظرية الإنجاز: يرجع الفضل في تأسيس هذه النظرية إلى "ديفيد ماكيليلاند" حيث تشير المفاهيم الأساسية لهذه النظرية إلى أن الحاجات الإنسانية بطبيعتها نسبية الاستقرار، فطاقة الإنسان الداخلية الكامنة تبقى ساكنة حتى يأتي مثير أو عامل ما يحركها أو يثيرها ويعبر عن هذا العامل أو المثير عادة بالحافز الذي يعتبر ترجمة لهدف معين، إذ أن تحقيق هذا الهدف من قبل الفرد يؤدي إلى إشباع الحاجة التي أثارها لديه وشكلت بالتالي دافعيته.

وترى هذه النظرية أن الفرد لديه أربع حاجات رئيسية وهي: (الصرن رعد حسن، 2004، ص ص 278-279).

- **الحاجة إلى القوة:** والذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يبحثون عن فرص كسب المركز والسلطة وهم يندفعون وراء المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.
- **الحاجة إلى الإنجاز:** والذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق.

• **الحاجة إلى الانتماء:** والذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يجدون في المنظمة فرصة لتكوين علاقات صداقة جديدة وهؤلاء ليندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل.

• **الحاجة إلى الاستقلال:** والأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يعطون قيمة وأهمية كبيرة للحرية والاستقلالية في العمل والسيطرة والتحكم بمصيرهم الشخصي وبالتالي هم يفضلون أن يعملوا في وظائف تحقق لهم ذلك.

نظرية Y,X: تنطلق هذه النظرية في جوهرها من نظرة المديرين للأفراد العاملين حيث ينظر بعض المديرين إلى العامل على أنه كسول متراخي يكره المسؤولية بطبعه وغير مبادر، بينما ينظر البعض الآخر من المديرين إلى العامل على أساس أنه كفؤ وقادر على العمل وراغباً فيه ولا يكره المسؤولية بل يتحمس للقيادة. (الصرن رعد حسن، 2004، ص ص 278-284).

ويرى "دوجلاس ماكريجور" مؤسس هذه النظرية أن الفئة الأولى من المديرين (X) تنظر إلى العامل نظرة متشائمة سوداوية وغير إنسانية حيث يرون في الأجور والمرتبات والحوافز أنها لا تخرج من كونها (الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها في مقابل أدائه) وبالتالي فإن التواني في العمل يحول هذه الوسائل إلى (العصا) التي يمكن للإدارة استخدامها للضغط على العاملين، وعليه لكي تتمكن الإدارة من القيام بأعمالها يجب عليها أن تتخذ وسائل العنف والتهديد المستمر والإشراف والرقابة المحكمة، وهذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية (X). (الفارس سليمان خليل، 2000، ص 75).

أما المديرين (Y) الذين يمثلون الفئة الثانية فتتغير إلى العامل نظرة متفائلة وإنسانية حيث يرون ضرورة تحرير الفرد العامل من الرقابة المباشرة وإعطاءه الحرية لتوجيه أنشطته وتحمل المسؤولية فيما تتطلب الأخذ بمبدأ اللامركزية وتفويض السلطات للمرؤوسين ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وهذا هو جوهر فلسفة (Y).

ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية أنها تجاهلت وجود منطقة وسطى مابين (Y, X) . حيث أنه ليس بالضرورة أن ينتمي جميع الأفراد إما لـ (X) أو لـ (Y) كما تجاهلت هذه النظرية أسلوب القيادة الفعالة، إذ أن القائد الفعال يستطيع أن يغير أسلوبه القيادي بما يتوافق مع طبيعة المشكلة التي يواجهها. (عبد الله حميد محمد الجاساسي، 2010، ص 125).

المطلب الثاني: خصائص النظام الجيد للحوافز

لنظام الحوافز خصائص عديدة لضمان ونجاح تحقيق أهداف المنظمة وأول هذه الخصائص تمس بالدرجة الأولى الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه، وذلك من خلال الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للموظفين معه وتوجيههم يؤثر تأثيرا كبيرا في عملية التحفيز، فالقيادة الحافزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير سلوك العاملين وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح وليس عن خوف من العقاب والمفهوم الإداري لذلك أن تكون القيادة ديمقراطية ولذلك، وتتحقق خصائص النظام الجيد للحوافز من خلال الجوانب التالية: (ماهر أحمد، 2009، ص 68).

- اهتمام المسؤول بالعمل مما يجعله قدوة حسنة للموظفين.
- احترام المسؤول لمرؤوسيه.
- توزيع العمل وفقا لقدرات الموظف.
- إعطاء الفرصة للموظفين في المشاركة بإعداد الخطط واتخاذ القرارات.

كذلك ومن جهة أخرى هناك العديد من الشروط الأساسية التي لابد من أخذها في الاعتبار لضمان تحقيق خصائص النظام الجيد والاستفادة من الحوافز في إنجاح العملية الإنتاجية وزيادة مردودها وهي: (زويلف مهدي، 1998، ص 62).

- إن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا.
- إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته.

- اختيار الوقت الملائم الذي يستخدم به الحوافز وخاصة الحوافز المادية منها.
- ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الأفراد.
- يجب أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة.
- أن تنمي في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز.
- أن يكون الحافز متناسباً مع أداء الفرد.
- إدراك ومعرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز.

المطلب الثالث: دور نظام الحوافز في المنظمات وأثرها على الأداء

تسعى المنظمات إلى تحسين أداء العاملين من أجل أن يكون الأداء الفردي أفضل من حيث الكمية والنوعية، لتحقيق ذلك يتوجب القيام بربط أنظمة الحوافز بإنتاجية العاملين، كون الحوافز تزيد الإصرار لدى العامل على أداء العمل من خلال خلق الرغبة لديه عن طريق زيادة الحماس والدافعية لدى العامل مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية. إضافة إلى إمكانية تحقيق التفاعل بين الأفراد العاملين والمنظمة من خلال دفع العامل إلى العمل بكل ما يملك لتحقيق أهداف المنظمة المرسومة. كما تساعد في نفس الوقت على منع شعور العامل بالإحباط من خلال تهيئة الأجواء سواء التي بدورها تدفع العامل إلى المثابرة والوثوق بعملة لتحقيق الكفاءة العالية.

إضافة إلى ما تقدم نظام الحوافز المتبع يؤدي إلى خلق روح الابتكار لدى العاملين وتحسين أسلوب عملهم لزيادة إنتاجهم وعموماً تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء. (مراد جمال، 2011، ص 21)

كذلك إن نظام الحوافز يعتمد على نتائج قياس أداء العاملين بدرجة الأولى كون معرفة نتائج أداء العاملين تساهم في تحقيق العدالة في توزيع الحوافز من خلال الاعتماد على بيانات تقييم الأداء التي بدورها سوف تحقق العدالة في التوزيع. (مراد جمال، 2011، ص 21)

خلاصة الفصل:

يكتسي التحفيز أهمية كبيرة وبالغة في المؤسسة، فمن الواجب على المسؤولين والإداريين إعطاؤه عناية فائقة، وأخذه في الحسبان في كل سياساتهم وبرامجهم واستراتيجياتهم، فأهميته للفرد تتمثل في تحريك الطاقات والقدرات الكامنة، وتوليد الرضا عن العمل، ما يجعل الفرد مستقراً في وظيفته، ويدفعه لبذل أقصى الجهود الممكنة ويولد لديه الشعور بالسعادة والاطمئنان، بينما على مستوى الجماعة يقوم بتنمية روح الفريق في العمل الجماعي، والتعاون والتماسك والانسجام، والابتعاد عن الصراعات والنزاعات، أما على مستوى المؤسسة فيؤدي إلى زيادة الأرباح، ومن ثم ضمان البقاء والاستمرار، ومواكبة التطورات البيئية، وتخفيض التكاليف، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتحقيق الفوز والتميز، والنتائج التي تقاس على أساسها نجاحات الأعمال وتطورها، فعند ممارسة الإدارة للتحفيز فعليها أن تدرك بأن للأفراد حاجات مختلفة، فما هو مهم لشخص قد يكون غير مهم لشخص آخر، وما هو مدعم لشخص لا يعد مدعماً للآخر، فالتحفيز يختلف من مؤسسة لأخرى ومن فرد لآخر.

والإدارة الناجحة لا بد أن تستشير حاجات جديدة لدى العاملين فالفرد الذي يشعر بأن كل حاجاته محققة فإن ذلك يدفعه إلى الركود والرتابة في العمل، ويقلل فرص الإبداع لديه، فمن واجب المدير أن يوسع آفاقه، بإيجاد حاجات جديدة. وعليه يجب معرفة كل الاختلافات الفردية في إدارة الحوافز والمكافآت ومنحها، وأن تُراعي الشفافية والموضوعية والعدالة في منح الحوافز، وبعد أن يجري اختيار الحافز الملائم ينبغي للإدارة والمسؤولين إجراء المراجعة الدورية لذلك الحافز مثل التأكد من عدالة الحافز، وارتكاز الحافز على أسس مقبولة وغيرها.

الفصل الثالث

الولاء التنظيمي

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم الولاء والولاء التنظيمي

المطلب الثاني: مراحل تطور الولاء التنظيمي

المطلب الثالث: خصائص وأهمية الولاء التنظيمي

المبحث الثاني: متغيرات وأبعاد وعوامل المساعدة للولاء التنظيمي

المطلب الأول: التنظيمية المرتبطة بالولاء التنظيمي

المطلب الثاني: أبعاد الولاء التنظيمي

المطلب الثالث: العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

حظي مفهوم الولاء باهتمام الباحثين سواء في مجال علم النفس أو علم الاجتماع منذ فترة زمنية طويلة ولكن لم يلق الاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية في بداية الستينات من هذا القرن حيث أكدت الدراسات بشكل جلي أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات، ومنذ ذلك الحين ظهرت دراسات كثيرة، خاصة في الدول الغربية، تبحث في الولاء التنظيمي من حيث مخرجاته ومقوماته والعوامل المؤثرة فيه.

المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي

سنعرض أهم المداخل لمفهوم الولاء التنظيمي وأهميته وخصائصه، بالإضافة إلى مراحل تطوره والعوامل المساعدة له.

المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي

تعددت تعريفات الولاء التنظيمي تبعا لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها فيعرفه "حبيب الصحاف: "بأنه إخلاص الموظف لعمله ومنظمته، والتزامه بتحقيق أهداف وظيفته والقسم الذي يعمل فيه ومنظمته، وكذلك الالتزام بمعايير السلوك الوظيفي والمهني"، (فايزة ريم، 2010، ص 101)، والمقصود من هذا أن الولاء التنظيمي قيمة نفسية للعامل تؤثر في سلوكه، لتقديم ما هو مطلوب بكفاءة وإخلاص.

وأما "بروس" فينظر للولاء التنظيمي بوصفه المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة، والود والصداقة المؤثرة في اتجاه تحقيق الأهداف وقيم المنظمة (أو التنظيم) وان الولاء التنظيمي، نتاج تفاعل عناصر ثلاثة هي: (موسى اللوزي، 2010، ص 118).

- **التطابق:** وهي تبني أهداف وقيم وسياسة التنظيم باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل في التنظيم.

- **الإستغراق:** والمقصود به الانهماك والانغماس أو الانغمار النفسي في الأنشطة ودور الفرد في العمل.

- **الإخلاص والوفاء:** والمقصود به الشعور بالعاطفة ولارتباط القوي إزاء المنظمة.

وعرفه "التو" وهرلينك" (ALLUTTO AND HERLINILQ) أن الولاء هو عدم الاستعداد لترك المنظمة بسبب الأجور أو الوضع الوظيفي أو الحرية المهنية، أو علاقات الصداقة. (الرواشدة، خلف سليمان، 2007، ص 86).

كما يعرف الولاء المؤسسي أو التنظيمي بأنه "شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وان الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وان أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة. (الرواشدة، خلف سليمان، 2007، ص 86).

ويتضح من خلال هذا المفهوم أن الولاء التنظيمي هو رغبة الفرد الشديدة في الارتباط بالمنظمة ولانجذاب لأهدافها وتعلقه بها، والمشاركة بحماس لتحقيق أهدافها.

ومنه الولاء التنظيمي "اندماج بين الفرد ومنظّمته في القيم والأهداف، ويمكن بالرغبة في العضوية الدائمة". (أبو النصر، 2007، ص 45).

المطلب الثاني: مراحل تطور الولاء التنظيمي

إن عملية تكوين ونمو وتطور الولاء التنظيمي، هي عملية على درجة كبيرة من التعقيد، وقد تناول الباحثون هذا الموضوع بالبحث والدراسة للتعرف على مفهومه وتطوره ومراحله، وفيما يلي عرض لتطور الولاء في مراحله المتعددة: (أبو النصر، 2007، ص 47).

• **المرحلة الأولى:** تمثل مرحلة التجربة، أي قبل الدخول إلى العمل، وتمتد هذه المرحلة لعام واحد، حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة 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 من توجهه نحو العمل على تحقيق الأمن والشعور به، والحصول على القبول من التنظيم، وبذل الجهود للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.

• **المرحلة الثانية:** تمثل مرحلة العمل والبدء به، وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل. وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام،

وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء التنظيمي.

• **المرحلة الثالثة:** مرحلة الثقة في التنظيم، وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل، حيث تزداد الاتجاهات التي تعبّر عن زيادة درجات الولاء التنظيمي ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج. ثم دعم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم، وتقييم عملية التوازن بين الجهود (التكلفة) والإغراءات المعطاة للأفراد.

المطلب الثالث: خصائص وأهمية الولاء التنظيمي

1. خصائص الولاء التنظيمي:

يتميز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل في: (صلاح الدين عبد الباقي، 2005، ص 321).

- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.
- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من الظواهر التنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
- أن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها الآخر.

وان هناك أسباب لذلك التعدد تتمثل فيما يلي: (الرواشدة، 2007، ص 92).

➤ أي أن المنظمة مكونة من عدت فئات، وكل فئة من هذه الفئات لها أهدافها الخاصة بها وليس من الضروري اشتراك هذه الفئات في هدف واحد.

➤ يوجد داخل كل منظمة في العادة التكتلات أي مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد، وكل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع له دون الآخرين.

وبناء على تعدد الفئات والتكتلات داخل المنظمة، فان لكل تكتل وفئة أهداف وقيم يحاول تحقيقها، هذه الأهداف والقيم تختلف من فئة إلى أخرى ومن تكتل إلى تكتل، وبالتالي ولاء الأفراد والتكتلات هذه الأهداف والقيم يختلف.

2. أهمية الولاء التنظيمي:

يعد الولاء التنظيمي جزءا من المفهوم الكلي للولاء ذلك أن الولاء قد يكون لعدة أمور في حياة الفرد مثل: المنظمة، الأسرة، الوظيفة، المهنة، النقابة، أو جماعة العمل وجماعة الرفاق أو غير ذلك، ولهذا لاقى الولاء التنظيمي اهتماما واضحا من الباحثين والدارسين في مجال الإدارة، في العصر الحديث لما له من علاقة ايجابية بفعالية المنظمة، ودرجة انجاز العمل، فهو يعبر عن اتجاه الفرد نحو منظمته واعتزازه بها، واستعداده للدفاع عنها وعن سمعتها بسبب الإيمان القوي بأهدافها وقيمها، مما يدفعه إلى بذل جهود إضافية في العمل محاولا أن يكون عنصر قوة في بقاها ومنافستها للمؤسسات الأخرى.

وقد أشار العديد محاولا من علماء الإدارة والباحثين إلى أهمية الولاء التنظيمي على مستوى الفرد أو الإدارة نظرا لارتباط الولاء التنظيمي بعوامل عدة ذات كبير على الأفراد أو المنظمة على حد سواء فالولاء التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد ونشاطاته كالتحول الوظيفي والغياب، الفعالية فالعمل، كما انه ذو علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي، والاستقلالية وتحمل المسؤولية في العمل، وصراع الأدوار، وهو مرتبط كذلك بالسمات الشخصية للموظف كالعمر، الجنس

والحاجة إلى الانجاز مما يسهل إمكانية التنبؤ بهذه القضايا الهامة في مجال العمل. (الرواشدة، خلف سليمان، 2007، ص 93).

ويمكن تلخيص أهمية الولاء التنظيمي في النقاط التالية: (الرواشدة، خلف سليمان، 2007، ص 93).

- يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في ربط المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل، وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.
- إن ولاء الأفراد لمنظمتهم التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ في بقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.
- إن ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة.
- إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت بال إدارة المنظمات.
- إن ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.

من خلال النقاط السابقة نستنتج أن:

الولاء التنظيمي يعتبر عاملا هاما، فمن خلاله تضمن المنظمة نجاحها وقيامها وزيادة إنتاجها، وكذلك من خلاله تستطيع التنبؤ ببقاء العمال في المنظمة أو تركها. (الرواشدة، خلف سليمان، 2007، ص 94).

المبحث الثاني: متغيرات وأبعاد وعوامل المساعدة للولاء التنظيمي

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى أهم المتغيرات التنظيمية المرتبطة بالولاء التنظيمي، وأبعاد الولاء التنظيمي، بالإضافة إلى العوامل المساعدة في تكوينه.

المطلب الأول: المتغيرات التنظيمية المرتبطة بالولاء التنظيمي

1. الفاعلية التنظيمية: تعرف بأنها قدرة إدارة المنظمة والعاملين على استغلال البيئة في الحصول على الوارد المناسبة بشكل مناسب، يمكن من تحقيق أهدافها المرسومة، الأمر الذي ينتج عنه تعظيم العائد والقيمة الاقتصادية والاجتماعية للمنظمة.

إذن فاعلية المنظمة تكمن في رضا العاملين على إدارة المنظمة، مما يؤدي إلى الإنتاجية والتطور التنظيمي، وهذا بالقدرة على استثمار الوارد وتحقيق الأهداف المنشودة، ومنه الولاء التنظيمي شرط لتحقيق الفاعلية. (إحسان دهن جلاب، 2011، ص 69).

2. التوازن التنظيمي: وهو اتجاه تبادلي يجعل التنظيمات وأعضائها في علاقات متبادلة، فالتنظيم يطلب إلى أفراد الالتزام بقيمه وأهدافه، وتقديم أعلى كمية وأفضل نوعية ممكنة من الإنتاج وكذلك بالولاء له وعدم تركه إلى تنظيمات أخرى بعد أن تكلف الكثير من المال والجهد والوقت لإعدادهم، وبالمقابل فإن العامل يطالب منظمته أن تساهم في إشباع حاجاته المختلفة، وأن توفر له المكانة والاستقرار فالتوازن أو العلاقات التبادلية هي المشاعر الناتجة أثناء تفاعل الفرد والمنظمة، ومدى قوتها التي تتحدد من خلال الروح المعنوية العالية والحماس الكبير لأداء العمل كمسار ايجابي، أو صراع التنظيمي وضعف الإنتاج كمسار سلبي، ومن خلال نوع المسار يحدد مدى ولاء الأفراد لمنظمتهم. (الرواشدة، خلف سليمان، 2007، ص 96).

3. الانتماء التنظيمي: ويعني شعور الفرد بالمحبة نحو موضوع ما ينتسب إليه، ويتحدد سلوك الفرد تجاه ما ينسب إليه درجة أو العاطفة التي يمتلكها.

لذا يعتبر الانتماء انتساب الفرد أي منظمة ما وارتباطه بها، إلا أن الولاء التنظيمي أعم وأشمل منه ولذلك الانتماء هو أحد العوامل المسببة للولاء واللازمة لجوده.

4. الصراع التنظيمي: هو العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحيط، أو على وشك اهتمامات، وعرفها "سلوكم" بأنها التعرض الذي ينشأ نتيجة عن الاتفاق على الأهداف، الأفكار العواطف بين الأعضاء أو الفرق أو الدوائر أو المنظمات. (إحسان دهب جلاب، 2011، ص 72).

لذا فالصراع التنظيمي هو عدم التوافق بين الأفراد والمنظمة في الأهداف والمرامي، مما يؤدي إلى اختلاف المساعي وبالتالي عدم التفاعل والتأقلم أو هدم التوازن التنظيمي، وبهذا تكون المنظمة أقل تماسكا وإنتاجا والعلاقات بين إدارة المنظمة والأفراد أقل تركيز، فالصراع التنظيمي يعتبر أحد مهدمات الولاء التنظيمي.

5. الرضا الوظيفي: هو عبارة عن الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فيصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ويتفاعل الأهداف المادية والاجتماعية، وهذا التفاعل قد يكون إيجابيا بين الفرد وعمله، وعندها يتحقق الرضا عن العمل، وقد يكون سلبيا وعندها يشعر الفرد بعدم الرضا عن عمله، فتؤدي إلى الانسجام بينهما والتكامل لتحقيق أهداف كل منهما، وبالتالي الرضا الوظيفي هو من مسببات الولاء التنظيمي ومرتبطة به.

6. المناخ التنظيمي (أو جو العمل): هو نتاج التفاعل بين العديد من المتغيرات داخل المنظمة أو خارجها، مما يجعل للمنظمة شخصية معنوية ذات خصائص وسمات تميزها عن غيرها، وذات تأثير عميق على إدراكات واتجاهات أعضاء المنظمة وسلوكهم الوظيفي والإداري.

إذن المناخ التنظيمي هو حوصلة لجميع المتغيرات السابقة الذكر وغيرها، مما يؤدي إلى تأثير على أفراد المنظمة إيجاباً أو سلباً، وتغير اتجاهاتهم وسلوكياتهم مع بعضهم البعض، أو مع منظماتهم. (إحسان دهن جلاب، 2011، ص 74).

المطلب الثاني: أبعاد الولاء التنظيمي

1. **الولاء التنظيمي العاطفي:** ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله، ودرجة استقلالية وأهمية وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرار سواء فيما يتعلق منها بالعمل، أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه للمنظمة وعرض نشاطاته بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين وتبني مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله. (موسى اللوزي، 2003، ص 193).

2. **الولاء التنظيمي المستمر:** إن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية، والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة، مقابل ما سيفقده لو التحق بجهات أخرى، حيث أن تقييم الفرد لأهمية البقاء في المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن، وطول مدة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الاستثمار في عمله، حيث أن الفرد استثمر جزءاً لا بأس به من حياته في المنظمة، وأي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر وبما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر السنين، ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة لأخرى والمهارات النادرة قد ترتبط بالمنظمة، دون أخرى فالأفراد الذين تقدمت بهم السن قد يفضلون البقاء في المنظمة نظراً لتضائل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى. (Allen N.J, J.P:1990: pp12-13)

3. **الولاء الأخلاقي (المعياري):** ويعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفائل الإيجابي ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزماً أخلاقياً في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها، وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة.

ويرى "ريتشرز" أن هنا كأبعاد للولاء التنظيمي، من أهمها: أن المنظمة مكونة من عدة فئات تشمل الموظفين التنفيذيين، والعملاء أو المستفيدين، أو الإدارة العليا، ثم المواطنين بشكل عام، وكل فئة لها أهدافها الخاصة وليس من الضروري اشتراك هذه الفئات في هدف واحد، كما أن المنظمة تحتوي في داخلها على تكتلات لكل منها اهتمامات مشتركة بحيث تحاول كل كتلة الحصول على منافعها الخاصة دون الآخرين. (موسى اللوزي، 2003، ص 193).

المطلب الثالث: العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي

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

1. المدخلات:

تشير معظم الدراسات التي أجريت في مجال الولاء التنظيمي أن من أهم العوامل التي تساهم في تنمية ولاء العاملين لتنظيماتهم هي:

- **المكانة الاجتماعية:** يقصد بالمكانة تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي. "وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة

على شخص ما تعبيراً عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية، ويرتبط الأفراد بعضهم ببعض في التنظيم ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها وذلك لأن فقدان المكانة (أي ما يعرف بقلق المكانة) يعتبر حدثاً سيئاً بالنسبة لأي منهم وسبباً أساسياً لعدم قبوله من قبل أفراد الجماعة التي يعمل معها بشكل مناسب مما يولد لديهم القلق والاضطراب ومن ثم الاضطراب إلى ترك التنظيم، وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة منها، الدرجة الرسمية التي يحصل الشخص عليها في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهاراته وظروف العمل والأجور والأقدمية في التعيين، بالإضافة إلى الأسباب التي يحصل الشخص عليها من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية. (المصيرفي، محمد، 2009، ص 212).

• **قيام المؤسسة بمساعدة الفرد على إشباع حاجاته:** حيث يلتحق العامل بأي مؤسسة ليعمل بها يسعى بداية لتحقيق حاجاته ورغباته المتعددة، سواء السيكولوجية منها أو البيولوجية، فإذا قامت المؤسسة بمحاولة لإشباعه يكون لذلك الأثر الطيب في نمو الولاء التنظيمي لدى العمال، وعلى العكس من ذلك إذا تجاهلت المؤسسة هذا العنصر الفعال في، نموها وبالتالي يميل الفرد للبحث عن مكان آخر يجد فيه ضالته.

• **نظام الحوافز:** للحوافز دور فاعل في تعزيز العلاقات فيما بين التنظيم والعاملين فيه، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم، وهذه الحوافز تكون مادية، أو معنوية فردية، أو جماعية يتوقف تأثيرها على قدرتها في إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له، كما يتوقف تأثيرها على نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها والتي تراعي أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والشعور بالرضا وتحقيق الذات.

يتضح أن للحوافز المادية أو المعنوية دور في تنمية الولاء التنظيمي، لدى الأفراد فهي تعزز العلاقات بين المنظمة والأفراد مما يدفعهم لتحقيق أهدافها. (عبوي زيد منير، 2006، ص 213).

• **بناء الثقة التنظيمية:** تعني الثقة توافق توقعات الأفراد وانسجام سلوكهم بما يحقق المصالح المشتركة لهم، والثقة التنظيمية هي توقع الفرد أو المجموعة بتحقيق الوعود المكتوبة أو الشفوية التي تصدر عن الآخرين أفراد أكانوا أم جماعات، ويرى بعض الباحثين أن الثقة تتحقق من الإدراك المشترك لأفراد التنظيم أنهم يرغبون في تحقيق علاقات ذات فاعلية، وأن الجميع لا يرغبون في الإيذاء بالآخرين، لدى فالمنظمات المتميزة تجتهد في تقديم الخدمات المختلفة لأفرادها لأنها تعتمد على العنصر البشري في تحقيق كفاءة التنظيم وفاعليته وتعتمد إلى رفع درجة الثقة فيما بين العاملين وبين التنظيم، ولذلك فإن لعامل الثقة أهمية بالغة في تماسك الجماعة وفي تنمية الولاء للمنظمة وزيادة درجة لإبداع والابتكار، وعلى المنظمات تقع مسؤولية توفير البيئة الآمنة المستمرة لموظفيها، بتنفيذ سياسات إدارية واضحة تحقق العدل، وتطبق النظام دون تمييز وتحرص على التعامل.

بمصادقية وعلى زيادة فرص المشاركة والترحيب بالاجتهاد في الآراء وتبادل الأفكار، ومناقشتها في روح التسامح والابتعاد عن الأسلوب المتسلط في الإدارة، والتزام الأمانة والاستقامة والقوة الحسنة والتمسك بأخلاقيات العمل، وتقدير الجهود المبذولة وتوفير الدعم، المادي والمعنوي للعاملين المتميزين والوثوق في قدرات الموظفين وإمكاناتهم. (عبوي زيد منير، 2006، ص 214).

• **التطبيع التنظيمي:** نعني بالتطبيع الاجتماعي التنظيمي "العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم الاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها"، ولتطبيع التنظيمي دور مهم في تحقيق كفاءة المنظمات وفاعليتها وسرعة التطبيع تؤثر في تحديد إنتاج الفرد وإخلاصه وولائه وتمسكه بالمنظمة.

بما أن التطبيع التنظيمي هو إكساب الفرد قيم وسلوكات تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة، فهو بذلك يحقق بعد من أبعاد الولاء التنظيمي إلا وهي بذل أقصى جهد من أجل إنجاح وتحقيق أهداف هذه المنظمة وقيمتها والتوجه نحو الانجاز المبدع.

• **وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة وكلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء التنظيمي والمنظمة أكبر ويتطابق ذلك على النهج والفلسفة والكفاءة الإدارية، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم

• **الرضا الوظيفي:** يرى "هيرزبرغ" HERZBERG أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة الشعور بالانجاز والاعتبار والمسؤولية وإمكان التقدم في الوظيفة، أما عدم الرضا الوظيفي فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة التنظيم وظروف العمل المادية ودرجة الاستقرار والأمن في الوظيفة والمركز الاجتماعي والأجور وأسلوب الإشراف، وبهذا فالرضا الوظيفي هو المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم وينشأ من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة، وما يجب عليها أن تقدمه له، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي له. (عبوي زيد منير، 2006، ص 214).

2. المخرجات:

ينجم عن ولاء العاملين لتنظيماتهم عدة مخرجات تكون في معظمها سلوكا ايجابيا يعود عليهم وعلى تنظيماتهم بالفوائد الكبيرة، ومن أبرز هذه المخرجات وأكثرها تأثيرا في حياة المنظمات ما يلي:

• **شعور العاملين بروح معنوية عالية:** لقد تعدد تعاريف الروح المعنوية، فمنهم من يرى أن الروح المعنوية هو "ذلك الاستعداد الوجداني الذي يهيئ للعاملين مشاطرة أقرانهم بحماس ألوان نشاطهم، ويجعلهم أقل قابلية للميل إلى المؤثرات الخارجية.

وقد بينت الدراسات أن للولاء التنظيمي دور هام في رفع الروح المعنوية للعاملين، ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية فالروح المعنوية تحقق بشكل ايجابي عندما يشعر كل شخص، بأنه يحقق أهدافه في الوقت الذي يساهم فيه في تحقيق أهداف منظمته. (الرواشدة، خلف سليمان، 2007، ص 98).

وفي هذا يمكن القول أن الروح المعنوية من النتائج الايجابية التي ينبثق عن الولاء التنظيمي للمنظمة حيث تنتج عن ثقة أعضاء التنظيم بعضهم ببعض، فيعملون بجد واجتهاد لتحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم.

• **الحد من تسرب الموظفين:** وهي إحدى النتائج الهامة للولاء التنظيمي، حيث تميل المؤسسات إلى الاحتفاظ بعاملها وخاصة أولئك الذين يتمتعون بدرجة عالية من الولاء لاسيما المهرة وذوي الاختصاصات النادرة منها، ولا تقف عادة المؤسسات الفاعلة عن هذا الحد، بل تقوم بكل جهد ممكن لتحفيز هؤلاء الموظفين بشتى أنواع الحوافز المادية والمعنوية لضمان استمرار ولائهم، إضافة إلى رغبة ونية الفرد والإحساس بالأمان والانتماء للمنظمة، وقد أثبتت الدراسات بأن الأجر وجاذبية العمل ومزاياه ونوع العمل وخصائصه كلها عوامل تدفع الفرد للبقاء في المنظمة التي يعمل بها.

• **الانجاز المبدع:** يرى كثير من الباحثين أن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الولاء لتنظيماتهم التي يعملون فيها يمتازون بإنجاز متميز ويرون أن الفرد ذو الولاء التنظيمي العالي يكون أكثر حماسا للعمل، وأكثر التزاما بأهداف التنظيم ويسعى تلقائي لإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه.

• **لذا فالإنجاز المبدع والمتميز هو نتاج الولاء التنظيمي العالي، إذ يعد أهم هدف تسعى المنظمات والمؤسسات إلى تحقيقه، إن لم يكن هو الهدف الأسمى لها، فالإنجاز المبدع يؤدي إلى ارتفاع إنتاج التنظيم وبالتالي الربح السريع والأکید الذي تحقق به أهدافها وطموحاتها وهذا بفضل حسن أداء عاملها. (عبوي زيد منير، 2006، ص 215).**

خلاصة الفصل:

يمكن القول إن المؤسسات التي تنشأ النجاح لابد أن تمتلك قوة بشرية تستطيع خلالها تحقيق النجاح المنشود، الذي تسعى لتحقيقه أي مؤسسة، ومن دون العمل على كسب ولاء العاملين بها لن تستطيع المؤسسة أن تصل إلى ذلك النجاح، وستجد أن العاملين المتميزين يغادرون المؤسسة لوجود حوافز تقدمها مؤسسات أخرى.

كما يمكن القول إنه من النظر إلى المؤسسات المتقدمة، التي تحقق أكبر قدر من التميز والنجاح يُلاحظ أن تلك المؤسسات استطاعت أن تكسب من الخطط التي وضعتها لتنمية الكادر البشري لديها الولاء التنظيمي لعاملاتها، مما حدا بهم إلى الاهتمام بأهداف المؤسسة والسعي إلى إنجاحها، لأن الولاء التنظيمي الذي اكتسبوه من الاهتمام المتزايد بهم من المؤسسة أكسبهم الرغبة في تقديم ما لديهم لأجلها، والحرص على الولاء لها، والارتباط بها.

الفصل الرابع

الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد:

المبحث الأول: تقديم عام لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

المطلب الأول: التعريف بجامعة محمد بوضياف

المطلب الثاني: شرح الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

المبحث الثاني: مجالات الدراسة والتحليل الإحصائي للإجراءات الميدانية

المطلب الأول: مجالات الدراسة

أولاً: المجال المكاني

ثانياً: المجال البشري

ثالثاً: المجال الزمني

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج فقرات استبانة البحث

1- وصف تشخيص أهمية متغيرات الدراسة.

2- اختبار فرضيات البحث وتحليل علاقة الارتباط والتأثير.

تمهيد:

إن كل باحث من خلال دراسته يسعى إلى التحقق من صحة الفروض التي وضعها ويتم ذلك بإخضاعها إلى التجريب العلمي باستخدام مجموعة من الأدوات العلمية متبعا في ذلك منهاجا يتفق مع طبيعة الدراسة، حيث يأتي هذا الفصل بمثابة حلقة وصل بين الجانبين النظري والتطبيقي.

وعليه نتطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية المتبعة في البحث وذلك بتحديد مجالات الدراسة والتي تشمل المجال المكاني والمجال الزماني والمجال البشري، كما يشمل هذا الفصل على مجالات الدراسة الجغرافية والبشرية، وتحديد العينات التي تقام عليها الدراسة حيث تطرقنا إلى:

- تقديم عام لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.
- وظائف إدارة الموارد البشرية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

المطلب الأول: التعريف بجامعة محمد بوضياف

تقع جامعة محمد بوضياف على الطريق رقم: 65 الرابط بين المسيلة والجزائر العاصمة بدأت النواة الأولى للجامعة في شهر فيفري من عام: 1985 في مؤسسة كانت مخصصة لتكوين سائقي الآلات بالمكان المسمى ذراع الحاجة الذي يبعد عن المدينة ببضع كيلومترات وذلك بإنشاء معهد وطني للتعليم العالي، كانت بدايته بفتح أول فرع تكوين للتقنيين الساميين في الميكانيك بعدد من الأساتذة لتبدأ الانطلاقة مباشرة في شهر سبتمبر من نفس السنة بفتح فرع الجذع المشترك للتكنولوجيا، خاصة مع قدوم بعض الأساتذة الأجانب المتعاونين، وفي شهر فيفري 1986 فتح فرع تسيير التقنيات الحضرية بتكوين قصير المدى (الذي حول من معهد متخصص من مدينة المدية) وفي سبتمبر من عام: 1987 بدأ تكوين المهندسين في الميكانيك والهندسة المدنية وقد بدأ في نفس الوقت مشروع بناء المركز الجامعي الذي تم إنجازه في زمن قياسي لتبدأ الدراسة فيه مع بداية السنة الجامعية: 1989/1988.

وذلك بفتح فرع التجارة وإنشاء معهد وطني ثاني في الهندسة المدنية، ومع بداية السنة الجامعية: 1990/1989 أصبح عدد الطلبة يقارب: 2000 طالب ليتم الارتقاء من معاهد وطنية إلى مركز جامعي في: 07 جويلية 1992 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 302/92، لكن الانطلاقة الكمية والنوعية كانت مع بداية سنة 1996 بفتح الكثير من الفروع منها بالخصوص: الخدمة الاجتماعية، الإعلام الآلي للتسيير والحقوق مع بداية سنة: 1997، ثم فرع الأدب العربي، البيولوجيا، الإعلام الآلي ولإلكترونيك وغيرها من الفروع ليصل معها عدد الطلبة مع بداية السنة الجامعية: 2001/2000 إلى 9000 طالب، هذا التطور الكمي في عدد الطلبة وهياكل الاستقبال وكذلك التطور النوعي في الاختصاصات مكن من ترقية المركز الجامعي إلى جامعة في: 18 سبتمبر 2001 وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 274/01 المؤرخ في: 18 سبتمبر 2001.

كما شهدت أيضا الجامعة خلال تلك الفترة إنجازات مهمة سواء في مجال هياكل الاستقبال كإنشاء مكتبة مركزية وقاعة محاضرات ومخابر علمية وبيداغوجية وغير ذلك، وفي مجالات البحث العلمي كإسهامات الأساتذة الباحثين من خلال مشاركتهم في الملتقيات العلمية الوطنية والدولية وكذا إنتاجياتهم العلمية التي تحصل من خلالها بعضهم على جوائز وترقيات في الدرجات العلمية، كما تميزت أيضا ببعض الاختصاصات البيداغوجية بمستواها الجيد كالجذع المشترك للتكنولوجيا على سبيل لا الحصر الذي احتل المرتبة الأولى على مستوى الشرق الجزائري عام 1998/1999 في امتحانات السنة الأولى الموحدة في تلك الفترة.

المطلب الثاني: شرح الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

أنشأت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 3616/12 المؤرخ في 22 ذو القعدة 1433 الموافق لـ 08 أكتوبر 2012 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 274/01 المؤرخ في 30 جمادى الثانية 1422 الموافق لـ 18 سبتمبر 2001 المتضمن إنشاء جامعة المسيلة ولا سيما المادة الأولى منه التي تحدد عدد الكليات التي تتكون منها جامعة المسيلة وتقسيم الكلية إلى عدة أقسام ومصالح كما هو موضح في الآتي:

التنظيم الداخلي للكلية: يتولاها رئيس يعرف بعميد الكلية تحت سلطة الأمين العام للجامعة يشرف وينسق الذي يتم تعيينه بين موظفي الكلية من طرف رئيس الجامعة والمجلس.

1. عميد الكلية: هو السلطة العليا في الكلية والأمر الناهي فيها.

• نيابة العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبة بالطلبة: ويتكفل بالمهام التالية:

- ضمان تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج.
- متابعة سير أنشطة التعليم واقتراح على العميد كل إجراء من أجل تحسينه.
- مسك القائمة الإسمية والإحصائية للطلبة.

- جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره.
- يساعد نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة في مهامه:
- رئيس مصلحة التدريس.
- رئيس مصلحة التعليم والتقييم.
- رئيس مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه.
- نيابة العميد المكلف لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية: ويتكفل بالمهام التالية:
- متابعة سير امتحانات الإلحاق بما بعد التدرج.
- أخذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج.
- متابعة سير أنشطة البحث العلمي.
- المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية.
- المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية.
- تنفيذ برامج تحسين مستوى الأساتذة وتجديد معلوماتهم.
- متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على أرشيفه.
- يساعد نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية في مهامه:
- رئيس مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج.
- رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث.
- رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.

2. الأمين العام لكلية: تحت إشراف السيد عميد الكلية يرأسها موظف برتبة متصرف رئيسي.

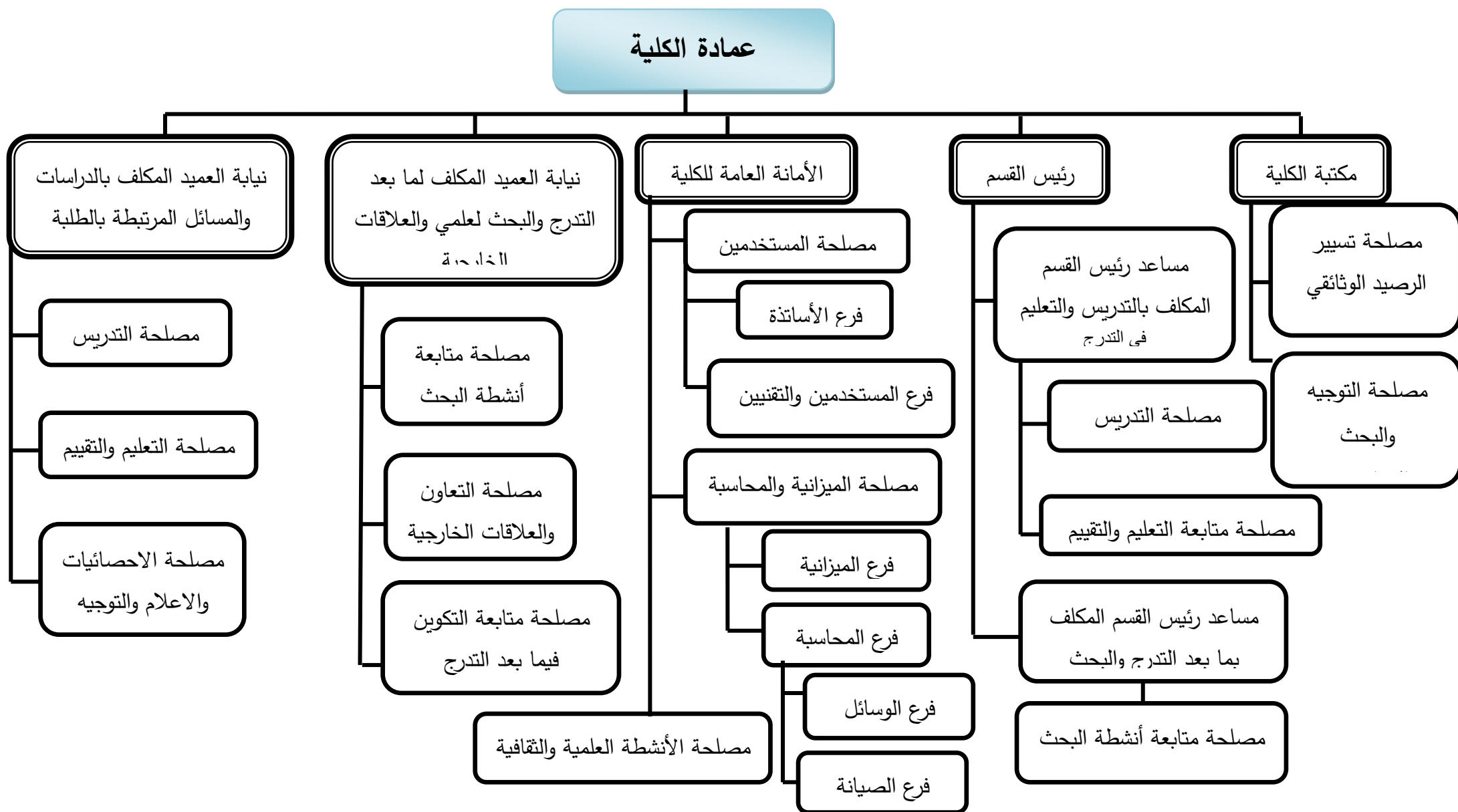
ومن مهامه:

- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه.
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.
- تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذه.
- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة.
- تسيير الوسائل المنقولة والعقارية للكلية والسهر على صيانتها.
- ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي.
- تشمل الأمانة العامة للكلية التي يلحق بها مكتب الأمن الداخلي المصالح التالية:
 - مصلحة المستخدمين.
 - مصلحة الميزانية والمحاسبة.
 - مصلحة الوسائل والصيانة.
 - مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.
- وتشمل مصلحة المستخدمين الفرعين الآتين:
 - فرع الأساتذة.
 - فرع المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.
 - تشمل مصلحة الميزانية والمحاسبة الفرعين الآتين:
 - فرع الميزانية.
 - فرع المحاسبة.

3. مكتبة الكلية: يرأسها موظف برتبة ملحق بالمكتبة الجامعية مؤهل وذو خبرة وتكلف بما يلي:

- اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي.
- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
- صيانة الرصيد الوثائقي والتحيين المستمر لعملية الجرد.
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة.
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم الببليوغرافية.
- وتشمل مكتبة الكلية المصلحتين الآتيتين:
- مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي.
- مصلحة التوجيه والبحث الببليوغرافي.

الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



المبحث الثاني: مجالات الدراسة والتحليل الإحصائي للإجراءات الميدانية

المطلب الأول: مجالات الدراسة

أولاً: المجال المكاني

تمثل مجتمع البحث بالـأفراد الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

ثانياً: المجال البشري

1. مجتمع الدراسة:

من خلال الدراسة الاستطلاعية لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة تم رصد إحصائيات موظفيها موضحة من خلال الجدول التالي:

عدد الأساتذة	عدد الموظفين	القسم
/	73	الكلية
41	03	علم الاجتماع
53	05	علم النفس
71	02	الجذع المشترك العلوم الإنسانية
45	03	علوم الإعلام والاتصال
15	01	الفلسفة
61	04	التاريخ
25	02	علوم الإسلامية

قاعة الإعلام الآلي	02	/
المكتبة	10	/
الأستوديو	01	/
عمال المهنيين	48	/
المجموع	154	288

المصدر: مصلحة المستخدمين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

2. عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية البسيطة من الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة من خلال الاعتماد على الهيكل التنظيمي للكلية حيث تم اعداد (50) استمارة استبيان وزعت من قبل الباحث للقدرة على توضيح الفقرات للمستجيبين في حالة وجود أي اشكالية وتم اعطاء الوقت الكافي للمستجيب للحصول على بيانات دقيقة، تم استرداد (47) استبانة وبعد اجراء عملية الترميز وجد ان هناك استمارتين غير صالحة لتكون عدد الاستثمارات المعتمدة في التحليل (45) استمارة.

3. منهج الدراسة:

منهج البحث العلمي هو عملية منظمة لتقصي الحقائق والفرضيات عن طريق اتباع مجموعة من المناهج المعتمدة، التي توصل الباحث لنتائج تؤكد صحة الحقائق وتقيس مدى قابليتها للتطبيق، أو تُثبت الفرضيات، أو تنفيها، أو تعدلها. من خلال هذا تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يقوم على رصد أو متابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث الشكل والمضمون.

4. اداة البحث:

1- وقد اشتملت الاستبانة على المحاور الآتية:

- المحور الأول: اشتمل بالمعلومات الشخصية ذات الصلة بأفراد العينة المختارة (الجنس، العمر، سنوات، التحصيل الدراسي).

- المحور الثاني: اشتمل على الفقرات المتعلقة بالمتغير المستقل الحوافز وقد تكونت من (09) فقرات تم من خلالها قياس المتغير.

اشتمل على الفقرات المتعلقة بالمتغير التابع (الولاء التنظيمي) وقد تكونت من (10) فقرات غطت المتغير بالكامل. وللوصول الى مدى ملائمة الاستبانة لما صممت اليه تم اختبار الصدق والثبات لاستمارة الدراسة من خلال الاتي:

❖ الصدقة الظاهري:

تم عرض استمارة الاستبيان على عدد من المحكمين المختصين في مجال الدراسة وقد تم الاخذ في ملاحظات وراء السادة المحكمين من خلال حذف بعض الفقرات وأعداده صياغة البعض الاخر لتكون استمارة الاستبانة في صيغتها النهائية تتلاءم مع طبيعة البحث والغرض الذي أعدت من اجله.

❖ ثبات الاستبانة:

تم احتساب ثبات فقرات الاستبانة باستخدام الطريقة الاحصائية كرونباخ الفا والجدول ادناه يبين معامل كرونباخ الفا لكافة متغيرات البحث:

جدول رقم (2) معامل كرونباخ الفا لمتغيرات البحث

الابعاد	معامل كرونباخ الفا	الصدق
الحوافز المادية	0,886	0,941
الحوافز المعنوية	0,778	0,883
الولاء التنظيمي	0,879	0,938
الاجمالي	0,855	0,924

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن جميع متغيرات البحث الأساسية تتمتع بمعدل ثبات مقبولة بعد أن وصلت أجمالي معدل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة ككل (0,855) هذا ما يدل دقة فقرات الاستبانة وإمكانية الوثوق بها. كما ويتضح من معامل الصدق ان المقياس يمكن ان يقيس ما وضع لقياسه بعد أن بلغ أجمالي معامل الصدق لجميع الأبعاد (0,924).

ثالثاً: المجال الزمني

لقد تم إجراء الدراسة وفقاً لمرحلتين زمنية من ذلك وفقاً للإجراءات المتعلقة بالجانب النظري والميداني للبحث، فتمثلت المرحلة الأولى في تحديد موضوع البحث وإثارة المشكلة وصياغة الفرضيات، بالإضافة إلى جمع الزاد النظري حول الظاهرة، وقد امتدت من 01 فيفري إلى 29 جانفي 2023. أما المرحلة الثانية، فبعد تحديد الإشكالية وصياغة الفرضيات، تم تصميم استمارة الاستبيان المتعلقة بالموضوع وذلك وفقاً للإشكالية وفرضيات الدراسة، وبعد أن تم تحضير استمارة الاستبيان والتي تم توزيعها بتاريخ 30 أفريل 2023، تم بعد ذلك وضع المعطيات الناتجة عن الفرز في جداول ومن ثم تحليلها، كم تم استرجاعها بتاريخ 09 ماي 2023.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج فقرات استبانة البحث

يسعى الباحث الى تقديم رؤية شمولية عن طبيعة متغيرات البحث من خلال تحليل آراء المستجيبين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، أجريت عملية التحليل الاحصائي لجميع فقرات الدراسة لوصف وتشخيص أهمية متغيرات الدراسة من جهة ولإيجاد علاقة الارتباط والتأثير بين الحوافز والولاء التنظيمي.

3- وصف تشخيص أهمية متغيرات الدراسة

يتم هنا وصف وتشخيص أهمية أبعاد البحث بالنسبة لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة المتمثلة في الحوافز والولاء التنظيمي من خلال بعض مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت التي أجريت على فقرات الاستبانة حيث وصلت الى (20) فقرة وكما يأتي:

❖ عرض وتحليل نتائج المتغير المستقل الحوافز

يتم توضيح أهمية أبعاد متغير الحوافز من خلال تفسير استجابات العينة المستهدفة للوصول الى التشخيص الدقيق الذي من خلاله يمكن الخروج بنتائج تحاكي الواقع المدروس وكانت النتائج المتعلقة بأبعاد الحوافز كالتالي:

البعد الأول: عرض وتحليل نتائج فقرات نظام الحوافز

هنا ينبغي على الادارة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة الاعتماد على نظام حوافز دقيق يتم بناءه وفق معايير واضحة المعالم للقدرة على تحقيق الغرض الذي أعد من أجله، وقد اشتمل هذا البعد على 10 فقرات مقسمة على بعد الحوافز المادية والحوافز المعنوية، كانت نتائجها كما موضح في الجدول أدناه.

جدول رقم (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل (الحوافز المادية)

النتيجة	نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات الحوافز المادية
مرتفع	84,1%	0,70	3,89	الراتب الذي أتقاضاه يكفي لسد الحاجات الضرورية
مرتفع	82,2%	0,74	3,78	أفكر بعمل إضافي لسد حاجاتي
مرتفع	75,8%	0,74	3,82	أشعر أن الراتب يتناسب مع المجهود الذي أقوم به في عملي
مرتفع	87,7%	0,78	4,01	أشعر أن الراتب يتناسب مع كفاءاتي العلمية
مرتفع	82,2%	0,74	3,78	منح المكافآت المالية عند انجاز أعمال إضافية لعملي
مرتفع	82,4%	0,74	3,87	المؤشر الكلي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss.

الجدول اعلاه يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق للفقرات الحوافز المادية لقياس أهمية الحوافز المادية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وفقاً لوجهة نظر العينة المستهدفة، ويتبين من المؤشرات أعلى أن الحوافز المادية واضح وتهدف ادارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من خلال الى توحيد جهود العاملين من خلال تقديمهم للحوافز المادية لتحقيق رضاهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,87) بانحراف معياري قدره (0,74) مع وجود اتفاق كلي بنسبة (82,45%) في اجابات افراد العينة، كما بلغ متوسط الفرق بين المتوسط الحسابي لهذا البعد وقيمة الاختبار المعتمد وهو الوسط النظري (3) بفارق (0,87)، وما يعزز هذه النتيجة الفقرة الرابعة (أشعر أن الراتب يتناسب مع كفاءاتي العلمية) التي حصلت على نسبة اتفاق عالي وصلت الى (87,7%) بمتوسط

حسابي (4,01) وبانحراف معياري (0,78)، كما وان جميع الفقرات حققت نتيجة مرتفعة قياساً بالوسيط النظري.

البعد الثاني: عرض وتحليل نتائج فقرات الحوافز المعنوية

من الابعاد الاساسية التي يتوجب على الادارة لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة التركيز عليها لتحقيق أداء متميز اشتمل هذا البعد على خمسة فقرات وكانت نتائج تحليل البيانات كما موضح في الجدول ادناه.

جدول رقم (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل (الحوافز المعنوية)

النتيجة	نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات الحوافز المعنوية
منخفض	48,1%	0,95	2,77	آليات وطرق منح الحوافز لا تؤثر على أداء عملي
مرتفع	73,2%	0,94	3,77	الاعتماد على السلم وظيفي في منح العلاوات والترقيات.
مرتفع	80%	0,76	3,91	يتم منح الحوافز للعاملين المتميزين في الأداء.
مرتفع	86,8%	0,60	4,00	نظام الحوافز المتبع عادل ولا يوجد تأثير للوساطة.
مرتفع	82,2%	0,74	3,78	منح فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل.
مرتفع	69,7%	0,81	3,62	المؤشر الكلي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه ان ادارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة تهتم في الحوافز المعنوية لمساهمتها في تشجيع العاملين على استغلال أوقات الفراغ ودفعهم الى تنمية مهاراتهم وزيادة شعورهم بأهمية الاعمال فضلاً عن ذلك كان من أحد أساليب الحوافز المعنوية الاعتماد على السلم وظيفي في منح العلاوات والترقيات، بالإضافة الى مشاركة

الموظفين في اتخاذ القرارات للوصول الى حلول ايجابية للمشاكل التي تواجه الكلية، حيث نلاحظ ان المتوسط الحسابي العام بلغ (3,62) بانحراف معياري قدره (0,81) مع وجود اتفاق كلي نسبته (69,7%)، وفي نفس الوقت تم تعزيز النتائج المذكورة من خلال الفقرة المتعلقة ب(نظام الحوافز المتبع عادل ولا يوجد تأثير للوساطة) حيث حققت اعلى متوسط حسابي من بين الفقرات بلغ (4,00) بانحراف معياري قدره (0,60) ونسبة اتفاق (86,8%) وهذا يدل على ان نظام الحوافز المتبع بإدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة نظام عادل ولا يوجد تأثير للوساطة. في حين سجلت فقرة (آليات وطرق منح الحوافز لا تؤثر على أداء عملي) اقل متوسط حسابي بلغ (2,77) بانحراف معياري قدره (0,95) بنسبة اتفاق قدرها (48,1%) وهذا يبين عكس الفقرة، اذ آليات وطرق منح الحوافز تؤثر فعلا على أداء عمل الموظفين بالكلية، اذ تؤثر على نفسية الموظف، والتي بدورها تنعكس على مستوى أدائه خاصة في بيئة العمال.

❖ عرض وتحليل نتائج المتغير التابع الولاء التنظيمي

تم قياس أهمية متغير الولاء التنظيمي من خلال تفسير النتائج المتعلقة بالفقرات الخاصة بالمتغير، اشتمل المتغير التابع على (10) فقرات، وقد أجريت عملية التحليل لإجابات المستجيبين للقدرة على الخروج بتشخيص دقيق لكل فقرة وكانت النتائج كما موضح في الجدول ادناه.

جدول رقم (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل (الولاء التنظيمي)

النتيجة	نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات تحسين اداء العاملين
مرتفع	82,2%	0,73	3,84	زيادة في حجم العمل المنجز.
مرتفع	71,2%	0,65	3,73	القدرة على تقديم أفضل الخدمات.
منخفضة	54,1%	0,97	2,94	تنفيذ العاملين لأعمال طبعاً لمعايير الجودة.
مرتفع	73,2%	0,94	3,77	زيادة قدراتهم على تنظيم الاعمال وتنفيذها.
مرتفع	88%	0,42	3,09	بالمعرفة الكافية حول طبيعة الاعمال المناطة بهم
مرتفع	86,8%	0,59	4,02	الفهم الكامل بالأساسات وقوانين العمل.
مرتفع	80%	0,76	3,88	المحافظة على ممتلكات المصرف.
مرتفع	76,8%	0,89	3,86	انجاز الاعمال في موعدها.
مرتفع	90,2%	0,70	4,07	العمل ساعات اضافية لإنجاز الاعمال المطلوبة.
مرتفع	86,8%	0,78	4,02	اداء الاعمال دون الوقوع في أي خطأ.
مرتفع	78,9%	0,74	3,72	المؤشر الكلي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الجدول أعلاه يعرض النتائج المتعلقة بفقرات الولاء التنظيمي من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق والنتيجة الكلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3,72) بانحراف معياري (0,74) ونسبة اتفاق في آراء المستجيبين وصلت الى (78,9%) ما يعكس حال اتفاق على المتغير التابع لتصل النتيجة العامة الى نتيجة مرتفعة، كما بلغ متوسط الفرق بين المتوسط الحسابي لعهده البعد وقيمة الاختبار المعتمدة وهو الوسط الافتراضي

(3) بفارق (72) أي أن هناك فعلاً ولاء التنظيمي للموظفين بالكلية، أما على مستوى الفقرات التي تدعم هذه النتيجة فقد سجلت فقرة (العمل ساعات إضافية لإنجاز الأعمال المطلوبة) متوسط حسابي بلغ (4,07) بانحراف معياري قدرة (0,70) ونسبة اتفاق في الآراء وصلت إلى (86,8%) ما يدل على أن اهتمام كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة بالموظفين لديها وتنظيم شؤونهم كان من نتائجه زيادة رضا العاملين بحيث دفعهم إلى تقديم أي شيء في سبيل تحقيق الأهداف المنشورة.

أما أقل الفقرات مستوى اجابة فقد كانت (تنفيذ العاملين لأعمال طبعاً لمعايير الجودة) فقد سجلت متوسط حسابي (2,94) بانحراف معياري قدرة (0,97) ونسبة اتفاق (54,1) ما يدل على أن إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة غير مهتمة في معايير الجودة ولم تسعى إلى توضيحها للعاملين عن طريق الدورات المتعاقبة لتمكين العاملين على تقديم خدمات تتلاءم مع طبيعة البيئة داخل الكلية.

4- اختبار فرضيات البحث وتحليل علاقة الارتباط والتأثير

يهدف الباحث في هذه الفقرة اختبار فرضيات البحث، وعرض علاقات الارتباط والتأثير وتحليلها ويوضح الجدول أدناه المؤشرات التي يكمن من خلالها الاستدلال حول العلاقة والتأثير للتعرف على مدى صحة الفرضيات.

الجدول (7) المؤشرات التي توضع العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	معامل الارتباط	R ²	قيمة (F) المحسوبة	قيمة الدالة المحسوبة
نظام الحوافز الحوافز المادية الحوافز المعنوية	الولاء التنظيمي	0,56**	0,25	9,50**	0,014
		0,43*	0,29	6,50*	0,018
		0,66**	0,22	8,50**	0,027
X	Y	0,63**	0,19	13,50**	0,019

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

* تدل على ارتباط وتأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0,05)

** تدل على ارتباط وتأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0,01)

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي داخل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

تبين من خلال المؤشرات الواردة اعلاه ان قيمة الدالة المحسوبة بلغت (0,019) وبهذا تكون أقل من الدالة المتعددة (0,05)، وقد اكدت المؤشرات على وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيرات البحث بعد ان وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0,63**), مما يدل على ان الاعتماد على الحوافز من قبل ادارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة سوف يؤدي الى تحقيق الولاء التنظيمي، وما يعزز هذه الاجابة قيمة معامل التحديد R² البالغة (0,19) أي أن (19%) من التحسين الحاصل للولاء التنظيمي في الكلية يعود على الحوافز المعتمدة في الكلية، كما وتبين أن قيمة F المحسوبة (13,50**) عند مستوى دالة (0,01) مما يدل على ان هناك تأثير للحوافز على الولاء التنظيمي، جميع المؤشرات الواردة أعلاه تثبت صحة الفرضية الرئيسية. تتفرع منها الفرضيات الاتية:

الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي.

من خلال تحليل البيانات اظهرت النتائج على مستوى الدالة المحسوبة (0,014) اي اقل من الدالة المعتمدة (0,05)، وتأكد على قوه العلاقة بين المتغيرين من خلال معامل الارتباط الايجابي حيث بلغ (**0,56)، ما يدل ان الحوافز المادية من قبل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة يؤدي الى زيادة ولاءهم التنظيمي بالكلية، وما يعزز هذه الاجابة قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (0,25) أي ان (25%) من التحسين الحاصل بالولاء التنظيمي في الكلية يعود للحوافز المادية المتعمد في الكلية، ووصلت قيمة F المحسوبة (**9,50) عند مستوى دالة (0,01) مما يدل على أن هناك تأثير للحوافز المادية على الولاء التنظيمي. من خلال المعطيات الواردة أعلاه يتم قبول الفرضية المتمثلة في وجود علاقة بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي.

يتضح من المؤشرات الوارده في الجدول اعلاه ان مستوى الدالة المحسوبة (0,017) اي اقل من الدالة المعتمدة (0,05)، كما وأشارت النتائج الى وجود علاقة قوية اذ بلغ معامل الارتباط (**0,66)، ما يدل ان وضوح أهمية نظام الحوافز وارتباط بزيادة الولاء التنظيمي فيه، كما بلغ معامل التحديد R^2 البالغة (0,22) أي ان (22%) من التحسين الحاصل بالولاء التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، يعود نظام الحوافز المتعمد في الكلية، ووصلت قيمة F المحسوبة (**8,50) عند مستوى دالة (0,01) مما يدل على ان هناك تأثير للحوافز المعنوية على الولاء التنظيمي بالكلية. من خلال المعطيات الواردة أعلاه يتم قبول الفرضية المتمثلة في وجود علاقة بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي.



خاتمة



يوضح هذا المحور خلاص خلاصة الجانب النظري والتطبيقي المتعلقة بالبحث، معبراً عنها بصيغة نتائج اشتملت على نتائج الجانب النظري ومقابلات الباحث مع العاملين والجانب التطبيقي وتوصيات ترتبط في النتائج وتحاكي واقع لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة ميدان البحث، وتم توضيح ذلك من خلال التالي.

أولاً: النتائج

- 1- أظهرت النتائج على تركيز ادارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة بدرجة كبيرة في منح الحوافز للموظفين وفق آليات وطرق منح الحوافز، والتي في كثير من الاحيان لا تعد أداة دقيقة لكون الطرق المعتمد من قبل ادارة الكلية دورية مما كان عامل وراء عدم تحقيق رضا العاملين هذا ما وجده الباحث اثناء المقابلة مع بعض الموظفين.
- 2- تبين من خلال تحليل البيانات ان الموظفين في الكلية غير مهتمين في معايير الجودة عند تقديمهم للخدمات.
- 3- لا تعتمد ادارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية على الآليات واضحة لمنح الحوافز للموظفين مما أثر على الولاء التنظيمي سلبياً وخصوصاً عند إدراك العاملين ان اليات المتبعة لا تتناسب مع ما صممت من أجله.
- 4- تبين ان ادارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية توجه الحوافز المعنوية باتجاه يساعد على تقوية العلاقات الانسانية بين الكوادر العاملة والذي ينعكس على والولاء التنظيمي داخل الكلية.
- 5- من خلال الجانب النظري توصل الباحث الى ان مفهوم الحوافز يعد من المفاهيم الاساسية كونها ترتبط في العنصر البشري ولها تأثير مباشر على تصرفات العاملين.
- 6- أظهرت النتائج أن هناك تركيز من قبل ادارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في الاعتماد على الحوافز بطرقها المادية والمعنوية يتمتع بقبول لدى الموظفين في الكلية للقدرة رضا العاملين.

7- تبين النتائج أن الحوافز المادية والمعنوية تدفع بموظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة الى تنمية مهاراتهم وزيادة شعورهم بأهمية الاعمال فضلاً عن ذلك كان من أحد أساليب الحوافز المعنوية الاعتماد على السلم وظيفي في منح العلاوات والترقيات، بالإضافة الى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات للوصول الى حلول ايجابية للمشاكل التي تواجه الكلية.

8- أظهرت المعطيات الإحصائية على وجود علاقة وتأثير لأبعاد الحوافز (نظام الحوافز، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) وبين في الولاء التنظيمي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

ثانياً: التوصيات

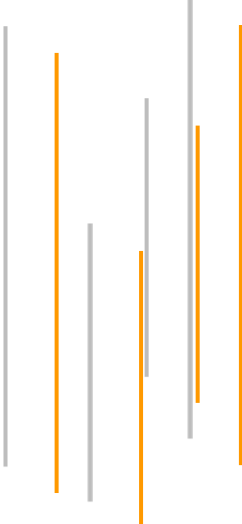
1- يتوجب على إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة ان تعتمد في منح الحوافز على الاداء المقدم من قبل الموظفين، أي أن يتم منح الحوافز بناءً على ما يقدمه العاملين من أداء متميز وولاء تنظيمي للمؤسسة للقدرة على خلق الدافع لديهم في سبيل بذل أقصى ما لديهم من طاقات وزيادة في ولاءهم للكلية.

2- العمل على تشكيل لجان تكون قيادتها مرتبطة في الادارة العليا بالكلية الهدف منها ترسيخ مباداة الجودة والولاء التنظيمي لدى الموظفين من خلال عقد الدورات والندوات التدريبية للقدرة على تقديم أفضل الخدمات.

3- العمل على عقد اجتماعات دورية متعاقبة الهدف منها توضيح اليات المعتمدة من قبل ادارة الكلية في منح الحوافز مع وجوب الاستماع الى آراء الموظفين حول مدى ملائمة اليات المعتمد بالنسبة لهم، تطبيق ذلك بحد ذاته يعد اشراك للموظفين في عملية اتخاذ القرار والذي سوف يمثل بحد ذاته حوافز معنوية بصورة غير مباشرة تشجع الموظفين.

4- وجوب التركيز على الحوافز المعنوية لما لها من دور في زيادة ولاء الموظفين من خلال بث روح التعاون بين العاملين للعمل كفريق واحد يسعى لتحقيق أهداف المنظمة المنشورة.

5- وبما ان الحوافز والولاء التنظيمي متغيرات ترتبط في العنصر البشري من هنا يوصي الباحث بضرورة دعم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من خلال توفير كوادر عاملة تتمتع بخلفية حول ادارة الموارد البشرية للقدرة على النهوض بواقع الموظفين وتقسيم الأنشطة على الموظفين وفق امكانياتهم وللعمل على تصميم برامج حوافز تتلاءم وطبيعة الاعمال المقدمة من قبل الموظفين.



قائمة المصادر



والمراجع



قائمة المصادر والمراجع:

أ. مراجع اللغة العربية:

1. إبراهيم، احمد عثمان، نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة حالة كلية التجارة، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، السودان، 2009.
2. أبو العلا محمد صلاح الدين، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي لدى مدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، مذكرة مجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
3. أبو النصر، مدحت محمد، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ط1، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
4. إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.
5. الجهني عبد الله بن سليمان، تقييم نظم حوافز العمل في المديرية العامة للجوازات من وجهة نظر الأفراد العاملين فيها "دراسة ميدانية على إدارة جوازات جدة"، رسالة ماجستير، الرياض، 1998.
6. حريم، حسين، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)، دار زهران للطباعة والنشر والتوزيع، 1997.
7. حسن راوية، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2001.
8. الحناوي محمد صالح حسن، راوية محمد، السلوك التنظيمي، جامعة الإسكندرية للنشر، الإسكندرية، 1998.
9. الخرابشة عمر، الحوافز وتطبيقاتها، متى يقرر المديرون منح الحوافز للموظفين ولماذا؟، مجلة الإنماء والإدارة، العدد 28، عمان 1995.

10. الخرابشة، عمر، " الحوافز وتطبيقاتها، متى يقرر المديرون منح الحوافز للموظفين ولماذا"، مجلة الإنماء والإدارة، العدد 28، عمان، 1995.
11. الدروبي سليمان، التحفيز عن طريق إدراك الذات، ط1، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
12. الدروبي، سليمان، التحفيز عن طريق إدراك الذات، ط1، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
13. ربابعة علي، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، ط1، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
14. الرواشدة خلف سليمان، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، ط1، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
15. الرواشدة، خلف سليمان، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2007.
16. زويلف مهدي، إدارة الأفراد، ط2، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1998.
17. زويلف، مهدي، إدارة الأفراد: في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، ط1، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1994.
18. سعيد صالح عودة، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة للنشر، ليبيا، 1994.
19. سيزلاقي أندرو دي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1991.
20. شاويش مصطفى نجيب، الإدارة الحديثة (مفاهيم، وظائف وتطبيقات)، ط1، دار الفرقان للطباعة والنشر، عمان، 1993.
21. الصرن رعد حسن، نظريات الإدارة والأعمال (دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها)، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، 2004.

22. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005.
23. عبد الله حميد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية على العاملين، دراسة ميدانية في دائرة التربية، الأكاديمية العربية البريطانية، 2010.
24. عبوي، زيد منير، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
25. عزبون زهبة: التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة حالة لوحدة نوميديا بقسنطينة، رسالة ماجستير من جامعة سكيكدة، 2007/2006.
26. عساف عبد المعطي، السلوك الإداري "التنظيمي" في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
27. عقلي عمر، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
28. عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار الزهراء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1996.
29. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2010.
30. الفارس سليمان خليل، وآخرون، إدارة الموارد البشرية (الأفراد)، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 2000.
31. فايزة ريم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية - دراسة ميدانية بمدينة ورقلة -، مجلة دراسات نفسية وتربوية مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، عدد5، 2010.
32. فليح فاروق عبده وعبد المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، 2005.

33. القريوتي محمد قاسم، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2010.
34. الكعبي، نعمة والسمرائي، مؤيد، إدارة الأفراد مدخل تطبيقي، العمال المركزية للنشر، ط1، بغداد، 1990.
35. ماهر أحمد، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2009.
36. محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي، مختار الصحاح، الناشر: المطبعة الأميرية، القاهرة؛ 1926.
37. مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
38. مدني عبد القادر علاقي، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، جدة: دار خوارزم للنشر، 2007.
39. مراد جمال، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي "شركة صوفية سوق أهراس"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة، 2010/2011.
40. مرعي، محمد، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، جامعة دمشق، المعهد العالي للتنمية الإدارية، دمشق، 2003.
41. المصيرفي، محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي (التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، مصر، 2009.
42. منير نوري وفريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي لنشر، عمان، 2010.
43. موسى اللوزي، التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

44. موسى اللوزي، التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

45. هاشم محمد رشا، تنمية وبناء نظام الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

46. يوسف حاجم الطائي، مؤيد عبد الحسين وهاشم فوزي العبادي، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
ب. مراجع اللغة الأجنبية:

47. Allen, N.J,J.P: The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, Journal of Occupational Psychology, No. 63, 1990.

48. Cacioppe, Ron. Using Team – Individual Reward and Recognition Strategies to Drive Organizational Success. Leadership and Organization Development Journal. Vol. 20. No. 6. 1999.

49. Julie Beardwell & Tim Claydon, Human Resource Management; A contemporary Approach (Harlow: Prentice Hall, 2007).

50. Thomason, G, A Textbook of Human Resource Management, (Great Britain , short run press , 1988).

قائمة الملاحق



الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان

استمارة الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة - المسيلة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

سنة: ثالثة ليسانس LMD

قسم: علم النفس

تخصص: علم النفس التنظيم وعمل

استمارة حول موضوع:

الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي

دراسة ميدانية: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة

نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة بدقة وموضوعية، حيث يضمن لكم الباحث سرية المعلومات المقدمة والتي لن تستخدم إلا في إطار هذه الدراسة.

السنة الجامعية: 2023/2022.

المعلومات الشخصية أرجو منكم التكرم بالإجابة بوضع علامة × أمام الإجابة المناسبة:

➤ المحور الأول: البيانات الشخصية

1. المستوى التعليمي:

☐ تكوين مهني ☐ تعليم ثانوي ☐ مؤهل جامعي

2. سنوات الخبرة:

☐ من 1 - 10 سنوات ☐ من 11 - 20 سنة ☐ من 20 سنة فأكثر

3. الوضع الوظيفي:

☐ إطار ☐ مسير ☐ موظف

➤ المحور الثاني: الحوافز

الإجابة		العبارة	الرقم
نعم	لا		
بعد الحوافز (المادية)			
		الراتب الذي أتقاضاه يكفي لسد الحاجات الضرورية	01
		أفكر بعمل إضافي لسد حاجاتي	02
		أشعر أن الراتب يتناسب مع المجهود الذي أقوم به في عملي	03
		أشعر أن الراتب يتناسب مع كفاءاتي العلمية	04
		منح المكافآت المالية عند انجاز أعمال إضافية لعملي	05
بعد الحوافز (المعنوية)			
		نظام الحوافز المتبع عادل ولا يوجد تأثير للوساطة.	06
		الاعتماد على السلم وظيفي في منح العلاوات والترقيات.	07
		يتم منح الحوافز للعاملين المتميزين في الأداء.	08
		آليات وطرق منح الحوافز لا تؤثر على أداء عملي	09
		منح فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل.	10
بعد الولاء التنظيمي			
		زيادة في حجم عملي لانجازه	11
		القدرة على تقديم أفضل الخدمات.	12
		تنفيذ لأعمال طبقاً لمعايير الجودة.	13
		زيادة قدراتي على تنظيم الأعمال وتنفيذها.	14
		أحصل على المعرفة الكافية حول طبيعة الأعمال المناطة بها	15
		الفهم الكامل بالأساسات وقوانين العمل.	16
		المحافظة على ممتلكات المصرف.	17
		انجاز الأعمال في موعدها.	18
		العمل ساعات إضافية لانجاز الأعمال المطلوبة.	19
		أداء الأعمال دون الوقوع في أي خطأ.	20



Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Vice-Présidence de la Faculté pour l'Enseignement et la Recherche
Student Affairs

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



العلوم الإنسانية والاجتماعية
المعاهد للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: 2023/

تصريح شرعي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي (ة) أدناه :

السيد (ة) : فطيمة محمد

الصفة (طالب، استاذ باحث، باحث دائم) : طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم : 203380264

الصادرة بتاريخ : 09.09.2018 عن دائرة : سعيد الحجل

المسجل (ة) بكلية : العلوم الإنسانية والعلوم الإنسانية قسم : علوم النفس

تخصص : علم النفس تحت رقم التسجيل : 191335083609

والمكلف بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج ليسانس، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة

تتواءم) :

عنوانها : الحوافز وعلاقتها بالولاء للمنظمة
(دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الإنسانية بجامعة المسيلة)

أصرح بشرعي بأنني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة

كأديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه

المسجلة في :

أعضاء المعنى (ة) :

فطيمة محمد

السيد : المعلم
المسجل : المعلم
المؤرخ : 09.09.2018

ج، القرار الوزاري رقم، 933 المؤرخ في، 28-07-2016 المحدد للتواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.



Scanné avec CamScanner



كلية العلوم
الإنسانية والاجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES
Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: 2023/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضي (ة) ادناه :

السيد(ة): لطيفة سليمة

الصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دائم): طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 204919480

الصادرة بتاريخ: 13-08-2019 عن دائرة: بلدية المسيلة - المسيلة

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية علم النفس

تخصص: علم النفس عمل وتنظيم تحت رقم التسجيل:

والمكلف بإنجاز اعمال بحث (مذكرة التخرج ليسانس، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة

دكتوراه).

عنوانها: الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي

(دراسة ميدانية - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

جامعة المسيلة)

اصرح بشرفي بالاتي التزام بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة

الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه

05 جوان 2023

امضاء المعني(ة):



المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.



People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: 2023/

Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Issues

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضي (ة) ادناه :

السيد(ة): هوشتي موعا

الصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دائم): طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 03967396

الصادرة بتاريخ : 25-03-2018 عن دائرة : أولاد ماضي - المسيلة

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم النفس

تخصص: علم النفس وعمل وتنظيم تحت رقم التسجيل: 1756307563

والمكلف بإنجاز اعمال بحث (مذكرة التخرج ليسانس، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة

دكتوراه) .

عنوانها: لحواظن وعلاقتها بالولاء التنظيمي

(دراسة ميدانية - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة

المسيلة)

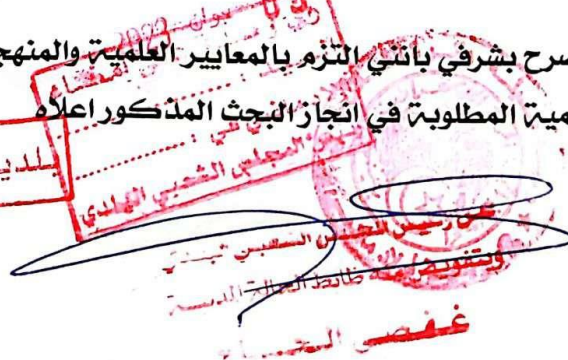
اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة
الاكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه

05 جوان 2023

بلدية أولاد ماضي
المسيلة

امضاء المعني (ة):

[Signature]



المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.



كلية العلوم
الإنسانية والاجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences

Vice-Deanship of the College for Studies and

Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

وثيقة ايداع مذكرة ليسانس

الموضوع:

الحواقر وعلاقتها بالولاء التنظيمي

إعداد الطلبة:

- 1- هو شتي صفاء رقم التسجيل: 181835075631
- 2- لطيف سليم رقم التسجيل: 191335083609
- 3- محسن قطف رقم التسجيل: 191335083609
- 4- رقم التسجيل: 191335083609

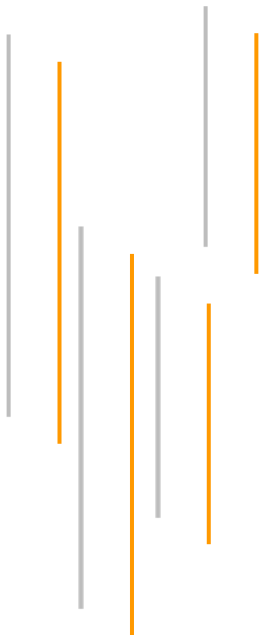
القسم: علم النفس التخصص: علم النفس عمل وتنظيم
إشراف: الرتبة:

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2022-
2023 وأسمح بإيداعه على مستوى إدارة القسم للمناقشة والتقييم.

رئيس فريق الاختصاص

موافقة وإمضاء الاستاذ(ة) المشرف(ة):

رئيس القسم



فهرس المحتويات



الرقم	العناوين	الصفحة
01	الاهداء	-
02	شكر وعرفان	-
03	المقدمة	أ-ب
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
04	أولاً: الإشكالية	04
05	ثانياً: الفرضيات	07
06	ثالثاً: أهداف الدراسة	07
07	رابعاً: أهمية الدراسة	07
08	خامساً: الدراسات السابقة	08
09	سادساً: تحديد المفاهيم والمصطلحات	12
الفصل الثاني: الحوافز		
10	تمهيد	16
11	المبحث الأول: ماهية الحوافز	17
12	المطلب الأول: مفهوم الحوافز	17
13	المطلب الثاني: أهمية الحوافز	18
14	المطلب الثالث: أبعاد الحوافز	20
15	المبحث الثاني: نظريات وخصائص ودور نظام الحوافز في المنظمات	24
16	المطلب الأول: النظريات المفسرة للحوافز	24
17	المطلب الثاني: خصائص النظام الجيد للحوافز	32
18	المطلب الثالث: دور نظام الحوافز في المنظمات وأثرها على الأداء	33
19	خلاصة الفصل	34

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي		
20	تمهيد	36
21	المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي	37
22	المطلب الأول: مفهوم الولاء والولاء التنظيمي	37
23	المطلب الثاني: مراحل تطور الولاء التنظيمي	38
24	المطلب الثالث: خصائص وأهمية الولاء التنظيمي	39
25	المبحث الثاني: متغيرات وأبعاد وعوامل المساعدة للولاء التنظيمي	42
26	المطلب الأول: التنظيمية المرتبطة بالولاء التنظيمي	42
27	المطلب الثاني: أبعاد الولاء التنظيمي	44
28	المطلب الثالث: العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي	45
29	خلاصة الفصل	50
الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة		
30	تمهيد	52
31	المبحث الأول: تقديم عام لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.	53
32	المطلب الأول: التعريف بجامعة محمد بوضياف	53
33	المطلب الثاني: شرح الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	54
34	المبحث الثاني: مجالات الدراسة والتحليل الإحصائي للإجراءات الميدانية	59
35	المطلب الأول: مجالات الدراسة	59
36	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج فقرات استبانة البحث	63
37	خاتمة	72
38	قائمة المصادر والمراجع	76
39	الملاحق	82
40	فهرس المحتويات	91