الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس





رقم التسجيل: **D.PSO/3C/01/17**

الموضوع:

الدافعية وفق نظرية العزم الذاتي وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي

–دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج–

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم النفس

تخصص علم النفس العمل والتنظيم

إعداد الطالبة:

– عمي علي صبرينة

تاريخ المناقشة: **14 /2021/11**

أعضاء لجنة المناقشة:

أعضاء اللجنة	الرتبة	الجامعة	الصفة
قدوري رابح	أستاذ	محمد بوضياف –المسيلة–	رئيسا
علوطي عاشور	أستاذ	محمد بوضياف– المسيلة–	مشرفا ومقررا
مغار عبد الوهاب	أستاذ محاضر (أ)	محمد بوضياف– المسيلة–	ممتحنا
واضح العمري	أستاذ محاضر (أ)	محمد بوضياف –المسيلة–	ممتحنا
هيريو دزاير	أستاذة محاضرة (أ)	باجي مختار –عنابة–	ممتحنا
محفوظي أمين	أستاذ محاضر (أ)	يحي فارس –المدية–	ممتحنا

السنة الجامعية: **2020–2021**


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

قال تعالى: " رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين " "سورة الأحقاف، الآية 15 ".

في البداية الشكر والحمد لله، جل في علاه، فإليه ينسب الفضل كله في إتمام هذه الأطروحة فلله الحمد والفضل والنعمة والثناء والمنة.

بعد الحمد لله فإني أتوجه بالشكر إلى عائلتي الكريمة على كل مجهوداتهم منذ ولادتي إلى هذه اللحظات، فإن الكلمات لا تكفي للتعبير عن مدى حبي وتقديري لهم، فقد كانوا دائما معي وفي قلبي وفي وجهتي ويساعدونني ويشدون من أزري ولا يبغون شيء في الدنيا سوى نجاحي وتطوري. كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى زوج أختي وأستاذي "حميد شعبان شاوش" الذي كان لي عونا طوال مسيرتي الدراسية حفظه الله ورعاه وجعل ذريته من الصالحين.

كما أتقدم إلى أستاذي البروفيسور" عاشور علوطي" والمشرف على هذه الأطروحة بالشكر على مجهوداته وتوجيهاته القيمة للرقي بمستوى هذا العمل على أكمل ما ينبغي، فلولا مثابرته ودعمه المستمر ما تم هذا العمل حيث تعهد العمل بالتصويب، شجعني عند الصواب، وآزرني عند الخطأ فجزاه الله عني خير الجزاء وجعله دائما منبع عطاء أين ما حل، فقد تعلمنا منه كيف يكون الإنسان كبيرا ومتواضعا في الوقت ذاته.

كما لا أنسى الدور البارز الكبير والجهد المبذول من طرف أستاذي البروفيسور "عبد النور أرزقي" والمشرف المساعد على هذه الأطروحة، الذي كان ملتزما بوقته وصبر معي وقدم لي كل ما ينبغي من توجيهات ونصائح، أسأل أن يديمه ذخرا للعلم.

إلى منابر العلم والمعرفة الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه الأطروحة. وإلى السادة المحكمين لما قدموه من جهد ووقت في تحكيم الاستبانة.

كما يسرني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من أسدى لي مشورة أو قدم لي نصيحة أو معونة أو ساهم بإنجاز هذا العمل وأخص هنا كل من البروفيسور ضياف زين الدين، البروفيسور مجاهدي الطاهر، د. مغار عبد الوهاب د. طويل كريمة، د. محساس حسيبة، د. أوشن جميلة، د. بولبداوي علي، د. سرمد جاسم محمد الخزرجي، د. سلام يونس فجزاهم الله عني خير الجزاء.

وبعدها فالشكر موصول لكل أساتذتي الذي تتلمذت على أيديهم في كل مراحل دراستي، من دونهم لم أكن لأصبح قادرة على تحقيق أحلامي.

كما أقدم أيضا الشكر إلى جميع عمال مؤسسة كوندور برج بوعريريج خاصة عمال وحدات الانتاج على تقديمهم لي يد المساعدة أثناء تطبيق أدواتي في جمع المعلومات.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأصدقاء الذين ساروا معي في إنجاز هذه الدراسة ليس لشيء إلا لأجل الأخوة في الله غنية عرعار، ريمة لعماري، نبيلة دحية، سعدية طيباوي، اسمهان دومي

صبرينة

إهداء

الحمد لله حمدا يليق بعظمته وعطائه، الحمد لله الذي كان العون الأول والأخير حتى رأى هذا العمل النور.

أهدي عملي هذا إلى من أناروا قلوبنا وكتبوا أسمائنا على حدقات عيونهما، إلى من قسمونا أفراحنا وآلامنا وأفنوا شبابهم لإسعادنا وبذلوا جهدا لإرضائنا وقال فيهما الرحمان " واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى أجمل كلمة نطق بها لساني إلى التي احترق فؤادها فلم تعرف طعما للراحة حتى يومي هذا، فلم تدخر جهدا حتى وصلت إلى ما أنا عليه اليوم، إلى من وضع الله الجنة تحت قدميها " أمي الحبيبة"

إلى أعز ما أملك في الوجود إلى من تكبد صعاب الحياة من أجلي، إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى "أبي العزيز"

إلى رمز الطهر والنقاء إلى أمان قلبي وأمي الثانية " جدتي فطوم " عفاها الله وأطال في عمرها، دون أن أنسى جداي وجدتي فاطمة رحمة الله عليهم.

إلى من مهد الطريق أمامي كي أحقق هدفي المنشود، إلى ذاك الجبل الذي عندما تميل بي الدنيا أسند نفسي عليه، إلى من قال فيه الرحمان "سنشد عضدك بأخيك" إلى" أخي الكبير إلياس"

إلى الذي أحبته دون أراه إلى الذي رحل عن الدنيا، ولكن مزال في قلبي حي إلى روح أخي "علي " أسأل الله أن يلحقه بصالح سلف المؤمنين و يجمعنا به في الفردوس الأعلى

إلى من عشت معهم يوميات الحياة بأفراحها وأحزانها إلى من وقفوا معي وساندوني، إلى من كان لهم الفضل الكبير علي إلى اخواني الأعزاء، بوعلام، أمير وزوجته سوسن، كريم وخطيبته تينهينان.

إلى العزيزة والغالية على قلبي إلى الجزء الجميل من عمري، والتي كانت لي نعم اللجوء والصدر الحنون والأذان الصاغية إلى "أختي سامية"، ولا أنسى في المقام العالي زوج أختي الفاضل "حميد".

إلى أجمل النجوم في سماء الطفولة أولاد أختي الغوالي "حكيم"، "ادريس"، "سجود" أصلح الله حالهم في الدنيا والدين وأنار عقولهم بالعلم والخلق والإيمان.

إلى الشخص الذي يزرع في صدري جنائن سعادة لا تذبل إلى رفيق دربي المستقبلي "عزيز" وإلى والديه حفظهم الله. وإلى كل أهله رزقهم الله الصحة والعافية.

إلى كل الأخوال والأعمام كبيرا وصغيرا

إلى كل أساتذتي الأفاضل الذين كانوا شموعا تنير الطريق أمامي

إلى كل من عرفتهم في مسيرتي العلمية خاصة صديقاتي وزميلاتي المخلصات: غنية عرعار، ريمة لعماري، نبيلة دحية، فاطمة شادي، نعيمة بلحرش، اسمهان دومي، سعدية طيباوي، خالدة شتراوي، نور الهدى شكور، ليلى زواید، فريدة بوقرنين، هانية أعراب.

إلى كل اللذين وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي أهدي ثمرة هذا الجهد

صبرينة

فهرس المحتويات

المحتـــــوى	الصفحة
شكر وتقدير	
الإهداء	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
مقدمة	أ
الجانب النظري	
الفصل الأول : الاطار العام للدراسة	
تمهيد	07
1-إشكالية الدراسة	07
2-فرضيات الدراسة	16
3-متغيرات الدراسة	17
4-نموذج الدراسة	17
5-دوافع اختيار الموضوع	18
6-أهمية الدراسة	18
7-أهداف الدراسة	19
8-تحديد المفاهيم	20
9-الدراسات السابقة	28
خلاصة	64
الفصل الثاني: دافعية العمل	
تمهيد	66
1-ظهور مصطلح الدافعية في المنظمات	66
2-تعريف الدافعية	67
3-المفاهيم المرتبطة بالدافعية	70
4-أنواع الدافعية	75
5-نماذج لدوافع العمل	78

6-خصائص الدافعية	80
7-أهمية الدافعية	82
8-مصادر الدافعية للسلوك والأداء	83
9-وظائف الدافعية	85
10-دورة دافعية العمل	87
11-أبعاد الدافعية	88
12-مكونات الدافعية	89
13-مؤشرات الدافعية القوية والمنخفضة لدى العاملين	90
13-1-مؤشرات الدافعية القوية لدى العاملين	90
13-2-مؤشرات الدافعية المنخفضة لدى العاملين	90
14-العوامل المؤثرة في زيادة الدافعية	91
14-1-العوامل المرتبطة بالأشخاص العاملين	91
14-2-العوامل المرتبطة ببيئة العمل	93
14-3-عوامل أخرى مؤثرة في زيادة الدافعية	98
15-العوامل المعيقة للدافعية والتحفيز داخل المنظمات	99
16-قياس الدافعية	100
16-1-المقاييس الموضوعية	100
16-2-ملاحظة سلوك الفرد	100
16-3-مقاييس التقدير الذاتي للفرد	101
16-4-الطرق الاسقاطية	102
17-نظرية العزم الذاتي	103
17-1-الحاجات النفسية في العمل وفق نظرية العزم الذاتي	104
17-2-أنماط الدافعية وفق نظرية العزم الذاتي	106
17-3-علاقة الحاجات النفسية بالدافعية الداخلية	117
17-4- أسباب اهتمام الباحثين بنظرية العزم الذاتي	117
17-5- الانتقادات الموجهة لنظرية العزم الذاتي	118
17-6-طرق تعزيز العزم الذاتي	119
خلاصة	119

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي	
تمهيد	121
1-ظهور مصطلح الولاء في المنظمات	121
2-تعريف الولاء التنظيمي	122
3-المفاهيم المرتبطة بالولاء التنظيمي	125
4-مداخل دراسة الولاء التنظيمي	127
4-1-المدخل السلوكي	128
4-2-المدخل الاتجاهي	128
4-3-المدخل الحديث	128
5-خصائص الولاء التنظيمي	129
6-أهمية الولاء التنظيمي	130
7-أبعاد الولاء التنظيمي	132
7-1-أبعاد الولاء التنظيمي وفقا لنموذج اتزيوني	133
7-2-أبعاد الولاء التنظيمي وفقا لنموذج كانتر	133
7-3-أبعاد الولاء التنظيمي وفقا لنموذج ستاو وسلانيك	134
7-4-أبعاد الولاء التنظيمي وفقا لنموذج كيدرون	134
7-5-أبعاد الولاء التنظيمي وفقا لنموذج أنجل وبيري	134
7-6-أبعاد الولاء التنظيمي وفقا لنموذج كل من ماير وألن	135
8-صور الولاء التنظيمي	139
9-وظائف الولاء التنظيمي	140
10-أسباب الاهتمام بتنمية الولاء التنظيمي ومؤشراته	140
11-مراحل الولاء التنظيمي	141
11-1-مراحل تطور الولاء التنظيمي من وجهة نظر "ولش ولافان"	141
11-2-مراحل تكون الولاء التنظيمي من وجهة نظر "بوشنان"	142
12-أسباب ومظاهر ضعف الولاء في المنظمة	143
13-العوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي	144
13-1- العوامل التنظيمية	144
13-2-العوامل الشخصية	149
14-العوامل الطاردة للولاء التنظيمي	151

15- قياس الولاء التنظيمي	152
15-1- المقاييس الموضوعية	153
15-2-المقاييس الذاتية	153
16- التجربة الناجحة لشركة (Toyota)اليابانية للسيارات في بناء وتدعيم الولاء التنظيمي	157
17- علاقة الدافعية للعمل بالولاء التنظيمي	158
خلاصـــة	159
الجانب الميداني	
الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
تمهيد	162
1-الدراسة الاستطلاعية	162
2- منهج الدراسة	165
3-مجالات الدراسة	166
3-1-المجال المكاني	166
3-2-المجال البشري	169
3-3-المجال الزمني	167
4-مجتمع الدراسة	167
5-عينة الدراسة الأساسية	167
6-أدوات جمع بيانات الدراسة	174
7-أساليب المعالجة الإحصائية	199
خلاصة	200
الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة	
تمهيد	202
1-اختبار اعتدالية التوزيع لبيانات الدراسة	202
2-عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى	204
3-عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية	205
4-عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة	206
5-عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة	208
6-عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة	210
7-عرض وتحليل نتائج الفرضية السادسة	213

8-عرض وتحليل نتائج الفرضية السابعة	216
9-عرض وتحليل نتائج الفرضية الثامنة	219
خلاصة	222
الفصـــل السادس : تفسير ومناقشة نتائج الدراسة	
تمهيد	224
1-تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى	224
2-تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية	225
3-تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة	226
4-تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة	229
5-تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة	234
6-تفسير ومناقشة نتائج الفرضية السادسة	236
7-تفسير ومناقشة نتائج الفرضية السابعة	238
8-تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثامنة	242
9-مناقشة عامة للنتائج	244
استنتاج عام	248
توصيات واقتراحات	251
خاتمة	253
قائمة المراجع	
1- المراجع باللغة العربية	
2 – المراجع باللغة الأجنبية	
الملاحق	
1-تسهيل مهمة اجراء الدراسة الميدانية	
2-الصورة الأولية لاستبيان الدافعية	
3-القائمة الاسمية للأساتذة المحكمين	
4-الصورة النهائية لاستبيان الدافعية ومقياس الولاء التنظيمي	

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01	جدول يوضح أنواع الدافعية الخارجية	112
02	جدول يوضح الخائص النفسية للدافعية الداخلية والدافعية الخارجية:	113
03	جدول يوضح أثر الولاء التنظيمي على العامل وفريق العمل والمؤسسة.	132
04	جدول يوضح تصور ماير وألن (1997) النظري لمجالات وأشكال الالتزام التنظيمي	137
05	جدول يوضح أبعاد الولاء التنظيمي وفقا للنماذج المفسرة له.	138
06	جدول يوضح مراحل الولاء التنظيمي لدى عدد من الباحثين	143
07	جدول يوضح توزيع العينة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	163
08	جدول يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	164
09	جدول يوضح توزيع العمال حسب متغير الأقدمية.	164
10	جدول يوضح توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفة	165
11	جدول يوضح عدد عمال شركة Condor Electronics برج بوعريريج لسنة2019/2018	167
12	جدول يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	170
13	جدول يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	171
14	جدول يوضح توزيع الإطارات حسب متغير الأقدمية.	172
15	جدول يوضح توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفة	173
16	جدول يبين وصف محاور بنود استبيان أنماط الدافعية	176

17	جدول يوضح طريقة تصحيح محاور الدافعية	177
18	جدول يوضح بنود استبيان الدافعية التي تم تعديلها	179
19	جدول يوضح نسبة اتفاق ورفض المحكمين على عبارات الاستبيان	180
20	جدول يوضح تشبع كل بند من بنود بعد الدافعية الداخلية بالدرجة الكلية للبعد	182
21	جدول يوضح تشبع كل بند من بنود بعد الدافعية الخارجية ذات الضبط بالتقمص بالدرجة الكلية للبعد	183
22	جدول يوضح تشبع كل بند من بنود بعد الدافعية الخارجية ذات الضبط المستدخل بالدرجة الكلية للبعد	184
23	جدول يوضح تشبع كل بند من بنود بعد الدافعية الخارجية ذات الضبط الخارجي بالدرجة الكلية للبعد	185
24	جدول يوضح تشبع كل بند من بنود بعد اللادافعية بالدرجة الكلية للبعد	186
25	جدول يوضح معامل الصدق استبيان الدافعية بمعادلة المقارنة الطرفية	187
26	جدول يوضح معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لأبعاد استبيان الدافعية	188
27	جدول يوضح معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرو نباخ لأبعاد استبيان الدافعية	189
28	جدول يبين وصف محاور بنود مقياس الولاء التنظيمي	190
29	جدول يوضح طريقة تصحيح البنود الموجبة لمقياس الولاء التنظيمي	191
30	جدول يوضح طريقة تصحيح البنود السالبة لمقياس الولاء التنظيمي	191
31	جدول يوضح تشبع كل بند من بنود بعد الولاء العاطفي بالدرجة الكلية للبعد	192
32	جدول يوضح تشبع كل بند من بنود بعد الولاء الاستمراري بالدرجة الكلية للبعد	193
33	جدول يوضح تشبع كل بند من بنود بعد الولاء المعياري بالدرجة الكلية للبعد	194
34	جدول يوضح صدق الاتساق البنائي لأبعاد مقياس الولاء التنظيمي	195

35	جدول يوضح معامل الصدق مقياس الولاء التنظيمي بمعادلة المقارنة الطرفية	196
36	جدول يوضح معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لأبعاد الولاء التنظيمي	197
37	جدول يوضح معامل الفا كرو نباخ لدرجات مقياس الولاء التنظيمي	198
38	جدول يوضح الدرجات التي تتراوح بينها قيم معامل الارتباط بيرسون Pearson.	200
39	جدول يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (الالتواء والتفرطح)	203
40	جدول يوضح مستوى أنماط الدافعية لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج	204
41	جدول يوضح مستوى اللادافعية لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج	206
42	جدول يوضح مستوى الولاء التنظيمي بأنماطه المختلفة لدى عمال مؤسسة كوندور برج بوعريريج	207
43	جدول يوضح معاملات الارتباط بين الدافعية الداخلية ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة لدى عمال مؤسسة كوندور برج بوعريريج	208
44	جدول يوضح علاقة الدافعية الخارجية ذات الضبط بالتقمص بمستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة لدى عمال مؤسسة كوندور برج بوعريريج	211
45	علاقة الدافعية الخارجية ذات الضبط المستدخل بمستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة لدى عمال مؤسسة كوندور برج بوعريريج	214
46	جدول يوضح علاقة الدافعية الخارجية ذات الضبط الخارجي بمستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة لدى عمال مؤسسة كوندور برج بوعريريج	217
47	جدول يوضح علاقة اللادافعية بمستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة لدى عمال مؤسسة كوندور برج بوعريريج	220

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	شكل يمثل نموذج الدراسة	17
02	شكل يمثل نموذج مبسط لعملية الدافعية	69
03	شكل يمثل تسلسل السلوك المدفوع	75
04	شكل يمثل مصادر الدافعية	85
05	شكل يمثل النموذج الأساسي للدافعية (عملية مراحل الدافعية)	88
06	شكل يمثل أنماط الدافعية وموقعها على استمرارية العزم الذاتي	116
07	شكل يمثل مداخل الولاء التنظيمي	127
08	شكل يمثل أبعاد الولاء التنظيمي حسب (Allen & Mayer)	136
09	مدرج تكراري يمثل توزيع العينة حسب الجنس	171
10	دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب الجنس	171
11	مدرج تكراري يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	172
12	دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	172
13	مدرج تكراري يمثل توزيع العينة حسب الأقدمية	173
14	دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب الجنس الأقدمية	173
15	مدرج تكراري يمثل توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفية	174
16	دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفية	174
17	شكل يمثل طبيعة العلاقة بين الدافعية الداخلية والولاء العاطفي	210
18	شكل يمثل طبيعة العلاقة بين الدافعية الداخلية والولاء الاستمراري	210

19	شكل يمثل طبيعة العلاقة بين الدافعية الداخلية والولاء المعياري	210
20	شكل يمثل طبيعة العلاقة بين الدافعية الداخلية والولاء التنظيمي	210
21	شكل يمثل طبيعة العلاقة بين الضبط بالتقمص والولاء العاطفي	213
22	شكل يمثل طبيعة العلاقة بين الضبط بالتقمص والولاء الاستمراري	213
23	شكل يمثل طبيعة العلاقة بين الضبط بالتقمص والولاء التنظيمي	213
24	شكل يمثل طبيعة العلاقة بين الضبط بالتقمص والولاء المعياري	213
25	شكل يمثل طبيعة العلاقة بين الضبط المستدخل والولاء العاطفي	216
26	شكل يمثل طبيعة العلاقة بين الضبط المستدخل والولاء الاستمراري	216
27	شكل يمثل طبيعة العلاقة بين الضبط المستدخل والولاء المعياري	216
28	شكل يمثل طبيعة العلاقة بين الضبط المستدخل والولاء التنظيمي	216
29	شكل يمثل طبيعة العلاقة بين الضبط الخارجي والولاء العاطفي	218
30	شكل يمثل طبيعة العلاقة بين الضبط الخارجي والولاء الاستمراري	218
31	شكل يمثل طبيعة العلاقة بين الضبط الخارجي والولاء المعياري	219
32	شكل يمثل طبيعة العلاقة بين الضبط الخارجي والولاء التنظيمي	219
33	شكل يمثل طبيعة العلاقة بين اللادافعية والولاء العاطفي	221
34	شكل يمثل طبيعة العلاقة بين اللادافعية والولاء الاستمراري	221
35	شكل يمثل طبيعة العلاقة بين اللادافعية والولاء التنظيمي	221
36	شكل يمثل طبيعة العلاقة بين اللادافعية والولاء المعياري	221

مقدمة:

تواجه البيئة التي تنشط فيها المنظمات المعاصرة تحولات وتحديات كثيرة ومستمرة، وقد كان لهذه التحولات تأثير على كافة الأصعدة والقطاعات خاصة الاقتصادية منها، فعدد المنظمات يشهد تصاعدا سريعا والأسواق تتحول وتنفتح حول العالم، أما العمليات فتتحول بعجلة. كما أنّ تكنولوجيا الاتصال والمعلومات تمرّ هي الأخرى بتطورات ملحوظة وسريعة مسّت جل نواحي الحياة، وأسهمت في إحداث نقلة نوعية في مجال الاتصالات وتبادل المعلومات وفي إنماء بيئة الأعمال، وزيادة المنافسة بين المنظمات سواء على المستوى المحلي أو الدولي. (العواسا وجواد، 2016).

لكن تماشيا مع هذا الواقع الذي نتجت عنه تخوفات وضغوطات كبيرة على منظمات الأعمال، أصبح من الضروري عليها بمختلف تخصصاتها معايشة هذه التحولات، من خلال البحث عن العوامل التي تمكنها من مواجهة كل هذه التحديات والضغوطات. ولعل العامل الأكثر أهمية والذي تعول عليه بالدرجة الأولى لإحراز ذلك هو المورد البشري، كونه من أهم وأغلى موارد المنظمة فهو مفتاح نجاحها وتوفيقها، بحيث لا يمكن إحراز الغايات بدونه، فالمنظمة بدون أشخاص ما هي إلاّ مجموعة بنايات ومعدات، فالأشخاص هم الذين يعدون المنظمات ويديرون مواردها المادية المتاحة، فنجاح أي منظمة يقترن بشكل جوهري بنجاح الأشخاص الفاعلين بها.

فمن أجل الارتقاء والإنماء بهذه الموارد والرفع من كفاءتهم، لابد من دراسة نفسيتهم وذلك بالتركيز على دراسة مواصفاتهم الذاتية والسلوكية، كدراسة دوافعهم ورغباتهم واحتياجاتهم لإبراز إمكاناتهم وطموحاتهم. باعتبار الدافعية ضرورة حتمية للأشخاص داخل المؤسسات، وكونها مجموعة من القوى الداخلية والخارجية التي توجه وتحكم تصرفاتهم، إذ لا يمكن أن يحصل أي تصرف ما لم تستثيره دافعية. وبالتّالي استثارة دافعية العاملين تشحن طاقاتهم وقدراتهم وتولد لديهم الرغبة والحماس للعمل، ممّا يفضي إلى رفع مستوى أدائهم وانتاجيتهم، كما تعمل على تطوير إحساسهم بالعدالة ضمن المؤسسة، وارتفاع روح التعاون والتآزر بينهم، مما يؤثر إيجابا على رضاهم الوظيفي ومن ثم ضمان وفاؤهم وولائهم.

ويعد سلوك الولاء مرادا اداريا أساسيا للعديد من المنظمات في الوقت الآني، وذلك ايمانا بالدور الرئيسي الذي يلعبه الولاء التنظيمي في توليد هويات تنظيمية قوية، تتمكن من

خلالها تلك المنظمات التعريف عن ذاتها وخدماتها ومنتجاتها للآخرين، مما يكفل دأبها واستمراريتها. (الشهيري، 2013)

لذا من الطبيعي أن تسعى إدارة أي مؤسسة ناجحة إلى الاحتفاظ الدائم بالموظفين الذين يتمتعون بولاء تنظيمي مرتفع نحو المنظمة التي يعملون بها، وذلك من خلال عمل ادارتها العليا على تحفيزهم والعناية والاهتمام الدائم بهم، لقناعة المنظمة بأن هؤلاء الموظفين هم الذين يحرصون على تنفيذ أعمالهم بمنتهى الكفاية والفعالية، وهم بالتالي الذين يكونون على استعداد دائم لبذل المزيد من الجهد والوقت، للمحافظة على المنظمة والعمل على تعظيم منجزاتها ومكتسباتها على اعتبار أن نجاحهم وتطورهم يرتبطان بشكل عضوي بنجاحها وتطورها، حيث أن الموظفين الذين لديهم ولاء عال لمنظمتهم سوف يذهبون إلى أبعد متطلبات ومهام وظيفتهم ويقدمون أكثر مما متوقع منهم، وذلك ايمانا واحساسا من الجميع بأن المنظمة هي منهم ولهم، بل ويرون فيها ماضيهم وحاضرهم الزاهر المشرق. (الغرباوي، 2014، ص. 2)

بناء على الأهمية الآنفة الذكر كانت الدافعية بأنماطها المختلفة والولاء التنظيمي بأبعاده المتعددة، محل حرص باحثي وكتاب الإدارة منذ زمن طويل. لكن هذه المواضيع لم تثرى بالدراسة والتنفيذ بشكل كافي، لذا بات واجبا علينا التعرف على دور أنماط الدافعية في إحراز الولاء التنظيمي للعاملين، آخذين بالحسبان الأثار البيئية على هذه الأنماط والأبعاد ومدى فاعليتها في البيئة العربية ومنها البيئة الصناعية الجزائرية على وجه الخصوص. واخترنا أن تكون العينة المستهدفة في هذه الدراسة هي العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج، نظرا لأهمية هذه المؤسسة في تطوير الاقتصاد الوطني. وعلى ضوء ذلك جاءت هذه الدراسة والتي تبلورت فكرتها حول العلاقة بين أنماط الدافعية -وفقا لنظرية العزم الذاتي-بوصفها متغيرات مستقلة بأبعاد الولاء التنظيمي وفقا لنموذج "ألن ومايير" (Allen & Mayer) بوصفها متغيرات تابعة، والتي تعد إضافة جديدة للدراسات السابقة في هذا المجال. ولكن بغية بلوغ الأهداف المطلوبة من تنفيذ هذه الدراسة، أوجب علينا اتباع خطوات ممنهجة في تطوير الخطة التي سنحذوها لذا اشتملت الدراسة على جانبين وهما:

أ- الجانب النظري: ينطوي على ثلاثة فصول:

الفصل الأول: يتضمن الإطار العام الدراسة، والذي يحتوي على كل من الإشكالية المنطلق منها في الدراسة وفرضياتها، ثم تطرقنا إلى إيضاح أسباب اختيار الموضوع مع تقديم أهمية الدراسة وأهدافها، وبعدها قمنا بتحديد المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة لغة واصطلاحا وإجرائيا، وأخيرا قمنا بعرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من زوايا مختلفة.

الفصل الثاني: تناولنا فيه التراث العلمي للمتغير الأول الذي يتمثل في دافعية العمل، ابتداء بظهور مصطلح الدافعية في المنظمات، تعريفها، المفاهيم المرتبطة بها، أنواعها وإبراز نماذج لبعض الدوافع المهمة في العمل، كما قمنا بتبيان خصائصها وأهميتها ومصادرها، وكذا توضيح وظائفها ومراحل حدوثها وأبعادها ومكوناتها، ثم تمّ التطرق إلى مؤشراتها والعوامل المؤثرة في زيادتها بالإضافة إلى ذكر طرق قياسها، وختمنا هذا الفصل بعرض النظرية المعتمدة في البحث.

الفصل الثالث: تناولنا فيه التراث العلمي للمتغير الثاني الذي يتمثل في الولاء التنظيمي، ابتداء بظهور مطلح الولاء التنظيمي في المنظمات، تعريفه، المفاهيم المرتبطة به، مرورا إلى تقديم مداخل دراسته، خصائصه، أهميته، كما قمنا بتبيان أبعاده وصوره، وكذا توضيح وظائفه وأسباب الاهتمام بتنميته ومؤشراته، ثم تم التطرق إلى مراحل حدوثه وأسباب ومظاهر ضعفه داخل المؤسسات، بالإضافة إلى عرض العوامل المساعدة في تنميته والعوامل الطاردة بالإضافة إلى طرق قياسه، وختمنا الفصل بالتجربة الناجحة لشركة (Toyota) اليابانية للسيارات في بناء وتدعيم الولاء التنظيمي.

ب– الجانب التطبيقي: ينطوي على ثلاثة فصول مكملة للفصول السابقة وهي:

الفصل الرابع: جاء بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية التي سارت وفقها الدراسة، والتي تتمحور حول الدراسة الاستطلاعية وأهدافها ومواصفاتها، مجتمع الدراسة، مجالات الدراسة، مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى تحديد العينة الأساسية للدراسة وطريقة اختيارها وأهم خصائصها، والأدوات المعتمدة في جمع المعلومات مع الإشارة إلى أهم خصائصها السيكومترية المتمثلة في الصدق والثبات، وختم الفصل بعرض الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل بيانات الدراسة.

الفصل الخامس: خصصناه لعرض وتحليل نتائج الفرضيات التي تحصلنا عليها بعد المعالجة الإحصائية.

الفصل السادس: فقد خصص لتفسير ومناقشة نتائج الدراسة.

في الأخير انتهت الدراسة باستنتاج عام وتوصيات، بالإضافة إلى خاتمة الدراسة متبوعة بقائمة المراجع والملاحق.

الجانب النظري

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تمهيد

1-إشكالية الدراسة

2-فرضيات الدراسة

3-متغيرات الدراسة

4-نموذج الدراسة

5-أسباب ودواعي اختيار الموضوع

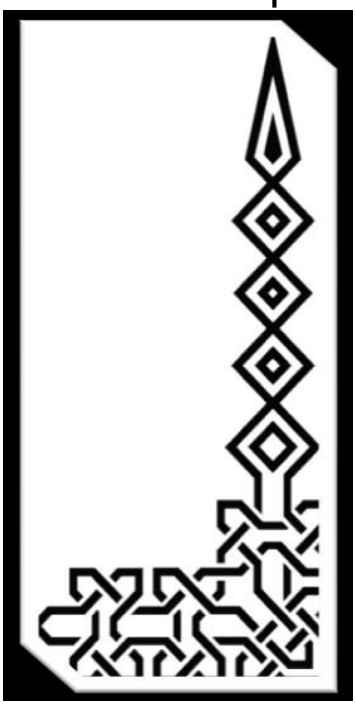
6-أهمية الدراسة

7-أهداف الدراسة

8-تحديد مفاهيم الدراسة

9-الدراسات السابقة

خلاصة



تمهيد:

نقدم في هذا الفصل عرضا تفصيليا لإشكالية الدراسة، والتي سيتم من خلالها تحليل متغيرات المشكلة وطبيعتها وأبعادها وطرق معالجتها، وذلك لمحاولة إعطاء صورة صريحة ومكتملة عن موضوع الدراسة، كما سنتطرق إلى تساؤلاته وفرضياته التي جاءت كإجابات مبدئية، مع ذكر أسباب ودواعي اختيار الموضوع، وكذا الأهمية والأهداف المرجوة من الدراسة، وسنقوم في هذا الفصل كذلك بتحديد المفاهيم اللغوية والاصطلاحية والاجرائية لمتغيرات الدراسة، علاوة على عرض تشكيلة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بهذه المتغيرات، مع التعقيب عليها للتعرف على أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وما تضيفه من مساهمات جديدة.

1 -: إشكالية الدراسة:

يعيش العالم المعاصر الكثير من التحولات والمواجهات الشاسعة النطاق بفعل التطورات العلمية والتقنية المتسارعة والمدهشة التي خلفتها العولمة. وأضحى يطلق عليه الكثير من المسميات فهو عصر اللاستمرارية لدى دروكرP.Drucker، وعصر عدم التأكد لدى عالم الاقتصاد جالبريت J.Galbraith، وعصر القرية الصغيرة لدى عالم الإعلام والاتصال ماك لوهان M^c luhan (منصوري، 2010). واستنادا إلى حقيقة أن المؤسسة لا تحيي من فراغ، ولكن تتأثر وتؤثر ببيئتها بات من الواجب والضروري على المنظمات التكيف مع هذه التطورات ومسايرة هذه التحولات، لإحراز غاياتها وتعظيم انتاجيتها وتدعيم مقدرتها على البقاء والتقدم المستمر.

لكن هذا الأمر لن يتم من خلال استعانة المؤسسات بمواردها المادية فقط، إنما يعتمد في الدرجة الأولى على الاهتمام والاعتناء بمواردها البشرية. (جراد والصيفي،2019) وهذا ما أشار إليه المفكر الأمريكي بيتر دراكر Peter Drecker في قوله: (إن أي مؤسسة لها مورد حقيقي واحد هو الانسان) (الزهراني، 2004، ص. 3) من هذا المنطلق تعد الموارد البشرية أهم عنصر في البيئة التنظيمية، حيث تؤثر وتتأثر بها على كافة المستويات الإدارية والهيكلية والفنية (المشوط، 2011). كما تعد من العناصر العظيمة لبلوغ الأهداف والغايات المرجوة، فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في زيادة كفاءة إدارة المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها، بوصفها محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة نفسها، ومدى قدرتها على تحقيق التميز والمنافسة داخليا وخارجيا. (حسن، 2010) في هذا الصدد ومن خلال تقصي العديد من الدراسات السابقة، اتضح أنّ

العنصر الإنساني هو المحدد الحيوي لفوز أو سقوط المنظمات، فاذا كان من اليسر تأمين عناصر الإنتاج من أموال وماكينات وأراضي ومعارف، فإن من العسر تأمين من يقوم باستعمال وتسيير هذه العناصر بنجاح وفعالية، لهذا يعد المورد البشري العنصر القوي القادر على استثمار وتوظيف جميع عناصر الإنتاج، بما يكفل احراز أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية (جراد والصيفي، 2019)، ولذا لا يمكن استبدالهم بالاختراع التكنولوجي، فدونهم لا تستطيع عناصر الإنتاج الأخرى أن تشتغل. فهم "مصدر الفكر والتطوير وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المتاحة للمنظمة" (أولاد حيمودة وابن مير وطويطي، 2017، ص. 350). فاستمرار المؤسسات في رسم وصياغة سياستها وإحراز غاياتها، مرهون على وجود أشخاص عاملين يمتلكون مجموعة من الصفات عل سبيل المثال المهارات في الأداء، والثقة العالية، الولاء المستمر والتزام للعمل. (ماجد صادق، 2018) ولذا لا بد من الاهتمام بهم. "ومن أبرز مظاهر الاهتمام بالعنصر البشري، هو تطوير وانماء مشاعر الانتماء للفرد في المنظمة، وتفعيل الولاء لدى العاملين من أجل اندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها وصولا إلى تحقيق أهدافها". (دليلي وخميس، 2020، ص. 738) فقد بينت الكثير من الدراسات الأجنبية والعربية بأن الولاء مؤشر مهم وذو علاقة بفعالية المؤسسات، كما أصبح أحد معايير جودة الحياة العملية. وقد وجد مديري المؤسسات أيضا أن العامل الأكثر أهمية في اكتساب ميزة تنافسية هو المورد البشري. ولذا من الواجب الانتباه الى الولاء التنظيمي للموظفين في المؤسسات، لأنه أحد الاهتمامات الأساسية للمدراء والمسؤولين. (العالول، 2016) ويشير في هذا الصدد "تيشي وديفانا Tichy & Devanna (1990) إلى أن التغيير الذي تواجهه المنظمات المعاصرة ليس هامشيا، بل أساسيا يتطلب الكثير من الولاء لا القليل منه". (الغامدي، 2011، ص. 3)

ويعتبر الولاء التنظيمي من المفاهيم الأكثر جذبا للاهتمام، حيث استحوذ في العقود الثلاثة الماضية على اهتمام الكثير من المختصين والباحثين، في مجالات السلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي وعلم الاجتماع التنظيمي على حد سواء، وأخذ يسود ضمنيا في البحوث التنظيمية، ومبادرات التطوير وجهود التطبيع الاجتماعي وحلقات نقاش تحديد الاستراتيجيات وبناء فرق عمل. (الشهيري، 2013، ص. 19) ونتيجة هذا الاهتمام ظهرت العديد من النماذج النظرية لتفسيره، وأهم نموذج من وجهة نظر الباحثة هو النموذج الثلاثي لـ "ألن وماير " Allen et Mayer (1991)، الذي اقترحا على أساسه سنة (1997) تعريفا للولاء التنظيمي من خلال وجود ثلاثة عناصر هي الوجدانية، الاستمرارية، المعيارية. فالولاء الوجداني هو ارتباط الموظف عاطفيا بالمنظمة، أما الولاء المستمر هو أكثر عقلانية لأنه مرتبط بجملة من عناصر التكليف والمنافع التي يحتاجها

الموظف من المنظمة، بينما الولاء المعياري هو شعور الموظف بالمسؤولية الأخلاقية اتجاه المنظمة (بن دحو وقدور بن عباد، 2020، ص. 444). وعلى ضوء ما سبق أكدت العديد من الدراسات على أهمية الالتزام والولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة، ومدى تأثيره على المستوى الشخصي والتنظيمي، بل تجاوزت بعض الدراسات إلى تأثير الولاء على المستوى الاجتماعي. حيث يعد عنصرا حيويا مهما يجسد العلاقة بين المؤسسة وأشخاصها، وتبرز منافعه ومزاياه في الأوقات الحرجة التي تمر بها المؤسسة عندما تتأهب للتغيير، أو عندما لا تستطيع المؤسسة الوفاء بمتطلبات الأشخاص. (نزاري، 2017)

وبما أن الولاء التنظيمي يعكس الارتباط بين الشخص والمؤسسة، فإنه يعد المفتاح الحيوي للتعرف والكشف عن مستوى التناغم والتآلف بين الأشخاص ومؤسساتهم. فالأشخاص الذين يتميزون بإخلاص وولاء عال حيال مؤسساتهم، هم أولئك الذين يملكون الاستعدادات الكافية لبذل الكثير من المجهود في شغلهم، ويسعون إلى استئناف تعلقهم وانتمائهم لمؤسساتهم، كما يعد من المواضيع القيمة التي تهتم به منظمات الأعمال، اذ أن للولاء التنظيمي تبعات وثمرات مهمة تؤثر على إنتاجية العاملين وانجازهم، كما أنه يؤثر في استقرار العاملين واستقرار المؤسسة، فكلما كان ولاء العاملين لمؤسستهم عاليا، كلما كان هنالك أداء وانجاز أحسن ورضا وظيفي عال. (مجذوب، 2015).

كما أن الالتزام والولاء التنظيمي يعتبران من أكثر وأفضل المؤشرات لمتغيرات العمل ومخرجاته السلوكية، كمستويات انتظام العاملين وغيابهم وإمكانية تركهم للعمل وجودة الأداء، وفرص الاتصال والتفاعل بين أعضاء التنظيم، بل وعن بناء وهيكلة التنظيم ككل (الشهيري، 2013، ص. 20). ويشير في هذا الصدد كل من "مايير وهيرسكوفيتش" " Meyer & Herscovich " (2001) "إلى أنه لا يمكن بأي حال لمنظمة ما أن تعيش وتستمر كنظام System، ما لم يتوافر فيها مستويات مناسبة من الالتزام والولاء التنظيمي" (الشهيري، 2013، ص. 20).

هذا ما أكده جقيدل سنة (2015) حيث أشار إلى أن الولاء القوي ينمي تعلق الشخص بعمله، ويضائل من التصرف السلبي كاللامبالاة والتفريط في العمل والغياب وترك

العمل، بينما ضعف الولاء والالتزام لدى الشخص، وعدم شعوره بالمسؤولية يؤثر سلبا على تصرفه وصلته بزملائه. (عليان، 2016)

كما أشار العتيبي (1993) إلى أن الولاء التنظيمي لا يتقيد بالتنبؤ بتصرف العاملين فقط، بل أثبتت الأبحاث على أنه كلما نما الولاء التنظيمي عند العاملين، كلما انخفض الدوران الوظيفي لديهم. (الزهراني، 2004)

بينما روموزك Romzek (1989) فأشار إلى أن الموظفين ذوي الولاء التنظيمي العال، يحسون بمستوى مرتفع من الفرح والرضى خارج الشغل وبدرجة عالية من التعلق العائلي. (المصري وعامر، 2014)

علاوة على هذا نجد الدراسات المستجدة أثبتت على وجود صلة بين التقدم والتطور الاقتصادي والولاء التنظيمي، كونه أثر إيجابيا في ارتقاء بعض البلدان كاليابان وألمانيا، فقد اتضح أن (90%) من فوز وتطور المؤسسات اليابانية يرجع إلى الولاء التنظيمي، بينما يؤدي تراخ الولاء التنظيمي إلى العديد من التأثيرات السلبية كالغياب والتسرب الوظيفي، انعدام الرضى والسفك في الموارد والسلع وعدم صون الممتلكات وانخفاض الأداء والانجاز. (عطايا، 2016)

بالإضافة إلى كل ما تم عرضه سالفا نجد أن الولاء التنظيمي لا يأتي من العدم، إنما هو شعور مكتسب يتأثر بعدة عوامل (مزوار، 2013). فوفق مارشيوري وهنكي Marchiori and Henkin (2004) وبراون وجايلور Brown And Gaylor (2002) الولاء التنظيمي هو محصلة تفاعل العديد من العوامل مثل: الاتصالات، الحوافز، خصائص الوظيفة (بولبداوي، 2018). ولكن من وجهة نظر الباحثة هناك متغيرات أخرى تؤثر في درجة تحققه عند العاملين، من بينها هي الدافعية كونها السمة السيكولوجية البشرية الهامة والتي تحدد بشكل كبير الدرجة التي يملكها الفرد من الولاء والالتزام التنظيمي. (الشهري، 2013، ص. 90) لذلك يجب على المنظمات التي تسعى لكسب ولاء عمالها أن تشبع دوافعهم وترضي رغباتهم، وتجعلهم يشعرون أن غاياتهم تتحقق من خلال احراز غايات المنظمة (مزوار، 2013). وقد "أشار في هذا الصدد بعض الباحثين أن هناك ارتباط بين الدوافع والاندماج

في المؤسسة "(هيجان، 1998، ص. 31) ومن بينهم عبد الوهاب وآخرون (2000) حيث أشاروا إلى أن الأشخاص يبصرون إلى المؤسسة على أنها المكان الذي يعتمدون عليه في إشباع وإرضاء حاجاتهم، ولهذا كلما كان هناك درجة من التطابق بين تطلعات الأشخاص وما تقدمه المؤسسة كلما تزايد الولاء التنظيمي، حيث يتأثر الولاء التنظيمي بدوافع الإنجاز والدوافع العليا. (دره، 2011) وقد أثبت اليابان أن تطبيقات نظام الإدارة الديمقراطية والأمان الوظيفي، وما يقترن بها من إرضاء لحاجات الشخص يعد من العوامل القيمة، في إحراز الولاء التنظيمي بالمؤسسات اليابانية (مزوار، 2013).

أما "برنارد" فيشير أن الفرد يتآزر مع المؤسسات إذا كانت المغريات والدوافع والحوافز بأنواعها المتعددة، التي تقدمها المؤسسة تزيد عن المشاركات والمساهمات التي يستقضي من الفرد تقديمها. في حالة عكس ذلك يأبى الفرد التعاون والتآزر والمشاركة مفصحا عن ذلك بعدة طرق، تتراوح في قوتها من الاستياء والاحتياج البسيط إلى تقديم الاستعفاء ومفارقة المؤسسة. أي أن انتماء وولاء الفرد والتزامه يعود إلى التضاؤل في حالة إذا ما كانت الحوافز المادية والمعنوية غير مغرية، ولا تجدي لإشباع حاجاته على تفاوتها وتعددها. وهذا يعني أن الدوافع والحوافز تعزز اهتمام وحرص الأشخاص على الاستمرار والبقاء في المؤسسة. (محمدي، 2016).

ويؤكد "موداي Mowday" أن الأشخاص ذوي الولاء التنظيمي العالي، هم أولئك ذوي الدافعية العالية والذين يسخرون طاقاتهم القصوى في سبيل تحقيق أهداف منظماتهم. ومن جانبه أشار " ماتيو و زاجاك" (Mathieu & Zajac, 1990) إلى أن الدافعية الداخلية نحو العمل ترتبط ارتباطا وثيق الصلة بالالتزام التنظيمي الوجداني، على عكس الدافعية الخارجية والتي ترتبط بالالتزام الاستمراري. علاوة على ذلك فقد أشار بعض الباحثين أمثال "طيب Tayyab وتيلا Tella " (2007) و "بوبولا Popoola " (2007) " أن الدافعية للعمل من أكثر منبئات الالتزام التنظيمي دعما لخصائص الوظيفة الإيجابية كالاستقلالية والنمو الوظيفي وأكثرها طردا لضغوط العمل السلبية".(الشهري، 2013، ص. 90)

كما أكد الشلوي (2005) بأن النظام الإداري الياباني بالإضافة إلى النظام الكوري امتازا بالتأكيد على الولاء المطلق للرؤساء والمؤسسات، عن طريق السياسات والإجراءات المحرزة للغايات. وذلك على خلاف الإدارة الأمريكية التي تشدد على الربحية والفردية والمنافسة. في حين أشار غياث (2010) إلى أن المنظمات بالبلدان النامية تواجه تعقيدات عديدة ومتشابكة، إلا أن معظمها ناجم عن تعقيدات في تسيير الموارد البشرية، ويرجع ذلك إلى عدم وجود قيم ثقافية صناعية تتوافق مع شروط التنظيمات الحديثة، واخفاق المسيرين في فهم واستيعاب دافعية العمال. (عبادو والشايب، 2015).

فالدافعية إذن من أهم موضوعات علم النفس وأكثرها دلالة سواء على الصعيد النظري أو العملي. بحيث لا يمكن حل المشكلات النفسية دون الالتفات والاهتمام بدوافع الشخص، التي تلعب دورا أساسيا في تحديد سلوكه (غباري، 2008). فمن خلالها يمكن تنمية وتطوير الرغبة لدى الشخص في البقاء في المؤسسة، والزيادة في أدائه ورضاه الوظيفي مما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية. لذا فهي محركات السلوك للشخص في أوضاع الحياة بوجه عام ومن بينها أوضاع العمل، وهي ذات تأثير فعال (على استمرارية الأشخاص في العمل بالمؤسسة) وعلى الإنتاج كما ونوعا (ربيع، 2010). ومن هذا المنطلق أولى الباحثين السلوكيين اهتماما كبيرا لموضوع الدافعية وخاصة علماء علم النفس والاداريين (حريم، 2009)

و"يعتبر الكثيرون الدافعية عملية نفسية رئيسية، تشكل أهم محور ومرتكز في المدخل النفسي للسلوك التنظيمي، فقد سعى العلماء والكتاب والباحثون والمديرون إلى التعرف عن الأسباب التي تدفع الفرد إلى التصرف والسلوك على نحو معين". (حريم، 2009، ص. 103) ولهذا "تعددت النظريات التي تفسر الدافعية، كما تعددت المداخل التي تقوم عليها هذه النظريات" (عاشور، د س ن، ص. 64) وفي هذا الصدد "يشير (viau, 2009) إلى أنه منذ مطلع القرن العشرين درس الباحثون الدافعية من عدة زوايا، ولقد اختلف هؤلاء الباحثين في تفسيرهم لها تبعا لاختلاف الأطر النظرية التي ينتمون اليها" (أشرف كبير، 2016، ص ص. 9-10). فهناك من يفسر الدافعية وفقا لمدخل العلاقات

الإنسانية، حيث يفترض أن الرضا عن العمل هو المحرك الرئيسي للدافعية، وهناك من يفسر الدافعية وفقا لمدخل ثاني يقوم على نتائج بحوث نظرية التعلم، والذي يفترض أن الدافعية تؤثر عليها الخبرات السابقة كالثواب والعقاب الخارجيين (عاشور، د س ن، ص. 64). أما المدخل الثالث فيتمثل في التيار المعرفي الذي يرى الدافعية على أنها محصلة للتفاعل بين العوامل الداخلية والخارجية. (أشرف كبير، 2016)، أي أن الدافعية محصلة تجاوب بين مجموعة عوامل ذاتية ترتبط بالشخص نفسه، وعوامل خارجية ترتبط بالبيئة. (عفيفي وعبد الهادي، 2003) وفي إطار المدخل الأخير ظهرت نظريات عديدة ومتنوعة. إلا أننا نعتقد أن أبرزها هي نظرية العزم الذاتي لـ "ديسي وريان" 1985. والتي شهدت وفق (Sarrzin, Pelletier, Deci & Ryan, 2011) تداولا هائلا في الفترة الأخيرة (أشرف كبير، 2016)

تعد هذه النظرية من أهم النظريات المعاصرة في فهم الدافعية، ووفق هذه النظرية هناك ثلاثة حاجات داخلية، تلعب دور في حث الفرد على القيام بالسلوك. وهي الكفاءة وتتعلق بالشعور بالقدرة والكفاءة من خلال القيام بالسلوك. ثانيا الاستقلالية وتتعلق باختيار الفرد للسلوك برغبة منه وبمعزل عن التأثيرات الخارجية. أما الحاجة الثالثة تتمثل في العلاقات بالآخرين وتتعلق بمدى الاشباع الذي يوفره القيام بالسلوك للحاجات الاجتماعية للفرد. (زايد وآيرن، 2015، ص .1)

كما تنطلق هذه النظرية من وجود ثلاثة أنماط متناقضة من الدافعية تتمثل في "الدافعية الداخلية ويقصد بها فعل الشيء لأنه مثير للاهتمام بطبيعته أو ممتع وله أهميته المعتبرة، كونه يساهم في تحقيق الأداء والابداع وفي الرفاه العام للمنظمة. والموظفون المحفزون ذاتيا يبدون احتراما ذاتيا وميلا لتحديد الذات والكفاءة وإظهار الاهتمام بإنجاز المهام التي يطلبها عملهم" (ونوغي، 2015، ص.4). والدافعية الخارجية تشير إلى "الحالة التي ينخرط فيها الفرد في نشاط ومهمة ما، من أجل تحقيق غاية مرتبطة بعوامل خارجية، وغير مرتبطة بالنشاط أو بالمهمة التي يؤديها. وهنا يكون الأفراد مدفوعين إلى العمل من أجل الحصول على المكافأة التي رصدت لهم في حالة انجاز المهمة، أو تجنب العقاب الذي

سينالونه فيما لو لم ينجزوها" (العظامات والمعلا، 2020، ص. 677). أما النمط الثالث يدعى باللادافعية ويشير إلى "عدم وجود دوافع للقيام بالسلوك، وبالتالي يلجأ الفرد إلى الانسحاب من النشاط أو التوقف عن القيام به". (زايد وآيرن، 2015، ص. 1)

وقد تعددت الدراسات والبحوث التي تطرقت إلى هذه النظرية، فكل باحث تناول نظرية العزم الذاتي من زاوية معينة. ومن بين هذه الدراسات نذكر دراسة "سينكيل Senecal" و"فالرون Vallerand" وبيليتيار Pelletier " (1992) حيث توصلوا إلى أنه كلما زادت الدافعية الداخلية والخارجية للأشخاص، كلما ازدادت رغبتهم في المثابرة على مزاولة المهام، وكلما كانت دافعيتهم متدنية واللادافعية مرتفعة كلما انخفض الاستعداد للمثابرة في تنفيذ المهام. (بوزيد، 2011)

كما وضح كل من "تيكيسيرا" و"كاراكا" و"ماركلاند" و"سيلفا" و"ريان" (Teixeira, Carraça, Markland, Silva and Ryan, 2012) على أن الدافعية المصوبة تلقاء إحراز هدف تتنبأ بتبني دوافع متينة على المدى القصير على نحو يتجاوز الدافعية الذاتية، في حين تساهم الدافعية الذاتية في استمرار الممارسة على المدى الطويل، واستخلصت الدراسة أن التصرف المدفوع ذاتيا يدعم ويقوي تصرف مزاولة الأنشطة والمهام. (زايد وآيرن، 2015)

بالإضافة إلى ذلك يؤكد "جورمان" Gourman على أن الدافعية الجوهرية تقوم على المتعة عند الشخص، وهذا يعمل على تطوير الاستقلال والعزم الذاتي، في حين نجد المكافأة الخارجية التي تنظمها سلطة ما تنمي الاتكال على الآخرين وسهولة الانصياع. (أبو وردة، 2008)

كما دلت نتائج دراسة قام بها "كروجلانسكي" Kruglanski وزملائه سنة (1972) أن الأشخاص الذين يعتبرون أن حضورهم ومشاركتهم في الأنشطة والمنافسات المتباينة ستكون باستعمال مكافآت جذابة ومغرية، أبدوا حرصا واهتماما ضئيلا مقارنة بأولئك الذين لم تمنح لهم مكافآت أو الذين لم يتم اعلامهم بوجود مثل هذه المكافآت. (الشريف، 2009)

علاوة على هذا قام "شكولر وبراندستيتر" (Schüler & Brandstätter, 2013) بدراسة نظرية العزم الذاتي مع نظرية دوافع الميل، ونتيجتهما في تحسين التنبؤ لوصول الأشخاص إلى خبرة الطلاقة، وأفضت النتائج إلى أن الأشخاص ذوي الإنجازات المرتفعة، يستنفعون أكثر من دوافع الكفاءة والصلات بالآخرين مقارنة مع ذوي الإنجازات المنخفضة. (زايد وآيرن، 2015)

على الرغم من الدراسات التي ذكرناها، إلى أن الحاجة لإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في مجال نظرية العزم الذاتي داخل المنظمات ما زالت متواصلة، وقد أوصت العديد من الدراسات السابقة بذلك، وتأسيسا على هذا فقد تولدت لدى الباحثة القناعة والرغبة بضرورة اجراء هذه الدراسة، بغية الوقوف على العلاقة القائمة بين أنماط الدافعية وفق نظرية العزم الذاتي لـ "ديسي وريان" (Deci & Ryan) بمستوى الولاء التنظيمي وفق النموذج الثلاثي لـ "ماير وألن" (Allen and Mayer) لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج. أي محاولة معرفة نمط الدافعية الذي يمكن من خلاله زيادة مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، الاستمراري، المعياري) لديهم، هل الدافعية الداخلية أو الخارجية أو انعدام الدافعية. استنادا لما ذكر أعلاه يمكن اظهار مشكلة الدراسة الحالية بصورة أكثر وضوحا وشفافية من خلال إثارة الأسئلة التالية:

01-ما مستوى الدافعية (الداخلة والخارجية) لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج؟

02-ما مستوى اللادافعية لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج؟

03-ما مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة (العاطفي، الاستمراري، المعياري) لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج.

04-هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الداخلية ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة (العاطفي، الاستمراري، المعياري) لدى العاملين مؤسسة كوندور برج بوعريريج؟

05-هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الخارجية ذات الضبط بالتقمص ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة (العاطفي، الاستمراري، المعياري) لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج؟

06-هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الخارجية ذات الضبط المستدخل ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة (العاطفي، الاستمراري، المعياري) لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج؟

07-هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الخارجية ذات الضبط الخارجي ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة (العاطفي، الاستمراري، المعياري) لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج؟

08-هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اللادافعية ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة (العاطفي، الاستمراري، المعياري) لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج؟

2-فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية ولاختبار نموذجها الافتراضي، قامت الباحثة بصياغة مجموعة من الفرضيات في ضوء مشكلة الدراسة على النحو التالي:

1-يوجد مستوى مرتفع من الدافعية (الداخلية والخارجية) لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج.

2-يوجد مستوى متوسط من اللادافعية لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج.

3-يوجد مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي (العاطفي، الاستمراري، المعياري) لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج.

4-لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الدافعية الداخلية ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة (العاطفي، الاستمراري، المعياري) لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج.

5-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الخارجية ذات الضبط بالتقمص ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة (العاطفي، الاستمراري، المعياري) لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج.

6-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الخارجية ذات الضبط المستدخل ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة (العاطفي، الاستمراري، المعياري) لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج.

7-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الخارجية ذات الضبط الخارجي ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة (العاطفي، الاستمراري، المعياري) لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج.

8-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اللادافعية ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة (العاطفي، الاستمراري، المعياري) لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج.

3-متغيرات الدراسة:

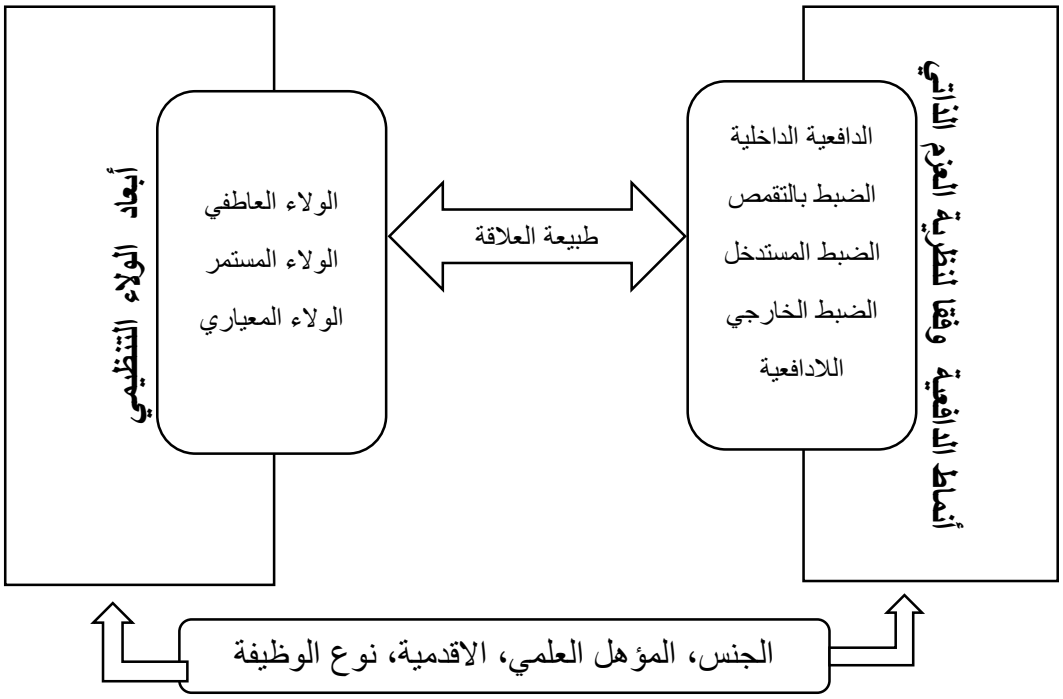
3-1-المتغيرات المستقلة: تتمثل في أنماط الدافعية وتحديدا المتواجدة في نظرية العزم الذاتي وهي ثلاثة أنماط أساسية: نمط الدافعية الداخلية، نمط الدافعية الخارجية والذي ينقسم بدوره إلى ثلاثة أنواع (الضبط بالتقمص، الضبط المستدخل، الضبط الخارجي)، نمط اللادافعية.

3-2-المتغيرات التابعة: يتمثل المتغير التابع في هذه الدراسة في الولاء التنظيمي وينقسم إلى ثلاثة أنماط فرعية: الولاء العاطفي، الولاء الاستمراري، الولاء المعياري.

3-3-المتغيرات الضابطة: تتمثل في خصائص أفراد العينة: الجنس، الأقدمية، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي.

4-نموذج الدراسة:

بناء على المتغيرات السالفة يمكن للباحثة وضع نموذج للدراسة الحالية كما يلي:



الشكل رقم (01): يوضح نموذج الدراسة

المصدر: (من اعداد الباحثة بالاعتماد على أبعاد البحث)

5-دوافع اختيار الموضوع:

اختيار ودراسة الباحثة لهذا الموضوع العلمي لم يكن محل صدفة، إنما نبع من جملة من الدوافع، ومن هذا المنطلق يمكن تلخيص هذه الدوافع فيما ما يلي:

5-1-الدوافع الشخصية:

- الإحساس بالرّاحة النفسية لدراسة هذا الموضوع نتيجة إدراجه ضمن اهتماماتنا.
- الرغبة في التعمق أكثر في مجال أنماط الدافعة وفق نظرية العزم الذاتي وأبعاد الولاء التنظيمي وفق نموذج "ماير والن" Mayer & Allen من أجل الاستزادة العلمية.
- الرغبة منا في التحدي والبحث حول موضوع جديد.
-الرغبة لتكملة الموضوع الذي تناولته الباحثة في الماستر لتوسيعه والغوص فيه أكثر في مرحلة الدكتوراه.

5-2-الدوافع الموضوعية:

-اختيار الباحثة لمؤسسة كوندور نظرا لفعاليتها في الاقتصاد المحلي.

-اثراء المكتبة الوطنية بموضوع جديد.

- ارتباط موضوع الدراسة بتخصص علم النفس العمل والتنظيم وإدارة الموارد البشرية
- ندرة الدراسات السابقة المتعلقة بالصيغة المباشرة بين هاذين المتغيرين حسب علم الباحثة.
- تزويد البحث العلمي بدراسة تكون بمثابة أرضية خصبة تمهد للدراسات الحديثة

-موضوع الولاء التنظيمي من قضايا الساعة بالأخص في ظل سياسة التقشف.

-الاستجابة لما زكت به الكثير من الدراسات السابقة.

6-أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من خلال خمسة جوانب:

-تكمن أهمية الدراسة من خلال اجرائها في احدى المؤسسات الصناعية الكبرى في الجزائر والتي تعد مصدرا مهما من مصادر الاقتصاد الوطني.

-تكتسب الدراسة الحالية أهميتها باعتبارها محاولة علمية للكشف والتعرف عن طبيعة العلاقة القائمة بين أنماط الدافعية وفق نظرية العزم الذاتي وأبعاد الولاء التنظيمي وفق نموذج ماير وألن.

- تبرز أهمية هذه الدراسة في موضوعها الحيوي والندرة في الدراسات السابقة التي تناولته في حدود اطلاع الباحثة في هذا المجال. والذي من المحتمل أن يرجع جدواه بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة وبالنسبة للمنشآت الاقتصادية والصناعية ككل. وكذلك للباحثين الأكاديميين المهتمين بموضوع الولاء التنظيمي والدافعية للعمل ونظرية العزم الذاتي.

-تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال ارتباطها واهتمامها بالعنصر البشري بصفة خاصة والمنشأة الاقتصادية والصناعية بصفة عامة، باعتبارهما من قضايا الساعة، ولهما أهمية عظمى في تنمية وتطوير الاقتصاد الوطني وتنويعه.

-تكمن أهمية الدراسة من خلال محاولتها لفت الانتباه إلى أن عملية تحسين ورفع مستوى الدافعية للعمل والولاء التنظيمي، ليست مسؤولية العامل لوحده بل حتى المديرين والمرؤوسين والمشرفين لهم دور فعال في ذلك من خلال المراقبة الاشراف، منح الحوافز بنوعيها، خلق مناخ عمل ملائم وغيرها.

7-أهداف الدراسة:

للدراسة الحالية مجموعة من الأهداف تسعى لتحقيقها نذكر منها ما يلي:

-قياس وتحديد مستوى الدافعية بأنواعها المختلفة لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج.

-قياس وتحديد مستوى اللادافعية لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج.

- قياس وتحديد مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج باستخدام مقياس "ألن وماير"

- التعرف عن العلاقة القائمة بين الدافعية الداخلية ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة.

-التعرف على العلاقة القائمة بين الدافعية الخارجية ذات الضبط بالتقمص ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة.

-التعرف على العلاقة القائمة بين الدافعية الخارجية ذات الضبط المستدخل ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة.

-التعرف على العلاقة القائمة بين الدافعية الخارجية ذات الضبط الخارجي ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة.

-التعرف على العلاقة القائمة بين اللادافعية ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة.

8-تحديد مفاهيم الدراسة:

يحتل تحديد المفاهيم في ميدان البحث العلمي عامة والبحث الاجتماعي خاصة أهمية عظمى، نظرا للتفاوتات الكبيرة بين الشخص العادي والباحث الاجتماعي من جهة، وبين الباحثين أنفسهم على تباين أعمالهم العلمية والبحثية من جهة ثانية، اتجاه معاني ومدلولات هذا المفهوم أو ذاك، اذ تبدوا لنا في معظم الأحيان بعض المفاهيم على أنها جد اعتيادية ومفهومة، لكن عند الوقوف على المعاني الدقيقة لها يتضح لنا أنها ليس بالشأن اليسير فهمها واستيعابها. وذلك يعود لعدم ثبات المفهوم في الزمان والمكان واشتباك هذا التحديد بالترابط بين الأطر النظرية العامة التي تحاق أي مفهوم. (الأزهر، 2017) وبناء على هذه الاعتبارات فمن الواجب على الباحثة تحديد مفاهيم دراستها الحالية لغويا واصطلاحيا واجرائيا كالتالي:

8-1- الدافعية:

8-1-1-التعريف اللغوي:

" يشار إلى مفهوم الدافعية في اللغة العربية بفعل: دفعه، ودفع عنه الأذى: كمنع، واندفع في الحديث: أفاض، واندفع الفرس: أسرع في سيره، استدفع الله الشر: طلب منه تعالى أن يدفعه عنه". (عمرون، 2019، ص. 98)

"الدفع: الازالة بقوة. دفعه يدفعه دفعا ودفاعا ودافعه ودفعه فاندفع وتدفع وتدافع، وتدافعوا الشيء: دفعه كل واحد منهم عن صاحبه وتدافع القوم أي دفع بعضهم بعضا" (السقا، 2013، ص .8)

كما ان مصطلح الدافعية "Motivation" مشتق في الأصل من الكلمة اللاتينية (Movere) والتي تعني "يتحرك". (Seven, 2020)

8-1-2- التعريف الاصطلاحي:

يعرفها "ميتشال "Mitchell (1982) على أنها " درجة رغبة الفرد في القيام بسلوكات محددة" (عبد حهليز وآخرون، 2018، ص. 172)

أما "برسون" (Parsons, 2001) فقد أشار إلى أنّ الدافعية " قوة تحرك وتحافظ وتوجه السلوك نحو تحقيق هدف". (ناطق، 2020، ص.591)

في حين يعرفها "القحطاني" بأنها "عملية أو حالات الداخلية أو الخارجية للعضوية التي تحرك السلوك وتوجهه نحو هدف معين وتحافظ على استمراريته حتى يتحقق ذلك الهدف". (حنتوش، 2012، ص. 362)

8-1-3-التعريف الإجرائي:

نقصد بالدافعية في دراستنا مجموعة القوى النابعة من داخل الفرد العامل وخارجه تستثير سلوكه وتوجهه إزاء احراز رغباته وغاياته، والتي تأكدت أهميتها وفق ما تنص عليه نظرية العزم الذاتي لديسي وريان. والمعبر عنها في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها عمال مؤسسة Condor برج بوعريريج على استبيان الدافعية للعمل المقسم إلى أنماطه الثلاث.

8-2- العزم الذاتي:

8-2-1-العزم لغة:

"جاء في لسان العرب: العزم الجد، عزم على الأمر يعزم عزما ومعزما، ومعزِما وعُزما وعزيما وعزيمة وعَزمة واعتزمه واعتزم عليه أراد فعله". (العياشي والنصيرات، 2009، ص. 9)

"العزم هو الجد والصبر كما جاء في القرآن الكريم (فأصبر كما صبر أولوا العزم من الرسل) وأولو العزم هم الذين عزموا على أمر الله فيما عهد إليهم. والعزم يقصد به أيضا القصد المؤكد نحو الفعل أو على أمر من الأمور، ومنه قولهم عزمت على فعل كذا أي قصدت اليه قصدا مؤكدا". (الشحات، 2019، ص. 696)

"خلاصة القول أن العزم في اللغة له عدة أوجه ومعاني منها: الجد، الحزم، الصبر وهذه المعاني لا تخرج عن معنى الإصرار على الامر هو معنى العزم فقطع الأمر والصبر

عليه، والحزم في تنفيذه وتحقيقه والجد فيه". (العياشي، والنصيرات، 2009، ص ص. 10-11)

8-2-2-العزم اصطلاحا:

"دارت عبارات العلماء والباحثين في معنى العزم على عقد القلب على الشيء والامضاء فيه والحزم والتصميم على فعله. فقد عرف الجرجاني العزم على أنه جزم الإرادة بغير تردد.

أما "عبد الرحمان حبنكة الميداني" فعرفه على أنه اتجاه نفسي جازم ذو نسبة عالية في القدرة على التصدي للعقبات والصعوبات ومقاربتها ومغالبتها.

أما "المناوي" فيرى أن العزم هو عقد القلب على امضاء الأمر".

(العياشي، النصيرات، 2009، ص. 12)

8-2-3-الذات لغة:

حسب ما ذكره "ابن منظور" (1988) "فالذات لغة يقصد بها ذات الشيء حقيقته وخاصيته، وبذلك عرفه من ذات نفسه، كأنه يعني سريرته المصغرة. وقوله عز وجل" انه عليم بذات الصدور" (صورة الملك: 13). ومعناه بحقيقة القلوب من الضمرات". (بوذينة، 2019، ص. 540)

كما أن الذات "مأخوذة من ذات الشيء وهي مؤنث ذو، وذات الشيء نفس الشيء أو عينه. وهي مرادفة لكلمة (SOI) بالفرنسية و(SELF) بالإنجليزية". (محمد العطا، 2014، ص. 6)

8-2-4-الذات اصطلاحا:

يعرفها (البشا، 2017) بأنها " فكرة الفرد عن نفسه وقدراته واستعداداته ومواهبه وتصوره لنظرة الآخرين له ومدى تقبله ورضاه عن هذه الصورة أو هذه الفكرة" (ص. 558)

ويعرفها "روجرز" (Rogers, 1961) بأنها " نمط المدركات والتصورات والأفكار الواعية بالنسبة لضمير المتكلم "أنا" عن ذاته كما هي عليه في الحقيقة وكما يراها الآخرون عليه وكما يحب أن يكون عليها". (السيد والهاشمي، 2019، ص. 843)

8-2-5-التعريف الاصطلاحي للعزم الذاتي:

يعرف العزم الذاتي على أنه "مهارة تعكس الحب الإيجابي للذات دون تفريط أو افراط، مع الوعي بالإمكانيات والقدرات الشخصية، وتظهر تلك المهارة في: الاستقلالية، والمسؤولية الأخلاقية في التصرفات والتعاطف مع الآخرين".

أما "ويمير" (Wehmeyer, 2006) يعرف العزم الذاتي على أنه التصرف بشكل واسع يتسم بالسببية والتأثير في حياة الفرد الذاتية، وصناعة اختياراته وقراراته بما ينعكس في أدائه بشكل خالي من التدخلات والتأثيرات الخارجية".

ويرى "ديسي" (Deci 1992) نظرية العزم الذاتي على أنها "أنشطة تندرج تحت ديناميكيات الدافعية، بما يمكن الأفراد من العمل بحرية وبدون ضغط أو اجبار من أحد، ولكي تكون محددا ذاتيا فإن ذلك يتطلب الاندماج في الأنشطة والمهام المختلفة مع الإحساس الكامل بالإرادة والحرية والقناعة الشخصية في الاختيار".

(نبوي، 2020، ص ص.393 -405)

8-2-5-التعريف الإجرائي للعزم الذاتي:

مصطلح العزم الذاتي في دراستنا الحالية تشير إلى شعور العمال بمؤسسة كوندور برج بوعريريج بالحرية والاستقلالية في إدارة شؤونهم واتخاذ قرارتهم بأنفسهم، دون الاتكال على الآخرين أو الانصياع لسطوتهم ونفوذهم. والمعبر عنها في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها العامل في مؤسسة محل الدراسة في كل نمط من أنماط الدافعية التّالية (اللادافعية، الدافعية الخارجية، الدافعية الداخلية).

أ-اللاّدافعية: يقصد بها "غياب الرغبة في القيام بسلوك معين" (السيابية وآخرون، 2016، ص. 654) أما اجرائيا فيعبر عنها في هذه الدراسة بالدرجة التي يحرزها العامل في مؤسسة كوندور برج بوعريريج، على البنود المنتمية لهذا النمط وفق أداة الدراسة.

ب-الدافعية الخارجية: اصطلاحا "يعرفها "رينهولت" (Reinholt, 2000) على أنها نوع من أنواع الدافعية تتمثل في الحصول على معززات ونتاجات سلوكية مرغوبة". (العظامات والمعلا، 2020، ص. 678) وتشتمل في إطار هذه الدراسة كل من الأنواع

التالية: الضبط الخارجي، الضبط بالتقمص، الضبط المستدخل. ويعبر عنها اجرائيا بالدرجة التي يحرزها العامل في مؤسسة كوندور برج بوعريريج، على البنود المنتمية لهذه الأنواع وفق أداة الدراسة.

- ✓ الضبط الخارجي: هو النوع أو الشكل الأقل تحديدا ذاتيا للدافعية الخارجية، ويتضمن القيام بعمل معين رغبة في الحصول على المكافأة أو الهروب من العقاب. (SHinya. H, 2008)
- ✓ الضبط المستدخل: يقصد به "المشاركة في مهمة ما، استنادا الى ما تمليه عناصر البيئة المتوفرة، ففي هذا النوع يتم القيام بعمل ما نتيجة لضغوطات معينة". (السيابية وآخرون، 2016، ص. 654) مثلا من أجل " تجنب الشعور بالقلق والذنب أو من أجل الحصول على الفخر". (ونوغي، 2015، ص. 52)
- ✓ الضبط بالتقمص: هو النوع أو "الشكل الأكثر استقلالية وتحديدا ذاتيا من الدافعية الخارجية" (ونوغي، 2015، ص. 52) وفي هذا النوع يتقبل الفرد تنظيم ما ويسلك على أساسه، من أجل أن ينجز مخرجا مرغوبا، فإنه يسلك بصورة أكثر استقلالية ويوصف ذلك على أنه تنظيم تحقيق الهوية أو اثبات الشخصية. (زايد، 2003، ص. 78).

ج-الدافعية الداخلية: اصطلاحا يعرفها "باتيمانت وكرانت" (Batemant & Crant, 2003) "بأنها عبارة عن قيام الفرد بتأدية السلوك من تلقاء نفسه دون أن ينتظر الحصول على تعزيزات اجتماعية أو مادية". (العظامات والمعلا، 2020، ص. 677). أما اجرائيا فيعبر عنها في هذه الدراسة بالدرجة التي يحرزها العامل في مؤسسة كوندور برج بوعريريج على البنود المنتمية لهذا النمط وفق أداة الدراسة.

8-3-مفهوم الولاء التنظيمي:

8-3-1-التعريف اللغوي:

"الولاء لغة: هو الإخلاص والوفاء والعهد والالتزام والارتباط والنصرة." (السقاف وأبو سن، 2015، ص. 82)

وهو "مصدر ولي بمعنى قرب منه، وبمعنى المودة والاعانة وهذا المعنى تدل عليه الآيات الكريمة الآتية:

قال تعالى:﴿ يا أيّها الذين آمنوا لا تتخذوا اليهود والنصارى أولياء بعضهم بعض ومن يتولهم منكم فإنّه منهم إنّ الله لا يهدي القوم الظالمين ﴾ (**سورة المائدة، الآية51**). وقال تعالى:﴿ يا أيّها الذين آمنوا لا تتخذوا عدوي وعدوكم أولياء﴾(**سورة الممتحنة الآية 01**). **وقال تعالى:** ﴿إنما وليكم الله ورسوله والذين آمنوا الذين يقيمون الصلاة﴾ (سورة المائدة، الآية 55). وقال تعالى:﴿ ومن يتولى الله ورسوله والذين آمنوا فإن حزب الله هم الغالبون﴾ (سورة المائدة، الآية 56)

وعرف "القرنوي" الولاء بقوله: (الولاء من الولي بمعنى القرابة، والولي ضد العدو. والموالاة المحاباة)".

(صحراوي، 2013، ص ص. 141-142)

8-3-2-التعريف الاصطلاحي:

يعرفه "حبيب الصحاف" بأنه "اخلاص الموظف لعمله ومؤسسته، والتزامه بتحقيق أهداف وظيفته والقسم الذي يعمل فيه، وكذلك الالتزام بمعايير السلوك الوظيفي والمهني. والمقصود من هذا أن الولاء التنظيمي قيمة نفسية للعامل تؤثر في سلوكه، لتقديم ما هو مطلوب بكفاءة وإخلاص." (برباوي وقناشي، 2019، ص. 565)

ويرى (عسلي وخوجة وشلالي، 2000) أن الولاء التنظيمي يجسد "درجة وفاء وتعلق الموظف بمنظمته، وعدم استعداده لتركها بغض النظر مما تقدمه له من قيم مادية، وادراكه بأن أهدافه تحقق من خلال تحقيق أهدافها". (ص. 163)

كما "يشير أيضا إلى معنى إحساس الفرد بالانتماء أو الارتباط أو الرغبة في أن يكون عضوا في المؤسسة، واستعداده لالتزام بمبادئها". (قالون وعياد، 2020، ص. 17)

8-3-3-التعريف الإجرائي:

يشير الولاء التنظيمي في هذه الدراسة إلى شعور العامل في مؤسسة كوندور برج بوعريريج، بالإخلاص والانسجام والانتماء إزاء عمله ومؤسسته، ومدى قبول غاياتها والعمل على احرازها من أجل المحافظة على بقائها، فضلا عن رغبته في المداومة فيها. ويتم تحديد درجة الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة كوندور برج بوعريريج بالرجوع إلى استجاباتهم على مقياس أبعاد الولاء التنظيمي لـ ألن وماير.

أ-الولاء العاطفي: اصطلاحا "يقصد به شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة والانتماء والاندماج بها". (المحتسب وجعلود، 2007، ص. 107) أما اجرائيا فيعبر عنها في الدراسة بالدرجة التي يحرزها العامل في مؤسسة كوندور برج بوعريريج، على البنود المنتمية لهذا البعد وفق أداة الدراسة.

ب-الولاء الاستمراري: يقصد به "شعور الفرد بالخسارة عن مغادرة المنظمة، حيث يشعر الموظف أنه قد استثمر بعض الأشياء القيمة في المنظمة وسوف تضيع إذا تركها، بمعنى آخر أن الفرد يبقى في المنظمة لأن تكاليف مغادرة المنظمة ستكون مرتفعة للغاية". (محمود وجار، 2019، ص. 344) أما اجرائيا فيعبر عنها في هذه الدراسة بالدرجة التي يحرزها العامل في مؤسسة كوندور برج بوعريريج على البنود المنتمية لهذا البعد وفق أداة الدراسة.

ج: الولاء المعياري: اصطلاحا يقصد به "الشعور الأخلاقي لدى العامل بالبقاء في المؤسسة، والحرص على تقديم مصلحة المؤسسة على المصلحة الذاتية، والبعد عن الصراعات مع باقي العاملين في المنظمة". (عويس، 2019، ص. 90) أما اجرائيا فيعبر عنها في هذه الدراسة بالدرجة التي يحرزها العامل في مؤسسة كوندور برج بوعريريج على البنود المنتمية لهذا البعد وفق أداة الدراسة.

8-4-العامل:

8-4-1-التعريف اللغوي:

" يقول صاحب اللسان: "العمل: المهنة والفعل. والجمع أعمال، عمل عملا، وأعمله غيره واستعمله. واعتمل الرجل عمل بنفسه".

قال أيضا "ابن الفارس": "(عَمِلَ) العَيْن والميم واللاّمُ أصل واحد صحيح، وهو عام في كل فعل يفعل، وهو مصدر عمِلَ يعمَلُ عملاً فهو عامل".

بناء عليه فان العامل لغة يقصد به من يؤدي العمل (الفعل) ويكون في المعاني والمحسوسات، ويرتبط بما يقوم عليه عمله، فالعملية متصلة بين عامل ومعمول وعمل.

(بابا، 2017، ص. 195)

8-4-2-التعريف الاصطلاحي:

لقد تم تعريف العامل في المادة الثانية من القانون رقم 11/9 المرتبط بعلاقات العمل على أنه كل فرد يقوم بتأدية عمل أو شغل معين، سواء كان هذا العمل يدوي أو ذهني مقابل أجر في إطار التنظيم، ولحساب فرد آخر طبيعي أو معنوي، وذو طابع عمومي أو خاص. (سي فضيل، 2017)

كما عرفت (خيري، 2020) العامل على أنه "القوة العاملة والفئة النشطة اقتصاديا، فهو يعتبر العنصر الفعال والمحرك الأساسي للمؤسسة، لأنه يسعى الى تحقيق أهداف المؤسسة مقابل ما يتلقاه من مخرجات، حيث تختلف خصائص العمال من مؤسسة لأخرى من حيث مستوى تطور معارفهم وكفاءتهم وقدراتهم". (ص. 17)

8-4-3-التعريف الاجرائي:

نعرف في الدراسة الحالية العامل على أنه كل شخص، يشتغل في مؤسسة كوندور برج بوعريريج الجزائر سواء كان إطار أو متحكم أو منفذ.

8-4- المؤسسة:

8-4-1-التعريف اللغوي:

لغة : لقد ورد في معجم لسان العرب لابن منظور في فعل (أسس) الأس والأسس والأساس كل مبتدأ شيء. والأساس أصل البناء، والأسس أصل كل

شـــــيء، وأسســـــت دارا إذ بنيـــــت حـــــدودها ورفـــــع مـــــن قواعـــــدها. (حـــــاج أحمد، 2018، ص. 118)

كمـــا يعرفهـــا (صـــخري، 1993) لغـــة بأنهـــا ترجمـــة لكلمـــة Entreprise كمـــا يمكـــن استعمالها ترجمة للكلمتين Firm و Undertaking (ص. 24)

8-4-2-التعريف الاصطلاحي:

عرفهـــا (محيريـــق بـــن الجـــلاني، 2020) علـــى أنهـــا "وحـــدة أو منظمـــة تتبـــع نظامـــا اقتصـــاديا تمـــارس مـــن خلالـــه نشـــاط انتـــاجي ســـلعي أو خـــدمي، بغيـــة تحقيـــق أهـــدافها. وللمؤسســـة أنـــواع عـــدة يتماشـــى كـــل منهـــا مـــع طبيعـــة أهـــدافها وفـــق إطـــار قـــانوني مـــرتبط بنشـــاط مـــا، وللمؤسســـة اســـتقلالية ماليـــة تؤهلهـــا لممارســـة نشـــاطها ضـــمن بيئـــة داخليـــة وأخـــرى خارجيـــة وفي زمـــان محـــدد." (ص. 25)

بينمـــا عرفهـــا المكتـــب الـــدولي للعمـــل BIT بأنهـــا "كـــل مكـــان لمزوالـــة نشـــاط اقتصادي، ولهذا المكان سجلات مستقلة". (محيريق بن الجلاني، 2020، ص. 25)

8-4-3-التعريف الاجرائي:

نقصـــد في دراســـتنا هـــذه بالمؤسســـة ذلـــك المكـــان ذو الطـــابع الخـــاص الـــذي لـــه ســـجلات مســـتقلة، ويقـــع في ولايـــة بـــرج بـــوعريريج، يـــتم فيـــه ممارســـة نشـــاط اقتصـــادي يتمثـــل في الصـــناعات الالكترونيـــة، ويشـــمل هـــذا المكـــان علـــى مجموعـــة مـــن المـــوارد منهـــا البشـــرية ومنهـــا المادية. ويطلق عليه اسم كوندور الكترونيكس.

9-استعراض الدراسات السابقة:

يســـتخدم الباحـــث الدراســـات الســـابقة في بحثـــه، كونهـــا مـــن المبـــادئ العلميـــة الـــتي تســـاهم في تمهيـــد الطريـــق للانطـــلاق مـــن حيـــث انتهـــى الآخـــرون، ومـــن ثمّ فـــإنّ القـــدرة علـــى جمـــع الدراســـات الســـابقة المتعلقـــة بالمشـــكلة البحثيـــة ســـواء بأســـلوب مباشـــر أو غـــير مباشـــر، تمـــنح للباحـــث كافـــة التفاصـــيل المرتبطـــة بفرضـــياته. عـــلاوة علـــى ذلـــك تمكنـــه مـــن فحـــص العلاقـــة بـــين متغـــيرات بحثـــه جيـــدا. ولهـــذا سنســـتعرض الدراســـات الســـابقة في هـــذه الدراســـة مـــن خـــلال ترتيبهـــا مـــن الأقـــدم للأحـــدث، ووفقـــا للمتغـــيرات الأساســـية. كوننـــا واجهنـــا واقعـــا عســـيرا

في إيجاد دراسات تطبيقية سابقة، تطرقت بشكل مباشر لعلاقة الدافعية وفقا لنظرية العزم الذاتي بمستوى الولاء التنظيمي وفق نموذج "ألن وماير" حسب علم الباحثة.

9-1-استعراض الدراسات التي ناولت محور الدافعية للعمل:

9-1-1-دراسة كل من "بلي" Blais وزملائه (1990) بعنوان العلاقة بين أنماط الدافعية والرضا الوظيفي: هدفت الدراسة إلى التعرف والكشف عن العلاقة القائمة بين أنماط الدافعية والرضا الوظيفي لدى عينة من العاملين بشركة توزيع الرسائل والطرود. وانتهت الدراسة بمجموعة من النتائج:

-توجد علاقة قوية وموجبة بين الدافعية الداخلية والرضا الوظيفي.

-توجد علاقة قوية وموجبة بين الضبط بالتقمص والرضا الوظيفي.

-توجد علاقة منخفضة بين الضبط المستدخل والرضا الوظيفي.

-توجد علاقة موجبة ضعيفة بين الضبط الخارجي والرضا الوظيفي

-توجد علاقة سلبية بين اللاّدافعية والرضا الوظيفي.(**Vallerand. R et Thill. E,1993**)

9-1-2-دراسة كل من "باربتو" وزملائه (Barbuto & al, 2001) بعنوان علاقة الدوافع الضمنية بسلوك المواطنة التنظيمية –دراسة ميدانية على العاملين في التعاونيات الزراعية: هدفت الدراسة الى اختبار والكشف عن العلاقة القائمة بين الدافعية بشقيها الداخلية والخارجية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية، لدى العاملين في شركات التعاونيات الزراعية في ولايات الوسط الغربي الأمريكي. ولقد استخدم في هذه الدراسة الاستبيان لجمع المعلومات، وطبقت الدراسة على عينة قوامها 175 عامل. وبعدها تم اختبار الفرضيات بمعامل الارتباط بيرسون وانتهت الدراسة بمجموعة من النتائج:

-توجد علاقة بين الدوافع الداخلية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

-توجد علاقة بين الدوافع الخارجية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

9-1-3- دراسة "روبرتس" (Roberts, 2005) بعنوان العلاقة بين المكافآت، التقدير وبين الدافعية في احدى شركات التأمين في مقاطعة الكاب الغربية:

هدفت الدراسة للتحقق من الدور الذي تلعبه كل من المكافآت والتقدير في زيادة دافعية العاملين، وأي هذين العاملين ذو تأثير أكبر في زيادة الدافعية وتحسين مستوى الأداء والرضا عند العاملين. وبلغت العينة (184) عاملا وجرى استخدام الاستبيان ويتألف من قسمين القسم الأول خاص بالخصائص الديمغرافية، والقسم الثاني خاص بالرضا الوظيفي والحوافز كما حددها "ديبر Debeer " (1987)وهو يتألف من تسعة أبعاد هي (محتوى العمل، الراتب، الترقية، التقدير، الثناء، العلاقات بالزملاء، حوافز الخدمات الاجتماعية، الرضا عن القيادة والإشراف، شعور المستجيبين نحو العمل ومستوى الرضا عن الشركة التي يعملون بها). وانتهت الدراسة إلى:

- وجود علاقة بين المكافآت، التقدير ودافعية العاملين نحو العمل ومستوى أدائهم ورضاهم الوظيفي، فكلما كانت دافعية العاملين ومستوى رضاهم عن العمل أعلى كلما كان مستوى أدائهم وانتاجيتهم أعلى.

-جاء في مقدمة الحوافز التي يحصل عليها العاملون التقدير والثناء والترقية والعلاقة بالزملاء.

-توجد فروق في اتجاهات العاملين إزاء الرضا والتحفيز تعود لمتغير النوع الاجتماعي.

-وجود فروق في اتجاهات العاملين نحو التحفيز تعود لسنوات الخدمة ولمتغير العمر ولمتغير الحالة الاجتماعية. (عطايا، 2016، ص. 36)

9-1-4-دراسة (جفال، 2006) بعنوان أنماط الدافعية وعلاقتها بالرضا عن العمل:

هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن العلاقة القائمة بين أنماط الدافعية وفق نظرية العزم الذاتي ومستوى الرضا عن العمل لدى عمال المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت في ولاية الجزائر العاصمة، كما حاولت كذلك تحديد الفروق بين مختلف متغيرات البحث. ولقد اعتمد الباحث في ذلك على مجموعة من الفرضيات، وللتحقق منها استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، كما جرى استخدام المقاييس لجمع البيانات وطبقت الدراسة على عينة عشوائية تضم 120 عامل من فئة التنفيذ، ولمعالجة البيانات وتحليلها تم استعمال النسب

المئوية، المتوسط الحسابي، اختبار (ت)، اختبار (F)، معامل ارتباط بيرسون. وانتهت الدراسة بمجموعة من النتائج:

-وجود علاقة متوسطة وموجبة بين نمط الدافعية الداخلية والرضا عن العمل.

-وجود علاقة قوية وموجبة بين الدافعية الخارجية لسبب الضبط بالتقمص والرضا عن العمل.

-وجود علاقة متوسطة وسالبة بين الدافعية الخارجية لسبب الضبط المستدخل والرضا عن العمل.

-وجود علاقة سالبة وقوية بين الدافعية الخارجية لسبب الضبط الخارجي والرضا عن العمل.

-وجود علاقة متوسطة وسالبة بين اللاّدافعية والرضا عن العمل.

-توجد فروق ما بين مجموعة العمال الراضون ومجموعة العمال غير الراضون عن عملهم فيما يخص علاقة رضاهم بمستوى الدافعية الداخلية والدافعية الخارجية ذات الضبط بالتقمص وذات الضبط المستدخل وذات الضبط الخارجي بالإضافة إلى اللادافعية.

9-1-5-دراسة (طويل، 2008) بعنوان الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الإطارات: هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة التفاعلية بين أنماط الدافعية ومستوى الرضا الوظيفي، وكيف تؤثّر على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية بالرويبة، ولقد حاولت الباحثة في دراستها هذه التأكد من مجموعة من الفرضيات، وفي سبيل تحقيق ذلك استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي والاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وبلغ عدد أفراد العينة 189 إطار تم أخذهم بطريقة قصدية، وتم تحليل البيانات بالاعتماد على النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل التباين (F) واختبار كاي^2، وانتهت الدراسة بمجموعة من النتائج:

-يختلف الأداء باختلاف أنماط الدافعية.

-يختلف الأداء باختلاف الرضا الوظيفي.

-توجد علاقة بين أنماط الدافعية ومستوى الرضا الوظيفي، والتي تؤثر على أداء الإطارات.

9-1-6-دراسة "هادي وأدي" (Hadi & Adil 2010) بعنوان خصائص الوظيفة كعامل منبئ لدافعية العمل والرضا الوظيفي لموظفي البنوك: هدفت الدراسة إلى التأكد من أن خصائص الوظيفة هي كعامل منبئ لدافعية العمل والرضا والوظيفي، لبعض مدراء البنوك في مدينة روالبندي في باكستان. ولتحقيق هدف الدراسة جرى استخدام الاستبيان كأداة بحثية. وتم تطبيق الدراسة على عينة قصدية من 150 مدير بنك كلهم من الذكور. وانتهت الدراسة بمجموعة من النتائج:

-وجود علاقة موجبة بين خصائص العمل وبين الدافعية الداخلية والرضا الوظيفي.

- وجود علاقة موجبة بين كلا من (هوية الوظيفة والتغذية العكسية) وبين الدافعية الخارجية.

- وجود علاقة بين كلا من (تنوع المهارات وهوية الوظيفة والشعور بأهمية الوظيفة) وبين الرضا الوظيفي.

- خاصية هوية العمل أكثر تأثيرا وتنبؤا عن الدافعية الداخلية والرضا الوظيفي، بينا خاصية التغذية الراجعة أكثر تأثيرا وتنبؤا عن الدافعية الخارجية. (ضاهر، 2016، ص.66)

9-1-7- دراسة (البشابشه والحراحشة، 2011) بعنوان أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظات جنوب الأردن: سعت الدراسة إلى التعرف والكشف إذا ما كانت أبعاد الدافعية تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية في بلديات محافظات جنوب الأردن، وبغرض احراز أهداف الدراسة قام الباحثين باتباع المنهج الوصفي التحليلي، وقاما باختيار عينة عشوائية قوامها (444) عامل، واستعملوا في الدراسة الاستمارة كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات الأولية، وانتهت الدراسة بمجموعة من النتائج:

- المتوسطات الحسابية لتصورات العاملين في بلديات محافظات جنوب الأردن لأنواع الحاجات (حاجات البقاء، حاجات الأمن، الحاجات الاجتماعية، الحاجة إلى الاحترام، الحاجة إلى تحقيق الذات) أتت بدرجة متوسطة وبدرجة مرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية.

-تؤثر أنواع الدافعية (الحاجة إلى الأمن، الحاجات الاجتماعية، الحاجة للاحترام، الحاجة إلى تحقيق الذات) في سلوك المواطنة التنظيمية بتفاوت أبعادها.

-توجد هناك فروق لتصورات المبحوثين إزاء الدافعية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، العمر ولمتغير المؤهل العلمي والخبرة.

- توجد هناك لتصورات المبحوثين إزاء سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير العمر، المؤهل العلمي، ومتغير الخبرة.

9-1-8-دراسة "باربوتو وستوري" (Barbuto And Story, 2011) بعنوان دافعية العمل وسلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية): هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين أنواع الدافعية لدى الموظفين وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة قوامها 239 موظفا من 38 فرعا لأربعة شركات مختصة في الصناعة الزراعية في نبراسكا وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات . وانتهت الدراسة بمجموعة من النتائج:

- وجود علاقات إيجابية بين الدافعية الداخلية وسلوك المواطنة التنظيمية.

- وجود علاقات سلبية بين الدافعية الخارجية وسلوك المواطنة التنظيمية.

9-1-9-دراسة (بوزيد، 2011) بعنوان علاقة أنماط الدافعية للتعلم باستراتيجيات التعلم (المعرفية والماوراء معرفية) لدى الطلبة الجامعيين: هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أنماط الدافعية للتعلم باستراتيجيات التعلم (المعرفية والماوراء معرفية) لدى الطلبة الجامعيين، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغ حجمها 368 طالب وطالبة، وتم اتباع المنهج الوصفي الارتباطي، كما تم استخدام الاستبانة كمصدر رئيسي للحصول على المعلومات وللتحقق من فرضيات الدراسة تم تحليل البيانات باستخدام معامل الارتباط بيرسون واختبتار Z . وانتهت الدراسة بمجموعة من النتائج:

-يوجد اختلاف في العلاقة بين الدافعية الداخلية واستراتيجيات المعرفية والاستراتيجيات الميتا معرفية لصالح الاناث.

- توجد علاقة موجبة ضعيفة بين الدافعية الداخلية والاستراتيجيات المعرفية.

-توجد علاقة قوية بين الدافعية الداخلية واستراتيجيات الماوراء معرفية.

-لا توجد علاقة بين الدافعية الخارجية والاستراتيجيات المعرفية.

-لا توجد علاقة بين الدافعية الخارجية والاستراتيجيات الماوراء معرفية.

-توجد علاقة سالبة بين اللادافعية والاستراتيجيات المعرفية.

-توجد علاقة سالبة بين اللادافعية واستراتيجيات الميتا معرفية.

9-1-10-دراسة (المطيري، 2011) بعنوان الدوافع الذاتية وعلاقتها بأداء العاملين بقطاع حرس الحدود بحفر الباطن: سعدت الدراسة الى الكشف عن الارتباط القائم بين الدوافع الداخلية ومستوى أداء العاملين على عينة عشوائية من العاملين بقسم حرس الحدود بمنطقة حفر الباطن والتي بلغ حجمها (407) عامل، وللإجابة على فرضيات البحث وتحقيق أهدافها تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استعمال الاستبانة كمصدر رئيسي لجمع البيانات الأولية. وانتهت الدراسة بمجموعة من النتائج:

-توجد علاقة ارتباطية قوية بين الدوافع الذاتية وبين أداء العاملين.

-أبدت النتائج أن للدوافع الذاتية أهمية بالنسبة للعاملين نحو عملهم.

-مستوى أداء العاملين في مؤسسة الدراسة عال.

9-1-11-دراسة (جيدال، 2012) بعنوان علاقة مستوى الأداء المهني بأنماط الدافعية: هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الموجودة بين أنماط الدافعية والأداء المهني بشكل خاص والسلوك عامة، أي محاولة تفسير التفاوت في التقدير الكمي للأداء العمالي بإرجاعه إلى التفاوت في الاهتمام بالخصائص الداخلية للعمل، وبالتّالي نمط الدافعية، والكشف عن الفروق بين مختلف متغيرات البحث، واعتمد الباحث في ذلك على مجموع من الفرضيات، وللتحقق منها تم استخدام المنهج الوصفي واستخدم الاستبيان لجمع المعطيات، ولقد تمّ التطبيق على عينة من الإطارات والفنيين البالغ عددهم الإجمالي 110 فردا في شركة renadial للعيادات المتخصصة في معالجة أمراض الكلى وتصفية الدم الاصطناعي. وانتهت الدراسة بمجموعة من النتائج:

-توجد علاقة بين أنماط الدافعية والأداء المهني.

-توجد علاقة قوية وموجبة بين الدافعية الداخلية والأداء المهني.

-توجد علاقة قوية وموجبة بين الدافعية الخارجية بسبب الضبط بالتقمص والأداء المهني.

-توجد علاقة قوية وسالبة بين الدافعية الخارجية للتحكم الخارجي والأداء المهني.

-توجد علاقة قوية وسالبة بين اللاّدافعية والأداء المهني.

9-1-12-دراسة "كريمي" (Karimi, 2014) بعنوان التنبؤ بدافعية العمل من خلال خصائص العمل: دور الدافعية الداخلية والنمو وزيادة الرضا: هدفت الدراسة إلى التنبؤ بدافعية العمل من خلال خصائص العمل لموظفي وزارة التربية والتعليم الإيرانية، ولتحقيق هدف الدراسة اتبع المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة بحثية، وبلغت عينة الدراسة 200 موظف، منهم 100 رجل و100 امرأة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وانتهت الدراسة بمجموعة من النتائج:

-توجد علاقة موجبة بين خصائص العمل والدافعية للعمل.

- خصائص العمل (تنوع المهارات، هوية الوظيفة، الشعور بأهمية الوظيفة، الاستقلالية، التغذية الراجعة) لها علاقة بالدافعية للعمل والدافعية الداخلية والرضا العام وتنمية الشعور بالرضا.

-خاصية تنوع المهارات هي الأكثر تأثيرا على الدافعية بينما خاصية الاستقلالية هي الأقل تأثيرا على دافعية الموظفين. (ضاهر، 2016، ص. 61)

9-1-13-دراسة (الشعلان، 2014) بعنوان الدعم التنظيمي المدرك لدوافع العمل لدى الموظفات الاداريات بكلية الآداب بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن –دراسة ميدانية–: سعت الدراسة الى المعرفة والكشف عن الدعم التنظيمي المدرك لدوافع الموظفات الاداريات والمتضمنة لـ (دوافع الثقة والتقدير، دوافع العلاقات الإنسانية، دوافع الحوافز المادية، دوافع تحقيق الذات)، كما سعت الدراسة أيضا إلى للكشف عما اذا كان ثمة فروق دالة للدعم التنظيمي المدرك لدوافع الموظفات تبعا للمتغيرات الآتية: (السن، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، المرتبة الوظيفية، سنوات الخبرة). واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية قدرت ب (85) موظفة، وتم استخدام الاستبانة كمصدر لجمع المعلومات. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها تم استعمال التكرارات والنسب المئوية، ومعامل ارتباط بيرسون، معامل ألفا

كرونباخ، والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي الموزون. وفي الأخير انتهت الدراسة بمجموعة من النتائج:

- لا توجد فروق للدعم التنظيمي المدرك لدوافع الموظفات لمحاور الدراسة تعزى للمتغيرات التالية:(السن، المؤهل العلمي، المرتبة الوظيفية، سنوات الخبرة).

- توجد فروق للدعم التنظيمي المدرك لدوافع الموظفات لمحاور الدراسة تبعا لنوع الوظيفة، بحيث ازدادت الحاجة للدعم التنظيمي للدوافع لدى الموظفات اللواتي يعمل في الوظائف غير اشرافية مقارنة باللواتي يعملن في الوظائف الاشرافية.

- معظم موظفات كلية الآداب من الطبقة العمرية الصغيرة نوعا ما حيث تتراوح سنهن ما بين 25 و35 سنة، وهذه الفترة تتسم بدوافعها المتباينة والقيمة من وجهة نظرهن والتي أتت في محاور أربعة (الدعم التنظيمي لدوافع التقدير، الدعم التنظيمي لدوافع العلاقات الإنسانية، الدعم التنظيمي لدوافع الحوافز، الدعم التنظيمي لدوافع تقدير الذات.

- أتت دوافع التقدير والانجاز في المرحلة الأولى في الحاجة للدعم التنظيمي تليها دوافع العلاقات الإنسانية والحوافز في المرحلة الثانية وتليهم في المرتبة الثالثة الدعم التنظيمي لدوافع تقدير الذات.

9-1-14-دراسة (جفال ودوقة، 2016) بعنوان علاقة أنماط الدافعية بالصحة النفسية للعامل في ضوء نظرية العزم الذاتي دراسة ميدانية: هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف عن العلاقة بين أنماط الدافعية وفقا لنظرية العزم الذاتي والصحة النفسية للعمال، مع ابراز دور الحاجات النفسية في تحسين وتعديل هذه العلاقة، وقد اتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغ قوامها (216) ممرض وممرضة، ولجمع البيانات الأولية تم استعمال القائمة المرجعية للعزم الذاتي للباحث Blais وزملائه سنة 1993 لقياس متغير الدافعية في العمل والمقياس الثنائي البعد للصحة النفسية الذي طوره Massé وزملائه سنة 1998، بالإضافة الى مقياس الحاجات النفسية الذي أعده ديسي وريان سنة 1999. ولاختبار صحة الفرضيات تم معالجة وتحليل البيانات بالاعتماد على معامل الارتباط المتعدد. وانتهت الدراسة بمجموعة من النتائج:

-توجد علاقة موجبة وقوية 0.51 بين الدافعية الداخلية والارتياح النفسي.

-توجد علاقة عكسية وضعيفة 0.22 بين الدافعية الداخلية والضيق النفسي.

-توجد علاقة موجبة ومتوسطة بين الدافعية الخارجية والارتياح النفسي.

-توجد علاقة عكسية وضعيفة بين الدافعية الخارجية والضيق النفسي.

-توجد علاقة موجبة ومتوسطة 0.49 بين اللادافعية وبعد الضيق النفسي.

-لا توجد علاقة بين اللادافعية وبعد الارتياح النفسي.

9-1-15-دراسة "الالدي وأوغونتودو" (Alaladi & Oguntodu, 2015) بعنوان الدافع وأداء الموظفين في مسح لبنوك محددة من الصناعة المصرفية النيجيرية: **هدفت** الدراسة لمعرفة مستوى الدافعية للموظفين في القطاع المصرفي ولتقييم وضع أدائهم، كما هدفت لمعرفة إذا ما كانت هناك علاقة بين الحوافز المستخدمة على دافعية الموظفين للعمل وعلى مستوى أدائهم في القطاع المصرفي في نيجيريا، أما في يخص العينة فقد بلغت (67) موظفا من كبار الموظفين، وهي تشمل مديري الموارد البشرية ومديري البنوك المختلفة في جزيرة لاغوس في نيجيريا. وجرى استخدام الاستبيان وهو من إعداد الباحثين، ويتألف من ثلاثة أقسام القسم الأول خاص ببعض أنواع الحوافز وتأثيرها في دافعية الموظفين، والقسم الثاني خاص بالأداء الوظيفي والقسم الثالث خاص بالبيانات الشخصية. وانتهت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين أنواع الحوافز المستخدمة والدافعية ومستوى الأداء لدى الموظفين، فكلما كانت دافعية الموظفين للعمل عالية كان ذلك أفضل لأدائهم في مكان العمل. (عطايا، 2016، ص. 42)

9-1-16-دراسة (ضاهر، 2016) بعنوان مستوى الدافعية لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة باستخدام نموذج خصائص العمل: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف والتعرف عن مستوى دافعية العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة من خلال الخصائص الخمسة للعمل وفق نموذج "هاكمان وأولدلهام" (تنوع المهارات، أهمية العمل، هوية العمل، الاستقلالية، التغذية الرجعية)، كما سعت الدراسة إلى محاولة الكشف عن العلاقة القائمة بين هاته الخصائص ومستوى دافعية العاملين. وأيضا سعت الدراسة لمحاولة تحديد الطرق التي تزيد من مستوى دافعية العاملين

في الخدمات الطبية العسكرية والعمل على تدعيمها وتقويتها، ولإحراز أغراض الدراسة استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لموضوع الدراسة، واعتمد أيضا على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وطبقت الدارسة على عينة تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية وقدر حجمها بـ (321) عامل. وانتهت الدراسة بمجموعة من النتائج:

-أشخاص عينة الدراسة راضون بدرجة كبيرة على خصائص العمل بنسبة (76.20%).

- مستوى الدافعية لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية جاء بدرجة كبيرة بمعدل (68.04%).

- توجد علاقة طردية موجبة بين خصائص العمل الخمس ومستوى الدافعية عند العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.704%). (ص د)

9-1-17-دراسة (اليعقوبي، 2016) بعنوان أثر خصائص العمل على الدافعية والرضا الوظيفي للعاملين بشكل حر: دراسة حالة على العاملين بشكل حر عبر الأنترنت في مجال تكنولوجيا المعلومات في قطاع غزة: سعت الدراسة إلى محاولة التعرف عن مدى تأثير خصائص العمل على الدافعية والرضا الوظيفي لدى العاملين بشكل حر، كما سعت الى التعرف والكشف عن مستوى تصورات العاملين بشكل حر حول خصائص العمل، ومستويات الدافعية والرضا الوظيفي لديهم، ولإحراز أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة قوامها (116) عامل، وتم استخدام المقابلة والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام الاختبارات الوصفية كالتكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والاختبارات الاستدلالية المعلمية منها اختبار ألفا كرو نباخ ، معامل الارتباط بيرسون، معادلة سبيرمان براون اختبار (ت) لمتوسط عينة واحدة ، اختبار (ت) للفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين، تحليل التباين الأحادي للفروق، تحليل الانحدار المتعدد. وانتهت الدراسة بمجموعة من النتائج:

-مستوى تصورات العاملين بشكل حر عبر الانترنت في مجال تكنولوجيا المعلومات في قطاع غزة لخصائص العمل مرتفع.

-مستوى الدافعية والرضا الوظيفي لدى العاملين بشكل حر عبر الانترنت في مجال تكنولوجيا المعلومات في قطاع غزة مرتفع.

- توجد علاقة بين الدافعية وخصائص العمل وبين الرضا الوظيفي وخصائص العمل.

-تؤثر خصائص العمل في الدافعية والرضا الوظيفي.

-لا توجد فروق بين استجابات المبحوثين حول خصائص العمل والدافعية والرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية.

-توجد فروق بين استجابات المبحوثين حول خصائص العمل تعزى لسنوات الخبرة وساعات العمل، ومعدل الدخل والتفرغ للعمل الحر.

-توجد فروق بين استجابات المبحوثين حول الدافعية تعزى لساعات العمل.

- توجد فروق بين استجابات المبحوثين حول الرضا الوظيفي تعزى لمعدل الدخل ومكان العمل. (ص. ب)

9-1-18-دراسة "حسيني" (hocini, 2016) بعنوان تأثير المثاقفة على الدافعية الذاتية والمشاركة العاطفية للعمال من أصل صيني في الجزائر: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر صعوبة التكيف الاجتماعي الثقافي للموظفين الصينين في حياتهم الخاصة، على نمط الدافعية الذاتية وكذا الاشراك التنظيمي العاطفي لديهم، في نطاق مجمع الشراكة بين الشركة الصينية لإنجاز الطروقات (CRCC) والشركة الوطنية لإنجاز الجسور والأعمال الفنية (SAPTA) وطبقت الدراسة على عينة قوامها (184) موظف من جنسيتان (جزائرية وصينية)، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم اتباع المنهج الكمي وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وتم تحليل البيانات ومعالجتها باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (Anova). وانتهت الدراسة بجملة من النتائج:

-الموظفين الصينين يلقون تعقيد في التكييف والتأقلم الاجتماعي والثقافي في حياتهم الخاصة مقارنة بالموظفين الجزائريين.

-يتميز الموظفين الصينين بمستويات متوسطة من الدافعية الذاتية وضعيفة في الاشراك العاطفي مقارنة بالموظفين الداخليين (الجزائريين).

-الاشراك التنظيمي هو الذي يؤثر على الدافعية للعمل وليس العكس. بمعنى كلما ازدادت درجة الاشراك التنظيمي العاطفي للشخص كلما ازدادت بالمقابل درجة الدافعية الذاتية عنده.

9-1-19-دراسة (اليازيدي ولوزاني، 2016) بعنوان العلاقة بين أبعاد الدافعية الاكاديمية واستراتيجيات حل المشكلات لدى طلبة السنة الأولى جامعي: هدفت الدراسة الى محاولة الكشف عن العلاقة القائمة بين أبعاد الدافعية الاكاديمية واستراتيجيات حل المشكلات لدى عينة من طلبة السنة الأولى جامعي بجامعة الجيلالي بونعامة بولاية خميس مليانة والبالغ حجمها (140) طالب، واعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي، وعلى الاستمارة كأداء رئيسية لجمع البيانات، وللتأكد من فرضيات الدراسة تم تحليل البيانات باستعمال معامل الارتباط بيرسون. وأظهرت النتائج:

-توجد علاقة بين الدافعية الاكاديمية موجبة وبين استراتيجيات حل المشكلات قدرت بـ 0.48

- توجد علاقة موجبة وبين الدافعية الداخلية واستراتيجيات حل المشكلات قدرت بـ 0.33

-توجد علاقة موجبة وضعيفة بين الدافعية الخارجية واستراتيجيات حل المشكلات قدرت بـ 0.10

-توجد علاقة عكسية بين اللادافعية واستراتيجيات حل المشكلات قدرت بـ -0.30

9-1-20-دراسة (طويل، 2018) بعنوان تأثير مستوى الأجر على أنماط الدافعية والرضا الوظيفي: سعت هذه الدراسة إلى الاطلاع والكشف عن التباينات المتواجدة في مستوى الأجور بين الفئات العمالية من منفذين ومتحكمين واطارات، وأثره على كل من أنماط الدافعية (الداخلية والخارجية) ودرجة الرضا الوظيفي. وطبقت الدراسة في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية برويبة، ولقد اعتمدت الباحثة في ذلك على مجموعة

من الفرضيات، وللتحقق منها استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، كما ارتأت الباحثة الى استخدام الاستبيانات والمقاييس لجمع البيانات وطبقت الدراسة على عينة تضم (264) عامل. ولإجراء التحليل الاحصائي للبيانات تم استعمال التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري بالإضافة إلى تحليل التباين (F) واختبار كاي ^{2} واختبار كروسكال وليس Kruskal-Wallis، وانتهت الدراسة بمجموعة من النتائج:

-عدم وجود تباين بين الفئات العمالية فيما يخص أنماط الدافعية ومستوى الأجر.

-عدم وجود تباين في درجة الرضا الوظيفي بين الفئات العمالية.

-عدم وجود تباين في درجات الرضا الوظيفي باختلاف مستويات الأجور لفئتي المنفذين والاطارات.

-يوجد تباين في درجة الرضا الوظيفي باختلاف مستويات الأجور لدى فئة المتحكمين.

9-1-21-دراسة (خلو علي وآخرون، 2018) بعنوان الدافع المعرفي وعلاقة بالكفاءة المهنية لمعلمي التربية الرياضية: سعت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الدافع المعرفي والكفاءة المهنية لمعلمي التربية الرياضية في محافظة ميسان، وكذلك محاولة التعرف على الارتباط القائم بين مستوى الدافع والكفاءة المهنية لديهم. وقد أستعمل المنهج الوصفي بنوعيه الارتباطي والمسحي لملائمتهما لطبيعة الدراسة، وتم تطبيق الاستمارة كأداة أساسية للحصول على البيانات والمعلومات، وطبقت الدراسة على عينة قصدية بلغ قوامها (220) معلما، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي ومعامل الارتباط بيرسون. وانتهت الدراسة بمجموعة من النتائج:

- مستوى الدافع المعرفي لدى معلمي التربية الرياضية بمحافظة نيسان مرتفع.

- مستوى الكفاءة المهنية لدى معلمي التربية الرياضية بمحافظة نيسان مرتفع.

-توجد علاقة عالية وموجبة بين مستوى الدافع المعرفي والكفاءة المهنية لدى معلمي التربية الرياضية في محافظة ميسان.

9-1-22-دراسة "أتس ويلماز" (Ates and yilmaz, 2018) بعنوان التحقيق في مستويات دافعية العمل لدى معلمي المدارس الابتدائية: هدفت الدراسة إلى محاولة فحص والكشف عن مستويات دافعية العمل لمعلمي المدارس الابتدائية المشتغلين في مؤسسات التعليم الابتدائي في مقاطعة إسطنبول بتركيا، والبالغ عددهم (371) وتم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، والاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى دافعية العمل لدى عينة الدراسة منخفض. (أبو عيشة، 2019)

9-1-23-دراسة (البصير، 2018) بعنوان دوافع العمل وتأثيرها على ابداع العاملين (بالتطبيق على جهاز تنظيم شؤون السودانيين العاملين بالخارج: هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر دوافع العمل على ابداع العاملين ومحاولة الكشف اذا ما كانت هنالك علاقة بين دوافع العمل وابداع العاملين في جهاز تنظيم شؤون السودانيين العاملين بالخارج. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة، وطبقت على عينة قوامها (50) عامل، وتم الاعتماد على الاستبانة كمصدر لجمع البيانات. ولتحقيق أهداف الدراسة والاجابة على فرضياتها تم استخدام كل من التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي واختبار مربع كاي واختبار الفا كرونباخ. وانتهت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

-توجد علاقة بين دوافع العمل وأجور العاملين.

- توجد علاقة بين الوظيفة ودوافع العاملين.

-توجد علاقة موجبة بين دوافع العمل المعنوية وابداع العاملين.

9-1-24-دراسة (ميلودي وفريوه، 2019) بعنوان أثر أنماط الاتصال الداخلي على مستوى دافعية المورد البشري في مؤسسة خدمية: هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الدافعية للعنصر البشري، بالإضافة إلى توضيح تأثير أنماط الاتصال الداخلي على مستوى دافعية العنصر البشري في مؤسسة خدمية. وأجريت الدراسة على عينة غير عشوائية من الموظفين بالمعهد الوطني للتكوين المهني للتسيير بالبليدة والمقدر عددها بـ 30

موظفا، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ولإحراز أهداف الدراسة والاجابة على فروضها تم تحليل البيانات باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، نموذج الانحدار المتعدد ومعامل الارتباط وتم التوصل الى النتائج التالية:

_مستوى الدافعية للموارد البشرية في مؤسسة محل الدراسة قريب من الجيد.

- اتجاه أنماط الاتصال التنظيمي لدى الموارد البشرية في مؤسسة محل الدراسة متوسط.

-يوجد أثر لبعدي الاتصال الأفقي والاتصال الصاعد على مستوى الدافعية لدى المورد البشري.

-لا يؤثر بعد الاتصال النازل على مستوى الدافعية لدى المورد البشري.

9-1-25-دراسة (أبو عيشة، 2019) بعنوان درجة الدافعية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم: محافظة العاصمة: سعت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف عن مستوى الدافعية لدى المعلمين العاملين في وزارة التربية والتعليم في العاصمة عمان. وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وطبقت على عينة عشوائية قوامها (407) معلم ومعلمة، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، ولاختبار فرضيات الدراسة تم تحليل البيانات بالاعتماد على اختبار T-Test اختبار Anova اختبار شفيه. وانتهت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

-درجة الدافعية لدى المعلمين العاملين في وزارة التربية والتعليم متوسطة

-لا توجد فروق في درجة الدافعية لدى المعلمين العاملين في وزارة التربية والتعليم تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، الخبرة، والمؤهل العلمي)

9-2-استعراض الدراسات التي ناولت محور الولاء التنظيمي:

9-2-1-دراسة "ماير وألن" (Meyer & Alan, 1991) بعنوان التصور الثلاثي لأبعاد الالتزام التنظيمي: سعت الدراسة لاختبار والتأكد من صحة أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة (العاطفي، الاستمراري، الأخلاقي)، والتي طرحها الباحثان حصيلة الاستنتاجات التي توصلا إليها بعد فحص جميع خلفيات الالتزام التنظيمي السالفة، وقد أعد الباحثان مقياسا ثلاثيا مؤلفا من (18) بند بمقدار ستة بنود لكل بعد من الأبعاد الثلاثة المطروحة

ومحـدداتها المتباينـة. وقـام الباحثـان بتطبيـق المقيـاس علـى عينـة مـن العـاملين بجامعـة نـورث وسـترن الأمريكية والذي قدر عددهم (192). وانتهت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

-يحتـل الالتـزام التنظيمـي العـاطفي المرتبـة الأولى لـدى العـاملين ويتـأثر بثلاثـة متغـيرات أساسـية تعـود لمرحلـة مـا قبـل الشـغل وهـي الخصـائص الشخصـية، وخصـائص خيـارات الشـغل والتوقعات المستقبلية.

-يحتـل الالتـزام التنظيمـي المعيـاري المرتبـة الثانيـة لـدى العـاملين ويـتأثر بالإحسـاس بالمسؤوليـة والواجب حيال المؤسسة، ودفع ما منحته له من خدمات وعناية.

-يحتـل الـولاء التنظيمـي الاسـتمراري المرتبـة الثالثـة لـدى العـاملين، ويتـأثر بتشـكيلة مـن العوامـل منهـا الماديـة والمعنويـة. وهـذه العوامـل تجعـل مـن إقـلاع العامـل للمؤسسـة أمـرا عسـيرا علـى الأقـل في المدى القريب.

-يتـأثر الالتـزام التنظيمـي عنـد الشـخص بمجموعـة مـن الخـبرات منهـا مـا اكتسـبها قبـل الالتحـاق للمؤسسـة ومنهـا مـا اكتسـبها بعـد الالتحـاق بالمؤسسـة. لكـن علـى غـرار ذلـك يمكـن للمؤسسـة أن ترفـع مـن مسـتويات الالتـزام التنظيمـي لموظفيهـا عـن طريـق مـا تمنحـه لهـم، بحيـث تعمـل خـبرات الشـخص ومسـتوى رضـاه عـن الـدعم والخـدمات والبـدائل علـى رفـع التزامـه إزاء المؤسسـة وبالتـالي ارتفـاع فـرص باسـتمرار بقائه داخل المؤسسة. (الشهري، 2013).

9-2-2-دراسـة الخشـالي (2003) بعنـوان "أثـر الأنمـاط القياديـة لرؤسـاء الأقسـام العلميـة علـى الـولاء التنظيمـي لأعضـاء هيئـة التـدريس في الجامعـات الأردنيـة الخاصـة: هـدفت الدراسـة الى معرفـة مـدى تأثـير اسـتخدام رؤسـاء الأقسـام في الجامعـات الأردنيـة الخاصـة لأنمـاط القيـادة الثلاثـة (الأوتـوقراطي والـديمقراطي والمتسـاهل) علـى الـولاء التنظيمـي وأبعـاده (العاطفي، المستمر والأخلاقي)، ولقد أظهرت النتائج:

- وجـود علاقـة سـلبية بـين كـل مـن نمـط القيـادة الاوتـوقراطي ونمـط القيـادة المتسـاهل والـولاء العـاطفي والأخلاقـي. ولم تثبـت هـذه العلاقـة مـع الـولاء المسـتمر، كمـا أظهـرت الدراسـة بـأن هنـاك علاقـة إيجابيـة بـين نمـط القيـادة الـديمقراطي والـولاء العاطفـي والأخلاقـي، فيمـا لـم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر". (المحتسب وجعلود، 2007، ص. 114)

9-2-3-دراسة "غوتام" وزملائه (Gautam &al, 2004) بعنوان علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بالالتزام التنظيمي: سعت الدراسة الى محاولة الكشف والتعرف عن العلاقة القائمة بين سلوك المواطنة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة مكونة من 450 موظف في خمسة مؤسسات نبالية، ولتحقيق أغراض الدراسة اعتمد الباحثون في ذلتك على مجموعة من الفرضيات، كما تم الاعتماد المنهج الوصفي، واستخدمت الاستمارة كأداة أساسية لجمع المعلومات الأولية. وانتهت الدراسة الى عدة نتائج:

-توجد علاقة إيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية ومستوى الالتزام العاطفي.

-توجد علاقة إيجابيية بين سلوك المواطنة التنظيمية ومستوى الالتزام المعياري.

-توجد علاقة بين بعد الاثار في المواطنة التنظيمية ومستوى الولاء المستمر.

9-2-4-دراسة الأحمدي (2004): بعنوان الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة: هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة القائمة بين الولاء التنظيمي وبعض الخصائص الشخصية لدى الممرضين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، بالإضافة مستوى رغبتهم في ترك الشغل ومغادرة المؤسسة. وفي سبيل تحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها تم ذلك استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة الدراسة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية قدرت بـ 500 ممرض من جنس الذكور والاناث، وتم اختيارهم من تسع مستشفيات. وفي الأخير انتهت الدراسة الى مجموعة من النتائج:

-مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة متوسط.

-لا توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي تبعا للحالة الاجتماعية، لكن بالمقابل توجد فروق تبعا لمتغير العمر والجنس.

-توجد علاقة موجبة بين الدخل الشهري والولاء التنظيمي.

-لا توجد علاقة بين الرغبة في ترك العمل ومستوى الولاء التنظيمي. (مالكي، 2016)

9-2-5-دراسة "هنكين ومارشيوري" (Marchiori & Henkin, 2004) بعنوان تقييم أعضاء هيئة التدريس في الكليات الطبية للولاء التنظيمي: كان الهدف من هذه الدراسة هو تقييم أعضاء هيئة التدريس في الكليات الطبية للولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، الاستمراري، الأخلاقي)، كما سعت أيضا الدراسة للكشف عن العلاقة القائمة بين الولاء التنظيمي بأبعاده وبعض المتغيرات الشخصية. وطبقت الدراسة على عينة بلغ حجمها بـ (1121) عضوا تم اختيارهم من كليات مختلفة قدرت بـ(15) كلية من بلدين مختلفين هما الولايات المتحدة وكندا. وانتهت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

-توجد علاقة موجبة بين الولاء المعياري ومستوى الأداء الوظيفي.

-توجد علاقة موجبة بين الولاء الاستمراري وتغير مدة الخدمة في المؤسسة.

- توجد هنالك فروق دالة في مستوى الولاء العاطفي ومدة الخدمة في التعليم العالي. (سلام، 2020)

9-2-6-دراسة "طيب" (Tayyab, 2006) بعنوان محددات ومخرجات الالتزام التنظيمي في باكستان: هدفت الى اختبار نموذج سببي مقترح لبعض محددات ومخرجات الالتزام التنظيمي لدى موظفي القطاع العام في باكستان، كانت الباحثة قد بنته انطلاقا من نظرية ماير وألن (Meyer & Alan,1991) الثلاثية الأبعاد وتكونت عينة الدراسة من (228) موظفا في شركة تطوير الغاز والنفط المحدودة في إسلام أباد. وقد اظهرا الدراسة عدد من النتائج الهامة من ضمنها:

-قيم العمل الفردية والدافعية للعمل هي أقوى محددات الالتزام التنظيمي بشكل عام والالتزام العاطفي والاستمراري على وجه الخصوص.

-الرضا الوظيفي يعتبر محددا هاما من محددات الالتزام التنظيمي بشكل عام والالتزام العاطفي والاستمراري على وجه الخصوص.

-الرضا الوظيفي يعتبر محددا هاما من محددات الالتزام بكافة أبعاده.

-سلوك المواطنة التنظيمية والعدالة الإجرائية هما أكثر المخرجات المقترحة ارتباطا بالالتزام العاطفي والمعياري بعكس الارتباط الضعيف بالالتزام الاستمراري.

-توجد علاقة سلبية بين متغير سنتوات الخدمة والالتزام التنظيمي.

-لا تجود فروق تعود لمتغير الجنس على محددات ومخرجات الالتزام التنظيمي المقترحة بشكل عام، رغم أن متغير العزم على ترك المنظمة كان أعلى لدى المستجيبين مقارنة بالمستجيبات، واللاتي أظهرن بدورهن التزاما معياريا ورضا وظيفيا ودافعية للعمل أكبر من نظرائهم الرجال. (الشهري، 2013، ص. 147)

9-2-6-دراسة (المحتسب وجعلود، 2007) بعنوان أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل فلسطين: استهدفت الدراسة الكشف عن العلاقة القائمة بين بعض المتغيرات الديمغرافية ومستوى الولاء التنظيمي. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها أجريت الدراسة على عينة قصدية قوامها (210) موظف منهم ذكور واناث، كما اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. أما فيما يخص المعالجة الإحصائية للبيانات فقد تمت باستعمال النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار (T-Test) اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA. وفي الأخير انتهت الدراسة بمجموعة من النتائج:

-توجد علاقة بين النوع الاجتماعي ومستوى الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة، فالعاملين من جنس الذكور أكثر ولاء من الإناث، كما أن هذه العلاقة ظهرت في الولاء المعياري، بينما لم تظهر في مستوى الولاء العاطفي والاستمراري.

-توجد علاقة بين كل من السن والمستوى التعليمي وبين مستوى الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة، وظهرت هذه العلاقة في بعد الولاء العاطفي، في حين لم تظهر في مستوى الولاء المعياري والاستمراري.

-توجد علاقة ارتباطية بين التغيب ومعدل دوران العمل والتأخر عن الشغل وبين مستوى الولاء التنظيمي.

- توجد علاقة بين الاتصال ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة.

-توجد علاقة بين نمط القيادة السائد داخل مؤسسة محل الدراسة ودرجة الولاء التنظيمي، وقد ظهرت هذه العلاقة في بعد الولاء المعياري، في حين لم تظهر في كل من الولاء العاطفي والولاء الاستمراري.

-لا توجد علاقة بين الراتب الشهري ومستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة البحث، وقد ظهرت هذه العلاقة في مستوى الولاء الاستمراري والمعياري، في حين لم تظهر في مستوى الولاء العاطفي.

-لا توجد علاقة بين كل من مدة الخدمة والحالة الاجتماعية وبين مستوى الولاء التنظيمي بأنواعه الثلاثة.

-لا توجد علاقة بين المشاركة ومستوى الولاء التنظيمي بأبعادها المختلفة.

- لا توجد علاقة بين الحوافز وطبيعة الشغل وبين مستوى الولاء التنظيمي.

-لا توجد علاقة بين التدريب والولاء التنظيمي ككل، ولم تثبت هذه العلاقة أيضا مع الولاء الاستمراري والمعياري، في حين أثبتت مع بعد الولاء العاطفي.

9-2-7-دراسة "إقبال" (Iqbal, 2010) بعنوان التقييم الإمبريقي للعوامل الديمغرافية، الرتبة الوظيفية والولاء التنظيمي: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة القائمة بين العوامل الديمغرافية (العمر، المستوى التعليمي، الرتبة الوظيفية) وبين مستوى الولاء التنظيمي، لدى عينة عشوائية من العاملين بمصانع النسيج في لاهور وفيصلاباد في باكستان، وتم جمع البيانات باستخدام مقياس موداي وزملائه (1982).

وانتهت الدراسة بمجموعة من النتائج:

-توجد علاقة موجبة بين مدة الخدمة والولاء التنظيمي.

-توجد علاقة سلبية بين المستوى التعليمي والولاء التنظيمي.

-لا توجد علاقة بين العمر والولاء التنظيمي.

-تؤثر الرتبة الوظيفية على الولاء التنظيمي، حيث أثبتت الدراسات أن مستويات الولاء التنظيمي لدى المسيرين والمراقبين جد مرتفعة مقارنة مع مستويات الولاء لدى العمال التنفذيين. (مالكي، 2016)

9-2-8-دراسة "داروليا" وآخرون (Darolia et al 010) بعنوان الدعم التنظيمي المدرك، دافعية العمل والولاء التنظيمي كمحددات للأداء الوظيفي: سعت الدراسة لمعرفة والكشف إلى أي درجة يمكن لكل من الدعم التنظيمي المدرك ودافعية العمل والولاء التنظيمي، أن ينبئ بتباين الأشخاص في انجاز العمل، كما سعت أيضا لمعرفة إذا ما كان ثمة

علاقة ارتباطية موجبة بين كل من: الدعم التنظيمي، دافعية العمل، الولاء التنظيمي والأداء المهني. واعتمد أصحاب هذه الدراسة في جمع البيانات على مقياس الولاء التنظيمي لـ (Meyer & Allen)، ومقياس (Eisenberger et al 1990) لادراك الدعم التنظيمي، جدول لتحفيز المستخدمين لـ (Shrivastava's, 1981)، بالإضافة إلى مقياس الأداء المهني لـ.(Singh & Pestonjee1988) ومن أهم النتائج التي انتهت اليها الدراسة ما يلي:

-توجد علاقة عالية بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء المهني، يتبعه الحوافز المادية والأداء المهني، ومن ثم الولاء العاطفي والأداء المهني.

- بينت النتائج أن الحوافز المادية وإحراز الهدف والمنافسة لها صلة وثيقة بتوقع الأداء المهني.

- من بين الأبعاد الثلاثة للولاء التنظيمي كان الولاء العاطفي والاستمراري أحسن توقعا للأداء المهني. (عطايا، 2016)

9-2-9-دراسة (غريب، 2012) بعنوان الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي "دراسة ميدانية" على العاملين بالإدارة العامة للمصرف السوري: استهدفت هذه الدراسة الكشف عن العلاقة القائمة بين الحوافز ومستوى الولاء التنظيمي في الإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري، بالإضافة إلى تحديد أثر المتغيرات الشخصية التالية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة ودورات التدريب) على كل من الحوافز ومستوى الولاء التنظيمي لديهم. ولتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها تم تطبيق الدراسة على عينة قصدية تم أخذها عن طريق الحصر الشامل لمجتمع الدراسة وبلغ حجمها (93) عامل، كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، ولمعالجاتها تم استعمال المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون، معامل الانحدار الخطي، اختبار مان ويتني، اختبار كروسكال وليس. وانتهت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

-توجد علاقة موجبة وقوية بين الحوافز ومستوى الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة.

-تؤثر الحوافز على مستوى الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة.

-توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة تبعا للنوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة. لكن لم تثبت هذه الفروق تبعا للدورات التدريبة.

-توجد فروق بين وجهات أفراد العينة نحو الحوافز تبعا للمتغيرات التالية: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة. لكن لم تثبت هذه الفروق تبعا للدورات التدريبة.

9-2-10-دراسة (شلش، 2015) بعنوان أثر الأنماط القيادية وفقا لنظرية (المسار_ الهدف) في مستوى الولاء التنظيمي للموارد البشرية: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الأنماط القيادية وفقا لنظرية (المسار –الهدف) على مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة، لدى العاملين في مديرية الجمارك العامة في دمشق، وقد اعتمد الباحث على مجموعة من الفرضيات، وللتحقق من هذه الأخيرة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع المعلومات وطبقت على عينة متكونة من 98 عامل وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- العاملين في المديرية لهم ولاء مستمر منخفض، مقارنة بالولاء العاطفي والأخلاقي.

-تؤثر الأنماط القيادية على مستوى الولاء التنظيمي، سوى النمط الموجه نحو الإنجاز اتضح أنه لا يؤثر على الولاء الاستمراري.

- النمط التوجيهي هو الأكثر تأثيرا على مستوى الولاء المستمر، بينما النمط المساند هو الأكثر تأثيرا على مستوى الولاء العاطفي. والنمط الموجه نحو الإنجاز هو الأكثر تأثيرا على مستوى الولاء المعياري.

9-2-11-دراسة (سعدي وماحي، 2016،) بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الأطباء بالمؤسسة الاستشفائية 1 نوفمبر 1954 بوهران: هدفت الدراسة الى التعرف عن العلاقة القائمة بين الرضا الوظيفي ومستوى الولاء التنظيمي، لدى عينة عشوائية بسيطة من الأطباء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية 1 نوفمبر بوهران المقدر عددهم (120) طبيبا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات قام الباحثين باستخدام مقياس (MSQ) استقصاء جامعة

منسوتا للرضا الوظيفي والذي طوره ويس وزملائه (Weiss & Al)، وتم أيضا الاعتماد على مقياس ألن ومايار وسميث (Allen, Mayer & Smith 1993) للولاء التنظيمي، ولاختبار صحة الفرضيات تم تحليل البيانات باستعمال الانحراف المعياري، المتوسط الحسابي، معامل الارتباط بيرسون. وأبدت الدراسة مجموعة من النتائج نذكر من بينها ما يلي:

-مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة متوسط.

-مستوى الولاء التنظيمي (العاطفي، الاستمراري، المعياري) متوسط.

-توجد علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

9-2-12-دراسة (مالكي، 2016) بعنوان العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير-BCR-: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الفروق في مستوى الولاء التنظيمي، لدى موظفي الشركة الوطنية لصناعة اللوالب والسكاكين والصنابير (BCR) تبعا لبعض المتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الخبرة المهنية، طبيعة الوظيفة)، كما هدفت الدراسة كذلك إلى تحديد أثر بعض المتغيرات التنظيمية كصراع الدور وغموض الدور والتدريب المهني على مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة (العاطفي، الاستمراري، الأخلاقي). ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار عينة عشوائية طبقية قدر حجمها بـ (37) عامل، كما تم جمع البيانات الأولية بالاعتماد على مقياس "ألن ومايار" لقياس مستوى الولاء التنظيمي، ومقياس "ريتزو" وزملائه لقياس صراع الدور وغموض الدور، ومقياس التدريب المهني لـ "ألكسندر نيومان" وزملائه. أما أدوات معالجة وتحليل البيانات تم استخدام اختبار كاي مربع، اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا، اختبار أقل فرق معنوي، تحليل الانحدار المتعدد، معامل التحديد R^2. وفي الأخير انتهت الدراسة بمجموعة من النتائج:

-لا توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات التالية: النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية.

-توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة المهنية وطبيعة الوظيفة.

-الولاء العاطفي هو البعد السائد لدى أفراد العينة، يليها في المرتبة الثانية بعد الولاء المعياري ويأتي في المرتبة الثالثة بعد الولاء الاستمراري.

-توجد علاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة وأبعاد صراع وغموض الدور والتدريب الوظيفي. ما عدا بعد إدراك الفائدة من التدريب الموجود في متغير التدريب الوظيفي، فإنه لم يقترن بأي بعد من أبعاد الولاء التنظيمي.

9-2-13-دراسة (شلبي وحمريط، 2016) بعنوان مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية -دراسة ميدانية بولاية المسيلة-: هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة. والبالغ عددهم (218) موظف، وأيضا محاولة التعرف اذا ما كانت هنالك فروق في مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة تبعا لبعض المتغيرات الشخصية، ولإحراز أغراض الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات. ولاختبار صحة الفرضيات تم تحليل البيانات باستعمال المتوسط الحسابي، المتوسط الفرضي، الانحراف المعياري، اختبار ت للعينات المستقلة، معامل الارتباط بيرسون، اختبار تحليل التباين، اختبار شيفيه. وفي الأخير أظهرت النتائج:

- مستوى الولاء التنظيمي ككل لدى عينة الدراسة مرتفع.

- مستوى الولاء العاطفي مرتفع وجاء في المرتبة الأولى، يليه الولاء المعياري في المرتبة الثانية وبمستوى مرتفع، وفي المرتبة الثالثة يأتي الولاء الاستمراري وبمستوى متوسط

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية للولاء التنظيمي وبعد الولاء العاطفي تبعا لمتغير الأقدمية المهنية.

-لا توجد فروق في بعد الولاء الاستمراري والولاء العاطفي تبعا لمتغير الاقدمية.

- توجد فروق في بعد الولاء المستمر وبعد الولاء العاطفي وبعد الولاء المعياري تبعا لمتغير المستوى التعليمي

-لا توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

9-2-14-دراسة (دغفل وبن رجم ومنصوري ، 2017) بعنوان أثر استخدام الاتصال الإداري على الولاء التنظيمي في المؤسسة (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية المسيلة): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر استعمال الاتصال الإداري على مستوى الولاء التنظيمي، ولتحقيق أغراض الدراسة واختبار فرضياتها تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي، وتم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة والبالغ عددهم (55) عامل، كما تم الاعتماد على الاستبيان لجمع المعلومات، وتم معالجة البيانات باستعمال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل الانحدار المتعدد. وانتهت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-يوجد أثر إيجابي للاتصال الإداري على مستوى الولاء العاطفي للعاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية المسيلة.

-يوجد أثر إيجابي للاتصال الإداري على مستوى الولاء المستمر للعاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية المسيلة.

- يوجد أثر إيجابي للاتصال الإداري على مستوى الولاء العاطفي للعاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية المسيلة.

9-2-15- دراسة "أنديان شاه" (Ardiansyah,2017) بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للموظف دراسة حالة ببنك نيجارا Negaraوبيكانبارو Pekanbaru بأندنوسيا: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي على ولاء الموظفين، وطبقت الدراسة على عينة من العاملين بالبنك نيجارا وبيكانبارو بأندنوسيا والتي بلغ حجمها (69) موظف، ولبلوغ أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي الكمي، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، ولتحليل البيانات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد واختبار (T) واختبار (F). وفي الأخير انتهت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

-متغيرات الثقافة تؤثر بشكل كبير على ولاء الموظفين.

- يؤثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي.

9-2-16-دراسة (بن بريكة وهيشر، 2018) بعنوان مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الاستشفائية -دراسة حالة-مستشفى زيوشي محمد طولقة بسكرة-: كان الهدف من هذه الدراسة هو الكشف عن أثر الحوافز بنوعيها المادية والمعنوية على مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، المعاري)، وطبقت الدراسة على عينة قصدية من الموظفين الإداريين العاملين بمستشفى زيوشي محمد طولقة والبالغ عددهم (40) موظف، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، ولاختبار صحة الفرضيات تم معالجة البيانات باستخدام تحليل الانحدار البسيط ومعامل الارتباط بيرسون واختبار (T-Test).

وفي الأخير انتهت الدراسة بمجموعة من النتائج:

-توجد علاقة بين الحوافز بشقيها المادية والمعنوية وكل من الولاء المستمر والمعياري.

- لا توجد علاقة بين الحوافز بشقيها المادية والمعنوية والولاء العاطفي.

9-2-17- دراسة (صواش، 2019) بعنوان مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالإدارة الرياضية: هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة، لدى عينة عشوائية بسيطة من موظفي الإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة قدر حجمها (22) موظف، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على مقياس ألن ومایر (1990) كأداة رئيسية لجمع البيانات، ولاختبار فرضيات الدراسة تم استعمال الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي. وانتهت الدراسة إلى أن:

-مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المعياري، الاستمراري) لدى العاملين بالإدارة الرياضية متوسط.

9-2-18-دراسة (بولبداوي، 2019) بعنوان ممارسات الاتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة على عينة من مستخدمي الجامعة: هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف عن طبيعة العلاقة القائمة بين ممارسات الاتصال الداخلي ومستوى الولاء التنظيمي لدى عينة من مستخدمي جامعة العقيد أكلي محند اولحاج -البويرة-والذي قدر حجمها (219) مستخدم اداري وتقني. كما هدفت أيضا إلى محاولة التحقق اذا ما كان هناك اختلاف في درجة ممارسات الاتصال الداخلي، وأيضا محاولة التعرف على مستوى الولاء

التنظيمي لدى عينة البحث. وبهدف تحقيق أغراض الدراسة قام الباحث باتباع المنهج الوصفي، وقام باختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية، واستخدم في الدراسة أداتين لجمع البيانات، تتمثل الأداة الأولى في اعداد استبيان خاص بممارسات الاتصال الداخلي، أما الأداة الثانية فتتمثل في مقياس الولاء التنظيمي لـ مودي وزملائه سنة 1976. ولمعالجة بيانات الدراسة واختبار فرضياتها تم استعمال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-Test) للعينة الواحدة ومعامل الارتباط بيرسون. وانتهت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

-مستوى الولاء التنظيمي لدى مستخدمي جامعة أكلي محند أولحاج –البويرة-متوسط.

-يوجد هنالك اختلاف في مستوى ممارسة الاتصال الداخلي لدى مستخدمي جامعة اكلي محند أولحاج بالبويرة.

-توجد علاقة بين وسائل الاتصال (المكتوبة، الشفوية، الرسمية، التقنية) ومستوى الولاء التنظيمي لدى مستخدمي جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة.

-لا توجد علاقة بين وسائل الاتصال غير الرسمي ومستوى الولاء التنظيمي لدى مستخدمي جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة.

-لا توجد علاقة بين معوقات الاتصال الشخصية ومستوى الولاء التنظيمي لدى مستخدمي جامعة اكلي محند أولحاج –البويرة-.

-توجد علاقة بين معوقات الاتصال الناشئة عن طبيعة المؤسسة ومستوى الولاء التنظيمي لدى مستخدمي جامعة أكلي محند أولحاج -البويرة-.

9-2-19-دراسة (بلطرش وجميل، 2019) بعنوان أبعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسة الاقتصادية: هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية، وكذلك تبيان مدى تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية التالية الجنس، السن، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) على الولاء التنظيمي. وقد تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية قوامها (130) عامل بالمؤسسة الوطنية لمواد التنظيف والصيانة -وحدة الاخضرية-ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم اتباع المنهج الوصفي، كما تم الاعتماد على الاستبيان كمصدر للحصول على المعلومات، وتم

معالجة البيانات باستخدام الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي واختبار (T-Test) للعينات المستقلة، بالإضافة إلى اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE–WAY ANOVA). وبعد التحليل باستخدام برنامج التحليل الاحصائي spss تم التوصل إلى النتائج التالية:

-العاملين بالمؤسسة يتمتعون بمستوى مرتفع من الولاء التنظيمي اتجاه مؤسستهم.

-العاملين بالمؤسسة يتمتعون بمستوى متوسط من الولاء المستر اتجاه مؤسستهم.

-العاملين بالمؤسسة يتمتعون بمستوى مرتفع من الولاء الأخلاقي اتجاه مؤسستهم.

-لا توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين تعزى لمتغير الجنس والسن وسنوات الخدمة.

- توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين تعزى لدى متغير المؤهل العلمي.

9-2-20-دراسة (حصباية وبورقبة، 2020) بعنوان تحديد الأهمية النسبية لأبعاد تمكين العاملين في تعزيز وتعظيم الولاء التنظيمي في المنظمة، باستخدام التحليل الهرمي لنظرية القرار دراسة حالة مديرية التجارة لولاية الجلفة: استهدفت الدراسة تبيان العلاقة القائمة بين أبعاد تمكين العاملين وأبعاد الولاء التنظيمي، عن طريق القيام بدراسة حالة مديرية التجارة بولاية الجلفة. ولتحقيق أغراض الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الدراسة على عينة عشوائية قوامها 192 مفردة، ولاختبار فرضيات الدراسة تم معالجة وتحليل البيانات بالاعتماد على التحليل الهرمي ومصفوفة المقارنات الثنائية والمتوسط الهندسي ومؤشر الثبات الجدولية. وفي الأخير انتهت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تؤدي الرواتب والحوافز إلى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة (العاطفي، المعياري، الاستمراي).

- ان تفويض وتدريب العاملين يؤدي إلى احراز ولاء تنظيمي مرتفع، على خلاف الاتصال الفعال وفرق العمل فإنها لا تزيد من مستوى الولاء التنظيمي.

9-2-21-دراسة (زحزاح وعيشاوي 2020) بعنوان بيئة العمل الداخلية وأثرها على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز الأغواط: هدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر بيئة العمل الداخلية في زيادة وتعزيز مستوى الولاء

التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز لولاية الاغواط، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها قام الباحثان باتباع المنهج الصفي التحليلي، وتم استعمال الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما تم اجراء الدراسة على عينة مكونة من (124) عامل تم اختيارها بالطريقة الاحتمالية الطبقية. وتم تحليل البيانات ومعالجتها باستخدام التكرارات والنسب المئوية وانتهت الدراسة إلى النتائج التالية:

-تؤثر بيئة العمل الداخلية بأبعادها (الظروف المادية والمعنوية) على تعزيز الولاء التنظيمي

- الظروف المادية المناسبة كالأجر والمكافآت تعتبر من المتطلبات المهمة التي تسهم في ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي.

- الظروف المعنوية الملائمة كالعلاقات داخل المؤسسة والمشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في تعزيز الولاء التنظيمي.

9-2-22- دراسة (سلام، 2020) بعنوان مقاومة التغيير وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة وتركيب الحافلات والشاحنات بالرويبة (SNVI):

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن العلاقة القائمة بين مقاومة التغيير التنظيمي ومستوى الولاء التنظيمي، لدى عينة من العاملين بمؤسسة صناعة وتركيب الحافلات والشاحنات بالرويبة، والبالغ عددهم (404) عامل من فئات مختلفة (إطارات، متحكمين، منفذين). وكذا محاولة التعرف على مستوى الولاء التنظيمي ومقاومة التغيير التنظيمي لدى عينة البحث. وبهدف تحقيق أغراض الدراسة قام الباحث باتباع المنهج الوصفي الارتباطي، وقام باختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية، واستخدم في الدراسة أداتين لجمع البيانات، تتمثل الأداة الأولى في اعداد استبيان لمقاومة التغيير التنظيمي، أما الأداة الثانية فتتمثل في مقياس الولاء التنظيمي لـ مودي وزملائه سنة 1976. ولمعالجة بيانات الدراسة واختبار فرضياتها تم استعمال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون. وانتهت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة تركيب وصناعة الشاحنات والحافلات (SNVI)مرتفع.

-مستوى مقاومة التغيير التنظيمي لدى عمال مؤسسة تركيب وصناعة الحافلات والشاحنات (SNVI) متوسط.

- توجد علاقة موجبة بين عملية التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة تركيب وصناعة الحافلات برويبة (الإطارات، المتحكمين، المنفذين).

-توجد علاقة موجبة بين أسباب مقاومة التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة تركيب وصناعة الحافلات برويبة (الإطارات، المتحكمين، المنفذين).

-توجد علاقة موجبة بين الأساليب الإدارية في التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي والولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة تركيب وصناعة الحافلات برويبة (الإطارات، المتحكمين، المنفذين).

9-2-23-دراسة (بن دحو وقدور بن عباد ، 2020) بعنوان الولاء التنظيمي لدى موظفي الجمارك وعلاقته بالخصائص الشخصية: هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لدى عينة قصدية من موظفي الجمارك بوهران والبالغ عددهم (227) موظف، وكذا محاولة الكشف اذا ما كان هناك فروق في مستوى ولائهم التنظيمي تبعا لبعض المتغيرات الشخصية، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم اتباع المنهج الوصفي، كما تم استخدام مقياس ألن وماير(Allen & Meyer 1990) لجمع البيانات، وتم استعمال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار ت، اختبار Anova ، معادلة شفيه. وانتهت الدراسة إلى النتائج التالية:

-مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة لدى أفراد العينة متوسط.

-لا توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المعياري، الاستمراري) تبعا لمتغير الجنس

-توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي المعياري لدى أفراد العينة تبعا لمتغير الاقدمية لدى موظفي الجمارك.

-عدم وجود فروق في مستوى الولاء المستمر والولاء العاطفي لدى موظفي الجمارك تبعا لمتغير الأقدمية.

تعقيب عام على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين أنها قد تعددت وتباينت، بتباين الأهداف التي سعت لتحقيقها. لذا ستحاول الباحثة استعراض أهم أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السالفة، من حيث الموضوع والمنهج والبيئة والأداة والمجتمع والعينة، إضافة إلى تبيان أوجه الاستفادة منها وتوضيح ما يميز الدراسة الحالية عن باقي الدراسات.

أولا–أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1–من حيث الموضوع:

بعد الاستعراض والتمعن في الدراسات السابقة نجد أن موضوع دراسة الباحثة يتشابه من جهة تناول أنماط الدافعية وفق نظرية العزم الذاتي مع كل من: دراسة Blais وزملائه (1990)، دراسة جفال (2006)، دراسة طويل (2008)، دراسة بوزيد (2011)، دراسة جدال (2012)، دراسة جفال ودوقة (2016)، دراسة اليازيدي ولوزاني (2016)، دراسة طويل (2018). في حين تختلف هذه الدراسة عن الكثير من الدراسات السابقة التي تطرقت للدافعية، فمنها التي اقتصرت على دراسة الدافعية بشكل عام دون التطرق إلى أنماطها، كدراسة روبنس (2005)، دراسة الالدي وأغونتودو (2015)، دراسة أتس ويلماز (2018)، دراسة ميلودي وفريوه (2019)، دراسة أبو عيشة (2019). ومنها التي تطرقت لدراسة نمطين فقط هما الدوافع الذاتية والدوافع الخارجية، دون التطرق إلى نمط اللادافعية على سبيل المثال: دراسة Barbuto وزملائه (2001) و(2011)، دراسة Hadi وAdil (2010). وهناك دراسات أخرى اقتصرت على تناول نمط واحد من الدافعية ألا وهو الدافعية الذاتية، كدراسة المطيري (2011)، دراسة حسيني (2016). في حين هناك دراسات أخرى تناولت الدافعية، وفق نموذج خصائص العمل لـ هاكمان وأولدهايم كما في دراسة: ضاهر (2016) ودراسة اليعقوبي (2016).

علاوة على هذا نجد أن جميع هذه الدراسات تختلف عن الدراسة الحالية، كونها تطرقت إلى دراسة الدافعية وعلاقتها بكل من الرضا الوظيفي، الأداء المهني، الأجور، استراتيجيات التعلم، استراتيجيات حل المشكلات، الصحة

النفسية، الاتصال الداخلي، المواطنة التنظيمية، الابداع المكافآت، التقدير، المثاقفة، الكفاءة المهنية. بينما البحث الحالي تناول هذا الموضوع وعلاقته بمتغير آخر ألا وهو الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة.

كما يتشابه موضوع الدراسة الحالية من جهة تناول الولاء التنظيمي وفق نموذج ألن ومايير مع كل من: دراسة مايير وألن (1991)، دراسة الخشالي (2003)، دراسة Gautman وزملائه (2004)، دراسة Harchiori & Henkin (2004)، دراسة المحتسب وجعلود (2007)، دراسة داليوريا وآخرون (2011)، دراسة شلش (2015)، دراسة سعدي وماحي (2016)، دراسة مالكي (2016)، دراسة شلبي وحمريط (2016)، دراسة دغفل وآخرون (2017)، دراسة بريكة وهيشر (2018)، دراسة صواش (2019)، دراسة حصباية وبورقبة (2020)، دراسة بن دحو وقدور بن عباد (2020).

في حين تختلف هذه الدراسة عن بعض الدراسات التي تطرقت للولاء التنظيمي ككل، دون التطرق إلى أبعاده منها على سبيل المثال دراسة Iqbal (2010)، دراسة Ardiansyah (2017)، دراسة بولبداوي (2019)، دراسة سلام (2020)، كما اختلف موضوع الدراسة الحالية مع جميع الدراسات المذكورة سالفا، كونها ربطت الولاء التنظيمي مع متغيرات أخرى على غرار الدافعية كالخصائص الشخصية، أنماط القيادة، المناخ التنظيمي، الرضا الوظيفي، مقاومة التغيير، بيئة العمل، التمكين، الاتصال الإداري، التحفيز، الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة.

2-من حيث المنهج:

من العرض السالف نلاحظ أن الدراسة الحالية، تتفق مع معظم الدراسات المذكورة في انتهاجها للمنهج الوصفي التحليلي. كما اتفقت من جهة أخرى مع بعض الدراسات التي تناولت المنهج الوصفي الارتباطي، كما في دراسة جفال (2006)، دراسة طويل (2008)، دراسة جدال (2012)، دراسة بوزيد (2011)، دراسة جفال ودوقة (2016)، دراسة طويل (2018)، دراسة رحيم خلو علي وآخرون (2018)، دراسة سلام (2020).

في حين تختلف عن بعض الدراسات، كونها استخدمت إلى جانب المنهج التحليلي مناهج أخرى، فمثلا في دراسة أتس ويلماز (2018) ودراسة أبو عيشة (2019) استخدم المنهج المسحي، وفي دراسة دغفل وآخرون (2017) استخدم المنهج الاستقرائي، أما دراسة البصير (2018) فاعتمدت على منهج دراسة حالة. وفي دراسة حسيني (2016) استخدم المنهج الكمي.

3-من حيث البيئة:

تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السالفة في تطبيقها في البيئة الجزائرية، كدراسة جفال (2006)، دراسة طويل (2008)، دراسة مالكي (2016)، دراسة بلطرش وجميل (2019)، دراسة بولبداوي (2019)، دراسة سلام (2020)، دراسة زحزاح وعيشاوي (2020) وغيرها. في حين تختلف مع دراسات أخرى لتطبيقها في بعض الدول العربية الأخرى مثل دراسة الخشالي (2003) بـ الأردن، دراسة الأحمدي (2004) بالسعودية، دراسة المحتسب وجعلود (2007) بفلسطين، دراسة شلش (2015) بسوريا، دراسة البصير (2018) بالسودان. والبعض الآخر منها أجريت في الدول الأجنبية كدراسة Marchiori & Henkin (2004) بالولايات المتحدة وكندا، دراسة غوتام (2004) بالنبال، دراسة Iqbal (2010) بباكستان، دراسة Ardiansyah (2017) بأندنوسيا، دراسة أتس ويلماز (2018) بتركيا.

كما تتشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات المذكورة في تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية الصناعية. وتختلف مع البعض منها كونها طبقت في المؤسسات الخدماتية والمؤسسات التعليمية، وطبق عدد آخر من الدراسات السالقة الذكر في المؤسسات الاستشفائية.

4-من حيث المجتمع:

تختلف مؤسسة اجراء الدراسة الحالية عن مكان اجراء كافة الدراسات السالفة الذكر، حيث تمثل مجتمع الدراسة الحالية في عمال مؤسسة كوندور برج بوعريريج.

5-من حيث طريقة انتقاء العينة:

اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات المذكورة في طريقة انتقاء العينة بالطريقة العشوائية الطبقية كما في دراسة: مالكي (2016)، دراسة بولبداوي (2019)، دراسة سلام (2020)، دراسة زحزاح وعيشاوي (2020)، دراسة ضاهر (2016). بينما اختلفت مع بعض الدراسات في انتقائها للعينة بالطريقة العشوائية البسيطة كما في دراسة سعدي وماحي (2016)، دراسة Karimi (2017)، دراسة صواش (2019). واختلفت مع البعض الآخر أيضا لانتقائها للعينة بالطريقة القصدية كما في دراسة جعلود والمحتسب (2007)، دراسة طويل (2008)، دراسة بن بريكة وهيشر (2018) دراسة خلو علي وآخرون (2018). بالإضافة إلى اختلافها مع دراسة ميلودي وفريوة (2019) لاستخدامها للعينة الغير العشوائية

6-من حيث أداة جمع البيانات:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات المذكورة في استعمال الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة للبحث. واتفقت مع معظم الدراسات في استعمال مقياس متعدد الأبعاد للولاء التنظيمي الذي أعده ألن وماير. في حين اختلفت مع دراسات أخرى كونها استعملت مقياس موداي وزملائه لقياس الولاء التنظيمي كدراسة بولبداوي (2019)، دراسة سلام (2020) ودراسة Iqbal (2010).

7-من حيث الأساليب الإحصائية:

اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات المذكورة، في توظيف الأساليب الاستدلالية والأساليب الوصفية.

ثالثا-جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في:

أ-الوصول إلى صياغة دقيقة لعنوان الدراسة الموسوم بـ: الدافعية وفق نظرية العزم الذاتي وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي.

ب-اثراء الخلفية النظرية للدراسة، فالدراسات المذكورة ساعدت في تكوين تصور شامل إزاء الدافعية والولاء التنظيمي.

ج-الاستفادة من تلك الدراسات في تحديد الإطار العام للدراسة، أي في صياغة مشكلة البحث وتحديد وبناء الإشكالية وصياغة أسئلتها وفرضياتها وتحديد أهدافها.

د-الاستفادة من الدراسات المذكورة في تصميم استبيان الدافعية للعمل وفق نظرية العزم الذاتي وتحديد محاوره وصياغة بنوده.

- الاستفادة منها في اختيار المقياس الملائم لجمع بيانات الولاء التنظيمي من أفراد عينة الدراسة.

- الاستفادة منها في اختيار المنهج الذي يتلاءم مع الدراسة الحالية.

-التعرف على أهم المعالجات الإحصائية المناسبة، لتوضيح وتسهيل الصورة للباحثة في اختيار أدوات اللازمة لمعالجة بيانات دراستها الحالية.

-تم استثمارها في تفسير ومناقشة نتائج الدراسة الحالية.

-التحقق من أن هذه الدراسة ليست تكرارا لأي دراسة من الدراسات السالفة.

-وضع المقترحات والتوصيات.

رابعا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة عن سابقاتها في كونها عالجت فجوة علمية متعددة الجوانب، بتطرقها لموضوع جديد ألا وهو الدافعية وفق نظرية العزم الذاتي وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي وفق نموذج ماير وألن. وحسب علم الباحثة لا توجد هناك دراسات درست هذين المتغيرين معا، كذلك تضمنت هذه الدراسة تنوعا في المنهج حيث استعملت مدخلين من مداخل المنهج الوصفي وهما المدخل التحليلي والمدخل الارتباطي وذلك لتكوين فكرة دقيقة عن مشكلة البحث، كما لم تلتزم هذه الدراسة بفئة واحدة فقط من العمال، إنما تضمنت ثلاثة فئات الإطارات، المتحكمين، المنفذين، وذلك لضمان تشخيص الواقع بدقة وضمان تمثيلية العينة للمجتمع. علاوة على ذلك تعددت أدواتها حيث اشتملت المقابلة، الاستبيان، وذلك من أجل جمع المعلومات بدقة. كل هذا يفضي أهمية خاصة للبحث العلمي.

خلاصة الفصل:

اشتمل هذا الفصل على عرض وتقديم الإطار العام للدراسة، والذي يعد أحد الفصول الجوهرية في الدراسة الحالية، كونه بمثابة الأرضية التي ستبنى عليه الباحثة جميع مراحل دراستها الآتية، سواء المراحل المتعلقة بالجانب النظري أو المراحل المتعلقة بالجانب التطبيقي.

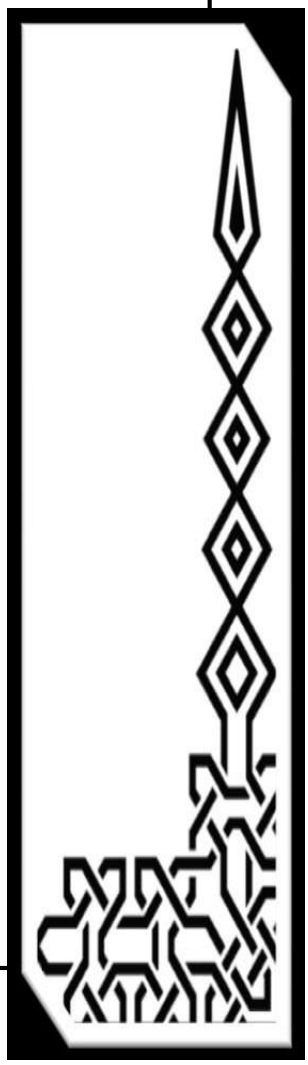
الفصل الثاني

دافعية العمل

تمهيد

1 -ظهور مصطلح الدافعية في المنظمات
2 -تعريف الدافعية
3-المفاهيم المرتبطة بالدافعية
4-أنواع الدافعية
5-نماذج لدوافع العمل
6-خصائص الدافعية
7-أهمية الدافعية
8-مصادر الدافعية للسلوك والأداء
9-وظائف الدافعية
10-دورة دافعية العمل
11-أبعاد الدافعية
12-مكونات الدافعية
13-مؤشرات الدافعية القوية والمنخفضة لدى العاملين
14-العوامل المؤثرة في زيادة الدافعية
15-العوامل المعيقة للدافعية والتحفيز داخل المنظمات
16-قياس الدافعية
17-نظرية العزم الذاتي

خلاصة



تمهيد:

يعد موضوع دافعية العمل احدى المسائل الساخنة سواء بالنسبة لأصحاب العمل، أو الموظفين أنفسهم، وكذلك بالنسبة للباحثين والأكاديميين والمعنيين في فهم واستيعاب سلوك العمل في مجال علم النفس العمل والتنظيم، فالكل يسعى جاهدا وبحسب زاوية حرصه وعنايته في الموضوع للتعرف على القوى التي تدفع طاقة الموظف لبذل الجهد المنتظر والمتوقع منه من جهة، ومن جهة أخرى محاولة الاطلاع على السبل والعوامل التي يمكن أن تفضي إلى إحراز المزيد من الدافعية للعمل. كل هذا يجسد فصلا نظريا هاما في حقل علم النفس العمل والتنظيم نطلق عليه فصل دافعية العمل (طه، 1994) والذي ستقوم الباحثة من خلاله عرض معنى الدافعية للعمل، المفاهيم المرتبطة بها، أنواعها، خصائصها، أهميتها ودورها في سلوك الأفراد داخل التنظيم، ثم سيتم عرض وظائفها ومراحل حدوثها، وكذا أبعادها ومكوناتها ومؤشراتها، وكذلك عرض أهم العوامل المؤثرة فيها إيجابا وسلبا وكذا طرق قياسها. علاوة على هذا سيتم تقديم عرضا للنظرية التي تبنتها الباحثة كإطار مرجعي للدراسة ألا وهي نظرية العزم الذاتي، وذلك بغرض تقديم رؤية واضحة للدافعية في مجال العمل.

1-ظهور مصطلح الدافعية في المنظمات:

برز مصطلح الدافعية للمرة الأولى كموضوع بحث ودراسة في أعمال "تولمان" Tolman (1932) و"لوين "Lewin (1936)، أين كانت الاهتمامات الأولى لعلماء النفس مرتكزة نحو دراسة الأسرة والمدرسة والكنيسة والحزب السياسي. وبعدها سارت المنظمة موضوع للدراسة، حيث اعتبرت بداية النصف الثاني من القرن العشرين نقطة الانطلاقة الأصيلة في دراسة موضوع الدافعية. سواء من ناحية صياغة المفاهيم بدقة واحكام ومعالجتها اجرائيا، أو من ناحية دراسة مناهج البحث وطرائق القياس. كما أدت البيئة الاقتصادية للنصف الأول من القرن العشرين بالمسؤولين إلى التفكير في المردودية المرتفعة في الإنتاجية، هذا ما أدى بدروه بمسيري ومديري المنظمات إلى استشارة علماء النفس الاجتماعي، حيث كان البحث الرئيسي لهم يدور نحو كيفية خلق الفعالية الفردية والجماعية داخل المنظمة. وفي هذه المرحلة شدد علماء النفس للمنظمات على ضرورة الحرص

والاهتمام بالدافعية عند الموظفين. كون الدافعية تعد على المستوى الفردي العامل الجوهري للأداء في الشغل، أين يتم الأخذ بعين الاعتبار قدرات الأشخاص سواء كانت عقلية أو جسدية أو معرفية، وكذلك الاهتمام بالنظام المتواجد ضمن المؤسسة مثل التقنيات البشرية والإدارية. كما يمكنها أن تؤثر أيضا بشكل مباشر على الأداء الفردي لكل موظف في المنظمة. ومن هنا جاء الاهتمام بمصطلح الدافعية لدى المسؤولين في المنظمات. بحيث أصبحت المنظمات تتخذ عدة إجراءات للرفع من دافعية الموظفين من أجل تحسين وزيادة مستوى كفاءتهم وأدائهم في عملهم، وتعكس هذه الإجراءات في الاعتماد على تحسين الأجور والمكافآت المادية والمعنوية كالترقية، التقدير والاحترام... وغيرها، أو الاعتماد على كليهما بغرض زيادة مستوى الدافعية والرضا الوظيفي للموظفين. (طويل، 2018)

2-تعريف الدافعية:

"إن التعاريف التي عالجت الدافعية كثيرة ولا يمكن ذكرها كاملة، فقد عد بعض العلماء أمثال "برازار" Brassard (1996) ثمانية وتسعين تعريفا للدافعية، كما تباينت النظريات ووجهات نظر العلماء في التعامل مع ظاهرة الدافعية " (عياد، 2017، ص. 92)، ولذا ستحاول الباحثة في هذا الجزء عرض بعض التعاريف من وجهات نظر متباينة.

الدافعية تعد عاملا مهما يتجاوب مع قدرات وإمكانات الشخص، للتأثير على تصرف الأداء الذي يظهره الشخص في الوظيفة، وتمثل القوة (force) التي تحرك وتثير الشخص لإنجاز الشغل، أي قوة الحماس أو الرغبة لأداء الواجبات المهنية، وتنعكس هذه القوة في شدة الجهد المبذول من قبل الفرد، ودرجة دأبه واستمراريته في الأداء، وفي مدى منحه لأحسن ما لديه من مهارات وقدرات في الشغل. (عاشور، دون سنة)

كما تعرف على أنها عبارة عن "مجموعة من الرغبات والحاجات والقوى الداخلية المحركة والموجهة للسلوك الإنساني نحو أهداف معينة، فهي كل ما ينشط السلوك الإنساني ويحافظ عليه أو يغير اتجاه السلوك وشدته وطبيعته". (حسونة، 2011، ص. 79)

وتعرف أيضا على أنها سلوك هادف موجه في النهاية نحو تحقيق الهدف الأساسي. (Bermard Et al, 2005)

وقد عرف "هوي" و"ميسكل" Hoy.&.Miskel الدافعية بأنها قوى مركبة تدير الحاجات، أو العمليات النفسية الداخلية، والتي تباشر بتحريك وتوجيه نشاط الفرد نحو إحراز غاية. (حمادات، 2008)

أما "سنج" (Singh, 2001) فقام بتعريفها على أنها رغبة أو قوة داخل الشخص تحركه للقيام بتصرف أو لأداء العمل المعين.

بينما "أندرسون" Anderson (2002) أن الدافعية للعمل تجسد سلسلة من الحاجات والاهتمامات، التي تتأثر بالمحيط الخارجي وتبرز من خلال السلوك التنظيمي والقرارات الوظيفية. (عبد الحميد، 2019)

ويرى كل من "شنك وبينتريتش وميتس"(Schunk ,Pintrich & Meece ,2008) أن الدافعية عملية موجهة نحو الهدف، تقوم بتحريك الأنشطة وتوجيهها واستئنافها، بمعنى آخر هي المحرك لأي عمل معين.

أما "سالم وسعدي" (2013) فيعرفان الدافعية المهنية على "أنها تلك القوى الداخلية التي يشعر بها الفرد وتدفعه إلى توظيف الكفايات والمعارف والمهارات والطاقات، التي يمتلكها الفرد في محيط مهنته". (عبد الحميد، 2019، ص. 278)

بينما يعرف "روسال" Roussel (2000) الدافعية على أنّها تلك الآلية، التي تنشط وتحرك وتحافظ على استمرار سلوكيات الأفراد المتعلقة بالعمل باتجاه احراز الغايات.

وعرفها "عياصرة" (2006) بأنها "الطاقة والحماس اللتان تمتلكان الشخص في محيط مهنة معينة". (الركابي، 2019، ص. 224)

بينما يرى كل من "بلانشارد" و"هيرسي" Blanchard & Hersey "الدوافع على أنها الحاجات والرغبات الكامنة في الفرد، وهي توجهه نحو أهداف يدركها الفرد إدراكا شعوريا أو لا شعوريا". (بوتيقار وزايد، 2017، ص. 252)

كما يتناول كل من " هامبتون" Hampton وغيره على أن "الدافعية هي مجموعة من القوى المنشطة والمحركة التي تأتي من داخل أو من خارج الفرد، بحيث تدفعه لانتهاج

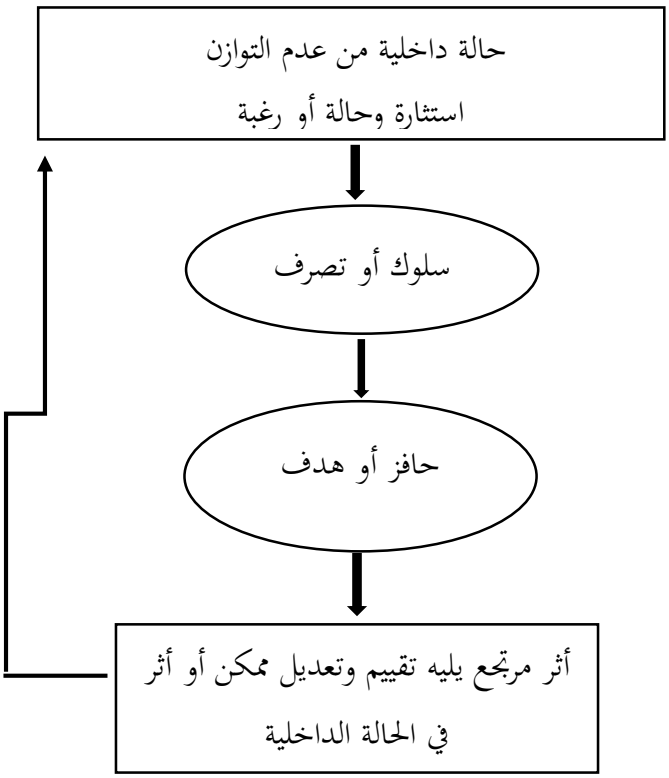
سلوك معين، ويوضح هذا التعريف أن الدافعية عملية معقدة بسبب تعاملها مع قوى داخلية وخارجية موجهة للسلوك الإنساني". (مجاهدي، 2018، ص. 252)

أما "أحمد دوقة" (2002) يعرف الدافعية على "أنها مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل إعادة التوازن الذي أختل، فالدوافع بهذا المفهوم تعتبر المحرك الذي يقف وراء سلوكات الفرد الموجه نحو أهداف معينة وتكون إما داخلية أو خارجية". (بوتيقار وزايد، 2017، ص. 252-253)

كما يقصد بالدافعية "الحالات الخارجية والداخلية التي نستدل منها على سلوك الفرد، بوصفه مؤشرا لمقدار ما يقوم به الفرد من الأداء". (عدنان، 2020، ص.591)

من خلال هذه التعاريف السالفة الذكر يتضح لنا أن الدافعية، مفهوم مركب ومعقد يقصد بها تلك القوى التي تصدر عن الفرد، وناتجة عن مجموعة من العوامل منها الداخلية ومنها الخارجية. وتدفع الفرد لإحراز أهداف ما.

سيتم تلخيص مضمون تعريف الدافعية من خلال نموذج تصويري مبسط للدافعية (مجاهدي، 2018، ص. 253) كما هو موضح في الشكل رقم (02).



الشكل رقم (02): يمثل نموذج مبسط لعملية الدافعية المصدر: (مجاهدي، 2018، ص.253)

3-المفاهيم المرتبطة بالدافعية:

ثمة العديد من المفاهيم التي تتصل بالدافعية وغالبا ما تكون محركة للسلوك وموجهة له، ومن أمثلة هذه المفاهيم الباعث، الحافز، الحاجة وثمة مفاهيم أخرى كالهدف والميل والقيم والطموح فجميعها مفاهيم لها ارتباط وطيد بالدافعية. وفيما يلي سنتطرق إلى كافة هذه المفاهيم وصلتها بالدافعية (أبو علام، دس ن).

3-1-الباعث Incentive: "يعرف الباعث على أنه شيء خارج الذات يستثير الدافع ويستحثه، فتدفع الشخصية في سلوك يستهدف الحصول على هذا الشيء وبالتالي يصبح هذا الشيء باعثا للفرد". (طه، 2003، ص. 115). "كما يعرف الباعث أيضا على أنه موضوع أو شخص أو موقف ندركه على أنه قادر على اشباع حاجة ما، فالطعام والمال والانتماء والتقبل يمكن أن تعمل كلها على أنها بواعث، وتؤثر على سلوكنا " (عبد الخالق، 2010، ص. 47). إذن "الباعث يختلف عن الدافع، فالدافع داخلي والباعث هو الموضوع الخارجي، الذي يختزل الحاجة أو يشبعها". (غباري، 2008، ص. 117).

3-2-الحاجة Need : "يعرفها مورفي (Murphy, 1974) بأنها شعور بنقص في شيء معين، إذا ما وجد تحقق الاشباع". (غباري، 2008، ص. 46) وتشير كذلك الحاجة إلى شعور الكائن الحي بالنقص في المتطلبات الجسمية والمتعلمة، فهي تظهر مثلا حينما تحرم خلية في الجسم من الغذاء أو الماء أو غيره، إذا ما وجدت تحقق الاشباع. وبناء على ذلك فإن الحاجة هي نقطة البداية لإثارة دافعية الكائن الحي، والتي تحفز طاقته وتدفعه في الاتجاه الذي يحقق اشباعه. ويشير أيضا مفهوم الحاجة الى نقص عناصر معينة في البيئة ويصبح هذا النقص أو القصور الذي لا يعبر بالضرورة نقصا فيزيقيا أو عضويا – بل قد يكون نقصا في صور التواصل السلوكي مع البيئة، حاجة نفسية أو متطلبا نفسيا لدى الكائن الحي، ويمكن تقسيم الحاجات الى نوعين: الحاجات الفيزيولوجية مثل الحاجة للطعام والشراب، والحاجات النفسية مثل حاجات الأمن والسلامة، حاجات المحبة والانتماء، حاجات الاحترام واثبات الذات وتأكيدها، حاجات المعرفة، وتضم هذه

الحاجات الأخيرة الفضول وحب الاستطلاع والبحث عن الأسباب والسعي وراء المعرفة والفهم. (جناد، 2014، ص. 46)

3-3-الحافز Drive: يعبر عن العائد أو الحصيلة أو الشيء المتاح خارج الشخص ويرغب أن يحصل عليه، والحوافز يمكن أن تكون ذات آثار جيدة (إيجابية)، كما يمكن أن تكون ذات آثار سيئة (سالبة) (ماهر، 2003). وحسب العتوم عدنان يوسف وآخرون (2014) فإن الحافز يقترن بمفهومي الدافع والحاجة، ويعمل على توجيه الدافعية وتحديد القدرة على اشباع الحاجات وتحقيق التوازن، فإما تكون الحوافز داخلية كالرغبة في التفوق أو خارجية كالمديح، حيث تعمل الحوافز الإيجابية على تقوية الدافعية، بينما تعمل الحوافز السلبية على اضعافها. ويرادف البعض بين مصطلحي الحافز والدافع على أساس أن كلاهما يعرب عن حالة التوتر العامة، نتيجة لاستشعار الشخص بحاجة معينة، وفي مقابل ذلك هناك من يميز بين المصطلحين على أساس أن الحافز أقل عمومية من مفهوم الدافع. (دلال، 2019، ص. 40) كما أن" الدافع قوة داخلية تحرك النفس وتوجه سلوك الفرد بهدف اشباع حاجة داخلية تمثل الأسبقية من حيث الالحاح، أو أنه ذو طبيعة شخصية تتفاوت من فرد لآخر. أما الحافز فهو مؤثر بيئي غرضه اثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها وهو نابع من أثر المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة ويمارسه المدير في أي مستوى تنظيمي اتجاه مرؤوسيه". (الطائي والعبادي، 2015، ص. 86)

3-5-الهدف: يوجد في نهاية دورة الدافعية، وهو أي شيء يعمل على تخفيف الحاجة والتقليل من الحافز، فعند تحقيق الأهداف يتم إعادة التوازن النفسي والجسدي ويقلل من الحوافز. فمثلا عندما يكسب الفرد أصدقاء فإن ذلك سيؤدي إلى إعادة ميزان التعادل، ويعمل على التقليل من الحوافز المتماثلة كالانتماء. فالهدف عبارة عن النتيجة المدركة المباشرة لأداء هادف لإشباع تحقيق الذات. أما الهدف من الناحية السيكولوجية هو عبارة عن المضمون الدافعي-التحفيزي للوعي، والذي يدركه الانسان كنتيجة مباشرة وقريبة التوقع لأدائه. (بني يونس، 2007، ص ص. 18-19)

3-6-القيم Values: تعرف القيم على أنها "توجيه لفئة كاملة من الأهداف التي تعتبر هامة في حياة الفرد. ويطلق على القيمة اسم هذه الفئة من الأهداف. ولعل أفضل تصنيفات القيم هو تصنيف ادوارد سبرانجر (Eduard Spranger) القيمة النظرية، القيمة الاقتصادية، القيمة الجمالية، القيمة السياسية، القيمة الاجتماعية، القيمة الدينية". (أبو علام، د ن س، ص. 200) أما "بوسنر ومونسن" Posner & Munson (1979) صرحا أن القيم يقصد بها ايمان الشخص بما هو صائب أو مغلوط، مقبول أو مرفوض، منصف أو غير منصف، مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه. (الطجم والسواط، 2003) ونجد أن ثمة لبس سائد بين بعض الباحثين حول استعمال كل من القيمة والدافع كأحد جوانب لمفهوم أكثر شمولا هو الدافعية. بحيث يمكن استعمال القيم بالتناوب مع الدافعية، على سبيل المثال تعامل ماكليلاند (McClelland) مع الدافع للإنجاز كقيمة ودعم ولسون (Wilson) ذلك بنتائج بحثه، والتي أظهرت أن هنالك صلة بين الدافع للأمن وقيمة الأمن القومي على مقياس القيم لروكتش. وتصرف" فيذر" مع الدافعية كمرادفة للقيمة. حيث قام بتعريف القيم على أنها بناء مترابط يحتوي على الضمير، والموقف الراهن الذي يتواجد الشخص فيه، وأنها تتألف مما يبصره الشخص جيدا أو رديئا، إيجابيا أو سلبيا. وأوضح "فيذر" أن هذا يتماشى مع "النظرية المعرفية-الدافعية" التي تؤيد الافتراض القائل بأن دوافع الناس لمواضيع أو أنشطة في ظروف معينة يتم تحديدها وفقا لرغبتهم، لما هو مفضل أو غير مفضل في تلك الموضوعات والأفعال، وما هو جيد يجربون التوصل اليه وما هو غير جيد يجربون الابتعاد عنه. وتصور القيم كما يعتقد "فيذر" هي فئة من الدوافع لا يقصد أن جميع القيم تعد دوافع، ففي بعض الأوقات يبتغي الفرد شيئا معين أو يشعر أن هناك حاجة لعمل ما ولكنه لا يفعل شيئا. إذن للقيم جانبان أحدهما سلبي والثاني إيجابي. وفي ضوء تعريف الدافع على أنه حالة حسية تدفع الكائن الحي إزاء هدف محدد وأنه أحد المحددات الرئيسية للتصرف نستطيع مقارنة الدافع والقيمة على مبدأ نوع الهدف في كل منهما. حيث يكون الهدف في القيمة من النوع المطلق ويتصف بالوجوب كما يتجلى في قول الفرد: (يجب أن أفعل هذا). بينما بالنسبة للدوافع فالهدف يتصف بالرغبة

كما يتجلى في قول الفرد: (أود أن أفعل هذا). أما اذا كان الدافع ليس له قيمة فإن الفرد لا يشعر ناحيته بالرغبة. (محمد خليفة، 2000)

3-7-الميـــــل Interest: مصطلح يدل على الأشياء التي نهواها أو نبغضها وعلى الأشياء التي نخيرها أو ننفر منها. فالشخص يطور في ميدان حياته حبا أو كرها لأشياء تولج ضمن تجاربه وخبراته. وهذه الأشياء التي يحبها لها تأثير بارز على تصرفه، فهو يتفادى ما يستكره ويتطلع إلى ما يهوى. ولذلك أصبح لما يوده الفرد أو يبغضه شأن كبير في تحديد تصرفه. فالشخص حين يحب عمل معين يهتم بمعرفة المزيد عنه ويبذل أقصى جهد لأدائه، بينما الشخص الذي يستكره عمل معين فإنه يميل إلى اجتنابه. كما أن الفرد الذي يميل إلى عمل معين ينجذب إلى الانتباه فيه محاولا أن يلم بكافة نواحيه، ويحس بمتعة ولذة في أدائه وانجازه. ويبقى نشاطه متواصلا ودرجة إشباعه وإرضائه مرتفعة. فالميل يفضي إلى الاهتمام بالمثيرات المتصلة بالموضوع أو الظواهر والأحداث أو الأفكار المتصلة بها. ولذلك تعد الميول مهمة كونها تحدد في العديد من الأوقات مسار النشاط الذي سيهدف الفرد اليه. وعلى هذا المبدأ نستطيع أن نقول: (أن الميول تعد دافعا من دوافع التعلم والعمل). (أبو علام، د س ن)

3-8-الاتجاهـــات Tendencies: يعرف (عفيفي وعبد الهادي، 2003) الاتجاهات على أنها " مجموعة من الانطباعات في ثقافة مجتمع ما نحو موضوع أو فكرة معينة، وقد تكون موضوعية أو تتأثر بقدر أو بآخر من العاطفة وهي تؤثر في سلوك الفرد أو الجماعة نحو الموضوع أو الفكرة". (ص 386)

كما يعرف أيضا الاتجاه إزاء شيء معين على أنه الاعتقاد أو عدم الاعتقاد بذلك الشيء. ويشمل الاتجاه على ثلاثة نقاط جوهرية (أبو علام، د س ن):

أ-هـدف موضـوع الاتجـاه: وهذا الموضوع يقترن بعوامل معرفية هي ما يدركه أو يعرفه الشخص عن الموضوع.

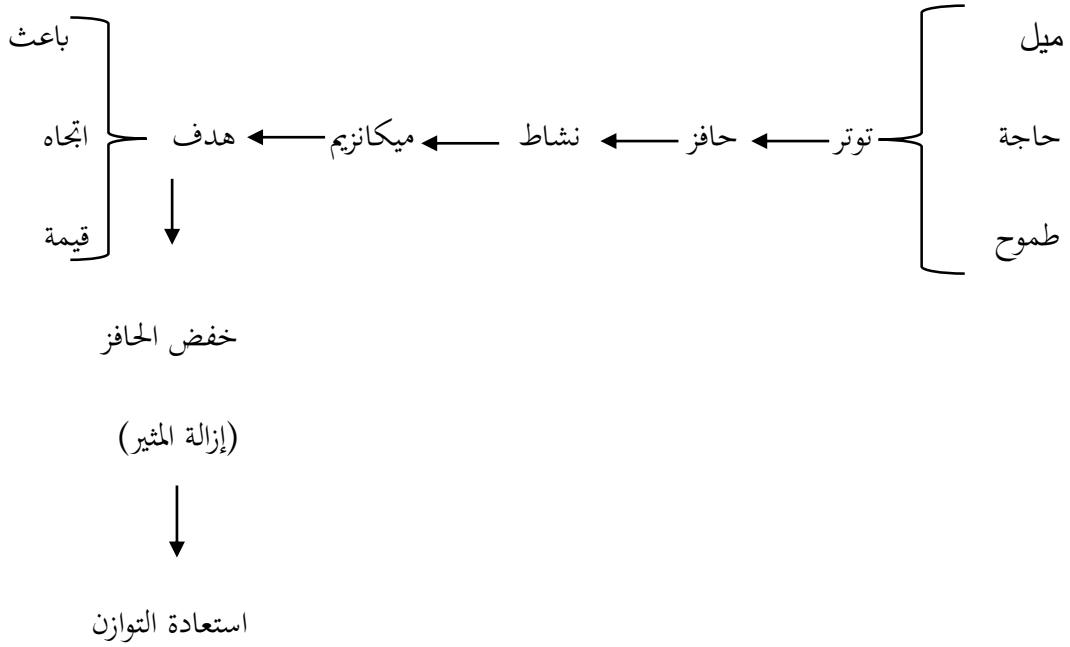
ب-حالـة انفعاليـة عاطفيـة: هي الإحساس حيال الموضوع بإحساس معين سواء كان هذا الإحساس جيد أو سيء.

ج-توجيه السلوك: استنادا على الحالة الانفعالية عند الفرد تلقاء موضوع الاتجاه، نجده يصبو الى أداء تصرف ما إما مناصرا أو محتجا له.

وبالتالي الاتجاهات شبيهة بالدوافع تثير وتحرك النشاط وتوجهه حيال مقصد معين.

3-9-الطموح Aspiration: يعرف " دريفر" (Driver 1952) الطموح على أنه "الاطار المرجعي الذي يتضمن اعتبار الذات أو مستوى الذي على أساسه يشعر الفرد بالنجاح والفشل". (جناد، 2014، ص. 77) ويعرف أيضا مستوى الطموح هو الهدف الذي يضعه الشخص في سياق السلوك المحفز ويطمح لتحقيقه، مع مراعاة توجهاته وشروطه الموضوعية، وهو يلائم المعايير التي يضعها الشخص. ويمكن القول أن مستوى الطموح هو المستوى الذي يحدده الشخص لنفسه للوصول إليه في المستقبل في وظيفة معينة، لأن النجاح يمكن تأويله على أنه أداء مساو أو أعلى من المستوى الذي يسعى إليه الشخص. بينما الفشل يجسد دون المستوى الذي كان الشخص يسعى للوصول إليه. كما أن تحديد مستويات الطموح، تظهر الأهداف التي يجب تحقيقها. وهذه المستويات الموضوعة المطلوبة التي يصبو الشخص لإحرازها، تحفز الشخص إلى استخدام كل طاقاته وقدراته للوصول لهذه المستويات. فالشخص الطموح هو الشخص الذي لا يكتفي بمجرد التوفيق والنجاح في وظيفة أو عمل ما. ولكنه يحاول تحقيق التفوق فيه. (جديدي، 2014)

بعد الانتهاء من شرح وتوضيح المفاهيم المتصلة بالدافعية نستطيع وضع مخطط يوضح تسلسل السلوك المدفوع كالتالي: (أبو علام، د س ن):



الشكل رقم (03): يمثل تسلسل السلوك المدفوع المصدر (أبو علام، د س ن، ص. 202)

بناء على التخطيط السابق يلاحظ أن الدافعية في نشوؤها قد تتأثر بعوامل عديدة، منها ما يقترن بالشخص ذاته كشعوره بحاجات أو ميول أو طموحات، ومنها ما يقترن بالمحيط كالغايات التي تعمل على اشباع الدوافع ومن بينها البواعث والاتجاهات والقيم. ولهذا يفضل العديد من السيكولوجيين في الفترة الآنية استعمال مصطلح مستوى الاستثارة ليعكس درجة نشاط الشخص. وعليه يمكن القول أن ثمة مستوى أمثل من الاستثارة بالنسبة للمثيرات الداخلية والخارجية، وهذا المستوى الأمثل يجعل الشخص في حالة توازن، بينما إذا انحرفت الأوضاع سواء الداخلية أو الخارجية عن هذا المستوى الأمثل، فإن الكائن الحي سيحس بتوتر يحفزه على النشاط حتى يسترجع توازن (رجاء محمود أبو علام، د س ن)

4-أنواع الدافعية:

تزايد في القرن الأخير حرص واهتمام العلماء بموضوع الدافعية نظرا للدور الذي تلعبه في تحريك وتوجيه وديمومة السلوك وفيما يلي سنوضح بعض أنواع الدوافع الأكثر شيوعا:

4-1-الدوافع الأولية: بالرغم من عدم وجود اتفاق كامل بين علماء النفس على تقسيم واحد للدوافع الانسانية، إلا أنهم لم يختلفوا على وجود دوافع غير متعلمة (أي غير مكتسبة) قائمة على بعض الجوانب النفسية، ويطلق عليها اسم الدوافع الفسيولوجية أو البيولوجية أو غير المتعلمة أو الفطرية أو الأولية. وسنستخدم التعبير الأخير حيث أنه يتضمن معنى أعم وأشمل من الآخرين. (سلطان، 2003، ص ص. 123-124) و"يقصد بالدوافع الأولية تلك الدوافع التي لم يكتسبها الفرد من بيئته عن طريق الخبرة والميران والتعليم، وإنما هي عبارة عن استعدادات يولد الفرد مزودا بها. (فهمي، د س ن، ص. 38) "ويلاحظ أنه لا بد من توفر معيارين في الدافع، حتى يندرج ضمن مجموعة الدوافع الأولية: أولا لا بد أن يكون غير متعلم، ثانيا يجب أن يكون ذو أساس فزيولوجي. ووفقا لهذا فإن أكثر الدوافع الأولية شيوعا هي الجوع، العطش، النوم، الألم والأمومة...الخ" (سلطان، 2003، ص. 123-124)

4-2-دوافع ثانوية: "**تنشأ** هذه الدوافع نتيجة تفاعل الفرد مع البيئة، ونتيجة للتنشئة الاجتماعية وعمليات التطبيع الاجتماعي." (العناني، 2014، ص. 143) "ولذلك فإن أساليب التعبير عنها واشباعها تختلف باختلاف الإطار الثقافي والنسق القيمي للفرد ومستوى تعليمه وذكائه وثقافته". (باهي وشلبي، 1999، ص 11) ومن الدوافع الثانوية دافع النجاح، دافع الشغف والرغبة في الوصول إلى وضع اجتماعي معين. (Abdemir, 2020)

4-3-دوافع مركبة: "الدوافع المركبة هي تلك التي تشترك في خصائص متعلمة وغير متعلمة، أي في خصائص أولية وفي خصائص ثانوية ويتباين العلماء على لائحة الدوافع المتعلمة والمركبة وما هو متعلم أو مركب، لذلك سنتعامل معها هنا كمجموعة واحدة." (مجاهدي، 2018، ص. 257)

4-4-دوافع خارجية اجتماعية: "هي عبارة عن كل مثير بيئي أو اجتماعي من شأنه أن يحفز الفرد إلى القيام واستثمار الجهد والاستمرار فيه قصد تحقيق هدف معين". (كتاش، 2015، ص. 112) وبالتالي الدوافع الخارجية تأتي من الحوافز البيئية

ونتائجها، فعندما يعمل الموظفين ساعة بعد ساعة لأخذ العمولة، فإن سلوكهم محفز خارجيا". (أبو رياش وآخرون، 2006، ص. 32).

4-5-دوافع داخلية فردية: "تمثل أهم الأسس الدافعة للنشاط الذاتي التلقائي للفرد، وتقف خلف إنجازاته الأكاديمية أو المهنية العامة. فالفرد الذي يهوى القراءة من أجل متعة شخصية ذاتية تقوم على الدافع للمعرفة والفهم، يكون مدفوعا بدافع داخلي أكثر ثباتا وقوة. لأنه يحقق لنفسه اشباعا ذاتيا، ومن ثم فإن تأثير الدوافع الداخلية الفردية على مستوى الأداء والانجاز الفردي، يفوق تأثير الدوافع الخارجية الاجتماعية. "(باهي وشلبي، 1999، ص. 11-12)

4-6-دوافع شعورية: هي تلك الدوافع التي يعيها ويدركها الشخص ويتصرف وفقا لهذا الوعي والادراك. (مبراك، 2017) كما تعرف على أنها "دوافع تؤدي إلى تصرفات يقوم بها الفرد عن وعي وإدراك، ويكون قادرا على معرفتها والتحكم بها وتوجيهها، فالشعور بالنعاس مثلا يمكن التحكم به والسيطرة عليه وتعديله." (أبو كلوب، 2017، ص. 51)

4-7-دوافع اللاشعورية: هي تلك الدوافع التي لا يدرك الفرد بوجودها ولا يستطيع تحديدها ولا يعرف طبيعتها، وقد يكون هذا الدافع مما يؤذي شعور الانسان في حالة الاعتراف بوجوده، وقد يتضمن أمورا تعافها النفس الشاعرة، كما قد يكون هذا الدافع منسيا من عهد الطفولة المبكرة. فقد يدفع الانسان شعوره الدفين بالنقص والضعف إلى العدوان وإظهار القوة، كما قد يدفع ميل الفرد البخيل إلى الاستحواذ على المال إلى التظاهر العلني بالسخاء والعطاء، وقد يدفع الفرد شعوره بالكراهية نحو زملائه في العمل للتشهير بهم والنيل منهم. كل هذه الدوافع اللاشعورية تكمن في الجانب المظلم من التكوين النفسي للفرد. الذي يحتوي على الغرائز الفطرية وعلى الميول والذكريات المنسية. (عيسوي، 1982، ص. 173)

5-نماذج لدوافع مهمة للعمل:

يهتم علماء النفس بكل دوافع الانسان، أما علماء النفس المهتمين بالإدارة، فيهتمون بالدوافع ذات الصلة بالعمل وفيما يلي الدوافع الأهم التي يحصرونها حاليا (برنوطي، 2007):

5-1-الدافع لتحقيق الذات: هو الدافع السيكولوجي الرئيسي ويعتبر "أبرهام ماسلو" أشهر علماء النفس الذين جاءوا بنظرية هامة للدوافع المهنية، فهو يرى بأن للشخص دافع أساسي يحدد نضجه ونموه، فإن لم يتم تلبيته وارضائه بمظهر سديد، قد يبقى الفرد حيا لكنه لا ينمو ويتطور ككائن اجتماعي. هذا الدافع هو مبدأ للنمو السليم لشخصية الانسان ولصحته النفسية. كما يراه منبع كل الدوافع الاجتماعية الأخرى ويلزم اضافته إلى لائحة الدوافع الأولية. كما أن هذا الدافع يسعى لإشباع وارضاء الحاجات التالية: الحاجة إلى الأمن والتحرر من الخوف، الحاجة إلى التقدير الاجتماعي، الحاجة للانتماء، الحاجة إلى التعبير عن الذات وتوكيدها والحاجة إلى احترام الآخرين.

5-2- الحاجة للسيطرة والقوة: يعتبر العلماء والباحثين بأن للفرد أيضا حاجة للتحكم في تصرف الغير وممارسة السيطرة والسلطة عليهم وتوجيههم لوجهة محددة، ويمكن أن يحرز الفرد هذا التحكم بأية طريقة، مثل الالتجاء الى الاقناع أو الإيحاء أو إطلاق وفرض الأوامر وغيرها. وحتما يستطيع الفرد أن يزاول هذه الحاجة بأسلوب سليم أو غير سليم ووفق ما يتعلمه وما يؤديه. لكن في هذه الحالة يجدر التنويه إلى أن الفرد الذي يسعى للتحكم بطريقة ضارة هو فرد مريض نفسيا. وهناك من يبدو له أن هذه الحاجة غير مهمة في الإدارة، لكن حاليا توصل مجموعة من علماء النفس والادارة إلى أن الأفراد الذين يبلغون مواقع ومناصب عليا في مؤسساتهم هم أفراد يمتلكون حاجة قوية للسيطرة والتحكم، وهذه الحاجة هي التي تدفعهم لبلوغ هذه المواقع والمناصب.

وأشار (بني يونس،2007) إلى أن هذا النوع من الدافع منبعث من مفهوم يلقب بـ" شهوة السلطة"، وهذه الدوافع تتباين في درجة ظهورها وبروزها من فرد إلى آخر، بحيث يلمح من خلال درجتها وجود أفراد قياديين بدرجات متفاوتة وبأنماط متنوعة، كذلك يلمح

وجود أفراد يكونون دائما في الظل أو ما يدعى بـ" حكومة الظل"، فالرغبة في الاستقلالية وتقدير الذات والتمتع بحرية الإرادة والانتقاء وعدم البقاء تحت رحمة القوى الخارجية من الدوافع الأكثر أهمية في حياة البشر.

5-3-دافع التمكن: للفرد حاجات ثانية هامة جدا، قد تطرق إليها العلماء لكن يتباينون في الاسم الذي يطلقونه عليها، فالبعض يلقبها **"دافع اللعب"** والبعض الآخر "دافع التعلم" وآخرون "حب الاستطلاع"، وحاضرا تلقب بـ "دافع التمكن". ويعنون بذلك حاجة الفرد لإجادة التحكم في المحيط، وهو ما يدفعه ويحثه على الاستطلاع والاستكشاف والتعلم ...الخ.

5-4-دافع التعرض للإثارة الحسية: يرى علماء النفس أن هناك حاجة أخرى بالغة الأهمية بالنسبة للفرد وبالنسبة للإدارة، ألا وهي الحاجة للتعرض للمثيرات والمنبهات الحسية، فلكي يحافظ الفرد على اتزانه الذهني يتطلب أن يكون في محيط فيه تبدل في المنبهات الحسية سواء السمعية منها أو البصرية أو غيرها. أما اذا كان المحيط الذي يتواجد فيه الفرد خالي من المثيرات، فهذا قد يؤدي به لحالات سيكولوجية خطيرة ومخوفة. فالفرد لا يقدر أن يتواجد في وسط يفتقر للمثيرات الحسية لمدة أزيد من 10 الى 15 دقيقة، لأنه قد يتعرض لحالة هلوسة وهذيان وفقدان للاتزان الذهني. وقد تتراءى هذه الحاجة غير هامة في المؤسسات إلا أنها في الحقيقة مهمة وقيمة، فحين تحط المؤسسة عامل ما في عمل ممل جدا، فهي بذلك تضعه في وسط يفتقر للمثيرات.

5-5-دافع الارتياح من الخوف والقلق: يظهر هذا الدافع حاجة الفرد للفكاك من بعض أنماط القلق سيما تلك التي تحصل حين يجد الشخص نفسه في مواقف حديثة، فهذا النوع من الدوافع ضروري للحوافز السلبية، فلما يقدم مثلا المسؤول عقوبة على العامل فهو يقدم بذلك حافز لتفادي التصرف الذي سيتم عقابه.

(برنوطي، 2007)

5-6-دافع الانجاز: ظهرت في علم النفس المعاصر دراسات عديدة عن دافع الإنجاز أو الحاجة للإنجاز، وقد قاد هذه الدراسات عالمان كبيران هما "ماك ليلاند" (Mc lelland) وزميله "اتكنسون" (Atkinson) وتشير دراستهما إلى أن الدافع للإنجاز يرتبط بالعمل، ودافع الإنجاز يؤثر على العديد من سلوكيات الفرد فيضعها في وضع الجاهزية النفسية، ومن مظاهر دافع الإنجاز وفق هاذين العالمان نجد الأداء الممتاز في العمل، المثابرة والالتزام والتكامل. (ربيع، 2010، ص ص. 225-226) ويعرف الدافع للإنجاز على "أنه رغبة الأفراد في الاجادة والامتياز في تحقيق نتائج المهام التي يقومون بها". (عاشور، دون سنة، ص. 80)

هذه هي الدوافع السيكولوجية التي حددها علماء النفس والإدارة، وقد أكدنا على ما يهم الفرد العامل والمؤسسات. وهناك دوافع أخرى مهمة أيضا في المؤسسات منها التي حددها ديسي وريان وسنتطرق اليها لاحقا في نظرية العزم الذاتي.

6-خصائص الدافعية:

تتسم عملية الدافعية بمجموعة من الخصائص أهمها:

1-الدافع يبدأ بتحول في نشاط الأفراد، ويمكن أن يشمل ذلك القليل من التحولات الفسيولوجية المتعلقة بدوافع الرئيسية.

2-يتميز الدافع بالاستثارة الهادفة الناجمة عن ذلك التحول. وتقود هذه الاستثارة تصرفات الأشخاص حيال اتجاه معين، مما يؤدي إلى انخفاض في حالة التوتر بسبب اشباع الدافع، لكن في حالة عدم اشباع الدافع تتواصل حالة الاستثارة.

3-تتصف الدافعية بأنها توجه التصرف تجاه إحراز الغاية. (باهي، وشلبي، 1999).

4-تتميز الدافعية بأنها عملية مركبة للأسباب التالية:

- ✓ لا نستطيع إبصار الدوافع للعمل.
- ✓ الحاجات والتوقعات البشرية عديدة ومتنوعة، فهي تتغير باستمرار وقد تكون متناقضة.

- ✓ يلبي الأفراد احتياجاتهم بطرق متفاوتة.
- ✓ اشباع حاجة ما يمكن أن يؤدي الى تزايد شدتها وقوتها لا إلى اطفائها.
- ✓ من الصعب عزل حاجات الشخص عن بعضها البعض، كونها تشكيلة من الحاجات المتداخلة.
- ✓ التصرف الهادف لا يلبي دائما حاجات الشخص.

5-الدافعية عملية فريدة عند كل شخص، وذلك لأن كل شخص يختلف عن الآخر.

6-الدافعية عملية قصدية أي أن المرء يؤدي العمل بانتقائه أي أنه يقصد ذلك.

(حمادات، 2008)

7_"للدوافع وجوه ومظاهر عدة، إن الباحثين قد حللوا أوجه الدوافع ومظاهرها المختلفة، فمنهم من يبحث في كيفية تحركها وتوازنها وآخرون تناولوا كيفية توجيهها وجهة معينة، وفريق ثالث تناول العوامل التي تؤثر في ديمومتها أو كيفية ايقافها، ومن هنا نرى أن للدوافع وجوه ومظاهر متعددة". (شاويش، 2007، ص. 48)

8-"ثمة نظريات متعددة تفسر الدوافع نتيجة لتعقد الدافعية، ووجود عدة أوجه ومظاهر لها ظهرت عدة نظريات لتفسيرها." (حمادات، 2008، ص. 128)

بينما (بني يونس، 2007، ص. 23) فأورد خصائص الدافعية كالتالي:

1-عملية ذهنية عليا غير معرفية.

2-عملية افتراضية وليست فرضية (أو تخمينية)

3-عملية تطبيقية، أي أنها قابلة للقياس والتجريب بأساليب وأدوات متباينة.

4-فطرية متعلمة، حسية (واعية) ولا حسية (غير واعية).

5-ثنائية العوامل، أي مترتبة عن المفاعلة بين عوامل داخلية أو ذاتية (فيسيولوجية ونفسية) من جهة، وعوامل خارجية أو موضوعية (مادية واجتماعية) معا من جهة أخرى، أي تفاعل بين المفاتيح الداخلية والخارجية.

6-واحدة من حيث أنواعها (الفطرية والمكتسبة) عند كافة الأشخاص، لكنها تتباين من شخص لآخر من حيث شدتها ودرجتها.

7-تقوم بتفسير السلوك وليس وصفه.

8-الدافع الواحد يؤدي إلى ضروب من التصرف تتباين بتباين الأشخاص، فالحاجة إلى الأمن مثلا تدفع شخص ما إلى العمل لجمع الثروة، وشخص ثاني إلى الانتماء إلى جماعة وبشخص ثالث إلى الابتعاد عن الناس واعتزالهم.

9-يؤدي الدافع إلى ضروب متباينة من التصرف عند الشخص ذاته، وذلك تبعا لاتجاه رؤيته وادراكه للموقف الخارجي. مثلا رغبة الفرد في لفت الانتباه إليه، قد تحمله للميل إلى التمرد بالمنزل، وعلى الخضوع والإطاعة في العمل حين يدرك أنه لا يمكن إحراز غاياته هذه في المنظمة عن طريق العصيان والتمرد.

10-نادرا ما ينجم التصرف البشري عن دافع واحد وكثيرا ما يكون حصيلة لتكافل العديد من الدوافع.

11-عملية مستقلة لكن يوجد تكامل بينها وبين باقي العمليات العقلية، المعرفية وغير المعرفية وحالات وسمات الشخصية الأخرى.

12-توجد علاقة ذات تأثير متبادل بين الدافعية من جهة والنضج الفسيولوجي والنفسي والتدريب والتعلم من جهة أخرى. وبهذا المعنى فالدافعية مفهوم مجرد كباقي المفاهيم في علم النفس، لا نلاحظه مباشرة بل يتطلب أدوات للكشف عنه، ولكننا نلمس أثره في سلوكاتنا المعرفية والانفعالية.

7-أهمية الدافعية:

تعتبر دراسة وتشخيص دوافع العمل ذات فوائد عظيمة سواء للأشخاص العاملين أو للمؤسسات، ومن الفوائد الناجمة عن ذلك ما يلي: (نوري وكورتر، 2011)

- الدوافع الفعالة تؤدي إلى زيادة التكاتف والتآزر بين الأشخاص أنفسهم وبين الأفراد والإدارة.

-تشكل الدوافع العنصر الأساسي المؤثر في أداء الأشخاص، لذلك فإن تشخيص هذه الدوافع يعاون المؤسسة على اشباعها وإرضاؤها بالحوافز الملائمة، سواء الملموسة منها أو غير الملموسة.

- تساعد الدوافع الفعالة في خفض النزاعات والصراعات بين الأشخاص والجماعات داخل المؤسسة.

– الدوافع تؤدي إلى زيادة ابداع الأفراد في الشغل، حيث أن توظيف القدرات الكامنة سيرتفع بظهور الدوافع الفعالة والهادفة.

– تشخيص الدافع يساعد بصفة كبيرة المؤسسة في اعداد وتصميم البرامج التدريبية، التي تأثر على الدوافع وإنماؤها.

– الدوافع تجعل الأفراد ينتجون أكثر والدليل على ذلك ما يظهر في المؤسسات اليابانية، بحيث نجد أن إنتاجية هذه المؤسسات ترجع إلى الكثير من الأمور، لكن في درجة الدوافع لديهم مرتفعة ولا جدال في ذلك.

(سيدي صالح، 2016)

– يساعد معرفة الدوافع التعرف على السلوك الإنساني ومسبباته، حتى يمكن للإدارة التنبؤ به مسبقا والتحكم فيه وتوجيهه لتحقيق نجاح المؤسسة، وإنجاز الغايات التي أنشئت من أجلها على أتم وجه وبأقل التكاليف وفي وقت قياسي. وفي هذا الصدد أثبتت البحوث والدراسات أنه لا يمكن لخبرات العامل وقدراته ومهاراته وامكانياته والتدريب وتوافر الظروف المناسبة للعمل أن تؤتى ثمارها في الإنتاج والجودة ما لم تكن مقترنة بدافعية قوية للعمل.

– تمكن الإدارة من توفير درجة مناسبة من الرضا عند العاملين بالمنظمة.

–تمكن الإدارة من معرفة أهداف العاملين والعمل على التقريب بين أهدافهم وأهداف المنظمة.

– تحقيق التفاهم بين العاملين والإدارة.

– تمكن الإدارة من العمل على توجيه دوافع العاملين بالمنظمة الوجهة الصحيحة والسليمة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة. (عطية، 2001، ص ص. 126 –127)

8–مصادر الدافعية للسلوك والأداء:

قام "هويت Huit " (2001) بتحديد أهم مصادر الدفع المعبرة عن حاجات صنفها في أبعاد (لعلاوي، 2012، ص ص. 57–58):

8–1–المصادر السلوكية الخارجية:

– استثارات (تستدعي بواسطة مسببات فطرية).

- رغبة (متتاليات سارة أو مرضية-جوائز-أو هروب من مطالب غير مرغوب فيها، ومتتاليات غير سارة)

8-2-المصادر الاجتماعية:

-نماذج إيجابية تستدعي تقليدها.

-كون الانسان فردا في جماعة أو عضوا ذا قيمة.

8-3-المصادر البيولوجية:

-زيادة الاستثارة / التنشيط أو نقصانه.

- عمل الحواس

-خفض الشعور بالجوع والعطش وعدم الراحة وغيرها.

-الحصول على التوازن الحيوي.

8-4-المصادر المعرفية:

-محولة الانتباه إلى شيء مهم أو ممتع أو متحدي.

-الحصول على معنى لشيء ما أو فهمه.

- زيادة عدم التوازن المعرفي/ الغموض أو نقصانه.

-حل مشكل معين لشيء ما.

-استبعاد تهديد أو خطر ما.

8-5-المصادر الوجدانية:

-زيادة التنافر الوجداني أو نقصانه.

-زيادة الشعور بالأفضل أو الأحسن.

-نقص الشعور بالسيء أو الشيء غير المرغوب فيه.

-زيادة الإحساس بالأمان محصلة لنقص ما يهدد تأكيد الذات.

-الوصول إلى مستوى مناسب من التفاؤل.

8-6-المصادر النزوية:

-المواجهة الفردية أو الجماعية للهدف.

-احراز حلم شخصي.

- الحصول على مستوى من فعالية الذات أو تنميتها.

-الأخذ بأسلوب ما للتحكم في مناحي الحياة.

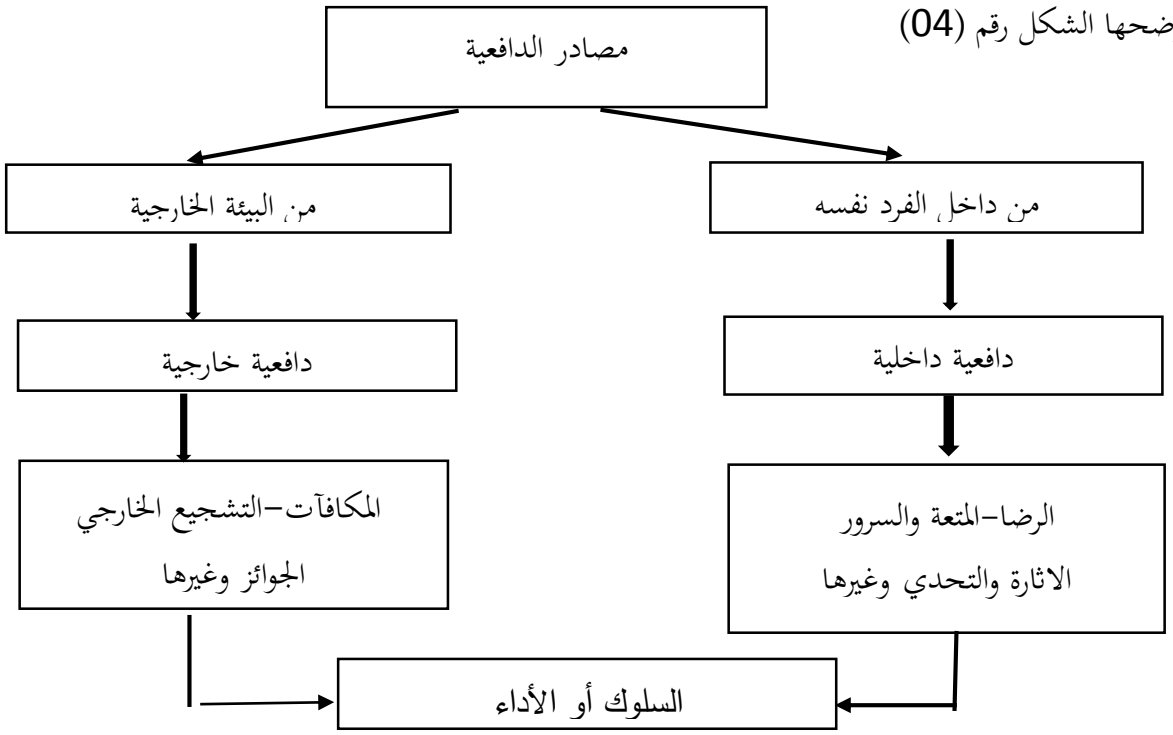
- استبعاد ما يهدد مواجهة الهدف أو احراز الحلم.

8-7-المصادر الروحية:

-فهم معنى أو الهدف في الحياة.

- تعلق الذات بالغيبيات

علاوة على هذا هناك من أشار إلى أن الدافعية ناتجة عن مصدرين فقط، كما يوضحها الشكل رقم (04)



الشكل رقم (04): يمثل مصادر الدافعية

المصدر: (عياد، 2017، ص. 98)

9-وظائف الدافعية:

تقوم الدافعية بتأدية مجموعة من الوظائف الأساسية وهي كالتالي:

9-1-الوظيفة التفسيرية: تعد الوظيفة الجوهرية للدافعية، فعن طريقها يتم تفسير وتأويل التصرفات الناجمة عن الكائن الحي بمختلف أنواعها، ويطلق على هذه الوظيفة إسم وظيفة العزو " (Attributional Function)" (بني يونس، 2007)

9-2-الوظيفة التشخيصية والعلاجية: تستعمل الدافعية في تشخيص الكثير من الاضطرابات السلوكية والسيكولوجية، كما تستعمل أيضا في معالجة هذه الاضطرابات، فالتعرف والكشف عن الدوافع الأولية والثانوية للأفراد قد تساعد المسؤولين عليهم في تفسير وترجمة تصرفاتهم وزيادة تفهمهم، وبالتالي عوض اتخاذ عقوبات ضدهم يتم مساعدتهم ودعمهم. (بني يونس، 2007)

9-3-وظيفة استثارة وتنشيط السلوك: فهي تعمل على تعبئة الطاقة لدى الفرد وتحفزه نحو الهدف، وتستمر هذه الطاقة معبأة إلى أن يشبع الفرد حاجاته أو يحقق هدفه. وعلى أساس أن الدافعية في شكلها العام ما هي إلا صورة من صور الاستثارة، فقد اتضح أن تعبئة الكائن بدرجة شديدة قد تؤدي إلى تشتته، ولهذا فان زيادة الدافعية فوق حد أمثل يعوق الأداء أكثر مما ييسره. وبوجه عام فإن المستوى المتوسط من الدافعية أو الاستثارة الانفعالية هو أفضل المستويات التي يكون الفرد خلاله على درجة ملائمة من اليقظة والتنبه للقيام بأعماله ونشاطاته. (جديدي، 2014، ص. 2018)

9-2-الوظيفة التوجيهية: الدافعية توجه سلوك الإنسان نحو وجهة معينة دون الأخرى، ونحو تحقيق الأهداف المنشودة، بمعنى أنّ الدوافع تعمل على توجيه وتركيز انتباه الفرد نحو مواقف معينة، وتعمل على تشتيت انتباه الفرد نحو مواقف أخرى. كما أنّ الدوافع تملي على الفرد طريقة التصرف في مواقف معينة، إذ أنّ اختيار الفرد لنشاط ما يتأثر بالدوافع التي تمليها عليه ميولاته واهتماماته وحاجاته. (بني يونس، 2007، ص. 26).

9-3-الوظيفة الاستمرارية: "يعني ذلك استدامة تنشيط السلوك طالما بقيت الحاجة قائمة، الدوافع تعمل على المحافظة على السلوك نشطا حتى يتم اشباع الحاجة." (مبراك ، 2017، ص. 335) فالدافعية تفيدنا في فهم سلوك الأفراد والدوافع المختلفة التي تحركهم وتساعدنا بالتنبؤ بالسلوك الإنساني، وتعمل على توليد اهتمامات معينة وجعلهم يقبلون على ممارسة نشاطات معرفية عاطفية حركية. كما أنها تؤدي إلى الحصول على أداء جيد عندما يكون مدفوعا نحوه، حيث أن الأفراد المدفوعين للتعلم والعمل هم أكثر الأفراد تحصيلا وأفضلهم أداء، بالإضافة إلى أن الدافعية تؤثر في نوعية التوقعات التي يحملها الناس تبعا لأفعالهم ونشاطاتهم وبالتالي فهي تؤثر في مستوى الطموح.

علاوة على هذا تعمل على بعث الطاقة الكامنة عند الفرد وتثير نشاطه وإمداده بالشعور بالرغبة في زيادة التعلم والمثابرة في العمل. (دلال، 2019، ص. 57)

10-دورة دافعية العمل:

يمكن الإبصار لدافعية العاملين (الموظفين) في الشغل على مبدأ أنها عملية متعددة المراحل، تمر بعدة تغيرات قبل أن تلحق إلى عملية الاشباع والإرضاء حيث: (العديلي، 1993)

المرحلة الأولى: تباشر ببروز الحاجات والرغبات ومدى الحاحها الداخلي، والمتجسد ببروز التوتر وعدم التوازن السيكولوجي.

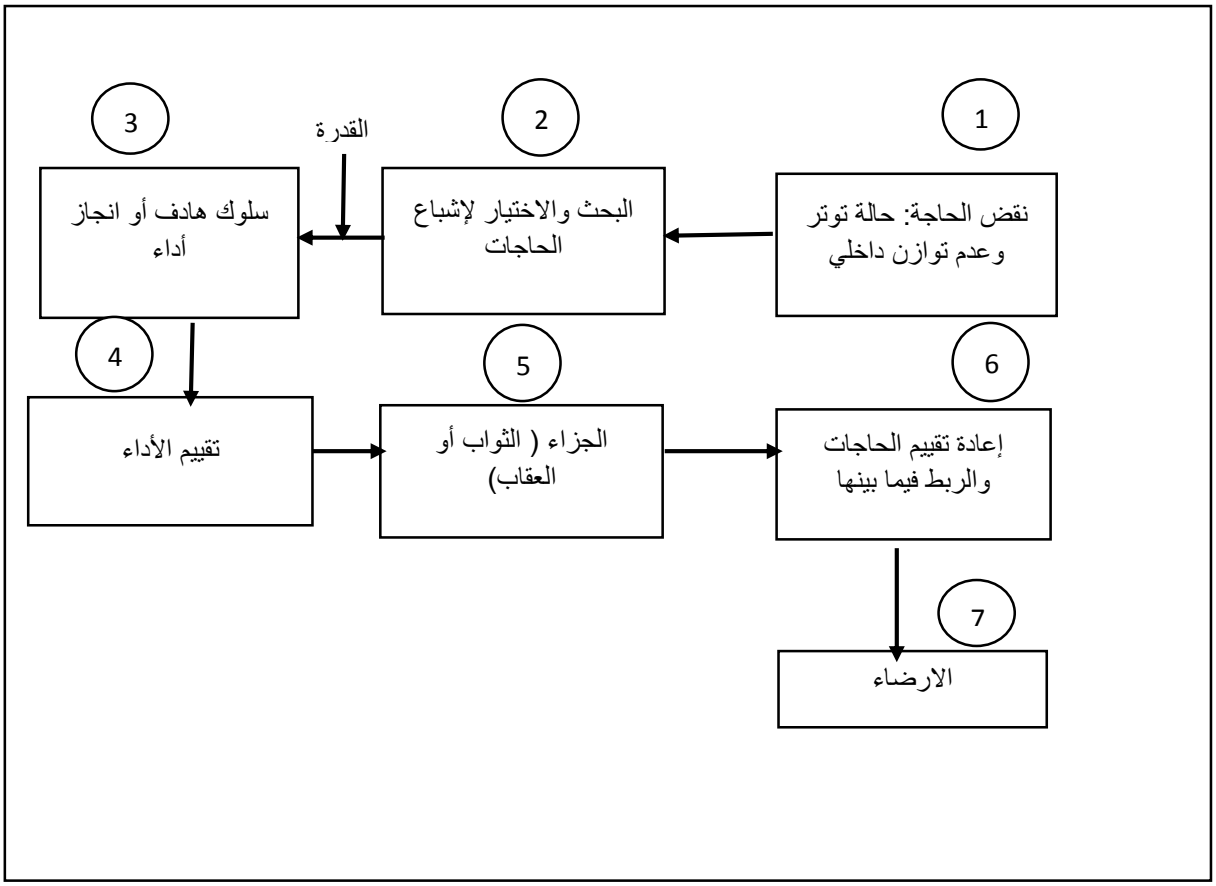
المرحلة الثانية: تتمثل في مرحلة البحث والانتقاء لإشباع وارضاء هذه الحاجات.

المرحلة الثالثة: هي مرحلة الهدف والتصرف (الأداء المستعمل).

المرحلة الرابعة: تتمثل في مرحلة الفحص والتقويم، والوصل بين هذه الحاجات.

المرحلة الخامسة: تعرف بمرحلة العقاب أو الثواب (تقديم الحافز)، الذي تحصل عليه لإشباع وارضاء الحاجة الحقيقية. فالمحصلة تكون اتزانا وارضاء وظيفيا مع تقدير تلك الحاجة الخاصة والمتاحة.

لكن اذا بقيت الحاجات غير مشبعة فإن دورة الدافعية تعيد ذاتها مع إمكانية انتقاء تصرف متباين، ولا بد أن هنالك عوامل ثانية تلعب دورا حيويا في عملية الدافعية، مثل المجهود الذي يبذله الفرد في الشغل، والاقتدار على أداء واستحواذ المهارات والطاقات الذي يبذلها الشخص خلال أداء العمل، كما أن ثمة عوامل تنظيمية تؤثر على دورة الدافع كتصميم العمل ونوعيته، مدى الرقابة المستعملة، الأسلوب والنمط المتبع من طرف المدير أو المشرف، نوعية التدابير والأنظمة المستعملة ونوعية التقنية والهيكل التنظيمي للمؤسسة. كل هذه العوامل تؤثر على دورة الدافعية إما بطريقة سلبية إما بطريقة إيجابية، وتنعكس على تصرف الفرد العامل وارادته.



الشكل رقم (05): يمثل النموذج الأساسي للدافعية (عملية مراحل الدافعية)

المصدر: (العديلي، 1993، ص. 98)

11-أبعاد الدافعية:

1-التفضيل: فالمبدأ البديهي يفترض أن الكائنات الحية توجه سلوكها للتقليل من المثيرات المنفرة وتزيد المثيرات المرغوبة.

2-المثابرة: كلما كان تفضيل الفرد لنتيجة ما كبيرة، كلما ثابر بقوة ونشاط من أجل إحرازها.

2-الشدة: ويقصد بها شدة الاستجابة، وهي مرتبطة أيضا بالتفضيل.

(حمادات، 2008، ص. 254)

هناك أيضا من حدد أبعاد الدافعية كالتالي:

1-الطابع الدوري: "نعني بها أن دوافع الكائنات الحية تمر بدورة كاملة تبدأ بالحاجة الشديدة إلى اشباع الدوافع ثم الاشباع وخفض التوتر ثم الحاجة مرة أخرى وهكذا، ولوحظ أن الدوافع داخلية المنشأ أو الدوافع الفيزيولوجية يكون فيها الطابع الدوري أكثر وضوحا من غيرها". (ملحم، 2001، ص. 192)

2-السكون: يقصد بهذا البعد أن بعض الدوافع قد تتصف بالسكون بشكل تام لأوقات زمنية مطولة، ثم تظهر بغتة مرة أخرى وبقوة مرتفعة وذلك حينما تصير الظروف مواءمة.

3-المجال: يقصد به أن الدوافع تختلف بصفة كبيرة في المجال الذي تعبر عنه أو في مدى شمولها، لأنه من العسير حصر المجال الأصلي للدافع من خلال التصرف المدفوع بمفرده. (غباري، 2008)

12-مكونات الدافعية:

تعد الدراسة التي قام بها الباحث "مرزوق" (1993) من الدراسات الهامة والنادرة في البيئة العربية حول مكونات الدافعية حيث اعتمد على مفهوم التوقع الذي جاء به "اثكنسون" والذي طور من طرف" أكلس" ووفق "فليد" وزملائهما عام (1993) حيث توصلوا إلى تحديد ثلاث مكونات للدافعية (بوكنوس، 2011، ص. 107):

-مكون التوقع: تمثل في مدى إدراك الفرد بأنه لديه القدرة الكافية للقيام بالعمل المطلوب منه.

-مكون القيمة: يشمل هذا المكون على أهداف الأفراد واعتقاداتهم حول فائدة وأهمية العمل الذين يقومون به.

-**المكون الانفعالي:** يقصد به رد الفعل الانفعالي للأفراد نحو المهمة أو النشاط.

13-موشرات الدافعية القوية والمنخفضة لدى العاملين:

13-1-مؤشرات الدافعية القوية لدى العاملين.

نستطيع القول بأن لدى الفرد دافعية قوية للعمل والانجاز استنتاجا من أفعاله وتصرفاته التالية:

-المواظبة في العمل والالتزام بمواعيد العمل الرسمية.

- التعاون البناء مع الآخرين.

- عدم التغيب.

-عدم التمارض.

-الحرص على انجاز ما يسند اليه من مهام.

-تكريس كل وقته وجهده لإنجاز العمل. (حريم، 2009، ص. 106)

13-2-مؤشرات الدافعية المنخفضة لدى العاملين:

يكون لدى الفرد دافعية منخفضة للعمل، استنتاجا من أفعاله وتصرفاته التالية:

-التغيير المستمر في العمل.

-ترك العمل.

-المبالغة في جذب الانتباه.

-الشكوى المستمرة

- التفاخر والتباهي.

-الكذب. (حمادات، 2008، ص. 127)

بينما (الرحاملة والغرام، 2011، ص ص. 48-49) فقد أشارا إلى أن ردود الفعل الناتجة عن السلوك المحبط أي غير المحفز فيما يلي:

أ-الانسحاب: يعني الانسحاب أن يكف الفرد عن محاولة تحقيق أهدافه وذلك بالانسحاب من الموقف كلية، مثال ذلك أن يكف المرؤوس عن العمل الجاد لعمله، باعتباره أن العمل الجاد لن يؤدي إلى ترقيته بأي حال لتوقعه بأن رئيسه لا يغير ذلك على الاطلاق.

ب-التراجع: يعني التراجع النكوص إلى الوراء والتصرف بطريقة تتسم بعدم النضج الفكري، مثال ذلك أن يزيد اعتماد الفرد على غيره أو المرؤوس على رئيسه، أو أن يقوم المرؤوس بتنفيذ كل ما يطلب منه دون ابداء لأية أراء شخصية ودون أية مناقشة من جانبه، أو أن يصبح المرؤوس غير قادر على التصرف من تلقاء نفسه مهما كانت الظروف التي يواجهها لانعدام قدرته على التفكير الناضج.

ج- التناسي: يعني أن يتغاضى الفرد عن المشكلة التي يواجهها ويطويها في منطقة اللاشعور، إن التناسي يعني الهروب من الموقف أو الإيحاء للذات بعدم وجود المشكلة.

14-العوامل المؤثرة في زيادة الدافعية:

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في زيادة دافعية الأفراد العاملين نحو أعمالهم. هذه العوامل هي:

14-1-العوامل المرتبطة بالأشخاص العاملين:

14-1-1-الجنس: العلاقة بين جنس الفرد كونه رجل أو امرأة وبين دافعيته للعمل ليست علاقة ثابتة، ويمكن التطرق إلى هذه العلاقة من حيث طبيعة المرأة ونظرتها للعمل، أي من حيث تعامل إدارة المؤسسة مع خصوصية المرأة خاصة في ظل عوامل قد تحيط ببيئة المؤسسة والمتمثلة في قيم وعادات المجتمع، حيث توصل في بعض الدراسات أن المرأة كثيرا ما تفضل بين أهدافها الشخصية وأهداف العمل، وبالتالي فإن دافعيتها تنخفض حينما يحدث تعارض بين النجاح في العمل والمسؤوليات الأسرية. بالإضافة إلى هذا نجد أن

التمييز بين الأشخاص من قبل الإدارة في العمل على أساس الجنس وليس الأداء يكون له أثر جد كبير على دافعية الأفراد.

14-1-2- السن: أوضحت الدراسات أن لمتغير السن علاقة بمستوى الدافعية، حيث توصل " تيرنر" إلى أن الدافعية للعمل تزداد في مرحلة السن ما بين 29 إلى 49 سنة ثم تبدأ في الانحدار في سن 60. بمعنى أن مستوى الدافعية يكون في حالة تصاعد إلى أن يصل إلى سن 60 حيث يبدأ في الانحدار الى غاية بلوغ مرحلة التقاعد، ويرجع انحدار مستوى الدافعية في الخمس السنوات الأخيرة إلى جمود فرص تحقيق الذات في هذا السن. في حين أثبتت دراسات أخرى أن الأفراد العاملين الأكبر سنا أكثر الماما بالعمل من الأصغر سنا، ولكن الأصغر سنا أسرع في الأداء خاصة في الأعمال الروتينية المتكررة.

14-1-3-الأقدمية: إن طول فترة الخدمة تسمح للفرد العامل باكتساب جملة من المهارات والخبرات، وتسهم في جعله أكثر مرونة وتكيف مع ظروف العمل المختلفة، وبالتالي إعطائه دافعا أكبر للعمل. إلا أن هذه المواهب والخبرات اذا لم تكافأ فإن ذلك من شأنه أن يكون له أثرا عكسيا على دافعية الأفراد.

14-1-4-المؤهل العلمي: يعتبر المستوى التعليمي عامل مؤثر وهام في الرفع من دافعية الأفراد العاملين، إذ كلما زاد المستوى التعليمي للأفراد العاملين كلما زاد ضمانهم في العمل والاستقرار فيه ومن ثم تزداد دافعيتهم، إلا أن هذه المرحلة مرهونة بعوامل عديدة منها عدالة العائد، والظروف البيئية للمؤسسة. وتشير الدراسات إلى ان العمال الذين أتموا تعليمهم الجامعي تكون نسب دافعيتهم منخفضة نتيجة عدم رضاهم عن مرتباتهم من الذين لم يدرسوا اطلاقا، وهذا راجع لكون مستوى الطموح أعلى لدى فئة الجامعيين من غير الجامعيين.

(بوتيقار، 2008، ص ص. 33-34)

14-2-العوامل المرتبطة ببيئة العمل:

14-2-1-تصميم العمل: يشمل تصميم العمل تحديد الغايات والمهام التي يستوجب العناية بها من طرف الشخص شاغل الوظيفة، وتصميم العمل هو محصلة عملية التحليل الوظيفي، وبفضله يمكن تنمية وتطوير النواحي البشرية والتكنولوجية من اجل تقوية كفاءة المؤسسة ورضا ودافعية أعضائها. (جلاب، 2011).

14-2-2- توسيع الوظيفة واغنائها: إن توسيع الوظيفة التي يؤديها الشخص من خلال زيادة أنشطة حديثة أو تنويع المهام والواجبات التي يؤديها لها تأثير إيجابي على رضا الموظفين. فتوسيع الوظيفة من الأساليب الإدارية التي تستعملها المنظمة لتحفيز وتنشيط ودفع أداء الموظفين حيال التصرف المطلوب، كما تزود الشخص بمهارات مستجدة ومتنوعة وتزيد من فرص نمو الموظفين ورقيهم. (حسونة، 2011). ويعد إثراء الوظيفة أيضا أحد الأساليب الحديثة للتحفيز، وهو نهج يتماشى مع نظرية هيرزبرج التي أكدت على العوامل المتعلقة بمحتوى الوظيفة وخاصة التحدي والانجاز والاعتراف بالأهمية والمسؤوليات كحوافز رئيسية. ويتباين اغناء الوظيفة عن توسيع الوظيفة الذي سبق الاتجاه الأول تاريخيا، فتوسيع الوظيفة يقصد بها جعلها أكثر تنوعا وذلك من خلال القضاء على الضجر والملل الناجم عن تكرار أداء نفس العمليات أو الوظائف كل يوم. أما اثراء الوظيفة فهو محاولة لدمج محتوى العمل في مستويات أعلى من عناصر التحدي والأهمية والإنجاز، ويمكن تحقيق الاثراء بعدة طرق منها:

-منح الموظفين مزيدا من الحرية لاتخاذ القرارات بخصوص طرائق العمل.

- تشجيع الموظفين على المشاركة والتجاوب فيما بينهم.

-جعل الموظفين يحسون بالمسؤولية إزاء أعمالهم.

-إحساس الموظفين بمدى مساهمة أعمالهم في إحراز غايات المؤسسة والجوانب المختلفة لأنشطتها.

-التزويد المستمر بالمعلومات للموظفين حول محصلات أعمالهم (التغذية الراجعة).

-اشراك الموظفين في تحليل وتبديل الجوانب المكانية لأعمالهم، كترتيب وتنظيم المكتب ورشة العمل وتحديد مستويات درجات الحرارة ودرجات الإنارة والنظافة.

وتشير النتائج العملية لتطبيق أسلوب اغناء الوظيفة إلى تحقيق مستويات أعلى من الأداء والإنتاجية في الكثير من المنظمات، التي انتهجت هذا المدخل غير أن هناك بالمقابل بعض القيود على قابلية الإدارة في هذا الخصوص منها:

-ما تفرضه التكنولوجيا من أنماط معينة من أداء العمليات.

-كلفة تنفيذ هذا الأسلوب.

- صعوبة اغناء الوظائف في المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي.

- مدى تقبل بعض العاملين للأسلوب الجديد.

-تحتوي وظائف المدراء بالفعل على بعض عناصر الاغناء مما يحد من القابلية على زيادتها أو توسيعها. (الشماع وحمود، 2007، ص ص. 290-291)

13-2-3-المكافآت: "يشير "باتون" في كتابه الناس والنقود والدوافع عام 1961 أن نظام المكافآت ضروري لاجتذاب ودفع الأفراد ذوي الخصائص الضرورية للنجاح، أما "أوتيس" في بحث له عن الأهمية النسبية للمرتبات داخل الشركة عام 1959 فيرى أن المكافآت تخدم كوسيلة لإرضاء بعض الحاجات الإنسانية الأساسية، وهذا يدفع الناس للعمل بطرق شتى". (حسونة، 2011، ص. 89).

14-2-4-اشراك الموظفين في الإدارة: "يعتبر اشراك الموظفين في الإدارة حافزا معنويا إيجابيا، حيث يتيح الفرصة للعاملين بالمشاركة بأرائهم وأفكارهم في التخطيط لتطوير المنتج مما يؤدي إلى زيادة دافعيتهم وشعورهم بالرضا والانتماء". (عرفة، 2012، ص. 37) كما تتم أيضا المشاركة من خلال عملية اتخاذ القرارات على اختلاف أشكالها، وكذلك المشاركة بالأرباح بتخصيص نسبة معينة من هذه الأرباح لصالح العاملين، وتتجسد فلسفة المشاركة بهذا المفهوم بوضوح في التجربة اليابانية التي حققت بالاستناد إليها نتائج باهرة على مستوى الإنتاجية وعلى مستوى علاقات العمل أيضا. ومن أهم النتائج التي تترتب عن المشاركة نجد:

أ-ترشيد عملية اتخاذ القرارات، لأن تجميع الآراء والاجتهادات والمعلومات من قبل جميع الأفراد وتفاعلها يمكن رجل القرار من تشكيل صورة واضحة وكاملة للمشكلة التي يكون بصددها، وبذلك يأتي قراره حولها رشيدا ودقيقا وقابلا لتنفيذه بصورة فعالة.

ب- إن المشاركة تتفق مع الميل النفسي للأفراد ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم، وليس من خلال ما يطلبه أو يفرضه الآخرين، وبذلك تأتي أعمالهم معبرة عن درجة عالية من الرضا والالتزام والفعالية.

ج-لقد أصبحت المشاركة ملحة وضرورية نتيجة التعقيد والتوسع والنضج في المنظمات، حيث أن هذا التعقيد خلق ظروفا ومشاكل جديدة، تحتاج إلى إيجاد حلول دقيقة وكاملة وحاسمة، مما جعل الإدارة تنتقل في اعتمادها للخروج من هذا الوضع من الاعتماد على إلهام الرجل العظيم أو المتميز إلى أساليب أكثر علمية ومن ضمنها أسلوب المشاركة.

د-إن المنافسة تقلص فرص التنافس غير الشريف وتعمل على إزالة الأحقاد وتنقية صفوف العاملين من هذه الظواهر التي تكون في كثير من نتائجها سببا في تمزيق المنظمة وعدم فعاليتها واندثارها.

(عساف وعساف، 1999، ص ص 79-80- 81)

14-2-5-المسؤولية: يحاول معظم الموظفين بلوغ مناصب تنعم بنوع من المسؤولية، لذا يستوجب على المؤسسة أن تغتنم هذه النقطة في رسم سياسة للرفع من دافعية الموظفين للأداء الإيجابي والهادف. (طويل، 2008)

14-2-6-حرية التصرف: منح الموظفين نوعا من الحرية في اتخاذ القرارات الضرورية عند أداء أعمالهم، لأن ذلك سيزيد من دافعيتهم في العمل من جهة، ومن جهة فان هذه الحاجة ستفضي إلى النفور من الوظائف الاعتيادية، وهي ناجمة عن السمات شخصية، كحب الاستقلالية في الرأي وحب اثبات الذات. (طويل، 2008)

14-2-7-برامج جودة الحياة في العمل: تعتبر برامج جودة حياة العمل من الأساليب الأكثر اثارة للاهتمام وذات العلاقة بدافعية الأشخاص العاملين، وهي تعكس مدخلا نظاميا لتصميم العمل، علاوة عن كونها مدخلا قيما لاغتناء العمل، ويشدد برنامج جودة حياة العمل على إنماء الجانب البشري في العمل عن طريق ما يلي: العمل المشترك في حل المعضلات، إعادة هيكلة الشغل أو الوظيفة، المساهمة في إعطاء نظم إبداعية للمكافأة، إنماء

محيط الشغل. ولبرامج جودة الحياة أسلوبا يمكنها من دفع وتوجيه الأشخاص اتجاه الشغل، لأنها تجسد فلسفة إدارية وتوطد من منزلة كافة الأشخاص المشتغلين في المؤسسة، وتعمل على خلق تغيير في ثقافة المؤسسة، وتجويد الرفاهية الشعورية والمادية للأشخاص العاملين ومنح فرص للتقدم والتطور. (جلاب، 2011).

14-2-8-التحدي في العمل: جعل العمل يتسم بنوع من التحدي، لما له من تأثير على أداء العاملين، فهذا الأخير يفضل المجابهة والعمل الذي يقتضي الجهد والتفكير كأن يتطلب نوعا من الجد، الانتباه واليقظة والجهد. لهذا يلزم على المشرفين خلق جو ينعم بالمنافسة بين العاملين، وذلك بجعل العمل أكثر تحد لأن الأعمال الاعتيادية تسبب في معظم الأحيان بالكسل والملل للعاملين علاوة إلى شعورهم بعدم الرضى.

لكن يجدر التنويه إلى أن الأعمال التي تثير شخص ما قد لا تثير شخصا آخر وذلك راجع للفروق الفردية بينهم، لذا يجب على المنظمات أن تأخذ بعين الاعتبار رغبات ومهارات وقدرات واتجاهات العاملين. (طويل، 2008)

14-2-9-المديح والثناء والتقدير: من الضروري أن يكون هناك تقدير واحترام للشخص الذي يتقن الأداء لزيادة دافعيته، لكن يجب على المسؤول الاحتفاظ بالمدح والثناء للخطة الحقيقية التي يلزم أن يوجه للشخص ذلك، لأنه اذا قام بتوجيه هذا التعبير في مواقف عديدة ودون مناسبة يفقد مدلوله الفعلي، حيث يلزم أن يستعمل بطريقة يزيد من نسبة الأداء والإنتاج. (حنفي، 2010)

أما "ايفانسفيش" ivancevich وزملائه فقد اقترحوا عدة مقترحات لزيادة تحسين دافعية الأفراد وهي كالتالي (حمادات، 2008):

1-الاهتمام بجعل محيط العمل أكثر إنسانية.

2-تعميم غايات المؤسسة قصيرة وطويلة المدة.

3-الترقية من الداخل فهي تزيد في رفع المعنويات وتعاون على تيسير الإجراءات.

4-استعمال برنامج الحوافز

5-وضع مواقيت حاسمة ومناسبة للإنجاز.

6-التحرر والانفتاح بشأن المدح والثناء.

7-الثبات والانسجام في العمل والارتباطات مع الآخرين.

8-إبداء الاكتراث والاهتمام بالأفراد الذين يشتغلون معه.

9-الصفح عن بعض الأخطاء، فالخطأ يقود للصواب.

10-عدم تحميل المهام غير السارة.

أما "أحمد عاشور" فقد طرح خمسة عشرة طريقة لتحفيز ودفع الأفراد وتحسين دافعيتهم للعمل وستذكر الباحثة بعض منها كالتالي (حمادات، 2008):

1-العوائد المالية: تتضمن الرواتب والأجور والمزايا والفوائد والخدمات المادية الأخرى.

2-العقاب: يتضمن كل ما قد يحدث ألما أو استياء أو توتر للعامل، ويجعله يجتنب تصرف ما، أو يدفعه لأداء تصرف معين.

3-المحفزات الاجتماعية: يعني بها استعمال المحفزات التي تشجع الحاجات الاجتماعية كالتواصل أو المودة أو التعاطف والتناغم.

4-**وضع الخطط والأهداف**: اشتراك العامل في وضع الأهداف ونتائج له في الشغل على إحرازها سينمو من دافعيته وهذا ما يسمى الدوافع بالأهداف.

5-التغذية الراجعة: يعني بها دراية الشخص بمحصلات أعماله وانجازه وهذه توفر محركا للشخص، ويجب أن تكون المعلومات فعالة وهادفة وتوقيتها ملائم وتمكن من التعرف على أسباب الضعف وطرق معالجتها.

6-العمل الجماعي: انجاز العمل عن طريق الجماعات التي تشتغل بروح الفريق الواحد المتلاحم المتآلف، يستطيع أن يكون مصدرا لتحريك حماس الأشخاص الذين يستثيرهم ويحرك دافعيتهم والشعور بروح الفريق والقيام بمهمة جماعية.

7-التقييم الذاتي: عندما يمنح للشخص فرصة لتقييم إنجازه شخصيا وتحليل نقاط القوة والقصور لديه، والتي تستوجب تطوير بدلا من قيام طرف آخر خارجي بمثل ذلك، فان من شأن ذلك أن يشتغل بمثابة قوة دافعة لتدعيم الإيجابيات وتقويتها وتطويرها ومعالجة نقاط الضعف والقصور.

8-السيطرة والرقابة الذاتية: يقصد بها منح الفرصة للأشخاص بمكافأة ذواتهم ومباشرة المراقبة والضبط على تصرفاتهم ومجهوداتهم دون تدخل طرف خارجي، وذلك يتم من خلال

تدريب الشخص على وضع غاياته وبرامج العمل الضرورية لإحرازها وحصر جهده ووقته، وهذا يمنح للشخص شعورا بوسعه أن ينجز اعتمادا على ذاته ويمنحه فرصة أن يعزو النجاح بأكمله إلى نفسه.

9-**الأيديولوجية**: بمعنى أن التحفيز يمكن أن يتم عن طريق استنهاض عزم وحماس الشخص من خلال الضرب على أوتار القيم والمثاليات والأفكار أو ضرب أمثلة من التراث بالإشارة إلى نماذج سلوكية مثالية.

10-الاقتداء أو التقليد: حين يكون المشرف محل ثقة وتقدير من طرف مرؤوسيه، يمكن أن يكون سلوكه وتصرفه قدوة لهم.

14-3-عوامل أخرى مؤثرة في مستوى الدافعية:

إضافة إلى العوامل التي ذكرناها أعلاه نجد أن ثمة جوانب أخرى بالإمكان ارضائها خارج حيز الشغل، ورغم أن الإدارة تركز على أوجه الدافعية التي تقع ضمن إطار سلطتها، فإنه بغرض فهم واستيعاب تصرف الشخص يستوجب توجيه الاهتمام إلى المثيرات الأخرى التي يتفاعل ويتجاوب معها الشخص. وهذه المثيرات عديدة ومتفاوتة حصيلة تمايز خلفيات وخبرات الأشخاص بالحياة. وهذه المؤثرات بالاستطاعة استعمالها في ميدان إدارة الأشخاص وهي ترتبط بالجوانب التالية (حنفي، 2010، ص.389):

14-3-1-**تأثير الأسرة**: من المعروف والمقبول أن زوجة وأولاد الفرد لهم تأثير على سلوكه، وأن حدود استجابته للمحفزات التي تستخدمها الإدارة تتوقف على الطريق التي تتأثر بها اتجاهاته بتأثير أفكار زوجته نتيجة لتدني أجره، ويعني هذا أن تعبيراتها المستمرة لها تأثير على إنجازه والنتائج غير مرضية التي حققها من العمل، ومع ادراكه بصعوبة الحصول عل أجر أكبر بالمقارنة مع الآخرين الذين يشتغلون في وظائف مماثلة.

14-3-2-تأثير النقابات والاتحادات: تنامت النقابات واتسع مجال نشاطها استجابة للحاجات البشرية، فقد أحرز العاملين على العديد من الفوائد من خلال انتمائهم لها، كالنيل على أجر عال وتحسين أوضاع ومتطلبات الشغل والإحساس بالتقدير والاحترام. وبذلك نجد أن النقابات لها دور عظيم في إرضاء واشباع حاجات الشخص. ويظهر التنافس بينها وبين الإدارة لإشباع هذه الحاجات. بحيث نجد الإدارة تحاول من

خلال المدخل الإنساني مساندة ودعم العامل الفردي. وبالتالي فهي تركز على التنافس الفردي كمقدمة لإحراز الرقي والتطور ضمن المؤسسة. أما النقابة نجدها تركز على احراز الرقي والتطور للجماعة، فهي تولي اهتمام لأوضاع الشغل وكذلك لحقوق العامل والعمل على توفير الأمان والاستقرار له. ولهذا يلزم على المؤسسات إنماء وتطوير أنظمة الحوافز بالتكاتف مع النقابات من أجل انجاحها وتأثيرها على دافعية الأشخاص، وعدم اللجوء إلى حفز العاملين بالسبل التي تناقض النقابات.

14-3-3-الظروف والأحوال الاقتصادية: تقوم قدرة الإدارة على تهيئة أنظمة وحوافز مالية وتسديد الأجر وتوفير الأمن الوظيفي على الظروف الاقتصادية للمؤسسة والوطن التي تنتسب اليه، فخلال طور الركود نجد العمال يحققون أقصى درجة للأداء ولساعات مطولة وبأجور منخفضة، بحيث يكون همهم الوحيد هو تأمين المتطلبات الرئيسية للعيش. لكن في حالة الرواج والانتعاش ومع انخفاض في الأشخاص لأداء الوظائف، نجد هناك ضعف المحفزات المالية وقصورها عن معالجة هذا الظرف. وبالتالي يسعى الشخص لإرضاء حاجاته العليا عن طريق العمل كالحاجة للانتماء والتقدير وتحقيق الذات.

15-العوامل المعيقة للدافعية والتحفيز داخل المنظمات:

فيما يلي قائمة بالممارسات التي تثبط من عزيمة ودافعية الموظفين، هذه الأمور تشكل قوى مثبطة في العمل يجب تفاديها (حسونة، 2011، ص. 95):

-ملء جو المنظمات بالسياسات.

-تكون توقعات غير واضحة عن أداء الموظفين.

-وضع قواعد كثيرة غير ضرورية على الموظفين اتباعها.

-تحديد اجتماعات غير مفيدة على الموظفين حضورها.

-تشجيع المنافسة الداخلية والتي قد تكون سلبية بين الموظفين

-حجب معلومات مهمة عن الموظفين هم بأمس الحاجة إليها لأداء أعمالهم.

-تقديم النقد بدلا من التعليقات البناءة.

- قبول مستوى الأداء المنخفض، بالتالي سيشعر الموظفون ذو الأداء العالي بأنهم قد استغلوا.

- معاملة الموظفين بشكل غير عادل.

كل هذه الأمور يمكن أن تثبط عزيمة العاملين والتي تؤدي بدورها إلى انخفاض مستوى دافعيتهم للعمل.

16-قياس الدافعية:

تعتبر الدافعية وسيلة ملاءمة لتفسير وتأويل السلوك البشري والتنبؤ به، وتخدم في ذات الوقت حاجة إنسانية ترمي إلى العثور على الاتساق والتوافق، بين ما ينطق به الفرد وما يفكر به وما يفعله (ملحم، 2001). والدافعية تقاس باستخدام عدة مقاييس سيتم عرضها فيما يلي:

16-1-المقاييس الموضوعية:

لهذه المقاييس العديد من الأساليب نذكر من بينها ما يلي:

أ-أسلوب التفضيل أو أسلوب المفاضلة بين المواقف أو المثيرات.

ب-أسلوب قياس مدى السرعة والدقة في تنفيذ الفرد لاستجابة متعلمة.

ج-أسلوب التغلب على الصعوبات والعقبات والمواقف الخطرة.

(بني يونس، 2007، ص. 135)

16-2-ملاحظة سلوك الفرد:

تعتمد هذه الطريقة على ملاحظة المهام والأعمال التي يقوم بها الفرد، كما تعتمد هذه الطريقة على فرض أن خصائص ومواصفات الأعمال والمهام، التي يقوم بها الفرد أثناء قيامه بنشاطاته المختلفة في الحياة تصلح أساسا لاستنتاج الحاجات المؤثرة والدافعة له. وفي هذه الحالة يمكن ملاحظة المواقف المختلفة والجوانب المختلفة للسلوك للاستدلال على حاجات الفرد ودوافعه.

ولكن كيف لنا أن نصل بدرجة كبيرة من الصدق في استنتاجاتنا؟ فالتتابع الواضح لعدد من الأشكال السلوكية لفرد ما، يمكن أن يؤدي إلى استنتاج خاطئ، فقد تدفعنا ملاحظة السلوك إلى استنتاج أن شخص ما يبحث عن المظهر الاجتماعي، في محاولته

لمقابلة بالأثرياء ورجال المال والاهتمام بهم. في حين أن الدافع الرئيسي وراء سلوك هذا الشخص هو صفقة مالية مع أحد رجال الأعمال فقط، ولا يبحث عن المظهر الاجتماعي اطلاقا. ولكي نتجنب تلك الأخطاء في الاستدلال، علينا أن نحلل الدوافع التي نبحث وفق معايير سلوكية معينة تحليلا جيدا، والعمل على تدعيم الاستنتاجات المختلفة بوسائل أخرى غير ملاحظة جوانب السلوك في مواقف الحياة المختلفة (كالتقرير الذاتي). (عكاشة وأبو حلاوة 2013، ص ص. 143-144)

16-3-مقاييس التقدير الذاتي للفرد:

تعد الطريقة الثانية لاستنتاج دوافع الفرد، وتعتمد هذه الطريقة على التقارير الذاتية الذي يذكرها الفرد عن نفسه، وتعتمد هذه الطريقة على أساس أن جانب كبير من حاجات الفرد يمكن اكتشافها ببساطة، وفي كثير من الحالات يستطيع الفرد أن يقرر مباشرة رغباته كما يشعر هو بها، ويحدد مشاعره بالنجاح أو الفشل. وهذه التقارير الشخصية تستطيع أن تمدنا بمعلومات يمكن الاعتماد عليها في تحديد درجة قوة الحاجة. (عكاشة وأبو حلاوة، 2013، ص. 144) كما أنها من "أكثر المقاييس المستخدمة في قياس الدافعية لدى الانسان حيث تتنوع هذه المقاييس وذلك حسب الهدف منها، فبعضها يقيس الدافعية بشكل عام، في حين البعض الآخر يركز على دوافع محددة وتشمل هذه المقاييس مجموعة فقرات أو أسئلة تتطلب من الفرد الإجابة عليها بطريقة ما". (الزغول والهنداوي، 2014، ص. 307) ومن أهم مقاييس التقدير الذاتي نذكر ما يلي:

أ-استخبار الدافع للانجاز لـ "هرمانس " Hermans (1970): حاول "هرمانس" بناء استخبار الدافع بعيدا عن نظرية "أتنكسون" وطوره بعد حصر جميع المظاهر المتعلقة بهذا التكوين وقد انتقت منها الأكثر شيوعا، على أساس ما أكدته البحوث السابقة وهي: مستوى الطموح، السلوك المرتبط بقبل المخاطرة، المثابرة، توتر العمل، إدراك الزمن، التوجه نحو المستقبل، اختيار الرفيق، سلوك التعرف وسلوك الإنجاز. وهذا الاستخبار يتكون من 29 عبارة متعددة الاختبارات.

ب–مقاييس التوجه نحو الانجاز لـ "ايزنك وويلسون" Eysenck & Wilson (1975): يحتوي هذا الاستخبار على 7 مقاييس فرعية تقيس المزاج التجريبي المثالي ويتكون المقياس من 30 بندا، يجاب عليها بـ: نعم، غير متأكد، لا.

ج– مقياس الدافع للانجاز لـ "راي –لين" Ray – Lynn (1960): وضع "لين" هذا المقياس في 1960 وطوره "راي" في السبعينات، يتكون من 14 سؤالا يجاب عنها بنعم، غير متأكد، لا، وللتحكم فيه والاجابة عنه تم عكس مفتاح تقدير الدرجات في نصف عدد العبارات. والدرجة القصوى للمقياس هي 42 وللمقياس ثبات يزيد عن 0.70.

(قوراري، 2014، ص ص. 88-89)

لكن تجدر الإشارة إلى أن مثل هذه التقارير الشخصية قد لا تفشي عن الحقيقة، فعادة ما يزور الشخص تقاريره الذاتية المتعلقة بأهدافه ودوافعه وتخوفاته ومكارهه وإلهاماته، ويقوم بذلك للكثير من الأسباب: كرغبته في احداث تأثيرا وانطباعا مميزا أو بغرض تفادي العقاب الاجتماعي

لهذه الأسباب وغيرها فإن علماء النفس في محاولاتهم لمعرفة حاجات الفرد، قد لجأوا إلى طرق أخرى، وهي طرق قد صممت للتسلسل من خلال التستر أو التمويه، لمعرفة دوافع الفرد الحقيقة لما يقوم به من أعمال وتتمثل في الطرق الاسقاطية.

(جبريل وجبريل وأحمد، 2003)

16–4–الطرق الاسقاطية:

تتمثل مثل هذه المقاييس تعريض الفرد إلى مثيرات لفظية أو شكلية غامضة يطلب منه الاستجابة لها أو تفسيرها. وتنطلق مثل هذه المقاييس من فلسفة أن الفرد يعكس حاجاته ودوافعه الكامنة في عملية ادراكه وتفسيره لهذه المثيرات، وتقع هذه المقاييس في عدة أنواع: (الزغول والهنداوي، 2014، ص. 308)

أ–الأساليب التفريغية أو التطهيرية: تنفذ هذه الأساليب من خلال اللعب العلاجي أو من خلال عمل الأشياء وتحطيمها وتشويهها، أو من خلال الرسم حيث يتاح فيها للفرد

استعادة ذكرياته والتنفيس عن انفعالاته وحاجاته الكامنة ومن أشهرها اختبار "ليفي" Levy الاسقاطي.

ب-الأساليب التحريفية: وفيها يتم ملاحظة الأفراد أثناء التعبير الكلامي أو سرد قصة ما أو كتابة موضوع معين، بحيث يستدل على دوافعه من خلال عملية التحريف أو التغيير الذي يحدثه أثناء تنفيذه لمثل هذه الأنشطة.

ج-الأساليب التكوينية: وفيها يتم عرض صور غامضة على الفرد ويطلب منه تفسيرها، كما هو الحال في اختبار بقع الحبر (الروشاخ).

د-الأساليب التفسيرية: وفيها يتم عرض مجموعة مفردات أو جمل على الفرد، ويطلب منه إعطاء المعاني المرتبطة بها كما يدركها، ومثال على ذلك اختبار تفهم الموضوع (T.A.T)

هـ-**الأساليب البنائية:** وفيها يطلب من الفرد ترتيب أو تشكيل مواد محددة الحجم في أشكال معينة، مثل اختبار مجموعة اللعب لـ "دريسكول" Driscol، أو تكوين قصة ما مثل اختبار تكوين القصص المصورة لـ " شيدمان" Scheidemann.

بالرغم من تطبيق هذه الأساليب والمقاييس على عدد من العينات، إلا أنها تعرضت لعدة انتقادات، حيث اعتبرها الكثير من الباحثين على أنها ليست مقاييس حقيقية، بل أنها تصف انفعالات الأفراد بصدق مشكوك فيه، لا تحتوي على معيار موحد للتصحيح بل تختلف من شخص لآخر، كما يرى بعض الباحثين أن هذه الأساليب لا تقاس فقط الدوافع بل تتعداها على جوانب أخرى من شخصية الفرد. ويرى "فيرنون" (1953) أن اختبار تفهم الموضوع لا تستطيع أن تقيس به الدوافع إلا عند الفرد المتعلم تعليما جيدا لكي يتمكن من أن يكتب قصة ويعبر كما يراها. (قوراري، 2014، ص. 88)

17-نظرية العزم الذاتي:

هناك العديد من النظريات التي تفسر الدافعية داخل المنظمات وفي هذا البحث ستركز الباحثة على نظرية العزم الذاتي **Self-Determination Theory** كإطار مرجعي. وتعتبر هذه النظرية من أهم النظريات الاجتماعية المعرفية المعاصرة

الناجحة، التي ساهمت في اظهار أهمية ودور الدافعية في حفز وحث العديد من النتائج المعرفية والسلوكية والعاطفية المختلفة عند الأفراد في بيئات مختلفة تعليمية ومهنية. ولقد طورها كل من ادوارد ديسي Edward Déci وريان Richard Ryan والتي تهدف كما جاء على لسان الباحثين سالف الذكر إلى تحسين وتطوير الأمور التالية: الاهتمام بالتعلم و العمل عند الفرد، مما يعطيه الفرصة ليصبح واثقا من نفسه، إعطاء قيمة وتقدير للتعلم واكتساب معارف أكثر كفاءة (علاء الدين، 2010)، ويقصد" بالعزم الذاتي حسب ديسي وريان (1985) على أنه خاصية يمتاز بها الانسان تتمثل في البحث عن الاستقلالية والشعور على أنه الباعث لسلوكاته، فهذا الشعور هو أولا وقبل كل شيء أن تكون للفرد حرية الاختيار، وتكون السلوكات الصادرة عنه مجردة من الارغامات والمكافآت الخارجية"(جفال ودوقة، دون سنة، ص.4). ويعرف أيضا العزم الذاتي على "أنه القيام بالأنشطة بشكل ارادي خلال الإحساس بالذات ودون اجبار أو سيطرة، حيث يدرك الفرد أن مركز أسباب السلوك داخلي بالنسبة له". (الكركي، 2018، ص. 12)

تؤكد نظرية العزم الذاتي على أن الفرد كائن حيوي، يسعى للبحث عن الوضعيات والظروف التي تساعده على تلبية وارضاء حاجاته السيكولوجية كالحاجة للارتباط بالآخرين والحاجة للكفاءة والاستقلالية. (Vallerand & Miquelon, 2008)

17-1-الحاجات النفسية في العمل وفق نظرية العزم الذاتي:

تنطلق نظرية العزم الذاتي من مسلمة مفادها أن لكل فرد حاجات نفسية وطبيعية يحاول اشباعها، وذلك مهما كانت البيئة التي يعيش فيها.

هذه الحاجات تعتبر إحدى السبل الملموسة لزيادة درجة العزم الذاتي أو تقرير المصير وهي كالتالي:

1-الحاجة للارتباط بالآخرين the need to relate to others : تعتبر الحاجة إلى الانتماء الاجتماعي من أولى الحاجات التي يسعى الفرد لإشباعها، ويقصد بهذه الحاجة رغبة الفرد في إقامة علاقات وروابط اجتماعية مع الآخرين، ويمكن تحقيق ذلك من خلال اظهار شخص رعاية لشخص آخر. (Deci& Ryan, 2000)

2-الحاجة للكفاءة The Need for Competence: يقصد بها حاجة الفرد إلى اكتساب واتقان وتعلم مهارات مختلفة. فالفرد حينما يشعر أن لديه المهارات اللازمة للنجاح، فمن المرجح أن يتخذ إجراءات من شأنها مساعدته على تحقيق أهدافه. (Cherry, 2019)

3-الحاجة الى الاستقلال The Need for Independence: اعتبر "ديسي وريان" أن الاستقلال هو العامل الأساسي لتحقيق الذات، بحيث يكون مصدر سلوك الفرد نابعا من ذاته وعدم الاعتماد على مصادر خارجية، فالحاجة للاستقلال تتمثل في الحاجة الى اثبات النفس والعزم على تحمل المسؤولية ، (الزغول، 2019)

من خلال مراجعة الحاجات النفسية التي نصت عليها نظرية العزم الذاتي للدافعية، تظهر أهمية هذه الدافعية بالنسبة للفرد، فمحيط العمل الذي يتواجد فيه الفرد ينبغي يكون محيطا يوفر للفرد الفرصة للإقامة بمختلف النشاطات بعد بذل الجهد المناسب، وهو في حاجة إلى مشرف ينمي فيه الثقة بالنفس ويجنبه الملاحظات المحبطة التي تقضي على دافعيته. أما بالنسبة للاستقلالية فإنها تظهر جليا بأن الرفع من دافعية الأفراد مرهون بكيفية تعامل الرؤساء والمشرفين مع الأفراد، فينبغي هنا أن يتخلوا نوعا ما عن سلطتهم وأن يدركوا بأن للقيود المفروضة على الفرد أثر جد سلبي على دافعيته للعمل، كونه يفضل النشاطات والمهام التي تسمح له بالتعبير عن نفسه، وتتيح له الفرصة للقيام بالسلوك الذي قرر أن يقوم به بكل حرية وعزم. (دوقة وآخرون، 2011)

إضافة إلى هذا نجد أن "اشباع وارضاء هذه الحاجات يجعل الفرد يشعر بالرضا والراحة، ويشدد "ديسي وريان" في هذه النظرية على الحاجة الى الاستقلالية الذاتية كونها أكثر أهمية من الحاجات الأخرى (الحاجة إلى إدراك القدرات" الكفاءات" والحاجة إلى تحقيق الانتماء الاجتماعي) في تفسير التصرفات، فالحاجة إلى الاستقلالية ترجع الى أهمية شعور الفرد بأهميته الحيوية عند انتقاء وانجاز تصرف معين. ولهذا يستخدم رواد هذه النظرية مصطلح العزم الذاتي ليشيروا إلى حالة اشباع حاجة الاستقلالية الذاتية". (عمارة، 2006، ص. 39).

كما أن اشباع البيئات الاجتماعية لهذه الحاجات النفسية، يضاعف من دافعية الأشخاص ويعود بنتائج جيدة على صحتهم النفسية، ولكن إذا عرقلت البيئات الاجتماعية اشباع هذه الحاجات فإن ذلك يسبب انخفاضا في الدافعية الداخلية ويقود إلى نتائج سيئة على المستوى النفسي (أشرف كبير، 2016، ص. 54)

17-2-أنماط الدافعية وفق نظرية العزم الذاتي:

تختلف نظرية العزم الذاتي عن النظريات المعرفية الأخرى للدافعية، بحيث قام روادها بالتمييز بين ثلاث أنماط من الدافعية وذلك من خلال ملاحظتهم لتصرفات الأشخاص وهي كالتالي:

1-الدافعية الداخلية Intrinsic motivation: تم الاعتراف بالدافعية الداخلية لأول مرة في الدراسات التجريبية لسلوك الحيوان، حيث تم اكتشاف أن العديد من الكائنات الحية تشارك فيه السلوكات الاستكشافية والمرحة المحفزة بالفضول، حتى في حالة عدم وجود التعزيز أو المكافأة. (Ryan and Deci, 2000) وتشير الدافعية الداخلية إلى ميل متأصل لدى جميع البشر إلى البحث عن الجديد والتحديات وتوسيع نطاق قدراتهم وممارستهم ورغبتهم في الاستكشاف والتعلم (Edmunds and Ntoumanis and Duda, 2006) كما تنبع الدافعية الداخلية من العلاقة المباشرة بين الفاعل والمهمة، وهو عادة تطبيق ذاتي وهذه العوامل التي يتم تكوينها ذاتيا تؤثر على الأشخاص للتصرف بطريقة معينة للتحرك في اتجاه معين. ومن بين المحفزات الجوهرية نجد المسؤولية، حرية التصرف وتطور المهارات والقدرات، العمل الشيق والصعب وفرص التقدم، مشاعر الإنجاز والكفاءة المستمدة من أداء الفرد لوظيفته. (George & Sabapathy, 2011) كما تعرف أيضا الدافعية الداخلية على أنها "دوافع ذاتية تنشأ من داخل الفرد، وهذه الدافعية يمكن أن تكون سيكولوجية (معرفية وانفعالية) ويمكن أن تكون فيسيولوجية أو بيولوجية، ويكون مصدر هذه الدافعية الشخص نفسه، حيث يقبل الشخص على السلوك مدفوعا برغبة داخلية لإرضاء ذاتيه واشباع حاجاته، وسعيا وراء الشعور بمتعة السلوك واكتساب المعلومات واتقان المهارات التي يحبها ويميل اليها والتي لها أهمية في حياته، وتعد هذه الدافعية شرطا أساسيا للتعلم الذاتي والتعلم

مدى الحياة، فهذه الدوافع تدوم وتستمر مع الفرد مدى الحياة". (بني يونس، 2007، ص. 33)

كما يطلق عليها أيضا الدافع الأصيل أو الجوهري ويوصف الشخص بأنه ذو دافعية جوهرية إذا قام بالنشاط لمصلحته، ويستمد المتعة والرضا من المشاركة في ذلك النشاط. (Wing, Guo & Lui, 2010) وينتج عن هذه الدافعية تعلم عالي الجودة والابداع. (Ryan and Déci, 2000)

ويرى فرج عبد القادر طه وآخرون (1993)" أن الدافعية الداخلية أي الذاتية تتمثل في اقدام الفرد على أداء عمل معين أو تحقيق رغبة معينة بدافع ذاتي، أو منطلق خبرة خاصة أو تقدير شخصي للموقف وليس بتأثير عوامل خارجية وضغوط اجتماعية". (الشريف، 2009، ص. 32)

كذلك يعتبر كل من "ديسي وريان" (1985) أن الدافعية الداخلية فطرية في البشر وناتجة عن عملية بحث الفرد عن إدراك الشعور بالعزم الذاتي والكفاءة. وهذا ما يدفع الفرد إلى القيام بنشاطات ومهام مختلفة بمحض ارادته للأهمية والمنفعة بالنسبة له، كما تفرض اللذة والاشباع اللذان يشعر بهما. (طويل، 2007-2008)

أما " Fenouillet " فقد عرف الدافعية الداخلية على أنها "قيام الفرد بنشاط ما لسبب اللذة التي يوفرها له النشاط، فلهذا الدراسات الخاصة بالدافعية الداخلية تأخذ بعين الاعتبار النشاطات التي تكون في إدراك الفرد هامة، أي الوقت الذي يمكن ان يستغرقه الفرد خارج كل الإرغامات التجريبية. (جفال، 2006، ص. 17)

يؤكد أيضا محمود محمد شبيب (1999) أن الدافعية الداخلية "هي الرغبة الداخلية للفرد توجه نشاط الفرد لبذل المزيد من الجهد والمثابرة في الأعمال والاستمتاع بها، والتغلب على الصعوبات بكفء دون النظر إلى الإثابة أو المكافأة". (الشريف، 2009، ص. 33)

بينما علاونة (2008) فعرفها على أنها "اقبال الانسان على العمل ذاتيا ولأسباب وعوامل في الانسان نفسه كأن يكون لديه تصميم كبير وعزيمة قوية على انجاز عمله، أو لأسباب وعوامل في العمل نفسه كأن يكون العمل ممتعا أو يساعد في تطوير مهارة يعتبرها

الشخص مهمة لحياته وسعادته، أو أن يكون العمل هو الشيء الصحيح من وجهة نظر الشخص مما يدفعه إلى القيام به". (ضاري وجميل، 2016، ص. 227)

بالإضافة إلى ذلك يشير نشواتي (1998) أن الأفراد الذين يتسمون بدافعية داخلية تكون لهم صلة بين دافعيتهم وميولهم فهي المصوبة لانتباهه إلى نشاط دون آخر، ولها علاقة بحاجاته واهتماماته، فتجعل بعض المثيرات معززات تؤثر في تصرفه وتحفزه على المثابرة والعمل بشكل حيوي وفعال، وأن الأفراد يبصرون إلى العمل أو النشاط الذي يؤدونه على أنه هدف في حد ذاته وليس كسبيل للاستحصال على المكافآت. (بوزيد، 2011)

بناء على هذا يمكننا القول إن الشخص الذي يتمتع بدافعية داخلية يقوم بمزاولة نشاط ما بطريقة إرادية وقصدية، لشعوره باللذة والمتعة ورغبته لأن يكون ذو عزم ذاتي مرتفع، دون توفر إثابة أو مكافأة خارجية ظاهرة.

ووفقا ل Vallerand and blais (1978) هناك ثلاثة أنواع من الدوافع الذاتية يتم من خلالها اشباع الحاجة للعزم الذاتي وهي:

أ-الدافعية الداخلية للمعرفة Intrinsic Motivation to Kknow: في هذه الحالة يقوم الفرد بالمشاركة في النشاطات بكل رضا ورغبة وحب، من أجل المتعة والرضا الذي سيشعر به عندما يتعلم أشياء جديدة تسمح له بتطوير معارفه.

ب-الدافعية الداخلية للإنجاز Intrinsic Motivation Toward Accomplishments:
في هذه الحالة يقوم ويشارك الفرد في أي نشاط للمتعة والرضا الذي سيشعر به عندما يرى نجاحا مرتبطا بمهاراته، هذا الشعور بالنجاح يجعله أكثر عرضة للمحاولة مرة أخرى من أجل انجاز أو ابتكار شيء يجعله يثبت كفاءته ويجسد مشاريعه رغبة في التحدي.

ج-الدافعية الداخلية لـلإثارة Intrinsic motivation to Experience Stimulation:
في هذه الحالة يشارك الفرد في أي نشاط ويقوم بإنجازه لأنه يحقق له أحاسيس خاصة مثل المتعة الحسية أو الاثارة المعينة كالإثارة والمتعة، حتى لو لم يكن يدرك الهدف من ذلك النشاط والفائدة منه.

(Ben Rebah et Dabove, 2017)

2-**الدافعية الخارجية Extrinsic motivation:** على الرغم من الأهمية الحيوية للدافعية الداخلية إلا أن هناك سلوكيات وأنشطة مدفوعة بدافعية خارجية، وهذه السلوكات ناتجة عن عوامل خارجية محضة. (طويل، 2018) وتعرف الدافعية الخارجية على أنها مجموعة من العوامل الخارجية التي يمكن أن تشجع الفرد على فعل شيء معين، أو الانخراط في نشاط ما، حتى لو لم يجلب له ذلك النشاط أي متعة. (Ben Rebah et Dabove, 2017).

كما تعرف أيضا على أنها "محركات تحرك الفرد بشكل أساسي لاستجابة لشيء ما بعيد عن العمل بحد ذاته، أي على أساس حافز أو تعزيز خارج العمل مثل المكافئة أو التقدير أو أوامر الأشخاص الآخرين". (فزع، 2020، ص ص. 119- 120).

كذلك يقصد بها تلك الدوافع التي تثار بعوامل خارجية، والتي تنشأ نتيجة لعلاقة الفرد بالأشخاص الآخرين كالأولياء، (الرؤساء، المشرفين) ومن ثم تدفع الفرد للقيام بأفعال معينة سعيا لإرضاء المحطين به أو للحصول على تقديرهم أو تحقيق نفع مادي أو معنوي (سيسبان، 2017، ص. 61)

يرى أيضا "ديسي" أن الدافعية الخارجية هي تلك التي تؤدي بالفرد إلى القيام بنشاط ما من أجل الحصول على نتائج إيجابية أو لتجنب نتائج سلبية. أي أن هذا النمط من الدافعية يكون تحت سيطرة ومراقبة خارجية (جفال، 2005-2006) وهذا النمط من الدافعية يؤدي إلى قتل روح المبادرة والابداع لدى الأفراد. (طويل، 2018)

فبالتالي الفرد الذي له دافعية خارجية يؤدي نشاطا كوسيلة لتحقيق غاية، ولا ينخرط في النشاط من أجل المتعة المتأصلة التي قد يتعرض لها أثناء أدائه، بل من أجل الحصول على شيء إيجابي أو لتجنب شيء سلبي بمجرد إتمام النشاط. (Wing, Guo & Lui, 2010)

ويشير "كوليسترمان"Kloosterman (1988) أن الأفراد المدفوعين خارجيا بشكل كبير غالبا ما يرون بأن هناك ظروفا خارجية لا يستطيعون السيطرة عليها، تكون مسؤولة عن نتائج أفعالهم، لذا فهم ينسبون النجاح أو الفشل الذي يحصلون عليه إلى

عوامل خارج إرادتهم، فيظهرون عجزا في التعلم ويعتقدون أن بذلهم لمزيد من الجهد لأن يحدث أي فرق في المهام التي يعملون بها (سيسبان، 2017، ص. 61)

وبعد إجراء عدة دراسات من قبل "ديسي" وزملائه وجدوا أن هناك أنواعا متباينة من الدافعية الخارجية، والتي يمكن تحديدها على سلم العزم الذاتي من مستوى أدنى للشعور بالعزم الذاتي إلى مستوى عال من الشعور بالعزم الذاتي (طويل، 2018) كالتالي:

أ-الدافعية الخارجية ذات الضبط الخارجي Externally regulated behaviour:

يرمز لهذا النمط من الدافعية بـ MERE. (Mitivation Extrinséque par régulation externe) (أشرف، 2016، ص. 55) ويشير هذا النمط إلى السلوك الذي يتم التحكم فيه أساسا من خلال عوامل خارجية مثل المواعيد النهائية، المكافآت والتوجيهات والعقوبات. هذا النوع من السلوك يخدم في الغالب لتلبية المطالب الخارجية. وبالتالي فإن مصدر الدافع والسببية للسلوك في هذه الحالة هو الخارجي وليس الداخلي. (Legault, 2016) بمعنى آخر في هذا النوع من الدافعية الخارجة يكون سلوك الشخص مضبوط ومراقب من مصادر خارجية، بحيث يقوم بإنجاز وأداء أعماله ومهامه، تخوفا من العقاب أو سعيا عن الثواب، وفي هذا المستوى لا يشعر الفرد بالعزم الذاتي. (Vallerand et Thill ,1993). مثال على ذلك العامل الذي يقول: " أنني لا أحب عملي ولكن سأعمل ساعات إضافية قصد تحسين راتبي" (أشرف، 2016، ص.55)

ب-الدافعية الخارجية ذات الضبط المستدخل Introjected regulation of behaviou:

يرمز لهذا النمط من الدافعية بـ MEIN (Motivation Extrinsèque par régulation Introjectée) (أشرف كبير، 2016، ص. 56) وفي هذا النمط "يبدأ الفرد يعي ويدرك مصادر الارغامات ويستدخل عوامل الرقابة والتحكم في أفعاله وسلوكاته، والاستدخال لا يعني أن السلوك محدد ذاتيا لأن كل ما في الأمر أن العامل استدخل الارغامات الخارجية." (جيدال، 2012، ص. 53). بمعنى أدق "إن الفرد في هذا النوع يستدخل الأسباب التي جعلته يقوم بهذا النشاط مثال العامل الذي يقوم بساعات إضافية لتجنب الشعور بالذنب

إذ لم يقم بها." (أشرف كبير، 2016، ص. 56) فهنا "دافعية الفرد نابعة من الضغط وليس من حرية الاختيار. فمصدر التحكم في الأول كانت السلطة مستمدة من القانون، وبعد الاستدخال أعيد تشكيلها لتصبح سلطة أخلاقية مصدرها الضمير المهني". (جيدال، 2012، ص. 53)

ج-الدافعية الخارجية ذات الضبط بالتقمصidentification through Regulation: يرمز لها بـ MEID (Motivation Extrinsèque par Régulation Identifie) (أشرف كبير، 2016، ص. 56) وهو شكل أكثر استقلالية من أشكال الدوافع الخارجية السابقة، ويدل على المرحلة التي يصبح فيها السلوك محكوما داخليا ومعتمدا ذاتيا.(Legault,2016) أي أن هذا النمط يعكس القيمة الشخصية لنتائج السلوك. (Ng et al, 2012) وفي هذا المستوى يبدأ الشعور بالعزم الذاتي لدى الشخص، لأنه يختار سلوكاته بدرجة من الحرية، بحيث نجده يرغب في القيام بالمهام لأنها تحقق شيء من شخصيته، لكن ليس حبا في القيام بها. (Vallerand. R, thill. E, 1993). ويحدث هذا النمط عندما يقدر الفرد أن يحدد نتيجة النشاط وأهميته، وعلى الرغم من أن الفرد هنا يشعر بالاختيار المستقل، إلا أن هذا الاختيار قد يكون مع ذلك منفصل عن القيم والمعتقدات الأخرى للفرد وبالتالي قد لا يعكس الذات الأساسية أو نظام القيم الشامل (Legault, 2016). مثال على ذلك "العامل الذي يختار القيام بساعات إضافية فرغم أن هذا ليس ممتعا بحد ذاته ولكن يسمح له بتطوير كفاءاته وقدراته في بعض مجالات العمل". (أشرف كبير، 2016، ص. 56)

د-الدافعية الخارجية ذات الضبط المدمجIntegrated.Regulation: يرمز لها باللغة الفرنسية بـ MERI (Motivation Extrinsèque par Régulation Intrégrée) (أشرف كبير، 2016، ص. 56) ويشير هذا النمط إلى الشكل الأكثر استقلالية من الدافعية الخارجية. (Legault,2016) ويعكس هذا النمط المشاركة في سلوكات تتطابق مع الأهداف والقيم الشخصية. (Ng et al, 2012) أي أن في هذا النمط "يعتبر الفرد النشاط شيئا من الذات يتم اختياره بكل حرية، ويتفق هذا النوع مع قيم الفرد

ومعتقداتـــــه، وهنـــا يشـــعر الفـــرد بمســـتوى عـــال مـــن العـــزم الـــذاتي، لأن مصـــد الـــتحكم يصـــبح داخلـــــي". (نوفـــل، 2001، ص. 283). أي بمعـــنى آخـــر نقـــول أن للفـــرد دافعيـــة خارجيـــة ذات الضـــبط المـــدمج، عنـــدما يشـــعر بأنـــه يتمتـــع بعـــزم ذاتي أثنـــاء تأديتـــه للأعمـــال والنشاطـــات، وأن هـــذا العـــزم يتناســـب وينســـجم مـــع جوانـــب أخـــرى مهمـــة مـــن شخصيتـــه، وبالتـــالي الفـــرد هنـــا يبلـــغ درجـــة عاليـــة مـــن العـــزم الـــذاتي والحريـــة في تأديـــة النشـــاطات المحـــددة مـــن الخـــارج. (جيـــدال، 2012، ص. 54) مثـــال علـــى ذلـــك" العامـــل الـــذي يختـــار أن يبقـــى في المنـــزل عـــوض قضـــاء الســـهرة مـــع الأصـــدقاء وذلـــك عشـــية اجتمـــاع مهـــم في العمـــل لأنـــه مهـــم بالنســـبة لـــه أن يكـــون مـــرتاح خـــلال الاجتمـــاع." (أشـــرف كبـــير، 2016، ص. 56). فيمـــا يلي سنقدم ملخصا لأنواع الدافعية الخارجية.

الجدول رقم (01): يوضح أنواع الدافعية الخارجية

أنواع الدافعية الخارجية	طبيعة الطوارئ الخارجية	السبب الكامن للسلوك	مثال
الضبط الخارجي	العواقب، الحوافز، الامتثال	لتلقي أو تجنب نتيجة ما	أتجنب الادلاء بتعليقات متحيزة لكي يظن الآخرون أنني غير متحيز
الضبط المستدخل	مشاعر الضغط الداخلي تجنب الشعور بالذنب	لأنه "ينبغي" القيام بذلك	أتجنب التصرف بطريقة متحيزة لأنني أشعر بالسوء حيال نفسي إن لم أفعل.
الضبط بالتقمص	تقدير شخصي للسلوك الشعور بالأهمية	لأنه مهم	أتجنب التحيز لأنه هدف هام.
الضبط المدمج	التعبير عن الذات والهوية التطابق مع الذات والقيم الأخرى	لأنها تعكس القيم الأساسية للذات والهوية	أتجنب أن أكون متحيز لأنني أرى نفسي كشخص غير متحيز

المصدر: (Legault, 2016)

الجدول رقم (02): يوضح الخائص النفسية للدافعية الداخلية والدافعية الخارجية:

الدافعية الداخلية	الدافعية الخارجية
هدفها استمتاع الفرد وتطوير تعلمه نحو الاتقان	يثابر الفرد فيها لاكتساب مكانة اجتماعية أو للحصول على مكافأة
تتميز بالاستقرار والاستمرار والثبات	تتغير قوتها حسب البواعث الخارجية وينظر اليها على أنها وسيلة لغاية
مصدر متجدد للطاقة	مصدر مشروط للطاقة
لا يتأثر الفرد بتوقعات الآخرين بل تجعله ذاتي التدعيم	يتأثر الفرد بتوقعات الآخرين ويعتبر الفرد خارجي التدعيم
تزيد من احتمالات النجاح نظرا لتحمل الفرد مسؤولية نجاحه	قد تؤدي الى الانسحاب من الموقف لأن مسؤولية النجاح تتوقف على ردود فعل الآخرين
تدعيم الأداء أثناء حدوثه، وأفضل محك هو الوصول لمحك الاتقان	تدعيم الأداء عقب حدوثه، وأفضل تدعيم ليس له حدود مادية
تجعل الفرد يتحكم في سلوكه ذاتيا ويصحح أدائه بنفسه	تجعل الفرد يحتاج الى تغذية راجعة خارجية أكثر من الداخلية
تمكن الفرد من تحسين المهارات الصعبة	تمكن من تحسين الأداء في المهارات البسيطة او قصيرة المدى في تعلمها
تعمل على ترابط المهارات وتكاملها ليصل الفرد الى مرحلة الكفاءة والجودة	تعمل على ترابط مهارات قصيرة المدى ويصل الفرد من خلالها الى مرحلة الجودة بشرط وجود التدعيم الخارجي
تكسب الفرد معلومات عن أداءاته ودراية بنفسه وإمكانية السيطرة عليها.	قد تكسب الفرد أو لا تكسبه هذه المعلومات لأن التركيز الأكثر يكون على النجاح وليس على عملية التعلم.

المصدر: (جناد، 2014)

من خلال الجدول رقم (02) يمكن القول الدافعية الجوهرية تدل على أداء عمل أو نشاط ما بدافع التمتع، أما الدافعية الخارجية تنشأ من سبب خارجي أو اجتماعي للقيام بعمل ما. كما أن المحفزات الخارجية مثل المال والمكافآت المادية الأخرى، من الممكن أن تنتج دافعية خارجية نظرا لأنها تولد الرغبة في نتيجة النشاط، فهي لا تولد الرغبة في المشاركة في النشاط لأنه ممتع، وعندما ينخرط الأفراد في أنشطة من أجل مكافآت خارجية، فإن دوافعهم تترسخ في البيئة بدل من داخل أنفسهم. وعلى العكس من ذلك توجد دافعية جوهرية داخل الفرد ويمكن تسخيرها وتعزيزها بواسطة بيئات تدعم استقلالية الفرد وكفاءته، كما أن الدافعية الجوهرية هي التي يستند اليها ميول الأفراد الطبيعية إلى السعي لتحقيق الأهداف النمائية. (Legault, 2016) كما نجد أن الدافعية الخارجية لها تأثير قوي وفوري لكن هذا لن يستمر بالضرورة لفترة طويلة لأنها نابعة من البيئة الخارجية للمهمة. بينما الدافعية الداخلية تهتم بجود الحياة العملية، ومن المحتمل أن يكون لها تأثير أعمق وطويل الأجل، لأنها متأصلة في الأفراد وليست مفروضة من الخارج.(George & Sabapathy, 2011)

3-اللادافعية Amotivation: من ناحية أخرى افترض ديسي وريان اللادافعية كنوع ثالث من أنماط الدافعية وذلك للحصول على فهم كامل لطبيعة السلوك البشري (Karabiyik, 2020)، ويعرفها "ديسي وريان" (2000) على أنها حالة تدل على عدم وجود نية للعمل (Kırkağaç & Öz, 2017) كما عرفها "ماركلاند وتوبين" Markland and Tobin (2004) على أنها افتقار إلى أي نية للانخراط في السلوكات (Edmunds and Ntoumanis and Duda, 2006) ويقصد بها أيضا حالة غياب كل أشكال الدافعية الداخلية منها والخارجية، وفي هذه الحالة يؤدي الفرد إعماله بصورة آلية ميكانيكية، بحيث لا يستطيع تمييز وادراك العلاقة بين أفعاله ونتائج أفعاله. كما يشعر الفرد بالإحباط والملل. والافتقار إلى الشعور بتقرير المصير أي العزم الذاتي، ويكون أيضا بلا هدف مما يؤدي في النهاية إلى التخلي عن النشاط وإنهائه. (Karabiyik, 2020) (Roussel. P, 2000). مثال على ذلك قول الفرد:

(لا أستطيع أن أرى السبب الذي يجعلني أزعج نفسي بممارسة هذا النشاط (Ng et al, 2012)

وعليه يمكن القول إن حالة اللادافعية تعد مشكلة بالنسبة للأفراد باعتبارها في معظم الأحيان مصدر للفشل، بحيث تضع الفرد بمأزق وتقوده إلى اتخاذ قرارات خاطئة (Karaca & Aydin, 2020) وتلازم حالة اللادافعية بعض الصفات السلوكية السيئة كسوء تقييم المهمات والواجبات والإحساس بعدم القدرة أو بعدم الكفاءة. (عطار، 2013) .

ونستطيع إيجاز أسباب اللادافعية عند الأفراد من خلال الأسباب التالية:

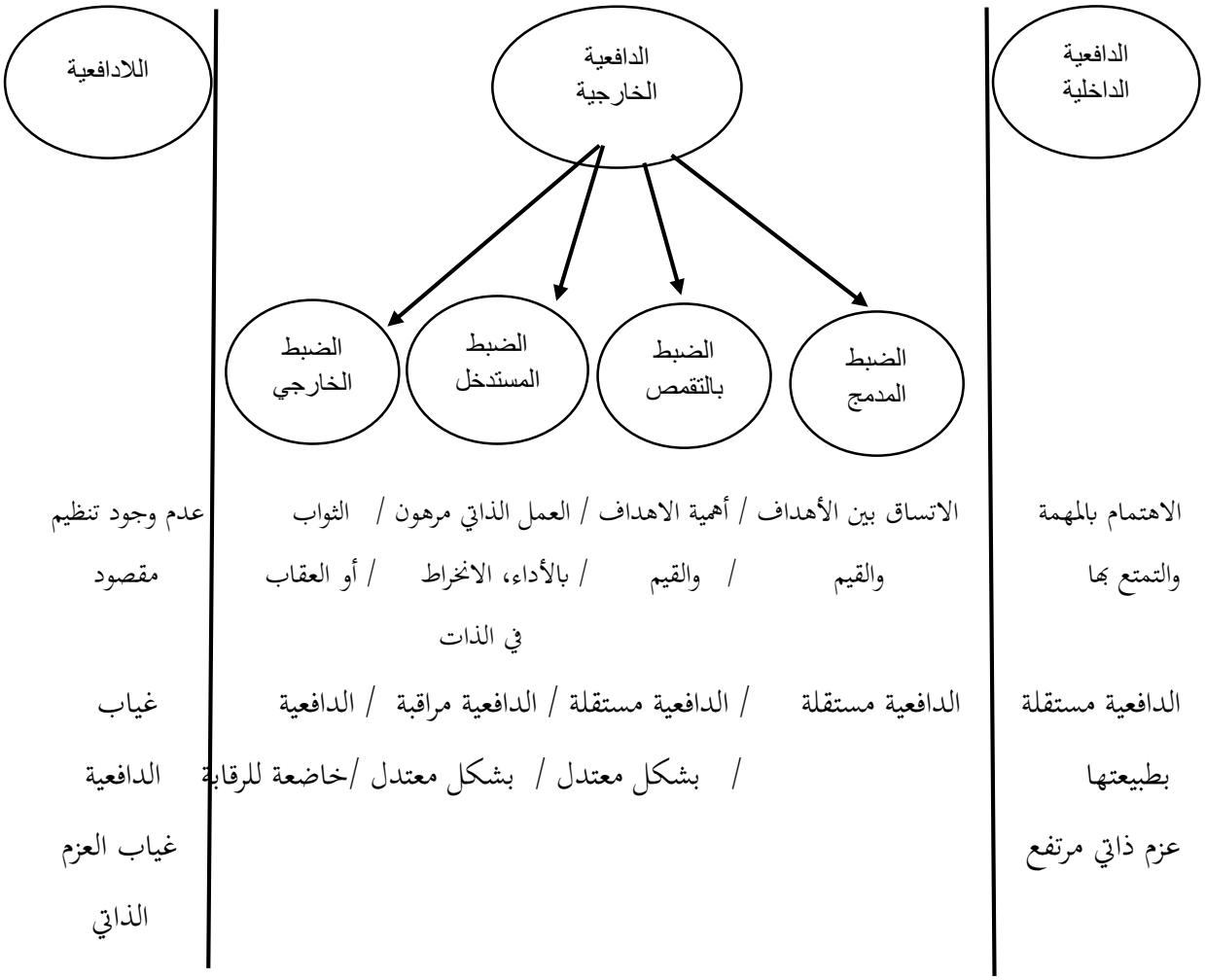
أولا: يرتبط بعضها بالذاكرة، لأنها يمكن أن تتصل بمواقف مشابهة للتجارب السلبية التي مر بها الفرد في الماضي. فقد يلقى الفرد في شكل أو لباس رئيسه أو مشرفه أو أحد الموظفين وكذلك في نبرة صوتهم واشاراتهم ما يذكره برئيس أو مشرف أو شخص سابق يكرهه، بسبب التجارب السلبية في موقف معين مر معه. كما يمكن أن تثير الإخفاقات السالفة هذه المشاعر، وتثير كذلك ذكرى الفشل المستمر في القيام بشيء ما.

ثانيا: يمكن أن ترتبط اللادافعية بأساليب التعليم والعمل التي تجعل الشخص يشعر باللامبالاة والرتابة والملل، ويمكن أن يكون سبب ذلك راجع إلى سوء التغذية أو ضعف الإضاءة و المقاعد غير المريحة ودرجة الحرارة غير المناسبة ومستويات الضوضاء العالية، أو الخوف من الفشل والتحيز، أو الخوف من التعرض الاذلال وعدم التقدير، كما يمكن أن تعود لغموض أهداف الفرد المتعلقة بالمستقبل والتي قد تثير حيرته وتسبب ضياعه، لذلك لا يجد أي مبرر أو فائدة للاستمرارية في العمل، أو الحفاظ على مستوى الأداء الذي انطلق به في البداية، فتنطفئ جدوة حماسه وحرصه ويحل الملل والفتور والخمول في أداء المهام المسندة إليه. (كتاش، 2015).

ثالثا: يمكن أن تنتج اللادافعية أيضا من عيوب الفرد كعدم اهتمام الفرد بنشاط ما وعدم الشعور بالكفاءة وعدم الايمان بمهاراته وجهوده. (Karaca & Aydin, 2020)

من خلال عرض أنماط الدافعية وفق نظرية العزم الذاتي نجد أن هذه النظرية تقدم مفهوما متعددا للدافعية حيث لا تقسمها بطريقة آلية أي داخلية مقابل خارجية، بل

تصنف مفهوم الدافعية ضمن متصل (Continuum) تتميز فيه بعض أنواع الدافعية الخارجية (المتقمصة والمدمجة) بمركز سببية داخلي ويصنف هذين النوعين بجانب الدافعية الداخلية في صنف الدافعية ذات العزم الذاتي (Motivation Autodéterminée) مقابل الدافعية التي تفتقر إلى العزم الذاتي(Motivation non-détermination) وتضم هذه الأخيرة النوعين الآخرين من الدافعية الخارجية (الضبط الخارجي، الضبط المستدخل) إلى جانب اللادافعية. (أشرف كبير، 2016، ص. 57) والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم (06): يمثل أنماط الدافعية وموقعها على استمرارية العزم الذاتي المصدر: (Gagné and Deci, 2005)

17-3-علاقة الحاجات النفسية بالدافعية الداخلية:

يمكن الكشف عن العلاقة التفاعلية بين الحاجات النفسية والدافعية الداخلية انطلاقا من الحقائق التالية التي ذكرتها الدكتورة (علاء الدين، 2010):

أولا: إن الاحداث البيئية الاجتماعية كالتغذية الرجعية والاتصال والمكافآت التي تحدث، تؤدي إلى احداث الإحساس بالفاعلية أثناء أداء عمل ما، كما تؤدي إلى تعزيز الدافعية الداخلية لأداء هذا العمل. وبالتالي قد اتضح أن التحديات المثلى والتغذية الرجعية المدعومة للكفاءة، علاوة الى التحرر من التقديرات التي تحد من قيمة العمل، تيسر كلها الدافعية الجوهرية.

ثانيا: الإحساس بالفاعلية الذاتية لا يمكن أن يعزز الدافعية الداخلية ما لم يكن مقرونا بالإحساس بالاستقلالية.

ثالثا: تعد درجة الارتباط بالآخرين أيضا من العوامل المحفزة والمعززة للدافعية الذاتية.

من خلال الحقائق أعلاه يتضح أنه كلما تم عرقلة حاجات الأفراد النفسية الأساسية (الحاجة للاستقلالية، الحاجة للكفاءة، الحاجة للارتباط بالآخرين)، أو كلما تم الإخفاق في اشباعها كلما أدى إلى ضعف الدافعية الداخلية. وكلما تم اشباع هذه الحاجات الثلاث كلما أدى ذلك إلى تقوية الدافعية الداخلية.

17-4-أسباب اهتمام الباحثين بنظرية العزم الذاتي:

أولت نظرية العزم الذاتي اهتماما عظيما لموضوع الدافعية، من حيث شأنها واعتبارها في جميع مجالات الحياة سواء التربوية، المهنية، الترفيهية والصحة العقلية. وهذا ما جعلها تحظى بعناية الباحثين، حيث تم حصر أزيد من (2700) مقالة علمية تتضمن الكلمة المفتاحية (Self Determination Theoty) وذلك خلال الحقبة الممتدة ما بين 2002 إلى 2011 (أشرف كبير، 2016)

ومن بين الأمور أيضا التي جعلت الباحثين يهتمون بنظرية العزم الذاتي هي تميزها في نظرتها لمفهوم الدافعية من جانب نوعي أكثر منه كمي، على خلاف ما يبصره بعض المنظرين مثل "باندورا" الذي يفترض الدافعية مفهوما أحادي البعد ويمتثل لمبدأ الكم، وتنوه نظرية العزم الذاتي أن الأسباب التي تدفع وتحث الفرد بأن يلتزم بنشاط أو عمل ما هي

أسباب عديدة، تعود للتباين في أنماط الدافعية والتي تتباين تبعا لدرجة العزم الذاتي. (أشرف كبير، 2016).

كما يعود اهتمام الباحثين بنظرية العزم الذاتي، كونها قامت بتصنيف وترتيب أنماط الدافعية وفق سلم العزم.

الجدير بالذكر أن عملية التصنيف هذه تلعب دورا مهما وحيويا، يمكن اجازها في النقاط التالية (بوزيد، 2011):

أ-تصنيف أنماط الدافعية وفق سلم العزم الذاتي، يسمح بالتعرف والكشف عن أحسن أنماط الدافعية المستخدمة في مواقف ونشاطات متباينة.

ب-سلم العزم الذاتي يساعد في الكشف والتعرف على المراحل التي يحذوها الفرد العامل عند انجاز سلوك ما، ابتداء من حالة غياب الدافعية وصولا إلى حالة دافعية العزم الذاتي.

ج-سلم العزم الذاتي يساعد أيضا في التنبؤ بالنتائج النفسية لأنماط الدافعية المتفاوتة المستخدمة عند أداء أو انجاز أي عمل أو سلوك معين.

17-5-الانتقادات الموجهة لنظرية العزم الذاتي:

نظرية العزم الذاتي كغيرها من النظريات العلمية الأخرى، لم تسلم من الانتقادات من طرف العديد من الباحثين والعلماء أمثال (Cosnefroy, 2004) إذ يؤكد على صعوبة تطبيق نظرية "ديسي" و"ريان" اذ تؤكد هذه النظرية على أهمية الدافعية الجوهرية في استثارة الأفراد، لكن تجدر الإشارة أن النشاطات والمهام التي يؤديها الأفراد قد لا تثير المتعة واللذة بحد ذاتها وقد تتسم بطابعها الالزامي والاجباري.

من جهة أخرى نجد (Brophy, 2004) يشير إلى أنه بدل الاهتمام بالبحث في الدافعية الذاتية التي تقترن بصفة كبيرة بالناحية العاطفية للفرد، يستوجب علينا العناية بإدراك وفهم مغزى وأهمية النشاطات والمهام التي يقوم بها الفرد، فالشيء المهم عند "بروفي" هو إبراز أهمية النشاطات وليس السعي عن المتعة في إنجازها.

(أشرف كبير، 2016)

في نفس السياق يؤكد "فالورند" 2005 أن النشاطات والمهام التي يقوم بها الفرد قد لا تثير المتعة واللذة في حد ذاتها، ولذا يستعسر علينا استثارة الدافعية الجوهرية، مما

يستوجب تطوير نمط آخر مهم من أنماط الدافعية المتجسد في الدافعية الخارجية ذات الضبط المعرف. حيث يركز هذا النمط على قيمة وأهمية النشاطات التي يؤديها الفرد.

(أشرف كبير، 2016)

17-6-طرق تعزيز العزم الذاتي:

تسند نظرية العزم الذاتي إلى قدرة الفرد على تلبية واشباع الاحتياجات الجوهرية والوفاء برغباته وقيمه الخاصة، لكن رغم ذلك يمكن تعزيز العزم الذاتي من خلال التركيز على ما يلي:

-تحسين وتطوير الوعي الذاتي عن طريق الفحص الذاتي والتفكير في وضع الأهداف والخطط لتحقيقها.

-تحسين وتطوير مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات.

-تحسين التنظيم الذاتي من خلال اليقظة أو تقنيات أخرى.

- البحث عن الدعم والمساندة الاجتماعية والتواصل مع الآخرين.

- محاولة الفرد السيطرة على المجالات التي لها معنى واهمية بالنسبة له. (**Vinney**, 2019)

خلاصة:

من خلال ما سبق يتبن لنا أن موضوع الدافعية أحد المواضيع المهمة في المؤسسات قديما وحديثا، ولقد حظيت بالعديد من الدراسات والاسهامات مما أدى إلى ظهور نظريات عديدة لتفسيرها، أهمها نظرية العزم الذاتي لـ " ديسي" و"ريان" فهي أكثر شمولا كونها توفر نهجا كاملا لفهم الأسس الدافعة للسلوك داخل المؤسسات.

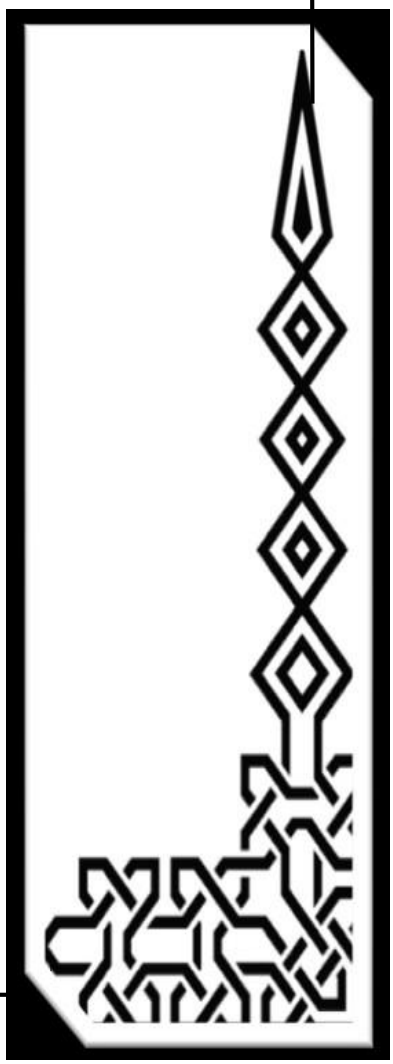
الفصل الثالث

الولاء التنظيمي

تمهيد

1 -ظهور مصطلح الولاء في المنظمات
2 –تعريف الولاء التنظيمي
3-المفاهيم المرتبطة بالولاء التنظيمي
4-مداخل دراسة الولاء التنظيمي
5-خصائص الولاء التنظيمي
6-أهمية الولاء التنظيمي
7-أبعاد الولاء التنظيمي
8-صور الولاء التنظيمي
9-وظائف الولاء التنظيمي
10-مراحل الولاء التنظيمي
11-أسباب الاهتمام بتنمية الولاء التنظيمي ومؤشراته
12-أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي
13-العوامل المساعدة في تطوير الولاء التنظيمي
14-العوامل الطاردة للولاء التنظيمي
15-التجربة الناجحة لشركة **Toyota** اليابانية للسيارات في بناء وتدعيم الولاء التنظيمي
16-قياس الولاء التنظيمي
17-علاقة الدافعية للعمل بمستوى الولاء التنظيمي

خلاصة



تمهيد:

يعتبر الولاء التنظيمي أحد أوجه الارتباط بين الموظفين والمؤسسات، وقد لقى هذا الموضوع العناية من طرف الكثير من الكتاب والباحثين، لما له من تأثير على العديد من تصرفات الأشخاص، وأيضا لما له من انعكاس سواء على الشخص أو على المؤسسة التي يشتغل بها. وقد أفضت العناية بموضوع الولاء خلال العقدين السالفين إلى شيوعه عند الأكاديميين والمسؤولين، على اعتبار أن العامل الملتزم والمخلص يكون الأكثر تلاصقا بمؤسسته وأكثر اجتهادا في احراز غاياتها (محمد أحمد غالي، 2015). ولهذا سوف تسعى الباحثة من خلال هذا الفصل إلى دراسة الولاء التنظيمي من حيث تعريفه، المفاهيم المرتبطة به، مداخل دراسته، ذكر خصائصه وأهميته وصوره، ثم ستطرق الباحثة لأبعاده وفقا للنماذج المفسرة له، كما ستطرق إلى وظائفه ومراحل تطوره، بالإضافة للعوامل المؤثرة فيه، وبعدها سيتم التطرق إلى قياس الولاء التنظيمي وأخيرا سيتم استعراض التجربة اليابانية في بناء وتدعيم الولاء التنظيمي، وأيضا توضيح العلاقة بين الدافعية للعمل ومستوى الولاء التنظيمي.

1-ظهور مصطلح الولاء في المنظمات:

على الرغم من أن مفهوم (الولاء) يعتبر من المفاهيم القديمة الراسخة في العلوم الاجتماعية والنفسية، إلا أنه لم يحظى بالاهتمام الكافي في مجال علم الإدارة إلا مع ظهور المدرسة السلوكية، من خلال الدراسات التي كانت تحاول استكشاف طبيعة العلاقة بين الموظف والمنظمة التي ينتمي اليها وسبل تعزيزها. وتشير معظم الدراسات إلى أن العالم «سيلزنك" (Selznick) هو أول من عرف (الولاء) في سياقه التنظيمي في عام (1948) ليعني به درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، ومع ذلك فإن المفهوم العلمي الصحيح (للولاء التنظيمي) لم يتبلور إلا في نهاية الستينات وبداية السبعينات من القرن الماضي. (الشهري، 2013، ص. 40)

2-تعريف الولاء التنظيمي:

تعد مسألة حصر التعاريف والمفاهيم في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية أمر يقابله شكل من التعقيد والصعوبة، ويرتفع هذا التعقيد عند البحث في شأن الولاء التنظيمي، بسبب تنوع العناصر والمتغيرات المؤثرة فيه والناجمة عنه، ولتباين مداخل دراسته وحصائل البحوث التي عالجته، باعتباره ظاهرة سيكولوجية لم تولج ضمن مجال عناية الباحثين، إلا في أواخر الستينات وبدايات السبعينات من القرن العشرين. وهذا ما تبرره ندرة الدراسات المختصة فيه، ومن ثم حصر وتحديد مفهومه. (اللوزي، 2012) وفيما يلي ستقوم الباحثة بتوضيح معنى الولاء التنظيمي من خلال استعراض التعاريف التالية:

يعرف "بوتر" و"ستيز" و"بوليان" (Porter And Steers and Boulian,1973) الولاء التنظيمي على أنه: تعلق الشخص مع المنشأة، وقبول قيمها والميل إلى البقاء فيها، واستعداده لبذل قدر كبير من الجهد والطاقة لتحقيق أهدافها ذات القيمة العالية.

كما يعرفه "بوشنان" buchanan (1974) على أنّه: اقتران وارتباط فعال بين الأفراد وقيم وأهداف المنظمة التي ينتسبون إليها، والرغبة في الاستمرار فيها بالرغم من المردود المادي الذي يتحصلون عليه من المنظمة. (زنيني، 2013). وقد ميز بين ثلاثة دعائم رئيسية يسند عليها الولاء التنظيمي وهي:

أولا: الشعور بالمماثلة (Identification): أي إدماج الشخص نفسه في جماعة ينتج عنه ارتباطا وجداني وطيد.

ثانيا: المشاركة والمساهمة الفعالة (Involvement): تشير إلى رغبة الشخص في أن يكون مشاركا ومساهما في الأنشطة والأدوار المتعلقة بالمؤسسة التي يعمل بها.

ثالثا: الإخلاص (Loyalty): يتم التعبير عنه برغبة الفرد الثابتة والأكيدة بمواصلة العمل في المؤسسة تحت أي ظرف من الظروف. (زنيني، 2013)

أما "موداي" Mowday و"بورتر" Porter و"ستير" steer (1982) يرون الولاء على أنه التعلق والالتزام، ويصف هؤلاء الباحثين ثلاثة عناصر للولاء و+الالتزام:

1-تحديد أهداف المنظمة وقيمها.

2-الرغبة في الانتماء الى المنظمة.

3-الاستعداد لعرض وبذل الجهود نيابة عن المنظمة.

(Tella and Popoola ,2007)

بينما "لوقان" Logan (1984) يعرف الولاء التنظيمي على أنه رابط قوي يربط الموظف بمؤسسته، ويخلق لديه الرغبة في البقاء فيها، حتى وان كانت المؤسسة غير مناسبة اقتصاديا له.

أما "كوري" وزملائه (1986) فعرفوه بأنه درجة التناغم والتطابق من قبل الأفراد العاملين مع المؤسسة التي يشتغلون فيها. (بولبداوي، 2019).

في حين عرفه "ألن ومایر" Allen & Mayer على أنه "الحالة النفسية للفرد والتي تعبر عن علاقة العامل بالمنظمة، وهذا ما يؤثر في قرار العامل في البقاء عضوا في المنظمة أو تركها". (سيتي، 2017، ص. 25)

بينما "جراهام" Graham (1991) فقد عرف الولاء التنظيمي على أنه تحديد الهوية مع قادة المنظمات والمنظمة ككل والولاء لهم، وهو ما يتجاوز المصالح الضيقة للفرد وجماعات العمل والإدارات وتشمل السلوكيات التمثيلية للدفاع عن المنظمة ضد التهديدات، والمساهمة في سمعتها الطيبة والتعاون مع الآخرين لخدمة مصالح الجميع. (Whiting and Podsakoff and Pierce, 2008)

ويرى "بيري" (Berry, 1991) أن الولاء التنظيمي هو: حالة يجسد فيها الفرد غايات المؤسسة وقيمها، ويأمل في الاحتفاظ بعضويته فيها، من أجل تيسير تحقيق أهدافه. (التك والحيالي، 2013).

أما "بيكيري" Beckeri و"راندال Randal و"ريجل" Riegel (1995) فقد عرفوا مصطلح الولاء التنظيمي من ثلاثة أبعاد وهي:

1-رغبة قوية في البقاء عضوا في المنظمة معينة.

2-الرغبة في بذل جهود عالية باسم المنظمة.

3-الإيمان بقيم المنظمة وقبول أهدافها.

(Tella and Popoola ,2007)

كما يرى "ريجيو" Riggio أنّ الإخلاص للمؤسسة يعني أحاسيس ومشاعر الشخص نحو المؤسسة التي يشتغل فيها، وتقترن هذه المشاعر بموافقة وادراك الشخص لقيم وأهداف تلك المؤسسة وتأهبه لبذل الجهود نيابة عنها ورغبته لأن يصبح جزءا منها. (ريجيو، تر: حلمي 1999).

أما "ويبو"(weibo) وآخرون (2010) فقد عرفوا أيضا الولاء التنظيمي على أنه "الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الاجتماعي من أجل تحقيق أهداف المنظمة". (يوسفي وبن محمد وعروسي، 2018، ص. 129)

بينما "كايسيارز" (Kaisiarz,2011) فيرى أن مصطلح الولاء يشار به إلى الموظفين الذين يلتزمون بنجاح المنظمة، ويعتقدون أن العمل لصالح هذه المنظمة هو خيارهم الأفضل. (Preko and Adjetey, 2013)

كما يركز "أورايلي وشاتمن" (O'reilly and Chatman's) على المنظور النفسي للولاء التنظيمي ويعرفاه بأنه "الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة". (بوقرة وبوقرة، 2017 ص. 171)

في حين يعرفه "الأحمدي" بأنه الوضع الذي يتكامل فيه الشخص مع مؤسسته وعمله، فيصير شخصا تستغرقه المؤسسة، ويتجاوب معها من خلال مطمحه الوظيفي، ورغبته ونيته في الرقي والتقدم واحراز غايات المؤسسة من خلاله. (اللوزي، 2012)

كما يعرف الولاء التنظيمي أيضا على أنه مظهر من مظاهر الالتزام التنظيمي، والقوة النسبية لتحديد هوية الفرد والمشاركة مع منظمة معينة. (Pandey and Khare,2012)

ويعرف أيضا الولاء التنظيمي على أنه الأمانة النفسية التي يشعر بها الموظفون حيال منظماتهم، ويتطور وينمو ذلك من خلال الاهتمامات التي يشعرون بها إزاء أماكن العمل والإخلاص والايمان بالقيم التنظيمية. (Tekiner, Tavas, 2016)

كما يعرف الولاء التنظيمي على أنه قيام الفرد بترويج المنظمة للغرباء، بالإضافة إلى حمايتها والدفاع عنها ضد التهديدات الخارجية، والبقاء ملتزم بها حتى وإن كانت الظروف غير مواتية. (Jauhari and Singh, 2013)

مما سبق يتجلى أنه لا يوجد تعريف مشترك بين الباحثين لهذا المفهوم فكل باحث قد تناول هذا المفهوم بمفهوم يتباين عن الآخر، لكن يوجد اتفاق تقريبا فيما بينهم على اعتبار الولاء التنظيمي بأنّه الإحساس النفسي والانسجام الفعال للشخص العامل حيال منظمته، والتعلق بقيمها والقبول والإخلاص لأهدافها والرغبة في الحفاظ على انتمائه إليها.

3-الولاء التنظيمي وبعض المفاهيم المرتبطة به:

3-1-الالتزام التنظيمي:

يرى "لنورثكرافت"Northcraft و"نيال" Neale (1996) أن الالتزام يشكل موقفا يعكس ولاء الموظف للمنظمة، وعملية مستمرة يعرب من خلالها أعضاء المنظمة عن قلقهم إزاء المنظمة من جهة ونجاحها ورفاهها المستمرين من جهة أخرى (Tella and Popoola ,2007)

لكن بالرغم من استخدام مصطلح الولاء والالتزام كمصطلح واحد إلا أن هناك من يرى بأنه يوجد فرق بينهما باعتبار أن الولاء يستجد في فكرة الإخلاص، الارتباط والتعلق، بينما الالتزام فهو الشعور الذي يدفع الشخص للقيام بأعمال معينة لتحقيق هدفا محددا، اذ قد يكون الالتزام قصري وعليه استخدام المصطلح كمرادف لمصطلح الولاء يكون بسبب التقارب بينهما فالولاء يفصح عن شدة الالتزام. (سلام، 2020، ص.97)

3-2-المواطنة التنظيمية:

يعد سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الأكثر اتصالا بالولاء التنظيمي، ووفق "جوتوم" (Gautum) وآخرون سنة (2004) فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتجلى في تلك التصرفات المقترنة بالعمل، أي تلك التي تنشأ بطريقة اجتهادية وإرادية وغير مقترنة بنظام المكافآت والحوافز التنظيمية الرسمية، التي تحفز العمل الوظيفي الموجه والهادف للمؤسسة. في حين أن الولاء التنظيمي يدل على قبول الشخص بقيم وأهداف المؤسسة والرغبة القوية للاستمرار في الاشتغال بها. وعليه فإن المصطلحين يلوحان

إلى القوى الجوهرية الموجهة للتصرف المتعلق بالعمل، وتلك التي تسهم في فوز ونجاح المؤسسة. (أحمد، 2018)

3-3-الرضا الوظيفي:

"يعرف كل من "سميث" Smith وآخرون الرضا الوظيفي على أنه شعور أو رد الفعل الحيوي، الذي يمارسه الفرد نتيجة لنشاطه العملي، كما يرون بأنه استجابات العاملين الفعالة لعناصر محددة تتعلق ببيئة العمل." (عطايا، 2016، ص. 95) وبالرغم من أن الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي يتبادلان العلاقة بصورة هادفة بصفتهما من الاتجاهات، التي تؤثر على سلوك الشخص ضمن إطار العمل. لكن الولاء لا يقصد به الرضا الوظيفي اذ يبدي الرضا الاستجابة لعمل معين. أما الولاء فيبدي الدرجة التي يشعر من خلالها الشخص بصورة إيجابية إزاء مختلف مجالات العمل. (سلام، 2020). كما أوضح "موداي" Mowday وزملائه أن درجة الرضا الوظيفي للفرد ترتبط كثيرا بالمظاهر الملموسة لبيئة العمل، لذا فإن الاستجابة تكون أكثر تأثيرا من تلك التي تتعلق بالولاء.

كما يمكن النظر الى الرضا الوظيفي بأنه نمط متنوع لرد الفعل المؤثر في عوامل محددة لوضع العمل، وعلى النقيض من ذلك فإن الولاء التنظيمي يركز على الارتباط بالمؤسسة على نحو عام. وفي الرضا الوظيفي تكون استجابات العاملين تجاه عناصر محددة ببيئة العمل غير مستقرة تقريبا وقابلة للتغير بسرعة، أما الولاء التنظيمي فيمثل استجابة أكثر ثباتا وأقل قابلية للتغيير تجاه المؤسسة.

(عطايا، 2016، ص. 95)

3-4-الانتماء التنظيمي:

ان الانتماء والولاء التنظيمي يمتزجان معا لدرجة يستعسر الفصل بينهما فالولاء إحساس بالتعلق بشيء ما خارج ذات الشخص مثل فريق، تنظيم غاية، فكرة، قضية، نظام، مثل أعلى، ينقل ذلك الإحساس معه تأهبا للمساندة والقناعة، مما يجعل الشخص ينتهج بإصرار وحزم إزاء المنفعة المتعلقة بموضوع ولائه، فالولاء يقتضي من الشخص أن يقوم بتضحية وجدانية ومعنوية ومادية من أجل موضوع ولاء. وبالإبصار الى تصنيفات الانتماء التالية: فرد ينتمي ولكنه لا يعي هذا

الانتماء، فرد ينتمي ويعي هذا الانتماء لكنه لا يفتخر به، فرد ينتمي ويعي هذا الانتماء ويفتخر به. يتبين أن المرحلة الثالثة تضم مفهوم الولاء، ولهذا يمكن القول بأن الولاء التنظيمي أسمى مستويات الانتماء التنظيمي، من حيث تدرج الاستيعاب والافتخار بالمؤسسة. (محمدي، 2016).

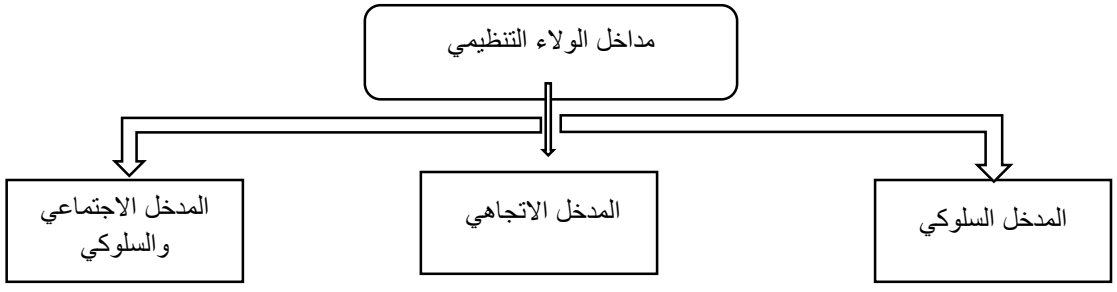
3-5- الانغماس الوظيفي:

من أوائل من قدم تعريفا للانغماس الوظيفي هو "ألبورت" Allport سنة (1974)، حيث أشار إليه بالدرجة التي يساهم فيها الفرد بعمله وتوفر له احتياجاته كاحترام الذات، بالإضافة إلى ضرورة وجود علاقات اجتماعية جيدة لتساعد على تشكيل اتجاه الفرد نحو العمل ، وقام كل من "لودهال" Lodahl و"كينجير" Kenjer سنة (1965) بوضع الأطر العلمية الأساسية لجوانب الانغماس الوظيفي وعرفوه بأنه درجة التوافق النفسي للفرد مع عمله، وأهمية العمل في الصورة الاجمالية للذات ويرى "ليونغ" Leong و"هوانغ" Huang و"هسو"Hsu أنه مدى إدراك الفرد لتواؤمه النفسي مع العمل الذي يقوم به، طالما أن العمل قادر على اشباع حاجاته الظاهرة والمتوقعة. (الشبل، 2019، ص. 72)

بناء على هذه التعاريف يمكن أن نميز بين الانغماس الوظيفي والولاء التنظيمي، فالانغماس الوظيفي يشدد على ميل الشخص إزاء عمل ما أو منصب ما داخل التنظيم، وعلى العكس من ذلك فإن الولاء التنظيمي يتعلق بارتباط الشخص بالتنظيم بشكل عام. (عطايا، 2016)

4-مداخل دراسة الولاء التنظيمي:

هناك ثلاثة مداخل تناولت الولاء التنظيمي وهذه المداخل هي



الشكل رقم (07): يمثل مداخل الولاء التنظيمي المصدر: (ستي،2017)

4-1-المدخل السلوكي:

في ظل المدخل السلوكي لا يتم توجيه إحساس الفرد بالولاء بالضرورة إلى المؤسسة، ولكن إلى الأنشطة والأفعال التي يؤيدها في تلك المنظمة، وظهرت نظريتان داخل هذا الاتجاه هما: نظرية المراهنات الجانبية لـ "بيكر" (1960)، نظرية الالتزام لـ"اتزيوني" (1961). بمعنى آخر إذا كان الشخص يشتغل منصبا طويل الأجل في المنظمة، فسيظل مكرسا ومقيدا اتجاه المنظمة حتى لا يفتقد تقاعده أو مركزه الوظيفي. (خزعل، 2019). وفي هذا الصدد حاول أصحاب هذا الاتجاه تعريف وتوضيح ولاء الموظفين ووصفه من المنظور السلوكي بأنه " ارتباط الأشخاص بأهداف وقيم المؤسسة، بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المؤسسة". (فراحتية وزلاقي، 2020، ص. 210)

4-2-المدخل الموقفي أو الاتجاهي:

ينظر إلى الولاء بأنه حالة من التوافق بين الأهداف الشخصية والأهداف التنظيمية، لأن الولاء يعتمد بشكل كبير على مقدرة النسق على اقناع الأفراد وتلبية احتياجاتهم، وهذا يحدث عندما يتم استكشاف تلك الاحتياجات ومحاولة اشباعها. وفي ظل هذا الاتجاه برزت نظرية "بورتر" وزملائه (1974). (خزعل، 2019).

4-3-المدخل الحديث (سلوكي /اتجاهي):

مؤخرا جرت محاولات للعمل على تكامل المدخلين، حيث رأى بعض الباحثين أن أبحاث الولاء ستكون لها قيمة أكبر فيما لو تم الأخذ بالمدخلين معا، فضلا عن أن المدخلين يشكلان وجهين لعملة واحدة. فقد قام كل من (Allen & Meyer, 1984) على تكامل المنظورين الاتجاهي والسلوكي للولاء التنظيمي من خلال ثلاث أنماط (العاطفي والمستمر والمعياري). (الغرباوي، 2014، ص.16)

5-خصائص الولاء التنظيمي:

يتصف الولاء التنظيمي بعدد من الصفات نوردها فيما يلي:

-يؤثر الولاء التنظيمي بشكل مباشر على العديد من الظواهر الإدارية، والذي يتجلى في رغبة الشخص في البقاء بالمؤسسة ودرجة ولائه، من خلال القدوم إلى العمل ومن خلال مستوى الانجاز والنجاح.

-يمثل الولاء حالة قناعة كاملة للشخص، ولهذا قد يدوم زمنا طويلا في تحقيقه (العزاوي وعباس، 2010، ص. 126).

- الولاء التنظيمي حالة غير حقيقية تستنبط عن طريق الظواهر التنظيمية، تتابع من تصرفات وسلوكيات الأفراد العاملين في المؤسسة ، والتي تمثل درجة التزامهم وولائهم.

-الولاء التنظيمي نتيجة تجاوب الكثير من العوامل البشرية والتنظيمية، وظواهر أخرى متعلقة بالإدارة داخل المؤسسة.

- الولاء التنظيمي لن يبلغ مستوى الاستقرار التام، لأن مستوى التغيير والتي يحصل فيه أقل نسبيا من مستوى التغيير التي ترتبط بالأحداث الإدارية الأخرى. (حلس، 2012)

-يشير الولاء التنظيمي إلى رغبة الشخص في التفاعل الاجتماعي، بهدف توفير الحيوية والإخلاص للمؤسسة. (بطاح، 2006).

-يواجه صعوبة قياسه والاستدلال عليه.

-الولاء التنظيمي قيمة بحد ذاته، وذلك عندما تصبح أهداف المؤسسة ومصالحها هدفا من أهداف أعضائها وقيمة من قيمهم، بغض النظر عن أهدافهم واهتماماتهم الذاتية. (العزاوي وعباس، 2010، ص. 127).

-إن الولاء متعدد الأبعاد وليس أحادي البعد، وعلى الرغم من إجماع معظم الباحثين في هذا المجال على تنوع أنماط الولاء، فإنهم يتباينون في تحديدها، كون هذه الأخيرة تؤثّر على بعضها البعض، وهناك أسباب لهذه التعددية تتجلى فيما يلي:

-أيّ منظمة تتكون من مجموعات متعددة، وكل مجموعة تختلف عن الأخرى ولها مآربها الخاصة، وليس بالضرورة أن تتشارك في غاية واحدة. (كعبار، 2011)

-داخل كل مؤسسة توجد مجموعة من التكتلات، وكل تكتل يسعى للنيل على مزايا خاصة له دون الآخرين. (كعبار، 2011)

-استنادا إلى تعددية التكتلات والفئات داخل المؤسسة، فإن لكل فئة وتكتل غايات وقيم يسعى لإحرازها، هذه القيم والغايات تتباين من فئة لأخرى ومن تكتل لآخر، ولذا ولاء الأشخاص والتكتلات لهذه الغايات والقيم تتباين. (طلحه وبدران، 2020)

أما المدهون والجزراوي (1995) فقاما بتحديد بعض الخصائص التي تميز الولاء التنظيمي كالتالي:

-الولاء التنظيمي سلوك طوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد ولا تدخل في وصف الوظيفة الخاصة به.

-الولاء التنظيمي ليس له صفة الثبات المطلق، إذ يحتمل أن يرتفع أو ينخفض تحت ظروف ومواقف معينة، ولكنه مع ذلك يتميز بالثبات النسبي مقارنة بغيره من الظواهر السلوكية والتنظيمية.

- الولاء التنظيمي يعبر عن حالة تراكمية يستغرق بنائها وقتا طويلا نسبيا، لأنها تمر بمراحل زمنية متعددة بدءا من مرحلة التشكل مرورا بمرحلة التبني وانتهاء بمرحلة النضج.

-الولاء التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد ومتمايز المستويات (الشهري، 2013، ص. 65)

6-أهمية الولاء التنظيمي:

تظهر أهمية ومكانة الولاء التنظيمي من خلال ما يلي:

-علاقة الأشخاص بمؤسساتهم واخلاصهم لها هو أحد العوامل القيمة لنجاح وفوز تلك المؤسسة وديمومتها وارتفاع انتاجها. (طلحه وبدران، 2020)

-يولد الولاء التنظيمي الابداع والتآزر والمبادرة الجيدة بين الأفراد، مما يساعد على احراز الأداء الفعال بالمهنة، كما يخفض من تكاليف الهدر الناتجة عن رداءة استخدام الكفاءات. كما يخلق الرغبة لدى العاملين للبقاء والاستمرارية في المؤسسة والتخفيف من الظواهر السلبية مثل: الغياب والدوران في العمل. (علي، 2017)

-يعد الولاء التنظيمي معيارا هاما لمعرفة درجة الانسجام بين الأشخاص والمؤسسات التي يشتغلون بها، فالأشخاص ذوي الولاء التنظيمي العال يميلون إلى بذل جهود أكبر

لمنظمتهم، ودعم قيمها والتمسك بها والبقاء فيها لمدة أطول. (بوخلوة وبن قرينة، 2013).

-الولاء التنظيمي يشجع الموظفين على احترام مبادئ المؤسسة وثقافتها وكذلك أخلاقياتها المهنية. مما يؤثر بشكل فعال على صورة المؤسسة في المجتمع المحلي.

-القدرة على جذب الكفاءات للمؤسسة بسهولة، لأن قرار الفرد للانضمام إلى المؤسسة سيتأثر بولائه ورضاه. هذا لأن المؤسسات ذات الولاء العال تصبح ذات سمعة طيبة، ما يرغب الكفاءات في الالتحاق إليها. (العتيبي،2007)

-يمكن الولاء المؤسسة من التعامل بسهولة مع التحولات المتباينة والاستجابة لها، حيث يساعد الولاء الموظفين على قبول أي تغييرات قد تفيد المؤسسة، وذلك لثقتهم وإيمانهم بأن مصلحة المؤسسة هي أيضا مصلحتهم. (العتيبي،2007)

-يوفر الولاء التنظيمي للموظف الاستقرار النفسي، ويساعده في الحصول على أحسن عائد من العمل ليس فقط في المهنة ولكن للفرد أيضا، كما أنه يرفع معنوياته وثقته بنفسه ومن احساسه بتحقيق الذات ونيله على مكانة مرضية، كما يساعده على التحمس للعمل ليشعره بالفرح عند كل تفوق في الأداء. (شلش، 2015).

-شعور الأشخاص بالولاء للمؤسسة يخفض من عبء الرؤساء في توجيه وارشاد المرؤوسين، لأن الأشخاص يستجيبون لتعليمات وتوجيهات الرئيس بكيفية أفضل مما يحرز الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين. (العسالي، 2016)

إضافة إلى ما سبق نجد "الصريفي" سنة (2005) رد أهمية وفوائد الولاء التنظيمي إلى الآثار الناجمة عنه ومفعوله على كل من العامل وفريق العمل والمؤسسة، وقد أوجزها في أثار إيجابية عند ارتفاع الولاء التنظيمي وسالبة عند تدن الولاء التنظيمي كما يظهره الجدول التالي:

الجدول رقم (03) : يوضح أثر الولاء التنظيمي على العامل وفريق العمل والمؤسسة.

	الآثار الممكنة	
	ايجابية عند تزايد درجة الولاء	**سلبية عند تدن درجة الولاء**
1-العامل	-الإحساس بالانتساب والارتباط.	تدن المقدرة على التحرك والنمو الوظيفي.
	-الأمان.	
	-الغايات والاتجاهات.	تدن المقدرة على التقدم والتطور الشخصي.
	-التصور الشخصي الفعال.	
	-الجوائز التنظيمية.	ارتفاع الإجهادات المقترنة بالعائلة والارتباطات الاجتماعية.
	-الجاذبية للعمال المحتملين.	
2-فرق العمل	-استمرارية العضوية.	ندرة التخمين الجماعي.
	-فعالية الفريق.	تدن المقدرة على الابداع والتأقلم.
	-التلاحم.	الصراعات بين الفرق.
3-المؤسسة	ارتفاع الفاعلية تعود إلى: -مجهود العامل. -تدن متوسط الدوران. -تدن نسب التغيب. -تدن نسب التأخر.	تدن المقدرة على النمو والتأقلم.
	-الجاذبية للأعضاء المتواجدين خارج المؤسسة.	

المصدر: (بولبداوي، 2019)

7-أبعاد الولاء التنظيمي:

تزخر الأدبيات بعدد وافر من التصنيفات المتعلقة بأبعاد الولاء التنظيمي. ففي حين يرى بعض المنظرين والباحثين أن هذا التنوع يمثل ظاهرة إيجابية لحجم الحراك الفكري والاهتمام البحثي، الذي يلقاه الولاء التنظيمي منذ سبعينات القرن الماضي، وظهور مداخل جديدة لتنظيره واعتماد استراتيجيات متنوعة في دراسته وتحليله، بالقدر الذي يتيح نوعا من الفهم العميق لهذا المفهوم المعقد، فإن البعض الآخر يرى أن كل هذا التنوع يخلق مشاكل

عديدة تعترض جهود الخروج بإطار عام وموحد للولاء التنظيمي. (الشهري، 2013، ص ص. 56-57) لكن رغم كل هذا ستقوم الباحثة بعرض هذه التصنيفات التي عالجها الباحثين في كتابات السلوك التنظيمي فيما يلي:

7-1-أبعاد الولاء التنظيمي وفقا لنموذج اتزيوني (1961): يلوح هذا النموذج إلى أن الولاء التنظيمي يأخذ الأبعاد التالية:

7-1-1-الولاء الأخلاقي: يعبر عن التلاحم الحقيقي بين الشخص مؤسسته والنابع من اقتناع الشخص بغايات وقيم ومعايير المؤسسة التي يشتغل بها، واستيعابه لهذه الغايات والمعايير. ويرجع هذا الاتجاه في أصوله إلى عملية التطبيع الاجتماعي. (غراز، 2018)

7-1-2-الولاء الحسابي: هذا النمط من الولاء يعد ذو صلة أكبر بالمؤسسات، ويجسد علاقة الشخص مع المؤسسة، وتستند هذه العلاقة على مبدأ التبادل، فكل شخص يقيم ما يقدمه للمؤسسة بالمقارنة مع ما يتقاضاه منها. (مالكي، 2016)

7-1-3-الولاء الاغترابي: يعد وجوده غير محبذ في المؤسسات، لأنه يجسد ميل سلبي للموظف نحو مؤسسته، ويبرز الولاء الاغترابي عندما يقيد تصرف الموظف تقيدا مشددا، وهو محصلة للعضوية الاجبارية للموظف في المؤسسة. (مالكي، 2016)

7-2-أبعاد الولاء التنظيمي وفقا لنموذج كانتر(Kanter 1968): حدد هذا النموذج ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي كالتالي:

7-2-1-الولاء المستمر:" يسمى الولاء المستمر أو المحسوب أو البقائي أو السلوكي" (نويبات ويوسفي، 2016، ص. 33)، ويعني أن يكرس الفرد حياته ويقدم تضحياته ويفضل مصلحة النظام على المنفعة الشخصية بغرض البقاء داخل النظام الذي ينتسب إليه، أي يقدم الشخص تضحيات للانضمام أو البقاء داخل جهاز معين، فهو أكثر احتمالا أن يشعر بالحاجة القوية للبقاء في ذلك النظام. (دره، 2011، ص. 93)

7-2-2-ولاء التمسك: يعني ارتباط الشخص بعلاقات اجتماعية متلاحمة ومتكافلة مع المؤسسة، وهذا التعلق قد يضم التخلي عن الروابط الاجتماعية الآنفة والانغماس بالأنشطة التي تحسن تماسك المجموعة، فالمؤسسات عادة ما تقوم بالكثير من تلك الأنشطة لبناء ارتباط ذاتي للعضو اتجاه مؤسسته. (دره، 2011، ص. 93)

7-2-3-ولاء التحكم: يعني ارتباط الفرد بقيم ومبادئ ومعايير المنظمة التي يشتغل فيها، هذا الشكل من الولاء يكون موجودا عندما يعتقد العضو بأن قيم وقواعد المنظمة تمثل دليلا مهما نحو السلوك المناسب، ويتأثر بمثل هذه القواعد والقيم في أفعاله اليومية، إن هذا الولاء يحدث عندما ينكر الأفراد المعايير السابقة التي كانوا عليها قبل دخولهم المنظمة ويعيدون صياغة مدركاتهم في ضوء قيم ومعايير المنظمة. (دره، 2011، ص. 93)

7-3-أبعاد الولاء التنظيمي وفقا لنموذج ستاو(Staw) وسلانيك (Salanick) 1977: حدد وفق هذا النموذج بعدين للولاء التنظيمي:

7-3-1-الولاء الاتجاهي: هي تشكيلة من العمليات التي يحدث من خلالها تطابق أهداف الفرد وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة رغبة الفرد في البقاء والاستمرار في المنظمة.

7-3-2-الولاء السلوكي: هي مجموعة من العمليات التي يصبح الشخص عن طريقها مرتبطا بالمنظمة كحصيلة لسلوكه السابق، فالجهد الذي بذله والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بعضويته في هذه المنظمة والبقاء فيها. (الرواشدة، 2007، ص. 45)

7-4-أبعاد الولاء التنظيمي وفقا لنموذج كيدرون (Kidron) 1978: ميز هذا النموذج بين بعدين للولاء التنظيمي كالتالي:

7-4-1-الولاء الأدبي (الأخلاقي): الغرض منه تبني الشخص لأهداف وقيم النسق والاعتراف بها عل أنها مماثلة لقيمه وغاياته. (الرواشدة، 2007).

7-4-2-الولاء المحسوب: يعني استعداد الموظف لاستئناف العمل في الجهاز، على الرغم من وجود عرض عمل بديل في مؤسسة ثانية بمزايا أحسن. (درة، 2011)

7-5-أبعاد الولاء التنظيمي وفقا لنموذج أنجل وبيري Angle & Berry (1981): حدد هذا النموذج شكلين متمايزين من الولاء التنظيمي هما:

7-5-1-الولاء القيمي: "يقصد به الانتماء إلى المنظمة والرغبة في البقاء فيها، عن طريق دعم أهدافها والمساهمة في تحقيقها". (الشهيري، 2013، ص. 57).

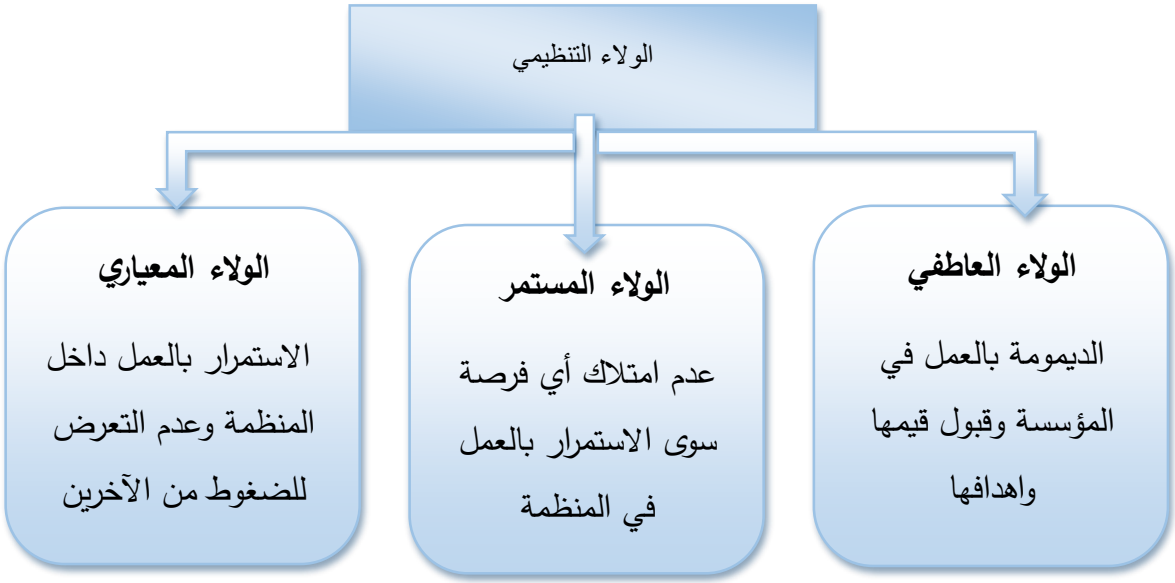
7-5-2-الـــولاء البقـــائي/ الاســـتمراري: "يقصـــد بـــه الـــولاء والالتـــزام بالســـلوكيات الـــتي تضـــمن بقـــاء الفـــرد فـــي عضويـــة المنظمـــة، وبمعـــنى آخـــر الـــولاء مـــن أجـــل البقـــــــاء". (الشهـــــــري، 2013، ص ص. 57-58)

7-6-أبعـــــاد الـــــولاء التنظيمـــــي وفقـــــا لنمـــــوذج كـــــل مـــــن مـــــاير Meyer وألـــن Allen(1990): حـــدد هـــذا النمـــوذج ثلاثـــة أبعـــاد للـــولاء التنظيمـــي، لقـــد أشـــار مـــاير والـــن ســـنة (1990-1991) أنـــه يمكـــن أن يســـتغرق الارتبـــاط النفســـي بـــين المـــوظفين ومنظمـــاتهم ثلاثـــة أشـــكال أو أبعـــاد للـــولاء التنظيمـــي، وتكـــون مميـــزة تمامـــا عـــن بعضـــها الـــبعض يـــتم إعطـــاء كـــــل منهـــــــا علامـــــة مميـــــزة (Allen and Meyer, 1996) ولهـــذه الأبعـــاد الثلاثـــة أهميـــة كبـــيرة كونهـــا تـــؤثر علـــى اســـتمرار مشـــاركة الفـــــــرد فـــــي المنظمـــــة (Tella and Popoola ,2007) وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

7-6-1-الـــولاء العـــاطفي أو المـــؤثر: "يســـمى الـــولاء العـــاطفي، الوجـــداني، المـــوقفي أو الاتجـــاهي" (نوييـــات ويوســـفي، 2016، ص. 33)، ويعـــني أن الفـــرد لديـــه ميـــــل قـــــوي في الاســـتمرار بالاشـــتغال في المؤسســـة علـــى النطـــاق البعيـــد، وتفضـــيلها علـــى المنظمـــات الأخـــــرى، ذلـــك لأنـــه قابـــل لغاياتهـــا وقيمهـــا ويبتغـــي الاشـــتراك في إحـــراز تلـــك الأغـــــــراض، حيـــث تصـــل تلـــك الرغبـــة إلى الارتبـــاط الوجـــداني بـــين الفـــرد والمنظمـــة ويـــدل علـــى ذلـــك الـــدفاع عـــن المنظمـــة أو الاهتمـــام بمصـــيرها مـــن قبـــــــل المستخـــــدم. (بولبداوي ، 2018، ص. 70)

7-6-2-الـــولاء المعيـــاري: "يســـمى المعيـــاري، القيمـــي، الأدبي أو الأخلاقـــي" (نوييـــات ويوســـفي، 2016، ص. 33)، وتبلـــور الـــولاء في هـــذا النـــوع مـــن خـــلال القـــيم الشخصـــية الـــتي يـــؤمن بهـــا الفـــرد، إضـــافة إلى شـــعوره بالمســـؤولية والواجـــب اتجـــاه المنظمـــة والعـــاملين بهـــا، وهـــذا مـــا يلزمـــه الوفـــاء والإخـــلاص لتلـــك المنظمـــة، فـــالأفراد الـــذين لـــديهم ولاء أخلاقيـــا يعملـــون بكيفيـــة مناســـبة لأهـــداف المؤسســـة كـــونهم علـــى يقـــين بأن مـــا يعملونـــه ســـليما وأخلاقيـــا، وهـــذا نابـــع مـــن القـــيم العائليـــة المكتســـبة والأعـــراف والـــدين الـــذي يـــؤمن بـــه الفـــرد، وهـــذا مـــا لـــه الأثـــر الأكبـــــر في تكوين الولاء الأخلاقي. (الزبيدي وآخرون، 2015، ص. 121).

7-6-3-الـــولاء المســـتمر: يشـــير هـــذا البعـــد إلى أن مـــا يـــؤثر في مســـتوى ولاء الشـــخص اتجـــاه المنظومـــة الـــتي يشـــتغل فيهـــا هـــي مـــدى مـــا تحققـــه لـــه المنظمـــة مـــن منفعـــة ومـــزايا، في حـــال اســـتمر في العمـــل فيهـــا، بالمقابـــل مـــا سيخســـره عنـــدما يقـــرر تـــرك منظمتـــه والعمـــل مـــع منظمـــة أخـــرى، ويســـتدل مـــن ذلـــك بأن ارتبـــاط الفـــرد بالمنظمـــة هـــو ارتبـــاط يقـــوم علـــى المصـــلحة والمنفعـــة المتحققـــة جـــراء عملـــه بهـــا. بحيـــث تســـتمر هـــذه العلاقـــة بـــين الفـــرد والمنظمـــة مـــا دامـــت هـــذه المصـــالح والمنـــافع قائمـــة، بمـــا يفـــوق مـــا يمكـــن أن يحصـــل عليـــه مـــن عـــروض تقـــدم لـــه مـــن منظمـــات أخـــرى. بمعـــنى القيمـــة الاســـتثمارية الـــتي ســـيحرزها لـــو تابـــع العمـــل في النظـــام مقابـــل مـــا سيخصـــره لـــو اعتـــزم الانضـــمام لجهـــات أخـــرى. (الصـــلاحين والاه العطـــار،2019) وفي هـــذا الصـــدد يمكـــن القـــول إن الـــولاء الاســـتمراري يـــنجم عـــن حقيقتـــين مختلفتـــين. الأولى هـــو الافتقـــار إلى بـــديل آخـــر للوظيفـــة بينمـــا الثـــاني هـــو الكـــم الكبـــير مـــن الاســـتثمارات الـــتي يقـــوم بهـــا الفـــرد فـــي المنظمة. (Yildirim & Uzum & Yildirim, 2012)



الشكل رقم (08) : يمثل أبعاد الولاء التنظيمي حسب (Allen & Mayer)

المصدر: (بلطرش وجميل، 2019، ص. 32)

في هـــذا الصـــدد وضـــع مـــاير وألـــن مـــا يشـــبه المصـــفوفة بغـــرض لفـــت أنظـــار البـــاحثين والمهتمـــين بدراســـة الـــولاء التنظيمـــي إلى أنـــه ذو طبيعـــة أكثـــر تعقيـــدا ممـــا قـــد يعتقـــده أو يتصـــوره البعض. والجدول التالي يوضح هذه المصفوفة (الشهري، 2013، ص ص. 61- 62)

الجدول رقم (04): يوضح تصور "ماير وألن" (1997) النظري لمجالات وأشكال الالتزام التنظيمي

	أشكال الولاء		
مجالات الولاء	الولاء العاطفي Affective	الولاء المعياري Normative	الولاء الاستمراري Continuous
المنظمة Organization	-	X	Xxxxx
المهنةCareer			
الاتحادUnion			
العملWork	Xxxxx	Xx	X

المصدر: (الشهري، 2013، ص. 62)

يتبن من خلال الجدول أن ولاء الفرد الواحد يمكن أن يأخذ أشكالا مختلفة (عاطفي، معياري، استمراري)، وبدرجات متفاوتة نحو منظمته ومهنته واتحاد النقابة الذي ينتمي إليه والأدوار المرتبطة بعمله. فعلى سبيل المثال فقد يظهر الفرد ولاء عاطفيا طاغيا وولاء معياريا واستمراريا ضعيفا نحو عمله، ولكنه يبدي في الوقت نفسه التزاما استمراريا عاليا نحو منظمته ولا يرتبط معها عاطفيا ولا معياريا بنفس القدر، وهكذا مع بقية المجلات والمستويات. وعليه فإن هنالك احتمالا قويا أن يكون للفرد الواحد سجلات مختلفة من الالتزام والولاء، وأن الصراعات يمكن أن تنشأ وتقوم بين هذه الولاءات المتنوعة. (الشهري، 2013، ص. 62).

ويمكن تلخيص أبعاد الولاء التنظيمي وفق النماذج المفسرة له وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): يوضح أبعاد الولاء التنظيمي وفقا للنماذج المفسرة له.

الرقم	الرواد	التصنيفات / المبادئ التي يقوم عليها
01	**كانتر1986**	-الولاء المستديم: الفداء بالمجهود والطاقة مقابل الديمومة في المؤسسة -الولاء التلاحمي: الصلة السيكولوجية الاجتماعية بين العامل ومؤسسته -الولاء الرقابي: الإخلاص لقيم المؤسسة ومعاييرها
02	**اتزيوني** 1961	-الولاء المعنوي: اقتناع العامل بغايات المؤسسة - الولاء القائم على مبدأ حساب المزايا المتبادلة: ارتباط تبادلي بين العامل ومؤسسته - الولاء الاغترابي: عدم ائتلاف أهداف الشخص العامل مع أهداف المؤسسة
03	**ستاو وسلانيك** **1977**	-الولاء الموقفي: صفات الذاتية، خصائص الدور الوظيفي، تجارب الشغل هي المحددة للولاء -الولاء السلوكي: تنمية رابطة العامل بمؤسسته حصيلة المزايا الناجمة عن هذا التصرف.
04	**كيدرون** **1978**	-الولاء الأخلاقي: تبني أهداف وقيم المؤسسة والاعتراف بها كأهداف خاصة به. - الولاء المحسوب: الاستمرار في المؤسسة بالرغم من وجود بديل في مؤسسات أخرى
05	**أنجل وبيري** **1981**	الولاء القيمي: البقاء في المنظمة من اجل المساهمة احراز أهدافها. الولاء البقائي: الولاء للمنظمة من اجل البقاء عضو فيها.
06	**آلان وماير1990**	-الولاء العاطفي: طبيعة الصلة بين العامل والمشرف، صلات التضامن والتكافل الجماعي داخل المؤسسة -الولاء المستمر: تراكمات الفوائد المشتركة، ترقيات، تعويضات، مكافآت -الولاء المعياري: قيم اكتسبها العامل سابقا قبل انخراطه بالمؤسسة

المصدر: (بولبداوي، 2019، بتصرف)

يتضح مما سبق أن الولاء التنظيمي مكون معقد متعدد الابعاد والمستويات والمجلات حيث يملك كل فرد في المنظمة سجل الولاء خاص به، يحوي أشكالا متنوعة من الولاء نحو

العديد من الكيانات والتكتلات والمجموعات داخل المنظمة الواحدة، بغض النظر عن مدى ارتباط أو تصارع هذه الأشكال المختلفة من الولاء. (الشهري، 2013، ص. 62)

8-صور الولاء التنظيمي:

تتباين صور وأوجه ولاء الأشخاص للمؤسسات بتباين القوى المثيرة له. ومن بين هذه الصور مايلي:

8-1-ولاء دائم: إن التقدم في السن لدى الشخص العامل وطول العمر الوظيفي له، وبناء الصلات الشخصية المتينة مع صحبة العمل وارتفاع مستوى الرضا عن الشغل، وطبيعة الشغل غير القابلة للنقل إلى شغل ثان بغض النظر عن الفوائد التي يمكن إحرازها، في حالة مغادرته للمنظمة التي يشتغل بها، وكذلك التضحية بالمنافع الذاتية في سبيل البقاء في المؤسسة وإحراز أهدافها، كل ذلك ينمي الرغبة في البقاء فيها ويدوم استمرار الولاء لها.

8-2-ولاء سريع التغير بتغير مصالح وأهداف الشخص التي يسعى لإحرازها: يستمر ولاء الشخص لمؤسسته مادامت تؤدي وظيفتها كوسيلة لإحراز مآربه الخاصة، وإذا خرجت عن الأغراض التي يرغب الشخص في إحرازها فإنه يتراجع عن دعمه لها ومن ثم يزول ولائه للمؤسسة.

8-3-ولاء ناجم عن خوف معنوي أو مادي حصيلة لبعض التأثيرات: في هذه الحالة يكون ولاء الأشخاص لمؤسساتهم ناجم عن خوف من عقوبة معنوية أو مادية، والخوف يكون هنا من النتائج السيئة، وهو إدلاء غريزي لحب البقاء واحساس بغياب السكينة.

8-4-ولاء مؤقت: يطرأ في بعض الأحيان ويكون ناجم عن خطر أو نقد مصوب للعاملين أو إجهادا هائلا موجه للمؤسسة، ويتلاشى هذا الولاء بتلاشي السبب، ونبصر هنا الأشخاص يتحدون ويتغافلون عن كل الخلافات التي بينهم وبين المؤسسة، وعلى المؤسسات استغلال هذا الولاء والعمل على ديمومته والمحافظة والمواظبة عليه. (زنيني، 2013)

9-وظائف الولاء التنظيمي:

9-1-**الدافعية:** تعرف على أنها "مصدر التصرف ووقود الفعالية، وتلوح إلى مدى قوة الرغبة لدى الشخص للقيام بواجبات الشغل المحددة والاندفاع الشخصي والعاجل لأداء هذه الواجبات وتحقيق رغبة الجماعة". (بولبداوي، 2019، ص. 69).

9-2-الدعم التنظيمي: الولاء يسهم في خلق مناخ التكافل والتظافر العضوي إلى أن يصل إلى التضامن الآلي، وهو يساهم في خلق جو مشبع بالقيم المشتركة التي تدفع للتناغم بين الأفراد العاملين والذين ينتسبون إلى نفس المنظمة، بحيث تتكون لديهم الأحاسيس المشتركة والغايات والمصير، لذلك تجد أن الولاء يساهم في التنظيم والتسيير والتنفيذ وييسر عملية التحكم، حصيلة الاشتراك في القرار والميل للهدف الموحد المخطط والمشترك وحسب رغبة الفريق.

9-3-الإدراك: يساهم الولاء في استيعاب الأفراد لقيمة العمل الجمعي والتكافل وإحراز القوة المشتركة التي تذلل الصعاب، وأن الفرد لا يمكن إحراز مآربه إلا في ظل المجهودات المشتركة بين الجماعة، والاستيعاب يختلف بين الأشخاص لذلك تختلف درجة الولاء، لكن حصيلة تقدم الوعي يصبح مفهوم الولاء جليا ويعمل من أجله الكل.

(بولبداوي، 2019، ص. 69).

10-أسباب الاهتمام بتنمية الولاء التنظيمي ومؤشراته:

يعود اهتمام الأنساق المعاصرة لتنمية ورفع درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين لعدة أسباب منها:

-ضمان استمرار اليد العاملة بالمؤسسة وسيما أصحاب المهارات والتخصصات الحاكمة.

- تطوير السلوك الابتكاري لدى الأشخاص، وذلك عناية منهم على زيادة مستوى المنظمة التي ينتمون إليها.

- العثور على الباعث لدى العاملين لبذل الكثير من المجهود والأداء في النسق.

-تعد العناصر البشرية أساس وجود المؤسسة واحساسهم بالانتساب إلى هذه المؤسسة، يحثهم على العمل والبقاء في هذه المؤسسة والحفاظ على استمراريتها في ميدان الأعمال. (حلس،2012)

من ناحية أخرى فإنّ مؤشرات الشعور بالولاء في المؤسسة يأخذ أشكالا متباينة من شخص لآخر ومن بين هذه المؤشرات ما يلي:

-حسن أداء العمل.

-العمل على تحقيق أغراض المهنة.

-حب العمل.

-الافتخار بالانتماء إلى المهنة.

-الحفاظ على سرية البيانات التي يتم النيل عليها من طرف العملاء أثناء مزاولة المهنة.

-عدم التفكير في التحويل إلى مؤسسة ثانية.

-مدى الإحساس بالمسؤولية بين الموظفين.

-مدى مشاركة العمال بشكل إيجابي وهادف في أنشطة وعمليات المؤسسة.

-حماية المؤسسة من أي انتقاد أو اعتداء. (أبو النصر، 2005)

11-مراحل الولاء التنظيمي:

لقد تنوعت أراء الباحثين حول مراحل الولاء التنظيمي فهناك من يرى أن الولاء التنظيمي يمر بمرحلتين، وهناك من يرى أنّه يمر بثلاث مراحل فلا يوجد هناك اتفاق، إلاّ أنّ الشخص لكي يلحق إلى مستوى من الولاء لابد أن يمر بمراحل متباينة.

11-1-مراحل تطور الولاء التنظيمي من وجهة نظر "ولش ولافان" Lavan & Welsch:

أشار كل من "ولش ولافان" Lavan & Welsch أنّ للولاء مرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة. (الرواشدة، 2007) هما:

11-1-1-مرحلة الالتحاق للمؤسسة التي يريد الشخص العمل بها: عادة ما يختار الشخص المنظومة التي يرى أنّها ستلبي ميوله وتوقعاته وأهدافه. (بوخلوة وبن قرينة، 2013).

11-1-2-مرحلة الولاء التنظيمي: في هذه المرحلة يكون الشخص على استعداد لبذل قصارى جهده، لإحراز غايات المنظومة وتطويرها. (أبو العلا، 2009).

بناء على المراحل المذكورة أعلاه تجدر الإشارة أن "ولش ولفان" اهمالا فترة ما قبل الالتحاق للمؤسسة فهي مرحلة ضرورية، أي كيف يمكن لشخص التكيف مع الوسط المستجد.

11-2-مراحل تكون الولاء التنظيمي من وجهة نظر "بوشنان" Buchnan (1974):

لقد وضّح بوشنان (Buchanan) في بحثه الخاص بتطور ولاء المدرين لتنظيمات العمل سنة 1974 ، أنّ الولاء التنظيمي يتطور وينمو من خلال ثلاثة مراحل وهي:

11-2-1-**مرحلة ما بعد التعيين:** تسمى أيضا بمرحلة التجربة وتمتد لعام واحد بعد مباشرة العمل، يخضع الفرد خلالها إلى التدريب والاختبار ويحاول التكيف مع متطلبات النسق، وفي هذه المرحلة تبين مواجهات العمل وتناقض الولاء وجلاء الدور وبروز الجماعة المتلاحمة وإدراك التطلعات، ونماء اتجاهات الجماعة نحو النسق والإحساس بالصدمة. (بطاح، 2006).

11-2-2-مرحلة العمل والانجاز: تتضمن هذه المرحلة تجارب العمل المرتبطة بالأشهر الأولى من تاريخ بداية التوظيف، وتتراوح المدة الزمنية من سنتين إلى أربع سنوات، وتتضح خلالها صفات متميزة، تتجلى في المكانة الشخصية والتخوف من القصور، وبروز قيم الولاء التنظيمي. (العالول، 2016)

11-2-3-مرحلة الثقة بالتنظيم: تباشر هذه المرحلة بعد العام الخامس من انضمام الشخص بشغله في المؤسسة وتتوالى إلى أبعد من ذلك، حيث تتشدد اتجاهات وولائه التي تكونت في الفترتين السالفتين، ويباشر فيها بتثبيت اتجاهات الولاء إزاء المنظمة التي يشتغل فيها، بحيث تصير قوية الوثاق شديدة الرباط ويحس العامل وقتها أنّه يبتغي أن يشتغل دون تبرم لفائدة منظمته ليعلو بها ومعها، ومصالحه الذاتية تذوب من لهيب أحاسيس الولاء لمؤسسته، وهذه المرحلة تتحول بالشخص من طور التكوين إلى طور النضج. (المعاني، 1996).

بالرجوع إلى المراحل المذكورة نجد أن "بوشنان" بالغ في حصر المدة الزمنية لكل مرحلة، لأن الأفراد يختلفون في سرعة اكتساب الولاء للمنظمة، بحيث هناك أفراد يحتاجون

مدة طويلة للتدريب والعمل وكسب الولاء وآخرون لا يحتجون لفترة طويلة لإنجاز أعمالهم والولاء لمنظماتهم.

كما يمكن توضيح مراحل الولاء التنظيمي لدى عدد من الباحثين من خلال الجدول أدناه:

الجدول رقم (06): تلخيص مراحل الولاء التنظيمي لدى عدد من الباحثين

بوشنان	لبليسي	ودي وبورتر	ورلي وجاتمان	ولش ولافان
مرحلة ما بعد التعيين	مرحلة الطاعة	مرحلة ما قبل العمل	مرحلة الإذعان والولاء	مرحلة الانضمام للمنظمة
مرحلة العمل والانجاز	مرحلة الاندماج مع الذات	مرحلة البدء في العمل	مرحلة التطابق والتماثل	مرحلة الثقة في التنظيم
مرحلة الثقة بالتنظيمي	مرحلة الهوية	مرحلة الترسيخ	مرحلة التبني	

المصدر: (سلمان، 2013)

12-أسباب ومظاهر ضعف الولاء في المنظمة:

يرجع ضعف الولاء في مؤسسات الأعمال المختلفة لجملة من الأسباب أهمها:

- تقصير الإدارة في استيعاب مدى إقناع العاملين بحظوة أعمالهم وباعتبارهم أعضاء مفيدون في هذا المجتمع.

- عدم وضع الرجل الملائم في المكان الملائم، حيث أنّ عدم وضع الشخص في العمل الذي يتناسب وقدراته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته ينعكس على درجة ولائه.

- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث أنّ شعور الفرد أنّ منظمته لا توليه اهتمامها ولا تعمل على رعايته، تخلق عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق.

- عدم إتاحة الإدارة لفرص التقدم والترقية بصورة عادلة، من شأنها إحداث حالة الإحباط وتحطم الروح المعنوية عندهم وبالتّالي انخفاض مستوى ولائهم. (جواد، 2010، ص ص. 282-283).

- الإخفاق في اعتماد سياسة سليمة لعمليات الثواب والعقاب، وسوء توزيع الأعمال على العاملين نتيجة لعدم مراعاة العدالة في ذلك. (عطايا، 2016، ص. 107)

من جانب آخر فإنّ مظاهر الشعور بضعف الولاء في المنظمة يأخذ أشكالا مختلفة من فرد لآخر أو من جماعة لأخرى ويمكننا تثبيت بعض تلك المظاهر للإفادة:

-تراخ النزعة للعمل والإحساس بعدم الاكتراث وعدم إحساس الفرد بقيمة العمل، وضعف إحساسه بالأمن والأمان.

-ارتفاع ظاهرة الغياب والتمارض وعدم الرضا والاستخفاف بمواقيت العمل، وضعف أواصر اللطف والاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين، وظهور مواقف الاستياء والسخط والشكاوى المتكررة.

-استخفاف القيادة الإدارية للمؤسسة أو ضعفها وانعزالها عن المرؤوسين، وتدني الروح المعنوية. (علي، 2017)

13-العوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي:

تعددت اتجاهات الباحثين والدارسين إزاء العوامل، التي تساهم في إنشاء الولاء داخل المنظمات، ونذكر من بينها:

13-1-العوامل التنظيمية: من بين العوامل التنظيمية التي تسهم في تكوين وتشكيل الولاء التنظيمي ما يلي:

13-1-1-السياسات: العمل على تقديم سياسات داخلية تلبي الاحتياجات الفردية، على أساس ازدواجية الحقوق والواجبات الفردية، وبالتالي تحقيق الشعور بالرضا والطمأنينة والاعتزاز بالانتماء، مما يؤدي إلى الانسجام في أدوار الفرد الحياتية والبعد عن الشعور بوجود تعارض. (التك والحيالي، **2013**، ص. 10)

13-1-2-وضوح الأهداف: أظهرت الدراسات أنه لطالما المنظمة لديها أهداف واضحة تسعى لتحقيقها، فإن الولاء التنظيمي سيرتفع، حتى يتمكن الأشخاص من استيعاب الأهداف وتمثيلها والتطلع لتحقيقها. (رؤوف وكعيد، 2020).

13-1-3-وضوح الأدوار: يتعلق الدور بالمسؤوليات والصلاحيات المرتبطة بالمنصب، لذا فإن عدم وضوحها يسبب في بعث نزاعات وعدم الخروج من

جدليتها، وبالتالي يضحي عدم الاستقرار في الوظيفة مسؤولية تتصل بمزاجية الشخص، يعمل عندما يريد ويستقيل متى يريد أو يقدم على الامتناع عن العمل والغياب وفقا لمزاجه، بالمفهوم الإداري ينجم عنه ضعف أو تراخ في الولاء. (التك والحيالي، 2013)

13-1-4-مشاركة العاملين: تعرف المشاركة على أنها اشتراك عقلي وانفعالي للفرد داخل الجماعة، من خلال موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في الأهداف الجماعية وأن يشترك في المسؤولية عنها. وقد بينت الدراسات أن اشراك العاملين في التنظيم يزيد من درجة الولاء التنظيمي لديهم، فيتحدث عن المنظمة بقوله "نحن" وفي حال واجهتهم مشكلة في العمل يشيرون إليها على أنها مشكلتهم، وبالتالي يكونوا أكثر قدرة ورغبة على العمل الجماعي مما يعود على المنظمة بمزيد من الأداء الجيد. (أبو العلا، 2009، ص. 47)

13-1-5-تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز: للحوافز أثر فعال في تعزيز العلاقات بين المؤسسة والعاملين فيها، فهي التي تحفز القوى الدافعة بنية تحقيق أهدافها، وهذه الحوافز تكون مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، ويتوقف تأثيرها على قدرتها على استثارة الدافعية للأفراد، وتعزيز حماسهم وثقتهم بالمؤسسة وولائهم لها، كما يتوقف تأثيرها على نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها والتي تراعي أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها، لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والشعور بالرضا وتحقيق الذات. (عطايا، 2016، ص ص. 101-102). وقد أظهرت دراسة "مارش ومناري" (Marsh et mannari) والمتعلقة بالولاء التنظيمي عند اليابانيين، أن هذا الولاء يزداد عندما يطبق التنظيم نظاما فعالا للحوافز. (بوعطيط، 2018، ص. 319)

13-1-6-العمل على تحسين المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للمناهج الطرق والعناصر والأدوات والصلات التفاعلية، ضمن محيط المؤسسة بين الأشخاص. وبناء على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي، على أنه يجسد طبيعة المؤسسة الناجحة، وأن توفيقها يقوم على جو العمل الشائع، فالمناخ الممتاز يحفز على خلق جو عمل فعال موجه نحو احراز الاستقرار للأشخاص والتنظيم، ويجعل العمال يشعرون بمكانتهم

في العمل من حيث الاشتراك في اتخاذ القرار ورسم السياسات والإحساس بجودة مرتفعة من الثقة المتبادلة، مما يساهم في رفع روحهم المعنوية ورفع درجة الرضى وبالتالي الإحساس بالالتزام والولاء داخل المؤسسة. (صحراوي، 2013، ص. 164)

13-1-7-نمط القيادة: الإدارة القوية هي تلك الإدارة القادرة على ربح الدعم الجماعي لأداء الأشغال، من خلال استعمال أنظمة الحوافز وبتطوير مهارات الأشخاص الإدارية وعرفها البعض على أنها ذلك الفن في قدرة التأثير على الأفراد وإرشادهم بأسلوب يؤدي إلى الحصول على قناعتهم وولائهم وتكاتفهم للوصول الى الأهداف. (بوعطيط، 2018).

13-1-8-بناء ثقافة مؤسسية: يعني ذلك محاولة خلق غايات مشتركة بين الموظفين وتوفير حاجاتهم والسعي لإشباعها، بعدها الإبصار إليهم والتعامل معهم على أنهم أعضاء في عائلة واحدة، هي التي يحاول المسؤول فيها خلق وترسيخ معايير متميزة للأداء عند أعضائها، من خلال التدريب الكافي والملائم وتحقيق القدر الواجب من الاحترام والتقدير بين أشخاص هذه العائلة الواحدة. (أبو العلا، 2009، ص. 48).

13-1-9-التطبيع التنظيمي: يعني التطبيع الاجتماعي التنظيمي العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم والتوجهات والمعايير وأنماط السلوك، التي تتوافق مع مصالح المؤسسة وأهدافها. وللتطبيع التنظيمي أثر مهم في تحقيق كفاءة المؤسسات وفعاليتها، كما تؤثر سرعة التطبيع في تحديد انتاج الفرد واخلاصه وولائه وتمسكه بالمؤسسة. (عطايا، 2016، ص. 102).

13-1-10-سلامة وصحة العاملين: إن توفير محيط مناسب وبيئة سليمة للعمل يساعد في التخفيض من الحوادث والاصابات التي يمكن أن يتعرض لها العاملين، ومحاولة إزالة كل ما يعيق العمل بشكل سليم وتأمين وسائل السلامة، له أهمية كبيرة في التأثير على معنويات العمال، وهو ما يساعد في الرفع من مستوى الفعالية وكذا رفع الإنتاجية وتخفيض نسبة التغيب ويبعد الخوف والتوتر لدى العمال، ويخفف من نسبة دوران العمل، وهو ما يحقق نوع من الرضا والولاء للمنظمة (سلام، 2020، ص. 116)

13-1-11-اشباع الحاجات الإنسانية للعاملين: من الحاجات الضرورية التي يسعى العامل إلى اشباعها وتحقيقها داخل التنظيم، هي اشباع الحاجات الفيزيولوجية وحاجته

للأمن والطمأنينة داخل التنظيم، بالإضافة الى السعي نحو الانتماء إلى جماعات معينة وتحقيق ذاته، والمنظمة التي لا تشبع هذه الحاجات هي بالنسبة له غير مناسبة وبالتالي يسعى للبحث عن غيرها. (شلابي، 2016، ص. 50)

13-1-12-المكانة الاجتماعية: للمكانة الاجتماعية دور عظيم في تطوير ورفع الولاء التنظيمي، فكلما تزايدت مكانة الشخص داخل جماعته كلما حس بوزنه داخل التنظيم، مما ينقلب بشكل فعال وهادف على أدائه وبالتالي زيادة شدة ولائه للنسق الذي يعمل به . (سلام، 2020)

13-1-13-تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين: يعد رضى الأشخاص العاملين من أهم العوامل التي تساهم في زيادة تمسكهم وتعلقهم بمحيطهم وبعملهم، لما يسخره لهم من راحة سيكولوجية واشباع لحاجاتهم ورغباتهم، وهذا ما دفع بالإدارات في المؤسسات إلى تبديل أساليب التحفيز والتعامل مع العاملين وتجديدها بالمظهر الذي يسمح لها بإحراز الراحة السيكولوجية والعملية للأشخاص، والتخفيض من نسب دوران العمل وزيادة إحساس العاملين بوزنهم بالنسبة للمنظمة وزيادة قدراتهم ومهاراتهم، مما يؤدي إلى التأثير على الشغل ومنح الموظفين احساسا أكثر بإنجازاتهم وتحسين إيمانهم وتمسكهم بشغلهم وبالمؤسسة. (غراز، 2018)

إضافة إلى كل ما سبق ذكره نجد "سويدان" سنة (2009) يلمح إلى أن هناك خمس مفاتيح باستطاعة المؤسسات توظيفها لخلق الولاء التنظيمي لدى الفاعلين في المؤسسات. (شاهين، 2010)

1-المفتاح الأول هو الاستحواذ على القلوب: ويتم ذلك عن طريق استراتيجيتين:

أ-**الاستراتيجية الأولى:** تفجير طاقة العامل وذلك حين تتألف لديه رؤية صريحة ومحددة عن غاية المؤسسة. وتلوح الاحصائيات إلى أن 13% هي نسب التذكر عند الاستماع والاصغاء (قل لي فسوف أنسى) بينما تبلغ 75% عند الانصات والإبصار (أريني ولعلني أتذكر) ثم تزداد لتصل 95% عند الاستماع والابصار والممارسة (أشركني فسوف أفهم).

ب–الاستراتيجية الثانية: الإسهام في استقرار العامل وأسرته، وذلك عن طريق إنشاء برامج أسرية وفعاليات اجتماعية وتمليك المساكن وغيرها، فكل ذلك ينقلب إيجابا على ولاء العامل.

2–المفتاح الثاني الالتحام والاندماج: ومن أهم مؤشراته ما يلي:

أ–تحدث الفرد العامل دون تخوف، وليس المقصود أن يحتج دائما أو يوافق دائما، إنما المقصود بذلك تشجيع لغة التحاور للوصول إلى أفكار حديثة، فالعامل الذي يوافق رئيسه دائما يفهم من ذلك أن أحدهما لا داعي لوجوده في المؤسسة.

ب–تكون له دراية ومعرفة لما يحصل في الأقسام والوحدات الأخرى، نتيجة انتهاج سياسة الإدارة على المكشوف وانتهاج قاعدة التبادل الحر للمعلومات.

ج–أن يكون السعي نحو العمل حبا فيه وليس تخوفا من العواقب.

د–استيعاب المؤسسة احتياجات العاملين (أوقات الامتحانات–المرض...الخ)، ومن جهة أخرى استيعاب العامل لظروف العمل (ميزانية – أزمة ...الخ).

3–المفتاح الثالث الشراكة والملكية: يقصد بذلك تدعيم شعور المشاركة بين العامل والمؤسسة، من خلال إلمام العامل على كل ما يحدث داخل مؤسسته، بالإضافة إلى اطاحة الحواجز المعنوية بين الإدارة والعامل، فكلما تزايدت المستويات الإدارية بين الطبقات كلما نمت الحواجز وتراخ الإنجاز والعمل كلما تزايد شعور العامل على أنه يعمل للغير. بينما إذا انخفضت الحواجز الإدارية تزايد التوليد والانجاز في العمل.

4–المفتاح الرابع اذكاء نزعة التعلم: يلوح بعض الباحثين إلى أن المهارات التي يكتسبها العامل تكون دون جدوى بعد مرور فترة زمنية تتراوح ما بين 3 أعوام الى 5 أعوام، نتيجة التحولات الحثيثة في المعلومات والمعارف، ولهذا يتطلب انتهاج استراتيجيتين هامتين لمواجهة ذلك:

أ–الاستراتيجية الأولى: إعطاء الفرد العامل الأمن الوظيفي، أي تأمين المستقبل الآمن له من خلال مجموعة مهارات يتعلمها، وبذلك يكون باستطاعته الاشتغال في مؤسسة أخرى في حالة الغاء وظيفته نتيجة لما يمتلكه من مهارات.

ب-الاستراتيجية الثانية: التعليم المستمر وذلك من خلال انتهاج قاعدة التدوير الوظيفي، لكلا يتسرب الملل إلى أنفس العاملين، ولكي يستطيع النسق من تنمية نفسه من خلال تنمية موارده البشرية.

5-المفتاح الخامس التمكين وتحرير الفعل: يتم ذلك عن طريق إعطاء العاملين الحرية في تصرفاتهم وأعمالهم والترخيص لهم باتخاذ القرارات الملاءمة في ضوء سياسات المؤسسة. وذلك عبر أسلوب المحاولة والخطأ، حيث أنه حين تثمن المؤسسة محاولات العامل في التجريب والابداع، تطلعا لإحراز غايات المنظمة ينقلب ذلك الى التزام من طرف العامل مما يدعم تفانيه وولائه للعمل وللمؤسسة.

13-2-العوامل الشخصية: وتعني خصائص الفرد العامل في حد ذاته والتي تميزه عن غيره وفيما يلي بعض منها:

10-2-1-السن: كشفت مجموعة من نتائج الدراسات والأبحاث أمثال دراسة "بوشنان" (1974) و"المير" (1989) على وجود ارتباط فيما بين التقدم بالعمر والولاء التنظيمي، إذ كلما تقدم الموظف في مراحل العمر ارتفع معدل الولاء التنظيمي لديه، أي أن كبار السن من العاملين أكثر ولاء والتزاما وحرصا وظيفيا من نظرائهم صغار السن. (الغامدي، 2011، ص. 53) "وذلك كونه يصبح أكثر قناعة وحرصا وظيفيا، وكذلك لقلة البدائل المتاحة أمامه للانتقال الى منظمات أخرى". (الحمداني، 2009، ص. 23)

في المقابل هناك دراسات بينت العكس مثل دراسة "الفضلي" (1997)، التي أشارت إلى أنه كلما تقدم الموظف في العمر تناقص مستوى ولائه التنظيمي. ودراسة "المعاني" (1999) التي توصلت إلى عدم وجود علاقة بين العمر والولاء التنظيمي. (الحمداني، 2009، ص. 24).

13-2-2-الجنس: يتباين دور الفرد ومساهمته في المنظمة بتباين جنسه، ففي دراسة أجريت من طرف "مارش ومناري" (Marsh & Mannari) على مجموعة من العاملين الصينين سنة (1977)، توصلا إلى أن الولاء التنظيمي يرتبط بارتباط موجب ذات دلالات إحصائية مع جنس العاملين، حيث أوضحا على أن جنس العامل يحدد درجة ولائه لمنظمته. فالعاملون الذكور أقل ولاء لمنظماتهم وأكثر تركا للعمل من الاناث. والسبب

الـذي ذكرتـه الدراسـة يرجـع لكثـرة فـرص العمـل المتـوفرة أمـامهم، في حـين تكثـر المحـددات أمـام الاناث مـن الشـغل في بعـض المناصـب، ممـا يجعلهـن أكثـر اسـتقرارا وولاء للمنظمـة. كمـا جـاءت دراسـة "موبلـي" و"هوانـغ" (Mobley & hawang,1982) الـتي أجريـت علـى عينـة قوامهـا (129) موظـف مـن موظفي دوائر التمريض على نفس النتائج. (زنيني، 2013، ص. 35)

13-2-3-المؤهـل العلمـي: أشـارت نتـائج بعـض الأبحـاث مثـل دراسـة "العتيـبي" إلى أن ارتفـاع المسـتوى التعليمـي يحـدث ارتفـاع في مسـتوى الـولاء التنظيمـي، بينمـا أبـديت أبحـاث أخـرى كدراسـة "المـير باتيمـان" و"ستراسـر" أنـه لا علاقـة دالـة بـين المسـتوى العلمـي ومسـتوى الـولاء التنظيمـي، في حـين بينـت أبحـاث أخـرى مثـل دراسـة "سـتيرز" Steers أن الارتبـاط بـين المسـتوى العلمـي والـولاء التنظيمـي هـو ارتبـاط عكسـي، فالعـاملين ذوي مسـتوى تعليمـي مرتفـع لهـم تطلعـات أعلـى، ولـذلك يستعسـر علـى المؤسسـة اسـتجابة تطلعـاتهم ممـا يـؤدي إلى انخفـاض ولائهم. (بنوناس، 2016)، (سلمان، 2013)

13-2-4-مـدة الخدمـة وسـنوات الخـبرة: تباينـت محصـلات الأبحـاث والدراسـات السـابقة إزاء الارتبـاط بـين الـولاء التنظيمـي ومـدة الخدمـة، فقـد توصـلت بعـض الأبحـاث إلى وجـود علاقـة بـين مـدة الخدمـة والـولاء التنظيمـي ومـن بينهـا دراسـة "بوشـنان" توصـل إلى أن معـدل الـولاء يـزداد مـع تقـدم سـنوات الخـبرة لـدى العـاملين وذلـك حصـيلة التفاعـل الاجتمـاعي فيمـا بـين الموظـف و زمـلاء العمـل مـن جهـة، وبـين الموظـف وقيادتـه المباشـرة مـن جهـة ثانيـة، وعلـى غـرار مـا ذكـره "بوشـنان " هنـاك دوافـع أخـرى فمـع تقـادم وجـود الشخـص فـي بيئـة العمـل تتصـاعد خبرتـه في أداء الأعمـال ويكتسـب الطـرق والأسـاليب الحديثـة للتواصـل مـع الـزملاء التـابعين وارتفـاع معـدل الفـرص لديـه لإحـراز مراكـز وظيفيـة متطـورة، زيادة علـى أرجحيـة إحـراز بعـض الامتيـازات الوظيفيـة الأخـرى سـواء كانـت معنويـة أو ماديـة، لهـذا لا ينحـي الشـخص الـذي قضـى سـنوات خدمـة طويلـة واحـراز مراكـز وظيفيـة متطـورة إلى تخـل علـى منظمتـه الحاليـة والعمـل في منظمـة جديـدة. (سلمان، 2013).

في المقابل هناك دراسات أظهرت عدم وجود علاقة بين سنوات الخدمة والولاء التنظيمي، مثل دراسة "العتيبي" (1993) ، دراسة "المعاني" (1999) ودراسة " فلين " Flynn (2001) (الحمداني، 2009، ص. 25)

13-2-5-الحالة الاجتماعية: يعني بها إذا مكان المرء متزوجا أم عازبا، فالقران وما ينجم عنه من مسؤوليات قد يكون عاملا يسهم في استقرار العاملين، فزيادة المسؤولية الاجتماعية للشخص، وعدد أفراد العائلة وماهية العلاقات بين أفرادها، قد تؤدي به على أن يكون أكثر استقرارا وولاء للمنظمة، ومن ثم أزيد حضور للدوام وأقل غيابا عن العمل وأكثر رغبة للبقاء في المنظمة. اذ غالبا ما يكون الفرد المتزوج أكبر سنا من الأعزب وأن مدة خدمته أطول من الآخر ومن ثم فإن أجره أعلى، وبذلك يحرص على الولاء الوظيفي والارتباط بالمنظمة التي يشتغل فيها. (زنيني، 2013، ص. 36)

14-العوامل الطاردة للولاء التنظيمي:

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

14-1-تدمير المعنويات: كل مؤسسة تنظر إلى العاملين على أنهم يحتاجون اليها أكثر مما تحتاج إليهم، وتنظر الى كلفتهم أكثر مما تنظر الى قيمتهم الحقيقية، وتعاملهم بخلاف ما تريد أن يعاملوها، وتقوم بالاستخفاف بجهودهم وتزيد الرقابة الدائمة واللصيقة بهم، وتحس العمال بالتعسف والظلم فهي بذلك تضعف معنوياتهم ويؤدي ذلك إلى تسرب العاملين نتيجة ضعف ولائهم.

14-2-ضعف الأمان الوظيفي: يتبنى ذلك على سياسة المؤسسة حيال عمالها، ومدى وثوق العاملين بمؤسستهم ومدى حمايتها وصونها لهم، وتأييدها لعوامل الاستقرار الوظيفي، حيث يحس العاملين أنهم في مؤسسة الدهر أو وظيفة مدى الحياة. لكن إذا لم تتبنى المؤسسة هذه السياسة، وتصبح السياسة المعتمدة هي عدم الاستقرار الوظيفي وخسارة

الأمـان في هـذه الحالـة يصـير كـل شـيء غـير مضـمون للعامـل، والنتيجـة لـذلك كلـه ولاء ركيـك جدا للمؤسسة، تجعله يفكر بالتحول الى مؤسسة ثانية أكثر استقرارا وأمنا.

14-3-سياسـة الجـزرة والعصـا: إن اسـتعمال المؤسسـات لهـذه السياسـة علـى عمالهـا تفقـدهم الـولاء اتجاههـا، وعليـه فـإن هـذه السياسـة طـاردة للـولاء والانتمـاء الحقيقـي لهـا. كمـا أن اسـتعمال العهـود اللماعـة مـن أجـور محفـزة ومكافـآت وترقيـات وغيرهـا مـن المـزايا ومـن ناحيـة ثانيـة تسـتعمل سياسـة التهديـدات يسـلب كـل هـذه الميـزات، وبالتـالي يجـرد العامـل مـن الإحساس بالأمان جراء ذلك.

14-4-انخفـاض الحمـاس: إن المؤسسـة العصـرية الناجحـة هـي تلـك الـتي تثـير حمـاس عمالهـا، وتجعلهـم يـؤدون أعمـالهم بعقـولهم وأفئـدتهم، وتخلـق لـديهم دوافـع الابـداع والابتكـار والأداء المميـز. وفي حالـة عـدم تـوفر سياسـة فعالـة لإثارة هـذا الحمـاس وهـذه الـدوافع، فـان العمـال سـيؤدون مـا علـيهم مـن واجبـات ومهـام بـدون ابـداع أو اتقـان، وتصـبح أعمـالهم رتيبـة أي أنهم يؤدون ما عليهم من واجبات من أجل النيل على الأجر وعدم الطرد من المؤسسة.

14-5-الخـوف مـن المنظمـة: هـو وضـع ترقـب لعواقـب محـددة حصـيلة تفـاعلات الصـلات بـين الرؤسـاء والمرؤوسـين مـن خـلال الممارسـات اليوميـة في العمـل، ومنهـا فقـدان الثقـة بالعمـال وعـدم مشـاركتهم في اتخـاذ القـرارات وسـوء معاملـة الرؤسـاء للمرؤوسـين وغيرهـا. وكـل هـذا يخلـق لدى العاملين الشعور السلبي إزاء مؤسستهم، ويفقدون الثقة فيها.

(السقاف، 2015، ص ص. 227- 228)

15- قياس الولاء التنظيمي:

تعـد عمليـة قيـاس الـولاء التنظيمـي ظـاهرة إداريـة فاعلـة، تجـني المؤسسـة والعـاملين مـن خلالها منافع وفوائد جمة:

-يقـدم قيـاس الـولاء لـلإدارة العليـا في المنظمـة مؤشـرات دالـة علـى مسـتوى الأداء، وهـذا يمكنهـا من تحديد موقعها واتجاهها قياسا الى فترات سابقة من الزمن.

-تحقـق هـذه القياسـات والأبحـاث منفعـة كبـيرة للمؤسسـة مـن حيـث المقـدرة علـى احـداث تحـويلات في الإدارة وأوضـاع العمـل، حيـث يعـد الـولاء التنظيمـي أداة لتشـخيص النقـاط الـتي تؤثر في رفع او خفض الالتزام للعاملين داخل المنظمة. (بحر، 2014)

-تكمن أهمية قياس الولاء التنظيمي في مساعدة المؤسسة على تصحيح الاختلالات والاخطاء الناجمة من طرف العمال، لأن هذا القياس يقدم للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي، ومعرفة مشاعر العمال واحتياجاتهم ودرجة ولائهم للمؤسسة. (خيري، 2020، ص. 86)

وقد طور الباحثون والمهتمين بدراسة الولاء التنظيمي الكثير من المقاييس بغرض قياس مستويات ولاء المرء للمؤسسة منها الذاتية ومنها الموضوعية، وسوف نذكر فيما يلي أهمها حسب تسلسلها الزمني.

15-1-المقاييس الموضوعية:

هذه المقاييس هي واحدة من أسهل الطرق لتحليل الكثير من الظواهر السلوكية التي تدل على الولاء التنظيمي، وعادة ما تعتمد على وحدات قياس لرصد السلوك لذا يمكن اعتبارها مقاييس سلوكية (أبو جاسر، 2010، ص. 30) ونورد منها ما يلي:

15-1-1-رغبة الفرد في البقاء في المنظمة: تظهر من خلال ما يبديه الفرد أثناء تحدثه مع زملائه أو مع أشخاص خارج إطار العمل، في الرغبة في البقاء أو الرغبة في التخلي عن العمل. (ستي، 2017).

15-1-2-مستوى الأداء: غالبا ما ينجم الأداء المرتفع عن الأشخاص ذوي الولاء المرتفع، ويظهر ذلك خلال عملية تقييم الأداء التي يشترط أن تتضمن معايير لقياس الولاء.

15-1-3-دوران العمل: يؤخذ معدل دوران العمل العالي الناجم عن تخلي العاملين للعمل وعدم رغبتهم في البقاء في التنظيم، كمؤشر على انخفاض مستوى الولاء التنظيمي.

15-1-4-حوادث العمل: تعد زيادة نسب حوادث العمل دليلا على اللامبالاة وعدم الاهتمام بمعايير وإجراءات السلامة من طرف الموظفين، ويعتبر هذا مؤشرا على تدني مستوى الولاء التنظيمي لدى هؤولاء العاملين.

(ستي، 2017).

15- 2 -المقاييس الذاتية:

يطلق عليها المقاييس المباشرة ويتم من خلالها قياس الولاء التنظيمي بأساليب تقديرية، حيث يتم تصميم مجموعة من الأسئلة توجه للمستخدمين، والتي توضح فيها

مستوى الولاء لديهم (آل منصور، 2019)، وتعتبر هذه المقاييس الأكثر استعمالا من طرف الباحثين ونذكر منها ما يلي:

15-2-1-مقياس "ثورنتين": يتضمن هذا المقياس 8 بنود سداسية الاستجابة لقياس الالتزام، كما يحتوي على 7 بنود أخرى خماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني. (العياشي، 2019)

15-2-2-مقياس "**بورتر" Porter وزملائه (1974)**: طور بورتر وزملائه استبيان للولاء التنظيمي هذا المقياس يتكون من 18 بند تتم الإجابة عليها وفق سلم ليكرت Likert السباعي الدرجات. (سعدي، 2017، ص.77)

15-2-3-مقياس "موداي" وآخرون (1979): يتكون هذا المقياس من 15 بند يستعمل هذا المقياس مقياس ليكرت الخماسي لحصر درجة الاستجابة. ويتصف هذا المقياس بدرجة مرتفعة من الصدق والثبات. (جرغون، 2009).

11-2-4-مقياس مارش ومافري 1977 March & Mafri: لقد قدم هذان الباحثان مقياسا للولاء مدى الحياة ويتكون من أربعة فقرات، وقد استخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الولاء التنظيمي مدى الحياة وتعزيز استحسان المنظمة وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل، وأخيرا إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة. (صوفي، 2013، ص. 101).

11-2-5-مقياس جورج George وزملائه (1978): يهدف هذا المقياس إلى قياس الولاء التنظيمي من خلال 6 فقرات عبرت كل واحدة منها عن القيم التّالية:

-استخدام المعرفة والمهارة. -زيادة المعرفة في مجال التخصص.

-العمل مع الزملاء بكفاءة عالية. -بناء سمعة جيدة.

-العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات. -الإسهام بأفكار عديدة في حقل التخصص.

(أبو جاسر، 2010، ص. 31).

11-2-6-مقياس "كوردون" Cordon وزملائه: ساهمت في بناء هذا المقياس ثلاث مصادر هي: المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر والمعتقدات، الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة. وتم تحديد ذلك من خلال 22 فقرة

خماسية الاستجابة، وبعد مراجعة الأدبيات التي ركّزت على قياس الالتزام التنظيمي تم الخروج بـ 20 فقرة استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة (العياشي، 2019، ص. 30) في حين ضم المصدر الثالث 48 فقرة منها 25 فقرة ذات مؤشرات ايجابية و23 فقرة ذات مؤشرات سلبية وبالاستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد 30 فقرة خماسية الاستجابة هي:

(16) فقرة تتعلق بالولاء.

(7) فقرات تتصف المسؤولية إزاء المؤسسة.

(4) فقرات تقيس الرغبة للعمل.

(3) فقرات لتحديد مستوى الإيمان بها. (أبو جاسر، 2010، ص. 31).

15-2-7-مقياس أوتريك Utrecht: يعد هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا لقياس مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين، تم التحقق من صدقه وثباته في العديد من البلدان وتم ترجمته إلى 6 لغات. (مزيان، 2016).

15-2-8-مقياس "أورلي" و"شاتمان" (O'reilly & Chateman) عام (1986): يتكون هذا المقياس من عشرة بنود موزعة على ثلاثة أبعاد هي:

-بعد الإذعان: وتم قياسه من خلال ثلاثة بنود.

-بعد تحديد الهوية: وتم قياسه هو الآخر من خلال أربعة بنود.

- بعد الاستدخال: والذي تم قياسه من خلال ثلاثة بنود. (ستي، 2017، ص. 33)

15-2-9-مقياس "بونلي وكولد" (Penley & Could) عام (1988): يتكون هذا المقياس من 15 بند تتوزع على 3 أبعاد وهي:

-الولاء الذهني: الذي يتم قياسه من خلال (5) بنود، وهو يعبر عن تقبل الفرد لقيم واهداف المنظمة، كما أن الولاء الذهني يقابه البعد العاطفي عند "بورتر" وآخرون (Perter & al 1974)، ومصطلح الهوية عند "أورلي وشتمان"(O'reilly & chateman).

- الولاء المستمر: والذي يقابله مصطلح الإذعان، حيث يتم قياسه من خلال (5) بنود.

-الـولاء الرقـابي: الـذي يعـبر عـن الارتبـاط العـاطفي السـلبي للفـرد بالمنظمـة، والنـاتج عـن شـعور الفـرد بفقـدان عملـه. حيـث أكـد أصـحاب هـذا المقيـاس أن هـذا النـوع مـن الارتبـاط يمكـن أن يحـد مـن حريـة وسـلوك الأفـراد في المنظمـات، نظـرا لإدراكـه بعد وجود فرص عمل خارج المنظمة. (ستي، 2017، ص. 35)

15-2-10-مقياس "آلن وماير" Allen & Meyer : حدد كل من "آلن وماير" عـام (1990) نموذجـا ثلاثـي الأبعـاد لتحديـد مفهـوم الـولاء والالتـزام في المنظمـات، تـوج بإصـدار دليـل ارشـادي يشـتمل علـى نسـختين لاسـتبانة مسـحية لأغـراض البحـث العلمـي للتعـرف علـى مسـتوى ولاء العـاملين. فقـد شملـت النسـخة الأولى للمسـح كـلا مـن البيـانات والبنـود الـتي تتعلـق بإدراك المـوظفين لعلاقـاتهم مـع منظمـتهم وأسـباب البقـاء للعمـل فيهـا، حيـث اسـتخدم "ألـن ومـاير" مقيـاس ليكـرت السـباعي للإشـارة إلى قـوة توافـق الموظـف مـع 8 بنـود لكـل بعـد مـن أبعـاد الالتـزام والـولاء التنظيمـي، فيمـا اشـتملت النسـخة الثانيـة للمسـح علـى 6 بنـود لكـل بعـد مـن الأبعـاد الـثلاث. (الغـرباوي، 2014، ص. 23) بعـدها تم تطـوير هـذا المقيـاس ليصـبح بصـورته النهائيـة مكـون مـن (6) فقـرات لكـل نـوع مـن أنـواع الالتـزام ، وهـو خماسـي الاسـتجابة وقـد أعـده "ألـن" و"مايـر" و"سميـث" (Allen, Meyer & Smith) عـام 1993، وينصـح أصـحاب المقيـاس ولأغـراض تطبيـق الاسـتبانة ، بأن يقـوم البـاحثين بتغيـير ترتيـب فقـرات الاسـتبانة لـدى الشـروع في مسـح أراء العينـة، كمـا يـرى "مـاير وألـن" بأنـه مـن الأجـدر التعامـل مـع الـولاء التنظيمـي بنظـرة كليـة لـدى اختبـار علاقتـه بمتغـيرات أخـرى ، أي أن التعامـل مـع مكـونات الـولاء الـثلاث قـد يشـوبه عـدم الدقـة في النتـائج، لأن هـذه الأبعـاد متداخلـة ويؤثـر كـل منهمـا علـى الآخـر، وبالتـالي فهـي تشـترك معـا بإحـداث التـأثير. (سـتي، 2017، ص. 34)

15-2-11-مقيـاس "ماسـردن" Masrden وآخـرون (1993): قـدموا مقياسـا للالتـزام التنظيمـي يتكـون مـن 9 بنـود خماسـي الاسـتجابة، وقـد تم العثـور علـى بنـود هـذا المقيـاس مـن الدراسـة الـتي قـام بهـا كـل مـن "لينكولـن" و"كاليوجـز"

(Lincoln & Kaleugs, 1995) والتي أجريت على عينة من الشركات الأمريكية واليابانية لقياس درجة استجابة الموظفين في العمل، وقد بينت تلك الدراسة أن هذا المقياس له معولة مرتفعة قدرت بـ (0.78) (سلمان، 2013)

15-2-12-مقياس جرينبرغ، براون (2004) : يتألف هذا المقياس من 12 بند تقيس 3 أبعاد للولاء التنظيمي (الولاء العاطفي، المستمر، المعياري)، بواقع أربع بنود لكل بعد من أبعاد الولاء. (جرغون، 2009)

16-التجربة الناجحة لشركة (Toyota)اليابانية للسيارات في بناء وتدعيم الولاء التنظيمي:

شركة Toyota إحدى الشركات اليابانية الضخمة في حقل صناعة السيارات، تصدر هذه الشركة سياراتها إلى كل دول العالم، ولها شهرة عالمية لا سيما في إقليم الخليج العربي.

ويوصف الموظف الياباني بشكل عام بأنه أكثر ولاء للمؤسسة التي يعمل بها مقارنة بالعاملين في البلدان الأخرى، لدرجة أن الموظف يضع اسم الشركة التي يعمل بها بدلا من اسم العائلة التي ينتمي إليها، والموظف الياباني عندما ينضم إلى احدى الشركات، يستمر العمل فيها في كثير من الأحيان حتى يحصل على التقاعد أو يموت. وفي الثقافة اليابانية الموظف لا يتخلى عن شركته ويلتحق إلى شركة أخرى، كونها توفر له ميزات مادية كثيرة، لأنه في هذه الحالة سيواجه لوما ممن حوله سواء من العائلة أو من الزملاء وهذا في كلتا الشركتين الأولى والثانية. لأن هذا التصرف يدل على عدم الإخلاص والوفاء للشركة التي غادرها. كما يقترن الولاء للموظفين اليابانيين بفلسفة التوظيف الأبدي، ووفقا للإحصائيات فان الإنتاجية الرفيعة للشركات اليابانية مرتبطة حقا بهذا المنصب الأبدي الذي بدأ من هذا الولاء والانتماء، ولا تزال الشركات اليابانية تتبنى سياسة العلاقة الأبوية بين الشركات والعمال، وهذا يعني أن إدخال هذه القيم في تفكير العمال، فالمؤسسة بكاملها بما في ذلك أصحاب رأس المال والمسؤولون والموظفون والإداريون تخلق أسرة واحدة. (بولبداوي، 2018)

ونشرت الشركات اليابانية شعارات بين موظفيها تشدد على منزلة التناغم والتعايش والازدهار المشترك والتقاليد الشهمة والراقية للنزعة الوالدية والولاء وما إلى ذلك، ولمعظم هذه الشركات شعارات وقواعد سلوك خاصة بها. وبعض الشركات تلزم العاملين فيها أن ينشدوا كل صباح أناشيد تتغنى بروح التضامن والتآزر والولاء للشركة.

تأسست شركة Toyota **عام 1937** كشركة يابانية تحرص على تعزيز الثقافة اليابانية وتحرص على زيادة الولاء المؤسسي لموظفيها من خلال عدة طرق منها:

1-تحقيق الأمن الوظيفي لدى العاملين.

2-تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم.

3-نشر الشعور الجماعي بأن فوز الشركة هو فوز لكل عامل ساهم في ذلك.

4-توزيع نسبة مكاسب الشركة على العاملين مع زيادة النسبة بزيادة المكاسب.

5-تكريم الموظفين الذين اشتغلوا في الشركة لأوقات طويلة مقابل إخلاصهم وولائهم لها.

6 –نشر وتعزيز الشعور بالفخر بين الموظفين لكونهم أعضاء في شركة Toyota.

(بولبداوي، 2018)

17-علاقة الدافعية للعمل بالولاء التنظيمي:

مفهوم الدافعية للعمل يتضمن في الأساس ميل الفرد للمشاركة في أنشطة المنظمة من أجل إشباع حاجات فردية معينة لديه، ولذلك يترتب على إدراك وتقييم الفرد لدرجة الاشباع هذه مستوى رضاه أو عدم رضاه الوظيفي وبالتالي يتحدد في ضوء ذلك درجة (ولائه) الكلية نحو منظمته. فالوظيفة التي لا تشبع حاجات الفرد العليا كما تشير "كلينك-هامل" Klenke-Hamel سنة (1982) تكون بالضرورة مصدرا لخيبة الأمل والقلق والتوتر والأداء الوظيفي الضعيف، وبالتالي تدفع الفرد للخروج من عضوية المنظمة في حالة توافر الفرص البديلة في منظمة أخرى. وبمعنى آخر فإن (الولاء التنظيمي) يرتبط بشكل غير مباشر بالدافعية للعمل من خلال الرضا الوظيفي. (الشهري، 2013، ص. 91)

خـلاصـة:

تم في هـــذا الفصـــل تنـــاول لأحـــد متغـــيرات البحـــث المتمثـــل في الـــولاء التنظيمـــي، بنـــاء علـــى هـــذا العـــرض تم التوصـــل إلى أن الـــولاء التنظيمـــي يعـــد موضـــوعا هامـــا في حقـــل الســـلوك التنظيمـــي، نظـــرا للـــدور الـــذي يلعبـــه في إنجـــاح المؤسســـات باخـــتلاف نشـــاطاتها والحفـــاظ علـــى بقائها وديمومتها.

الجانب الميداني

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

1-الدراسة الاستطلاعية

2- منهج الدراسة

3- مجالات الدراسة

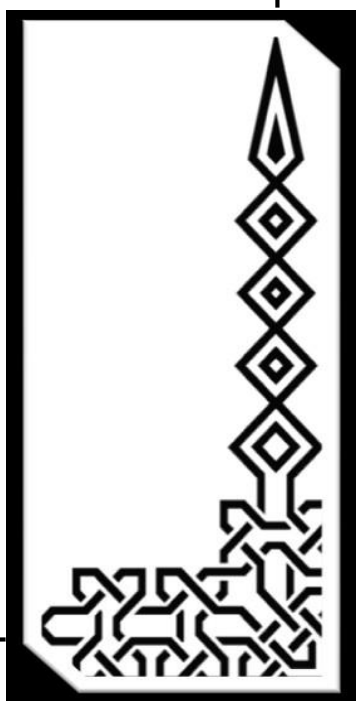
4- مجتمع الدراسة

5- عينة الدراسة

6- أدوات الدراسة

7-أساليب المعالجة الإحصائية

خلاصة



تمهيد:

بعد عرض الجانب الأول من الدراسة المتمثّل في الجانب النظري الذي تم فيه عرض الإطار العام للدراسة وكذا عرض الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة. يأتي هذا الفصل بداية للجانب الميداني، بهدف عرض السّبل المنهجية والإجراءات العلمية التي سارت وفقها الدراسة الميدانية، وتتمحور هذه الإجراءات حول ما يلي: الدراسة الاستطلاعية، منهج الدراسة، مجالات الدراسة، المجتمع، العينة وخصائصها، بالإضافة إلى أدوات الدراسة والمراحل الأساسية لبنائها ومقاييس تصحيحها، ثم التحقق من الخصائص السيكو مترية لأدوات جمع البيانات من حيث الصدق والثبات، وأخيرا تم تحديد الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات ومعالجتها.

1-الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى في أيّ بحث علمي، لأنّ من خلالها يتمكن الباحث من المعرفة الأولية لميدان البحث. ولقد قامت الباحثة بالدراسة الاستطلاعية في الفترة الممتدة ما بين 5 أبريل 2019 إلى18 ماي 2019، فبعد الحصول على الموافقة المبدئية لإجراء الدراسة وإمضاء الاتفاق بين الكلية والمؤسسة، قامت الباحثة بالتردد لمؤسسة كوندور برج بوعريريج (الجزائر) لتحقيق مجموعة من الأهداف.

1-1-أهداف الدراسة الاستطلاعية:

تسعى الباحثة من خلال الدراسة الاستطلاعية الى تحقيق جملة من الأهداف منها:

-التعرف على ميدان الخاص بالدراسة.

-التزود بالمعلومات والوثائق التي تخدم موضوع الدراسة.

- التقرب من أفراد عينة الدراسة لإجراء مقابلات معهم للاطلاع على بعض المعلومات الأولية.

-تطبيق أدوات القياس على عينة استطلاعية قوامها (50) عامل لقياس خصائصها السيكومترية (الصدق والثبات) بهدف التأكد من مدى صلاحيتها للاستخدام.

- الحصول على خبرة تمهيدية في التعامل مع أفراد العينة الكلية للبحث، وذلك أثناء إجراء الدراسة عليها لاحقا.

-معرفة الصعوبات والنقائص التي يمكن أن تصادف الباحثة والعمل على مواجهتها وتجاوزها.

- تحديد الصيغة النهائية لمتغيرات الدراسة.

-ضبط عينة الدراسة الأساسية.

1-2-مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية:

بلغت عينة الدراسة الاستطلاعية لاستبيان الدافعية بمحاوره المختلفة ومقياس الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (50) عامل في مؤسسة كوندور برج بوعريريج، موزعين على مختلف الوحدات داخل المؤسسة. وتم اختيارهم بطريقة عشوائية بغرض تكييف أدوات القياس، وتجدر الإشارة إلى أن الباحثة قامت باستبعادهم من عينة الدراسة الأساسية. وفيما يلي سنوضح خصائص العينة الاستطلاعية كالتالي:

1-2-1-توزيع أفراد العينة الاستطلاعية وفق الجنس:

الجدول رقم (07): يوضح توزيع العينة الاستطلاعية حسب متغير الجنس

الفئة	التكرارات	النسب المئوية
ذكور	39	78
إناث	11	22
المجموع	50	%100

المصدر: (إجابات عينة البحث من الاستبيان n=50)

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (07) أن فئة الذكور أكبر فئة حيث قدرت بـ (39) عامل بنسبة بلغت (78%)، بينما فئة الاناث فقد قدر عددهن (11) عاملة بنسبة (22%).

1-2-2-توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (08): يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرارات	النسب المئوية
ابتدائي	1	2
متوسط	6	12
ثانوي	17	34
جامعي	26	52
المجموع	**50**	**%100**

المصدر: (إجابات عينة البحث من الاستبيان n=50)

يتضح من خلال معطيات الجدول (08) أن عدد الحائزين على الشهادات الجامعية هو (26) عامل وبنسبة بلغت (52%)، ثم يليها عدد العاملين ذوي المستوى الثانوي البالغ عددهم (17) عامل وبنسبة قدرت ب (34%)، بعدها تأتي في المرتبة الثالثة فئة العاملين ذوي المستوى المتوسط والبالغ عددهم (6) عمال وبنسبة بلغت (12%)، في الأخير تأتي فئة العاملين الذين لهم مستوى ابتدائي بنسبة قدرت ب (2%)

1-2-3-توزيع أفراد العينة وفق الأقدمية في المنصب:

الجدول رقم (09): يوضح توزيع العمال حسب متغير الأقدمية.

فئة الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	17	34
من 5إلى10 سنة	20	40
أكثر من 10سنوات	13	26
المجموع	**50**	**%100**

المصدر: (إجابات عينة البحث من الاستبيان n=50)

يتضح من خلال الجدول رقم (09): أن عدد العاملين الذين لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات قد بلغ (17) عامل وبنسبة قدرت بـ (34%)، أما عدد العاملين الذين لديهم أقدمية ما بين (5-10) سنوات فقد قدر (20) عامل وبنسبة (40%)، في حين يتضح أن عدد العاملين الذين لديهم أقدمية أكثر من 10 سنوات قد بلغ (13) عامل وبنسبة (26%).

1-2-4-توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب الرتبة الوظيفة:

الجدول رقم (10): يوضح توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفة:

الرتبة الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
إطار	9	18
متحكم	18	36
منفذ	23	46
المجموع	**50**	**%100**

المصدر: (إجابات عينة البحث من الاستبيان n=50)

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أكبر عدد أفراد العينة تعود لصالح فئة المنفذين حيث قدرت بـ (23) عامل وبنسبة قدرت بـ (46%)، ثم تليها في المرتبة الثانية فئة المتحكمين الممثلة ب (18) عامل وبنسبة قدرت بـ (36%)، وفي الأخير تأتي فئة الإطارات البالغ عدد (9) إطارات وبنسبة قدرت بـ (18%).

2- منهج الدراسة:

لإنجاز دراسة علمية بشكل قوي ومتين لا بد على الباحث أن يستعمل منهج ملائم لموضوعه. وانطلاقا من أهداف البحث الحالي الذي يسعى للكشف عن العلاقة بين الدافعية وفق نظرية العزم الذاتي والولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي و الاستمراري والمعياري)، لدى العاملين في شركة Condor Electronics برج بوعريريج، وقصد دراسة واقع هذه الظاهرة وتحليل أبعادها

عمدت الباحثة على اتباع المنهج الوصفي لملائمته لهذه الدراسة، وقد تم اختيار مدخلين من مداخل المنهج الوصفي هما التحليلي والارتباطي.

أ-المنهج الوصفي التحليلي: استخدمناه في هذه الدراسة كونه " يضم تنظيما كاملا يجمع بين البراهين النظرية والتطبيقات العملية (المقابلات الشخصية والاستبيان البحثي) والتي تسمح باختبار الفروض والتحكم في العوامل التي من الممكن أن تؤثر في الدراسة". (قميني، 2012، ص ص. 34-35)

ب-المنهج الوصفي الارتباطي: اعتمدنا عليه في هذه الدراسة كونه يساعد في الكشف عن العلاقات بين متغيرين أو أكثر لمعرفة مدى الارتباط بين هذه المتغيرات والتعبير عنها كميا من خلال معاملات الارتباط بين المتغيرات، وتهتم الدراسات الارتباطية بتحديد نوع الارتباط حسب إشارة معامل الارتباط، فإذا كانت الإشارة موجبة فإن العلاقة بين المتغيرين طردية، وإذا كانت سالبة فالعلاقة عكسية. كما تهتم أيضا بتحديد قوة الارتباط حسب قيمة معامل الارتباط التي تتراوح بين -1 و+1، حيث أنه كلما اقتربت القيمة من الصفر يكون الارتباط أضعف، وكلما ابتعدت القيمة عن الصفر يكون الارتباط أقوى. (نوفل وأبو عواد، 2010، ص ص. 221- 222)

3 – مجالات الدراسة:

3-1-المجال المكاني:

ينحصر مكان إجراء الدراسة الميدانية للدراسة الحالية في مؤسسة كوندور، التابعة لمجموعة بن حمادي وهي مؤسسة ذات طابع خاص. متخصصة في الصناعات الالكترونية، ويقع مقرها في ولاية برج بوعريريج –الجزائر- (وثائق المؤسسة) (أنظر الملحق رقم 01)

3 – 2 -المجال البشري:

طبقت الدراسة على عينة من العاملين بشركة كوندور برج بوعريريج اناث وذكور البالغ عددهم (393) عامل.

3 – 3 – المجال الزمني:

امتد المجال الزمني للدراسة الميدانية قرابة 7 أشهر، حيث انطلقت الدراسة تحديدا بتاريخ 2019.

4 –مجتمع الدراسة:

يتحدد المجتمع الأصلي في الدراسة الحالية في جميع العاملين بشركة **Electronics Condor** أي على مستوى المنطقة الصناعية بولاية برج بوعريريج، والمقدر عددهم (6397) عامل على اختلاف مستوياتهم الوظيفية إطار، عون تحكم، عون تنفيذ حسب الجدول التّالي:

الجدول رقم (11): يوضح عدد عمال شركة Condor Electronics برج بوعريريج لسنة2018 /2019

العمال	الإطارات	المتحكمين	المنفذين	المجموع
العدد	**478**	2313	3606	6397

المصدر: (وثائق الشركة).

5–عينة الدراسة الأساسية:

5–1–حجم العينة وطريقة اختيارها:

نظرا لصعوبة تطبيق الدراسة على جميع العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج، بسبب كبر حجم المجتمع، فإن الباحثة لجأت لأسلوب المعاينة باعتباره الأمثل في مثل هذه الحالات، لذا فقد قامت الباحثة باختيار أفراد عينة الدراسة الحالية وفق الطريقة الطبقية العشوائية، بناء على نوع المنصب وبنسبة (10%) من المجتمع الأصلي، وبذلك بلغ عدد أفراد العينة (640) عامل. وتم استخدام العينة الطبقية العشوائية لعدم تجانس أفراد المجتمع من حيث الرتبة الوظيفية (إطارات، متحكمين، منفذين) من جهة، من جهة أخرى حرصا على تمثيل المجتمع الأصلي تمثيلا صادقا. وقد تم اختيار عينة طبقية حجمها (640) عامل من مجتمع مقسم الى (3) طبقات باستخدام القانون التالي:

$$\text{عدد أفراد عينة كل طبقة} = \frac{\text{عدد أفراد الطبقة}}{\text{عدد أفراد المجتمع}} \times \text{حجم العينة}$$

منه:

$$\text{عدد أفراد عينة الطبقة الأولى (الإطارات)} = \frac{478}{6397} \times 640 = 48$$

$$\text{عدد أفراد عينة الطبقة الثانية (المتحكمين)} = \frac{2313}{6397} \times 640 = 232$$

$$\text{عدد أفراد عينة الطبقة الثالثة (المنفذين)} = \frac{3606}{6397} \times 640 = 360$$

للتأكد من أن الحل صحيح قامت الباحثة بجمع النواتج التي تحصلت عليها:

48+ 232+ 360 = 640 وهي حجم العينة المطلوبة.

بعد تحديد عدد أفراد العينة المطلوبة من كل طبقة، قامت الباحثة بسحب عينة الطبقات باستخدام العينة العشوائية البسيطة بعدها قد تمّ توزيع (640) استمارة بالتعاون مع مسؤولي بعض وحدات الإنتاج وأيضا بمساعدة مدير التدريب والتلمذة، وكذلك بمساعدة بعض المتطوعين من العمال التنفيذيين وبعض الزميلات لتوزيع الأداة، لكن لعدم تجاوب بعض أفراد العينة اضطرت الباحثة إلى استرجاع (449) استمارة بفاقد قدر بـ (191) استمارة. وبعد معاينة وفحص الاستبيانات المسترجعة تم استبعاد (56) استمارة لعدم توفرها على شروط الإجابة الصّحيحة، وبهذا يكون عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الاحصائي (393).

للتأكد أن حجم عينة البحث الحالي مناسب، ويمثل المجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا، قامت الباحثة بحساب حجم العينة من المعادلة الأولى التالية:

$$n = \left(\frac{Z}{2m}\right)^2$$

(الغماري وآخرون، 2017، ص.48)

حيث أن:

(z): يمثل القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم أو عند مستوى ثقة معين وفي معظم الأبحاث في العلوم الاجتماعية يأخذ الرقم (z=1.96)لمستوى دلالة (0.05)

(M): يمثل الخطأ الهامشي المسموح وفي معظم أبحاث العلوم الاجتماعية، يعبر عنه بالعلامة (0.05).

في حالة المجتمعات النهائية يتم تصحيح العينة بالمعادلة التالية:

$$n_{\text{المعدل}} = \frac{nN}{N+n-1}$$

حيث أن N تمثل حجم المجتمع وباستعمال المعادلة الأولى نجد أن حجم العينة المعدل يساوي:

$$n = \left(\frac{1.96}{2\times 0.05}\right)^2 = 384$$

(الغماري وآخرون، 2017، ص.48)

حيث أن مجتمع الدراسة N=6397 وحجم العينة المعدل باستعمال المعادلة الثانية يساوي:

$$\text{المعدل} = \frac{384\times 6397}{6397+384-1} = 362$$

لذا فإن حجم العينة الملائم في البحث الحالي هو (362) على الأقل. وبالتالي حجم العينة التي تم انتقاؤها كاف لتطبيق هذه الدراسة وتعميم نتائجها على المجتمع الأصلي.

5-2- تحليل بيانات أفراد العينة الأساسية وفق بياناتهم الشخصية::

ندرج فيما يلي خصائص عينة الدراسة وفقا لبعض المتغيرات الديمغرافية والمتمثلة في الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية، نوع الوظيفة في المؤسسة الحالية.

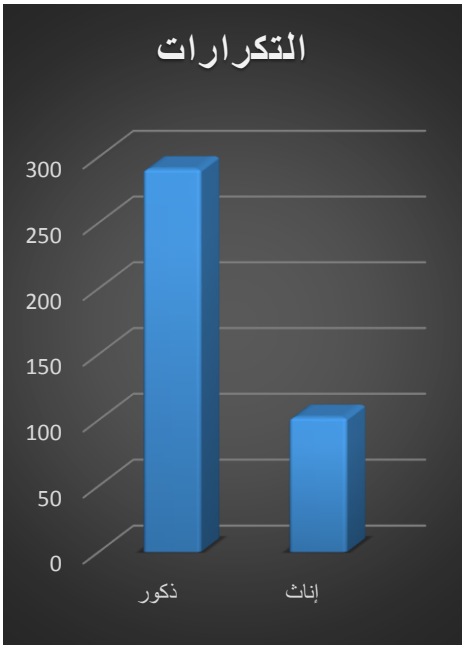
5-2-1-خصائص أفراد العينة وفق متغير الجنس:

الجدول رقم (12): يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس

الفئة	التكرارات	النسب المئوية
ذكور	291	%74.04
إناث	102	%25.95
المجموع	**393**	**%100**

المصدر: (إجابات عينة البحث من الاستبيان N=393)

نلاحظ من خلال البيانات المتاحة في الجدول رقم (12) أنّ عينة الدراسة مقسمة إلى جنسين، مع وجود تباين واضح في توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس لصالح الذكور، إذ بلغ عددهم (291) ذكرا بنسبة (74.04%)، في حين لا تمثّل الإناث سوى (102) عاملة بنسبة (25.95 %) من عينة الدراسة، وهذا لا يعني أنّ الإناث لا يوظفن في مؤسسة كوندور برج بوعريريج، بل إنّ تواجدهن كبير إلى حد ما لكن في المناصب الإدارية ووحدة انتاج الهواتف النقالة. أما الوحدات الإنتاجية الأخرى كوحدة انتاج الثلاجات والمكيفات الهوائية فيغلب عليها الطابع الذكري وهذا راجع لطبيعة العمل الذي يتطلب جهد عضلي كبير والذي لا يتوافق مع الخصائص الجسمية والبدنية للإناث. وهذا ما توضحه الأشكال التالية:



الشكل رقم (09): مدرج تكراري يمثل توزيع العينة حسب الجنس



الشكل رقم (10): دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب الجنس

5-2-2-توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي:

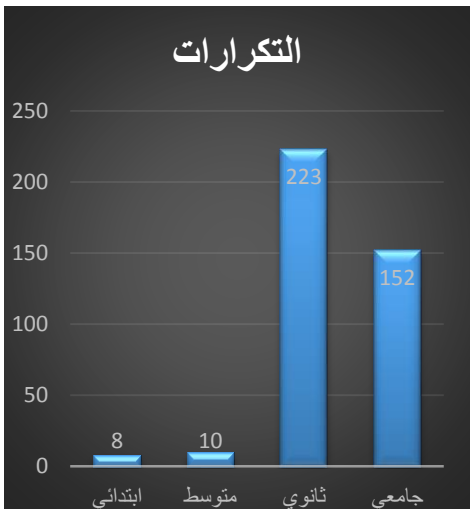
الجدول رقم (13): يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسب المئوية
ابتدائي	08	%2.03
متوسط	10	%2.54
ثانوي	223	%56.74
جامعي	152	%38.68
المجموع	**393**	**%100**

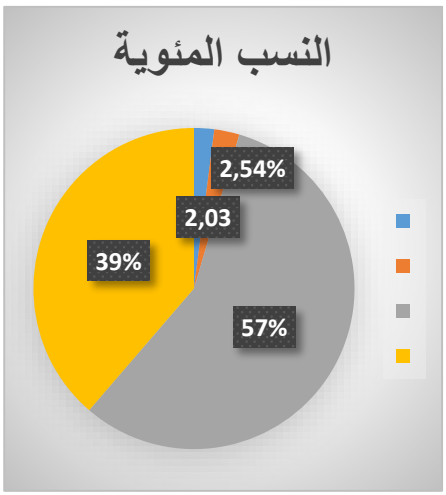
المصدر: (إجابات عينة البحث من الاستبيان N=393)

نلاحظ من خلال البيانات المتاحة في الجدول رقم (13): أن (08) عمال في طور الابتدائي بنسبة بلغت (2.03%)، و(10) عمال في طور المتوسط بنسبة قدرت بـ (2.54%)، بينما الذين هم في طور الثانوي قد بلغ عددهم (223) عامل بنسبة قدرت

بـ (56.74%) وهي الفئة التي تلقت تكوين في مراكز التكوين المهني والمعاهد، والتي تملك خلفية مهنية تساعدها في الاندماج للعمل في مختلف وحدات الإنتاج. أما الذين هم في الطور الجامعي فقد بلغ عددهم بـ (152) عامل بنسبة قدرت بـ (38.68%)



الشكل رقم (11): مدرج تكراري يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



الشكل رقم (12): دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

5-2-3- توزيع أفراد العينة وفق متغير الأقدمية في المنصب

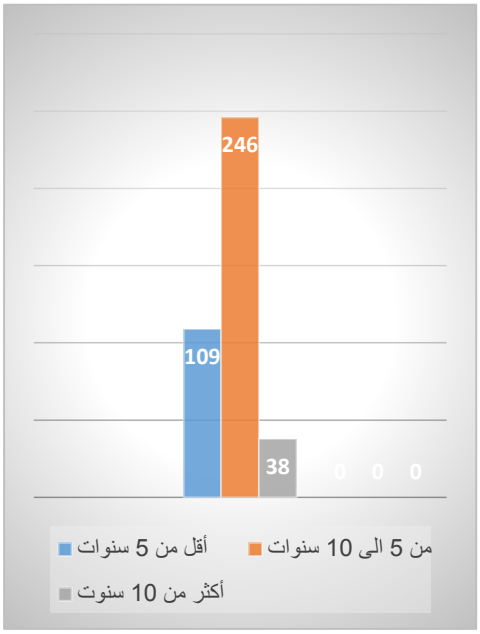
الجدول رقم (14): يوضح توزيع الإطارات حسب متغير الأقدمية.

فئة الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	109	%27.73
من 5إلى10 سنة	246	%62.59
أكثر من 10سنوات	38	%9.67
المجموع	**393**	**%100**

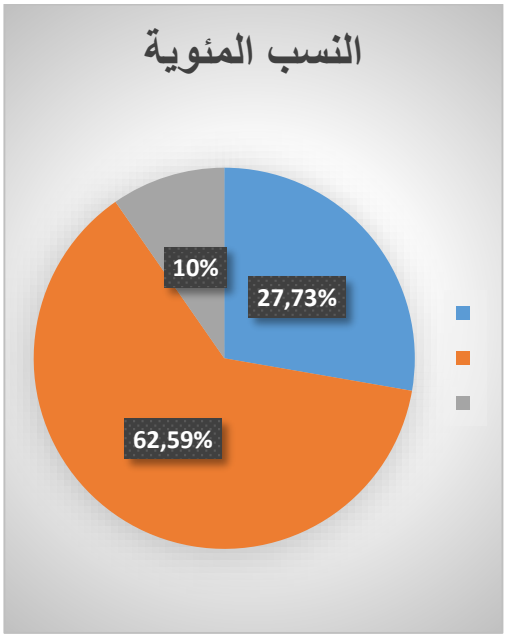
المصدر: (إجابات عينة البحث من الاستبيان N= 393)

يتضح من الجدول رقم (14) أن أكثر ردود فعل المستجيبين على الاستبيان جاءت من قبل العاملين الذين انحصرت سنوات أقدميتهم في مؤسستهم الحالية بين 5 إلى10سنوات وبنسبة (62.59%) أي (246) عامل. ثم تليهم الفئة الأقل من (5) سنوات يمثل

عـــددهم (109) عامـــل وبنســـبة (27.73%). أخـــيرا جـــاءت فئـــة العمـــال الـــذين كانـــت ســـنوات أقـــدميتهم أكثـــر مـــن (10) ســـنوات، حيـــث بلـــغ عـــددهم (38) وبنســـبة (9.67%) مـــن اجمـــالي عـــدد المســـتجيبين الكلـــي. هـــذه النســـب تـــدل علـــى أن المنظمـــة تقـــوم كـــل ســـنة بفـــتح باب التوظيف للموارد البشرية بمختلف الفئات.



الشكل رقم (13): مدرج تكراري يمثل توزيع العينة حسب الأقدمية



الشكل رقم (14): دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب الأقدمية

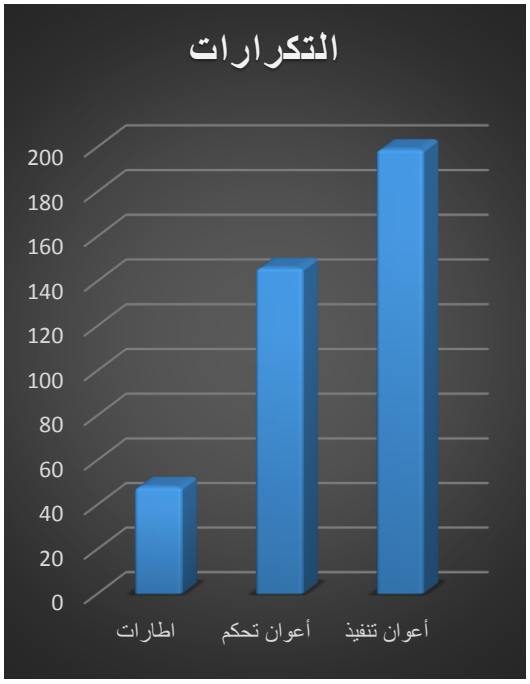
5-2-4-توزيع أفراد العينة وفق متغير الرتبة الوظيفية:

الجدول رقم (15): توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفة

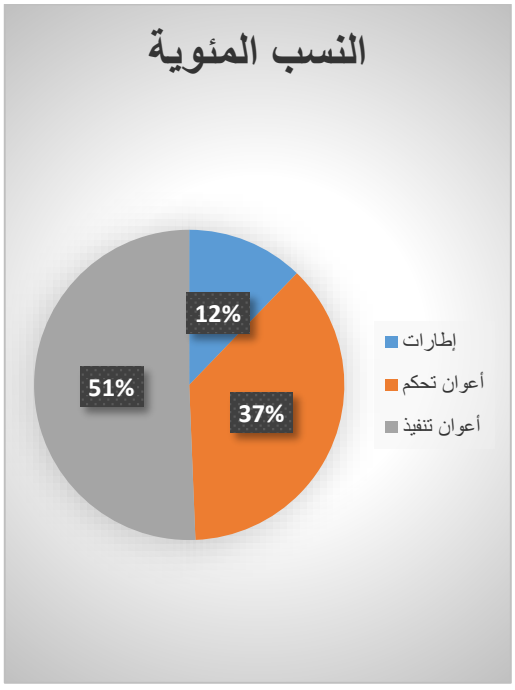
الرتبة الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
إطارات	48	12.21
أعوان تحكم	146	37.15
أعوان تنفيذ	199	50.64
المجموع	**393**	**%100**

المصدر: (إجابات عينة البحث من الاستبيان N=393)

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (15): أن أغلبية أفراد العينة البالغ قوامها (199) عامل يمثلون فئة أعوان التنفيذ وبنسبة بلغت (50.64%)، ثم تليها في المرتبة الثانية فئة أعوان التحكم والبالغ عددهم (146) عامل وبنسبة (37.15%)، وتأتي في المرتبة الثالثة فئة الإطارات البالغ عددهم (48) اطار بنسبة (12.21%)، وهذا التفاوت يعود الى طبيعة نشاطات المؤسسة.



الشكل رقم (15): مدرج تكراري يمثل توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفية



الشكل رقم (16): دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفية

6 –أدوات جمع بيانات الدراسة:

قصد جمع البيانات المطلوبة لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة على ما يلي:

6-1-المقابلة: اعتمدنا في دراستنا هذه على المقابلة الحرة غير المقننة، كونها تتصف بالمرونة وتحفز أفراد العينة بالتعبير عن أراءهم بكل استقلالية. وتم اجراء هذا النوع من المقابلة أثناء الدراسة الاستطلاعية وذلك من خلال إجراء لقاء، مع مدير الموارد البشرية ومع بعض العاملين ومع رؤساء بعض وحدات الإنتاج وذلك بغرض:

-وضع تصور أولي للدراسة.

- تحديد نوع الفرضيات التي يجب اخضاعها للاختبار المقنن في مرحلة الدراسة الأساسية.

-التطرق إلى بعض النقاط المرتبطة بطبيعة ممارسة الواجبات والمهام.

كما تم اجراء أيضا المقابلة غير المقننة مع بعض العاملين أثناء الدراسة الأساسية من أجل:

-شرح أسئلة الاستبيان وإزالة الغموض عنها.

-محاولة الحصول على البيانات المتعلقة بالدافعية والولاء وجها لوجه، للتأكد من البيانات والمعلومات التي سنتحصل عليها خلال تطبيق الاستمارة.

6-2-الاستمارة: والتي تنقسم إلى ثلاثة أجزاء رئيسية:

- الجزء الأول: يضم البيانات الشخصية المتعلقة بالمبحوثين وتشمل: الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية في المنصب، نوع الوظيفة.

- الجزء الثاني: يضم أنماط الدافعية وفق نظرية العزم الذاتي، ويشمل هذا الجزء على 40 بند مقسمة إلى 5 أبعاد فرعية كما هي موضحة في الجدول رقم (17) والملحق رقم (04).

- **الجزء الثالث**: يضم أبعاد الولاء التنظيمي وفق "ماير وألن"، ويشمل هذا الجزء على 18 بند مقسمة الى 3 أبعاد فرعية كما هي موضحة في الجدول رقم (29) والملحق رقم (04)

اعتمدت الباحثة في تصميمها لهذه الاستمارة على الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة على النحو التالي:

أولا: فيما يتعلق بأنماط الدافعية (من إعداد الباحثة):

أعدت الباحثة هذا الاستبيان بغرض قياس أنماط الدافعية لدى الموظفين سنة 2017، وذلك بعد مراجعة التراث النظري المتعلق بموضوع الدافعية وفقا لنظرية العزم الذاتي، وبعد الاطلاع أيضا على بعض الاستبيانات والمقاييس القريبة من الاستبيان المراد بنائه. وقد تم الاستفادة من هذه المقاييس في تكوين تصور أولي في ذهن الباحثة لأبعاد موضوع الدافعية، ومن بين هذه المقاييس والاستبيانات: استبيان مقران جفال (2005-2006)، استبيان كريمة طويل (2007-2008)، استبيان سعيد جيدال (2011-2012)، بالإضافة إلى مقياس ريان وكونيل Ryan & Connell (1989) المترجم من طرف الباحثة منى حامد محمد أبو وردة (2008)، استبيان محمد نوفل (2011)، وفي البحث الحالي قامت الباحثة بتطويره وتعديله بالاعتماد على بعض

المقاييس الأخرى كمقياس عائشة بوزيد (2011)، وسلم الدافعية وفق نظرية العزم الذاتي، الذي صمم من طرف "Vallerand" وزملائه (1989) والذي طبقته أشرف كبير سليمة في دراسة لها سنة (2016). (أنظر الملحق رقم04)

1-وصف الاستبيان:

اعتمدت الباحثة في اعداد استبيان أنماط الدافعية على الشكل المغلق (Questionnaire Closed) الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل بند، ويتكون الاستبيان الحالي من5 أبعاد فرعية بواقع 8 بنود لكل بعد كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): وصف محاور بنود استبيان أنماط الدافعية.

الأبعاد	العنوان	البنود
البعد الأول	الدافعية الداخلية	36-31-26-21-16-11-6-1
البعد الثاني	الدافعية الخارجية ذات الضبط الخارجي	37-32-27-22-17-12-7-2
البعد الثالث	الدافعية الخارجية ذات الضبط المستدخل	38-33-28-23-18-13-8-3
البعد الرابع	الدافعية الخارجية ذات الضبط بالتقمص	39-34-29-24-19-14-9-4
البعد الخامس	اللادافعية	40-35-30-25-20-15-10-5

المصدر: (من اعداد الباحثة بناء على بنود الاستبيان الموضح في الملحق رقم (04)

جميع هذه الأبعاد من نوع ليكرت المتدرج ذو النقاط الخمس، وتتراوح درجة كل بعد ما بين (08) درجات الى (40) درجة.

يجدر التنويه أن الباحثة استبعدت نمط الدافعية الخارجية ذات الضبط المدمج من دراستها الحالية، كونها وجدت هناك تشابه وتداخل كبير بين هذا النمط من الدافعية والدافعية الداخلية، مما أدى الى صعوبة التمييز بينهما. أما " Vallerand " وزملائه سنة 1989 قرروا أيضا الاحتفاظ بثلاثة أنواع من الدافعية الخارجية، وتم الاستغناء عن الدافعية

الخارجية ذات الضبط المدمج، لكن حسب رأيهم تتداخل كثيرا مع الدافعية الخارجية ذات الضبط بالتقمص". (أشرف كبير، 2016، ص. 144).

2-طريقة تقدير درجات محاور الاستبيان: قامت الباحثة بتحويل الإجابات الى كم، وبعدها قامت بتصحيح وتنقيط درجات الاستجابة لكل محور وفق سلم تنازلي من 05 إلى 01 كالتالي:

الجدول (17): يوضح طريقة تصحيح محاور الدافعية

الاستجابة	الدرجة
موافق بشدة	05
موافق	04
محايد	03
غير موافق	02
غير مواق بشدة	01

يجدر التنويه إلى أنه تم استخدام مقياس "ليكرت" ذو الدرجات الخمس، لأنه يخرج عن نمطية الخيارات الصارمة والمحدودة (نعم/ لا)، إذ يترك للمبحوث الفرصة للتعبير عن رأيه بحرية أكبر، فقد يكون هناك درجات معينة بين طرفي السلم. ومن إيجابياته أيضا أنه يدفعه للتفكير مليا قبل أن يجيب وذلك لأن اجاباته متدرجة بشكل دقيق، حتى لا يتمكن المبحوث من الإجابة اعتباطيا (محمدي، 2016، ص. 221).

3- طريقة تفسير مجموع دراجات كل نمط من أنماط الدافعية:

يتم تفسير المجموع الكلي لكل بعد من أبعاد الدافعية كما هو موضح فيما يلي:

- (من8 إلى 14) منخفض جدا.
-(من15 إلى 21) منخفض.
- (من 22 الى 28) متوسط.
-(من 29 الى 35) مرتفع.
-(من 36 فما فوق) مرتفع جدا.

4-الخصائص السيكو مترية لاستبيان أنماط الدافعية:

قبل الشروع في تحليل بيانات استبيان الدافعية بأنماطه المختلفة، علينا أولا التأكد من صدقها وثباتها حتى نستطيع الاعتماد على نتائجها.

4-1-الصدق Validity:

للتأكد من صدق درجات استبيان أنماط الدافعية، اعتمدت الباحثة على أنواع الصدق التالية:

4-1-1-صدق المحتوى (Face Validity):

بغرض التأكد من صدق المحتوى (الظاهري) لاستبيان أنماط الدافعية، تمّ عرض عباراته ومحتواه في صيغته الأولية المتكونة من (51) بند مجتمعة في (05) أبعاد، تدل على الدافعية وفقا لنظرية العزم الذاتي على الأساتذة المشرفين على الأطروحة، وعلى مجموعة من المحكمين الأكاديميين ذوي الخبرة والدراية بالبحث العلمي، من جامعتي العقيد أكلي محند أولحاج البويرة، وجامعة محمد بوضياف المسيلة في تخصص علم النفس، علوم التربية، علوم الاتصال، علم الاجتماع والبالغ عددهم (09) محكمين الوارد أسمائهم في (الملحق رقم03) بهدف الإدلاء بآرائهم من حيث:

- مدى مطابقة الأبعاد لقياس السمة المقصودة.
- مدى انتماء الفقرة لكل بعد.
- مدى تناسب بدائل الإجابات مع الفقرة.
- مدى تمثيل البنود لتساؤلات وفرضيات الدراسة
- جودة البناء الصياغي واللّغوي من حيث البساطة والوضوح.

أرفقنا كل بعد من الأبعاد الخمسة بتعريف إجرائي، مع التذكير بأهداف وتساؤلات وفرضيات الدراسة، ليسهل على الأساتذة بناء قراراتهم وإصدار ملاحظاتهم بشكل صحيح، وذلك بوضع إشارة (x) داخل الخانة المناسبة في سلم يحتوي على أربع معايير هي:

يقيس	لا يقيس	واضح	غير واضح

بعد جمع كل التقارير المقدمة استجابت الباحثة لآراء المحكمين، وقامت بتعديل بعض البنود من حيث الصياغة والمعنى في ضوء الاقتراحات المقدمة كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): يبين البنود التي تم تعديلها

البنود قبل التصحيح	البنود بعد التصحيح
-تقل رغبتي في العمل اذا اصبح الأجر الذي أتقاضاه لا يلبي حاجاتي اليومية	-تتضاءل رغبتي في العمل إذا كان الأجر الذي أحصل عليه لا يلبي احتياجاتي اليومية.
-لدي انطاع أنني أضيع وقتي في هذه المؤسسة	-أشعر بأنني أهدر وقتي في العمل داخل هذه المؤسسة
-يسمح لي أدائي لعملي بتحقيق مشاريعي المستقبلية	-أدائي لعملي يسمح لي بإدراك مشاريعي المستقبلية
-مايهني من عملي هو اكتساب خبرة مهنية جديدة	-أقوم بعملي لاكتساب خبرة مهنية جديدة

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مقترحات المحكمين

كما قامت الباحثة أيضا باستبعاد البنود التي لم تنل رضى وموافقة أغلبية المحكمين. وذلك بالاعتماد على معادلة "كوبرسميث" التالية:

$$\text{معادلة كوبر} = \frac{\text{عدد مرات الاتفاق}}{\text{عدد مرات الاتفاق} + \text{عدد مرات عدم الاتفاق}} \times 100$$

الجدول رقم (19): يوضح نسبة اتفاق ورفض المحكمين على عبارات الاستبيان

رقم البند	عدد مرات الاتفاق	عدد مرات الرفض	النسبة الكلية	القرار	رقم البند	عدد مرات الاتفاق	عدد مرات الرفض	النسبة الكلية	القرار
01	09	00	%100	تثبيت	**19**	09	00	100 %	تثبيت
02	07	02	%77	تعديل	**20**	02	07	**%22**	حذف
03	08	01	**%88**	تثبيت	**21**	09	00	100 %	تثبيت
04	06	03	**%66**	تثبيت	**22**	09	00	100 %	تثبيت
05	09	00	**%100**	تثبيت	**23**	09	00	100 %	تثبيت
06	09	00	%100	تثبيت	**24**	09	00	100 %	تثبيت
07	02	07	%22	حذف	**25**	09	00	100 %	تثبيت
08	09	00	%100	تثبيت	**26**	00	09	%00	حذف
09	01	08	%11	حذف	**27**	09	00	100 %	تثبيت
10	**09**	00	%100	تثبيت	**28**	01	08	**%11**	حذف
11	00	09	**%00**	حذف	**29**	09	00	100 %	تثبيت
12	09	00	%100	تثبيت	**30**	01	08	**%11**	حذف

13	09	00	%100	تثبيت	31	09	00	100 %	تثبيت
14	08	01	%88	تثبيت	32	09	00	100 %	تثبيت
15	09	00	%100	تثبيت	33	08	01	%88	تثبيت
16	09	00	%100	تثبيت	34	09	00	100 %	تثبيت
17	09	00	%100	تعديل	35	09	00	100 %	تعديل
18	09	00	%100	تثبيت	36	09	00	100 %	تثبيت
37	09	00	%100	تثبيت	45	08	01	%88	تعديل
38	09	00	%100	تثبيت	46	07	02	77 %	تثبيت
39	03	06	%33	حذف	47	09	00	100 %	تثبيت
40	08	01	%88	تثبيت	48	09	00	100 %	تثبيت
41	09	00	%100	تثبيت	49	01	08	%11	حذف
42	09	00	%100	تثبيت	50	02	07	%22	حذف
43	09	00	%100	تثبيت	51	00	09	%00	حذف
44	07	02	%77	تثبيت					

المصدر: (من اعداد الباحثة بناء على اقتراحات السادة المحكمين) (أنظر الملحق رقم 02 ورقم 03)

بناء على معطيات الجدول رقم (19): اختزلت الباحثة 11 بند أي من 51 بند احتفظت بـ 40 بندا. موزعا على (5) أبعاد فرعية كما هي موضحة في الجدول رقم (17)

والملحق رقم (04). وبهذه الطريقة تمّ التأكد من الصدق الظاهري لاستبيان الدافعية بأبعاده المختلفة.

4-1-2-صدق الاتساق الداخلي: للتأكد من مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بيرسون، بين كل بند من بنود أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية للبعد نفسه، على عينة حجمها (50) مفردة. وذلك باستعمال برنامج الرزمة الإحصائية (spss 24) وسيتم عرض كل بعد على حدا فيما يلي:

أ-نتائج الاتساق الداخلي للبعد الأول (الدافعية الداخلية):

الجدول رقم (20): يوضح تشبع كل بند من بنود بعد الدافعية الداخلية بالدرجة الكلية للبعد

المحاور / عدد البنود	البعد الأول الدافعية الداخلية		مستوى الدلالة	Sig
	رقم البند	معامل الارتباط		
1	1	,695**	0.01	0.000
2	6	,584**	0.01	0.000
3	11	,755**	0.01	0.000
4	16	,777**	0.01	0.000
5	21	,658**	0.01	0.000
6	26	,721**	0.01	0.000
07	31	,467**	0.01	0.001
08	36	,444**	0.01	0.001

**دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 *دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: (من اعداد الباحثة بناء على مخرجات spss 24)

يتبين من خلال الجدول رقم (20) وجود علاقات ارتباطية، تشير إلى تشبع سيكومتري لبعد الدافعية الداخلية، حيث تراوحت كل معاملات الارتباط ما بين (0.44)

كحد أدنى و(0.77) كحد أقصى، وهي قيم دالة عند مستوى الدلالة 0.01. ولذلك تعتبر درجات بنود بعد الدافعية الداخلية صادقة وتقيس فعلا ما وضعت لقياسه.

ب-نتائج الاتساق الداخلي البعد الثاني (الضبط بالتقمص):

الجدول (21) يوضح تشبع كل بند من بنود بعد الدافعية الخارجية ذات الضبط بالتقمص بالدرجة الكلية للبعد

الابعاد / عدد البنود	البعد الثاني الدافعية الخارجية ذات الضبط بالتقمص		مستوى الدلالة	Sig
	رقم البند	معامل الارتباط		
1	2	,480**	0.01	0.000
2	7	,567**	0.01	0.000
3	12	,668**	0.01	0.000
4	17	,759**	0.01	0.000
5	22	,598**	0.01	0.000
6	27	,630**	0.01	0.000
7	32	,508**	0.01	0.000
8	37	,403**	0.01	0.004

**دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

*دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: (من اعداد الباحثة بناء على مخرجات spss 24)

يتبين من خلال الجدول (21) وجود علاقات ارتباطية بين البنود والبعد المنتمية له، والتي تشير إلى تشبع سيكومتري لبعد الدافعية الخارجية ذات الضبط بالتقمص، حيث تراوحت كل معاملات الارتباط ما بين (0.40) كحد أدنى و(0.75) كحد أقصى، وهي قيم دالة عند مستوى الدلالة 0.01.

ج-نتائج الاتساق الداخلي للبعد الثالث (الضبط المستدخل):

الجدول رقم (22) يوضح تشبع كل بند من بنود بعد الدافعية الخارجية ذات الضبط المستدخل بالدرجة الكلية للبعد

المحاور / عدد البنود	البعد الثالث الدافعية الخارجية ذات الضبط المستدخل		مستوى الدلالة الإحصائية	Sig
	رقم البند	معامل الارتباط		
1	3	,636**	0.01	0.000
2	8	,607**	0.01	0.000
3	13	,792**	0.01	0.000
4	18	,814**	0.01	0.000
5	23	,728**	0.01	0.000
6	28	,848**	0.01	0.000
7	33	,636**	0.01	0.000
8	38	,751**	0.01	0.000

**دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

*دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: (من اعداد الباحثة بناء على مخرجات spss 24)

يتبين من خلال الجدول (22) وجود علاقات ارتباطية، تشير إلى تشبع سيكومتري لبعد الدافعية الخارجية ذات الضبط المستدخل، حيث تراوحت كل معاملات الارتباط ما بين (0.60) كحد أدنى و(0.84) كحد أقصى، وهي قيم دالة عند مستوى الدلالة 0.01.

د-نتائج الاتساق الداخلي للمحور الرابع (الضبط الخارجي):

الجدول (23): يوضح تشبع كل بند من بنود بعد الدافعية الخارجية ذات الضبط الخارجي بالدرجة الكلية للبعد

المحاور / عدد البنود	البعد الرابع الدافعية الخارجية ذات الضبط الخارجي		مستوى الدلالة الإحصائية	Sig
	رقم البند	معامل الارتباط		
1	4	,873**	0.01	0.000
2	9	,854**	0.01	0.000
3	14	,747**	0.01	0.000
4	19	,827**	0.01	0.000
5	24	,856**	0.01	0.000
6	29	,725**	0.01	0.000
7	34	,784**	0.01	0.000
8	39	,743**	0.01	0.000

**دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

*دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: (من اعداد الباحثة بناء على مخرجات spss)

يتبين من خلال الجدول (23) وجود علاقات ارتباطية، تشير إلى تشبع سيكومتري لبعد الدافعية الخارجية ذات الضبط الخارجي، حيث تراوحت كل معاملات الارتباط ما بين (0.72) كحد أدنى و(0.87) كحد أقصى، وهي قيم دالة عند مستوى الدلالة 0.01.

هـ-نتائج الاتساق الداخلي للبعد الخامس (اللادافعية):

الجدول رقم (24) يوضح تشبع كل بند من بنود بعد اللادافعية بالدرجة الكلية للبعد

المحاور / عدد البنود	البعد الخامس اللادافعية		مستوى الدلالة الاحصائية	Sig
	رقم البند	معامل الارتباط		
1	5	,433**	0.01	0.002
2	10	,579**	0.01	0.000
3	15	,527**	0.01	0.000
4	20	,578**	0.01	0.000
5	25	,669**	0.01	0.000
6	30	,622**	0.01	0.000
7	35	,434**	0.01	0.002
8	40	,682**	0.01	0.000

**دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

*دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: (من اعداد الباحثة بناء على مخرجات spss24)

يتبين من خلال الجدول رقم (24) وجود علاقات ارتباطية، تشير إلى تشبع سيكومتري لبعد اللادافعية، حيث تراوحت كل معاملات الارتباط ما بين (0.43) كحد أدنى و(0.68) كحد أقصى، وهي قيم دالة عند مستوى الدلالة 0.01

4-1-3-الصدق التمييزي:

للتأكد من الصدق التميزي (المقارنة الطرفية) لاستبيان أنماط الدافعية، قامت الباحثة بحساب اختبار T test لعينتين مستقلتين على عينة حجمها 14 فرد من أصل 50 فرد. باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية spss 24. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (25): يوضح معامل الصدق استبيان الدافعية بمعادلة المقارنة الطرفية

المعطيات / البيانات		حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية	Sig 2-tailed
الدافعية الداخلية	أعلى درجة	14	39.14	0.77	14.43	.0.05	0.000
	أدنى درجة	14	32.64	1.49			
الضبط بالتقمص	أعلى درجة	14	38.36	1.15	14.90	0.05	0.000
	أدنى درجة	14	32.71	0.82			
الضبط المستدخل	أعلى درجة	14	39.07	0.73	22.33	0.05	0.000
	أدنى درجة	14	31.64	1.00			
الضبط الخارجي	أعلى درجة	14	39.00	0.96	10.49	0.05	0.000
	أدنى درجة	14	29.21	3.35			
اللادافعية	أعلى درجة	14	13.93	0.82	14.85	0.05	0.000
	أدنى درجة	14	9.29	0.82			

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات spss 24

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (25) أن قيم (ت) المحسوبة دالة عند مستوى الدلالة 0.05، حيث أن القيم الاحتمالية sig (bilatéral) كلها أصغر من مستوى الدلالة 0.05. وهذا يدل على وجود فروق بين الطرفين، أي بين الحد الأدنى والحد الأعلى لأبعاد الدافعية، مما يدل على صدق درجات أبعاد استبيان الدافعية المختلفة وقدرتها على التمييز وقابليتها للتطبيق في الدراسة الأساسية.

4-2-ثبات درجات استبيان الدافعية:

من الطرق التي استعملناها للتحقق من ثبات درجات أبعاد استبيان الدافعية نجد:

4-2-1-الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تم التأكد من ثبات درجات محاور استبيان الدافعية، من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون، بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية لكل بعد من أبعاد الدافعية، وبعدها تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معادلة سبيرمان براون. كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): يوضح معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لأبعاد استبيان الدافعية

الرقم	المحاور	معامل	الارتباط
		قبل التصحيح	بعد التصحيح بمعادلة سبيرمان
01	الدافعية الداخلية	0.726	0.841
02	الضبط بالتقمص	0.612	0.759
03	الضبط المستدخل	0.758	0.879
04	الضبط الخارجي	0.889	0.941
05	اللادافعية	0.635	0.776

المصدر:(من اعداد الباحثة بناء على مخرجات spss 24)

يتضح من الجدول رقم (26) أن قيم معاملات الثبات لجميع لأبعاد الدافعية قوية ومقبولة، وباستخدام معادلة سبيرمان براون للتصحيح، حيث بلغ معامل الثبات بعد التصحيح لبعد الدافعية الداخلية (0.84)، بعد الضبط بالتقمص (0.75)، بعد الضبط

المستدخل (0.87)، بعد الضبط الخارجي (0.94)، بعد اللادافعية (0.77)، وبالتالي كلها قيم دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01). وهذا ما يشير الى تمتع أبعاد الدافعية بمعامل ثبات جيد، مما يمكننا من استخدام هذا الاستبيان في الدراسة الأساسية بكل طمأنينة.

4-2-2-الثبات بطريقة الفاكرو نباخ:

للتأكد من ثبات درجات أبعاد استبيان أنماط الدافعية، قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط باستعمال معادلة ألفا كرو نباخ لأبعاد الدافعية. كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (27): يوضح معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرو نباخ لأبعاد استبيان الدافعية

الرقم	المحاور	البنود	معامل ألف كرو نباخ
01	الدافعية الداخلية	**08**	**0.793**
02	الضبط بالتقمص	**08**	**0.712**
03	الضبط المستدخل	**08**	**0.872**
04	الضبط الخارجي	**08**	**0.920**
05	اللادافعية	**08**	**0.685**

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات spss 24

يتضح من خلال الجدول (27) أن قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ المرتبط بالبعد الأول المتعلق بالدافعية الداخلية هو 0.79، ومعامل الثبات المرتبط بالبعد الثاني المتعلق بالضبط بالتقمص 0.71ومعامل الثبات المرتبط بالبعد الثالث المتعلق بالضبط المستدخل هو 0.87 ، ومعامل الثبات المرتبط بالبعد الرابع المتعلق بالضبط الخارجي هو 0.92 ، ومعامل البعد الخامس المتعلق باللادافعية هو 0.81 وهي كلها قيم دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا ما يدل على أن درجات أبعاد الدافعية تتسم بدرجة عالية من الثبات وتفي بأغراض الدراسة

ثانيا – فيما يتعلق بأبعاد الولاء التنظيمي:

من خلال الأطر النظرية وبالاطلاع على العديد من المقاييس ذات الصلة بموضوع البحث، تبنت الباحثة مقياس الولاء التنظيمي، الذي طوره كل من ألن ومايير (allen & Meyer) سنة 1993، والذي يقيس 3 أبعاد للولاء التنظيمي (الولاء العاطفي، الولاء الاستمراري، الولاء المعياري). وتمّ اختيار هذا المقياس لأنّه أكثر المقاييس المقبولة لقياس أبعاد الولاء التنظيمي، وقد طبق من طرف العديد الباحثسن العرب أمثال مراد نعموني (2006)، وأظهر درجة عالية من الثبات والصدق الموثوق به. (أنظر الملحق رقم04)

1–وصف المقياس:

يتكون مقياس الولاء التنظيمي من 18 بند تقيس 3 أبعاد على النحو التالي:

الجدول (28): وصف محاور بنود مقياس الولاء التنظيمي.

الأبعاد	العنوان	عدد البنود
البعد الأول	الولاء العاطفي	16-13-10-7-4-1
البعد الثاني	الولاء الاستمراري	17-14-11-8-5-2
البعد الثالث	الولاء المعياري	18-15-12-9-6-3

تعطى الإجابات على البنود وفق سلم "ليكرت" المتدرج ذو النقاط الخمس، وتتراوح درجات المقياس ككل ما بين 18درجة الى 90درجة.

2–**طريقة تقدير درجات المقياس:** قامت الباحثة بتحويل الإجابات الى كم، وبعدها قامت بتصحيح وتنقيط درجات الاستجابة لكل محور وفق سلم تنازلي من 05 الى 01 في حالة البنود الإيجابية، ومن 01 الى 05 في حالة البنود السالبة كالتالي:

الجدول (29): يوضح طريقة تصحيح البنود الموجبة

الاستجابة	الدرجة
موافق بشدة	05
موافق	04
محايد	03
غير موافق	02
غير موافق بشدة	01

الجدول (30) يوضح طريقة تصحيح البنود السالبة

الاستجابة	الدرجة
موافق بشدة	01
موافق	02
محايد	03
غير موافق	04
غير موافق بشدة	05

3-طريقة تفسير مجموع درجات الولاء التنظيمي:

يتم تفسير المجموع الكلي لدرجات الولاء التنظيمي كما هو موضح: (من18 إلى 31) منخفض جدا - (من 32 إلى 46) منخفض - (من47 إلى61) متوسط - (من62 إلى 76) مرتفع - (من77 إلى 90 مرتفع جدا)

أما المجموع الكلي لدرجات كل بعد من أبعاد الولاء التنظيمي فيتم تفسيرها كما هو موضح فيما يلي: (من 6إلى 10) منخفض جدا - (من 11 إلى 15) منخفض - (من 16 إلى 20) متوسط - (من 21 إلى 25) مرتفع- (من 26 إلى 30) مرتفع جدا.

4-الخصائص السيكو مترية لمقياس الولاء التنظيمي:

4-1-الصدق:

للتأكد من مصداقية مقياس الولاء التنظيمي أستخدمنا كل من:

4-1-1-صدق الاتساق الداخلي:

للتحقق من الصدق الاتساق الداخلي لمقياس الولاء التنظيمي، قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بيرسون، بين درجة كل بند من بنود المقياس والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي اليه البند.

أ-نتائج الاتساق الداخلي للمحور الأول (الولاء العاطفي):

الجدول رقم (31): يوضح تشبع كل بند من بنود محور الولاء العاطفي بالدرجة الكلية للمحور

الأبعاد / عدد البنود	البعد الأول الولاء العاطفي		مستوى الدلالة	Sig
	رقم البند	معامل الارتباط		
01	01	,798**	0.01	0.000
02	04	,737**	0.01	0.000
03	07	,717**	0.01	0.000
04	10	,764**	0.01	0.000
05	13	,776**	0.01	0.000
06	16	,612**	0.01	0.000

**دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 *دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: (من اعداد الباحثة بناء على مخرجات spss 24)

يتضح من خلال الجدول (31) أن معاملات الارتباط بين درجة كل بند والدرجة الكلية للمحور تتراوح ما بين (0.61) كحد أدنى و(0.79) كحد أقصى، وهي قيم دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) وهذا يشير الى تشبع سيكو متري لمحور الولاء العاطفي.

ب–نتائج الاتساق الداخلي للبعد الثاني (الولاء الاستمراري):

الجدول رقم (32): يوضح تشبع كل بند من بنود بعد الولاء الاستمراري بالدرجة الكلية للبعد

المحور / عدد البنود	البعد الثاني الولاء الاستمراري		مستوى	Sig
	رقم البند	معامل الارتباط		
01	02	,664**	0.01	0.000
02	05	,654**	0.01	0.000
03	08	,675**	0.01	0.000
04	11	,524**	0.01	0.000
05	14	,583**	0.01	0.000
06	17	,646**	0.01	0.000

**دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

*دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: (من اعدد الباحثة بناء على مخرجات spss 24)

يتضح من خلال الجدول (32) أن معاملات الارتباط بين درجة كل بند والدرجة الكلية للبعد، تتراوح ما بين (0.52) كحد أدنى و(0.67) كحد أقصى. وهي قيم دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) وهذا يشير الى تشبع سيكو متري لبعد الولاء الاستمراري.

ج-نتائج الاتساق الداخلي للبعد الثالث (الولاء المعياري):

الجدول رقم (33): يوضح تشبع كل بند من بنود بعد الولاء المعياري بالدرجة الكلية للبعد

الأبعاد / عدد البنود	المحور الثالث الولاء المعياري		مستوى الدلالة	Sig
	رقم البند	معامل الارتباط		
01	03	,559**	0.01	0.000
02	06	,670**	0.01	0.000
03	09	,575**	0.01	0.000
04	12	,595**	0.01	0.000
05	15	,596**	0.01	0.000
06	18	,694**	0.01	0.000

**دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

*دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: (من اعداد الباحثة بناء على مخرجات spss 24)

يتضح من خلال الجدول (33) أن معاملات الارتباط بين درجة كل بند والدرجة الكلية للبعد، تتراوح ما بين (0,55) كحد أدنى و(0.69) كحد أقصى، وهي قيم دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) وهذا يشير الى تشبع سيكو متري لبعد الولاء المعياري.

4-1-2-صدق الاتساق البنائي: للتأكد من الصدق البنائي لمقياس الولاء التنظيمي، قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون، بين درجة كل بعد من أبعاد الولاء التنظيمي والدرجة الكلية للمقياس. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (34): يوضح صدق الاتساق البنائي لأبعاد مقياس الولاء التنظيمي

درجة التشبع / أبعاد الاستبيان	عدد البنود	الاتساق البنائي	Sig	مستوى الدلالة الإحصائية
البعد الأول: الولاء العاطفي	6	,659 **	0.000	0.01
البعد الثاني: الولاء الاستمراري	6	,866 **	0.000	0.01
البعد الثالث: الولاء المعياري	6	,801 **	0.000	0.01

**دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

*دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات spss24

من خلال معطيات الجدول رقم (34) نلاحظ أن معاملات الارتباط بيرسون، لكل بعد من أبعاد مقياس الولاء التنظيمي والمعدل الكلي دال احصائيا، حيث أن قيم r المحسوبة (r=0.77 r=0.75 r=0.81) جميعها أكبر من القيمة الاحتمالية 0.000 عند مستوى الدلالة 0.01. وبالتالي تعتبر أبعاد مقياس الولاء التنظيمي صادقة وتقيس فعلا ما وضعت لقياسه.

4-1-3-صدق المقارنة الطرفية:

للتأكد من الصدق التميزي (المقارنة الطرفية) لمقياس الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة، قامت الباحثة بحساب اختبار T test لعينتين مستقلتين، على عينة حجمها 14 فرد من أصل (50) فرد. باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية spss24. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (35): يوضح معامل الصدق مقياس الولاء التنظيمي بمعادلة المقارنة الطرفية

المعطيات / البيانات		حجم العينة	عدد البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية	Sig (bilatéral)
الولاء العاطفي	أعلى درجة	14	6	28.78	1.12	14.30	0.05	0.000
	أدنى درجة	14	6	22.64	1.15			
الولاء المستمر	أعلى درجة	14	6	28.14	0.94	14.53	0.05	0.003
	أدنى درجة	14	6	23.43	0.75			
الولاء المعياري	أعلى درجة	14	6	28.07	1.07	12.83	0.05	0.000
	أدنى درجة	14	6	23.57	0.75			
مقياس الولاء ككل	أعلى درجة	14	18	83.14	2.38	13.39	0.05	0.000
	أدنى درجة	14	18	71.43	2.24			

المصدر: (من اعداد الباحثة بناء على مخرجات spss24)

يتضح من خلال الجدول (35) أن قيم ت المحسوبة دالة عند مستوى الدلالة 0.05، حيث أن القيم الاحتمالية sig(bilatéral) كلها أصغر من مستوى الدلالة

0.05. وهذا يدل على وجود فروق بين الطرفين، أي بين الحد الأدنى والحد الأعلى لأبعاد الولاء التنظيمي، مما يدل كذلك على صدق درجات المقياس بأبعاده المختلفة، وقدرته على التمييز وقابليته للتطبيق في الدراسة الأساسية.

4-2-الثبات Reliability:

4-2-1-ثبات التجزئة النصفية:

تم التأكد من ثبات درجات مقياس الولاء التنظيمي، من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون، بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية لكل بعد من أبعاد الولاء التنظيمي، وبعدها تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معادلة سبيرمان براون Spearman Brown للتصحيح. كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (36): يوضح معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لأبعاد الولاء التنظيمي

الرقم	الأبعاد	معامل	الارتباط
		قبل التصحيح	بعد التصحيح
01	الولاء العاطفي	0.759	0.863
02	الولاء الاستمراري	0.562	0.720
03	الولاء المعياري	0.599	0.749
06	المقياس ككل	0.782	0.878

المصدر: (من اعداد الباحثة بناء على مخرجات spss 24)

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (36) أن قيم معاملات الثبات لجميع أبعاد الولاء التنظيمي قوية ومقبولة، وباستخدام معادلة سبيرمان براون للتصحيح بلغ معامل الثبات بعد الولاء العاطفي (0.86)، بعد الولاء الاستمراري (0.72)، بعد الولاء المعياري (0.74)، أما معامل ثبات المقياس الكلي بلغ (0.87). وبالتالي كلها قيم دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا ما يشير إلى تمتع المقياس بمعامل ثبات جيد، مما يمكننا من استخدام هذا المقياس في الدراسة الأساسية بكل طمأنينة.

4-2-2-ثبات الفاكرو نباخ:

استعملت الباحثة طريقة ألفا كرو نباخ للتأكد من ثبات درجات مقياس الولاء التنظيمي، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (37): يوضح معامل الفاكرو نباخ لدرجات مقياس الولاء التنظيمي

الرقم	الأبعاد	البنود	معامل ألف كرو نباخ
01	الولاء العاطفي	6	0.825
02	الولاء الاستمراري	6	0.688
03	الولاء المعياري	6	0.672
06	المقياس ككل		0.827

المصدر: (من اعداد الباحثة بناء على مخرجات spss24)

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (37) أن قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا كرو نباخ المرتبط بالبعد الأول المتعلق بالولاء العاطفي هو 0.82، ومعامل الثبات المرتبط بالبعد الثاني المتعلق بالولاء الاستمراري هو 0.68، ومعامل الثبات المرتبط بالبعد الثالث المتعلق بالولاء المعياري هو 0.67، أما معامل الثبات الكلي للمقياس هو 0.82. وهي كلها قيم دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا ما يدل على أن مقياس الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة، يتسم بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الوثوق في نتائجه وتطبيقه في الدراسة الأساسية.

7 –أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد جمع البيانات المتعلقة بالدراسة قامت الباحثة بتحديد طرق معالجتها، لكي يتم استخلاص مؤشرات نافعة تساعد في تأكيد صحة الفرضيات أو نفيها، وفي سبيل تحقيق ذلك قامت الباحثة بتفريغ بيانات الاستمارة وترميزها ومعالجة بياناتها عن طريق استعمال برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss الإصدار رقم 24 وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

7–1–الأساليب الإحصائية الوصفية:

- التكرارات (Frequencies): اعتمدنا عليها لوصف العينة.

- النسب المئوية (Percentages) : تم استعمالها لتوضيح تمثيلية العينة من المجتمع.

-المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: اعتمدنا عليهما في التعرف على مستوى الدافعية بأنماطها والولاء التنظيمي بأبعاده لدى عينة الدراسة.

7–2–الأساليب الإحصائية الاستدلالية:

- اختبار ت لعينتين مستقلتين(T-Test Two Independent sample): استخدم في البحث الحالي من أجل التأكد من الصدق التميزي لأدوات الدراسة، وكذلك من أجل الكشف إذا ما كان هناك فروق بين مجموعتين مستقلتين.

-معادلة الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):أستخدم في هذه الدراسة لحساب و لمعرفة معاملات ثبات بنود الاستبانة.

- معادلة سبيرمان براون (Coefficient de Spearman Brown): أستخدم لتصحيح ثبات التجزئة النصفية.

-معامل الالتواء والتفرطح: استخدما في الدراسة الحالية لاختبار اعتدالية التوزيع لبيانات الدراسة.

-معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): استخدم في الدراسة الحالية من أجل التأكد من الصدق البنائي والثبات لأداة البحث، وكذلك من أجل حساب العلاقة الارتباطية بين متغير الدافعية بأنماطها المختلفة والولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة.

الجدول (38): يوضح الدرجات التي تتراوح بينها قيم معامل الارتباط بيرسون Pearson.

مدى معامل الارتباط	قوة معامل الارتباط
1.0- إلى 1.0+	تـام
0.99-إلى 0.80 +	عالي جدا (قوي جدا)
0.79-إلى 0.60+	عالي (قوي)
0.59-إلى 0.40+	متوسط
0.39-إلى 0.20+	ضعيف
0.19-إلى 0.01 +	ضعيف جدا
0.0	لا توجد علاقة خطية

المصدر: (موسى النبهان، 2005: 2013).

خلاصة:

تضمن هذا الفصل جميع الإجراءات المنهجية المتبعة لتحقيق أهداف البحث امبريقيا، بدءا من الدراسة الاستطلاعية وصولا إلى الأساليب الإحصائية، وستقوم الباحثة في الفصل الموالي بعرض النتائج المتحصل عليها وفقا لهذه الإجراءات، ووفقا للفرضيات المطروحة.

الفصل الخامس

عرض وتحليل النتائج

تمهيد

1-اختبار اعتدالية التوزيع لبيانات الدراسة

2-عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى

3-عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

4-عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

5-عرض وتحليل نتائج الفرضة الرابعة

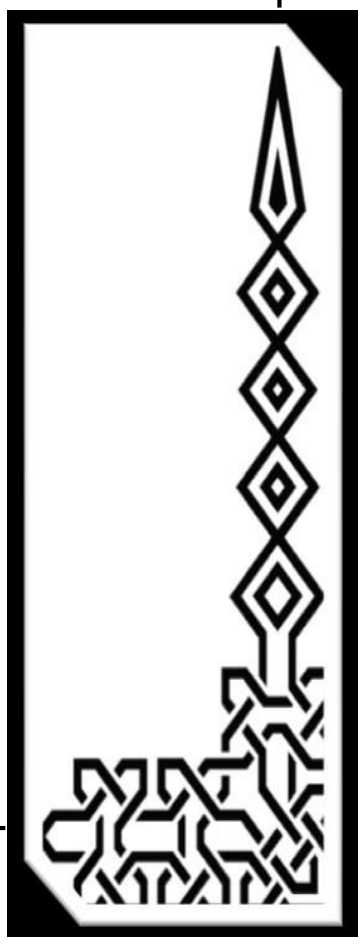
6-عرض وتحليل نتائج الفرضة الخامسة

7-عرض وتحليل نتائج الفرضية السادسة

8-عرض وتحليل نتائج الفرضية السابعة

9-عرض وتحليل نتائج الفرضية الثامنة

خلاصة



تمهيد:

سيتم في هذا الفصل عرض وتبويب بيانات الدراسة الموجودة في الاستمارة، والمتحصل عليها من خلال استجابات أفراد العينة، في جداول وتحليلها بهدف الوصول إلى نتائج تنفي أو تثبت صحة فرضيات الدراسة الحالية.

1-اختبار اعتدالية التوزيع:

هناك طرق عديدة يتم من خلالها التأكد من شرط اعتدالية التوزيع، إلا أنه نظرا للعيوب المسجلة التي تعاني منها بعض اختبارات الاعتدالية، يفضل الاعتماد على معامل الالتواء والتفرطح في الكشف عن اعتدالية البيانات، وتعتبر هذه الطريقة الأفضل لتشخيص عدم الاعتدالية. وفي هذا الصدد أوضح كل من Morgan وGriego سنة (1998) أنه يمكن التأكد من اعتدالية التوزيع بواسطة احصائيتين وصفيتين هما الالتواء والتفرطح" كما يؤكد دونيس هويت ودونكان كرامر سنة (20016) أن المفهومين الأساسين المتعلقين بعدم التشوه في المنحنى الاعتدالي هما الالتواء والتفرطح. (قادري ومرتات، 2019، ص. 64-66) وللتحقق من اعتدالية التوزيع الطبيعي لدرجات استبان الدافعية بأنماطها ودرجات مقياس الولاء التنظيمي بأبعاده، قامت الباحثة بحساب قيم معامل الالتواء وقيم معامل التفرطح أو ما يسمى بدرجة التقوس. وقد أشارت (بنوناس، 2016، ص. 188) " إن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيم معامل الالتواء بالنسبة لكل الأبعاد تقع ضمن المجال -3 . 3، أما قيم معامل التفرطح تقع داخل المجال -7. 7 " أما "حسب Byrneسنة (2010) وHair وزملائه سنة (2010) لكي تتبع البيانات توزيعا طبيعيا على معامل الالتواء أن يكون محصورا بين -2 و +2، ومعامل التفرطح يكون محصورا بين -7 و +7. "(سيد أحمد، 2018، ص. 81) وفي نفس الصدد يرى "إيهاب حامد البراوي " أنه "عندما تصل قيمة معامل الالتواء لأكبر من + - 1 يكون التوزيع شديد الالتواء، وأن معامل الالتواء يمتد بالمنحنى الاعتدالي حتى + -

3 ، أما عندما تقل قيمة معامل الالتواء عن + - 1 فمعنى ذلك أن التوزيع أقرب للاعتدالية " (قادري ومرتات، 2019، ص. 66) وفيما يلي ستوضح الباحثة معامل الالتواء والتفرطح لمتغيرات الدراسة بناء على مخرجات Spss24 كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (39): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (الالتواء والتفرطح)

متغيرات الدراسة	معامل الالتواء	معامل التفرطح
الدافعية الداخلية	0.059	0.455
الضبط بالتقمص	0.074	0.308
الضبط المستدخل	0.600-	0.718
الضبط الخارجي	0.399 -	0.153
اللادافعية	0.002	0.981-
الولاء العاطفي	1.075	1.117
الولاء الاستمراري	0.381	1.233
الولاء المعياري	0.945	1.249
الولاء التنظيمي ككل	0.926	1.100

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال Spss 24

بناء على نتائج الجدول رقم (39) يتضح أن جميع قيم الالتواء لأبعاد الدافعية وأبعاد الولاء التنظيمي، محصورة بين (-0.39و1.07) وبالتالي جميعها قيم تقع ضمن المجال -3 و +3، وقيم معامل التفرطح محصورة ما بين (0.98-و1.10) وبالتالي تقع ضمن المجال -7 و+7، وهذا ما يدل على أن متغيرات الدراسة الحالية تتبع التوزيع الطبيعي أو الاعتدالي. بالإضافة إلى كبر حجم العينة التي تفوق30 مفردة. فإن الأساليب الإحصائية البراميترية أي المعلمية هي الأنسب للتحقق من صحة فرضيات الدراسة من عدمها.

2-عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أن: مستوى الدافعية (الداخلية والخارجية بأنواعها) لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج مرتفعة، لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على الانحراف المعياري، وكذلك المتوسط الحسابي باعتبارهما محكا في تحديد مستوى أنماط الدافعية لدى عينة الدراسة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (40) يوضح مستوى أنماط الدافعية لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج

البيانات / المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أكبر قيمة	أصغر قيمة	الدرجة الكلية	مستوى أنماط الدافعية	الترتيب
الدافعية الداخلية	28.01	4.60	40	15	11009	متوسط	1
الضبط بالتقمص	27.61	4.78	40	15	10853	متوسط	2
الضبط المستدخل	26.47	6.23	40	10	10404	متوسط	4
الضبط الخارجي	26.76	7.19	40	8	10518	متوسط	3
المجموع	393						

المصدر: (من اعداد الباحثة بناء على استجابات المبحوثين N=393 ومخرجات spss 24)

يتضح من خلال الجدول أن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي كانت لصالح الدافعية الداخلية، حيث بلغت (28.01) بانحراف معياري قدر بـ (4.60) وبدرجة كلية وصلت إلى (11009)، وبقيمة كبرى بلغت (40) درجة وقيمة صغرى بلغت (15) درجة. تليها في المرتبة الثانية الدافعية الخارجية ذات الضبط بالتقمص بمتوسط حسابي قدرت قيمته (27.61)، بانحراف معياري قدر بـ (4.78) وبدرجة كلية وصلت إلى (10853)، وبقيمة كبرى بلغت (40) درجة وقيمة صغرى بلغت (15) درجة. وبعدها تأتي الدافعية الخارجية ذات الضبط الخارجي في المرتبة

الثالثة، بمتوسط حسابي قدرت قيمته بـ (26.76) بانحراف معياري قدر بـ (7.19)، وبدرجة كلية وصلت إلى (10518)، وبقيمة كبرى بلغت (40) درجة وقيمة صغرى بلغت (8) درجات. في الأخير يأتي بعد الضبط المستدخل بمتوسط حسابي قدر بـ (26.47) بانحراف معياري قدر بـ (6.23) وبدرجة كلية بلغت (10404)، وبقيمة كبرى بلغت (40) درجة وقيمة صغرى بلغت (10) درجات.

بالرجوع الى طريقة تفسير كل بعد من هذه الأبعاد نجد أن هذه القيم تقع ضمن المجال (22-28). وهذا ما يدل على أن مستوى الدافعية (الداخلية والخارجية بأنواعها) لدى عينة الدراسة متوسط.

بناء على هذه النتائج يمكن القول أن الفرضية الأولى لم تتحقق وبالتالي نقبل نرفض الفرضية التي توقعنا فيها أن مستوى الدافعية (الداخلية والخارجية) لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج مرتفع.

3-عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أن: مستوى اللادافعية لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج متوسط، ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على الإنحراف المعياري، وكذلك المتوسط الحسابي باعتبارهما محكا في تحديد مستوى اللادافعية لدى عينة الدراسة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (41) يوضح مستوى اللادافعية لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج

البيانات / المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أكبر قيمة	أصغر قيمة	الدرجة الكلية	مستوى أنماط الدافعية	الترتيب
اللادافعية	10.93	1.54	40	8	4296	منخفض جدا	
المجموع	393						

المصدر: (من اعداد الباحثة بناء على استجابات المبحوثين N=393 ومخرجات spss 24)

يتضح من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لنمط اللادافعية لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج قد بلغت (8.99) بانحراف معياري قدر بـ (4.71) وبدرجة كلية وصلت إلى (3535)، وبقيمة كبرى بلغت (40) درجة وقيمة صغرى بلغت (8) درجات، وبالرجوع إلى طريقة تفسير المجموع الكلي لاستبيان اللادافعية نجد أن قيمة المتوسط الحسابي تقع ضمن المجال (8-14). وهذا ما يدل على أن مستوى اللادافعية لدى عمال مؤسسة كوندور برج بوعريريج منخفض بشدة.

بناء على هذه النتائج يمكن القول أن الفرضية الثانية لم تتحقق وبالتالي نرفض الفرضية التي توقعنا فيها أن مستوى اللادافعية لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج متوسط.

4-عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أن مستوى الولاء التنظيمي (العاطفي، الاستمراري المعياري) لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج مرتفع، ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على الانحراف المعياري، وكذلك المتوسط الحسابي باعتبارهما محكا في تحديد مستوى الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (42) يوضح مستوى الولاء التنظيمي بأنماطه المختلفة لدى عمال مؤسسة كوندور برج بوعريريج

البيانات / المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اكبر قيمة	أصغر قيمة	الدرجة الكلية	الترتيب	مستوى الولاء التنظيمي
الولاء العاطفي	19.92	3.46	30	10	7832	1	متوسط
الولاء الاستمراري	18.94	3.90	30	10	7421	3	متوسط
الولاء المعياري	19.72	3.69	30	10	7753	2	متوسط
الولاء التنظيمي ككل	58.53	9.68	90	30	22942		متوسط
المجموع	393						

المصدر: (من اعداد الباحثة بناء على استجابات المبحوثين N=393 ومخرجات spss 24)

يتضح من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي ككل لدى عمال مؤسسة كوندور برج بوعريريج قد بلغت (58.53) بانحراف معياري قدر بـ (9.68) وبدرجة كلية وصلت إلى (22942)، وبقيمة كبرى بلغت (90) درجة وقيمة صغرى بلغت (30) درجة، وبالرجوع إلى طريقة تفسير المجموع الكلي لمقياس الولاء التنظيمي نجد أن قيمة المتوسط الحسابي تقع ضمن المجال (47-61). وهذا ما يدل على أن مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج متوسط.

وبالاطلاع على المتوسطات الحسابية لأبعاد الولاء التنظيمي بصفة منفردة لدى عمال مؤسسة كوندور برج بوعريريج، نلاحظ أن بعد الولاء العاطفي جاء في المرتبة الأولى حيث قدر متوسط حسابه (19.92)، ثم يليه بعد الولاء المعياري في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغت قيمته (19.72). في الأخير وفي المرتبة الثالثة جاء بعد الولاء الاستمراري بمتوسط حسابي قدر بـ (18.94)، وبالرجوع الى طريقة تفسير كل بعد من هذه الأبعاد نجد أن هذه القيم تقع ضمن المجال (16-20). وهذا ما يدل على أن مستوى أبعاد الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة متوسط.

بناء على هذه النتائج يمكن القول أن الفرضية الثالثة لم تحقق وبالتالي نرفض الفرضية التي توقعنا فيها أن مستوى الولاء التنظيمي (العاطفي، والاستمراري المعياري) لدى عمال مؤسسة كوندور برج بوعريريج مرتفع.

5-عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على أنه: **لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الداخلية ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة (العاطفي الاستمراري، المعياري) لدى عمال مؤسسة كوندور برج بوعريريج.**

للتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بإحصاء المعطيات والبيانات المتحصل عليها، وتحويلها إلى درجات وتنظيمها في جدول احصائي، بعدها تم تطبيق معامل الارتباط بيرسون، لاختبار العلاقة الارتباطية بين (درجات أفراد العينة حول استجابتهم لأسئلة الدافعية الداخلية) باعتبارها متغير مستقل (x_1). و (درجات أفراد العينة حول استجابتهم لأسئلة الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة) باعتبارها متغيرات تابعة ($y_1.y_2.y_3$)، وبعد تحليل البيانات باستخدام برنامج (spss24) تم الحصول على النتائج التالية:

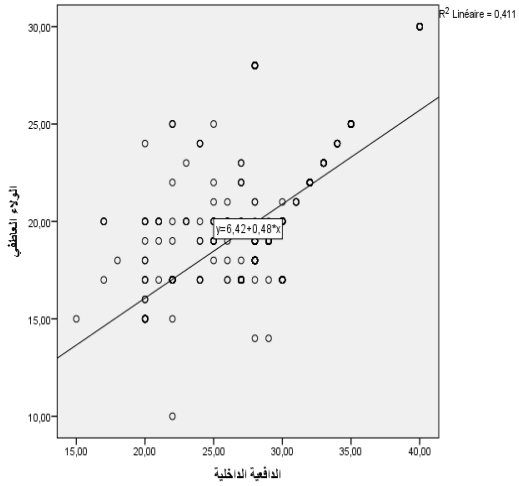
الجدول رقم (43): معاملات الارتباط بين الدافعية الداخلية ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة (العاطفي، الاستمراري، المعياري) لدى عمال مؤسسة كوندور برج بوعريريج

البيانات / المتغيرات	العينة	درجة الحرية	معامل الارتباط	Sig	مستوى الدلالة
الدافعية الداخلية الولاء العاطفي	393	392	,641**	0.000	0.01
الدافعية الداخلية الولاء الاستمراري	393	392	,240**	0.000	0.01
الدافعية الداخلية الولاء المعياري	393	392	,542**	0.000	0.01
الدافعية الداخلية الولاء التنظيمي	393	392	,534**	0.000	0.01

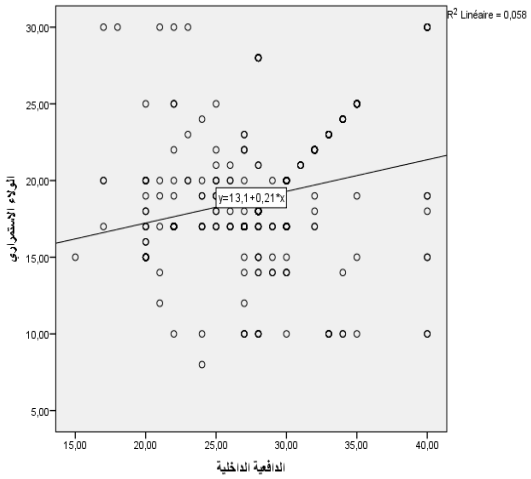
المصدر: (من اعداد الباحثة بناء على استجابات المبحوثين N=393 ومخرجات spss 24)

يظهر من خلال القراءة الإحصائية لمعطيات الجدول رقم (43) أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الداخلية ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة (العاطفي، الاستمراري، المعياري) لدى عمال مؤسسة كوندور برج بوعريريج. حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين الدافعية الداخلية والولاء التنظيمي ككل (0.53) عند مستوى الدلالة المحسوبة (Sig bilatérale= 0.000) والتي جاءت أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة 0.01. ويتبين من خلال معامل الارتباط الكلي البالغ (0.53) أن طبيعة العلاقة موجبة ومتوسطة عند عمال مؤسسة كوندور برج بوعريريج، وكان أقوى أبعاد الولاء التنظيمي ارتباطا مع المتغير المستقل هو بعد الولاء العاطفي، بقيمة ارتباط موجبة وقوية والتي قدرت بـ (0. 64) عند مستوى الدلالة المحسوبة (Sig bilatérale=0.000) ومستوى الدلالة المعتمدة 0.01، ثم يليه بعد الولاء المعياري بقيمة ارتباط موجبة ومتوسطة قدرت بـ (0.54) عند مستوى الدلالة المحسوبة (Sig bilatérale=0.000) ومستوى الدلالة المعتمدة 0.01، وفي الأخير يأتي بعد الولاء الاستمراري بقيمة ارتباط موجبة وضعيفة قدرت بـ (0.24) عند مستوى الدلالة المحسوبة (Sig bilatérale=0.000) ومستوى الدلالة المعتمدة 0.01.

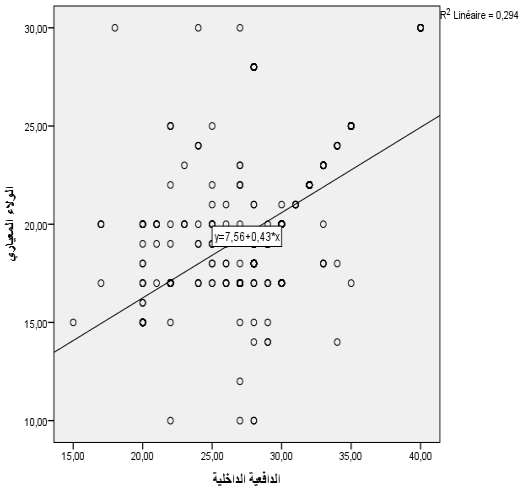
بناء على نتائج الجدول رقم (43): يتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الداخلية ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة (العاطفي، الاستمراري، المعياري) لدى عمال مؤسسة كوندور برج بوعريريج. ورفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرات المدروسة. وهذه النتيجة يمكن تعميمها على مجتمع العينة بنسبة ثقة 99%، ونسبة الشك أو الوقوع في الخطأ 1%. وعليه فإن الفرضية الرابعة لم تحقق.



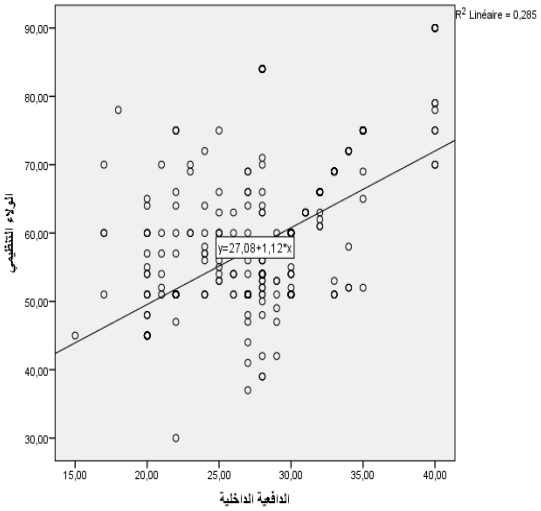
الشكل رقم (17): يمثل علاقة موجبة وقوية بين الدافعية الداخلية ومستوى الولاء العاطفي



الشكل رقم (18): يمثل علاقة موجبة وضعيفة بين الدافعية الداخلية ومستوى الولاء الاستمراري



الشكل رقم (19): يمثل علاقة موجبة ومتوسطة بين الدافعية الداخلية ومستوى الولاء المعياري



الشكل رقم (20): يمثل علاقة موجبة ومتوسطة بين الدافعية الداخلية ومستوى الولاء التنظيمي

5-عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة على أنه: **لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الدافعية الخارجية ذات الضبط بالتقمص ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة (العاطفي، الاستمراري، المعياري) لدى عمال مؤسسة كوندور برج بوعريريج.**

للتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بإحصاء المعطيات، وتحويلها إلى درجات وتنظيمها في جدول احصائي. بعدها تم تطبيق معامل الارتباط بيرسون، لاختبار العلاقة الارتباطية بين (درجات أفراد العينة حول استجابتهم لأسئلة الدافعية الخارجية ذات الضبط بالتقمص) باعتبارها متغير مستقل (x_2) و (درجات أفراد العينة حول استجابتهم لأسئلة الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة) باعتبارها متغيرات تابعة (y_3. Y_2 $_{1.}$ y) وبعد تحليل البيانات باستخدام برنامج (spss 24) تم الحصول على النتائج التالية :

الجدول رقم (44): علاقة الدافعية الخارجية ذات الضبط بالتقمص بمستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة لدى عمال مؤسسة كوندور برج بوعريريج

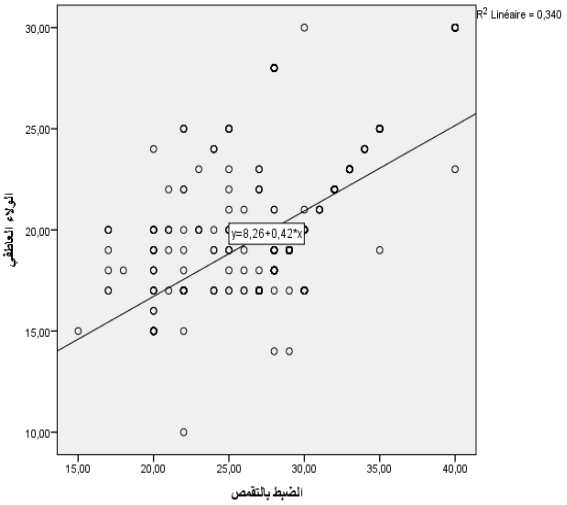
البيانات / المتغيرات	العينة	درجة الحرية	قيمة معامل الارتباط	Sig	مستوى الدلالة
الضبط بالتقمص	393	392	,583**	0.000	0.01
الولاء العاطفي					
الضبط بالتقمص	393	392	,222**	0.000	0.01
الولاء الاستمراري					
الضبط بالتقمص	393	392	,518**	0.000	0.01
الولاء المعياري					
الضبط بالتقمص	393	392	,499**	0.000	,0.01
الولاء التنظيمي					

المصدر: (من اعداد الباحثة بناء على استجابات المبحوثين N=393 ومخرجات spss 24)

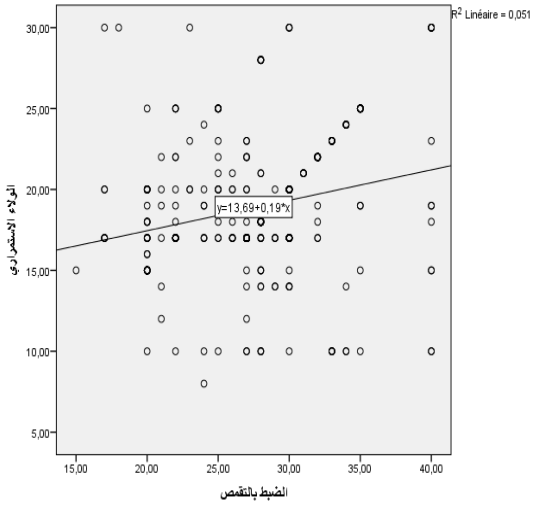
يظهر من خلال القراءة الإحصائية لمعطيات الجدول رقم (44) أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الخارجية ذات الضبط بالتقمص ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة (العاطفي، الاستمراري، المعياري)، لدى عمال مؤسسة كوندور برج بوعريريج. حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين الدافعية الخارجية ذات الضبط بالتقمص ومستوى الولاء التنظيمي ككل (0.49)، عند مستوى الدلالة المحسوبة (Sig bilatérale=0.000) والتي جاءت أصغر من

مستوى الدلالة المعتمدة (0.01). ويتبين من خلال معامل الارتباط الكلي البالغ (0.49) أن طبيعة العلاقة موجبة ومتوسطة عند عمال مؤسسة كوندور برج بوعريريج. وكان أقوى أبعاد الولاء التنظيمي ارتباطا بالمتغير المستقل هو بعد الولاء العاطفي بقيمة ارتباط موجبة ومتوسطة قدرت بـ (0.58) عند مستوى الدلالة المحسوبة (Sig bilatérale= 0.000) ومستوى الدلالة المعتمدة (0.01)، ثم يليه بعد الولاء المعياري بقيمة ارتباط موجبة ومتوسطة قدرت بـ (0.51) عند مستوى الدلالة المحسوبة (Sig bilatérale=0.000) ومستوى الدلالة المعتمدة (0.01)، وفي الأخير يأتي بعد الولاء الاستمراري بقيمة ارتباط موجبة وضعيفة قدرت بـ (0.22) عند مستوى الدلالة المحسوبة (Sig bilatérale= 0.000)ومستوى الدلالة المعتمدة (0.01).

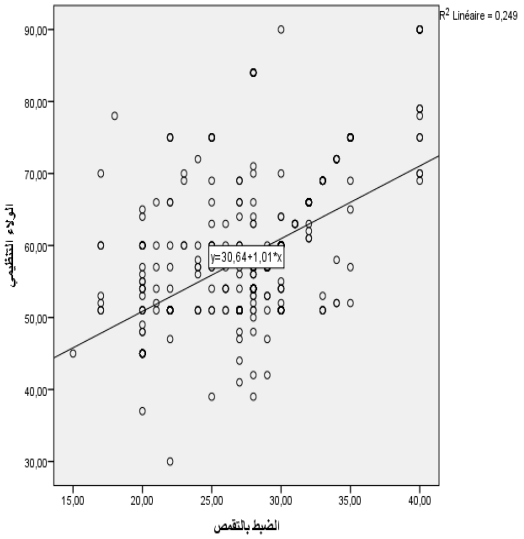
بناء على نتائج الجدول رقم (44): يتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الخارجية ذات الضبط بالتقمص ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة (العاطفي، الاستمراري، المعياري) لدى عمال مؤسسة كوندور برج بوعريريج. ورفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المدروسة. وهذه النتيجة يمكن تعميمها على مجتمع العينة بنسبة ثقة 99%، ونسبة الشك أو الوقوع في الخطأ 1%. وعليه فإن الفرضية الخامسة لم تتحقق..



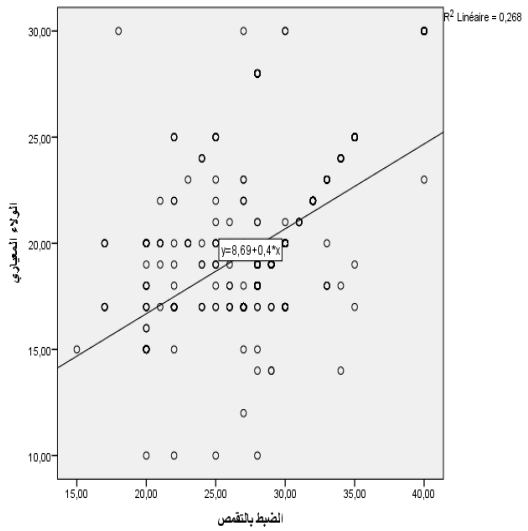
الشكل رقم (21): يمثل علاقة موجبة ومتوسطة بين الضبط بالتقمص ومستوى الولاء العاطفي



الشكل رقم (22): يمثل علاقة موجبة وضعيفة بين الضبط بالتقمص ومستوى الولاء الاستمراري



الشكل رقم (23): يوضح علاقة موجبة ومتوسطة بين الضبط بالتقمص ومستوى الولاء التنظيمي



الشكل رقم (24): يوضح علاقة موجبة وضعيفة الضبط بالتقمص ومستوى الولاء المعياري

7-عرض وتحليل نتائج الفرضية السادسة:

تنص الفرضية السادسة على أنه: **لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الخارجية ذات الضبط المستدخل ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة (العاطفي، الاستمراري، المعياري) لدى عمال مؤسسة كوندور برج بوعريريج.**

للتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بإحصاء المعطيات، وتحويلها إلى درجات وتنظيمها في جدول احصائي، بعدها تم تطبيق معامل الارتباط بيرسون، لاختبار العلاقة الارتباطية بين (درجات أفراد العينة حول استجابتهم لأسئلة الدافعية الخارجية ذات الضبط المستدخل) باعتبارها متغير مستقل (x_3) و(درجات أفراد العينة حول استجابتهم لأسئلة الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة) باعتبارها متغيرات تابعة (y_1. Y 2. y_3). وبعد تحليل البيانات باستخدام برنامج (spss 24) تم الحصول على النتائج التالية:

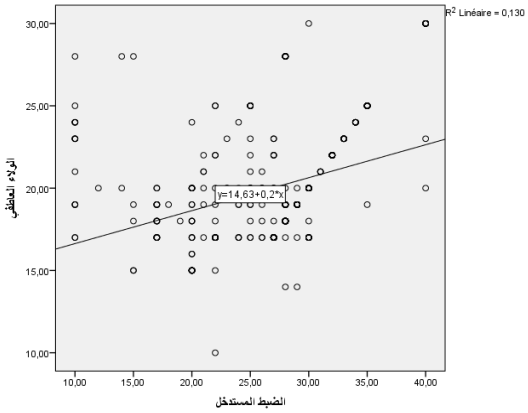
الجدول رقم (45): علاقة الدافعية الخارجية ذات الضبط المستدخل بمستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة لدى عمال مؤسسة كوندور برج بوعريريج

البيانات / المتغيرات	العينة	درجة الحرية	قيمة معامل الارتباط	Sig	مستوى الدلالة
الضبط المستدخل / الولاء العاطفي	393	392	,360**	0.000	0.01
الضبط المستدخل / الولاء الاستمراري	393	392	,521**	0.000	0.01
الضبط المستدخل / الولاء المعياري	393	392	,400**	0.000	0.01
الضبط المستدخل / الولاء التنظيمي	393	392	,502**	0.000	0.01

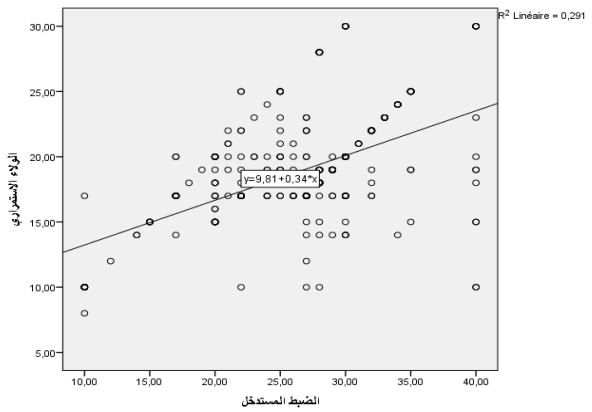
المصدر: (من اعداد الباحثة بناء على استجابات المبحوثين N=393 ومخرجات spss 24)

يظهر من خلال القراءة الإحصائية لمعطيات الجدول رقم (45) أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الخارجية ذات الضبط المستدخل ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة (العاطفي، الاستمراري، المعياري) لدى عمال مؤسسة كوندور برج بوعريريج. حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين الدافعية الخارجية ذات الضبط المستدخل ومستوى الولاء التنظيمي ككل (0.50) عند مستوى الدلالة المحسوبة (Sig bilatérale=0.000) والتي جاءت أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.01). ويتبين من خلال معامل الارتباط الكلي البالغ (0.50) أن طبيعة العلاقة موجبة ومتوسطة عند عمال مؤسسة كوندور برج بوعريريج. وقد كان أقوى ارتباط ظاهر في بعد الولاء الاستمراري بقيمة ارتباط موجبة ومتوسطة قدرت بـ (0.52) عند مستوى الدلالة المحسوبة (Sig bilatérale=0.000) ومستوى الدلالة المعتمدة (0.01)، ثم يليه بعد الولاء المعياري بقيمة ارتباط موجبة ومتوسطة قدرت بـ (0.40) عند مستوى الدلالة المحسوبة (Sig bilatérale=0.000) ومستوى الدلالة المعتمدة(0.01)، وفي الأخير يأتي بعد الولاء العاطفي بقيمة ارتباط موجبة وضعيفة قدرت بـ (0.36) عند مستوى الدلالة المحسوبة (Sig bilatérale= 0.000) ومستوى الدلالة المعتمدة (0.01).

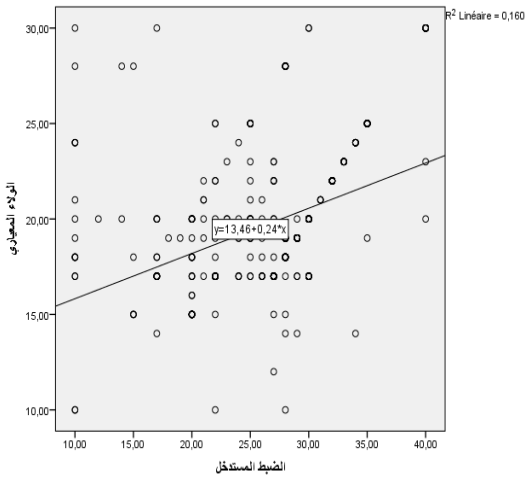
بناء على نتائج الجدول رقم (45): يتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الخارجية ذات الضبط المستدخل ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة (العاطفي، الاستمراري المعياري) لدى عمال مؤسسة كوندور برج بوعريريج. ورفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المدروسة. وهذه النتيجة يمكن تعميمها على مجتمع العينة بنسبة ثقة 99%، ونسبة الشك أو الوقوع في الخطأ 1%. وعليه فإن الفرضية السادسة لم تتحقق.



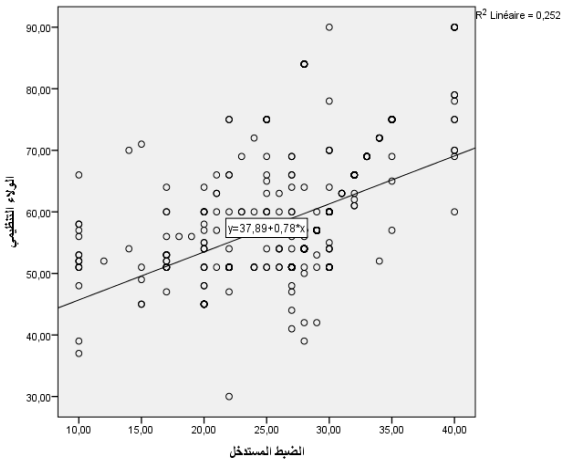
الشكل رقم (25): يمثل علاقة موجبة وضعيفة بين الضبط المستدخل ومستوى الولاء العاطفي



الشكل رقم (26): يمثل علاقة موجبة ومتوسطة بين الضبط المستدخل ومستوى الولاء الاستمراري



الشكل رقم (27): يمثل علاقة موجبة ومتوسطة بين الضبط المستدخل ومستوى الولاء المعياري



الشكل رقم (28): يمثل علاقة موجبة ومتوسطة بين الضبط المستدخل ومستوى الولاء التنظيمي

8-عرض وتحليل نتائج الفرضية السابعة:

تنص الفرضية السابعة على أنه: **لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الدافعية الخارجية ذات الضبط الخارجي ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة (العاطفي، الاستمراري، المعياري) لدى عمال مؤسسة كوندور برج بوعريريج.**

للتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بإحصاء المعطيات وتحويلها إلى درجات وتنظيمها في جدول احصائي. بعدها تم تطبيق معامل الارتباط بيرسون، لاختبار العلاقة الارتباطية بين (درجات أفراد العينة حول استجابتهم لأسئلة الدافعية الخارجية ذات الضبط الخارجي) باعتبارها متغير مستقل (x_4)

و(درجات أفراد العينة حول استجابتهم لأسئلة الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة) باعتبارها متغيرات تابعة (y_1 y_2 y_3) وبعد تحليل البيانات باستخدام برنامج (spss 24) تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (46): علاقة الدافعية الخارجية ذات الضبط الخارجي بمستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة لدى عمال مؤسسة كوندور برج بوعريريج

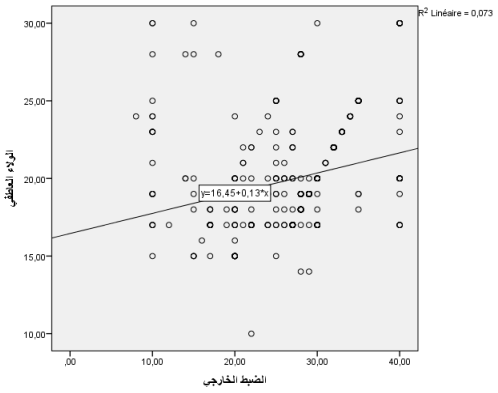
البيانات / المتغيرات	العينة	درجة الحرية	قيمة معامل الارتباط	Sig	مستوى الدلالة
الضبط الخارجي	393	392	,270**	,000	0.01
الولاء العاطفي					
الضبط الخارجي	393	392	,617**	,000	0.01
الولاء الاستمراري					
الضبط الخارجي	393	392	,342**	,000	0.01
الولاء المعياري					
الضبط الخارجي	393	392	,479**	,000	0.01 .
الولاء التنظيمي					

المصدر: (من اعداد الباحثة بناء على استجابات المبحوثين N=393 ومخرجات spss 24)

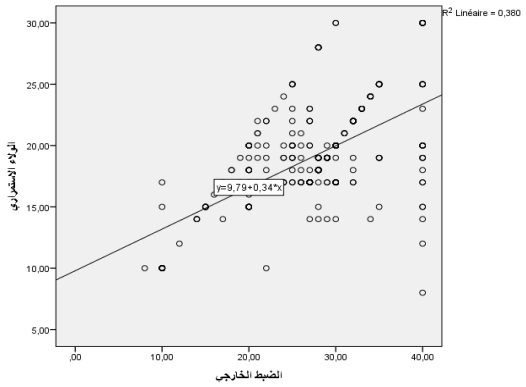
يظهر من خلال القراءة الإحصائية لمعطيات الجدول رقم (46) أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الخارجية ذات الضبط الخارجي ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة (العاطفي، الاستمراري، المعياري) لدى عمال مؤسسة كوندور برج بوعريريج. حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين الدافعية الخارجية ذات الضبط الخارجي ومستوى الولاء التنظيمي ككل (0.47) عند مستوى الدلالة المحسوبة (Sig bilatérale=0.000) والتي جاءت أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.01). ويتبين من خلال معامل الارتباط الكلي البالغ (0.47)، أن طبيعة العلاقة موجبة ومتوسطة عند عمال مؤسسة كوندور برج بوعريريج. وقد كان أقوى ارتباط ظاهر في بعد الولاء الاستمراري بقيمة ارتباط موجبة

وقوية قدرت بـ (0.61) عند مستوى الدلالة المحسوبة (Sig bilatérale=0.000) ومستوى الدلالة المعتمدة (0.01)، ثم يليه بعد الولاء المعياري بقيمة ارتباط موجبة وضعيفة قدرت بـ (0.34) عند مستوى الدلالة المحسوبة(Sig bilatérale=0.000) ومستوى الدلالة المعتمدة(0.01)، وفي الأخير يأتي بعد الولاء العاطفي بقيمة ارتباط موجبة وضعيفة قدرت بـ (0.27) عند مستوى الدلالة المحسوبة (Sig bilatérale=0.000) ومستوى الدلالة المعتمدة (0.01).

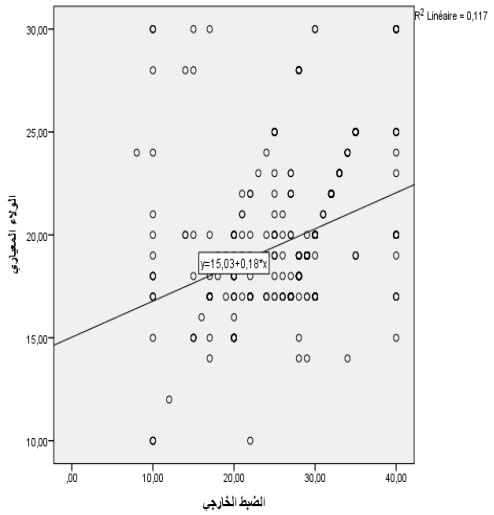
بناء على نتائج الجدول رقم (46): يتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الخارجية ذات الضبط الخارجي ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة (العاطفي، الاستمراري، المعياري) لدى عمال مؤسسة كوندور برج بوعريريج. ورفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المدروسة. وهذه النتيجة يمكن تعميمها على مجتمع العينة بنسبة ثقة 99%، ونسبة الشك أو الوقوع في الخطأ 1%. وعليه فإن الفرضية السادسة لم تتحقق.



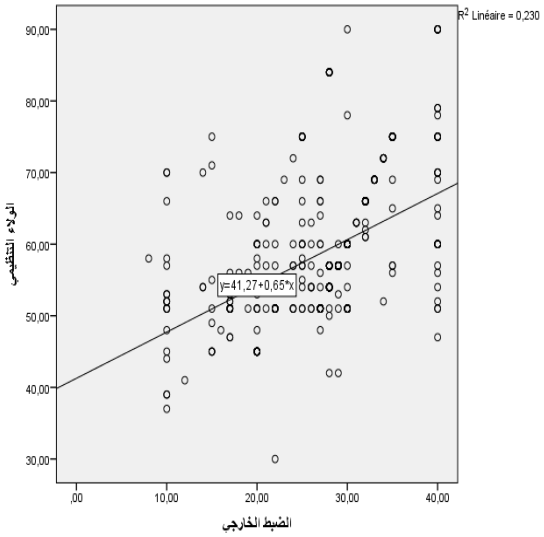
الشكل رقم (29): يمثل علاقة موجبة وضعيفة بين الضبط الخارجي ومستوى الولاء العاطفي



الشكل رقم (30): يمثل علاقة موجبة وقوية بين الضبط الخارجي ومستوى الولاء الاستمراري



الشكل رقم (31): يمثل علاقة موجبة وضعيفة بين الضبط الخارجي ومستوى الولاء المعياري



الشكل رقم (32): يمثل علاقة موجبة ومتوسطة بين الضبط الخارجي ومستوى الولاء التنظيمي

9-عرض وتحليل نتائج الفرضية الثامنة:

تنص الفرضية الثامنة على أنه: لا توجد علاقة بين اللادافعية ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة (العاطفي، الاستمراري، المعياري) لدى عمال مؤسسة كوندور برج بوعريريج.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بإحصاء المعطيات، وتحويلها إلى درجات وتنظيمها في جدول احصائي. بعدها تم تطبيق معامل الارتباط بيرسون، لاختبار العلاقة الارتباطية بين (درجات أفراد العينة حول استجابتهم لأسئلة اللادافعية) باعتبارها متغير مستقل (x_5) و (درجات أفراد العينة حول استجابتهم لأسئلة الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة) باعتبارها متغيرات تابعة ($y_1.y_2.y_3$) وبعد تحليل البيانات باستخدام برنامج (spss24) تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (47): يوضح علاقة اللادافعية بمستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة لدى عمال مؤسسة كوندور برج بوعريريج

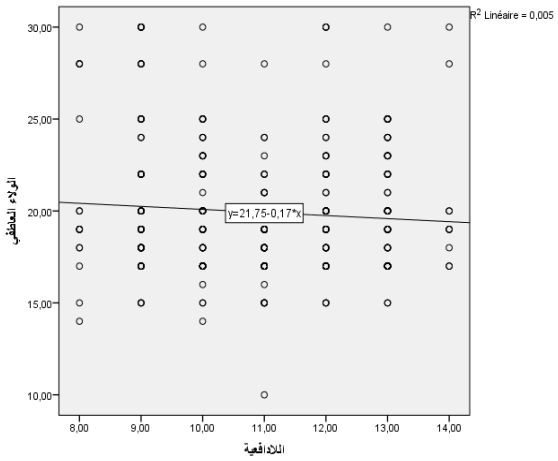
البيانات / المتغيرات	العينة	درجة الحرية	قيمة معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
اللادافعية	393	392	-,074	,143	غير دال
الولاء العاطفي					
اللادافعية	393	392	-,088	,080	غير دال
الولاء الاستمراري					غير دال
اللادافعية	393	392	-,059	,244	غير دال
الولاء المعياري					
اللادافعية	393	392	-,013	,802	غير دال
الولاء التنظيمي					.

المصدر: (من اعداد الباحثة بناء على استجابات المبحوثين N=393 ومخرجات spss 24)

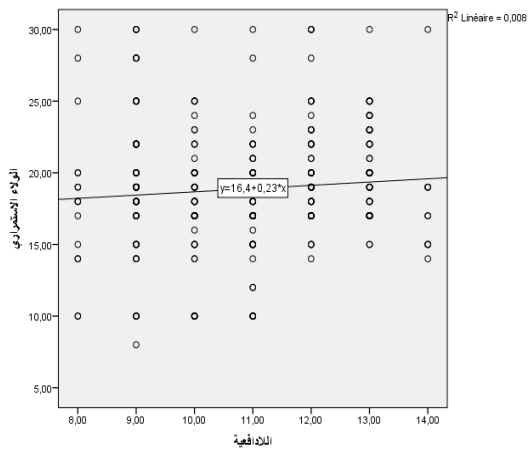
يظهر من خلال القراءة الإحصائية لمعطيات الجدول رقم (47) أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اللادافعية ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة (العاطفي، الاستمراري، المعياري) لدى عمال مؤسسة كوندور برج بوعريريج. حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بين اللادافعية ومستوى الولاء التنظيمي ككل (0.013 -) عند مستوى الدلالة المحسوبة (Sig bilatérale=0. 80). أما في يتعلق بمعاملات الارتباط بين اللادافعية وأبعاد الولاء التنظيمي بصفة منفردة كانت كالتالي: بعد الولاء الاستمراري قدرت قيمته بـ (0.08 -) عند مستوى الدلالة المحسوبة (Sig bilatérale=0.08) ثم يليه بعد الولاء العاطفي بقيمة ارتباط قدرت بـ (0.07-) عند مستوى الدلالة المحسوبة (Sig bilatérale=0.14)، وفي الأخير يأتي بعد الولاء المعياري بأدنى قيمة

ارتباط قدرت بـ (0.05-) عند مستوى الدلالة المحسوبة(Sigbilatérale=0.24). وجميع هذه المعاملات غير دالة احصائيا.

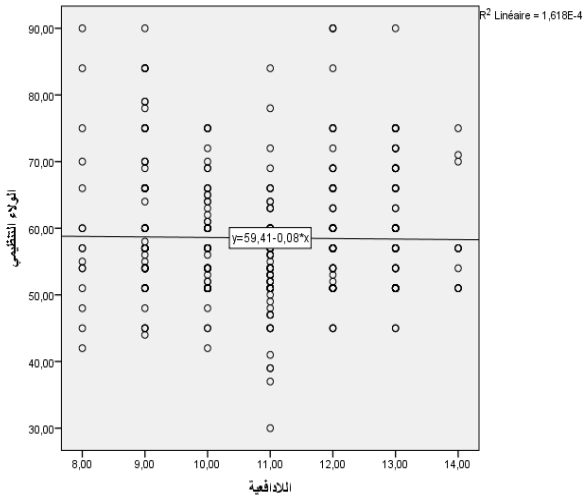
بناء على نتائج الجدول رقم (47): يتم رفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اللادافعية ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة (العاطفي، الاستمراري، المعياري) لدى عمال مؤسسة كوندور برج بوعريريج. وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرات المدروسة. وعليه فإن الفرضية الثامنة قد تحققت.



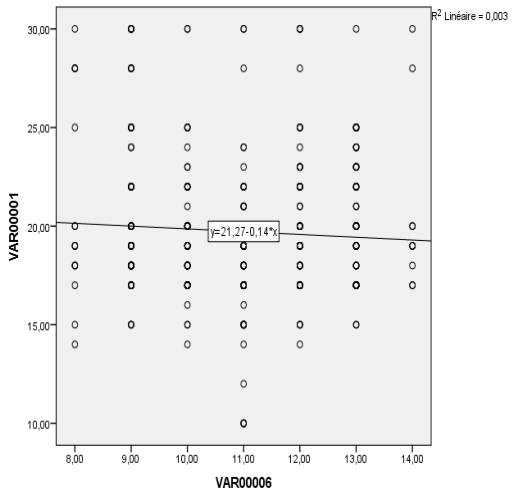
الشكل رقم (33): يمثل علاقة موجبة ومتوسطة بين اللادافعية ومستوى الولاء العاطفي



الشكل رقم (34): يمثل علاقة موجبة ومتوسطة بين اللادافعية والولاء الاستمراري



الشكل رقم (35): يمثل علاقة موجبة ومتوسطة بين اللادافعية ومستوى الولاء التنظيمي



الشكل رقم (36): يمثل علاقة موجبة ومتوسطة بين اللادافعية ومستوى الولاء المعياري

خلاصة:

لقـــد تم في هـــذا الفصـــل اختبـــار الفرضـــيات بغـــرض تأكيـــدها أو نفيهـــا ووصلنـــا فـي الأخير إلى نتائج تؤكد عدم صحة جميع الفرضيات ماعدا الفرضية الثامنة.

الفصل السادس

تفسير ومناقشة النتائج

تمهيد

1 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى

2-تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية

3-تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة

4-تفسير ومناقشة نتائج الفرضة الرابعة

5-تفسير ومناقشة نتائج الفرضة الخامسة

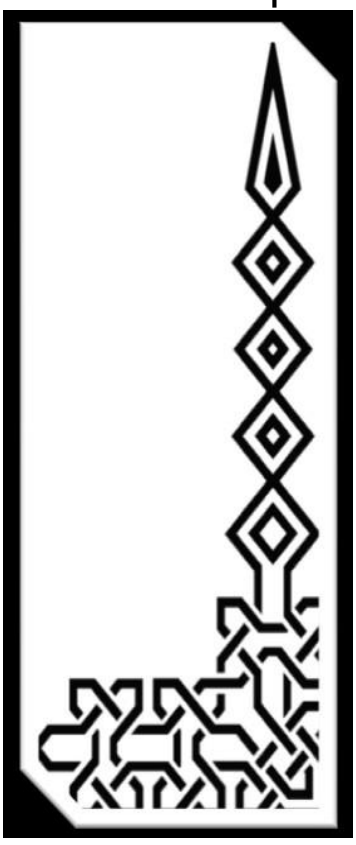
6-تفسير ومناقشة نتائج الفرضية السادسة

7-تفسير ومناقشة نتائج الفرضية السابعة

8-تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثامنة

9- تفسير ومناقشة عامة للنتائج

خلاصة



تمهيد:

بعد عرض وتحليل نتائج الدراسة يأتي هذا الفصل لإعطاء تفسير وصفي، لفحوى النتائج ومناقشتها في ضوء التراث النظري والدراسات السابقة.

1-تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى: والتي تنص على أن مستوى الدافعية (الداخلية والخارجية) لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج مرتفع، فبناء على عرض وتحليل النتائج الواردة في الفصل السابق تم التوصل إلى وجود مستوى الدافعية (الداخلية والخارجية) متوسط لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج، حيث جاء بعد الدافعية الداخلية في المرتبة الأولى وبمستوى متوسط، ثم يليه بعد الدافعية الخارجية ذات الضبط بالتقمص في المرتبة الثانية وبمستوى متوسط، وجاء بعد الدافعية الخارجية ذات الضبط الخارجي في المرتبة الثالثة وبمستوى متوسط، وفي الأخير جاء بعد الدافعية الخارجية ذات الضبط المستدخل وبمستوى متوسط أيضا.

ويمكن ارجاع هذه النتيجة إلى أن العاملين في مؤسسة كوندور مدفوعين بدرجة متوسطة داخليا فهم يؤدون مهامهم بكل رغبة ومتعة وتحدي بالرغم من صعوبتها ومهتمون باكتساب الخبرة المهنية الجديدة. كما أنهم أيضا مدفوعين خارجيا حيث نجدهم يولون اهتماما كبيرا لأعمالهم ويرغبون في التفوق فيها، من أجل الزيادة في الأجر والحصول على الترقية وأيضا من أجل تحسين صورتهم أمام الآخرين واكتساب احترامهم وعدم فقدان سمعتهم. وبالرجوع إلى الرصيد العلمي نجد أن هناك بعض من الدراسات التي تؤيد هذه النتيجة منها:

نتائج دراسة "صادق" (2000) والتي كشفت عن مستوى متوسط من الدافعية للعمل لدى أعضاء هيئة التدريس المستجيبين في جامعتي قطر والامارات. وكذلك دراسة "حسيني أعمر" (2016) حول تأثير المثاقفة على الدافعية الذاتية والمشاركة العاطفية للعمال من أصل صيني في الجزائر، والتي أبرزت أن الموظفين الصينيين يتميزون بمستويات متوسطة من الدافعية الذاتية.

في حين تختلف مع إحدى نتائج دراسة "ضاهر" (2016) التي هدفت إلى الكشف والتعرف عن مستوى دافعية العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة من خلال

الخصائص الخمسة للعمل وفق نموذج" هاكمان وأولدهايم"، والتي توصل من خلالها إلى أن مستوى الدافعية للعاملين في الخدمات الطبية جاءت مرتفعة. كذلك مع إحدى نتائج دراسة "اليعقوبي" (2016) حول أثر خصاص العمل على الدافعية والرضا الوظيفي للعاملين بشكل حر عبر الانترنت في مجال تكنولوجيا المعلومات في قطاع غزة. حيث أظهرت مستوى مرتفع من الدافعية لدى أفراد العينة.

كما تختلف أيضا نتائج الدراسة الحالية مع احدى نتائج "رحيم خلو" وآخرون (2018) الموسومة بالدافع المعرفي وعلاقته بالكفاءة المهنية لمعلمي التربية الرياضية في محافظة ميسان، والتي توصلوا من خلالها إلى أن مستوى الدافع المعرفي لدى أفراد العينة مرتفع.

جاءت كذلك هذه النتيجة مخالفة لأحدى نتائج دراسة "أتس ويلماز" (2018) التي هدفت إلى محاولة الفحص والكشف عن مستويات دافعية العمل لمعلمي المدارس الابتدائية المشتغلين في مؤسسات التعليم الابتدائي بإسطنبول، والتي أظهرت أن مستوى دافعية العمل لدى عينة الدراسة منخفض. في حين تتشابه مع جزء من دراسة "أبو عيشة" (2019) حول درجة الدافعية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في عاصمة عمان والتي أبرزت أن درجة الدافعية لدى المعلمين متوسطة.

2-تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية: والتي تنص على أن مستوى اللادافعية لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج متوسط، فبناء على عرض وتحليل النتائج الواردة في الفصل السابق، تم التوصل إلى وجود مستوى اللادافعية منخفض جدا لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج، حيث بلغ المتوسط الحسابي (10.93).

يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال القول إن بعض العاملين في مؤسسة كوندور برج بوعريج يرغبون في البقاء في المؤسسة لأنهم يعتبرون العمل ممتع وغير ممل ومشوق، كما أنهم يدركون العلاقة بين أعمالهم ونتائج أعمالهم ويعتبرون الوقت الذي يقضونه داخل المؤسسة ثمين جدا، لذلك يسعون دائما إلى اتخاذ مبادرات جديدة داخل العمل. لكن في مقابل ذلك هناك فئة قليلة جدا من العمال ليس لديهم الرغبة في مزاولة العمل في المؤسسة ولديهم انطباع بأنهم يضيعون وقتهم داخلها ويشعرون بالملل والإحباط أثناء العمل فيها والرغبة

في التخلي عنها. وهذا راجع لعدة أسباب أولا: لا يدركون لماذا يعملون أي بمعنى آخر لا يدركون العلاقة بين أفعالهم ونتائج أفعالهم، إنما يؤدون أعمالهم بصفة آلية. ثانيا: يرون العمل بأكمله مضجرة وممل سواء في هذه المؤسسة أو في مؤسسات أخرى. ثالثا ومن خلال المقابلة مع بعض العمال خاصة المنفذين توصلنا إلى أن السبب قد يعود أيضا إلى طريقة تعامل بعض الرؤساء مع المرؤوسين حيث تجعلهم يشعرون بالخوف من التحيز وعدم تقدير مجهوداتهم. أما السبب الرابع والأخير الذي استنتجناه من المقابلة هو غموض مستقبلهم المهني كونهم متعاقدين وهذا ما قد يسبب ضياعهم وغياب دافعيتهم للعمل. وبالرجوع إلى الرصيد العلمي لم نجد دراسات تناولت مستوى اللادافعية لدى العاملين بطريقة مباشرة حسب علم الباحثة، لكن نجد أن هناك العديد من الدراسات التي تتداخل مع هذه النتيجة بطريقة غير مباشرة منها: دراسة " ضاهر" (2016)، دراسة "اليعقوبي" (2016) اللذان توصلا إلى أن مستوى الدافعية مرتفع. فبطبيعة الحال عندما يكون مستوى الدافعية مرتفع لدى عينة ما فهذا يدل على أن مستوى اللادافعية لديها منخفض جدا.

3-تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة: والتي تنص على أن مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج مرتفع، فبناء على عرض وتحليل النتائج الواردة في الفصل السابق حيث تم التوصل إلى وجود مستوى ولاء تنظيمي متوسط لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج بأبعاده المختلفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (41،76).

يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال القول إن هناك مجموعة من العاملين أحبوا العمل في مؤسسة كوندور برج بوعريريج، ويرغبون في امضاء بقية حياتهم المهنية فيها. كما أنهم يعتبرون أنفسهم أحد أفراد هذه المؤسسة، ويرون مشاكلها كأنها جزء من مشاكلهم الخاصة، وذلك بسبب الصورة الجيدة الراسخة في أذهانهم حول المؤسسة، باعتبارها أحد المؤسسات الحيوية المساهمة في إنماء وتطوير الاقتصاد الوطني، كما أنها تهدف إلى امتصاص البطالة، بالإضافة إلى تأمين مناخ عمل يعطي الفرصة للعاملين بأداء أعمالهم بكل حرية واستقلالية بدون أي ضغط واجهاد، بما يحرز التوافق والانسجام بين العاملين. كما يرجع

هذا الولاء كذلك إلى الخوف الذي ينتاب بعض العاملين في حالة تركهم العمل في المؤسسة الحالية حصيلة وجود خيارات محدودة أمامهم، وندرة فرص التوظيف في مؤسسات أخرى خاصة في السنوات الأخيرة بفعل جائحة كورونا التي تمر بها البلاد، ولهذا فهم جاهزين لمنح مجهودات أكبر من المنشود للاستقرار والاحتفاظ بمناصبهم داخل المؤسسة الحالية. ومن جهة أخرى يرجع هذا الولاء إلى شعور بعض العاملين بتأنيب الضمير لو أنهم تركوا المؤسسة، فمنهم من يراها تستحق الوفاء ومدين لها لأنها منحت له الفرصة في التواجد فيها.

لكن في مقابل ذلك هناك مجموعة من العاملين لا يشعرون بأي ارتباط عاطفي بالمؤسسة، كما لا يعتبرون أنفسهم كأحد أفراد هذه المؤسسة ولا يشعرون بالواجب اتجاهها، ويرون أنفسهم غير مضطرين أخلاقيا لمزاولة العمل فيها لذا يفضلون مغادرة هذه المؤسسة خاصة إذا تواجدت أمامهم فرص شغل أخرى. ويرجع السبب في ذلك إلى تشكيلة من العوامل منها ما يتعلق بالأجور وفرص الترقية من جهة، ومن جهة أخرى ومن خلال اجراء مقابلات مع بعض العاملين تبين أن لديهم نقص في الرغبة في الاستمرار في العمل لأن مستقبلهم المهني مجهول كونهم متعاقدين ويمكن فصلهم من العمل في أي حين. وبالرجوع إلى الرصيد العلمي نجد أن هناك العديد من الدراسات التي تؤيد هذه النتيجة منها:

دراسة "سعدي وماحي" (2006) الموسومة بـ الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الأطباء بالمؤسسة الاستشفائية 1نوفمبر 1954، والتي توصل من خلالها إلى أن مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المعياري، الاستمراري، العاطفي متوسط.

نفس الشيء توصل إليه " الأحمدي" في دراسة له سنة (2004) حول الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة لدى الممرضين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، حيث أشار إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة متوسط.

كما جاءت هذه النتيجة مخالفة لإحدى نتائج دراسة "اقبال" (2010) حول التقييم الامبريقي للعوامل الديمغرافية، الرتبة الوظيفية والولاء التنظيمي لدى العاملين بمصانع

النسيج في لاهور وفيصلا باد في باكستان، والتي توصل من خلالها إلى أن مستويات الولاء التنظيمي لدى المسيرين والمراقبين جد مرتفعة. واختلفت نتائج هذه الدراسة أيضا مع إحدى نتائج دراسة "وافية صحراوري" (2013) حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية، والتي توصلت من خلالها إلى أن إطارات الجامعة الجزائرية لديهم مستوى ولاء منخفض.

أيضا تتعارض مع جزء من نتائج دراسة "سلش" (2015) التي هدفت للكشف عن أثر الأنماط القيادية وفقا لنظرية المسار –الهدف على مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة، والتي توصلت من خلالها إلى أن مستوى الولاء الاستمراري لدى العاملين في مؤسسة محل الدراسة منخفض. وكذلك مع دراسة "شلبي وحمريط" (2016) حول مستوى الولاء التنظيمي لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، والتي توصل من خلالها إلى أن مستوى الولاء التنظيمي ككل لدى عينة الدراسة مرتفع، ومستوى الولاء العاطفي والمعياري أيضا مرتفع. بينما تشابهت معها في جزء آخر وهو مستوى الولاء الاستمراري لدى أفراد العينة متوسط.

كما تتداخل نتائج الدراسة الحالية أيضا مع إحدى نتائج دراسة "صواش" (2019) التي هدفت إلى تحديد مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة لدى العاملين بالإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، والتي توصل من خلالها إلى أن مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده العاطفي والمعياري والاستمراري لدى العاملين متوسط. وتتفق أيضا مع جزء من نتائج دراسة "بولبداوي" (2019) حول ممارسات الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، والتي أظهرت أن مستوى الولاء التنظيمي لدى مستخدمي الجامعة متوسط.

واتفقت أيضا نتيجة دراستنا الحالية مع جزء من نتائج دراسة "بلطرش وجميل" (2019) التي تناولت أبعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسة الاقتصادية، والتي توصلا من خلالها إلى أن العاملين في المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف والصيانة وحدة الأخضرية يتمتعون بمستوى متوسط من الولاء المستمر. بينما اختلفت معها في جزء آخر وهو مستوى الولاء

العاطفي والأخلاقي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة مرتفع. واختلفت أيضا مع نتائج دراسة "سلام" (2020) حول مقاومة التغيير وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة وتركيب الحافلات والشاحنات بالرويبة، والتي توصل من خلالها إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لدى العمال مرتفع.

وتتداخل نتائج الدراسة الحالية مع إحدى نتائج دراسة "بن دحو وبن عباد" (2020) الموسومة بالولاء التنظيمي لدى موظفي الجمارك بوهران وعلاقته بالخصائص الشخصية، والتي أبرزت من خلالها أن مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة لدى أفراد العينة متوسط.

على غرار ما تم ذكره سابقا قد أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة أن بعد الولاء العاطفي جاء في المرتبة الأولى، ثم يليه بعد الولاء الاستمراري في المرتبة الثانية. وبعدها جاء بعد الولاء المعياري في المرتبة الأخيرة، وهذا يتفق مع جزء من دراسة كل من "ماير وآلن" (1990) ودراسة "المالكي" (2016) ودراسة "شلبي وحمريط" (2016) حيث توصلوا من خلال هذه الدراسات، إلى أن الولاء التنظيمي العاطفي يحتل المرتبة الأولى لدى العاملين، بينما اختلفت مع هذه الدراسات في جزء آخر وهو أن الولاء المعياري يحتل المرتبة الثانية لدى العاملين والولاء الاستمراري يحتل المرتبة الأخيرة.

4-تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة: والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين الدافعية الداخلية ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج، لكن بناء على النتائج الواردة في الفصل السابق تبين وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) بين المتغيرات المدروسة، ويتبين من خلال قيمة معامل الارتباط الكلي التي بلغت (0.53)، أن طبيعة العلاقة موجبة ومتوسطة، ونفسر هذه النتيجة من خلال القول أن الدافعية الداخلية تعد متنبئا جيدا للولاء التنظيمي. أي أن ولاء العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج واخلاصهم ورغبتهم في البقاء فيها يتوقف على ما يوفره العمل من اشباع لحاجاتهم الداخلية، وتوظيف لقدراتهم واكتسابهم لخبرات ومعارف جديدة تشعرهم بالمتعة والتحدي، فإن توافر مستوى من الدافعية الداخلية لدى العاملين داخل المؤسسة يؤدي بهم إلى الشعور بالرضى

والاستقرار، مما يعزز استمرارهم في العمل داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها ورفضهم للانتقال إلى مؤسسة ثانية، محصلة اقتناعهم بعملهم الآني. كما أن الأفراد الذين يتصفون بالدافعية الداخلية مهتمين باكتساب الخبرة المهنية الجديدة، وبالتالي العمل الذي يكون فيه التحدي والمتعة والتشويق والذي يمنح للعاملين الفرصة لتطوير وتنمية قدراتهم من شأنه أن يعزز درجة الرضى والولاء للمؤسسة التي يعملون بها. كما توصلنا أيضا من خلال المقابلة مع بعض العمال أن العمل الذي يسمح للأفراد بالمشاركة والتفاعل الايجابي وتبادل أفكارهم وقدراتهم مع الآخرين يشعرهم بالمتعة ويجعلهم يحسون أنهم ضمن محيط عائلي. وبالتالي كل هذه المعطيات وغيرها تجعل الأفراد يدركون مدى أهمية المؤسسة التي ينتمون اليها، مما تزداد لديهم الرغبة في البقاء فيها ويزداد شعورهم بالحب والإخلاص لها. علاوة على ذلك نجد أنه كلما منحت المؤسسة للعاملين الحرية والاستقلالية في انجاز مهامهم على أحسن وجه، كلما زادت ثقتهم بأنفسهم وانخفض معدل غيابهم وارتفع مستوى أدائهم وانجازهم، وكلما ازداد رضاهم عن ذلك العمل من جهة وعن المؤسسة من جهة أخرى، وهذا ما يجعلهم يشعرون بالإخلاص والولاء للمؤسسة التي يعملون بها وزيادة رغبتهم في البقاء والاستمرار فيها. أما في حالة لم تمنح المؤسسة الحرية والاستقلالية في انجاز المهام، فإنه يترتب عن ذلك نتائج سلوكية سلبية كتراجع حماس العمال للعمل وعدم إقبالهم عليه وانخفاض مشاعر الولاء والانتماء لديهم، وهذا قد يؤثر سلبا على مستقبل المنظمة والعاملين، لذا يعد الولاء من الظواهر المهمة والضرورية في حياة الأفراد بشكل عام وحياة المؤسسات بشكل خاص. وبالرجوع إلى الرصيد العلمي نجد أن هناك العديد من الدراسات التي تؤيد هذه النتيجة منها:

دراسة " Harter "سنة (1981) والتي توصلت من خلالها إلى وجود علاقة ارتباطية بين الدافعية الداخلية وإدراك الكفاءة الذاتية، بمعنى أن الفرد الذي يتميز بدافعية ذاتية عالية لديه إدراك عال للكفاءة الذاتية. (الشريف، 2009، ص. 102)

كما تتشابه مع دراسة "بلي" وزملائه سنة (1990) حول العلاقة بين أنماط الدافعية والرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة توزيع الرسائل والطرود، والتي توصلوا من خلالها إلى أنه توجد علاقة بين الدافعية الداخلية والرضا الوظيفي. وكذلك دراسة "باربتو"

زملائه (2001) حول علاقة الدوافع الضمنية بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملي في الشركات التعاونيات الزراعية في ولايات الوسط الغربي الأمريكي، والتي أبرزت أنه توجد علاقة بين الدوافع الداخلية وسلوك المواطنة التنظيمية.

نفس النتيجة توصل اليها "مقران جفال" (2006) في دراسة له حول أنماط الدافعية وعلاقتها بالرضا عن العمل لدى عمال المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت في ولاية الجزائر العاصمة، حيث أثبت وجود علاقة متوسطة وموجبة بين الدافعية الداخلية والرضا عن العمل. وهو ما كان كذلك موضع اتفاق مع إحدى نتائج دراسة "طويل كريمة" (2008) حول الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الإطارات لدى العاملين في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية بالرويبة، والتي توصلت من خلالها إلى أنه توجد علاقة بين الدافعية الداخلية والرضا والوظيفي والتي تؤثر على أداء الإطارات.

لقد تشابهت نتائج هذه الدراسة أيضا مع نتائج دراسة "هادي وآدي" (2010)، الموسومة بخصائص الوظيفة كعامل منبئ لدافعية العمل والرضا الوظيفي للموظفين في البنوك في مدينة روالبندي في باكستان، والتي أبرزت العديد من النتائج منها: توجد علاقة بين خصائص العمل والدافعية الداخلية وتؤثر هوية العمل على الدافعية الداخلية.

وتتفق نتائج دراستنا أيضا مع ما توصل إليه Barbuto and Story في دراسة لهما سنة (2011) حول علاقة دافعية العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من الموظفين لأربع شركات مختصة في الصناعة الزراعية في نبراسكا، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الدافعية الداخلية وسلوك المواطنة التنظيمية.

كما قد تتشابه نتائج هذه الدراسة بنتائج دراسة "بوزيد" (2011) حول علاقة أنماط الدافعية للتعلم باستراتيجيات التعلم (المعرفية والماوراء معرفية) لدى الطلبة الجامعيين. حيث توصلت إلى أنه توجد علاقة موجبة بين الدافعية الداخلية وكل من الاستراتيجيات المعرفية والاستراتيجات الماوراء معرفية، لكن هناك اختلاف في شدة العلاقة حيث كانت العلاقة بين الدافعية الداخلية والاستراتيجيات المعرفية ضعيفة، والعلاقة بين الدافعية الداخلية والاستراتيجيات الماوراء معرفية مرتفعة.

كما أكد "المطيري" (2011) في دراسة له حول الدوافع الذاتية وعلاقتها بأداء العاملين بقطاع حرس الحدود بحفر الباطن، أنه توجد علاقة بين الدوافع الذاتية وبين أداء العاملين، وأبدت النتائج أن للدوافع الذاتية أهمية بالنسبة للعاملين نحو عملهم.

تتفق أيضا نتائج هذه الدراسة مع ما توصل إليه "جدال سعيد" (2012) في دراسة له بعنوان علاقة مستوى الأداء المهني بأنماط الدافعية، لدى عينة من الإطارات والفنيين العاملين في شركة Renadial للعيادات المتخصصة في معالجة أمراض الكلى وتصفية الدم الاصطناعي بالجزائر، حيث توصل إلى أنه توجد علاقة موجبة بين الدافعية الداخلية والأداء المهني، لكن هناك اختلاف في شدة العلاقة إذ كانت العلاقة قوية . وتتفق كذلك مع إحدى نتائج دراسة " karimi " (2014) حول التنبؤ بدافعية العمل من خلال خصائص العمل، والتي توصل من خلالها إلى وجود علاقة بين تنوع المهارات، الاستقلالية وبين الدافعية الداخلية.

كما قد تتشابه نتائج الدراسة الحالية مع إحدى نتائج دراسة "جفال ودوقة" (2016) التي تناولت علاقة أنماط الدافعية بالصحة النفسية في ضوء نظرية العزم الذاتي. والتي توصلا من خلالها إلى وجود علاقة موجبة بين الدافعية الداخلية والارتياح النفسي، لكن تختلف عنها في شدة العلاقة التي كانت قوية، كما تتشابه أيضا مع نتيجة أخرى لنفس الدراسة والتي توصلا من خلالها إلى وجود علاقة بين الدافعية الداخلية والضيق النفسي، لكن تختلف عنها في شدة واتجاه العلاقة حيث كانت علاقة عكسية وضعيفة.

وقد تتداخل نتائج الدراسة الحالية مع إحدى نتائج دراسة "حسيني أعمر" (2016) حول تأثير المثاقفة على الدافعية الذاتية والمشاركة العاطفية للعمال من أصل صيني في الجزائر، وانتهت الدراسة إلى أن الاشراك التنظيمي هو الذي يؤثر على الدافعية للعمل وليس العكس، فكلما ازدادت درجة الاشراك التنظيمي العاطفي للشخص كلما ازدادت بالمقابل درجة الدافعية الذاتية عنده. وكذلك مع إحدى نتائج دراسة "اليازيدي ولوزاني" سنة (2016) بعنوان العلاقة بين أبعاد الدافعية الأكاديمية واستراتيجيات حل المشكلات، وتوصلت إلى وجود علاقة موجبة لكن ضعيفة بين الدافعية الداخلية واستراتيجيات حل المشكلات.

وهي ما كانت كذلك موضع اتفاق مع إحدى نتائج دراسة "البصير" (2018) حول دوافع العمل وتأثيرها على ابداع العاملين بالتطبيق على جهاز تنظيم شؤون السودانيين العاملين بالخارج، وتوصل من خلالها إلى وجود علاقة بين دوافع العمل المعنوية وابداع العاملين.

لكن نتائج دراستنا هذه اختلفت مع نتائج دراسة "باتمان" سنة (1984) حيث توصل إلى أن الحاجة إلى تحقيق الإنجاز والاستقلالية، لا تشكل اسهاما هاما لتحقيق الالتزام والولاء التنظيمي، بمعنى أن العاملون لا يحتاجون للتعبير عن ذاتهم من خلال العمل لكي يكونوا أكثر التزام بمنظماتهم (زنيني، 2013، ص. 39).

كما جاءت نتائج هذه الدراسة مشابهة لجزء من نتائج دراسة "بن بريكة وهيشر" (2018) الموسومة بـ مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الاستشفائية دراسة حالة، والتي توصل من خلالها إلى وجود علاقة بين الحوافز المعنوية ومستوى الولاء المعياري والاستمراري. بينما اختلفت معها في جزء آخر وهو عدم وجود علاقة بين الحوافز المعنوية ومستوى الولاء العاطفي.

كما تتداخل نتائج دراستنا مع ما أشارا إليه "زحزاح وعيشاوي" (2020) في دراسة لهما حول بيئة العمل الداخلية وأثرها على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمؤسسة سونلعاز الأغواط، فقد أشارا إلى أن الظروف المعنوية الملائمة كالعلاقات داخل المؤسسة والمشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في تعزيز الولاء التنظيمي.

وعلى غرار ما تم ذكره سابقا قد أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة أيضا أن أقوى أبعاد الولاء التنظيمي ارتباطا بالدافعية الداخلية هو بعد الولاء العاطفي، بقيمة ارتباط موجبة وقوية والتي قدرت بـ (0. 64). وهذا يتفق مع ما أكده "ماير وألن" (1990)، حيث أكدا أن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة ادراكه للخصائص التي تميز عمله من الاستقلالية وأهمية ومهارات مطلوبة، كما يتأثر هذا الجانب من الولاء التنظيمي بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية، التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة

في مجريات اتخاذ القرارات، سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه. (العياشي، 2019، ص. 88)

كما تتشابه هذه النتيجة التي توصلنا إليها مع إحدى نتائج دراسة "داروليا" وآخرون (2010) حول الدعم التنظيمي المدرك، دافعية العمل والولاء التنظيمي كمحددات للأداء الوظيفي، حيث توصلت من خلالها أن من بين الأبعاد الثلاثة للولاء التنظيمي كان الولاء العاطفي والاستمراري أحسن توقعا للأداء الوظيفي. وكذلك مع إحدى نتائج دراسة "مالكي" (2016) حول أثر الأنماط القيادية وفقا لنظرية المسار والهدف في مستوى الولاء التنظيمي للموارد البشرية. حيث توصل من خلالها إلى أن النمط المساند هو الأكثر تأثيرا على مستوى الولاء العاطفي.

5-تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة: والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين الدافعية الخارجية ذات الضبط بالتقمص ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة عند العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج، لكن بناء على النتائج الواردة في الفصل السابق تبين وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) بين المتغيرات المدروسة، ويتبين من خلال قيمة معامل الارتباط الكلي التي بلغت (0.49) أن طبيعة العلاقة موجبة ومتوسطة، ونفسر هذه النتيجة من خلال القول أن الضبط بالتقمص يعد متنبئا جيدا للولاء التنظيمي. أي أن ولاء العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج واخلاصهم ورغبتهم في البقاء فيها، يتوقف على ما يتيحه العمل من فرص لتحقيق أهدافهم وتطوير جوانب شخصيتهم وتحقيق مشارعهم المستقبلية واستثمار قدراتهم وامكانياتهم فيما هو مفيد لهم، فإن توافر مستوى من الدافعية الخارجية ذات الضبط بالتقمص لدى العاملين داخل المؤسسة يؤدي بهم إلى الشعور بمدى أهمية النشاط الذي يقومون به، ولذا يرون من الواجب عليهم تأدية الدور المفروض عليهم بأكمل وجه للحصول على احترام الآخرين، وهذا ما يعزز استمرارهم في العمل داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها ورفضهم للانتقال إلى مؤسسة ثانية محصلة اقتناعهم بأهمية عملهم الآني. كما أن الأفراد الذين يتصفون بالدافعية الخارجية ذات الضبط بالتقمص مهتمين بالانضمام إلى العمل في هذه المؤسسة لأنهم يعتقدون أن بعض سنوات العمل الإضافية فيها ستزيد من كفاءتهم كعمال. وبالتالي

كل هذه المعطيات وغيرها تجعل الأفراد يدركون مدى أهمية العمل الذي يؤدونه، ويعتبرونه وسيلة لتطوير كفاءاتهم وقدراتهم ووسيلة لتحقيق شخصياتهم وللتعبير عن وجودهم، ويدركون أيضا مدى أهمية المؤسسة التي ينتمون اليها مما تزداد لديهم الرغبة في البقاء فيها، ويزداد شعورهم بالحب والإخلاص لها. أما في حالة لم تمنح المؤسسة للعاملين الفرص لتحقيق أهدافهم وتطوير جوانب شخصيتهم وتحقيق مشارعهم المستقبلية واستثمار قدراتهم وامكانياتهم فيما هو مفيد لهم، فإنه ينجم عن ذلك مجموعة من السلوكات السلبية كانخفاض دافعية العمال وتراجع حماسهم للعمل وعدم اقدامهم عليه، وبالتالي تدن مشاعر الوفاء والولاء لديهم. وبالرجوع إلى الرصيد العلمي نجد أن هناك العديد من الدراسات التي تؤيد هذه النتيجة منها:

دراسة "بلي" وزملائه سنة (1990) حول العلاقة بين أنماط الدافعية والرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة توزيع الرسائل والطرود والتي توصلوا من خلالها الى أنه توجد علاقة موجبة بين الدافعية الخارجية ذات الضبط بالتقمص والرضا الوظيفي. لكن هناك اختلاف في شدة العلاقة حيث كانت قوية. وتتفق كذلك مع احدى نتائج دراسة "جفال" (2006) في دراسة له حول أنماط الدافعية وعلاقتها بالرضا عن العمل لدى عمال المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت في ولاية الجزائر العاصمة، حيث أثبت وجود علاقة موجبة بين الدافعية الخارجية ذات الضبط بالتقمص والرضا عن العمل. لكن هناك اختلاف في شدة العلاقة حيث كانت العلاقة بين الضبط بالتقمص والرضا عن العمل قوية.

وهي ما كانت كذلك موضع اتفاق مع احدى نتائج دراسة "طويل" (2008) حول الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الإطارات لدى العاملين في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية بالرويبة والتي توصلت من خلالها إلى أنه توجد علاقة بين الدافعية الخارجية ذات الضبط بالتقمص والرضا والوظيفي والتي تؤثر على أداء الإطارات.

كما قد تتشابه نتائج الدراسة الحالية مع احدى نتائج دراسة "جدال" (2012) التي تناولت علاقة مستوى الأداء المهني بأنماط الدافعية لدى عينة من الإطارات والفنيين العاملين بشركة Renadial للعيادات المتخصصة في معالجة أمراض الكلى وتصفية الدم الاصطناعي. والتي أظهرت وجود علاقة موجبة بين الدافعية الخارجية ذات الضبط بالتقمص

والأداء المهني واستراتيجيات حل المشكلات. لكن تختلف عنها في شدة العلاقة التي كانت ضعيفة.

وعلى غرار ما تم ذكره سابقا قد أظهرت أيضا النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة أن أقوى أبعاد الولاء التنظيمي ارتباطا بالدافعية الخارجية ذات الضبط بالتقمص هو بعد الولاء العاطفي، بقيمة ارتباط موجبة ومتوسطة والتي قدرت بـ (0.58). وهذا يتفق مع ما أكده "ماير وألن" (1990)، حيث أكدا أن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة ادراكه للخصائص التي تميز عمله من الاستقلالية وأهمية ومهارات مطلوبة. ثم يليه في المرتبة الثانية بعد الولاء المعياري وهذا يتفق أيضا مع ما أكده ما ير وألن حيث أكدا أن الولاء المعياري للفرد ناتج عن القيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد، (العياشي، 2019، ص. 88) "إضافة إلى شعوره بالمسؤولية والواجب اتجاه المنظمة والعاملين بها من جهة" (الزبيدي وآخرون، 2015، ص. 121)

6-تفسير ومناقشة نتائج الفرضية السادسة: والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين الدافعية الخارجية ذات الضبط المستدخل ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج، لكن بناء على النتائج الواردة في الفصل السابق تبين وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) بين المتغيرات المدروسة، ويتبين من خلال قيمة معامل الارتباط الكلي التي بلغت (0.50)، أن طبيعة العلاقة موجبة ومتوسطة. ونفسر هذه النتيجة من خلال القول أن على غرار الدافعية الداخلية والضبط بالتقمص هناك نمط آخر يعتبر متنبئا جيدا للولاء التنظيمي ألا وهو الدافعية الخارجية ذات الضبط المستدخل. أي أن ولاء العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج واخلاصهم ورغبتهم في البقاء فيها، يعتمد على ما يمنحه العمل من فرص لإثبات أنفسهم وإظهار قدراتهم وذكائهم، كما أن توافر مستوى من الدافعية الخارجية ذات الضبط المستدخل لدى العاملين داخل المؤسسة يؤدي بهم إلى الشعور بالاستقرار والهدوء والطمأنينة، مما يعزز استمرارهم في العمل داخل المؤسسة لإحراز غاياتها ورفضهم للتحول والانتقال إلى مؤسسة ثانية نتيجة اقتناعهم بعملهم الآني. كما أن الأفراد الذين يتصفون بالدافعية الخارجية ذات الضبط المستدخل مهتمين بأداء أعمالهم بطريقة جيدة ومثالية

للشعور بالفوز وتجنب الشعور بالخيبة والتوتر من جهة وعدم فقدان سمعتهم من جهة ثانية، وبالتالي العمل الذي يمنح للعاملين الشعور بالراحة والسكينة والاجادة والاهتمام، والذي يضمن للعاملين الفلاح والنجاح في المستقبل من شأنه أن يدعم درجة الرضى والولاء للمؤسسة التي يعملون بها. أما في حالة لم تمنح المؤسسة للعاملين الفرص لإثبات أنفسهم وإظهار قدراتهم وذكائهم في انجاز المهام، فإنه ينجم عن ذلك انخفاض في الدافعية الخارجية ذات الضبط المستدخل، وظهور نتائج سلوكية سلبية كالشعور بالخيبة وتأنيب الضمير وعدم الراحة والتوتر والاضطراب والضغط بالإضافة إلى الشعور بالإهمال والتراخ، مما يؤدي إلى تراجع شغف العمال للعمل وعدم إقبالهم عليه وانخفاض مشاعر الإخلاص والانتماء لديهم. وبالرجوع إلى الرصيد العلمي نجد أن هناك العديد من الدراسات التي تؤيد هذه النتيجة منها:

دراسة "بلي" وزملائه سنة (1990) حول العلاقة بين أنماط الدافعية والرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة توزيع الرسائل والطرود والتي توصلوا من خلالها إلى أنه توجد علاقة بين الدافعية الخارجية ذات الضبط المستدخل والرضا الوظيفي. لكن هناك اختلاف في شدة العلاقة حيث كانت منخفضة (ضعيفة). وتتفق كذلك مع احدى نتائج دراسة "جفال" (2006) في دراسة له حول أنماط الدافعية وعلاقتها بالرضا عن العمل لدى عمال المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت في ولاية الجزائر العاصمة، حيث أثبت وجود علاقة متوسطة بين الدافعية الخارجية ذات الضبط المستدخل والرضا عن العمل. لكن هناك اختلاف في اتجاه العلاقة حيث كانت العلاقة بين الضبط المستدخل والرضا عن العمل عكسية (سالبة).

وهي ما كانت كذلك موضع اتفاق مع احدى نتائج دراسة " طويل" (2008) حول الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الإطارات لدى العاملين في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية بالرويبة، والتي توصلت من خلالها إلى أنه توجد علاقة بين الدافعية الخارجية ذات الضبط المستدخل والرضا والوظيفي والتي تؤثر على أداء الإطارات.

وعلى غرار ما تم ذكره سابقا قد أظهرت نتائج الدراسة الحالية أيضا أن أقوى أبعاد الولاء التنظيمي ارتباطا بالدافعية الخارجية ذات الضبط المستدخل هو بعد الولاء

المعياري، بقيمة ارتباط موجبة ومتوسطة والتي قدرت بـ (0.52). وهذا يتفق مع ما أكده ماير وألن، حيث أكدا أن الولاء المعياري للفرد ناتج عن القيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد، إضافة الى شعوره بالمسؤولية والواجب اتجاه المنظمة والعاملين بها من جهة (الزبيدي وآخرون، 2015، ص. 121) وعن الشعور بالذنب والأسف فيما لو ترك المؤسسة من جهة أخرى. (العسالي، 2016، ص.235)

7-تفسير ومناقشة نتائج الفرضية السابعة: والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين الدافعية الخارجية ذات الضبط الخارجي ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة عند العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج، لكن بناء على النتائج الواردة في الفصل السابق تبين وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) بين المتغيرات المدروسة، ويتبين من خلال قيمة معامل الارتباط الكلي التي بلغت (0.47)، وأن طبيعة العلاقة موجبة ومتوسطة، ، ونفسر هذه النتيجة من خلال القول أن الدافعية الخارجية ذات الضبط الخارجي تعد كذلك متنبئا جيدا للولاء التنظيمي. أي أن ولاء العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج واخلاصهم ورغبتهم في البقاء فيها يتوقف على ما يوفره العمل من اشباع لحاجاتهم الخارجية كالزيادة في الأجور وتوفير فرص للترقية ومنح المكافآت، فإن توافر مستوى من الدافعية الخارجية ذات الضبط الخارجي لدى العاملين داخل المؤسسة يؤدي بهم إلى الشعور بالرضى والاستقرار، مما يعزز استمرارهم في العمل داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها ورفضهم للانتقال إلى مؤسسة ثانية. وهذا إبصارا لأهمية المؤسسة الذي ينتسبون اليها وما تمنحه لهم من تحفيزات ملاءمة لهم، كما التمسنا من الدراسة الميدانية أن الأفراد الذين يتصفون بالدافعية الخارجية ذات الضبط الخارجي يقدمون على أداء أعمالهم بطريقة جيدة. خوفا من فصلهم من العمل ونتيجة لوجود مشرف يراقبهم، وبالتالي العمل الذي تكون فيه الاثابة والجزاء والذي يحسن من الظروف المادية للعاملين ويمنح لهم فرص للترقية والتقدم من شأنه أن ينمي ثقة العمال بمرؤوسهم وهذا ما يعزز من ارتباطهم بالمؤسسة التي يعملون بها وزيادة ولائهم لها. أما في حالة لم تمنح المكافآت والعلاوات للعاملين ولم توفر لهم فرص ترقية عادلة وموضوعية نتيجة تتدخل المحسوبية والجهوية فيها، فإنه يترتب عن ذلك نتائج سلوكية سلبية كضعف روح المبادرة لدى العمال

وتراجع حماسهم للعمل وعدم إقبالهم عليه وانخفاض مشاعر الولاء والانتماء لديهم، وهذا قد يؤثر سلبا على مستقبل المنظمة والعاملين. وبالرجوع إلى الرصيد العلمي نجد أن هناك العديد من الدراسات التي تؤيد هذه النتيجة منها:

دراسة "بلي" وزملائه سنة (1990) حول العلاقة بين أنماط الدافعية والرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة توزيع الرسائل والطرود والتي توصلوا من خلالها إلى أنه توجد علاقة بين الدافعية الخارجية ذات الضبط الخارجي والرضا الوظيفي. وكذلك دراسة "باربتو" زملائه (2001) حول علاقة الدوافع الضمنية بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الشركات التعاونيات الزراعية في ولايات الوسط الغربي الأمريكي، والتي أبرزت أنه توجد علاقة بين الدوافع الخارجية وسلوك المواطنة التنظيمية.

كما تشابهت نتائج هذه الدراسة أيضا مع جزء من نتائج دراسة "روبرتس" (2005)، الموسومة بـ العلاقة بين المكافآت والتقدير وبين الدافعية في احدى شركات التأمين في مقاطعة الكاب الغربية، والتي أبرزت العديد من النتائج منها: توجد علاقة بين المكافآت (الترقية) ودافعية العاملين نحو العمل ومستوى أدائهم ورضاهم الوظيفي.

نفس النتيجة توصل إليها "مقران جفال" (2006) في دراسة له حول أنماط الدافعية وعلاقتها بالرضا عن العمل لدى عمال المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت في ولاية الجزائر العاصمة، حيث أثبت وجود علاقة بين الدافعية الخارجية ذات الضبط الخارجي والرضا عن العمل، لكن هناك اختلاف في اتجاه وقوة العلاقة حيث كانت سالبة وقوية. وهو ما كان كذلك موضع اتفاق مع إحدى نتائج دراسة "طويل كريمة" (2008) حول الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الإطارات لدى العاملين في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية بالرويبة والتي توصلت من خلالها إلى أنه توجد علاقة بين الدافعية الخارجية ذات الضبط الخارجي والرضا والوظيفي والتي تؤثر على أداء الإطارات.

لقد تشابهت نتائج هذه الدراسة أيضا مع نتائج دراسة "هادي وآدي" (2010)، الموسومة بخصائص الوظيفة كعامل منبئ لدافعية العمل والرضا الوظيفي للموظفين في البنوك في مدينة روالبندي في باكستان، والتي أبرزت العديد من النتائج منها: توجد علاقة بين هوية الوظيفة والتغذية العكسية والدافعية الخارجية.

وتتفق نتائج دراستنا أيضا مع ما توصل اليه Barbuto and Story في دراسة لهما سنة (2011) حول علاقة دافعية العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من الموظفين لأربع شركات مختصة في الصناعة الزراعية في نبراسكا، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة بين الدافعية الخارجية وسلوك المواطنة. لكن تتعارض معها في اتجاه العلاقة والتي كانت عكسية.

في حين تختلف نتائج الدراسة الحالية مع جزء من نتائج دراسة "بوزيد" (2011) حول علاقة أنماط الدافعية للتعلم باستراتيجيات التعلم (المعرفية والماوراء معرفية) لدى الطلبة الجامعين حيث توصلت الى أنه لا توجد علاقة بين الدافعية الخارجية وكل من الاستراتيجيات المعرفية. والاستراتيجيات الماوراء معرفية.

تتفق أيضا نتائج هذه الدراسة مع جزء مما توصل إليه "جدال سعيد" (2012) في دراسة له بعنوان علاقة مستوى الأداء المهني بأنماط الدافعية لدى عينة من الإطارات والفنيين العاملين في شركة Renadial للعيادات المتخصصة في معالجة امراض الكلى وتصفية الدم الاصطناعي بالجزائر حيث توصل الى أنه توجد علاقة موجبة بين الدافعية الداخلية والأداء المهني، لكن هناك اختلاف في شدة واتجاه العلاقة اذ كانت العلاقة قوية وسالبة. وتتفق كذلك مع احدى نتائج دراسة "جفال ودوقة" (2016) حول علاقة أنماط الدافعية بالصحة النفسية للعامل في ضوء نظرية العزم الذاتي والتي توصلا من خلالها إلى وجود علاقة موجبة ومتوسطة بين الدافعية الخارجية والارتياح النفسي، كما تتفق مع في نتيجة أخرى والمتمثلة في وجود علاقة بين الدافعية الخارجية والضيق النفسي، لكن هناك اختلاف في شدة واتجاه العلاقة اذ كانت العلاقة ضعيفة وعكسية.

كما قد تتشابه نتائج الدراسة الحالية مع احدى نتائج دراسة "اليازيدي ولوزان"ي (2016) التي تناولت علاقة أبعاد الدافعية الاكاديمية واستراتيجيات حل المشكلات لدى طلبة السنة الأولى جامعي بجامعة الجلالي بونعامة بولاية خميس مليانة، والتي أظهرت وجود علاقة موجبة بين الدافعية الخارجية واستراتيجيات حل المشكلات. لكن تختلف عنها في شدة العلاقة التي كانت ضعيفة.

كما تتداخل نتائج دراستنا مع ما جزء من نتائج دراسة "البصير" (2018) حول دوافع العمل وتأثيرها على ابداع العاملين (بالتطبيق على جهاز تنظيم شؤون السودانيين العاملين بالخارج) فقد توصل من خلالها الى أن هناك علاقة دوافع العمل وأجور العاملين.

نفس الشيء توصل اليه الأحمدي في دراسة له سنة (2004) حول الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة لدى الممرضين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض حيث أشار الى أن هناك علاقة موجبة بين الدخل الشهري والولاء التنظيمي.

لكن نتائج دراستنا هذه اختلفت مع احدى نتائج دراسة "المحتسب وجعلود" سنة (2007) حول أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل فلسطين حيث توصلا الى أنه لا توجد علاقة بين الراتب الشهري ومستوى الولاء التنظيمي، لكن أظهرت العلاقة في مستوى الولاء الاستمراري والمعياري ولم تظهر في مستوى الولاء المعياري.

وهي ما كانت كذلك موضع اتفاق مع احدى نتائج دراسة "داروليا" وآخرون (2010) حول الدعم التنظيمي المدرك كمحددات للأداء الوظيفي العمل وتوصلوا من خلالها الى أن الحوافز المادية لها صلة وثيقة يتوقع الأداء المهني.

كما تتداخل نتائج دراستنا مع احدى نتائج دراسة "بن بريكة وهيشر" (2018) حول مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الاستشفائية –دراسة حالة- مستشفى زيوشي محمد طولقة بسكرة فقد توصلا الى أنه توجد علاقة بين الحوافز المادية وكل من الولاء المستمر والمعياري. في حين اختلفت معها في نتيجة أخرى هي عدم وجود علاقة بين الحوافز المادية والولاء العاطفي. وكذلك مع احدى نتائج دراسة "حصباية وبورقبة" (2020) التي هدفت الى تبيان العلاقة القائمة بين أبعاد تمكين العاملين وأبعاد الولاء التنظيمي عن طريق القيام بدراسة حالة مديرية التجارة بولاية الجلفة والتي أظهرت وجود علاقة بين الرواتب وارتفاع مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة.

كما أكد كل من "زحزاح وعشاوي " (2020) في دراسة لهما حول بيئة العمل الداخلية وأثرها على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز الأغواط، أنه تؤثر الظروف المادية كالأجر على تعزيز الولاء التنظيمي.

وعلى غرار ما تم ذكره سابقا قد أظهرت نتائج الدراسة الحالية أيضا أن أقوى أبعاد الولاء التنظيمي ارتباطا بالدافعية الخارجية ذات الضبط الخارجي هو بعد الولاء الاستمراري، بقيمة ارتباط موجبة وقوية والتي قدرت بـ (0.61). وهذا يتفق مع ما أشار إليه "ماير وألن" (1990)، حيث أشارا إلى أن الولاء الاستمراري للفرد داخل المنظمة يتأثر بالقيمة الاستثمارية والعوائد التي يمكن أيحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بمنظمة أخرى. (العياشي، 2019، ص.86) وهذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحققها من استمراره في المنظمة. (السياني، 2015، ص. 125)

8-تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثامنة: والتي تنص على أنه لا توجد علاقة بين اللادافعية ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة، ومن خلال اختبار طبيعة العلاقة باستخدام معامل الارتباط بيرسون تحصلنا على معامل ارتباط بين المتغيرات المدروسة بـ (-0.013) وهي قيمة غير دالة احصائيا. وهذه النتيجة يمكننا تفسيرها من خلال القول أن اللادافعية لا تؤثر على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج وهذه النتيجة منطقية حيث أن مستوى اللادافعية لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريج منخفض جدا تكاد تكون منعدمة وهذا ما قد يكون سببا في عدم بروز العلاقة. وبالرجوع إلى الرصيد العلمي نجد بعض الدراسات حسب علمنا اتفقت نتائجها بالنسبة لعدم وجود علاقة بين اللادافعية والظواهر الايجابية منها كل من دراسة "جفال ودوقة" (2016). الموسومة بـ بعلاقة أنماط الدافعية بالصحة النفسية للعامل في ضوء نظرية العزم الذاتي والتي توصل من خلالها إلى أنه لا توجد علاقة بين اللادافعية والارتياح النفسي. ودراسة "ديسي وريان" (1985) حيث توصلوا إلى نفس النتيجة أي أن أنماط الدافعية الصادرة عن العزم الذاتي ضعيف كاللادافعية التي تؤدي في معظم الأحيان إلى نتائج سلبية ودراسة Ryanو Connel (1989) حيث توصلوا أن اللادافعية مرتبطة بدرجة كبيرة

بالمظاهر السلبية للصحة كالقلق النفسي مقارنة بالمظاهر الإيجابية. (جفال ودوقة، 2016، ص.12) وهذا ما يؤكده "عزت راجح" (1990) حيث أشار إلى أن احباط دوافع الفرد يحيل بينه وبين التعبير عن نفسه بصورة موصولة، مما يؤثر على صحته النفسية ويجعلها تضطرب. ويرى كل من Lens & Decruyenaere سنة (1991) أن نقص الدافعية أو غيابها لدى الأفراد يؤدي إلى ندم يستمر معهم مدى الحياة، بالإضافة إلى الشعور بتأنيب الذات وبسبب نقص الدافعية، كما قد يرسبون في أداء أعمالهم وهذا ما تبدو نتائجه في تصور سالب للذات. (الشريف، 2009، ص ص. 103-105)

في حين نجد هذه النتيجة تختلف عن احدى نتائج دراسة "بلي" وزملائه سنة (1990) حول العلاقة بين أنماط الدافعية والرضا الوظيفي لدى عينة من العاملين بشركة الرسائل والطرود حيث توصلوا من خلالها إلى وجود علاقة سلبية بين اللادافعية والرضا الوظيفي أي كلما زادت اللادافعية انخفض الرضا الوظيفي والعكس صحيح. وكذلك مع دراسة "مقران جفال" (2006) التي هدفت إلى الكشف عن العلاقة القائمة بين أنماط الدافعية وفق نظرية العزم الذاتي ومستوى الرضا عن العمل لدى عمال المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت في ولاية الجزائر العاصمة والتي انتهت الى وجود علاقة متوسطة وسالبة بين اللادافعية والرضى الوظيفي.

كما تختلف أيضا مع جزء من نتائج دراسة "بوزيد" (2011) التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين أنماط الدافعية للتعلم باستراتيجيات التعلم (المعرفية والماوراء معرفية) لدى الطلبة الجامعيين وتوصلت من خلالها إلى وجود علاقة سالبة بين اللادافعية والاستراتيجيات المعرفية والميتا معرفية. وكذلك دراسة "جدال" (2012) حول علاقة الأداء المهني بأنماط الدافعية لدى عينة من الإطارات والفنيين العاملين بشركة Renadial للعيادات المتخصصة في معالجة أمراض الكلى وتصفية الدم الاصطناعي والتي توصل من خلالها إلى وجود علاقة قوية وسلبية بين اللادافعية والأداء المهني.

تختلف أيضا مع احدى نتائج دراسة "اليازيدي ولوزاني" (2016) والتي هدفت إلى محاولة الكشف عن العلاقة القائمة بين أبعاد الدافعية الاكاديمية

واستراتيجيات حل المشكلات لدى عينة من طلبة السنة الأولى جامعي بجامعة الجلالي بونعامة بولاية خميس مليانة والتي انتهت بوجود علاقة عكسية بين اللادافعية واستراتيجيات حل المشكلات.

9-تفسير ومناقشة عامة للنتائج:

حاولنا من خلال هذه الدراسة الوقوف على طبيعة العلاقة بين الدافعية وفق نظرية العزم الذاتي بمستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، الاستمراري، المعياري) وفق نموذج ماير وألن. حيث وبعد الإحاطة النظرية لموضوع الدراسة بشقيه اسقطت الباحثة تلك الجوانب من خلال دراسة تطبيقية على العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج، فقد طبقت عليهم الأداة الأساسية للدراسة، وبعد المعالجة الإحصائية للمعطيات والبيانات المحصل عليها بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss24)، وعرضها وتحليلها تم التوصل إلى وجود علاقة بين كل من الدافعية الداخلية، الضبط بالتقمص، الضبط المستدخل، الضبط الخارجي ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة العاطفي المعياري، الاستمراري، في حين لم تثبت العلاقة بين اللادافعية و مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة. وهذه النتائج يمكننا تفسيرها من خلال القول أن العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج يؤدون أعمالهم أحيانا تحت تأثير الدافعية الجوهرية وأحيانا تحت تأثير الدافعية الخارجية. فالأجر والمكافآت والعلاوات والترقيات مهمة لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج وذلك من أجل تحسين ظروف معيشتهم، لكن بمقابل ذلك لا تكفي وحدها لشعورهم بالاستقرار والراحة والرضا، وإنما يحتاجون إلى الشعور بالاستقلالية والكفاءة والأهمية وتحقيق الذات من خلال النشاط الذي يقومون به. وبالتالي الحوافز المادية والمعنوية ضرورية لإثارة دوافع العاملين داخل المؤسسات وذلك من أجل تحقيق استقرارهم في العمل وعدم تفكيرهم في تركه والتسرب منه مما يؤدي إلى تعزيز ولائهم التنظيمي بأبعاده العاطفي والاستمراري والمعياري. حيث كلما كانت دافعية العاملين الداخلية والخارجية أعلى كلما كان مستوى ولائهم واخلاصهم للمؤسسة أعلى. وبالرجوع إلى الرصيد العلمي نجد أن هناك العديد من الدراسات التي تؤيد هذه النتيجة منها:

دراسة "بلي" وزملائه سنة (1990) حول العلاقة بين أنماط الدافعية والرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة توزيع الرسائل والطرود والتي توصلوا من خلالها الى أنه توجد علاقة بين الدافعية بأنواعها والرضا الوظيفي. وكذلك دراسة "باربتو" زملائه (2001) حول علاقة الدوافع الضمنية بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الشركات التعاونيات الزراعية في ولايات الوسط الغربي الأمريكي، والتي أبرزت أنه توجد علاقة بين الدوافع بشقيها وسلوك المواطنة التنظيمية.

كما تتداخل نتائج دراستنا مع ما جزء من نتائج دراسة "روبرتس" (2005) حول العلاقة بين المكافآت والتقدير في زيادة دافعية العاملين، فقد توصل من خلالها إلى أن هناك علاقة بين المكافآت والتقدير وبين دافعية العاملين نحو العمل ومستوى أدائهم ورضاهم، فكلما كانت دافعية العاملين ومستوى رضاهم أعلى كلما كان مستوى أدائهم وانتاجيتهم أعلى.

نفس النتيجة توصل إليها "مقران جفال" (2006) في دراسة له حول أنماط الدافعية وعلاقتها بالرضا عن العمل لدى عمال المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت في ولاية الجزائر العاصمة، حيث أثبت وجود علاقة بين الدافعية الداخلية والخارجية والرضا عن العمل. كذلك كانت موضع اتفاق مع نتائج دراسة "طويل كريمة" (2008) حول الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الإطارات لدى العاملين في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية بالرويبة، والتي توصلت من خلاله إلى أنه توجد علاقة بين الدافعية بشقيها والرضا والوظيفي والتي تؤثر على أداء الإطارات.

لقد تشابهت نتائج هذه الدراسة أيضا مع إحدى نتائج "البشابشة والحراحشة" (2011)، الموسومة بأثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظات جنوب الأردن، والتي أبرزت العديد من النتائج منها: تؤثر أنواع الدافعية في سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها.

وتتفق نتائج دراستنا أيضا مع ما توصل اليه Barbuto and Story في دراسة لهما سنة (2011) حول علاقة دافعية العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من الموظفين لأربع شركات مختصة في الصناعة الزراعية في نبراسكا، وقد

أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الدافعية بشقيها (الداخلية/ الخارجية) وسلوك المواطنة التنظيمية.

كما تتفق أيضا نتائج هذه الدراسة مع ما توصل إليه "جدال سعيد" (2012) في دراسة له بعنوان علاقة مستوى الأداء المهني بأنماط الدافعية لدى عينة من الإطارات والفنيين العاملين في شركة Renadial للعيادات المتخصصة في معالجة امراض الكلى وتصفية الدم الاصطناعي بالجزائر، حيث توصل إلى أنه توجد علاقة بين الدافعية بأنواعها والأداء المهني. وتتفق كذلك مع نتائج دراسة " karimi" (2014) حول التنبؤ بدافعية العمل من خلال خصائص العمل، والتي توصل من خلالها إلى وجود علاقة بين خصائص العمل والدافعية للعمل.

وقد تتداخل نتائج الدراسة الحالية مع احدى نتائج دراسة "حسيني أعمر" (2016) حول تأثير المثاقفة على الدافعية الذاتية والمشاركة العاطفية للعمال من أصل صيني في الجزائر وانتهت الدراسة الى أن الاشراك التنظيمي هو الذي يؤثر على الدافعية للعمل وليس العكس، فكلما ازدادت درجة الاشراك التنظيمي العاطفي للشخص كلما ازدادت بالمقابل درجة الدافعية الذاتية عنده.

وهي ما كانت كذلك موضع اتفاق مع احدى نتائج دراسة " ألالدي وأوغونتو" (2015) الموسومة: بالدافع وأداء الموظفين في القطاع المصرفي ودوافع العمل وتأثيرها على بداع العاملين بالتطبيق على جهاز تنظيم شؤون السودانيين العاملين بالخارج، وتوصل من خلالها إلى وجود علاقة بين دوافع العمل المعنوية وابداع العاملين.

كما جاءت نتائج دراستنا مشابهة مع ما أشار إليه "ضاهر " (2016) التي توصل من خلالها، إلى أنه توجد علاقة طردية بين خصائص العمل الخمس لهاكمان واولداهام ومستوى الدافعية عند العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة. ومع جزء من دراسة "اليعقوبي" (2018) حول أثر خصائص العمل على الدافعية والرضا الوظيفي للعاملين بشكل عبر الانترنت في مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في قطاع غزة، والتي توصل من خلالها إلى أنه توجد علاقة بين الدافعية وخصائص العمل.

تتفق أيضا نتائج هذه الدراسة مع ما جزء مما توصل إليه كل من "ميلودي وفريوه" (2019) في دراسة لهم حول أثر أنماط الاتصال الداخلي على مستوى دافعية المورد البشري في مؤسسة خدمية، والتي توصلا من خلالها إلى أنه يوجد أثر لبعدي الاتصال الصاعد والأفقي على مستوى الدافعية للمورد البشري.

نفس النتيجة توصل إليها غوتام وزملائه (2004) في دراسة لهم حول سلوك المواطنة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في خمس مؤسسات نبالية، حيث توصلوا إلى وجود علاقة إيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية والولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة. وهو ما كان كذلك موضع تشابه مع احدى نتائج "Tayyab " (2006) في دراسة له بعنوان محددات ومخرجات الالتزام التنظيمي في باكستان، والتي أظهرت أن الرضا والوظيفي يعتبر محددا هاما من محددات الالتزام التنظيمي بمختلف أبعاده العاطفي، المعياري الاستمراري.

وهذا يتفق مع ما أكده "غريب" (2012) في دراسة له بعنوان الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين بالإدارة العامة للمصرف السوري، حيث توصل إلى أنه توجد علاقة موجبة بين الحوافز ومستوى الولاء التنظيمي. وهو ما كان كذلك موضع تشابه مع احدى نتائج دراسة "مالكي" (2016) حول العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير، والتي أظهرت توجد علاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة وأبعاد الصراع وغموض الدور والتدريب الوظيفي.

كما تشابهت نتائج هذه الدراسة أيضا مع بعض نتائج بولبداوي (2019) حول ممارسات الاتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى مستخدمي جامعة اكلي محند اولحاج بالبويرة، والتي توصل من خلالها إلى أنه توجد علاقة بين وسائل الاتصال المكتوبة ومعوقات الاتصال التنظيمي الناشئة عن طبيعة المؤسسة ومستوى الولاء التنظيمي. لكن تختلف عنها في بعض النتائج الأخرى والمتمثلة في عدم وجود علاقة بين وسائل الاتصال غير الرسمي ومعوقات الاتصال الشخصية وبين مستوى الولاء التنظيمي.

استنتاج عام:

لقد تمحور موضوع الأطروحة حول دراسة علاقة الدافعية وفق نظرية العزم الذاتي بمستوى الولاء التنظيمي وفق نموذج ماير وألن، والتي حاولنا من خلالها معرفة فيما إذا كانت هناك علاقة بين كل من الدافعية الداخلية، الضبط بالتقمص، الضبط المستدخل، الضبط الخارجي، اللادافعية و مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده العاطفي، الاستمراري، المعياري، وكذا محاولة معرفة مستوى الدافعية بأنماطها المختلفة ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج في غاية الأهمية يمكن تلخيصها على النحو التالي:

1- تحقق الفرضية الأولى إذ اتضح أن:

- ✓ متوسط نمط الدافعية الداخلية لدى أفراد عينة الدراسة قد بلغ (28.01) بانحراف معياري قدره (4.60)، مما يشير إلى أن العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج يتمتعون بدرجة مرتفعة من الدافعية الداخلية. وقد حل هذا النمط في المرتبة الأولى بين أنماط الدافعية المدروسة
- ✓ متوسط نمط الدافعية الخارجية ذات الضبط بالتقمص لدى أفراد عينة الدراسة قد بلغ (27.61) بانحراف معياري قدره (4.78)، مما يشير إلى أن العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج يتمتعون بدرجة مرتفعة من الضبط بالتقمص. وقد حل هذا النمط في المرتبة الثانية بين أنماط الدافعية المدروسة
- ✓ متوسط نمط الدافعية الخارجية ذات الضبط المستدخل لدى أفراد عينة الدراسة قد بلغ (26.47) بانحراف معياري قدره (6.23)، مما يشير إلى أن العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج يتمتعون بدرجة مرتفعة من الضبط المستدخل. وقد حل هذا النمط المرتبة الرابعة بين أنماط الدافعية المدروسة.
- ✓ متوسط نمط الدافعية الخارجية ذات الضبط الخارجي لدى أفراد عينة الدراسة قد بلغ (26.76) بانحراف معياري قدره (7.19)، مما يشير إلى أن العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج يتمتعون بدرجة مرتفعة من الضبط الخارجي. وقد حل هذا النمط المرتبة الثالثة بين أنماط الدافعية المدروسة.

4- عدم تحقق الفرضية الثانية إذ اتضح أن:

- ✓ متوسط اللادافعية لدى عينة الدراسة قد بلغت (10.93) بانحراف معياري قدره (1.54)، مما يشير الى أن العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج يتمتعون بدرجة منخفضة جدا من اللادافعية. وقد حل هذا النمط المرتبة الأخيرة بين أنماط الدافعية المدروسة.

3-عدم تحقق الفرضية الثالثة إذ اتضح أن:

- ✓ مستوى الولاء التنظيمي الكلي متوسط نسبيا لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج بمتوسط حسابي بلغت قيمته (58.53) وبانحراف معياري قدره (9.68).
- ✓ متوسط بعد الولاء العاطفي لدى عينة الدراسة قد بلغ (19.92) بانحراف معياري قدره (3.46)، مما يشير إلى ولاء عاطفي متوسط نسبيا لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج، وقد حل في المرتبة الأولى بين أبعاد الولاء التنظيمي المدروسة.
- ✓ متوسط الولاء الاستمراري لدى عينة الدراسة قد بلغ (18.94) بانحراف معياري قدره (3.90)، مما يشير إلى ولاء استمراري متوسط نسبيا لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج، وقد حل المرتبة الثالثة بين أبعاد الولاء التنظيمي المدروسة.
- ✓ متوسط الولاء المعياري لدى عينة الدراسة قد بلغ (19.72) بانحراف معياري قدره (3.69)، مما يشير إلى ولاء استمراري متوسط نسبيا لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج، وقد حل المرتبة الثانية بين أبعاد الولاء التنظيمي المدروسة.

4-عدم تحقق الفرضية الرابعة اذ اتضح من نتائج معامل الارتباط:

- ✓ وجود علاقة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) بين الدافعية الداخلية ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج، حيث بلغ معامل الارتباط للولاء التنظيمي ككل (0.534)، وللولاء العاطفي (0.641)، وللولاء الاستمراري (0.24)، وللولاء المعياري (0.542).

5-عدم تحقق الفرضية الخامسة إذ اتضح من نتائج معامل الارتباط:

- ✓ وجود علاقة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) بين الدافعية الخارجية ذات الضبط بالتقمص ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج، حيث بلغ معامل الارتباط للولاء التنظيمي ككل

(0.499)، وللـــولاء العـــاطفي (0.583)، وللـــولاء الاســـتمراري (0.222)، وللـــولاء المعياري (0.518).

6- عدم تحقق الفرضية السادسة إذ اتضح من نتائج معامل الارتباط:

- ✓ وجـود علاقـة دالـة احصـائيا عنـد مسـتوى الدلالـة (0.01) بـين الدافعيـة الخارجيـة ذات الضـبط المسـتدخل ومسـتوى الـولاء التنظيمـي بأبعـاده المختلفـة لـدى العـاملين بمؤسسـة كونـدور بـرج بـوعريريج، حيـث بلـغ معامـل الارتبـاط للـولاء التنظيمـي ككـل (0.50)، وللـولاء العاطفـي (0.36)، وللـولاء الاسـتمراري (0.52)، وللـولاء المعياري (0.40).

7-عدم تحقق الفرضية السابعة إذ اتضح من نتائج معامل الارتباط:

- ✓ وجـود علاقـة دالـة احصـائيا عنـد مسـتوى الدلالـة (0.01) بـين الدافعيـة الخارجيـة ذات الضـبط الخـارجي ومسـتوى الـولاء التنظيمـي بأبعـاده المختلفـة لـدى العـاملين بمؤسسـة كونـدور بـرج بـوعريريج، حيـث بلـغ معامـل الارتبـاط للـولاء التنظيمـي ككـل (0.479)، وللـولاء العـاطفي (0.270)، وللـولاء الاسـتمرا(0.617)، وللـولاء المعيـاري (0.342).

8-تحقق الفرضية الثامنة إذ اتضح من نتائج معامل الارتباط:

- ✓ عـدم وجـود علاقـة دالـة احصـائيا عنـد مسـتوى الدلالـة (0.01) بـين اللادافعيـة ومسـتوى الـولاء التنظيمـي بأبعـاده المختلفـة لـدى العـاملين بمؤسسـة كونـدور بـرج بـوعريريج، حيـث بلـغ معامـل الارتبـاط للـولاء التنظيمـي ككـل (-0.013)، وللـولاء العـاطفي (-0.074)، وللولاء الاستمراري (0.088-)، وللولاء المعياري (0.059-).

9-اتضـح الـولاء العـاطفي أقـوى أبعـاد الـولاء التنظيمـي ارتباطـا بكـل مـن الدافعيـة الداخليـة والدافعية الخارجية ذات الضبط بالتقمص

10-اتضـح أن الـولاء الاسـتمراري أقـوى أبعـاد الـولاء التنظيمـي ارتباطـا بكـل مـن الضـبط المستدخل والضبط الخارجي.

توصيات واقتراحات:

في ضوء النتائج المستخلصة من الدراسة الحالية توصي الباحثة المسؤولين في مؤسسة كوندور برج بوعريريج والباحثين الأكاديميين باتباع التوصيات والاقتراحات الآتية:

أولا–توصيات للمسؤولين بمؤسسة كوندور:

–ضرورة الاهتمام بالعمال بتباين فئاتهم باعتبارهم العامل الحيوي، التي تقوم عليه المؤسسات، والعمل على إيجاد آليات تساعدهم على تحقيق واشباع رغباتهم.

–ضرورة تحفيز العاملين معنويا وماديا بهدف اشباع حاجاتهم المختلفة، وضمان بقائهم داخل المؤسسة وزيادة مستوى ولائهم التنظيمي.

–ضرورة تنويع الاثارة داخل بيئة العمل، لأن ذلك يزيد من الدافعية الداخلية للعاملين.

-التركيز على اشباع الحاجات العليا للعاملين، لأن لها علاقة بالدافعية الداخلية

– تقدير مجهودات العاملين المتميزين وذلك من خلال ارسالهم لاستكمال دراساتهم

–محاولة الفهم الجيد لسلم العزم الذاتي وتطبيقه داخل المؤسسة، للانتقال من غياب الدافعية الى الدافعية الداخلية

–ضرورة دعم الاستقلال الذاتي للعاملين من قبل المسؤولين داخل المؤسسة، وذلك نظرا لأهميته للعامل وارتباطه بالولاء التنظيمي وكذا بالأداء والإنتاجية والدافعية الداخلية.

–ترسيخ مفهوم الولاء التنظيمي بالمؤسسة عن طريق القاء ملتقيات وندوات تثقيفية للعاملين، بغرض تزويدهم بالمعرفة النظرية والتطبيقية إزاء أهمية الولاء التنظيمي وأهمية الدافعية وفوائدهما وأثارهما على الفرد والمؤسسة على حد سواء.

– ضرورة اهتمام المسؤولين بفهم سلوك العاملين داخل المؤسسة، والاهتمام بالجانب الإنساني ومراعاة الحاجات النفسية والاجتماعية لهم.

–ضرورة قساس مستوى الدافعية والولاء التنظيمي لدى العاملين من حين لآخر، لأن الدافعية والولاء المرتفع يؤديان الى زيادة الأداء وانخفاض نسبة التغيب.

–تعزيز وزيادة مستويات الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة للعاملين داخل المؤسسة، عن طريق منح مكافآت وحوافز تنافسية.

-ضرورة التحاور مع العاملين والأخذ بعين الاعتبار أراءهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، لتنمية روح الإخلاص والتفاني في العمل، وضمان عدم انتقالهم للعمل بمؤسسات أخرى.

-عقد دورات تدريبية شهرية داخل كل وحدة انتاجية من وحدات المؤسسة، يتم فيها تدريب العاملين خاصة المنفذين على كيفية استخدام الأجهزة والآلات الصناعية الحديثة.

-اجراء استقصاءات دورية للوقوف على مستوى الدافعية ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة لمعرفة نقاط القوة للحفاظ عليها ونقاط الضعف لمعالجتها ووضع برامج تدريبية تهدف إلى تحسين مستويات الدافعية والولاء التنظيمي.

ثانيا-اقتراحات للباحثين والأكاديميين:

-معالجة الموضوع على مجتمعات وعينات أخرى، كإجراء دراسات على العاملين في الفنادق وشركات الاتصالات والبنوك وعلى الضباط وغيرهم.

-اجراء دراسات مماثلة لكن في إطار نظريات أخرى من نظريات الدافعية.

- توسيع مجال البحث بإجراء المزيد من الدراسات في موضوع أنماط الدافعية وفق نظرية العزم الذاتي، وذلك من خلال ربطها بمتغيرات أخرى مثل:

-اجراء دراسات مقارنة لموضوع أنماط الدافعية بين مؤسسات جزائرية ومؤسسات أجنبية.

-تقديم نموذج مقترح للرفع من الدافعية للعمل لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية.

-دراسة علاقة أنماط الدافعية بالاتصال التنظيمي.

-دراسة علاقة أنماط الدافعية بإدارة الجودة الشاملة.

-دراسة أنماط الدافعية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.

-دراسة أثر أنماط الدافعية على التعلم التنظيمي.

-دراسة علاقة أنماط الدافعية بالأمن الوظيفي.

-دراسة أثر أنماط الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية.

-دراسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بأنماط الدافعية.

-التغيير التنظيمي وعلاقته بأنماط الدافعية

خاتمة:

ختاما لما توصلنا اليه يمكننا القول أن الدافعية بمختلف أنماطها وأنواعها أصبحت محور اهتمام علماء علم النفس بشكل عام وعلماء علم النفس الصناعي بشكل خاص، باعتبارها احدى المحركات الديناميكية التي تؤثر على سلوك الأداء داخل المؤسسات، وتسهم في اكتساب خبرات ومهارات جديدة والرفع من مستوى الإنتاجية. ومدام التركيز على هذا الجانب لابد من منحه قدرا من الاهتمام في دراستنا هذه والتي دارت فرضياتها حول الدافعية بشقيها الداخلية والخارجية، تلعب دورا هاما في نجاح المؤسسات على انجاز مهامها، وارتفاع ولاء عمالها بأبعاده المختلفة العاطفي المعياري الاستمراري.

فالاهتمام بموضوع الدافعية لدى العاملين داخل المؤسسة، يعتبر من السبل الأنجح لرفع ولاء العاملين ودفعهم على الأداء المنشود، ويجنب المؤسسة وأفرادها اتخاذ القرارات الخاطئة وسوء تقييم المهمات والواجبات التي قد تنجر عن غياب الدافعية.

وما يمكننا قوله وتأكيده أيضا في النهاية أن النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة تبقى دقيقة في حدود عينة دراستنا، كما أن هذه النتائج لا يمكن الجزم بأنها مطلقة بل من الممكن أن تتغير داخل نفس المؤسسة من زمن لآخر ومن ظروف لأخرى كما قد تتباين من مؤسسة لثانية، لكن يمكن القول أن هذه الدراسة كانت جدية وعلمية، قائمة على انتقاء عينة من العاملين في مؤسسة كوندور برج بوعريريج، وكانت التجربة الميدانية للدراسة كإضافة جديدة لموضوعات الدافعية وفق نظرية العزم الذاتي في المؤسسات ، حيث أظهرت هذه الدراسة تأييدا كليا لنظرية العزم الذاتي، كما ساهمت في فهم أهمية هذه النظرية وفعاليتها في مستوى الولاء التنظيمي. بذلك كانت الإضافة نوعية في مجال علم النفس العمل والتنظيم.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

01-أبـو العـلا، محمـد صـلاح الـدين. (2009). ضـغوط العمـل وأثرهـا علـى الـولاء التنظيمـي. رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.

02-أبو النصر، مدحت محمد. (2005). بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة. ط1. القاهرة: اتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

03-أبو جاسر، صابرين مراد نمر. (2010). أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.

04-أبو رياش، حسين محمد حسين وآخرون. (2006). الدافعية والذكاء العاطفي. ط1. عمان (الأردن): دار الفكر.

05-أبو علام، رجاء محمود. (دس). علم النفس التربوي. الكويت: دار القلم.

06-أبو عيشة، أماني كمال سعيد. (2019). درجة الدافعية لدى المعلمين العاملين في وزارة التعليم العالي: محافظة العاصمة. مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (46)، العدد (02)، الملحق (02).

07-أحمد، حسام قرني. (2018). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات (دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية). المجلة العربية للإدارة، المجلد (38)، العدد (02).

08-أشرف كبير، سليمة. (2016). فعالية برنامج ارشادي للرفع من الدافعية للتعلم لدى الطالبات الجامعيات. أطروحة دكتوراه في علم النفس الاجتماعي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر2 أبو القاسم سعد الله.

09-أل منصور، علي إسماعيل بن إبراهيم. (2019). درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين. مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد (01)، العدد (20).

10-الأزهر، اليعقوبي. (2017). أهمية تحديد المفاهيم في البحث الاجتماعي. في سعيد، عيشور نادية. منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. الجزائر: مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع.

11-البشا، إبراهيم أحمد سليمان. (2017). مفهوم الذات وعلاقته بالتوافق النفسي لدى التلاميذ المراهقين الموهوبين بالمرحلة الإعدادية. مجلة كلية التربية بور سعيد، المجلد (02)، العدد (21).

12-البشابشة، سامر عبد المجيد والحراحشة، محمد أحمد. (2011). أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظات جنوب الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (07)، العدد (04).

13-البصير، محمد. (2018). دوافع العمل وأثرها على ابداع العاملين (بالتطبيق على جهاز تنظيم شؤون السودانيين بالعاملين بالخارج). رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة افريقيا العالمية، الخرطوم.

14-التك، أسيل زهير رشيد أمين والحيالي، سندية مروان سلطان حسن. (2013). دعم الخدمات الاجتماعية ودورها في الولاء التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من الممرضين في اثنان من مؤسسات الصحة في مدينة الموصل. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (03)، العدد (02)

15-الحمداني، مريم بنت سالم بن حمدان. (2009). الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة. رسالة ماجستير في الغدارة التربوية. جامعة مؤتة.

16-الحنفي، عبد الغفار. (2010). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. القاهرة: الدار الجامعية الإسكندرية.

17-الرحاملة، عبد الرزاق والغرام، زكريا أحمد. (2011). السلوك التنظيمي في المنظمات. ط1. عمان (الأردن): مكتبة المجتمع العربي.

18-الركابي، عباس جواد. (2019). ضعف الدافعية المهنية عند مدرسي ومدرسات مادة الفزياء للصف السادس العلمي والتطبيقي والاحيائي، من وجهة نظرهم. مجلة القادسية في الآداب والعلوم التربوية، المجلد (19)، العدد (01).

19-الرواشدة، خلف سليمان. (2007). صناعة القرار المدرسي والشعور بالامن والولاء التنظيمي. (ط1). عمان: دار حامد.

20-الرواشدة، ريم ياسر. (2007). أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية. رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة.

21-الزبيدي، غني دحام تناي وآخرون. (2015). إدارة السلوك التنظيمي. ط 1. عمان: دار غيداء.

22-الزغول، عماد عبد الرحيم والهنداوي، علي فالح. (2014). مدخل إلى علم النفس. ط8. دار الكتاب الجامعي: الامارات العربية المتحدة.

23-الزهراني، عبد الواحد بن سعود. (2004). الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.

24-السقا، عون مفيد عبد الله. (2013). الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

25-السقاف، صفوان أمين وأبو سن، أحمد إبراهيم. (2015). أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي. مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (16)، العدد (01).

26-السياني، قاسم. (2015). قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة (دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة بمحافظة إب). مجلة العلوم الإدارية، جامعة عدن، المجلد (11)، العدد (05).

27-السيد، عثمان فضل وآخرون. (2019). العلاقة بين مفهوم الذات ومفهوم الآخر لدى المعاقين حركيا بولاية الخرطوم. مجلة الناصرية للدراسات الاجتماعية والتاريخية، المجلد (11)، العدد (02).

28-الشبل، رند خالد عبد الله. (2019). مستوى الانغماس الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية في محافظة عنيزة. المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد (35)، العدد (10)، ج (2).

29-الشريف، بندر بن عبد الله. (2009). كيف تنمي الدافعية عند ابنك (الدافعية الذاتية بين تقدير الذات والمكافآت). ط1. القاهرة: مكتبة اتراك.

30-الشعلان، مضاوي محمد. (2014). الدعم التنظيمي المدرك لدوافع العمل لدى الموظفات الاداريات بكلية الأداب بجامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن. المجلة الدولية المتخصصة، المجلد (3)، العدد (12).

31-الشماع، خليل محمد حسن، حمود، خضير كاظم. (2007). نظرية المنظمة. ط3. عمان: دار المسيرة.

32-الشهري، أحمد بن عوض أحمد. (2013). الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: واقعه، ومحدداته، آليات تنميته. أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.

33-الصلاحين، أسامة سليمان علي والاه العطار، عبد الاه. (2019). واقع الالتزام التنظيمي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي المملكة الأردنية الهاشمية – من وجهة نظر الموظفين. مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد (02)، العدد (01).

34-الطائي، يوسف حجيم والعبادي، هاشم فوزي. (2015). إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري. ط1. عمان: دار صفاء.

35-الطجم، عبد الله بن عبد الغني والسواط، طلق بن عوض الله. (2003). السلوك التنظيمي المفاهيم والنظريات والتطبيقات. ط4. المملكة العربية السعودية: دار حافظ.

36-العالول، اياد فتحي. (2016). أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شبكة جوال في قطاع غزة. أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

37-العتيبي، ضرار. (2007). العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن. عمان (الأردن): دار اليازوري.

38-العديلي، ناصر محمد. (1993). إدارة السلوك التنظيمي. ط1. الرياض: مرامر للطباعة الالكترونية.

39-العزاوي، نجم عبد الله وعباس، حسين جواد. (2010). الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. دار اليازوري.

40-العسالي، بلقاسم. (2016). القيادة التحويلية وأثرها على الولاء المعياري، دراسة ميدانية لعينة من الأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة. مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد (7)، العدد (01).

41-العطا، عايدة محمد. (2014). تقدير الذات وعلاقته بالمستوى الاجتماعي الاقتصادي والتحصيل الدراسي لدى طلاب المرحلة الثانوية بمدارس محلية جبل أولياء. رسالة ماجستير في علم النفس التربوي، كلية الدراسات العليـــــا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

42-العظامات، عمر عطا الله والمعلا، نظمي حسين. (2020). الطفو الأكاديمي وعلاقته بالدافعية الداخلية والخارجية لدى طلبة الصف العاشر الأساسي. الملجة العربية للدراسات والأبحاث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد (12)، العدد (01).

43-العميان، محمود سلمان. (2020). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان (الأردن): دار وائل للنشر.

44-العناني، حنان عبد الحميد. (2014). علم النفس التربوي. ط5. عمان: دار صفاء للنشر.

45-العواسا، صالح إبراهيم وجواد، شوقي ناجي. (2016). استراتيجية المنظمة في ضوء المتغيرات الدولية المعاصرة- دراسة وصفية تحليلية ميدانية عن الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن. مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (43)، العدد (01).

46-العياشي، سالم. (2019). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية. أطروحة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة (الجزائر).

47-العياشي، طلال بن مجزع بن عمار والنصيرات، جهاد محمد فيصل. (2009). مصطلح العزم في القرآن الكريم دلالة وورودا. كلية الشريعة، الجامعة الاردينة. متوفر على الرابط: https://www.researchgate.net/profile/Jihad_Alnusairat/publication/308748214_alzm_fy_alqran_alkrym_dlalt_wwrwdaa/links/57f28bf808ae280dd0b563bf / vu 10-12- 2020 a 00:46)

48-الغامدي، عبد المحسن بن عبد الله بن علي. (2011). القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

49-الغرباوي، محمد حسن محمود. (2014). دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة (دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني-قطاع غزة). رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.

50-الغماري، علاء محمد وبن كحله،كريم والفرا، ماجد محمد. (2017). عملية التحفيز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي –دراسة ميدانية الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة جامعة الأزهر-غزة سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد (19)، العدد (01).

51-الكركي، وجدان خليل. (2018). التوجيه الذاتي وعلاقته بالدافعية الداخلية. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الامارات، المجلد (42)، العدد (02).

52-اللوزي، خديجة محمد. (2012). مستويات الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية وأثرها على الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان. رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

53-المحتسب، لينا حسام وجعلود، مروان سعيد. (2007). أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة (الخليل/ فلسطين). مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد (11).

54-المشوط، محمد سعد فهد. (2011). أثر بيئة العمل على الابداع الإداري دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

55-المصري، إيهاب عيسى وعامر، طارق عبد الرؤوف. (2014). السلوك التنظيمي وسلوك النظمة. ط1. د . م. ن: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.

56-المطيري، مشاري بن محمد بن عبد الرحمن. (2011). الدوافع الذاتية وعلاقتها بأداء العاملين بقطاع حرس الحدود بحفر الباطن. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

57-المعاني، أيمن عودة. (1999). الولاء التنظيمي لدى المدربين في الوزارات الأردنية. مجلة الإداري، المجلد (21)، العدد (98).

58-النبهان، موسى. (2005). أساسيات الإحصاء في التربية والعلوم الإنسانية والاجتماعية. ط2. بيروت (الكويت): مكتبة الفلاح.

59-اليازيدي، فاطمة الزهراء ولوزاني، فاطمة الزهراء. (2016). العلاقة بين الدافعية الاكاديمية واستراتيجيات حل المشكلات لدى طلبة السنة الأولى جامعي. المجلة الجزائرية للطفولة والتربية، المجلد (04)، العدد (03).

60-اليعقوبي، عبد الله علي يوسف. (2016). أثر خصائص العمل على الدافعية والرضا الوظيفي للعاملين بشكل حر: دراسة حالة على العاملين بشكل حر عبر الانترنت في مجال تكنولوجيا المعلومات في قطاع غزة رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.

61-أولا حيمودة، عبد اللطيف وابن مير، محمد الطيب وطويطي، مصطفى. (2017). تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائية: دراسة اتجاهات عينة من موظفي تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبويرة. مجلة رؤى اقتصادية، المجلد (07)، العدد (12).

62-بابا، أمحمد. (2017). حدود النظرية النحوية وعلاقتها بنظرية العامل. مجلة علوم اللغة العربية وآدابها، المجلد (09)، العدد (01).

63-باهي، مصطفى حسين وشلبي، أمينة إبراهيم. (1999). الدافعية نظريات وتطبيقات. ط1. القاهرة: مركز الكتاب.

64-بدوي، سليمان عبد الوهاب الشحات. (2019). العزيمة والرخصة وأثرهما في الفروع الفقهية. مجلة الشريعة والقانون، العدد (34)، الجزء (01).

65-برباوي، كمال وقناشي، آمنة. (2019). علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي-دراسة حالة مؤسسة الجزائر للمياه وحدة بشار. مجلة اقتصاد المال والاعمال JFBE، المجلد (03)، العدد (02).

66-برنوطي، سعاد نائف. (2007). إدارة الموارد البشرية. ط2. د. م. ن: دار وائل للنشر.

67-بطاح، أحمد. (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. ط1. عمان (الأردن): دار الشروق.

68-بلطرش، حياة وجميل، أحمد. (2019). أبعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسة الاقتصادية. مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد (10)، العدد (03)

69-بن بريكة، عبد الوهاب وهيشر، سميرة. (2018). مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الاستشفائية. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد (03)، العدد (05).

70-بن دحو، سمية وقدور بن عباد، هوارية. (2020). الولاء التنظيمي لدى موظفي الجمارك وعلاقته بالخصائص الشخصية. مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، المجلد (09)، العدد (03)

71-بنوناس، صباح. (2016). أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي. أطروحة دكتوراه في علوم التسييـــــر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

72-بني يونس، محمد محمود. (2007). سيكولوجيا الدافعية والانفعالات. ط1. عمان (الأردن): دار المسيرة.

73-بوتيقار، هاجر وزايد، مراد. (2017). أثر الأنماط القيادية على دافعية الافراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية. مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد (07)، العدد (10).

74-بوتيقار، هاجر. (2008). الدافعية لدى عمال المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل التحول نحو اقتصاد السوق. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي.

75-بوخلوة، باديس وبن قرينة، محمد حمزة. (2013). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي. مجلة الباحث، المجلد (13)، العدد (13).

76-بوذينة، بلال. (2019). تأثير الأنشطة البدنية والرياضية على مستوى تقدير الذات لدى المعاقين حركيا. مجلة العلوم الإنسانية، المجلد (06)، العدد (02).

77-بوزيد، عائشة. (2011). علاقة أنماط الدافعية للتعلم باستراتيجيات التعلم (المعرفية والماوراء معرفية) لدى الطلبة الجامعيين. رسالة ماجستير في تخصص علم النفس المدرسي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2.

78-بوعطيط، سفيان. (2018). الولاء التنظيمي: تنمية استراتيجية هادفة للتأثير في أداء الأفراد والمنظمات. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد (11)، العدد (01).

79-بوقرة، عواطف وبوقرة، حليمة (2017). التمكين الإداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي. مجلة الـــــرواق، المجلد (03)، العدد (01).

80-بوكنوس، عائشة. (2011). الدافعية للتعلم، أسباب انخفاضها، وعوامل تنشيطها لدى المتعلمين. مجلة معـــارف، قسم 2، الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (06)، العدد (11).

81-بولبداوي، علي. (2019). ممارسات الاتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة على عينة من مستخدمي الجامعة. أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.

82-جبريل، فاروق السعيد وآخرون. (2003). المدخل الى علم النفس. مصر: عامر للطباعة والنشر. http://www.univ-oeb.dz/fsesnv/wp-content/uploads/2019/07/%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B5%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%8A%D9%86%D8%A7%D8%AA-%D9%88%D8%A7%D9%86%D9%88%D8%A7%D8%B9%D9%87%D8%A7.pdf / vu 17-10- 2020 a13:10)

83-جديدي، عفيفة. (2014). الدافعية أهميتها ودورها في عملية التعلم. مجلة معارف جامعة البويرة، المجلد 09، العدد 17.

84-جراد، علياء والصيفي، فاطمة. (2019). إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي. مصر: جامعة الإسكندرية للنشر كلية التجارة الفرقة 3.

85-جرغون، إيهاب عبد الله. (2009). واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي. رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجـــــارة، الجامعة الإسلامية فلسطين.

86-جفال، مقران ودوقة، أحمد. (2016). علاقة أنماط الدافعية بالصحة النفسية للعامل في ضوء نظرية العزم الذاتي. مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، المجلد (04)، العدد (08).

87-جفال، مقران. (2006). أنماط الدافعية وعلاقتها بالرضا عن العمل. رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر2.

88-جلاب، احسان دهش. (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. ط1. عمان: دار صفاء.

89-جناد، عبد الوهاب. (2014). الكفاءة الاجتماعية وعلاقتها بالدافعية للتعلم ومستوى الطموح. أطروحة دكتوراه في علم النفس المدرسي وتطبيقاته، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران.

90-جواد، شوقي ناجي. (2006). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال قضايا معاصرة في الإدارة الاعمال. ط1. عمان (الأردن): دار الحامد.

91-جيدال، سعيد. (2012). علاقة مستوى الأداء المهني بأنماط الدافعية. رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2.

92-حاج أحمد، كريمة. (2018). العلاقات العامة وتطبيقاتها للتكنولوجيات الحديثة في المؤسسات الاتصالية (مؤسسة أوريدو للاتصالات نموذجا). أطروحة دكتوراه في الاعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2.

93-حريم، حسين. (2009). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. ط2. عمان: دار حامد.

94-حسن، عبد المحسن أحمد حاجي. (2010). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

95-حسونة، فيصل. (2011). إدارة الموارد البشرية. عمان (الأردن): دار أسامة.

96-حصباية، رحمة مجدة وبورقبة، قويدر. (2020). تحديد الأهمية النسبية لأبعاد تمكين العاملين في تعزيز و تعظيم الولاء التنظيمي في المنظمة باستخدام التحليل الهرمي لنظرية القرار – دراسة حالة مديرية التجارة. المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، المجلد (14)، العدد (01).

97-حلس، صقر محمد أكرم. (2012). دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين حالة دراسية على بلدية غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.

98-حلو علي، رحيم آخرون. (2018). الدافع المعرفي وعلاقته بالكفاءة المهنية لمعلمي التربية الرياضية. مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد (12)، المجلد (03).

99-حمادات، محمد حسن محمد. (2008). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية. ط1. عمان: دار الحامد.

100-حنتوش، عيوف ذنون. (2012). السمات الدافعية وعلاقتها بالاستجابة الانفعالية لدى لاعبي كرة السلة المشاركين في بطولة غرب آسيا. مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد (18)، العدد (59).

101-خزعل، بضير خلف. (2019). واقع تطبيق أبعاد جودة خدمة التعليم العالي وأثرها في تنمية الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية استطلاعية لعينة من تدريسي جامعة كركوك. مجلة اقتصاد المال والأعمال JFBE، المجلد (03)، العدد (01).

102-خليفة، عبد اللطيف محمد. (2000). الدافعية للانجاز. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

103-خيري، أسماء. (2020). العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع المؤسسة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة.

104-درة، عمر محمد. (2011). استراتيجيات التعلم المستمر وأثرها في الولاء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات حلب الحكومية. أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب.

105-دغفل، فاطمة وبن رجم عبد الغفار و منصوري حمزة. (2017)، أثر استخدام الاتصال الإداري على الولاء التنظيمي للموظفين في المؤسسة (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة خلال سنة 2017. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد (03)، العدد (05).

106-دلال، سامية. (2019). علاقة قلق المستقبل بالدافعية للتعلم وانعكاسها على التوافق الدراسي – اقتراح برنامج ارشادي للتخفيف من قلق -تلاميذ مستوى ثانية ثانوي. أطروحة دكتوراه في الارشاد والتوجيه، جامعة وهران 2.

107-دليلي، لحسن وخميس، محمد سليم. (2020). واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية دراسة ميدانية ببعض المؤسسات التعليمية بمدينة ورقلة. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (12)، العدد (06).

108-دوقة، أحمد وآخرون. (2011). سيكولوجية الدافعية للتعلم في التعليمي ما قبل التدرج. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية.

109-ربيع، محمد شحاتة. (2010). علم النفس الصناعي والمهني. ط1. عمان: دار المسيرة.

110-رؤوف، سامي عبد الفتاح وكعيد، عباس ناهي. (2020). الولاء التنظيمي وفق القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية في محافظة واسط. مجلة البحوث التربوية والنفسية، المجلد (17)، العدد (66).

111-ريجيو، رونالد ي. (1999). المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة: حلمي، فارس. ط1. عمان: دار الشرق.

112-زايد، كاشف وآيرن، فريز. (2015). دوافع ممارسة الطلاب للأنشطة الرياضية وفقا لنظرية التقرير الذاتي. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، المجلد (09)، العدد (02).

113-زايد، نبيل محمد. (2003). الدافعية والتعلم. ط1. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.

114-زحزاح، خالد وعيشاوي، وهيبة. (2020). بيئة العمل الداخلية وأثرها على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين. مجلة آفاق علمية، المجلد (12)، العدد (03).

115-زنيني، فريدة. (2013). الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي –دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس-الجزائر –المغرب. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.

116-زواوي، مكرم. (2018). دور القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور برج بوعريريج). أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2.

117-ستي، سيد أحمد. (2017). محددات الرضا والوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل. أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر- سعيدة.

118-سعدي، عربية وماحي، إبراهيم. (2016). الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الأطباء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية 1 نوفمبر 1954 بوهران. مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد (11)، العدد (01).

119-سعدي، عربية. (2017). العلاقة بين مصادر الضغط المهني والولاء التنظيمي على ضوء مستوى الرضا الوظيفي لدى أطباء القطاع العام- المؤسسة الاستشفائية 1 نوفمبر 1954 نموذجا. أطروحة دكتوراه في علم النفس التنظيمي والارغونوميا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2.

120-سلام، يونس. (2020). مقاومة التغيير التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي. أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو.

121-سلطان، محمد سعيد أنور. (2003). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

122-سلمان، هادي عذاب. (2013). دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي. أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس العالمية.

123-سي فضيل، زهية. (2017). تطبيق مبدأ سلطان الإرادة على عقود العمل. مجلة قانون العمل والتشغيل، المجلد (02)، العدد (02).

124-سيد أحمد، يوسف. (2018). تأثير المهارات المقاولاتية لدى الطلبة الجامعيين دراسة باستعمال نمذجة المعادات الهيكلية SEM . أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.

125-سيدي صالح، صبرينة. (2016). دراسة مقارنة لمحددات النجاح في العمل الإداري في اطار نظرية كلنتون ألدلفر للدافعية وفق طبيعة النظام المعتمد-انتاجي، خدماتي. أطروحة دكتوراه في الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2.

126-سيسبان، فاطيمة الزهراء. (2017). فاعلية برنامج ارشادي لتحسين الدافعية للتعلم لدى التلاميذ المعرضين للتسرب المدرسي. أطروحة دكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2.

127-شاهين، ماجد إبراهيم. (2010). مدى فعالية وعدالة نظام تقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والازهر. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.

128-شاويش، نجيب محمود. (2007). إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). ط1. عمان: دار الشروق.

129-شلابي، وليد. (2016). دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة. رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

130-شلبي، وليد وحمريط نوال. (2016). مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية. مجلة الجامع في الدراسات والعلوم التربوية، المجلد (01)، العدد (02).

131-شلش، باسل. (2015). أثر الأنماط القيادية وفقا لنظرية (المسار- الهدف) في مستوى الولاء التنظيمي للموارد البشرية. رسالة ماجستير في إدارة الاعمال التخصصي (MBA)، الجامعة الافتراضية، سوريا.

132-صحراوي، وافية. (2013). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية. أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية، جامعة الجزائر 2.

133-صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2003). السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

134-صواش، عيسى. (2019). مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالإدارة الرياضة. مجلة الابداع الرياضـــي، المجلد (10)، العدد (02)، جزء (02).

135-صوفي، عبد الوهاب. (2013). العقد النفسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في بيئة عمل داخلية متغيرة. أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة وهران السانية، الجزائر.

136-ضاري، ميسون كريم وأحمد، بيداء هاشم جميل. (2016). الدافعية الداخلية الأكاديمية وعلاقتها بإدارة الوقت لدى طلبة جامعة بغداد. مجلة البحوث التربوية والنفسية، المجلد (13)، العدد (51).

137-ضاهر، عدلي محمد شكري. (2016). مستوى الدافعية لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة باستخدام نموذج خصائص العمل. رسالة ماجستير في القيادة والادارة، كلية، جامعة الأقصى.

138-طلحه، المسعود و بدران، دليلة. (2020). التمكين الإداري وعلاقته بالولاء التنظيمي للمورد البشري بالمؤسسة. مجلة دراسات اقتصادية، المجلد (18)، العدد (03).

139-طه، فرج عبد القادر. (2003). أصول علم النفس الحديث. ط3. القاهرة: دار قباء.

140-طه، فرج عبد القادر. (1994). قراءات في علن النفس الطناعي والتنظيمي في الوطن العربي. ط4. القاهرة: دار المعارف.

141-طويل، كريمة (2018). تأثير مستوى الأجر على أنماط الدافعية والرضا الوظيفي. أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2.

142-طويل، كريمة. (2008). الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية بـرويبة. رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2.

143-عاشور، أحمد صقر. (ب. د. س). السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعة.

144-عبادو، خديجة والشايب، محمد الساسي. (2015). الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (07)، العدد (18).

145-عبد الحميد، عبد اللاه صابر. (2019). الدافعية المهنية لممارسة الخدمة الاجتماعية الاكلينكية للممارسين المهنيين. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، المجلد (01)، العدد (48).

146-عبد الخالق، أحمد محمد .(2010). مبادئ التعلم. ط2. مصر: دار المعرفة الجامعية.

147-عبد الرحمان، عبد السلام هاني والزغول، رافع عقيل. (2018). نموذج سببي للعلاقة بين الحاجات النفسية والتوجهات الهدفية والانهماك في التعلم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد (08)، العدد (24).

148-عبد حهليز، خالد وآخرون. (2018). أثر خصائص العمل على الدافعية والرضا الوظيفي للعاملين بشكل حر عبر الانترنت في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (26)، العدد (01).

149-عدنان، سارة ناطق. (2018). أثر خرائط الأفكار في تحصيل الدافعية لدى طالبات الصف الثاني المتوسط في مادة الرياضيات. مجلة ديالي، المجلد (85-2)، العدد (58-2).

150-عرفة، سيد سالم. (2012). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير. الأردن: الراية.

151-عساف، عبد المعطي محمد وعساف، مرزوق راتب. (1999). السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة. عمان (الأردن): دار زهران.

152-عسلي، نور الدين وخوجة، ياسمين وشلالي، هاجر. (2020). أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس دراسة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد (04)، العدد (02).

153-عطار، سعيدة. (2013). الدافعية للانجاز مقابل اللاافعية مقاربة وصفية تحليلية وفق نظرية ديسي وريان. مجلة العلوم الإنسانية، العدد (39).

154-عطايا، نهى. (2016). الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني. أطروحة دكتوراه في علم النفـــــس، كلية التربية، جامعة دمشق.

155-عطية، مصطفى كامل أبو العزم. (2001). مقدمة في السوك التنظيمي. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

156-عفيفي، صديق محمد وعبد الهادي، أحمد إبراهيم. (2003). السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية. ط 10. القاهرة: مكتبة عين الشمس.

157-عكاشة، محمود فتحي وأبو حلاوة، محمد السعيد. (2013). مدخل الى علم النفس. ط3. ب. د. م. ن: مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي.

158-علاء الدين، جهاد محمود. (2010). مدى شيوع ممارسة التعليم المتمركز على المتعلم بين أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الأردنية. المجلة التربوية، المجلد (24)، العدد (95).

159-علي، كريم ناصر، (2017). الولاء التنظيمي لدى تدريسي الجامعة المستنصرية. مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد (23)، العدد (97).

160-عليان، محمد عبد السعيد (2016). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر -غزة.

161-عمارة، سامية. (2006). أنماط المعاملة الوالدية وعلاقته بأنماط الدافعية المدرسية عند المراهق. رسالة ماجستير في علم النفس الاجتماعي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر.

162-عمرون، سليم. (2019). الضغوط المهنية وعلاقتها بالتوافق النفسي ودافعية الإنجاز لدى أساتذة المواد العلمية في مرحلة التعليم الثانوي. أطروحة دكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة المسيلة.

163-عويس، بثينة الياس موسى. (2019). مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس وعلاقته بالأداء المتميز لديهم. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد (45).

164-عياد، مصطفى. (2017). السمات الشخصية (الدافعية الاجتماعية العدوانية) وعلاقتها بدافعية الإنجـــــاز، لممارسي رياضة الكراتيه. أطروحة دكتوراه في علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة عبد الحميد بن باديس (مستغانم).

165-عيسوي، عبد الرحمن محمد. (1982). علم النفس والإنتاج. بيروت: دار النهضة العربية.

166-غالي، محمد أحمد. (2015). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير في إدارة الاعمـــال، الجامعة الإسلامية غزة.

167-غباري، ثائر أحمد. (2008). الدافعية النظرية والتطبيق. ط1. عمان (الأردن): دار المسيرة

168-غراز، الطاهر و بوطوطن، محمد الصالح. (2018). الولاء التنظيمي وعوامل تعزيزه في التنظيمات الحديثة عرض نظري. مجلة حوليات جامعة الجزائر 1، العدد (32)، الجزء الثالث.

169-غريب، معاذ نجيب. (2012). الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي "دراسة ميدانية" على العاملين بالإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري. مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (01)، العدد (39).

170-فراحتية، العيد وزلاقي وهيبة. (2020). أثر التشارك المعرفي على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 01 ص 205، 228

171-فزع، عماد إبراهيم. (2020). التوجهات الدافعية (الداخلية -الخارجية) و علاقتها بسلوك المخاطرة لدى طلبة المرحلة الإعدادية. مركز البحوث النفسية، المجلد (31)، العدد (02).

172-فهمي، مصطفى. (ب.د.س). الدوافع النفسية. ب. د.م. ن: دار مصر للطباعة ومكتبة مصر.

173-قادري، عبد الحفيظ ومرتات محمد. (2019). طرق التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام بعض القوانين الإحصائية وبرامج Exsel وspss وliserel وعواقب الاخلال به أمثلة تطبيقية. مجلة دراسات نفسية وتربوية، المجلد (08)، العدد (01).

174-قالون، جيلالي وعياد، صالح. (2020). أثر التزام الإدارة بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي عبر الرضا الوظيفي: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة أدرار 252-. مجلة الاقتصاد والمناجمنت، المجلد (19)، العدد (01).

175-قميني، حفيظ. (2012). دراسة تحليلية للضغط النفسي عند لاعبي كرة القدم الجزائريين في المنافسات القارية والعربية 2011/ 2012. مجلة الابداع الرياضي، المجلد (03)، العدد (04).

176-قوراري، حنان. (2014). الضغط المهني وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أطباء الصحة العمومية. رسالة ماجستير في علم النفس الاجتماعي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

177-كتاش، مختار سليم. (2015). الكفاءة الوجدانية لدى المعلم وعلاقتها بالدافعية. أطروحة دكتوراه في علوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر.

178-كعبار، جمال. (2011). ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي. رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة.

179-لعلاوي، عماد. (2012). مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية. أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة.

180-ماجد صادق، زانا. (2018). دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الالتزام التنظيمي "دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكادر التدريسي في المعهد التقني بمدينة كوية". مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (8)، العدد (02).

181-مالكي، محمد أمين. (2016). العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لانتاج اللوالب والسكاكين والصنابير –BRC–. رسالة ماجستير في، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2.

182-ماهر، أحمد. (2003). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية.

183-مبراك، موسى. (2017). الدافعية تعريفها، أنواعها، أهميتها وظائفها، نظرياتها، وعلاقتها بالتعلم المدرسي. مجلة المفكر، المجلد (01)، العدد (01).

184-مجاهدي، طاهر. (2018). مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم. الجزائر: دار الباحث.

185-مجذوب، أحمد محمد أحمد قمر. (2015). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا. مجلة رؤى اقتصادية، المجلد (05)، العدد (09).

186-محمدي، عبد القادر. (2016). دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الانتماء التنظيمي. أطروحة دكـــتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

187-محمود، ناجي عبد الستار وجار، مروان عمر. (2019). دور إستراتيجية تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الاكاديمين في جامعة كركوك. مجلة جامعة تكريت للعلوم الاقتصادية والإداريــة، المجلد (15)، العدد (48)، ج (01).

188-محيريق بن الجلاني، فوزي(2020). مدخل لاقتصاد المؤسسة. الوادي (الجزائر): مطبعة الرمال.

189-مزوار، منوبة (2013). أثر الحوافز على الولاء التنظيمي. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس.

190-مزيان، لمياء. (2016). تقنين مقياس الالتزام في العمل على عينة من أساتذة الجامعة الجزائرية. رسالة ماجستير في القياس والتقويم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة وهران (2).

191-ملحم، سامي محمد. (2001). سيكولوجية التعلم والتعليم الأسس النظرية والتطبيقية. ط1. عمان (الأردن): دار المسيرة.

192-منصوري، مصطفى. (2010). الضغوط النفسية والمدرسية وكيفية مواجهتها. الجزائر: منشورات قرطبة.

193-ميسون، كريم ضاري وبيداء، هاشم جميل. (2016). الدافعية الداخلية الأكاديمية وعلاقتها بإدارة الوقت لدى طلبة جامعة بغداد. مجلة البحوث التربوية والنفسية، المجلد (13)، العدد (51).

194-ميلودي أم الخير وفريوه نرجس. (2019). أثر أنماط الاتصال الداخلي على مستوى دافعية المورد البشري في مؤسسة خدمية —دراسة حالة عينة من الموظفين بالمعهد الوطني في التكوين المهني للتسيير بالبليدة-. مجلة الباحث، المجلد (19)، العدد *(01)*.

195-نبوي، باهي أحمد علي. (2020). فاعلية برنامج قائم على العزم الذاتي لتحسين الاندماج المدرسي لدى ذوي صعوبات تعلم العلوم بالمرحلة الإعدادية. مجلة كلية التربية. المجلد (30)، العدد (30).

196-نزاري، حسام الدين. (2017). الالتزام التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر-دراسة تحليلية-. مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد (03)، العدد (10).

197-نوري، منير وكورتل، فريد. (2011). إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان (الأردن): مكتبة المجتمع العربي.

198-نوفل، محمد بكر وأبو عواد، فريال محمد. (2010). التفكير والبحث العلمي. ط1. عمان: دار المسيرة.

199-نويبات، عبد القادر ويوسفي، كمال. (2016). دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي. مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. المجلد (10)، العدد (16).

200-هيجان، عبد الرحمان أحمد. (1998). الولاء التنظيمي للمدير السعودي. الرياض: مركز الدراسات والبحوث.

201-ونوغي، فتيحة. (2015). أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.

202-يوسفي، كمال وبن محمد، ايمان وعروسي، سميرة. (2018). الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف في المستشفيات العمومية لمدينة المسيلة. مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد (02)، العدد (03).

-المراجع باللغة الأجنبية:

203- Akdemir, E. (2020). The Determination of Teachers' Motivation Based on Herzberg's Motivation Theory. TOJET: The Turkish Online. Journal of Educational Technology, vol (19), issue (4).

204-ALLEN, N.J and MEYER, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. Journal of vocational b ehavior 49.

205-Ardiansyah. (2017). Pengaruh budaya organisasi dan iklim organisasi terhadap loyalitas kerja karyawan (studi kasus pada PT. Bank negara indonesia kcu pekanbaru), jom fisip, Vol. (4) No. (1) . Available at the following link (https://core.ac.uk/reader/123732753 / vu le 20-2-2021a 21 :23)

206- Arqawi, S. M And Others. (2018). The Effect of Procedural Justice on the Organizational Loyalty of Faculty Staff in Universities. International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR), Vol. (2) ,Issue (10).

207-Barbuto, J. E. and Others. (2001).Testing the Underlying Motives of Organizational Citizenship Behavior: A Field Study of Agricultureal Co-Op Workers, 28th Annual National Agricultural Eduction Research Conference, Dec.12, University of Nebraska- Lincoln.

208- Ben Rebah, H & Dabove, G. M. (2017). Étude de la motivation autodéterminée des étudiants dans le contexte d'une activité pédagogique faisant

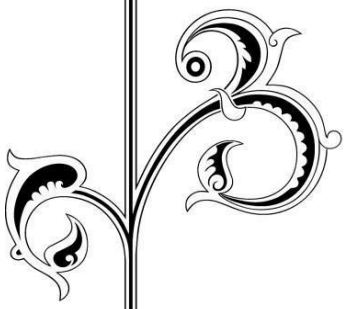
appel à Facebook comme plateforme d'échange. Distances et médiations des savoirs, 17.
209-Bermard, L.C. (2005). Anevolutionary theory of An Evolutionary Theory of Human Motivation, Genetic, Social, and General Psychology Monographs,vol (131), N (2).
210-Cherry, K. (2021). Self-Determination Theory and Motivation. Available at the following link:(https://www.verywellmind.com/what-is-self-determination-theory-2795387 / vu le 15-1-2021 a18:14)
211 -Deci. E & Ryan. R. (200). Self- Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic, Social Development, and Well- Being, American, Psychologist, Vol (55).
212- EDMUNDS, J & NTOUMANIS, N & DUDA, J. L. (2006). A Test of Self-Determination Theory in the Exercise Domain. Journal of Applied Social Psychology, Vol (36), No (9).
213-Gagné, M and Deci E.L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. Journal of Organizational Behavior, Vol. (26), N. (4).
214-Gautam, TH and Others. (2004). Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment In Nepal. Aston Academy Centre for Research in Management, Birmingham B47ET, UK.
215-George, l. Sabapathy. T. (2011). Work Motivation of Teachers: Relationship with Organizational Commitment. Canadian Social Science Vol. (7), No. (1).
21
l'implication affective des travailleurs d'origine chinoise en Algérie. Revue académique Maaref, Volume (11), Numéro (21).
216- Jauhari. H & Singh, s. (2013). Perceived diversity climate and employees' organizational loyalty, Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, Vol. (32) .Iss (3).
217-John E. Barbuto ,J. E and Story, J. S.P . (2011). Work motivation And Organizational Citizenship Behaviors. Journal Of Leadership Studies, Vol. (5), N . (1).
218-Karabıyık, C. (2020). The interplay between academic motivation and academic achievement of teacher trainees. International Journal of Curiculum and Instruction, vol. (12), N. (2).
219- Karaca, B. & Aydin, S. (2020). Science amotivation scale: Validity and reliability study. Journal of Education in Science, Environment and Health (JESEH), Vol (6), N (4).
220- Kırkağaç, Ş & Öz, H. (2017). The role of academic motivation in predicting preservice EFL teachers' achievement. Journal of Language and Linguistic Studies, Vol (13), N (2).

221- Legault, L. (2016). Intrinsic and Extrinsic Motivation .Springer International Publishing, Available at the following link: DOI 10.1007/978-3-319-28099-8_1139-1 .
222-logan, G. M. (1984). Loyalty and a sense of purpose. California managment Review, Vol (27), N (1).
223-Mathis, P .l, & Jackson, j.h, (2003). Human Resources management. 10th Ed, South west, Thomson, U.S.A.
224-Ng, Johan Y. Y. and others. (2012). Self-Determination Theory Applied to Health Contexts: A Meta-Analysis. Perspectives on Psychological Science,Vol (7), N (4).
225-Pandey, CH & khare, R. (2012). Impact of job Satisfaction and organizational commitment on employee loyalty . IRJC International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research Vol (1), Issue (8).
226-Porter, Lyman W and Steers, Richard M and Boulian, Paul V. (1973). Organizational Commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technians . Technical Report No. 16, California Univ., Irvine. Graduate School of Administration.
227-Preko, A & Adjetey. J. A. (2013). Study on the Concept of Employee Loyalty and Engagement on the Performance of Sales Executives of Commercial Banks in GHANA. International Journal of Business Research and Management (IJBRM), Volume (4) : Issue (2).
228- Roussel. P. (200). La motivation au travail, concept et théories, Edition lirche, Paris, Toulouse,
229-Ryan, R.M and Deci, E.L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. Contemporary Educational Psychology 25.
230-Schunk, D & Pintrich, P. y & Meece, J. (2008). Motivation in education theory, research, and applications .3ra ed. New York: Pearson.
231- Seven, M. A. (2020). Motivation in language learning and teaching. African Educational Research Journal, Vol (8), N (2).
232- Shinya, H. (2008). Application de la théorie de l'autodétermination à l'enseignement du FLE corrélation entre le degré d'autodétermination et la performance. ©Revue japonaise de didactique du français, Vol (3), n (1).
233-Singh, N.(2001). Organizational Behaviour: Concepts, Theory and Practices, Deep Publication, PVT, Lap.
234-Tekiner, M A., & Tavas, B. (2016). Analysis of the organizational cynicism and organizational Turkish Police Department Sample. International Journal of Human Sciences, Vol (13), N (1).
235-Tella, A and Ayeni, C.O and Popoola, S.O. (2007). Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic

and Research Libraries in Oyo State, Nigeria. Library Philosophy and Practice (e-journal).
236-Vallerand, R.J et Miquelon, P. (2008). Le modèle hiérarchique, analyse intégrative des déterminants et conséquences de la motivation intrinsèque et extrinsèque . bilan et perspectives en psychologie sociale. Vol (02).
237-Vallerand. R et Thill. E. (1993). Introduction à la psychologie, de la motivation, Edition étude vivantes, canada.
238-Vinney,C. (2020). Wath is Self-Determination Theory? Definition and Examples, (https://www.thoughtco.com/self-determination-theory-4628297 / vu le 22- 04-2021a 02:02)
239-Whiting, S. W & Podsakoff, Ph. M & Pierce, J. R. (2008). Effects of Task Performance, Helping, Voice, and Organizational Loyalty on Performance Appraisal Ratings. Journal of Applied Psychology. Vol (93), N (1).
240- Wong-On-Wing, B & Guo,L & Lui, G. (2010). Intrinsic and Extrinsic Motivation and Participation in Budgeting: Antecedents and Consequences. Behavioral Research In Accounting. Volume (22), N (2).
241-yildirim, Y & Uzum, H & yildirim, i. (2012). An examination of physical education teachers in terms of their organizational citizenship behaviors and organizational loyalty according to some demographic variables. Procedia - Social and Behavioral Sciences 4



الملاحق





الملحق رقم (01): التعريف بمؤسسة كوندور برج بوعريريج

1-التعريف بالمؤسسة:

مؤسسة كوندور مختصة في إنتاج وتسويق الأجهزة الالكترونية والكهرو منزلية والاعلام الآلي، وهي مؤسسة خاصة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات، تابعة لمجمع بن حمادي، وتحمل العلامة التجارية Condor نسبة للطائر الكندور الأنديزي الأضخم في العالم.

حصلت مؤسسة كوندور على سجلها التجاري في أفريل 2002 كمؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة، تحت اسم Trade Antar أو عنترة للتجارة بالعربية، وبدأت مزاولة نشاطها الفعلي في فيفري 2003. تقع المؤسسة في المنطقة الصناعية لمدينة برج بوعريريج وتتربع على مساحة اجمالية تقدر بـ 112559 متر مربع. وللمؤسسة عدة أهداف أهمها ما يلي:

-توفير منتوج جزائري في السوق

-تقديم منتوج نوعي ذو مواصفات جيدة وبأفضل الأسعار.

-السعي الى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال.

-الحصول على متعاملين أجانب من خلال تنظيم المعارض. (وثائق المؤسسة)

2-المراحل التي مرت بها المؤسسة:

مرت مؤسسة كوندور برج بوعريريج منذ نشأتها إلى يومنا هذا بعدة مراحل:

2-1-مرحلة الشراء من أجل البيع: يتم في هذه مرحلة شراء الأجهزة الإلكترونية وإعادة بيعها في السوق الجزائرية كما هي دون اجراء أي تغير عليها.

2-2-مرحلة شراء الأجهزة مفككة: يتم في هذه المرحلة شراء الأجهزة الالكترونية مفككة وإعادة تجميعها وتركيبها. والهدف منها تقليل تكلفة الشراء، والتعرف على الجهاز المركب أكثر وكذا محاولة امتصاص البطالة.

2-3-مرحلة شراء الأجهزة مفككة كليا: يتم في هذه المرحلة شراء الأجهزة الالكترونية مفككة كليا وإعادة تركيبها. والهدف من هذه المرحلة: توفير مناصب شغل جديدة، التعرف

على كيفية تركيب الأجهزة، التعرف أيضا على المكونات التي بإمكان المؤسسة انتاجها بنفسها وبكلفة أقل. (زاوي، 2018)

2-4-مرحلة الإنتاج: في هذه المرحلة تصبح المنظمة تتحكم في تقنيات تجميع وتركيب الأجهزة، من خلال تحديد المكونات التي يمكنها انتاجها بنفسها أو شرائها محليا. بعدها تقوم بشراء التراخيص من المؤسسات العالمية التي تشتري منها الأجهزة لتسجله بعلامة تجارية متعلقة بها. (زاوي ، 2018)

3-عدد العمال:

تملك مؤسسة كوندور برج بوعريريج طاقة بشرية تقدر ب (6397) عامل موزعون إلى فئات حسب المستوى والتخصص، وهذا خلال الوقت المتزامن مع الدراسة هذه الطاقة البشرية تتغير من فترة لأخرى

الجدول رقم (11): يوضح الإمكانيات البشرية لشركة كوندور برج بوعريريج لسنة 2018/ 2019

العمال	الإطارات	المتحكمين	المنفذين	المجموع
العدد	**478**	2313	3606	6397

المصدر: (وثائق الشركة)

4-أقسام المؤسسة ومهامها:

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور برج بوعريريج من الأقسام التالية:

4-1-المدير: يترأس الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومن بين مهامه: ضمان السير الحسن لجميع أقسام المؤسسة، السهر على أمن المؤسسة، تحقيق السياسة والاستراتيجية اللازم اتباعها لإحراز الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وكذا توفير السير العام للأملاك والأفراد والأشغال وفقا للأنظمة والقوانين. ويعمل المدير بالتعاون مع الأمانة العامة ونائب المدير العام والمكلف بالشؤون القانونية ومساعد الأمن الداخلي وخلية المراقبة ومسؤول تسيير الجودة. (وثائق المؤسسة)

4-2-مصلحة تسيير الموارد البشرية: تقوم هذه المصلحة بعدة مهام منها: تزويد المؤسسة بالقوى العاملة وفق متطلبات هياكل ووحدات المؤسسة، تسيير شؤون العمال، متابعة

العمليات المتعلقة بالتكوين وتحديد الاحتياجات الخاصة بها ووضع خطط لها. (مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية)

4-3-مصلحة المحاسبة والمالية: تقوم هذه المصلحة بمتابعة مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة يوميا وتسجيلها، مع مرافقتها بوثائق تبريرية، كما تهتم بتحليل النتائج المتحصل عليها خلال السنة بكاملها. (وثائق المؤسسة)

4-4-المديرية التجارية: تتمثل مهام هذه المديرية في القيام بحملات اشهارية لزيادة الطلب على المنتج، استقبال العملاء والاستماع إليهم وتسجيلهم، ومتابعة طلبياتهم وتزويدهم بمختلف المنتوجات، وكذا تطوير عمليات البيع للحصول على عملاء جدد والاحتفاظ على العملاء الحاليين.

4-5-مصلحة الأمن والوقاية: من بين مهامها السهر على تطبيق البروتوكول الخاص بالصحة والسلامة، تكوين وتدريب العاملين على إجراءات الوقاية والأمن الصناعي، ضمان المحافظة على أمن الأشخاص والممتلكات. (وثائق المؤسسة)

4-6-مديرية الدعم اللوجستيكي: من مهامها توفير التجهيزات اللازمة للمديريات والمصالح الأخرى كالتحكم في عملية نقل البضائع عن طريق استخدام وسائل المؤسسة، أو عن طريق ايجار وسائل النقل، سيانة وسائل المؤسسة، ضمان نقل للعمال.

4-7-وحدات الإنتاج والتركيب: وتتكون من الوحدات التالية: وحدة انتاج المكيفات الهوائية وآلات الغسيل، وحدة تركيب وإنتاج الثلاجات بمختلف أحجامها، وحدة تركيب وإنتاج أجهزة الاستقبال الرقمي، وحدة انتاج التلفاز والمواد الرمادية، وحدة انتاج المنتجات البلاستيكية المستخدمة في تركيب الأجهزة، بالإضافة الى وحدة انتاج البولسترين المستخدم في تغليف مختلف منتجات المؤسسة. (وثائق المؤسسة)

الملحق رقم (02)

الصورة الأولية لاستبيان الدافعية

الرقم	البنود	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
بعد الدافعية الداخلية						
01	أستمتع بإنجاز مهامي في العمل					
02	ما يهمني في عملي هو اكتساب خبرة مهنية جديدة					
03	أحب القيام بالمهام الجديدة والصعبة					
04	أبحث دائما عن طرق جديدة لأداء عملي					
05	انجازي لعملي يشعرني بالمتعة					
06	أجد عملي أكثر تشويقا					
07	عملي يسمح لي بتطوير قدراتي					
08	الفضول هو المحرك لأعمالي					
09	أذهب لعملي لكي أعيش متعة تلك الأوقات التي أتبادل فيها أفكاري وقدراتي مع الآخرين					
10	أشعر بالرضا أثناء نجاحي في أداء المهام الصعبة					
11	أحب انجاز المهام الجديدة					
بعد الدافعية الخارجية ذات الضبط بالتقمص						
12	أحب أداء العمل الذي يتيح لي الفرصة لتحقيق أهدافي					
13	أعمل من أجل تطوير جوانب شخصيتي					
14	أدائي لمهامي يكسبني الاحترام من طرف الآخرين					
15	أدائي لمهامي يشعرني أنني أديت الدور المفروض علي					
16	أدائي لمهامي يسمح لي باستثمار قدراتي فيما هو مهم لي					
17	يسمح لي أدائي لعملي بتحقيق مشاريعي المستقبلية					
18	أفكر دائما في مدى أهمية النشاط الذي أقوم به					
19	يعد هذا العمل وسيلة للدفاع عن وجودي					

20	انضممت للعمل في هذه المؤسسة لأنني أعتقد أن بعض سنوات العمل الإضافية فيها ستزيد من كفاءتي كعامل					
الدافعية الخارجية ذات الضبط المستدخل						
21	عدم أداء أعمالي بطريقة مثالية يشعرني بالخيبة					
22	أقوم بمهامي بطريقة جيدة لكي لا أفقد سمعتي					
23	عدم قيامي بمهامي بطريقة جيدة يشعرني بتأنيب الضمير					
24	أدائي لمهامي يشعرني بالراحة					
25	أدائي لمهامي يجعلني لا أشعر بالتوتر					
26	عدم قيامي بمهامي يجعلني أشعر بالذنب					
27	عدم أدائي لمهامي يشعرني بالتقصير					
28	أدائي لمهامي يضمن لي النجاح في المستقبل					
29	أقوم بعملي لأن عدم فعل أي شيء يعتبر وضعية مزعجة بالنسبة لي					
30	أقوم بعملي لأنني لا أملك أي اختيار آخر					
31	أقوم بعملي لأثبت لنفسي أني شخص ذكي قادر على النجاح في أدائه					
الدافعية الخارجية ذات الضبط الخارجي						
32	أهتم بالنجاح في هذا العمل لأنه يحقق لي التفوق على الآخرين					
33	لا جدوى للقيام بالعمل الذي لا يهتم به الآخرين					
34	أقوم بأداء عملي خوفا من فصلي من العمل					
35	تقل رغبتي في العمل اذا أصبح الأجر الذي أتقاضاه لا يلبي حاجاتي اليومية					
36	أؤدي عملي للحصول على راتب جيد					
37	أهتم أكثر بالعمل الذي يوفر لي فرصة للترقية					
38	أحتاج لمشرف لمراقبة عملي					
39	زيادة الراتب الذي أحصل عليه يدفعني لرفع مستوى الجهد في أداء عملي					

40	لا يهمني العمل الذي أقوم به بقدر ما يهمني ما أحصل عليه من مكافآت					
اللادافعية						
41	لا أدري لماذا أعمل					
42	أرى أنه من غير الضروري اتخاذ مبادرات جديدة في العمل					
43	لا أفهم ما الذي أفعله في هذ المنصب					
44	ليس لدي الرغبة في البقاء في هذه المؤسسة					
45	لدي انطباع أنني أضيع وقتي في هذه المؤسسة					
46	عندما يحين وقت العمل انني اشعر في الرغبة في النوم					
47	أعتقد أن العمل بأكمله مضجرة وممل					
48	غالبا ما ألهو وأهزأ عند القيام بواجباتي					
49	أفكر في أشياء أخرى خارج العمل					
50	هناك عوامل خارج ارادتي					
51	أشعر بأنه لا علاقة لي بما أقوم به من عمل في هذه المؤسسة					

ملحق رقم (03)

القائمة الإسمية للمحكمين

اسم الأستاذ	الرتبة العلمية	التخصص	مكان العمل
علوطي عاشور	أستاذ التعليم العالي	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة المسيلة
ضياف زين الدين	أستاذ التعليم العالي	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة المسيلة
شادي فاطمة	أستاذ مساعد (ب)	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة البويرة
جميلة أوشن	أستاذ محاضر (أ)	علوم الاتصال	جامعة البويرة
طويل كريمة	أستاذ محاضر (ب)	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة البويرة
سليمة أشرف كبير	أستاذ محاضر	علوم التربية	جامعة البويرة
جديدي عفيفة	أستاذ محاضر (أ)	علم النفس	جامعة البويرة
بولبداوي علي	أستاذ مساعد (ب)	علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية	جامعة البويرة
سلام يونس	أستاذ مساعد	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة البويرة

ملحق رقم (04): الصـورة النهائية لاستبيان الدافعية ومقياس الولاء التنظيمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

سيدي (ة) المحترم (ة):

في إطار القيام بدراسة علمية في تخصص علم النفس العمل والتنظيم حول علاقة الدافعية وفق نظرية العزم الذاتي بمستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة كوندور –برج بوعريريج–، لنا الشرف أن نضع بين أيديكم مجموعة من العبارات التي تحوي متغيرات الدراسة، وفي هذا الإطار نرجوا من سيادتكم المحترمة تزويدنا بالمعلومات المناسبة لهذا الموضوع، ووذلك بصفتكم الأشخاص المؤهلين للإجابة على تساؤلاتنا، ونتعهد بحفظ سرية اجاباتكم التي لن تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة، ولكم جزيل الشكر سالفا.

من اعداد الطالبة: **تحت اشراف الأستاذ**

عمي علي صبرينة أ.د. علوطي عاشور

ملاحظة:

1- لا ضرورة لذكر الاسم

2– ضع علامة (صح) في الخانة التي تعبر عن رأيك بموضوعية وفق الاختيارات التالية:

(موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

البيانات الشخصية:

الجنس: **ذكر** ☐ **أنثى** ☐

المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ **متوسط** ☐ **ثانوي** ☐ **جامعي** ☐

الأقدمية في المنصب: أقل من 5 سنوات ☐ **من 5 الى 10 سنوات** ☐ **أكثر من 10 سنوات** ☐

الرتبة الوظيفية: **إطارات** ☐ **أعوان تحكم** ☐ **أعوان تنفيذ** ☐

استبيان الدافعية

رقم الفقرة	البنود	أوافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	– أستمتع بإنجاز مهامي في العمل					
02	اهتم بالنجاح في هذا العمل لأنه يحقق لي التفوق على الآخرين					
03	عدم أداء أعمالي بطريقة مثالية يشعرني بتأنيب الضمير					
04	أحب أداء العمل الذي يتيح لي الفرصة لتحقيق أهدافي					
05	لا أدري لماذا أعمل					
06	أقوم بعملي لاكتساب خبرة مهنية جديدة					
07	لا جدوى للقيام بالعمل الذي لا يهتم به الآخرين					
08	أقوم بمهامي بطريقة جيدة لكي لا أفقد سمعتي					
09	أعمل من أجل تطوير جوانب شخصيتي					
10	أرى أنه من غير الضروري اتخاذ مبادرات جديدة في العمل					
11	أحب القيام بالمهام الجديدة والصعبة					
12	أقوم بأداء عملي خوفا من فصلي من العمل					
13	عدم قيامي لمهامي بطريقة جيدة يشعرني بتأنيب الضمير					
14	أدائي لمهامي يكسبني الاحترام من طرف الآخرين					
15	لا أفهم ما الذي أفعله في هذا المنصب					
16	أبحث دائما عن طرق جديدة لأداء عملي					
17	تتضاءل رغبتي في العمل إذا كان الأجر الذي أحصل عليه لا يلبي احتياجاتي اليومية					
18	أدائي لمهامي يشعرني بالراحة					
19	أدائي مهامي يشعرني أنني أديت الدور المفروض علي					
20	ليس لدي الرغبة بالبقاء في هذه المؤسسة					
21	انجازي لعملي يشعرني بالمتعة					
22	أؤدي عملي للحصول على راتب جيد					
23	عدم أدائي لمهامي يجعلني أشعر بالذنب					
24	أدائي لمهامي يسمح لي باستثمار قدراتي فيما هو مهم لي					
25	أشعر أنني أهدر وقتي في العمل داخل هذه المؤسسة					
26	أجد عملي أكثر تشويقا					
27	أهتم أكثر بالعمل الذي يوفر لي فرصا للترقية					
28	عدم أدائي لمهامي يشعرني بالتقصير					

29	أدائي لعملي يسمح لي بادراك مشاريعي المستقبلية					
30	عندما يحين وقت العمل أنني أشعر في الرغبة في النوم					
31	الفضول هو المحرك لأعمالي					
32	أحتاج لمشرف لمراقبة عملي					
33	أقوم بعملي لان عدم فعل أي شيء يعتبر وضعية مزعجة بالنسبة لي					
34	أفكر دائما في مدى أهمية النشاط الذي أقوم به					
35	أعتقد أن العمل بأكمله مضجرة وممل					
36	أشعر بالرضا أثناء نجاحي في أداء المهام الصعبة					
37	لا يهمني العمل الذي أقوم به بقدر ما يهمني ما أحصل عليه من مكافآت					
38	أقوم بعملي لأثبت لنفسي أني شخص ذكي قادر على النجاح					
39	يعد هذا العمل وسيلة للداع عن وجودي					
40	غالبا ما ألهو وأهزأ عن القيام بواجباتي					

مقياس الولاء التنظيمي

رقم الفقرة	البنود	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	-يسرني أن أمضي بقية حياتي المهنية في هذه الشركة					
02	-سيكون من الصعب على مغدرة هذه الشركة حاليا حتى لو أحببت ذلك.					
03	-لا أشعر باي واجب للبقاء في العمل في هذه الشركة.					
04	-أحس بمشاكل هذه الشركة كأنها مشاكلي الخاصة					
05	-ستضطرب الكثير من الأمور في حياتي، ان قررت مغادرة هذه الشركة الان					
06	-حتى لو كان ذلك في مصلحتي فإنني أشعر أنه ليس من حقي مغادرة الشركة حاليا.					
07	-لا أعتبر نفسي أحد أفراد عائلة هذه الشركة					
08	-استمراري في العمل في هذه الشركة أمر مرتبط بالضرورة أكثر منه بالرغبة.					
09	-سأشعر بتأنيب الضمير لو أنني غادرت الشركة.					
10	-لا أشعر بأي ارتباط عاطفي اتجاه هذه الشركة.					
11	-أعتقد ان لدي حظوظ ضعيفة لإيجاد عمل آخر حتى أفكر في مغادرة هذه الشركة.					
12	-هذه الشركة تستحق الوفاء					
13	-هذه الشركة تعني بالنسبة الى الشيء الكثير					
14	-من بين الأسباب السلبية لعدم مغادرتي هذه الشركة هو عدم وجود الحلول البديلة المتاحة امامي.					
15	-لن اغادر شركتي الآن لان لدي شعور بالواجب تجاه الأشخاص الذين يعملون فيها.					
16	لا أشعر بانتماء قوي لهذه الشركة.					
17	-لو انني لم أقدم أحسن ما لدي لهذه الشركة لقررت التنقل للعمل في مكان آخر.					
18	انني مدين بالكثير لشركتي					

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين أنماط الدافعية وفق نظرية العزم الذاتي لـ ديسي وريان بمستوى الولاء التنظيمي وفق نموذج ماير وألن، وكذلك التعرف على مستوى أنماط الدافعية ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة لدى عينة من العاملين، تم اختيارها بالطريقة العشوائية طبقية قوامها (393) عامل (إطارات، متحكمين ، منفذين)، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، ولجمع البيانات تم الاعتماد في ذلك على مجموعة من الأدوات تتمثل في المقابلة بالإضافة الى استبيان خاص بأنماط الدافعية في العمل أعد من طرف الباحثة، ومقياس الولاء التنظيمي الذي أعد من قبل ماير وألن، وقد استعمل في المعالجة الإحصائية كل من معامل الالتواء والتفرطح ومعامل الارتباط بيرسون Pearson والانحرافات والمتوسطات الحسابية، بينت النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي : مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج متوسط- مستوى الدافعية بنوعيها الداخلية والخارجية العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج متوسط-مستوى اللادافعية لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج منخفض جدا -توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) بين كل من الدافعية الداخلية، الضبط بالتقمص، الضبط المستدخل، الضبط الخارجي ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده العاطفي، الاستمراري، المعياري لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج -لا توجد علاقة دالة احصائيا بين اللادافعية ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده العاطفي، الاستمراري، المعياري لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريريج.

الكلمات المفتاحية: الدافعية-نظرية العزم الذاتي-الدافعية الداخلية-الدافعية الخارجية-الضبط الخارجي-الضبط المستدخل-الضبط بالتقمص-اللادافعية-الولاء التنظيمي-الولاء العاطفي-الولاء الاستمراري-الولاء المعياري.

Résumé : *Lebut de cette étude est d'identifier la nature de la relation entre les types de motivation selon la théorie d'autodétermination de Deci et Ryan et la loyauté organisationnelle selon le modèle de Mayer et Allen, ainsi que d'identifier le niveau de motivation et le niveau de Loyauté organisationnelle dans ses différentes dimensions. Notre étude a Porté sur un échantillon choisi par la méthode aléatoire stratifiée : il s'agit, en l'occurrence, de (393) travailleurs (des cadres, des agents de maitrise et des exécutants) de la Fondation Condor Bordj Bou Arreridj.* Le *cadre méthodologique choisi en vue de mener à terme cette étude ressort de l'approche mixte ; nous avons, en effet, réuni un corpus composé de données qualitatives et de données quantitatives. Nous avons été ainsi amenée à procéder à des entretiens, à concevoir un questionnaire en relation avec les types de motivation au travail et à la mesure de la loyauté organisationnelle conçue par Mayer et Allen. Dans l'analyse statistique, nous avons recouru, concurremment, au coefficient d'asymétrie et au coefficient d'aplatissement pour tester la distribution normale des données et au coefficient de corrélation de Pearson pour examiner la corrélation entre les variables, En plus des Moyennes arithmétiques et écarts types pour connaître le niveau de motivation et de loyauté organisationnelle des membres de l'échantillon. Enfin, nous sommes arrivés aux résultats suivants: Le niveau de loyauté organisationnelle dans ses différentes dimensions parmi le personnel de la Fondation Condor Bordj Bou Areridj est moyen. Le niveau de motivation, tant interne qu'externe, du personnel de la Fondation Condor, Bordj Bou Arrerig est moyen. Le niveau de amotivation des employés de l'organisation Condor Bordj Bou Arreridj est très faible. L'existence de corrélation statiquement significative au niveau de (0.01) entre la motivation interne, régulation identifie, régulation introjectée, régulation externe et la loyauté organisationnelle dans ses trois dimensions - Il n'y a pas de corrélation statistiquement significative entre amotivation et la loyauté organisationnelle dans ses trois dimensions.*

Mots clés *: Motivation - Théorie de l'autodétermination - Motivation interne -Motivation extrinsèque-, régulation externe- régulation introjectée - régulation identifie- amotivation - la loyauté organisationnelle- la loyauté émotionnelle- la loyauté continue- la loyauté normative*

Abstract*: The aim of this study is to identify the nature of the relationship between types of motivation according to the self-determination theory of Deci and Ryan and organizational loyalty according to the model of Mayer and Allen, as well as to identify the level of motivation and the level of organizational loyalty in its various dimensions. Our study focused on a sample chosen by the stratified random method: it concerns, in this case, (393) workers (executives, supervisors and executors) of the Condor Bordj Bou Arreridj Foundation.*The *methodological framework chosen to complete this study emerges from the mixed approach; we have, in fact, assembled a corpus composed of qualitative data and quantitative data. We were thus led to carry out interviews, to design a questionnaire in relation to the types of motivation at work and to the measure of organizational loyalty designed by Mayer and Allen.* In the statistical analysis, we resorted, concurrently, to the skewness coefficient and the kurtosis coefficient to test the normal distribution of the data and the Pearson correlation coefficient to examine the correlation between the variables, In addition to the Arithmetic means and standard deviations to know the level of motivation and loyalty organizational *of the sample members. Finally, we arrived at the following results: The level of organizational loyalty in its various dimensions among the staff of the Condor Bordj Bou Arreridj Foundation is average. The level of motivation, both internal and external, of the staff of the Condor Foundation, Bordj Bou Arrerig is high. The level of amotivation of the employees of the organization Condor Bordj Bou Arreridj is is average. The existence of a statically significant correlation at the level of (0.01) between internal motivation, identified regulation, introjected regulation, external regulation and organizational loyalty in its three dimensions. There is no statistically significant correlation between amotivation and organizational loyalty in its three dimensions.*

Keywords*: Motivation - Self-determination theory - Internal motivation - Extrinsic motivation -, external regulation - introjected regulation - identification regulation - motivation - organizational loyalty - emotional loyalty - continued loyalty - normative loyalty.*