جامعة يحى فارس -المدية –

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

التحفيز ودوره في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية شركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية -دراسة حالة-

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبة: **الأستاذالمشرف:**

- فريح سهام **بوسهوة نذير**

أعضاء اللجنة المناقشة :

أ.فلاق علي (جامعة المدية)	رئيسا
بوسهوة نذير(جامعة المدية)	مقررا
عليان فتحي (جامعة المدية)	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2021/2020

شكر وعرفان

أحمد الله تعالى وأشكره على نعمه وعونه، وأصلي على خاتم الأنبياء والمرسلين محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد:

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة وأخص بالذكر الأستاذ "بوسهوة نذير" على إرشاداته ونصائحه وتوجيهاته العلمية والتي من خلالها وبعون الله تعالى تم إنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى كافة عمال مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بالمدية على حسن استقبالهم وعلى إمداد يد العون للحصول على المعلومات اللازمة المتعلقة بموضوع البحث.

إهداء

إلى من أرضعتني الحب والحنان

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياض والدتي الحبيبة

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب

إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى القلب الكبير والدي العزيز

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين إخوتي محمد وفؤاد ورزقي

وأخواتي حميدة نوال رانية وآمال وابنتها أنفال

إلى أصدقائي الأعزاء

الآن تفتح الأشرعة وترفع المرساة لتنطلق السفينة في عرض بحر واسع مظلم هو بحر الحياة وفي هذه الظلمة لا يضيء إلا قنديل الذكريات الأخوة البعيدة إلى الذين أحببتهم وأحبوني سارة،إسراء،يقين ،إلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد.

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الحوافز التي تؤثر على الولاء التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية ، حيث صممت استبيان الذي اشتمل على العديد من الأسئلة المتعلقة بالتحفيز والولاء التنظيمي، التي لها علاقة بموضوع الدراسة في الجانب التطبيقي، بينما اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، وبذلك حاولت الإجابة على الَإشكالية التالية:

" ما أثر التحفيز على الولاء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بالمدية؟.

من أجل الإجابة على الإشكالية واستطلاع عينة الدراسة،تم اختيار عينة مكونة من 37 موظف من مجتمع الدراسة وهذا بصفة عشوائية، وبعد توزيع الاستبانات تم استرجاع 33 استبانة منها (04) ضائعة، واستخدمت برنامج (SPSSv21) الإحصائي لتحليل البيانات، حيث توصلت إلى عدم وجود أثر للتحفيز على الولاء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الحوافز– التحفيز– الولاء التنظيمي.

Résumé de l’étude:

Cette étude a pour objectif d’identifier les incitations les plus importantes qui affectent la loyauté organisationnelle au sein de la direction de la distribution d'Electricité et de gaz de Médéa, Ainsi j'ai tenté de répondre au problème suivant :

Quel est l'impact de la motivation sur la fidélité organisationnelle à la fondation sonelgaz à Médéa ?

Afin De répondre à la problématique et d'enquêter sur l'échantillon de l'étude ,un échantillon de 37 employés de la communauté de l'étude a été sélectionné au hasard, Après avoir distribué les questionnaires ont été récupérés dont 04 perdus, J'ai utilisé le programme statistique(SPSSv21) pour analyser les données, ou J'ai conclu qu'il n'y avait pas d'effet de la motivation sur la loyauté organisationnelle.

Mots clés : incitations – stimulus – loyauté organisationnelle.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وعرفان	–
إهداء	–
ملخص الدراسة	–
فهرس المحتويات	I
قائمة الجداول	I
قائمة الأشكال	I
مقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري للتحفيز	
تمهيد:	**2**
المبحث الأول:مفاهيم أساسية في التحفيز	**3**
المطلب الأول:مفهوم التحفيز	**3**
المطلب الثاني:أهداف التحفيز وأهميته	**5**
المطلب الثالث:أنواع الحوافز	**9**
المبحث الثاني:نظام الحوافز	**13**
المطلب الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز	**13**
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز	**16**
المطلب الثالث: معايير منح الحوافز وشروط نجاح نظام الحوافز بالمؤسسة	**18**
المبحث الثالث: أهم نظريات التحفيز	**20**
المطلب الأول: النظرية الكلاسيكية	**20**
المطلب الثاني: نظرية العلاقات الإنسانية	**21**
المطلب الثالث: نظرية الحاجات الإنسانية **خلاصة الفصل**	**22**
الفصل الثاني: الولاء التنظيمي وعلاقته بالتحفيز	
تمهيد	**26**
المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي	**27**
المطلب الأول: تعريف الولاء التنظيمي وأسباب دراسته	**27**
المطلب الثاني: أهمية الولاء التنظيمي ومراحل تطوره.	**29**

المطلب الثالث: ركائز الولاء التنظيمي ومحدداته	**32**
المبحث الثاني: الولاء التنظيمي وسياساته	**37**
المطلب الأول: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.	**37**
المطلب الثاني: عوامل تطور الولاء التنظيمي	**43**
المطلب الثالث: طرق قياس الولاء التنظيمي وآثاره	**45**
المبحث الثالث: دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي	**49**
المطلب الأول: دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي	**49**
المطلب الثاني: دور تحسين ظروف العمل في تحقيق الولاء التنظيمي	**51**
المطلب الثالث: دور الأنظمة التحفيزية في تحقيق الولاء التنظيمي	**52**
خلاصة الفصل	**55**
الفصل الثالث: دراسة حالة	
تمهيد	**59**
المبحث الأول: العرض العام للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بمديرية المدية والإطار المنهجي	**58**
المطلب الأول: لمحة تاريخية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز(مجمع سونلغاز)	**58**
المطلب الثاني: ماهية الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الوسط(فرع مجمع سونلغاز)	**61**
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز	**63**
المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية	**68**
المطلب الأول: منهج الدراسة، مصادر جمع البيانات،مجتمع وعينة الدراسة	**68**
المطلب الثاني: أداة الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي	**69**
المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي، وتقييم صحة وثبات الدراسة	**71**
المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	**80**
المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	**80**
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة	**87**
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية	**94**
خلاصة الفصل	**99**

خاتمة	**101**
قائمة المراجع	**104**
قائمة الملاحق	

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1–1	يوضح أنواع الحوافز	12
2–1	مراحل تصميم نظام الحوافز	15
3–1	هرم ماسلو للحاجات	23
1–2	مراحل تطور الولاء التنظيمي	31
2–2	نموذج Summers & Decotis للعوامل المحددة للولاء التنظيمي	36
3–2	نموذج ستيرز للولاء التنظيمي	39
4–2	عناصر الرضا الوظيفي	49
5–2	العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي	53
1–3	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالمدية	65
2–3	الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة لمديرية التوزيع بالمدية	66
3–3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	81
4–3	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	82
5–3	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	84
6–3	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	85
7–3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	87

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1–3	توضيح مقياس ليكارت (Likert Scale)	70
2–3	اختبار كلمجروف-سميرنوف (*K-S*) لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	72
3–3	معاملات الإرتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير التحفيز مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه	75–74
4–3	معاملات الإرتباط سيبرمان بين درجات عبارات متغير الولاء التنظيمي مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.	77–76
5–3	معاملات الإرتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان.	78
6–3	معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان	79
7–3	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس	80
8–3	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر	81
9–3	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المؤهل العلمي	83
10–3	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى الوظيفي	84
11–3	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الخبرة المهنية	86
12–3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات أبعاد متغير التحفيز	
13–3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الحوافز المادية	89
14–3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الحوافز المعنوية	91
15–3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير الولاء التنظيمي والعبارات التي تعكسه	93
16–3	نموذج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التحفيز(الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) على	95

	الولاء التنظيمي	
17–3	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير التحفيز تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية	**97**
18–3	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الولاء التنظيمي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية	**98**

مقدمة

يعتبر العنصر البشري أهم موارد المؤسسة وأثمنها، الذي يحقق لها تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى في بيئة تتسم حاليا بشدة المنافسة والتغيير السريع والمستمر، وهذا ما يدفع بأي مؤسسة إلى الاهتمام بهذا المورد لأنه مصدر إبداع وتطور واستمرار المؤسسة.من خلال إيجاد توافق بين أهدافها وتطلعات أفرادها من جهة واشتراكهم بأفكارهم واقتراحاتهم في الإدارة عن طريق مساهمتهم في وضع الأهداف واتخاذ القرارات من جهة أخرى، مما يحفزهم على بذل المزيد من الجهود في العمل وتحسين أدائهم من خلال توفير مختلف الحوافز المادية والمعنوية لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وضمان بيئة عمل ملائمة تشجعهم على التطوير من مهاراتهم والتحسين من إنتاجيتهم والرفع من روحهم المعنوية.

ونظرا لأهمية الحوافز في توجيه سلوكات الأفراد وارتباطها الوثيق بدوافعهم وقوة تأثيرها الكبير على أدائهم، فلا بد أن تحظى بالاهتمام والتركيز بوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير الإيجابي على الأفراد بشكل يزيد من ولائهم لمؤسستهم ورضاهم واستقرارهم في حياتهم الاجتماعية، وذلك بأن يكون التعامل مع مختلف الحوافز الممنوحة والمقدمة للأفراد إلى انتهاج أنماط سلوكية غير صحيحة يحتم على إدارة المؤسسة إضاعة الكثير من الوقت والجهد.

ولهذا فقد لاقى الولاء التنظيمي اهتماما كبيرا لأنه يعتبر عنصرا مهما في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإبداع والثقة بين المؤسسة وإدارتها، كما يساهم الولاء في تطوير قدرات المؤسسة على البقاء والنمو المتواصل كل ذلك يزيد من شعور الأفراد العاملين بأهمية الوقت الذي يقضونه في المؤسسة.

وتجدر الإشارة إلى أن الولاء التنظيمي يتأثر بالعديد من العوامل الخارجية والداخلية في المؤسسة، كظروف سوق العمل وفرص الاختيار والأجور وجماعة العمل والاهتمام بالعاملين وكذلك يتأثر بخصائص الفرد وخصائص الوظيفة والتنظيم.

أ–إشكالية البحث :

تعتبر عملية التحفيز داخل المؤسسات الإقتصادية أمرا ضروريا ،لأنها تعتبر الباعث والمحرك لطاقات ورغبات العمال داخل المؤسسة ،كونها توفر للعمال كثيرا من المزايا المادية والمعنوية ،والانضباط والجدية في العمل وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية :

- **ما مدى مساهمة الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي ؟**

لمعالجة هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية :

1– هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحفيز (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) على الولاء التنظيمي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية؟

2– هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير التحفيز تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية)؟

3– هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير الولاء التنظيمي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية)؟

فرضيات الدراسة الميدانية:

1– لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحفيز (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) على الولاء التنظيمي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية.

2– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير التحفيز تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية).

3– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير الولاء التنظيمي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية)

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من خلال ما يلي :

–يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع المهمة المطروحة على ساحة النقاش الإقتصادي ،وقد اكتسب هذه الأهمية بسبب زيادة المنافسة بين المؤسسات في ظل انفتاح السوق وتلاشي الحدود الجغرافية للبلدان .

– التعرف على بعض الدراسات الخاصة بالولاء التنظيمي وعوامل بنائه وتدعيمه لدى الأفراد وآثاره على أدائهم وأداء المؤسسة .

–تقديم مجموعة من التوصيات للإداريين من خلال النتائج التي سوف يتم التوصل إليها والتي يمكن أن تساهم في بناء وتدعيم ولاء العاملين للمؤسسة .

أهداف الدراسة :

يمكن تحديد أهداف الدراسة كالآتي :

- ✓ التعرف على مفهوم وأهمية الحوافز لدى العاملين في المؤسسة .
- ✓ الإهتمام أكثر بالفرد من خلال تحريك دوافعه وتثمين المورد البشري في المؤسسة .
- ✓ التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة .
- ✓ إبراز مدى أهمية الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بالمدية .

أسباب اختيار الموضوع :

هناك العديد من الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع دون غيره من المواضيع التي تعتبر هامة جدا في مجال التخصص من بينها:

- ✓ أنه من مواضيع مجال التخصص إدارة أعمال .
- ✓ الرغبة الشخصية في الإطلاع على موضوع الولاء التنظيمي وإضافة كل ما هو جديد فيه إلى رصيدي المعرفي .
- ✓ يعد التحفيز من المواضيع الرائدة الاهتمام في العلوم الإدارية ،كون أن شعور العامل بالولاء ينعكس إيجابا على أدائه،مما يصنع الفارق والتميز للمؤسسة ،أما عن ربطه بالتحفيز دون غيره من المتغيرات المؤثرة ،فراجع إلى قلة الدراسات التي تطرقت إليه من هذا الجانب ،وأيضا لأن التحفيز العنصر الأكثر تأثيرا في ولاء العمال .

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

1. **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة داخل مؤسسة سونلغاز؛
2. **الحدود البشرية:** الموظفين داخل مؤسسة سونلغاز بولاية المدية؛

3.الحدود العلمية: وتتعلق بمتغيرات الدراسة (التحفيز، الولاء التنظيمي)؛

4.الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2020-2021

المنهج وأدوات البحث المستعملة :

–للإجابة على الأسئلة المطروحة واختبار الفرضيات ،ونظرا لطبيعة الموضوع اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي ،وهذا من خلال المسح المكتبي بتجميع المعلومات الخاصة بالدراسة من المراجع الأساسية ،الثانوية والمقالات في مجال التسيير ،إدارة الموارد البشرية ...الخ .

–أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة لإسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة محل الدراسة ،لمعرفة دور التحفيز ومدى مساهمته في تحقيق الولاء التنظيمي .

صعوبات البحث :

لقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء انجازنا لهذه الدراسة سواء ما تعلق بالجانب النظري أو التطبيقي ويمكن حصر أهمها فيما يلي :

–الخلط وصعوبة التفرقة بين المصطلحات في المراجع المعتمدة سواء باللغة العربية أو الأجنبية ، خاصة في الجزء المتعلق بالولاء التنظيمي .

–التداخل الكبير الموجود بين موضوع الحوافز وعدد من الموضوعات الأخرى كالرضا الوظيفي، المناخ التنظيمي ...الخ .

هيكل البحث :

لقد قمت بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول اثنين منهما تم تخصيصهما للجانب النظري والآخر للجانب التطبيقي كما يلي :

الفصل الأول :نتناول في هذا الفصل الإطار المفاهيمي للتحفيز وقد قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث تناول المبحث الأول مفاهيم أساسية في التحفيز، أما في المبحث الثاني فتم التعرف فيه على نظام الحوافز وفي المبحث الثالث أهم نظريات التحفيز.

الفصل الثاني : نتناول في في هذا الفصل الولاء التنظيمي وعلاقته بالتحفيز حيث قسم إلى ثلاث مباحث المبحث الأول تناول مفهوم الولاء التنظيمي أما المبحث الثاني خصص للولاء التنظيمي وسياساته أما المبحث الثالث تطرق إلى دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي.

الفصل الثالث: نتناول في هذا الفصل دراسة حالة مديرية التوزيع والغاز بالمدية،حيث تطرق المبحث الأول إلى عرض عام للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية بما فيه التطور التاريخي للشركة وكذا الهيكل التنظيمي، أما المبحث الثاني تناول منهجية الدراسة الميدانية، أما المبحث الثالث تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول

تمهيد:

يعتبر التحفيز محل اهتمام لدى الكثير من العلماء والباحثين وهذا لما له من أهمية بالغة، فهو ممارسة للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم الأفضل.

كما يعتبر التحفيز جوهر نشاط المنظمة الناجحة والفعالة التي تتنافس على إيجاد توليفة مثلى من الحوافز وقدرتها على إثارة حماس الأفراد وهذا من خلال أنظمة التحفيز الملائمة والتي تتماشى وطبيعة العمل والعاملين كأفراد وجماعات وكذلك اعترافات الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية وضرورة احترامها للأفراد والجماعات كل على حسب كفاءته وقدراته ومهاراته.

سنحاول في هذا الفصل تناول ثلاثة مباحث:

المبحث الأول:مفاهيم أساسية في التحفيز.

المبحث الثاني:نظام الحوافز.

المبحث الثالث:أهم نظريات التحفيز.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية في التحفيز

يعد التحفيز من الأمور الهامة لكل الأفراد والمؤسسات حيث يتوقف مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها للعمل لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التحفيز، أهدافه وأهميته، أنواع الحوافز.

المطلب الأول: مفهوم التحفيز.

قبل الخوض في مفهوم التحفيز لابد من التفرقة بينه وبين المصطلحات المشابهة، فهناك من يطلق اسم التحفيز أو الحوافز والبعض الآخر يسميه بالحافز أو الحفز وفي البداية يتم توضيح معنى التحفيز ثم الحوافز، الحافز والحفز.

– التحفيز هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة.[1]

نستخلص من هذا التعريف أن التحفيز من اختصاص المدير الغرض تعبئة العاملين وجعلهم أكثر جاهزية بدنيا ونفسيا لأجل ترجمة هذا الاستعداد في شكل انجازات المنظمة وبالتالي يعد هذا المفهوم واسعا نظرا لإبراز أهداف التحفيز ونتائجه على أرض الواقع.

–كما يعرف التحفيز على أنه تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على العمل وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم و السعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية.[2]

ويركز مضمون هذا المفهوم على أن زيادة إنتاجية الأفراد ترتبط باستمرارية الإدارة في بذل مجهودات لإشباع حاجاتهم المتنوعة مع البقاء على التجديد في طرق الإشباع ، وهذا يشير بصفة غير مباشرة إلى تغير وتطور حاجات الأفراد مع الزمن.

[1] ـ صالح مهدي محسن العامري ،طاهر منصور الغالبي، **الإدارة والأعمال**، ،ط 1، دار وائل للنشر،عمان، الأردن،2007،ص459.

[2] ـ محمد الصيرفي،**إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية**،ط1، دار قنديل ، عمان،الأردن 2003 ،ص297.

–كما يمكن استخلاص تعريف شامل للتحفيز حيث أنه يعبر على ما تقوم به الإدارة من أجل توفير مجموعة من الوسائل والخطط التي من شأنها إثارة المزيد من اهتمام العامل وأدائه كما وكيفا، مما يؤدي إلى خفض تكاليف العمل، ومساعدة الإشراف ورفع معنويات العمال،وترتبط كلمة خطط بالنظام،أي أننا يمكن أن نقول أن التحفيز في المنظمة يستند إلى نظام للحوافز الذي ينظم هذه العملية.[1]

– الحوافز هي كل شيء يخفف من الحاجة ويقلل من مفعول الدافع. وفي مجال العمل فهي كلما يتلقاه الفرد من عوائد مادية ومعنوية مقابل أدائه للعمل(رواتب، مكافآت، ترقيات، تقدير وغيرها).[2]

ويتضح من خلال التعريف أن الحوافز في مجال العمل تتراوح ما بين الأشياء المادية والمعنوية التي تسمح للعامل أن يعبر عن أدائه وفي نفس الوقت تستخدم كعامل أساسي لإشباع الحاجة وتحقيق الدافع.

– أما الحوافز فهي «فرص أو وسائل (مكافأة، علاوة،...الخ) توفرها إدارة المؤسسة أمام الأفراد العاملين، لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها، عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجياتهم التي يحسون ويشعرون بها، والتي تحتاج إلى الإبداع ». [3]

– كما عرفت أيضا الحوافز بأنها «مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم ،وتوجههم إلى سلوك معين».[4]

ومن التعريف يتضح لنا أن الفرد يحتاج إلى التدعيم المادي إلى جانب التدعيم المعنوي ليتحقق إشباع الحاجات المختلفة .

كما تجدر الإشارة إلى أن التعاريف التي ذكرناها حول الحوافز متقاربة من حيث دلالتها ويمكن تقديم تعريف شامل للحوافز على أنها :«وسائل وفرص مادية ومعنوية توفرها إدارة المؤسسة أمام العاملين، لتحريك فيهم الرغبة من أجل إشباعها عن طريق تحسين مستوى أدائهم واستقامة سلوكهم وولائهم اتجاه المؤسسة».

– الحافز هو مؤثر غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها وبهذا فإنه نابع من بيئة العمل، كما أن المدير يمكن أن يقدمه للمرؤوسين مراعيا في ذلك سياسات وتقاليد العمل في المنظمة.[5]

---

[1] - مقدود وهيبة، **التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمات**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2006،ص9.

[2] حسين حريم،**مبادئ الإدارة و النظريات الإدارية و المنظمة**، ط1، دار الحامد، عمان،الأردن، 2006 ،ص247

[3] مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية،إدارة الأفراد**،ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن،2007،ص208.

[4] صلاح الشنواني، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، دار النهضة العربية، لبنان، 1970، ص420.

[5] صالح مهدي، محسن العامري،طاهرمنصور الغالبي ، **مرجع سبق ذكره**،ص458

– أما الحفز فيعرف بأنه مؤثر خارجي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع تلك الحاجات والرغبات وهذا فإن عملية الحفز يمكن اعتبارها متغير وسيط لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة ويؤثر على سلوك الفرد لكن يمكن استنتاجه من سلوك الفرد ذاته فمن خلال أدائه يمكن معرفة ما إذا كان الفرد محفزا أم لا.[1]

المطلب الثاني: أهداف التحفيز وأهميته.

للتحفيز عدة أهداف يسعى لتحقيقها يمكن تقسيمها على النحو التالي:

أولا.أهداف التحفيز على المستوى الفردي تتمثل فيما يلي:[2]

أ. الاعتراف بما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير:طالما أن العمل السيء سريعا ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأديب والتوبيخ والفصل أحيانا من العمل، يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وإتقان الأداء والإخلاص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار بما يمكن من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.

ب. أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم ورد فعل الغير اتجاهها، استجابة لرغبتهم لمعرفة البيانات والمعلومات عن أدائهم وإشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع.

ج. الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمي كبيرة لمعظم الأفراد، فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.

د. تحمل المسؤولية: تعد المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرة ولا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.

ثانيا. أهداف الحوافز على مستوى الجماعات تتمثل فيما يلي:[3]

أ. إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة بين أفراد الجماعة: يحب الأفراد إثبات ذاتهم ويحدث التنافس إذا توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.

---

[1] ـ علي عباس، **أساسيات علم الإدارة**،ط1، دار المسيرة، الأردن،2004ص169.

[2] ـ عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، **الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص294.

[3] ـ عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، **مرجع سبق ذكره**، ص295.

ب. تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاليف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة والحصول عليها، كما تسمح بالمشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بآرائهم ووجهات نظرهم.

ج. تنمية المهارات بين أفراد الجماعة: تهدف الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

ثالثا: أهداف الحوافز على مستوى المنظمة وتتمثل فيما يلي:[1]

أ. التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تساهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة بتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

ب. التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف والاستقطاب، والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والخدمات والترقيات وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.

ج. تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تهدف الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا.أهميته:

تكمن الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع وتأتي أهمية الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها وفيما يلي نذكر منها:

1. أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة:

وتكمن أهميتها فيما يلي :[2]

– رفع مستوى الأداء لدى العاملين.

[1] ـ عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، **مرجع سبق ذكره**، ص296

[2] ـ خلايفة العلمي، **مساهمة نظام الحوافز في تحسن أداء المورد البشري**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2016، ص12.

– تحسين جودة المنتجات والخدمات.

– ترقية المركز التنافسي للمنظمة.

2– أهمية الحوافز بالنسبة للفرد:

تكمن أهمية الحوافز بالنسبة للفرد فيما يلي:[1]

– إشباع حاجيات الفرد المادية والمعنوية .

– إيجاد علاقات اجتماعية تعاونية بين الأفراد.

– خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى تقليل الصراعات.

3– أهمية الحوافز بالنسبة للجماعات:

وتتمثل فيما يلي:[2]

–**الاستماع الجيد للأفراد:**لابد أن يركز على التواصل مع الأفراد والإحساس بمشاعرهم وتوجيهاتهم ومعاونتهم على الشعور بأنهم مقبولون من الآخرين.

–**التركيز على الأعمال التي يؤديها الأفراد بشكل جيد** :فالكثير من القادة يعتقد أن التركيز على الأخطاء يؤدي إلى تحسين الأداء ،إلا أن ذلك من الأعراف الخاطئة، فقد أثبتت الأبحاث أن التركيز على الإيجابيات والأعمال الجيدة يزيد من الإنتاجية والفعالية لدى الأفراد أكثر من التركيز على السلبيات.

–**تشجيع الجميع على الثقة في القائد:**إن الثقة تبنى على أساس الثقة،فعندما يشعر الفرد بثقة القائد به يصبح على ثقة بقائده، ويزيد الثقة ويعمقها مشاركة الأفراد في اتخاذ بعض القرارات التي يمكن لهم المشاركة بها.

– **مواجهة الأخطاء بأسلوب لا يرتكز على اللوم:**يجب على القادة مواجهة أخطاء الأفراد بطريقة لا تركز على اللوم،فربما يكون الفرد بحاجة تدريب أو توجيه أو تغيير أسلوب التوجيه بما يساعد على تخطي تلك الأخطاء بسلام.

---

[1] ـ لويزة فرحاتي، **الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، باتنة،2008،ص99.

[2] ـ أنور سكيو، **أثر أنظمة الحوافز على استقطاب،تعيين،صيانة المورد البشري،دراسة حالة، جريدة الشروق اليومي**،شهادة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،عين تموشنت،2015–2016، ص6.

– **التعاون المتبادل:** إن التركيز على التعاون المتبادل بين الأفراد في الفرقة الواحدة يساعد على بناء فريق عمل ناجح أكثر من اعتماد المنافسة بينهم فالمشاركة والتعاون وتكامل الأدوار والثقة يشعر بالجماعة بالمحبة والانتماء والاستقرار الذي يضمن نجاح الجماعة.

– **تنمية الجوانب غير الظاهرة من إمكانيات ومواهب الأفراد:**يجب على القادة أن يبحثوا على مصادر القوة والمواهب والكفاءات الموجودة والمتوقعة والإمكانيات التي يمكن أن تبرز من الأفراد، ويعملوا على تشجيع ودفع الأفراد باتجاه تنمية هذه القدرات والجوانب الكامنة لديهم والتي قد لا تكون ظاهرة حتى للفرد نفسه وأخيرا إن التشجيع وإثارة حماس وطاقات الأفراد يساعد على التواصل بين القادة والأفراد وحثهم بشكل دائم.

أو يمكن صياغتها في شكل آخر على النحو التالي: [1]

أ–**الإنتماء**:إذا كان دافعنا الاساسي هو الانتماء فهذا يعني أننا شديدو التأثر بالناس ونقدر الآخرين بشكل هائل، ونجعل البشر في بؤرة عالمنا.

ب– الإنجاز:عندما يكون المرء مدفوعا بحبه للإنجاز يكون أهم ما يسعى إليه هو تحقيق النتائج.

ت– توفر مجموعة من الدوافع:من الضروري أن نتأمل ونفحص الدوافع الأساسية الفردية التي تحرك

ت– توفر مجموعة من الدوافع:من الضروري أن نتأمل ونفحص الدوافع الأساسية الفردية التي تحرك الناس، لكن معظم الناس لديهم أكثر من دافع، وقد يكون الدافع قويا بقدر كاف ويكون الخليط الناتج عن الدافعيين أكثر تأثيرا.

ث– التعامل مع دوافع الآخرين:من الحقائق البديهية أنه عندما نعرف دافع الإنسان فإن معرفتنا هذه ستحسن علاقتنا به .

المطلب 3: أنواع الحوافز.

يوجد عدة أنواع من الحوافز نذكر منها:

أ.الحوافز من حيث هدفها:

تقسم الحوافز من حيث هدفها إلى قسمين:[2]

[1] - إبراهيم الفقهي، **قوة التحفيز**، دار ثمرات، القاهرة، 2011،ص17-20.
[2] - براء رجب التركي، **نظام الحوافز الإدارية في صقل وتمكين قدرات الأفراد،ط1**، دار الراية، عمان، ص18.

1.**الأداء الجيد:** تعطى الحوافز هنا مقابل الأداء العادي أو الجيد، وهو ما كانت تشترطه النظريات الكلاسيكية في الإدارة حيث كان متوقعا من الفرد أن يزيد من أدائه العادي أو الجيد، وإذا انخفضت مستويات الأداء بمرور الوقت لتصل إلى الحد الأدنى الذي يحفظ للفرد وظيفته فيتقاضى راتبه ويحصل على الحوافز، أي أن العامل يستمر في وظيفته نتيجة أدائه الحد الأدنى الذي يضم عدم طرده من عمله.

2.**الأداء الممتاز**:حيث تقدم الحوافز هنا نظير الأداء الممتاز، والذي يتضمن قدرا من الإبتكار والتجديد وهذا ما تسعى إليه الإتجاهات الحديثة في الإدارة.

ب– الحوافز من حيث طبيعتها: وتتمثل في: [1]

أولا :الحوافز المادية: وهي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان المادية مثل : الحاجة إلى الطعام والملبس والمأوى وغيرها، ونذكر منها ما يلي:

1.الأجر:ويعد من أهم الحوافز المادية، وكلما كان كبيرا كان له دور كبير في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر.

2.المكافآت:وهي التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها.

3.المشاركة في الأرباح:حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عامليها أسهما في شركاتها لتحفيز العاملين.

4.الترقية: لها دور كبير في حفز العاملين،وتعد حافزا ماديا لأنها غالبا ما تتم ضمن زيادة الأجر.[2]

5.**التأمين الصحي**:يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعامليها وأسرهم.[3]

6.**السكن والمواصلات**:تعتبر في نظر العاملين حافزا جيدا، لما فيه من تخفيف لعبئ النفاقات.[4]

7.**العلاوات الدورية والإستثنائية**:وهي من الحوافز المادية الجيدة التي تحفز العاملين لأداء أفضل .[5]

8.**ربط الاجر بالإنتاج** :هناك علاقة بين كل من الأجر والإنتاج فكلما زاد الإنتاج زاد نقل العامل.[6]

---

[1] ـ طلعت إبراهيم لطفي، **علم اجتماع التنظيم**، دار غريب للنشر، القاهرة، 2007،ص89.

[2] ـ سليماني حبيبة، **نظام التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2017– 2018،ص 22.

[3] ـ سليماني حبيبة، **مرجع سبق ذكره**،ص 23.

[4] ـ عبد العزيز شنيق، **الحوافز والفعالية التنظيمية المؤسسة المنائية سكيكدة نموذجا**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أوت، سكيكدة، كلية العلوم الاجتماعية، 2006– 2007، غير منشورة.

[5] ـ عبد العزيز شنيق، **مرجع سبق ذكره**،ص 18.

[6] ـ عبد العزيز شنيق، **مرجع سبق ذكره**،ص 18.

9.**الضمان الإجتماعي** :وهو الضمان بعد بلوغ سن التقاعد أو الظروف الصحية التي توقفه عن العمل وفي الحالتين يوفر الضمان الاجتماعي ضمانا ماديا لحياة كريمة.[1]

ثانيا : الحوافز المعنوية.

فهي تلك الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان إلى جانب إشباعها للحاجات الإجتماعية، والتي تزيد من تماسك العاملين وشدهم نحو العمل،ومن أبرزها ما يلي:[2]

1.**الاعتراف بالإنجاز**: يجب على الإدارة أن تقدر إنجازات عامليها بوسائل متعددة مثل منح شهادات التقدير.

2.الاستقلالية في العمل:كلما زادت استقلالية الموظف في هذا المجال كلما ما أدى ذلك إلى الاستقرار في العمل.[3]

3.**ظروف العمل المادية**:وتتمثل في الإضاءة،والحرارة،والرطوبة،وفترات الاستراحة...الخ.[4]

4.الاستقرار في العمل:يشعر الفرد بالاطمئنان على دخله ومعيشته وهذا ما يمكنه من العمل بظروف أفضل.[5]

5.فرص الترقية:وجود فرص للترقية في المنظمة يعد حافزا قويا للعمل كما أنه يشعر بالارتياح والرضا.[6]

ج– الحوافز من حيث المستفيدون:

1.الحوافز الفردية:وهي ما تقدمه المنظمة من حوافز للأفراد العاملين بها، وهي تعتمد على الأداء الفردي، وتوجه للفرد بغية مكافأته على مجهوداته و سلوكاته الجيدة لإنجاز العمل مثل:ربط الأجر بالإنتاج.[7]

---

[1] ـ رجاء شعوبي، **فعالية التحفيز وتأثيره على أداء الأساتذة في مرحلة التعليم المتوسط:دراسة بمدينة تقرت**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير،جامعة قاصدي رباح، ورقلة، كلية العلوم الإجتماعية، 2013–2014،ص08.

[2] ـ السيد عليوه، **تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين**،ط2011، إيتراك للنشر، القاهرة،2011،ص104.

[3] ـ السيد عليوه، **مرجع سبق ذكره**،ص 104.

[4] ـ السيد عليوه، **مرجع سبق ذكره**،ص 104.

[5] ـ السيد عليوه، **مرجع سبق ذكره**،ص 104.

[6] ـ عبد العزيز شنيق، **مرجع سبق ذكره**،ص 19.

[7] ـ سليمان الفارس، **أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، العدد1،المجلد27،2011،ص08.

2.**الحوافز الجماعية**:تركز على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين وتقوية الروابط بينهم، وكذلك تساهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة، كما تهدف إلى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والمادية لدى أعضاء الجماعة الواحدة مثل :الحاجة إلى الولاء والتقدير.[1]

د– الحوافز من حيث آثارها: وتنقسم إلى نوعين هما:

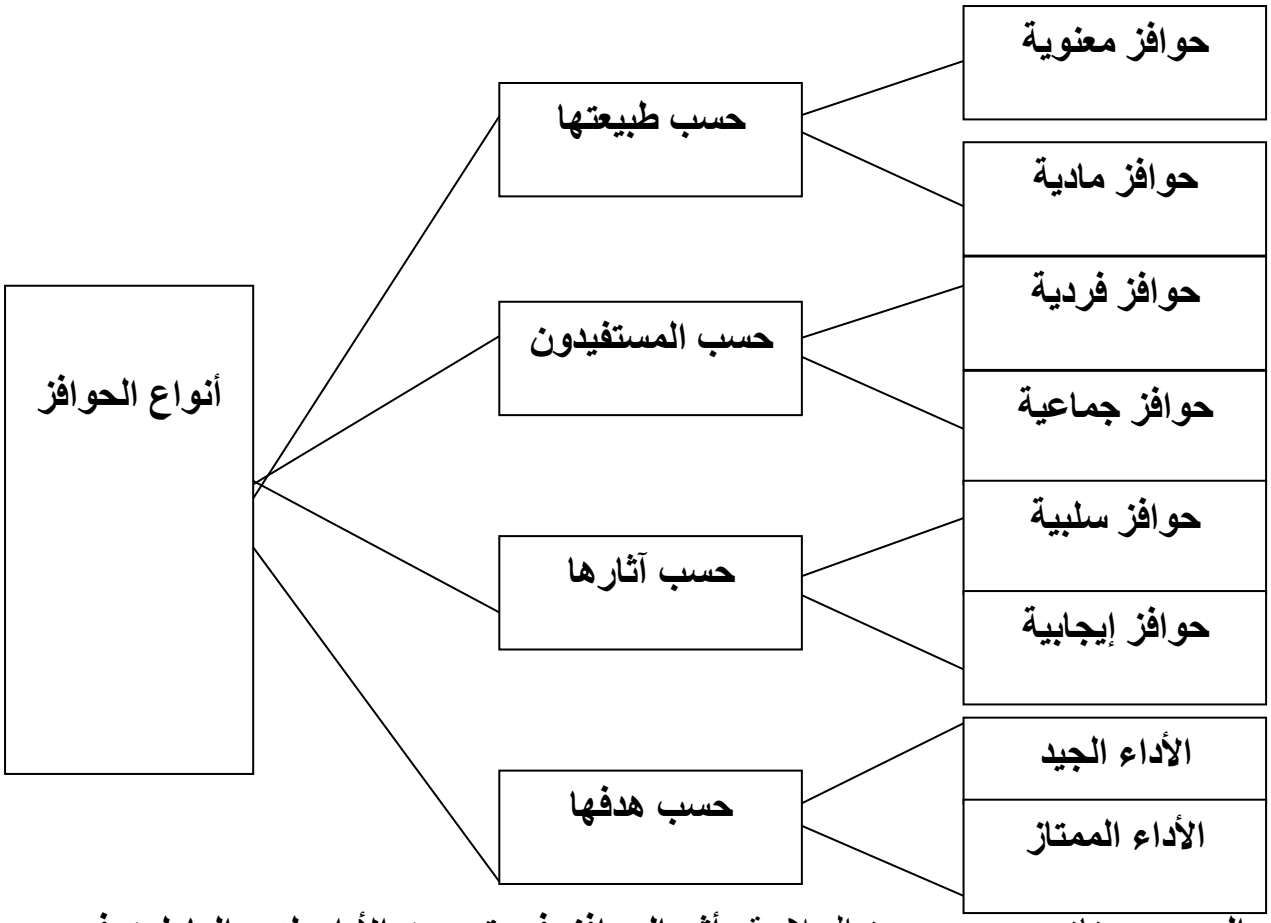
1.حوافز إيجابية: تعكس مبدأ الثواب للعاملين، حيث تهدف إلى تشجيع السلوك المرغوب فيه وتحسين الأداء.[2]

وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بأسلوب يؤدي إلى ذلك.[3] كما تتمثل في الترقية،وزيادة الأجور،أو المشاركة في اتخاذ القرارات.[4]

2.**حوافز سلبية**:تعكس مبدأ العقاب للعاملين،كما تعمل على تجنب التصرفات التي تتعارض مع التشريعات واللوائح السائدة تفاديا للعقوبة مثل:الخوف من فقدان الوظيفة.[5]

[1]- سليماني حبيبة، **مرجع سبق ذكره**،ص 24.
[2] - محمد مرعي مرعي، **التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي**، دار إيتراك، القاهرة،2003،ص18
[3] - مصطفى مصطفى كامل، **إدارة الموارد البشرية**، الشركة العربية للنشر، القاهرة،1994، ص127.
[4] - فاروق عبده فليه ،محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة،عمان، 2005 ،ص302.
[5] - خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، **نظرية المنظمة**،ط1، دار المسيرة، عمان، 2000،ص256.

الشكل رقم(1–1): يوضح أنواع الحوافز



المصدر: غازي حسن عودة الحلابية، **أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن: دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط،كلية الأعمال،2013،د.ن.

المبحث الثاني: نظام الحوافز

إن المشكلة الأساسية التي تعاني منها المؤسسات اليوم لاسيما في البلدان النامية، تتمثل في تعاملها مع العنصر البشري لديها، وتعود بشكل رئيسي إلى إخفاقها في بناء نظام جيد للحوافز، يعمل على حث العاملين وتشجيعهم على بذل الجهد والعمل وزيادة الإنتاجية وإشباع حاجاتهم ورغباتهم في نفس الوقت، ومن هذا المنطلق سنتطرق في هذا المبحث إلى ما يلي:مراحل تصميم نظام الحوافز، العوامل المؤثرة في نظام الحوافز، معايير منح الحوافز وشروط نجاح نظام الحوافز بالمؤسسة.

المطلب الأول:مراحل تصميم نظام الحوافز.

هناك بعض الأمور التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند وضع نظام الحوافز وهي كما يلي:[1]

- أنه لا يوجد نظام مثالي للحوافز، فهي تختلف من دولة إلى أخرى ومن فرد إلى آخر.
- قد تتعارض الحوافز المادية مع بعض الحوافز الأخرى، فمثلا تؤدي زيادة الإنتاج إلى زيادة الدخل، ولكن ذلك قد يؤدي أيضا إلى تقليص عدد العاملين في بعض الحالات.
- بعض علماء النفس الصناعي يرون أن النقود قد قلت أهميتها من ذي قبل.
- يمكن تطبيق قانون تناقص الغلة على الحوافز المادية.

ولكي تتمكن الإدارة من تصميم نظام جيد للحوافز تقدم هنا دليلا علميا للخطوات التي يجب أن تمر بها وبإمكان أن تعمل من هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسبا، وهذه المراحل هي كما يلي:[2]

أولا– مرحلة الدراسة والإعداد:

حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية والاقتصادية والقانونية، من حيث تركيب القوى العاملة ودوافع وحاجات الأفراد،والتغييرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة، واتجاهاتها وكذلك المعدلات الحالية للأداء، ونظم الحوافز السابقة، والقوانين، والتعليمات المنظمة لها،إلى جانب دراسة سياسات الأفراد الأخرى كما يستلزم الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في مجتمع المؤسسة وتوقعات الأفراد ونظرتهم إلى الحوافز ومفهوم الحقوق والواجبات،وهكذا.

---

[1] ـ باسم عبد القادر شراب، **تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2007،ص44.

[2] ـ أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية الإبراهيمية،مصر، 2009، ص257.

ثانيا – مرحلة وضع الخطة: تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لديها في المرحلة الأولى بقصد استيعاب دلالاتها وأبعادها، ثم تبدأ بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسير حسب الخطوات التالية:[1]

- تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعا.
- تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة، في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول به في المؤسسة.
- تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي.
- تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المؤسسة.
- تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى وتطورات المؤسسة.

ثالثا – مرحلة تجريب الخطة:

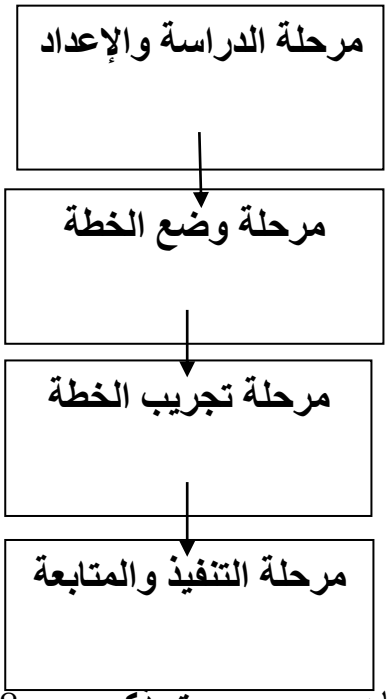
قبل وضع الخطة موضع التنفيذ، لابد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها، كأن تعقد لقاءات عديدة مع العاملين،من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعاتها، ويفضل تجريب الخطة في هذه المرحلة على نطاق ضيق في قسم معين، أو مجموعة صغيرة من الموظفين للتأكد من سلامتها للتطبيق في المؤسسة.[2]

رابعا – مرحلة التنفيذ والمتابعة:

وعلى ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة، تقوم الإدارة بإجراء التعديلات اللازمة على باقي السياسات الأخرى، بما يضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكل كامل، ويجب أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها وأسباب ذلك لكي تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها واستمرار نجاحها مستقبلا، والشكل التالي يوضح مختلف مراحل تصميم نظام الحوافز.[3]

[1] ـ أحمد ماهر، **مرجع سبق ذكره**،ص258.
[2] ـ أحمد ماهر، **مرجع سبق ذكره**،ص258.
[3] ـ أحمد ماهر، **مرجع سبق ذكره**،ص258.

الشكل رقم(1–2):مراحل تصميم نظام الحوافز



المصدر: أحمد ماهر، **مرجع سبق ذكره**، ص368.

هذا ويتم تنفيذ نظام الحوافز على النحو التالي:[1]

– ربط الحافز بإستراتيجية المؤسسة، فعليك أن تعرف كيف يتم استخدام الحافز في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة وفي تحقيق أهداف النشاط بها.

– التأكد من وجود علاقة ارتباط بين الجهد والعائد، فالفرد يجب أن يشير وبأن ما حصل عليه من عائد يتناسب مع ما بذله من جهد، وفي نفس الوقت تتوافر لديه القدرة على تحقيق المعايير الموضوعة، وفي هذا الصدد يجب أن تمده المؤسسة بما يلزمه من آلات ومعدات وبرامج تدريبية.

– أن يكون النظام مفهوما،ويسهل حسابه من قبل العاملين يجب أن يكونوا قادرين على أن يسحبوا وبسهولة ما سيحصلون عليه من عوائد في حالة تحقيق معدلات الأداء المعيارية.

[1] ـ جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2003،ص443– 444.

–النظر إلى المعيار الموضوع على أنه بمثابة تعاقد مع العاملين،فلا يجب تخفيض الحافز الذي سبق وإن اتفق عليه الطرفان في حالة تحقيق المعيار.

– ضمان حد أدنى من الأجر على أساس زمني، وبصفة خاصة بالنسبة للعمالة بخطوط الإنتاج والمسؤولين عن تشغيل الآلات والمعدات والتي قد تتعطل لأسباب ليس للعامل دخل فيها.

– توفير الدعم والتأييد للنظام، وبصفة خاصة من أعضاء جماعة العمل، حتى لا تحدث معوقات أثناء التنفيذ.

– وجود نظام جيد للقياس، فهناك بعض أنواع الحوافز التي تنظر إلى أهمية وجود نظام جيد للقياس، على اعتبار أنها تتساوى في الأهمية مع تصميم النظام نفسه، مثل نظام الدفع على أساس الكفاءة، والذي في ظله لابد من توافر نظام لتقييم الأداء.

– التأكيد على أهمية النجاح في الأجل الطويل، وفي نفس الوقت في الأجل القصير،فمثلا إن مجرد مكافأة الأفراد على ما حققوه من زيادة في الإنتاج يعد نجاحا في الأجل القصير،فغن الأمر يستلزم التركيز على أهمية مقترحات العاملين بشأن زيادة قيمة الشركة على الأجل الطويل.[1]

– أخذ **ثقافة المؤسسة*** في الاعتبار عند تصميم نظم الحوافز، لذلك يجب على الخبراء في هذا الصدد أن يحدثوا نوع من التوافق بين ثقافة الشركة وبين نظام التحفيز المستخدم.

المطلب الثاني:العوامل المؤثرة في نظام الحوافز.

إن بعض الباحثين يستخدمون تعبير الحوافز بالمعنى الواسع وبعضهم يستخدمه بالمعنى الضيق، أما الحوافز بالمعنى الواسع فهي كتعاريف الحوافز التي تطرقنا إليها في المبحث السابق، أما الحوافز بالمعنى الضيق فترتبط غالبا بكلمة نظام، فنقول نظام الحوافز أو أنظمة الحوافز، وهي موضوع بحثنا في هذا الجزء.

ويمكن تعريف نظام الحوافز كما يلي"هو خطط دفع الأجور، والتي تربط دفع الأجور مباشرة أو غير المباشرة بإنتاجية العاملين أو بأرباح الشركة"[2]

[1] ـ جاري ديسلر، **مرجع سبق ذكره**، ص443– 444.

ثقافة المؤسسة*: هي مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والمعايير التي يشترك فيها الأفراد في المؤسسة، وهي بمثابة البيئة الأساسية التي يؤدي العامل عمله فيها.

[2] ـ مصطفى نجيب شاويش، **مرجع سبق ذكره**،ص208.

وهناك جملة من العوامل التي يجب التطرق إليها والتي تؤثر على نظام الحوافز وهي كما يلي:

أولا– على مستوى الدولة:

تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين،**أولهما:**نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه،و**ثانيهما**:نوع العاملين بالمؤسسة ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي،و**ثالثهما:**حجم المؤسسة ونوع نشاطهم وفاعليتها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني ونضيف إلى هذه العوامل ما يلي :[1]

أ.الأسلوب الإشرافي:إن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للعاملين معه وتوجيههم، يؤثر تأثيرا كبيرا في عملية التحفيز، **فالقيادة***هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير على سلوك العاملين، وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح ،وليس من خوف من عقاب.

ب.الاتصال المباشر:

لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون أن يوفر لهم نظاما مناسبا من الاتصالات.

ج.ظروف العمل:

للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثل:تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الضوضاء، فكلما كانت ظروف العمل مريحة كلما كان ذلك حافزا للعاملين نحو بذل مزيد من الجهد في العمل والارتباط به.

د.الجوانب التنظيمية:

يعني ذلك أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل بها العامل، ويشمل ذلك سياسات الأجور والمراكز الوظيفية وسياسات العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي للمؤسسة،وتدور الحوافز التنظيمية للعمل في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية للفرد، والتي تتضمن بجانب ما يتجه الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية، وإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي.

[1] ـ جميل أمينة ،**أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام (العوفي بن الحفيظ)** ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أو الحاج، البويرة، 2014– 2015، ص19.

المطلب الثالث: معايير منح الحوافز وشروط نجاح نظام الحوافز بالمؤسسة.

تتعدد المعايير التي تعتمد عليها المنظمة كأسس لمنح مختلف الحوافز لمواردها البشرية لكن رغم تعددها يبقى الأساس الأهم في منح الحوافز وحتى يتمكن الأفراد العاملين من الحصول على الحوافز التي تتوقف مع طموحاتهم وأهدافهم.

أولا. معايير منح الحوافز :

يتركز نظام الحوافز إلى عدة معايير في منح الحوافز للأفراد العاملين التي يمكن توضيح أهمها كما يلي:

أ.معيار الأداء:يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي، الذي تمنح على أساس الحوافز، وهو يمثل ما يزيد عن المعيار النمطي للأداء، سواء في الكمية، الجودة، تقليص وقت العمل أو تخفيض التكاليف.[1]

ب.معيار المجهود: يعتبر هذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء لصوبة قياسه وعدم موضوعيته، حيث لا يؤدي الجهد المبذول من الفرد العامل دائما إلى إنجاز العمل بفعالية.[2]

ج.معيار الأقدمية:يقصد به مكافأة الفرد العامل على طول المدة التي قضاها في عمله وهو يمثل الولاء والانتماء إلى المنظمة التي يعمل بها.[3]

د.معيار المهارة: هذا المعيار محدود الاستخدام في تحفيز العاملين مقارنة بالمعايير السابقة.[4]

ه. معيار تحقيق الاهداف: يستخدم هذا المعيار من قبل المؤسسة التي تشجع أفرادها وعلى الأهداف المحدودة والمسطرة مسبقا، إذ يتم تحديد هذه الأهداف والنتائج المتوقعة خلال الفترة الزمنية المقبلة.[5]

ثانيا .شروط نجاح نظام الحوافز:

عند تصميم المؤسسة لنظام الحوافز الخاصة بها عليها أن تراعي عدة شروط تضمن لها الوصول إلى النتائج المتوقعة منه

ومن بين هذه الشروط ما يلي:[6]

---

[1] ـ أحمد ماهر، **مرجع سبق ذكره**،ص350.
[2] ـ وسيلة حمداوي، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر،2004، ص157.
[3] ـ وسيلة حمداوي، **مرجع سبق ذكره**،ص157.
[4] ـ وسيلة حمداوي، **مرجع سبق ذكره**،ص157.
[5] ـ وسيلة حمداوي، **مرجع سبق ذكره**،ص157
[6] ـ مؤيد سعيد سالم، **إدارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي تكاملي**،ط1،دار الإثراء للنشر والتوزيع، الأردن،2006.

– لابد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه، من حيث إجراءات تطبيقية وحسابه.

– إثارة الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم، لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.

– تحديد معدلات واضحة وموضوعية للأداء، وإشعار الأفراد بأن جهودهم تؤدي إلى حصولهم على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

– ارتباط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا، وتحديد الأوقات الملائمة التي تستخدم فيها الحوافز .

– مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز ليزيد من قناعتهم به ومحافظتهم عليها.

–مواكبة الحوافز للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية النفسية والحضارية التي تؤثر على سلوك الأفراد.

– البعد عن العلاقات الشخصية،الوساطة والمحسوبية في منح الحوافز.

– ارتباط الحوافز بحاجات العاملين وأدائهم وتنوعها بتعدد هذه الحاجات.

المبحث الثالث:أهم نظريات التحفيز.

إن وسائل التحفيز وأساليبه ترتبط ارتباطا وثيقا بالحاجات التي تحث الأفراد ويسعون لإشباعها لذلك فإن هناك عددا من النظريات التي قدمت لهذه الجوانب على طول تاريخ الفكر الإداري، ومنها ما يستعمل اليوم في تسيير الموارد البشرية وسنتطرق في هذا المبحث إلى ما يلي:النظرية الكلاسيكية،نظرية العلاقات الإنسانية،نظرية الحاجات.

المطلب الأول:النظرية الكلاسيكية.

تعتبر الدراسات الكلاسيكية في ميدان العمل ومجتمع المصنع من الدعائم الأساسية لأي دراسة حديثة، فوجب التعرض إلى بعض النظريات التي كان لها دورا أساسيا في الكشف والتوضيح عن الميكانيزمات المتحكمة في آليات العمل داخل المؤسسة وأهمها:[1]

أولا– الإدارة العلمية لفريدريك تايلور.

فريدريك تايلور* من الأوائل الذين تحدثوا عن التحفيز، كان ذلك عام 1911، عندما ركز على أهمية الحوافز المادية، حيث افترض أن الموظفين كسالى ولا يتم تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية من خلال دراسة تسمى الحركة والوقت، حيث عمل تايلور في هذا الاتجاه ليصل إلى طريقة لرفع الإنتاج باستعمال أحسن وأكثر للطاقات البشرية لدى العمال، وقد توصل إلى ذلك بفضل تقسيم العمل والمهام إلى مهام أولية وبسيطة، حيث كان التوجه الأساسي هو زيادة إنتاجية المؤسسات من خلال التركيز على العناصر التالية:

- دراسة أفضل الطرق الفنية لأداء العمل.
- الاهتمام بكفاءة العملية الإدارية.
- وضع مبادئ معيارية توجه وتضبط العمل في المنظمة.

–**نقد نظرية الإدارة العلمية**:رغم ما جاءت به هذه النظرية إلا أنها وجهت لها مجموعة من الانتقادات وهي تجاهلها لآدمية الإنسان ومعاملته كالآلة من خلال تركيزها على الحافز المادي وكذا المساواة بين البشر والآلات،

[1] ـ ناصر دادي عدون، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004،ص70.
فريدريك تايلور*:ولد سنة 1856، وتوفي سنة 1915، ويعتبر أب الإدارة العلمية، اهتم بالتنظيم العلمي والعمل.

كما تفترض هذه النظرية أن الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال، حيث ترى أن بزيادة الفرد تزيد الإنتاجية متجاهلة عوامله المعنوية والنفسية والاجتماعية.[1]

وكذلك عدم التشجيع في المبادرة على الإبداع ، وإهمال العمل الجماعي الذي يعتبر اليوم عاملا مهما في المنظمة الحديثة.[2]

المطلب الثاني:نظرية العلاقات الإنسانية.

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية حيث أن نظرية العلاقات الإنسانية وجهت عنايتها واهتمامها للعنصر البشري وعلاقة الفرد مع رؤسائه وجماعة العمل، بخلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية ، ومن أهم الباحثين الذين ساهموا في تأسيس نظرية العلاقات الإنسانية **التون مايو*** وزملائه في مصنع هاوثون لشركة western Electricسنة 1924بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية،فالعلاقات الإنسانية تشير إلى عمليات حفز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي إلى الوصول لتحقيق الأهداف ويعطي المزيد من الرضا الإنساني، كما يساعد على تحقيق مطالب المنظمة أي أن العلاقات الإنسانية تؤدي إلى الارتفاع في الإنتاجية وزيادة الفعالية التنظيمية وتحتوي على عدة جوانب من أهمها:[3]

أ.الجانب الاجتماعي: يعني وجود علاقة اجتماعية هدفها التعاون والمشاركة الفعلية الجماعية في تحقيق أهداف المنظمة.

ب. الجانب الأخلاقي: أن يكون للمنظمة مبادئ عامة وفلسفة محددة وقيم أخلاقية تساعد في رسم الطريق الذي تنوي المنظمة إتباعه لتحقيق أهدافها.

ج.الجانب السلوكي:أن تكون الإدارة قادرة على التأثير على أفرادها وتغيير سلوكهم لينسجموا مع متطلبات المنظمة وتحقيق الأهداف الموجودة.

---

[1] ـ جبارة عطية جبارة، **الاتجاهات الحديثة في علم الاجتماع الصناعي**، دار الوفاء، الاسكندرية، 2001،ص27.

[2] ـ سليماني حبيبة ، **مرجع سبق ذكره**،ص 32.

[3] ـ منير نوري، **تسيير الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص295.

التون مايو*: من أبرز رواد مدرسة العلاقات الإنسانية، 1880، في أستراليا، وهاجر إلى الولايات المتحدة الأمريكية عام 1922، ثم التحق بجامعة هارفارد عام 1927.

د. الجانب النفسي: أن يكون هناك حلول لمشكلات العاملين وأن تكون هناك مساواة بينهم خاصة في مسألة الأجور والتوظيف والعقاب.

– **نقد نظرية العلاقات الإنسانية**:رغم كل ما قدمته هذه النظرية إلا أن هناك انتقادات وجهت لها، وهي أنها نظرية مضادة للإنسان ولا تقف جنب الفرد العامل، كما بالغت هذه النظرية في التحيز ضد الفردية، وضد المعقولية، وكذلك تجاهلت بعض العوامل مثل:إهمال العمال بأسرهم ، وكذلك أغفلت عن الجانب الرسمي للتنظيم.[1]

المطلب الثالث:نظرية الحاجات الإنسانية.

لقد حاول عالم النفس **"إبراهام ماسلو*"** عبر عدد من السنوات تقديم نظرية عامة لتفسير الدافعية لدى الأفراد، ولقد نجح عام 1930 في تقديم نظريته،ووفقا ل"ماسلو"فإن الفرد لديه خمسة أنواع من الحاجات ويمكن تقسيم هذه الحاجات حسب أهميتها الإنسانية، حسب أهميتها ودرجة إلحاحها في تدرج هرمي،يبدأ من قاعدة الهرم بالحاجات الأساسية وينتهي في قمة الهرم بالحاجات ذات المستوى الأعلى[2]،

ويمكن وصف الحاجات كالآتي:[3]

أ. الحاجات الأساسية: تتضمن الحاجات الأساسية مجموعة الحاجات الضرورية لبقاء الفرد، وتضم الحاجة إلى الطعام، الماء، الهواء، وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات هي حاجة هؤلاء إلى الأجور والحوافز المادية بأنواعها.

ب. حاجات الأمن والسلامة:تتمثل في حاجة الفرد إلى الأمن والحماية من الإصابات والحوادث في العمل وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات هو الأمن الوظيفي في المدى القصير (إنهاء الخدمة) أو في المدى الطويل (الحصول على تقاعد في نهاية مدة الخدمة).

ج. الحاجات الاجتماعية(الانتماء): تتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي تتمثل في الحاجة إلى الانتماء إلى الأسرة أو الجماعة.

---

[1] ـ اعتماد محمد علام، إجلال إسماعيل الحلمي، **علم اجتماع التنظيم**، مكتبة الأنجلو المصرية، 2013، ص45.

[2] ـ إحسان دهش جلاب، **إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011،ص218.

[3] ـ إحسان دهش جلاب، **مرجع سبق ذكره**،ص218.

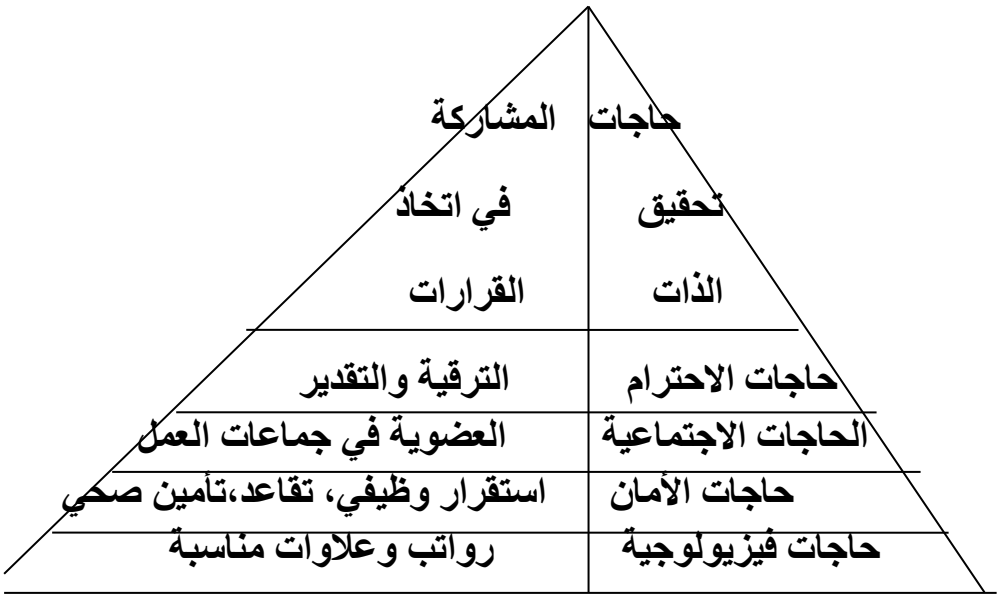
ابراهام ماسلو*: ولد عام 1908،في روسيا، دكتور علم النفس، ويعتبر من أشهر علماء النفس في القرن العشرين.

د. الحاجة إلى الاحترام:تتعلق حاجة الاحترام بشعور الفرد بالكفاءة أو الجدارة، الاستقلالية والقوة، الثقة بالنفس، والاعتراف من قبل الآخرين ويقابلها إتاحة الفرصة للفرد في المنظمة للقيام بأعمال وتحمل المسؤولية.

ه. الحاجة إلى تحقيق الذات: تضم هذه الحاجة رغبة الفرد في تكوين قدراته وتطويرها مما يساعد على إشباع هذه الحاجة وتوفير فرص الابتكار والإبداع للأفراد.[1]

ويمكن تمثيلها في الشكل التالي:

الشكل رقم(1–3): هرم ماسلو للحاجات.



المصدر: حسين حريم، **مرجع سبق ذكره**،ص256.

من خلال الشكل نلاحظ أن كل حاجة من الحاجات المختلفة الخاصة بالفرد العامل إلا وسائل تحفيزية خاصة بها، تقدمها المؤسسة للعاملين من أجل إشباعهم وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة من جهة، وتحقيق رضا العاملين وأهدافهم وطموحاتهم وذاتهم من جهة أخرى.

[1] - إحسان دهش جلاب، **مرجع سبق ذكره**،ص218.

خلاصة الفصل:

يكتسي التحفيز أهمية كبيرة وبالغة في المنظمة فمن الواجب على المسؤولين والإداريين إعطائه عناية فائقة وأخذه بعين الاعتبار في كل سياستهم وإستراتجيتهم فأهميته بالنسبة للفرد تتمثل في تحريك الطاقات والقدرات الكامنة والرضا عن عمله مما يجعله مستقرا في وظيفته وبذله أقصى الجهود الممكنة بينما على مستوى الجماعة فهو يقوم بتنمية روح الفريق والتعاون والتماسك والانسجام فيما بينهم والابتعاد عن الصراعات والنزاعات في حين على مستوى المنظمة فيقوم بزيادة الأرباح وبالتالي ضمان البقاء والاستمرارية ومواكبة التطورات الحاصلة وتخفيض التكاليف وتحقيق النجاح والتميز، وعليه يجب معرفة كل الاختلافات الفردية في الإدارة ومنح التحفيز والمكافآت على أن تكون الشفافية والموضوعية والعدالة في إعطاء الحوافز.كما أن الحوافز متنوعة ومتعددة من حيث الطبيعة، الهدف،و الآثار.

وعند نجاح أي نظام للحوافز لا بد من وضوح هذا النظام وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه.كما أن وسائل التحفيز وأساليبه ترتبط ارتباطا وثيقا بالحاجات التي تحث الأفراد ويسعون لإشباعها لذلك فإن هناك عددا من النظريات التي قدمت لهذه الجوانب نذكر منها النظرية الكلاسيكية، نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية الحاجات حيث أن كل حاجة من الحاجات المختلفة الخاصة بالفرد العامل إلا وسائل تحفيزية خاصة بها، تقدمها المؤسسة للعاملين من أجل إشباعهم وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة من جهة، وتحقيق رضا العاملين وأهدافهم وطموحاتهم وذاتهم من جهة أخرى.

الفصل الثاني

تمهيد:

إن أهمية المورد البشري في المؤسسة لا يمكن أن تساوي أو توازي أهمية أي عنصر أو وسائل الإنتاج الأخرى، وفي نفس الوقت فهو له اتجاهات وتفكيره وعواطفه ودوافعه التي توجه سلوكه، وبالتالي فهناك صعوبة كبيرة في السيطرة المستمرة على أي من المكونات البيئية النفسية له، كما أنه لا يمكننا استخدام معايير نمطية تصح بالتصرف الإداري اتجاه جميع الموارد البشرية "العاملين" كون لكل فرد هامشا من الاختلاف عن غيره من الأفراد الآخرين.

وضمن هذا الإطار تحاول العديد من المؤسسات كسب ولاء أفرادها والمحافظة عليها، لذلك لا بد من بذل أقصى الجهود لتنميته، إذ يعد الولاء التنظيمي من المواضيع القديمة المنشأ والحديثة الاهتمام هو يشير في مجمله إلى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد اتجاه المنظمة بغية تحقيق الانسجام بين الفرد والمؤسسة.

لذا يعتبر الولاء التنظيمي مطلبا أساسيا لتحقيق الفعالية في الأداء، وهذا ما ألزم المؤسسات على مراعاته والحرص على تدعيمه لتحقيق النمو والاستمرارية والبقاء.

ولهذا سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

- ماهية الولاء التنظيمي.
- الولاء التنظيمي وسياساته.
- دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي.

المبحث الأول:ماهية الولاء التنظيمي.

يعد الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما لها من علاقة بفعالية المؤسسة ودرجة انجاز العمل فيها، إذ يعبر الولاء التنظيمي عن اتجاه إيجابي للفرد نحو المنظمة، ومن خلال ما سبق سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف الولاء التنظيمي وأسباب دراسته، أهميته ومراحل تطوره، ركائزه ومحدداته.

المطلب الأول: تعريف الولاء التنظيمي وأسباب دراسته.

أولا– تعريف الولاء التنظيمي:

يعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية،وقد تعددت التعاريف التي تفسر الولاء التنظيمي، وبغرض تحديد مفهوم له سنستعرض لعدد من المفاهيم الأساسية التي صاغها الباحثون في المجال:

– الولاء التنظيمي هو:"العمل على إيجاد نوع من التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، فالعامل أو الموظف الذي يؤمن بأهمية أهداف المنظمة غالبا ما يتولد لديه إحساس إيجابي وولاء لها، إضافة إلى تزايد رغبته في البقاء على رأس العمال، كما يدفعه هذا الشعور إلى مزيد من العطاء الجيد مما يجعل مثل هذه المنظمات التي يتميز أفرادها بهذه السمات أكثر قدرة على التفاعل الإيجابي مع بيئتها.[1]

يشير هذا التعريف إلى الولاء من جهة نظر المنظمة ما هو مطلوب منها لكي تحقق الولاء في أفرادها، والملفت للإنتباه في هذا التعريف أن الولاء التنظيمي ذا بعد استراتيجي، فالولاء التنظيمي لا يستهدف تحقيق الخطط فقط بل يساعد المنظمة في التفاعل مع بيئتها لذلك اعتبر دخلا من المداخل المعاصرة لدراسة المنظمة الحديثة لأن تلك المنظمات تسعى لتحقيق أكبر قدر من ولاء الأفراد لها.

– الولاء التنظيمي يعني:"مشاعر الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المنظمة وقيمها واستعداده لبذل الجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضوا فيها.[2]

[1]- نور الدين حاروش، **إدارة الموارد البشرية**، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011،ص238.
[2] - محمد الصيرفي، **السلوك الإنسانية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2007،ص274.

يشير هذا التعريف إلى الولاء من جهة نظر الفرد حيث أنه شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة، ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة.

يمكن استخلاص تعريف شامل للولاء التنظيمي :حيث أ نه عبارة عن شعور وجداني ويتحقق عندما يؤمن العمال بأهداف المؤسسة ويسعون لتحقيقها كأنها أهدافهم، حيث أنه عندما يتخذ العامل أي قرار فهو يفكر في نتائجه على نفسه وعلى المؤسسة أيضا أو حين يتحدث بصيغة نحن ليس بصيغة أنتم وذلك طبعا لأنه يحس أنه جزء من المؤسسة.

ثانيا: أسباب دراسة الولاء التنظيمي:

تهدف الإدارة في المنظمات المتقدمة إلى تنمية العلاقات بين المنظمة والعاملين وزيادة درجة الولاء التنظيمي للأسباب التالية: [1]

- ضمان استمرار القوى العاملة للمنظمة وخاصة من ذوي المهارات والتخصصات الحاكمة.
- تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد وذلك حرصا منهم على رفع مستوى المنظمة.
- إيجاد الدافع لدى العاملين لبذل مزيد من الجهد والأداء في المنظمة.
- أن العامل هو أساس وجود المنظمة وشعوره بالانتماء إلى هذه المنظمة حفزه على العمل وعلى بقاء هذه المنظمة واستمرارها في مجال الأعمال.
- إن عبئ تحقيق أهداف المنظمة يقع أولا وأخيرا على عاتق العاملين ومن خلال جهودهم وإبداعهم واقتراحاتهم، وهذا سيساهم في تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية.
- على الرغم من تحقيق الأهداف يحتاج إلى الضرورة توافر الموارد المادية(مواد خام–آلات–معدات–رأس مال...)،إلا أن العنصر البشري ممثلا في العاملين في المنظمة هو المسيطر على هذه الموارد المادية هو الذي يستطيع أن يوجهها الوجهة الصحيحة ويستخدمها أفضل استخدام.

[1] ـ فريدة زنيني، **الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس، الجزائر،المغرب**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في مجال التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة شلف، 2012، ص10–11.

- إن شعور العاملين بالولاء والانتماء للمنظمة يخفف من عبئ الرؤوس في توجيه المرؤوسين، حيث أن الأفراد يستجيبون بتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحاولون العمل بكفاية أفضل، وذلك يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين.

- كلما زادت درجة ولاء العاملين للمنظمة كلما زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار والأمان في العمل مما ينعكس بدوره على الأداء والإنتاجية بشكل إيجابي.

- كلما زاد شعور العاملين بالولاء والانتماء للمنظمة كلما ساعد ذلك على تقبل هؤلاء العاملين لأي تغيير ممكن أن يكون في صالح المنظمة ومن أجل تقدمها وازدهارها إيمانا منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير والازدهار لأحوالهم أيضا.

- أن شعور الأفراد بالانتماء والولاء للمنظمة يزيد من درجة الرضا لديهم مما يحفزهم على بذل مزيد من الجهد والعمل للمنظمة.[1]

بناءا على ما سبق نستنتج أن من أهم أسباب دراسة الولاء التنظيمي نذكر:

–أن العامل هو أساس وجود المنظمة وشعوره بالانتماء إلى هذه المنظمة حفزه على العمل وعلى بقاء هذه المنظمة واستمرارها في مجال الأعمال.

– تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد وذلك حرصا منهم على رفع مستوى المنظمة.

–ضمان استمرار القوى العاملة للمنظمة وخاصة ذوي المهارات والخبرات.

المطلب الثاني: أهمية الولاء التنظيمي ومراحل تطوره.

أولا: أهمية الولاء التنظيمي:

هناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهي: [2]

❖ أنه مقوم من مقومات الإبداع الإداري"يعتبر الولاء الوطني ومن ثم المؤسسي والأسري أساسا للإبداع على المستوى القومي والمؤسسي والعائلي وتعتبر اليابان مجتمعا والإدارات مثالا حيا على ما لهذا المفهوم من أهمية ودور في عملية الإبداع".

[1] - فريدة زنيني، **مرجع سبق ذكره**، ص11.
[2]- صلاح الدين عبد الباقي، **مبادئ السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الاسكندرة،2005، ص316.

❖ أن الولاء التنظيمي يمثل إحدى المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد المنتمين تنظيما سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها.

❖ أن مجال الولاء التنظيمي قد جذب كلا من المديرين، وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.

❖ أن الولاء التنظيمي يمكن أن يساعد إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.

❖ يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين لها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العالمين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز كما أنه يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة.

من خلال ما سبق نستنتج أن للولاء التنظيمي أهمية كبيرة فهو يساعدعلى تحقيق التفاعل بين الفرد والمؤسسة كما أنه يعتبر مقوم من مقومات الإبداع الإداري.

ثانيا: مراحل تطور الولاء التنظيمي.

يرى مجموعة من العلماء أن الولاء التنظيمي يمر بثلاث مراحل وهي:[1]

1.مرحلة التجربة:

أي قبول الدخول في العمل وتمتد لعام واحد، حيث تعتمد على ما يتوفر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة ويهدف من توجهه نحو العمل على تحقيق الأمن والحصول على القبول من تنظيم، وبذل الجهد للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.

2.مرحلة العمل والبدء:

تتضمن خبرات الأشهر الأولى وتتراوح من عامين لأربعة وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء التنظيمي.

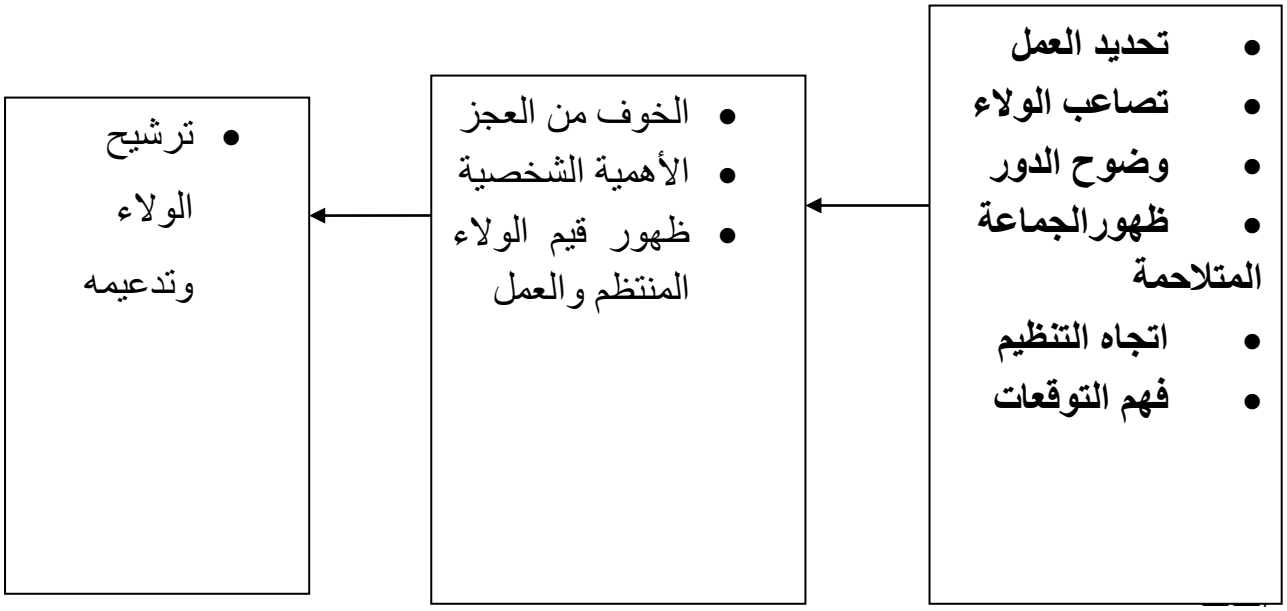
3.مرحلة الثقة في التنظيم: وتتمثل من تاريخ بدء العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء ليصل إلى مرحلة النضوج في دعم التوازن من خلال استثمارات الفرد في التنظيم وتقييم عملية التوازن بين الجهود والإغراءات المعطاة للأفراد.

[1] ـ محمد محمود مصطفى ، **الإدارة الأولى**، ط1، دار البداية، عمان، 2012، ص119.

ويمثل الشكل التالي تلك المراحل الثلاث:

الشكل رقم(2–1): مراحل تطور الولاء التنظيمي

ويمثل الشكل التالي تلك المراحل الثلاث:



المصدر:زاهر عبد الرحيم عاطف، **الهيكل التنظيمي للمنظمة الهندرة**،ط1،دار الراية،ص280.

نستخلص من الشكل أن الولاء التنظيمي هو ناتج تطور تدريجي لمستوى انتماء الفرد للمؤسسة وثقته بمبادئه وقيمتها.

المطلب الثالث: ركائز الولاء التنظيمي ومحدداته.

للولاء التنظيمي ركائز أساسية ومحددات مختلفة لابد من المؤسسة مراعاتها والعمل على تطبيقها، فالمؤسسات الناجحة في الوقت الراهن هي المؤسسات التي لديها مستوى عالي من الولاء التنظيمي.

الفرع الأول: ركائز الولاء التنظيمي.

أكدت العديد من البحوث والدراسات في العقود الأخيرة على أهمية رفع مستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد، مركزة بذلك على مجموعة من العناصر الجوهرية التي تسمح بتفعيل هذا السلوك داخل المؤسسة وهي تتمثل في:[1]

أولا.الاستحواذ على القلوب:

ويتم ذلك من خلال إستراتيجيتين:

الإستراتيجية الأولى: تفجير طاقة الفرد، وذلك عندما تتكون لديه رؤية واضحة ومحددة بهدف المؤسسة.

الإستراتيجية الثانية: المساهمة في الاستقرار الاجتماعي للفرد، وذلك من خلال تكوين برامج عائلية وأنشطة اجتماعية، بمعنى الاهتمام بالميزانية الاجتماعية للمنظمة فكل ذلك ينعكس إيجابا على ولاء الفرد.

ثانيا – التوافق والاندماج:ومن أهم ما يميز التوافق والاندماج في المؤسسة نذكر:

- تشجيع الاتصال المزدوج والحوار للتواصل إلى أفكار جديدة.
- تفهم المؤسسة لحاجيات الأفراد وتفاهم لمتطلبات العمل.
- الاستماع إلى النبض الداخلي للمؤسسة بإصغاء القائد لأفراد المؤسسة.

ثالثا – المشاركة:

ويتم ذلك بتعزيز شعور المشاركة بين الفرد والمؤسسة ولتحقيقها يمكن اتباع الإستراتيجيتين التاليتين:

أ– **الإستراتيجية الأولى:** الحد من الحواجز المعنوية بين الإدارة والفرد لأن المشاركة ليست مادية فقط بل هي معنوية أيضا، فكلما زادت المسافة بين الإدارة والفرد كلما زاد الحاجز المعنوي وزاد الشعور لدى الفرد بالولاء، كما يفضل إتباع التنظيم العرضي ذي المستويات الإدارية وفاعلية الاتصالات ليزداد الإبداع.

[1] ـ طارق السويدان، **خماسية الولاء**، نقلا عن الرابط.
. http//www .arabhrm.com/modules/news/article .php بتاريخ الاطلاع2021/04/05.

ب– الإستراتيجية الثانية: نشر الأسرار أي إتباع مبدأ الإدارة لعلى المكشوف فكلما زادت معرفة الافراد بوضع المؤسسة كلما زاد شعورهم بالانتماء والمشاركة.

رابعا– إذكاء نزعة التعلم:

ويتجلى ذلك من خلال معرفة أن العديد من المهارات التي يكتسبها الفرد تكونت عديمة بعد خمسة سنوات بسبب التغيرات السريعة، كما أن 50٪ منها تفقد بعد ثلاث سنوات وتتجلى أهمية الركيزة فيما يلي:

– منح الفرد المستوى الأمن الوظيفي وليس الوظيفة الآمنة، عن طريق مجموعة المهارات التي يتعلمها وبذلك يمكنه العمل في أقسام أخرى في حال إلغاء وظيفته بل يمكنه العمل في مؤسسة أخرى نظرا لما يمتلكه من مهارات.

– التعلم المستمر وذلك لإتباع مبدأ التدوير الوظيفي لكي لا يتسرب الملل إلى الفرد ولكي تتمكن المؤسسة من تطوير نفسها من خلال تطوير أفرادها.

خامسا–التمكين وتحرير الفعل:

يقصد بالتمكين منح الأفراد حرية أكبر في ممارسة مختلف المهام المتعلقة بوظيفتهم، فالتمكين يشجع الأفراد على تحمل المسؤولية وتطوير الذات وتحرير الفعل، وتتمل الإستراتيجية لتحرير الفعل في كفالة حرية الخطأ للجميع، أي لا يكون العقاب على الخطأ بل يكون على عدم المحاولة وعلى تكرار الخطأ وبذلك فإن الإدارة تمنح الفرد حرية التجريب، وعندما يتحول الالتزام إلى تفاني وولاء، وتجدر الإشارة هنا بأن أغلب المؤسسات اليابانية تقوم على فكرة لا عيب في الخطأ بل العيب في تكرار الخطأ.تعد هذه الركائز الخمسة كدعائم أساسية لتحقيق الولاء التنظيمي، ولتفعيل أدائها من الإطاحة بكافة الجوانب المحددة للولاء التنظيمي.

الفرع الثاني:محددات الولاء التنظيمي.

يتحدد الولاء التنظيمي بجملة من العناصر التي تشمل في مجملها عناصر شخصية تنظيمية، وقد ذكر كل من "porter" و "streers " بعض العوامل المحددة للولاء التنظيمي المؤثرة فيه وهي:[1]

أولا:عوامل شخصية.وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه، مثل شخصية الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة أو ارتباطه النفسي بالعمل والمؤسسة أو عوامل تتعلق باختياره العمل، كما أثبتت العديد من الدراسات تأثيرات العمر ومدة العمل في المنظمة على الولاء التنظيمي للأفراد.

[1] ـ محمد حمادات، **قيم العمل والولاء الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص80.

ثانيا: عوامل تنظيمية.وهي العوامل التي تتعلق بالبيئة التنظيمية وطبيعة العمل نفسه والسياسات التنظيمية ونمط القيادة الإدارية والمناخ التنظيمي بشكل عام.

ثالثا: عوامل غير تنظيمية.

وهي عوامل ترتكز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره قراره الأول في الالتحاق بالمؤسسة، بحيث يكون مستوى الولاء لدى العاملين مرتفعا عندما يكون الأجر المتوفر في الفرص البديلة أقلهما يحصل عليه في مؤسسته مما يعطيه تبريرا لاختياره الأول، أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبيا لعدم توافر فرص لاحقة بديلة قراره الأول.

رابعا: عوامل متعلقة بالبيئة الخارجية.

هناك بعض العوامل الخارجية التي تؤثر في درجة الولاء التنظيمي مثل ظروف سوق العمل وفرص الاختيار واتجاهات الأفراد وتكون العوامل أكثر تأثيرا في فترة بداية العمل، وكلما كانت الأوضاع الاقتصادية جيدة تعددت فرص العمل المتاحة كانت درجة الولاء التنظيمي حساسة للعوامل الدافعة لتكوينه.

خامسا– العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية:وهي تتضمن:[1]

أ.السياسات التنظيمية:وذلك من خلال ضرورة تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات إرادات المؤسسة.

ب.الأهداف المحددة: بحيث ساعد وضوح الأهداف على تنمية الولاء التنظيمي لدى أفراد المؤسسة.

ج. المناخ التنظيمي: هو ذلك المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المؤسسة بين الأفراد، فيمكن النظر للمناخ على أنه يمثل شخصية المؤسسة.

د. الثقافة التنظيمية:

و هي محدد هام من محددات الولاء التنظيمي لأنها تمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في المؤسسات وترتكز على إيجاد قيم أهداف مشتركة بين العاملين الأمر الذي جعلها تفرض على القادة والمديرين الاهتمام بها في محاولة الوصول إلى فهم أبعادها وعناصرها إذ أن الثقافة التنظيمية هي منظومة المعاني والحضور لو المعتقدات والطقوس والممارسات التي طورت مع الزمن وأصبحت روح المنظمة وسمة خاصة بها.

[1] ـ صابر ين مراد نمر أبو جاسر، **أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي**، دراسة تطبيقية على فردي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، فلسطين، 2010، ص25.

سادسا– عوامل متعلقة بالفرد:

تتناول العديد من الدراسات خصائص الفرد من حيث السن وطول مدة الخدمة، المستوى التعليمي، دوافع وقيم الأفراد وعلاقتها بالولاء التنظيمي.[1]

أ. السن وطول مدة الخدمة:

يلاحظ أن هناك علاقة نسبية بين السن ودرجة الولاء، فكلما زاد ولاء عمر الفرد كلما زاد تعلقه بالبقاء في المؤسسة نظرا لصعوبة قبوله أن يعرض نفسه لمخاطر ترك العمل والبحث عن عمل آخر والعكس صحيح، وفي حالة مدة الخدمة قصيرة فيكون مستوى الولاء التنظيمي منخفض.

ب. مستوى التعليم: قد يرتبط مستوى التعلم عكسيا أو طرديا بالولاء التنظيمي ويرجع السبب في العلاقة العكسية في أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي لدى الفرد زادت توقعاته من المؤسسة وكان مستوى ولائه أكثر حساسية للعوامل الدافعة ومن جهة أخرى كلما ارتفع المستوى التعليمي لدى الفرد وزادت خبراته وكانت طبيعة العمل تتناسب مع قدراته وميولاته واتجاهاته كلما ارتفع مستوى الولاء التنظيمي.[2]

ج. دوافع وقيم الأفراد: كلما كان الأفراد ينظرون إلى المؤسسة على أنها المكان الذي يعتمدون عليه في حاجاتهم، وكان هناك درجة من التطابق بين توقعات الأفراد وما تقدمه المؤسسة زاد مستوى الولاء التنظيمي.

سابعا: العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة.

تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر بها على مستوى الولاء التنظيمي، فتنوع مجال الوظيفة والاستقلالية والتحدي والتغذية العكسية والشعور بالأهمية والمسؤولية فكل هذا يرتبط إيجابيا بالالتزام التنظيمي.

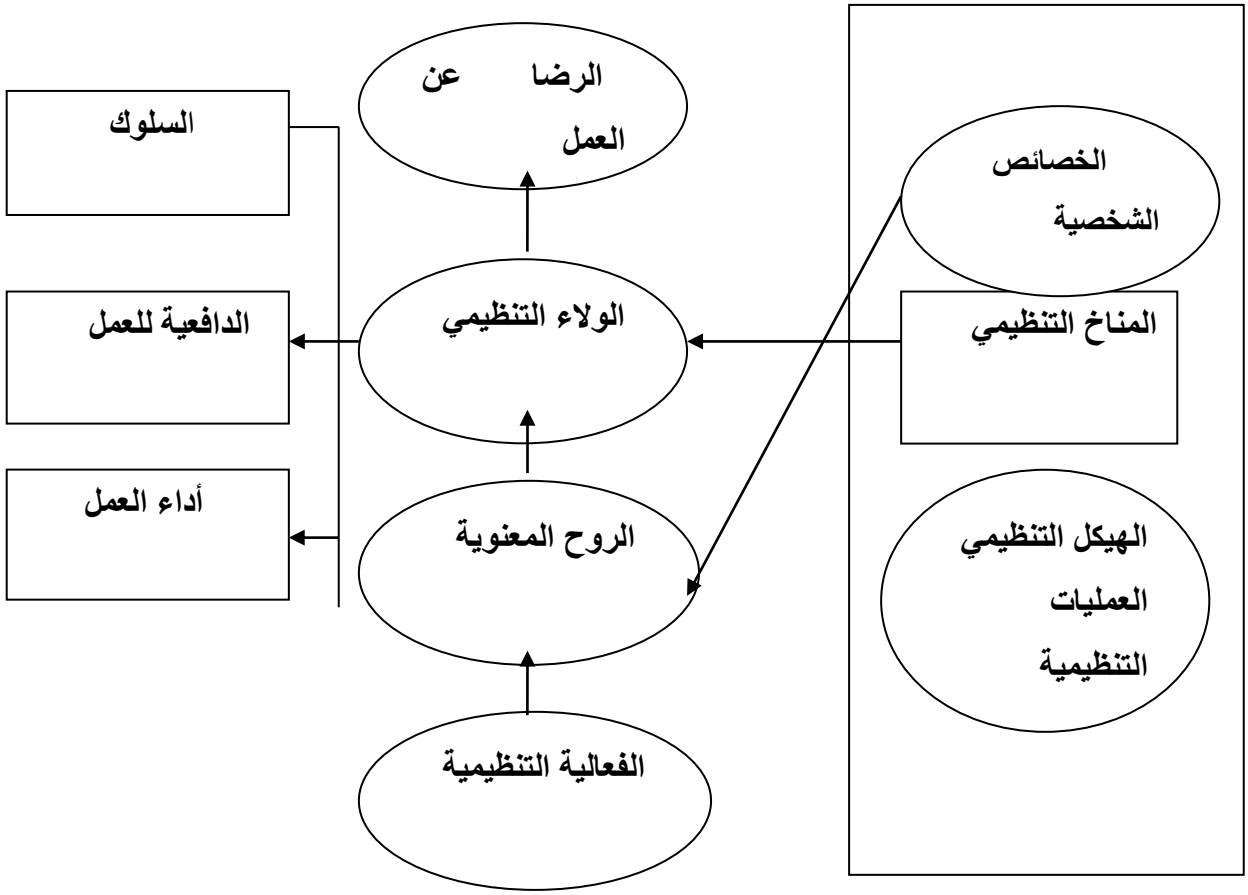
كما قام كل من ديكوتيز وسمرز ببناء نموذج يتضمن عدة عوامل محددة للولاء في الشكل الموضح أدناه:

---

[1] ـ جميل أمينة، **مرجع سبق ذكره، ص52.**

[2] ـ كامل محمد المغربي، **السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، ط3، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص191.

الشكل رقم (2–2): نموذج Summers & Decotis للعوامل المحددة للولاء التنظيمي



المصدر:سليمان خلف الرواشد، **صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي**،دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن،2008،ص97.

يفسر هذا النموذج عملية ولاء الأفراد لمؤسستهم عن طريق بعض العوامل المساعدة، حيث أن تفاعل الخصائص الشخصية للأفراد مع مكونات المناخ التنظيمي وخصائصه في المؤسسة يؤدي إلى تحديد الفعالية التنظيمية ومستوى الروح المعنوية لدى الأفراد ورضاهم عن العمل، تؤدي هذه العوامل مجتمعة إلى تحديد مستوى الولاء التنظيمي للأفراد والذي يحدد بدوره درجة دافعيتهم للعمل ونوعية سلوكهم الشخصي ومستوى أدائهم.

المبحث الثاني:الولاء التنظيمي وسياساته.

نظرا للخصائص والأبعاد التي تميز الولاء التنظيمي وأهميته اتجه العديد من الباحثين لتفسيره ضمن نماذج محددة ومعرفة مجموعة من العوامل الداعمة له قصد تنميته وتطويره من خلال الاعتماد على مختلف المراحل التي يمر بها ولتوضيح هذا سنتطرق في هذا المبحث إلى مختلف النماذج المفسرة للولاء التنظيمي،عوامل تطور الولاء الوظيفي، طرق قياس الولاء التنظيمي وآثاره.

المطلب الأول: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.

توجه العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعها أو مزيج من ذلك كله إلا أنها لم تستطع الخروج بنموذج موجه لدراسة الولاء التنظيمي، لذا سنستعرض عددا من النماذج المفسرة لهذه الظاهرة مرتبة حسب التسلسل التاريخي من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

الفرع الأول:نموذج إتزيوني"Etzioni" 1961.

تعتبر كتابات اتزيوني من أهم الكتابات المهمة حول الولاء التنظيمي، حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى بالولاء أو الالتزام ويأخذ ثلاث أشكال وهي:[1]

أ. الولاء المعنوي: ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمته والنابع من قناعة الفرد بأهدافه وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.

ب. الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة: وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد في منظمته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة.

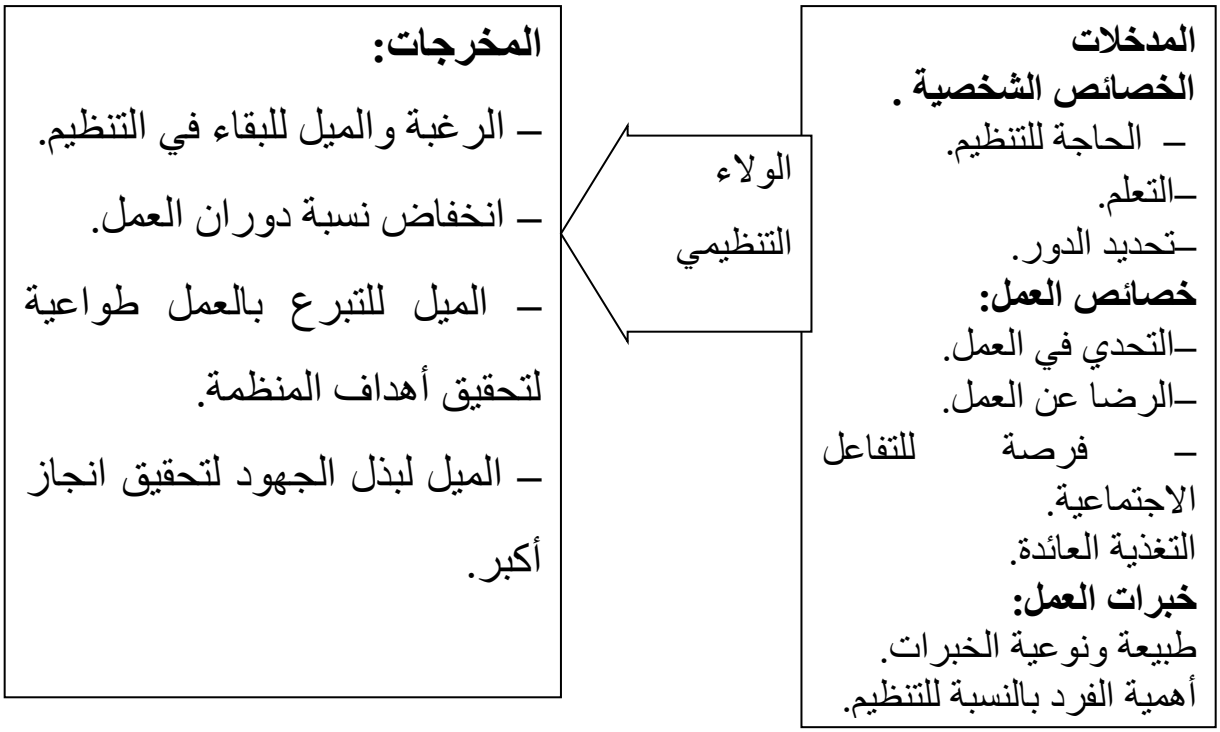
ج. الولاء الاغترابي: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث اندماج الفرد مع منظمته غالبا ما يكون خارج إرادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.

الفرع الثاني: نموذج ستيرز" Setters".

[1] ـ موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"**، دار وائل للنشروالتوزيع، الأردن، 2010، ص155.

يرى"Setters " أن خصائص الشخصية وخصائص وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمتها وقبول هذه الأهداف والقيم ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها كما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين ستيرز في نموذجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي، ويمكن توضيحها في الشكل التالي:[1]

الشكل رقم(2–3): نموذج ستيرز للولاء التنظيمي



المصدر: الدوسري بن سعد عميقات سعيد، **ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية**، دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006، ص83.

[1] ـ المعاني أيمن عودة، **الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية ، دراسة ميدانية**، مجلة الإداري، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثامن والتسعون، 1999،ص30.

يتضح من خلال نموذج ستيرز أن الولاء التنظيمي يتشكل من خلال جملة من المدخلات التي تضم في مجملها خصائص متعلقة بالفرد وخصائص متعلقة بالعمل وخبراته، تعمل بتكامل على رفع مستوى الولاء لدى الفرد وتحسين رغبته في العمل وهذا ما يسمح له بتحقيق انجاز أكبر.

الفرع الثالث:نموذج ستاووسلانيك Staw&Salanick 1977.

قام كل من Staw&Salanick ببناء نموذج للولاء التنظيمي حددا من خلاله بشكلين أساسيين من الولاء التنظيمي كما أكدا على ضرورة التفريق بينهما وهما: [1]

أولا. الولاء الموقفي:

وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه على أنه يشبه الصندوق الأسود، حيث أن محتويات هذا الصندوق بعض من العوامل التنظيمية والشخصي.

ثانيا.الولاء السلوكي:

مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المؤسسة من حيث الدوران الوظيفي، التسرب الحضوري،والجهود التي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمؤسستهم.

يعكس هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس المعاملات التي يعمل من خلالها السلوك أو التصرف داخل المؤسسات، نتيجة إطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بإقلاعه عن هذا السلوك.

الفرع الرابع:نموذج ستيفن Stevens 1978

من خلال هذا النموذج حدد اتجاهين لدراسة الولاء التنظيمي وهما: .[2]

أولا. الاتجاه التبادلي:

يركز هذا الاتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات متبادلة بين المؤسسة والعاملين فيها، كما يركز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الفرد من مزايا ومنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمؤسسة وبموجب هذه الطريقة فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز ومكافآت،

[1] ـ جميل أمينة، **مرجع سبق ذكره**،ص59.

[2] ـ العضايلة علي محمد، **الالتزام التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية**، دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص الأردنيين، مجلة البحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد السادس،الأردن، 1995،ص17.

وتتلخص محددات الاتجاه التبادلي بأن هذا الاتجاه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له، وإمكانية بقائه فيها فإذا توفرت له مزايا أفضل في مؤسسة أخرى فإن يترع الفرد إذا ترك المؤسسة التي يعمل فيها، فمثل هذا الاتجاه يوفر المعلومات في التنبؤ بإمكانية ترك الفرد للمؤسسة أو البقاء فيها.

ثانيا. الاتجاه النفسي:

وهذا الاتجاه أورده أيضا وتبناه كل من حيث وصفوا الولاء التنظيمي بأنه نشاط وتوجه إيجابي نحو المنظومة، وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها، ومن منظور النموذج النفسي يعد الولاء التنظيمي نوعا من التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة، وعليه فالأفراد يشعرون بالانتماء له ويظهرون رغبة قوية في العمل وإيمانا كبيرا في قيم المؤسسة وأهدافها.

الفرع الخامس.نموذج أنجل وبيري Anjel & Perry 1983.

يعتبر هذا النموذج من النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي، يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما:[1]

أولا.نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي:

يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبنى على أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاما واضحا وثابتا وتبعا لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعلم والخبرات باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المؤسسة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المؤسسة والذي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمؤسساتهم.

ثانيا.نموذج المؤسسة كأساس للولاء التنظيمي:

يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المؤسسة هي التي تحدد الولاء التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها في المؤسسة، أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة وهو ما يسمى "بالعقد النفسي" الذي يتضمن مجموعة من الولاءات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة

[1] - بدر محمد الجريسي، **الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2010، ص54 –55.

بالنسبة لكلا الطرفين، وبالتالي يكون هناك نوع من الولاء المتبادل بينه وبين مؤسسته.

الفرع السادس: نموذج كانتر

وضع كانتر من خلال هذا النموذج ثلاثة أنواع من الولاء التنظيمي التي تفرضها المؤسسات على أفرادها هي: .[1]

أولا: الولاء المستقيم:ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بمجهوداتهم وطاقاتهم مقابل استمرار المؤسسسات التي يعملون فيها، فإن هؤلاء الافراد يعتبرون أنفسهم جزءا من مؤسستهم وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

ثانيا: الولاء التلاحمي:يتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشئ بين الفرد ومؤسسته، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المؤسسة، تعترف فيها جهود الأفراد العاملين وإضافة إلى الامتيازات التي تمنحها تلك المؤسسات كإعطاء البطاقات الشخصية.

ثالثا: الولاء الرقابي.

ينشئ هذا النوع عندما يعتقد الفرد أن المعايير والقيم الموجودة في المؤسسة تمثل دليلا لتوجيه سلوك الأفراد وبالتالي فإن سلوك أي فرد في المؤسسة يتأثر بهذه المعايير والقيم، كما أن هذه الأنواع الثلاثة للولاء التنظيمي مترابطة فيما بينها وأنها قد توجد في شكل متمثل في المؤسسة وفي آن واحد.

الفرع السابع :نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية.

تعد مدرسة الثقافة التنظيمية من أحدث المدارس في دراسة المؤسسات وقدمت نموذجا جديدا لدراسة وتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي باعتبار أن ثقافة المؤسسة التي تتمثل في القيم الموجودة قيم المديرين، والجوانب الملموسة في المؤسسة والمتعلقة ببناء المؤسسة ماديا وتنظيميا، وحسب نظر هذه المدرسة فإن الولاء التنظيمي يتضمن توحد الشخص ماديا وتنظيميا، وحسب نظر هذه المدرسة فإن الولاء التنظيمي يتضمن توحد الشخص وقبوله لقيم وأهداف المؤسسة التي يعمل بها ، كما أن لو كانت قيمته وأهدافه الشخصية وعليه فإن الولاء التنظيمي للمؤسسة يعد عاملا أخلاقيا يتعدى مجرد رضا الفرد بعمله داخل المؤسسة بسبب الحوافز والمكافآت والزملاء ذلك أن لدى الفرد الموالي لمؤسسته نوعا من الولاء إلى جانب استعداده للدفاع الشخصي عن سمعة مؤسسته

[1] - جميل أمينة، **مرجع سبق ذكره**، ص61.

إذا ما تطلب الموقف ذلك، وحسب هذا النموذج فإنه يكون نابعا من الإحساس الذاتي للفرد الذي يرتبط ببعض المظاهر التنظيمية، بل يحدد من هذه المظاهر المتمثلة في السرب الوظيفي، الغياب، والعمل خارج وقت الدوام وعدم لجوء الفرد إلى استغلال فرص الإجازات لترك المؤسسة.[1]

المطلب الثاني عوامل تطور الولاء التنظيمي .

يعد الولاء التنظيمي سلوك ناتج عن تطورات مرحلية فالفرد في بداية عمله لا يملك أي قرار حازم بشأن الاستمرار في الوظيفة ولكن بعد فترة يبدي هذا الفرد ولائه للمؤسسة نتيجة المواقف المتعددة الناتجة عن جملة من العوامل المؤثرة فيه وفيما يلي فإننا سنحاول توضيح العوامل الدافعة لتطوير الولاء التنظيمي.

العوامل المساهمة في تطور الولاء التنظيمي:

تشير معظم الدراسات التي أجريت في مجال الولاء التنظيمي أن من أهم العوامل التي تساهم في تنمية ولاء العاملين لمؤسستهم تتمثل فيما يلي:[2]

أولا.إشباع حاجات الأفراد الإنسانية في التنظيم:

من المعروف أن للأفراد مجموعة من الحاجات المتداخلة التي يسعون إلى إشباعها، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفيزيولوجية الأساسية وحاجاتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في التنظيم، ويسعون لأن يكونوا محبوبين مقدرين وأن ينتمون للجماعة ، ويسعون بالتالي إلى تحقيق ذاتهم والتنظيم الذي لا يساعدهم في تحقيق وإشباع هذه الحاجات لا يمكن على الأغلب أن يكون مكانا لاستقرارهم، فإذا أشبعت تلك الحاجات بمساندة ذلك التنظيم فإنه يتولد لدى الفرد ذلك الشعور بالرضا والطمأنينة ومن ثم الانتماء والولاء التنظيمي يزيد إذا سعت المنظمة إلى العمل على إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين لديهم وهذا ما يدفعه الفرد لمزيد من العمل الجاد لتحقيق أهداف التنظيم.

ثانيا.وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:لقد أظهرت الدراسات أن الولاء التنظيمي يزداد كلما كانت أهداف الفرد في مؤسسته واضحة بحيث يستطيع الأفراد فهمها ويسعوا لتحقيقها، كذلك كلما كانت أدوارهم واضحة ومحددة ساعد ذلك على زيادة الانتماء والولاء التنظيمي وذلك لتجنب حالة الصراع التي تحدث في حالة

[1] ـ بدر محمد الجريسي، **مرجع سبق ذكره**،ص 60.
[2] ـ منير زيد عبودي، **التنظيم الإداري ومبادئه الأساسية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص211– 216.

غموض أدوار العاملين.

ثالثا. الرضا الوظيفي:

نقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشئ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليه أن يقدمها له فكلما قل الفرق في جهوده بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، ويرى هيزبرج أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تنطوي عليه الوظيفة في ذلك الشعور بالإنجاز والاعتبار والمسؤولية.[1]

رابعا .الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي.

يعبر مفهوم المناخ التنظيمي أنه مجموعة من الخصائص الداخلية للبيئة التي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار يفهمها العاملون ويدركونها تنعكس على قيامهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم، أن يتمتع العامل بجو يسوده التسامح والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى الأهداف المشتركة تعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي ويعزز شعورهم بالولاء للمنظمة والولاء التنظيمي فيها. [2]

خامسا. ايجاد نظام مناسب للحوافز:

يعبر الحافز عن ذلك الأسلوب أو الأداة التي تقدم للفرد لعن ذلك الأسلوب أو الأداة التي تقدم للفرد لإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة بحاجاته الناقصة وتتركز نظرية العمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل أصلا مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل وأسباب تركهم العمل في المؤسسات أو بقائهم فيها فإن توافر أنظمة مناسبة من الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المؤسسة ككل وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي،وزيادة معدلات الإنتاج وانخفاض التكاليف وفي هذا السياق يرى بعضهم أن الولاء التنظيمي يتحقق من خلال معاملة العاملين على أنهم شركاء وليسوا أفراد ومنح المزايا المادية وللمعنوية وإتاحة فرص التطور المهني والوظيفي لهؤلاء العاملين.[3]

[1] ـ إبراهيم بدر شهاب الخالدي، **معجم الإدارة**، دار أسامة للنشر والتوزيع،الأردن، 2011، ص21.
[2] ـ زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص312.
[3] ـ زاهد محمد الديري، ، **مرجع سبق ذكره**، ص312.

سادسا. إثراء الوظائف:

الإثراء الوظيفي هو أحد أساليب تصميم الوظائف، ويقصد به تصميم الوظيفة بحيث تحمل في ثناياها عناصر الحرية والمسؤولية والاستقلالية، حيث تتاح للفرد فرص أكثر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم أداء العمل واتخاذ القرارات في إطار وظيفته دون الحاجة إلى إشراف أو مراقبة، وهذا يعني زيادة التوسع العمودي في المهام إذ يتضمن إعطاء الفرد مهام وواجبات وبالتالي زيادة مشاركته في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمله بشكل مباشر يؤدي إلى تغيير في محتوى العمل وهذا ما يؤدي إلى زيادة ولاء الأفراد في المؤسسة.[1]

سابعا. ربط مصالح المؤسسة بمصلحة الفرد:

ويقصد بها محاولة خلق نوعا من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح الأفراد العاملين بالمؤسسة، فعندما يكون لديهم نفس الاهتمامات و الأهداف يتولد الشعور بالانتماء والتطابق .[2]

المطلب الثالث: طرق قياس الولاء التنظيمي وآثاره.

إن الأفراد الذين يشعرون بالولاء العميق اتجاه مؤسستهم يسلكون اتجاه مختلف عن الذين لا يشعرون بهذا الولاء حيث أن الولاء يؤثر على أوجه رئيسية عديدة في سلوكهم وأدائهم للعمل، حيث نلاحظ وجود العديد من الآثار أو مجموعة من الوسائل للولاء التنظيمي سواء على الفرد أو على مؤسسته ويمكن تصنيفها على النحو التالي:[3]

الفرع الأول قياس الولاء التنظيمي:

نظرا للأهمية مستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد في المؤسسة، وذلك لما له من آثار إيجابية كبيرة على تحقيق الأهداف، لذا فمن الضروري قيام المنظمة بالتحقق ومعرفة مستوى الولاء التنظيمي للأفراد معتمدة في ذلك على مجموعة من الطرق المباشرة وغير المباشرة في ذلك.

---

[1] ـ سلطان أنور محمدي سعيد، **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003،ص211.

[2] ـ سلطان أنور محمدي سعيد، **مرجع سبق ذكره**،ص211,

[3] ـ العتيبي سعود، **الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد الله والعوامل المؤثرة عليه**، مجلة الإداري، مجلد التاسع عشر، العدد سبعون، الأردن،1997.

أولا:المقاييس الموضوعية:وهي تمثل الطرق البسيطة التي تتم من خلالها تحليل عدد من الظواهر الناتجة عن الولاء التنظيمي، وعادة ما تعتمد على وحدات قياس لرصد السلوك لذا يمكن اعتبارها مقاييس سلوكية، ونذكر على سبيل المثال ما يلي: [1]

– رغبة الفرد في البقاء بالمؤسسة.

– مستوى أداء العاملين .

– معدلات الغياب ودوران العمل.

– مستوى ثقة الأفراد بالإدارة.

– عدد حوادث العمل.

وهذه المقاييس السلوكية تفيد في التنبيه على المشكلات الخاصة بالولاء التنظيمي، لكنها لا تسمح بتحديد أسباب المشكلة أو سبل علاجها.

ثانيا. الأساليب التقديرية الذاتية:

يقيس هذا النوع من المقاييس ولاء الأفراد مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد للحصول على تقدير من جانب درجة ولائهم، ويعد هذا النوع أكثر قدرة على تشخيص درجة الولاء وأفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس التقديرية هي الاستبيان، وفي هذا الصدد طور بعض المهتمين دراسة الولاء وتحليله عددا من الاستبيانات بهدف رصد الولاء التنظيمي للفرد بالمؤسسة، وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها وكان أبرزها:[2]

أ.مقياس بورتر 1969:ولقد أطلق عليه استبيان الولاء التنظيمي OCk وهو يتكون من 15 فقرة تتطلب قياس درجة ولاء الأفراد بالمؤسسة وولائهم وإخلاصهم لها، والرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة وقبولهم لقيامها والاستعانة بمقياس Likert السباعي لتحديد درجة الاستجابة حيث استخدام المقياس لوصف الولاء بشكل عام.

[1] ـ العتيبي سعود، **مرجع سبق ذكره**، ص81.
[2] ـ صابر بن مراد تمر أبو جاسر، **مرجع سبق ذكره**، ص25.

ب. مقياس مارش ومانري1977:الذي يقدم مقياسا للولاء مدى الحياة ويتكون من أربع فقرات وقد استخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الولاء مدى الحياة وتعزيز الارتباط بالمنظمة وحث الفرد لأداء العمل والولاء له حتى إحالته على التقاعد.

ج. مقياس جوش 1978 : وهو محاولة لقياس الولاء التنظيمي من خلال ستة فقرات عبرت كل منها أن واحدة من القيم التالية: استخدام المعرفة والمهارة، زيادة المعرفة في مجال التخصص،والعمل مع الزملاء بكفاءة عالية، بناء سمعة جيدة لهم، والعمل على مواجهة الصعوبات والتحديات والمساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص، وهذا من اجل تحديد الأهمية النسبية لكل من الفقرات أعلاه.

د. مقياس سكوردن: حيث ساهم في بناء هذا المقياس ثلاثة مصادر هي:

– المقابلات مع عدد من الأفراد لتحديد خصائص الاتجاه السلوكي للفرد.

– القيم والمعتقدات.

– الأعمال المتعلقة بالانتماء للمؤسسة.

وتم ذلك من خلال 22فقرة خماسية الإستجابة حيث ركزت على قياس الولاء والخروج منها ب20 فقرة استهدفت على ولاء الأفراد بالمؤسسة.

الفرع الثاني:أثار الولاء التنظيمي:

يمثل مجمل النتائج والآثار التي تنعكس على الفرد ومختلف السلوكيات من جراء تنبيه الولاء التنظيمي والتي يمكن إدراكها في نطاق العمل وضمن مساره المهني وهي كالتالي:
[1]

الفرع الثاني:أثار الولاء التنظيمي:

يمثل مجمل النتائج والآثار التي تنعكس على الفرد ومختلف السلوكيات من جراء تنبيه الولاء التنظيمي والتي يمكن إدراكها في نطاق العمل وضمن مساره المهني وهي كالتالي:

أولا ـ آثار الولاء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل:

لقد أثبتت الأبحاث أن الأفراد المرتبطين بدرجة اكبر بمؤسستهم يستمتعون بحياة مهنية ناجحة وشخصية سعيدة كل ذلك وله أهمية كبرى لتصميم خطوات تساعد في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي، حيث نجد أن الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمؤسسة، ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف المنظمة

[1] ـ صابر بن مراد نمر أبو جاسر، **مرجع سبق ذكره**،ص 28.

ويعتبرها أهدافه، وبالتالي يعمل جاهدا لتحقيق هذه الأهداف، وقد اعتبر الرضا الوظيفي عاملا هاما في تطور الولاء التنظيمي وفي مراحل أولى من التوظيف، وكذلك فإن آثار الولاء التنظيمي تنعكس حتى على حياة الأفراد العاملين الخاصة خارج إطار العمل، حيث يتميز الفرد ذو الولاء المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة والرضا خارج العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية.

ثانيا: آثار الولاء التنظيمي على المسار المهني للفرد:

يكون الفرد ذو الولاء المرتفع جيدا في عمله، وبالتالي يكون أسرع رقيا وتقدما في المراتب الوظيفية، كذلك الولاء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصا واجتهادا في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعتبرها أهدافه، كما أنه يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقته أن المنظمة ستكافئه على ولائه وإخلاصه.

ثالثا: آثار الولاء التنظيمي على المؤسسة:

الشعور بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كانخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتقال في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤدي على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة، وكذلك فإن الولاء التنظيمي يزيد من إنتاجية الفرد وأدائه، ومن ناحية أخرى وجد أن هناك علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي والغياب عن العمل، كما وجد أيضا للولاء التنظيمي دورا سلبيا على ترك العمل، فالأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا من الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المنخفض، وهناك العديد من الفوائد التي تجنيها عن طريق تقليل من نسبة الغياب وترك العمل تتمثل فيما يلي:[1]

– التقليل من التكاليف الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف والاختيار وتدريب للأعضاء الجدد,

– انخفاض الإنتاجية، فعند تدريب عامل جديد ستنخفض الإنتاجية على الأقل أثناء تدريب هذا العامل.

– الغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض الفردين قد يكون له أثر سلبي على معنوية الفردين المتبقيين، الأمر الذي قد يزيد من عدد من يغيب أو يترك العمل.

[1] ـ الثمالي عبد الله محمد، **علاقة الولاء التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2002،ص26.

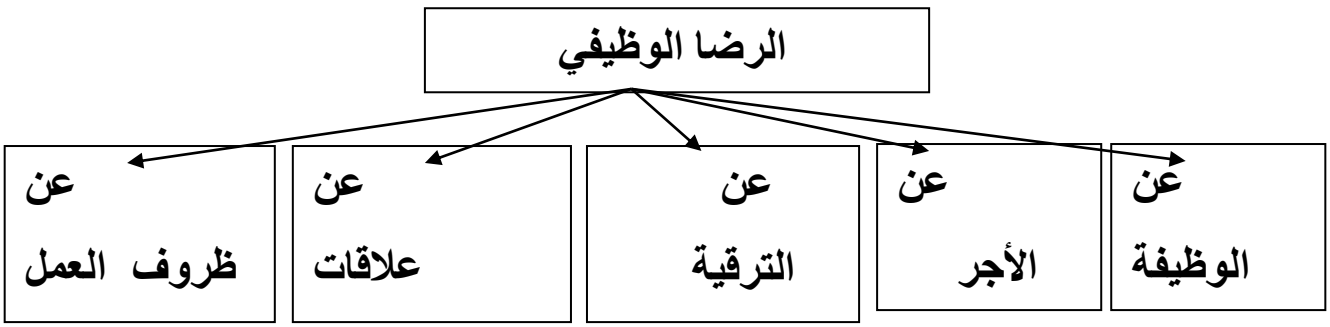
المبحث الثالث:دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي.

بما أن الحوافز تتمثل في العوامل والمؤثرات والمتغيرات الخارجية التي تشجع على زيادة وتحسين أدائه في العمل، وهذا لن يتحقق إلا إذا تحقق رضاه وأصبح له انتماء وولاء يجعل الفرد العامل يتبنى قيم وأهداف مؤسسته ويسعى لتحقيقها كأنها أهدافه الشخصية، ومن خلال ما سبق سنتطرق في هذا المبحث إلى دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، دور تحسين ظروف العمل في تحقيق الولاء التنظيمي، دور الأنظمة التحفيزية في تحقيق الولاء التنظيمي.

المطلب الأول: دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي.

تؤثر الحوافز على مستويات الرضا الوظيفي للعاملين، لذا يؤخذ بالاعتبار عند وضع خطط الحوافز تكون محققة للرضا الذي يسعى العامل للوصول إليه والذي يدفعه لتحقيق إنتاجية أعلى، ولم يتم ذلك إلا بوجود نظام حوافز مادي ومعنوي شامل توفره المؤسسة، ومن هنا نجد أن الرضا الوظيفي يتكون من عدة عناصر، الرضا عن الوظيفة، الرضا عن الآخر، الرضا عن علاقات العمل، وعن الرؤساء والمرؤوسين في العمل،ونجد أن هذه العناصر غالبيتها تتعلق مباشرة بالحوافز، بمعنى أن مدى نجاح نظام الحوافز في المؤسسة ما يتوقف عليه الوصول للرضا الوظيفي المطلوب، نظرا لإشباع الحاجات لديهم والرغبات لديهم، وحسن العوامل الوظيفية المحيطة بهم.[1]والشكل التالي يوضح عناصر الرضا الوظيفي:

الشكل رقم(2–4): عناصر الرضا الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة

[1] ـ علاء خليل محمد العكش، **نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات تيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2007،ص43.

من الشكل السابق يتضح أن الرضا العام عن العمل هو محصلة لرضا الفرد عن أجره ، ومحتوى وظيفته وفرصه في الترقية، والجماعة التي يعمل معها، وعن ظروف العمل، ونلاحظ هنا أن الرضا عن العمل يمثل الإشباعات التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي بشغلها ،وبالتالي فبقدر ما تمثله هذه الوظيفة مصدر إشباعات له، بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة، وبالتالي ارتباطه بها.

وهناك مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تحقق مستوى عال من الرضا الوظيفي من خلال الحوافز كما يلي:[1]

– الحرص على وجود نظام حوافز متكامل، وعلى اعتبار أن الفرد العامل هو مزيج لمادة وروح، وتطبيق نظام الحوافز، وعدم تجاهل الحوافز السلبية كعقاب ومعالجة لبعض الحالات.

– الربط بين برنامج الأفراد التي تعنى بالتوظيف والتدريب والحوافز والترقيات...الخ، وإحداث موائمة بين احتياجاته البشرية من جهة، وتطلعات الأفراد العاملين من جهة أخرى لرفع مستوى الرضا عن العمل.

– دراسة دوافع الأفراد العاملين، والعوامل المؤثرة فيها بشكل فوري ومستمر.

– دعم وتقوية مدخل السلوك الإنساني باعتباره أحد الحوافز الدافعة للبقاء أو التحرك في المؤسسات.

– الاهتمام بالعوامل البيئية المحيطة في مكان العمل ، كالإضاءة والتدفئة وسائل الإنتاج المختلفة لأثرها الكبير في رضا العامل وتحسين أدائه.

من خلال ما سبق نستنتج أنه كلما ارتفع المستوى الوظيفي للفرد زاد رضاه الوظيفي نظرا لما تتضمنه الوظائف العليا من إشباع لمختلف حاجات الفرد ، وأن هناك علاقة طردية بين الحوافز والرضا الوظيفي ، كما أن الرضا الوظيفي يزيد بارتفاع مستوى المؤهل العلمي وذلك بسبب ارتفاع الرضا عن كل الحوافز الممنوحة من الأمن الوظيفي، اتصالات، الحوافز المادية، الأجر، ظروف العمل المادية ، كما يجدر بالذكر أن تكون هناك رغبة لدى بعض العاملين في ترك العمل أو قد يفكرون في تركه، وهذا يعود لأسباب تتمثل في عدم رضاه عن الحوافز الممنوحة له.

وقد يكون الرضا الوظيفي مرتفعا ولا يعكس الأداء الجيد أو المرتفع في العمل،وإنما يعود لمزايا العمل المختلفة ومنها الحوافز، ولكن ليس من الضروري أن يكون في أفضل مستوياته وهذا يعكس خللا داخل المؤسسة.

[1] ـ حياة معزوز، **أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2012–2013، ص84.

أن الرضا عن العمل لوحده لا يعني بالضرورة تحسين وزيادة مستوى الأداء فالرضا الوظيفي المرتبط بالحوافز المختلفة قد يعكس حالة جيدة داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: دور تحسين ظروف العمل في تحقيق الولاء التنظيمي.

تعد ظروف العمل بمختلف أنواعها(المادية والاجتماعية، التنظيمية) من أهم وأبرز الأسباب التي يشعر العامل بضغوط العمل المختلفة وتحد من شعوره بالراحة والطمأنينة، وهذا ما يجعله يشعر بالملل مما يؤدي إلى عدم إنجازه لعمله بالكم والكيف اللازمين،لذا يجب على المنظمة تحسين ظروف العمل المختلفة سعيا منها للحفاظ على أهم مواردها والذي هو المورد البشري وبعث فيه شعور الراحة والطمأنينة وهذا ما يؤدي إلى شعوره بالانتماء لمنظمته وذلك من خلال:[1]

الفرع الأول: تعديل الوظيفة وبيئتها.

ويتم عن طريق: توفير الإضاءة المناسبة ،توفير درجة الحرارة المناسبة، درجة الضجيج.

،الحرص على نظافة وترتيب مكان العمل.

الفرع الثاني: نوعية الحياة في مكان العمل.

وذلك من خلال:– تشجيع المسؤولية الفردية،تحسين المناخ الاجتماعي.

الفرع الثالث: إجراء تغييرات في المهام.

وذلك من خلال:تعديل المهام، إثرائها، توسيعها، تدوير المناصب.

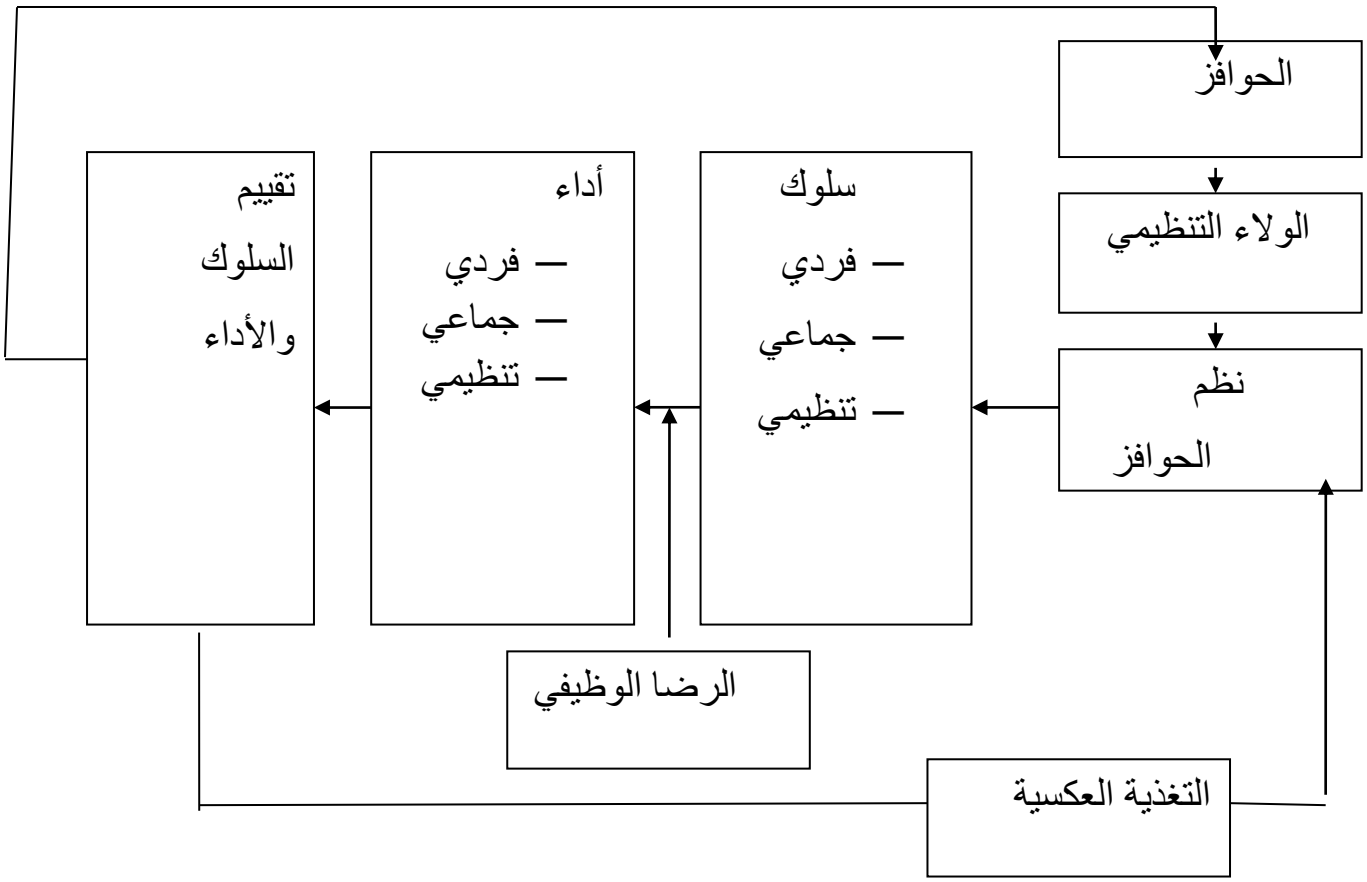
المطلب الثالث:دور الأنظمة التحفيزية في تحقيق الولاء التنظيمي.

يشير التحفيز إلى مجموعة من العوامل والمؤشرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر جهد في عمله والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء لا يحمد عقباها، مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة والوصول إلى الأهداف التي يسعى لبلوغها من خلال عمله، وضمان بقاء العمال في المنظمة وخلق روح الانتماء والولاء في نفسيتهم من أجل كسب العامل بوجه خاص واستمرارية العمل بوجه عام.[2]

والشكل التالي يوضح العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي.

[1] ـ عبد الرحمان محمد العيسوي، **سيكولوجية العمل والعمال**، دار الراتب الجامعية، لبنان، ب ـن، ص124.
[2] ـ سليمان الفارس، **مرجع سبق ذكره**،ص81.

الشكل رقم(2–5): العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي



المصدر: سليمان الفارس، **مرجع سبق ذكره**،ص75.

من خلال الشكل نلاحظ أن نظام الحوافز المناسب يؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وهذا بدوره يؤدي إلى سلوكيات الأفراد التي تؤدي إلى تحسين أدائهم حيث تقوم المؤسسة بتقييم أداء عامليها من أجل التأكد من نجاح نظام الحوافز والسياسات المتبعة من خلال التغذية العكسية ويتحقق الولاء التنظيمي باستخدام الحوافز على أساس عدة مراحل صعب الفصل فيما بينها بفواصل زمنية فالولاء يبدأ أولا من خلال خبرات الفرد إذ عندما يدخل تكون لديه فكرة مسبقة واستعداد للولاء وبعد انخراطه في جو العمل تصبح لديه فرصة التأكد أو عدم التأكد من أفكاره وقناعته السابقة لينتقل بعد ذلك إلى مرحلة ما تسمى بمرحلة النضج في الولاء التنظيمي عندما يرى الفرد أن هناك توازنا بين الجهود المبذولة والحوافز والمكافئات المقدمة له.

لقد وجد "باركر" أن العلاقة بين الحوافز والرضا والولاء ليست مباشرة، وإنما متغيرات تنظيمية وشخصية وبيئية وسيطة، كما أشار إلى أن الولاء التنظيمي ليس متغيرا جامدا ويتأثر أيضا بتأثير متغيرات بيئية وسلوكية أخرى مثل:الموقف، نمط شخصية الفرد، مستوى إدراكه، قيمة اتجاهاته والسياسات التنظيمية المستخدمة في العمل، كما أن هناك بعض الدراسات التي توصلت إلى وجود علاقة بين مدخلات تنظيمية معينة ومنها نظام الحوافز والولاء التنظيمي، فإذا توفرت هذه المدخلات فإن هذا سيدفع الأفراد تلقائيا للعمل بهدف الحصول على مخرجات الولاء التنظيمي والمتمثلة فيما يلي:سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات التنظيمية،سلوك إيجابي اتجاه التنظيم، تدني نسب الترك والغياب،زيادة الشعور بالاستقرار الوظيفي، ارتفاع لروح المعنوية، ارتفاع معدلات الأداء.[1]

[1] ـ سليمان الفارس، **مرجع سبق ذكره**،ص82.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تقدم من تفصيل حول كل من الولاء التنظيمي والتحفيز الذي يعد من المواضيع الأكثر أهمية في المجال النفسي والمهني والاجتماعي يمكن استخلاص أن العلاقة بينهما ليست مباشرة وإنما هي متغيرات تنظيمية، شخصية وبيئية وسيطة، فالولاء التنظيمي يتأثر بتأثير عدة متغيرات منها بيئية وأخرى سلوكية، كما أن هناك علاقة بين مدخلات تنظيمية ومن بينها نظام الحوافز والولاء التنظيمي فإذا توفرت هذه المدخلات فإن الأفراد تلقائيا سيقومون بالعمل بهدف الحصول على مخرجات الولاء التنظيمي كارتفاع الروح المعنوية وتدني نسب الغياب وسهولة استجابة التنظيم للمتغيرات التنظيمية.

الفصل الثالث

تمهيد:

نظرا لوجود ظاهرة العولمة التي تسببت في اشتداد التنافس بين المؤسسات الدولية والمحلية، أصبح البحث المستمر عن الأساليب المثلى لتحفيز الأفراد ضرورة من الضروريات وأساسيات نجاح هذه المؤسسات.

بعدما تعرضنا في الإطار النظري لمفهوم كل من التحفيز والولاء التنظيمي، والعلاقة بينهما سيتم في هذا الفصل تحليل وتفسير نتائج الدراسة التطبيقية واختيار الفرضيات والتأكد من صحتها من عدمها وذلك من خلال دراسة حالة مديرية التوزيع للغاز والكهرباء بالمدية، وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

- المبحث الأول: العرض العام للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالمدية بما فيه التطور التاريخي للشركة، ماهية و أهمية الشركة و كذا الهيكل التنظيمي.
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث :تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: العرض العام للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز بمديرية المدية، و الإطار المنهجي.

يعتبر قطاع الطاقة عصب الاقتصاد الجزائري، لاسيما قطاع الكهرباء و الغاز متمثلا في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز (شركة قابضة). تحت المسمى (مجمع سونلغاز)، و مدى تأثيرها على جميع الجوانب سواء الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية للدولة و المواطن على حد سواء.

المطلب الأول: لمحة تاريخية للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز (مجمع سونلغاز).

أولا.النشأة و التطور التاريخي:ويمكن توضيحها فيما يلي:

- بداية القرن العشرين ، اشتركت 16 شركة في امتيازات كهربائية في الجزائر ، ومجموعة ليبون (الشركة المركزية لإضاءة الغاز) ، وشركة الإضاءة والقوة الجزائرية (SAEF)في الوسط والغرب ، Compagnie du Bourbonnais إلى الشرق ومصانع Lévyفي قسنطينة.

- 1947، تم نقل الشركات الإمتياز 16 إلى شركة تحت المسمى شركة كهرباء و الغاز الجزائريةُEGA، كلفت بإنتاج، نقل و توزيع الطاقة الكهربائية و الغاز.

- 1962: الاحتفاظ بالإطار القانوني لشركة EGA ، و ذلك بمقتضى القانون رقم 62/157 الصادر ب1962/12/31.

- 1969: حل شركة كهرباء والغاز الجزائرية (EGA) و إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز تحت المسمى "SONELGAZ " ، و ذلك بمقتضى القانون رقم 69/059 الصادر ب 1969/07/26، مع إبقاء نفس المهام.

- 1983 إعادة الهيكلة الأولى: ميلاد 05 شركات تابعة متخصصة في الأشغال (KAHRIF، KAHRAMA، KANAGHAZ، INERGA'ETTARKIBK)، بالإضافة إلى شركة تصنيع AMC.

1991: تغير الإطار القانوني للشركة لتصبح مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري (SONELGAZ EPIC) و ذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91/457 الصادر ب 1962/12/14.

- 1995 التمتع بشخصية قانونية و الاستقلال المالي' ويؤكد المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ 1995/09/17 على طبيعة سونلغاز كمنشأة صناعية وتجارية عامة توضع تحت إشراف وزير الطاقة والمناجم.
- 1998: إنشاء فروع خدمات منها (MPV, CAMEG, SAT INFO).
- 2002: تغير الإطار القانوني للشركة لتصبح شركة ذات أسهم SPA ، بعد صدور القانون رقم 01/02 المؤرخ 02/05 /2002.
- 2004: الإعلان عن إعادة هيكلة و برنامج توسعي لأنشطة الإنتاج، النقل و التوزيع و تغير الإطار القانوني لتصبح مجموعة صناعية و كذا أصبحت " Sonelgaz"شركة قابضة،تم إنشاء بعض الكيانات المسؤولة عن أعمالها الأساسية كشركات تابعة تضمن هذه الأنشطة:

✓ الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء.(SPE)

✓ الشركة الجزائرية لإدارة شبكة نقل الكهرباء.(GRTE)

✓ شركة إدارة شبكة نقل الغاز الجزائرية.(GRTG)

- 2006 : توسيع و تطوير مهام المجمع و إنشاء فروع للتوزيع جديدة و دمج شركات الأشغال و الخدمات إلى المجمع، من أهمها :

✓ مشغل النظام الكهربائي (OS) ، المسؤول عن التحكم في نظام إنتاج / نقل الكهرباء.

✓ الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز في الجزائر(SDA) .

✓ المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط.(SDC) .

✓ الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء وغاز الشرق.(SDE) .

✓ شركة توزيع الكهرباء و الغاز الغرب (SDO) .

- 2009 الانتهاء من إعادة الهيكلة: ليصبح المجمع يضم 39 فرعا ينقسم لخمسة أنواع من الشركات:

✓ **الشركات المهنية و التجارية « Sociétés Métiers »** :تعتبر هاته الشركات العمود الفقري للمجمع، تضم 07 شركات وهي شركة إنتاج الكهرباء SPE ، شركة نقل الكهرباءGRTE، شركة نقل الغازGRTG، 04 شركات التوزيعSDA-C-E-O ، شركة مسير المنظومة الكهربائية OS.

✓ **شركات الإنتاج:** و هي شركات متخصصة في إنتاج الكهرباء، برأس مال مختلط مع شركات دولية و تضم 04 شركات و هي شركة انتاج الكهرباء ترقة SKT، كودية الدراوش SKD، برواقية SKB، سكيكدة SKS.

✓ **شركات الأشغال :** يضم 06 شركات KAHRIF, KAHRAKIB, INERGA,CEEG,KANAGHAZ ETTARKIB,

✓ **شركات المساعدة:** هي شركات تقدم خدمات حسب الاختصاص في شتى المجالات مثل خدمات الإعلام الآلي، خدمات السيارات، التجهيزات الصناعية، المحولات الكهربائية....، و تضم 15 شركة.

✓ **شركات مشاركة مع سونلغاز:** و هي شركات مختلطة مع شركات أخري ولها حصص في رأس المال و تضم 06 شركات.

- 2011 تعديل النظام الأساسي سونلغاز شركة قابضة: تم تنقيح النظام الأساسي سونلغاز ، الذي اعتمد في عام 2002 ، واعتمد من قبل مجلس الوزراء يوم الاثنين ، 2 مايو 2011 ، وتصبح بالتالي ، Sonelgaz.Spa في "شركة قابضة" دون إنشاء كيان قانوني جديد ويأخذ اسم "Sonelgaz". وبالإضافة إلى ذلك، تشكل الشركة القابضة سونلغاز وشركاتها التابعة مجموعة تسمى "Groupe Sonelgaz". في اللوائح المعدلة ، تحتفظ "Sonelgaz" بدور صاحب محفظة الأسهم التي تشكل رأس مال الشركات التابعة لها.

إن مجالس إدارة الشركات التابعة هي المرحلات الرئيسية التي تمكن الشركة القابضة من مراقبة وإدارة الشركات التابعة.

- 2017:إعادة هيكلة الشركات بتجميع عدة شركات في شركة واحدة و تقسم أنواع الشركات كما يلي:

✓ **الشركات الخاضعة**: يكون رأسمالها 100% من المجمع، و تضم 13 شركة (06 شركات مهنية و 07 شركات أشغال).

✓ **الشركات المختلطة**: يكون رأسمالها 51% من المجمع، و تضم 07 شركات (شركات الإنتاج المختلطة + 03 شركات جديدة).

✓ **شركات مشاركة مع شركات مجمع سونلغاز**: و هي الشركات المساعدة حسب هيكلة 2009 و تضم 20 شركة.

✓ **شركات مشاركة مع شركات أخرى :** و هي شركات مشاركة مع سونلغاز حسب هيكلة 2009 و تضم 05 شركات.

و من أهم الشركات الموحدة هي شركات التوزيع في شركة واحدة تحت المسمى: الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز و التي ضمت « SDC,SDE,SDO » مع إضافة SDAكفرع.

ثانيا: مهام المجمع

منذ نشأة الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز تركزت أهم مهامها فيما يلي:

- ضمان انتاج، نقل و توزيع الكهرباء و الغاز لجميع المواطنين بأقل التكاليف في الإطار القانوني.
- تركيب و صيانة و إعادة تجديد مراكز الإنتاج و النقل و التوزيع للطاقة.
- تخطيط ووضع برامج استراتيجية لضمان توفير الطاقة و تقديم أحسن الخدمات.
- ضمان التمويل اللازم لتحقيق و تنفيذ البرامج المسطرة.
- تحديد السياسة التجارية و التعريف بالإمكانيات المتعلقة بالتطبيق و كذلك بأجهزة الحساب و القياس.
- تطوير الهياكل الكهربائية و الغازية و التماشي مع متطلبات السوق.
- عصرنة قطاع الطاقة و المساهمة في تحديث آليات العمل.

ثالثا. أهداف المجمع: تتمثل أهداف الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز فيما يلي:

- البحث عن الفعالية في كافة الميادين، وبأقل تكلفة ممكنة للطاقة الموزعة و الحصول على موارد.
- توسيع النشاط و فتح باب المنافسة لجميع القطاعات التابعة للمجمع حسب إستراتيجيات التنموية.
- استقلالية التسيير و مسايرة قوانين التجارة العالمية .
- الوصول لاستقلالية مالية في تمويل الاستثمارات و المساهمة في خلق فرص العمل .
- الرفع من الأداء الاجتماعي للخدمات المقدمة لمختلف أنواع الزبائن .

المطلب الثاني: ماهية الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز الوسط (فرع مجمع سونلغاز).

أولا تعريف الشركة: ويمكن توضيحها فيما يلي:

- أقر المخطط التنظيمي الجديد المعد من طرف السلطات العمومية إنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز المسماة اختصارا SDC شركة ذات أسهم ، كنتيجة لضم شركات التوزيع للشرق والوسط والغرب من جهة ،وإلحاق شركة التوزيع للجزائر كفرع من جهة أخرى . حيث أنشئت الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز " SDC ش ذ أ " شركة ذات أسهم بتاريخ 2017/04/04 برأس مال يفوق 64 مليار دينار

جزائري يتواجد مقرها الاجتماعي بـ 20 نهج محمد بوضياف بالبليدة ، تسير عبر 52 مديرية للتوزيع ل 48 ولاية موزعة عبر التراب الوطني .

▪ تطور الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مجموعة من النشاطات تمس مجال شراء الطاقتين (الكهرباء والغاز) وبيعهما للزبائن النهائيين (توتر عالي ،متوسط ومنخفض وضغط عالي ،متوسط ومنخفض)، كما تسير الشركة نمو وتطور الشبكات والتركيبات الكهربائية والغازية وتضمن معها تلبية كافة طلبات الربط بالتوتر المتوسط والمنخفض والضغط المتوسط والمنخفض في إطار دفاتر الشروط و النظام ساري المفعول .

▪ اعتمدت شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط ميثاق خطي جديد لتحديد هويتها و موقعها بالنسبة للشركة القابضة و بالنسبة لشركات التوزيع الأخرى.

ثانيا: مهام الشركة: وتتمحور مهام الشركة حول:

▪ تكييف الشبكات الحالية مع التكنولوجيات الحديثة، من أجل البقاء دوما على استعداد لتلبية حاجيات الزبائن.

▪ تأمين الهياكل والبنيات الأساسية لمواجهة تزايد الاستهلاك وخاصة استهلاك الطاقة الكهربائية (قدرات الشبكات والمحولات الرئيسية، تأمين الخطوط من العوامل المناخية) من جهة ، والتزايد المستمر في الإنتاج والحوادث واسعة النطاق.

▪ تلبية طلبات الربط بالكهرباء والغاز في أحسن الظروف .

▪ المساهمة في بناء السياسة الاجتماعية انسجاما مع قيم وأهداف الشركة.

▪ التماشي مع سياسة الحكومة في إطار برامج الدولة مرافقة وإنجاز مشاريع التنمية وفقا لمهام الشركة.

▪ توزيع الطاقة الكهربائية و الغازية عبر القنوات و ضمان احتياجات الزبائن مع توفر الشروط المطلوبة من حيث التكلفة، نوعية الخدمة و الأمن.

▪ ضمان نوعية واستمرارية الخدمة و استغلال و صيانة شبكات توزيع الكهرباء و الغاز

▪ تطوير شبكات الكهرباء و الغاز من أجل ربط الزبائن الجدد و كذا ضمان أمن و فعالية الشبكات

▪ ضمان التوازن بين العرض و الطلب على الطاقة و تسويق الكهرباء و الغاز

ثالثا . الشركة في أرقام:

شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط تضمن و تطور مجموعة من النشاطات التجارية و كذا الاستغلال و صيانة المنشآت الكهربائية و الغازية بغرض تموين زبائنها في أحسن الظروف الممكنة.

- عدد الزبائن (الكهرباء والغاز): تحصي الشركة 8312810 زبون في الكهرباء و 4911959 زبون في الغاز.

- تطور الشبكات الكهربائية و الغازية : تحصي الشركة بتسيير 1333316 كلم للشبكة الكهربائية و 92108 كلم لشبكة الغاز.

- عدد العمال: تسير الشركة بتعداد إجمالي للعمال يفوق 30600 عامل معظمهم من الموارد الشابة والمؤهلة.

تسير الشركة عبر 52 مديرية للتوزيع ل 48 ولاية موزعة عبر التراب الوطني منها **مديرية المدية لتوزيع للكهرباء والغاز** .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية المدية لتوزيع الكهرباء و الغاز (مديرية تابعة ل SDC).

أولا. تعريف المديرية: أنشأت المديرية سنة 1947 لتوزيع الطاقة الكهربائية والغاز، وتلبية حاجيات الزبائن على مستوى إقليم التيطري (ولاية المدية حاليا)، مع الأخذ بعين الاعتبار التكلفة ونوعية الخدمة والأمان وتعتبر الوحدة المسماة بـ: مديرية المدية لتوزيع الكهرباء و الغاز فرع من الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز إحدى (الشركات المهنية التجارية الخاضعة لمجمع سونلغاز)، والواقع مقرها الاجتماعي بالبليدة وتعمل المديرية على ضمان التسيير الإداري واستغلال شبكات الكهرباء من نوع الضغط العالي والضغط المتوسط والضغط المنخفض، وتوكل إليها مهمة تطوير الشبكات وصيانتها.

ثانيا: التغطية الإقليمية:

تقع مديرية التوزيع وسط مدينة المدية،ب شارع بن عياد الطاهر يقابلها مستشفى محمد بوضياف، تغطي 64 بلدية ب 08 وكالات تجارية لعدد الزبائن الموصولون بالكهرباء : 156 219زبون ،عدد الزبائن الموصولون بالغاز : 899 67 زبون ، موزعة على (المدية 1 و 2 ، البرواقية، قصر البخاري، بني سليمان ، عين بوسيف، تابلاط ، الشهبونية)

و 6 وكالات تقنية في مجال الكهرباء تغطي شبكة كهربائية ب 67899 كم ، و 05 وكالات تقنية في مجال الغاز تغطي شبكة غازية تقدر ب 3296 كم

ثالثا: أهداف المديرية.

- السهر على تقديم و تطوير و تحديث أحسن الخدمات لمختلف أنواع الزبائن
- تطوير وتعزيز شبكة التوزيع بإقليم الولاية و تفعيل كل نشاط له علاقة بالصناعات الكهربائية والغازية.
- إنجاز المخططات الاستثمارية في أجالها المحددة.
- توفير بيئة عمل على تحصيل ديونها مع مختلف زبائنها في الآجال المتفق عليها و تحقيق أكبر أرباح ممكنة.
- مراعاة الجانب الاجتماعي تماشيا مع أهداف الشركة الأم.
- الحفاظ على مناصب الشغل وتحسين مستوى العمال

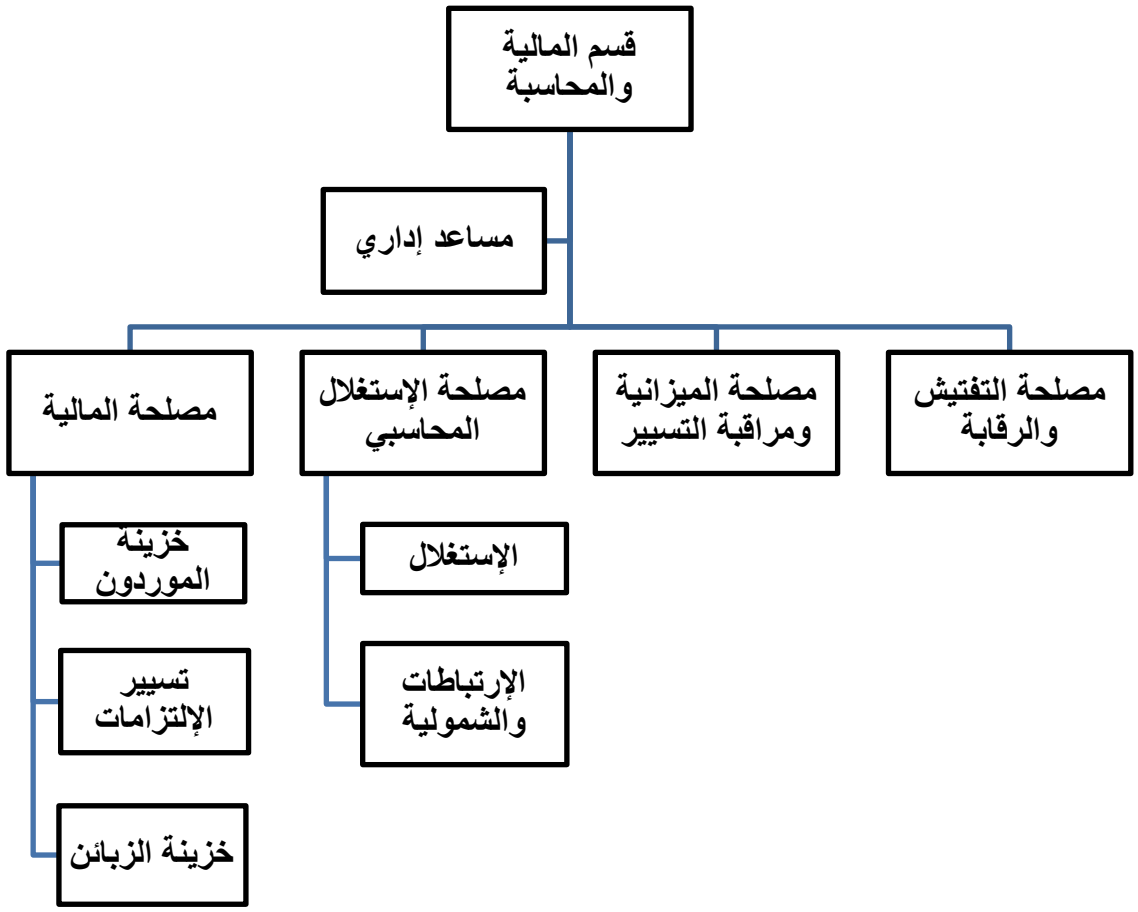
رابعا: الهيكل التنظيمي للمديرية المدية لتوزيع الكهرباء و الغاز

الشكل رقم (3ـــ 1) :الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالمدية.



المصدر: مصلحة الشؤون القانونية بمديرية المدية.

الشكل رقم(3–2) :الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة لمديرية التوزيع بالمدية.



المصدر: قسم المالية والمحاسبة لمديرية التوزيع بالمدية.

خامسا تقديم قسم المالية والمحاسبة :DFC

قسم المالية والمحاسبة يهتم بتسجيل العمليات محاسبيا والقيام بأعمال نهاية السنة (قيد الدراسة) بالإضافة إلى إعداد القوائم المالية والجداول الملحقة حساب الضرائب وتقديم التصريحات وكذا الضمان الاجتماعي ,إعداد الموازنات التقديرية ، أعداد جدول التقارب البنكي و القيام بالمراقبة الدورية لمختلق الأقسام، و يتفرع قسم المالية والمحاسبة إلى المصالح التالية:

1- المصلحة المالية:

المهام الأساسية لهذه المصلحة هي متابعة حركة الأموال سواء كانت بغرض استثماري أو استغلالي, بحيث تخص كل عمليات الدفع، أي التدفقات المالية التي تتعلق بالمؤسسة مع البنوك ومصالح البريد.

2- **مصلحة الإستغلال المحاسبي :**

تقوم هاته المصلحة بجمع كل المعلومات و معالجتها محاسبيا مع مراعاة النظام المحاسبي ومبادئه، بإتباع جميع مراحل التسجيل المحاسبي (بما فيها تسجيل عمليات المحاسبة التحليلية) للوصول إلى القوائم المالية و تحديد النتيجة.

3- **مصلحة الموازنة ومراقبة التسيير :**

و تقسم أعمالها إلى قسمين:

- **أ- الموازنات التقديرية :** تسهر على إعداد موازنة تقديرية خلال فترة معينة, سواء على المدى الطويل أو القصير من ناحية التدفقات ومقارنتها مع الموازنات الفعلية لحساب الانحراف ولتقييم أداء المؤسسة .

ب- مراقبة التسيير : مراقبة جميع العمليات وتحليل الوضعية التسييرية للمؤسسة من خلال الجدول التحليلي ودراسة الحلول الممكنة, وتحديد مراكز المسؤولية وتحسين المردودية في المؤسسة وتحليل الانحرافات واكتشاف أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة .

4- مصلحة الفحص والمراقبة :

تقوم هذه المصلحة بمراقبة عمليات التسيير لمختلف الأقسام و مدى احترام الإطار القانوني و المبادئ الأساسية لأدوات التسيير لكل قسم.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث وصف مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها في تنفيذ الدراسة ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وخطوات تصميم أداة الدراسة (الإستبانة) والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وأخيرا التأكد من صدق وثبات المقاييس المعتمدة من قبل الدراسة.

المطلب الأول: منهج الدراسة، مصادر جمع البيانات، ومجتمع وعينة الدراسة

أولا- منهج الدراسة:

استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف **التحفيز وأثره على تحقيق الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بالمدية** من وجهة نظر الموظفين فيها، ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة في الموضوع.

ثانيا-مصادر الدراسة:

1.المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة **(التحفيز وأثره في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية في شركة التوزيع والغاز بولاية المدية)** ،لجأت إلى جمع البيانات الأولية خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض، بحيث تم اعتماد على العديد من العبارات ومن مختلف المراجع لقياس المتغير المستقل: التحفيز، والمتغير التابع: الولاء التنظيمي.

2 .المصادر الثانوية: حيث اتجهت في معالجة الإطار النظري إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

ثالثا: مجالات الدراسة: تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

1.الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة داخل مؤسسة سونلغاز؛

1.الحدود البشرية: الموظفين داخل مؤسسة سونلغاز بولاية المدية؛

2.الحدود العلمية: وتتعلق بمتغيرات الدراسة (التحفيز، الولاء التنظيمي)؛

3.الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2020-2021.

رابعا:مجتمع وعينة الدراسة: من العوامل الأساسية التي يجب على أي طالب تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع الدراسة، وعليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في جميع الموظفين داخل مؤسسة سونلغاز بولاية المدية، وقد تم اختيار عينة مكونة من 37 موظف من مجتمع الدراسة وهذا بصفة عشوائية، وبعد توزيع الإستبانات تم استرجاع 33 إستبانة منها (04) ضائعة، ولم تستبعد أي استبانة أثناء التحليل وهي الإستبانات الخاضعة للتحليل.

المطلب الثاني: أداة الدراسة، وأدوات التحليل الإحصائي

أولا- أداة الدراسة:

استخدمت أداة الإستبانة لجمع البيانات الأولية من عين الدراسة، وقد مرت عملية تصميمها بعدة مراحل، حيث تم عرضها على المشرف وعدد من المحكمين للتأكد من دقة العبارات وصلاحيتها وتعديل وحذف ما يلزم، حتى خرجت في شكلها النهائي مكونة من ثلاث أقسام رئيسية؛ يتضمن القسم الأول خطاب الغلاف والذي يبرز إشكالية الدراسة، شرح الهدف من الدراسة، طمأنة المستجيبين للإستبيان بأن معلوماتهم ستحاط بسرية تامة، وأخيرا تقديم كلمة شكر للمستجيبين. بينما يتكون القسم الثاني من البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الوضعية الوظيفية، الخبرة المهنية) المتعلقة بأفراد عينة الدراسة، في حين يتناول القسم الثالث متغيرات الدراسة والعبارات التي تقيسها وفي ما يلي توضيح لذلك:

- **المحور الأول:** يتمثل في المتغير المستقل: التحفيز ويعتبر بمثابة متغير تفسيري يتنبأ بالمتغير التابع في هذه الدراسة، ويتكون من بعدين هما:
  - ✓ **البعد الأول** يمثل الحوافز المادية، وتم قياسها بواسطة (08) عبارات.
  - ✓ **البعد الثاني:** يمثل الحوافز المعنوية، وتم قياسها بواسطة (08) عبارات.
- **المحور الثاني:** يتمثل في المتغير التابع: الولاء التنظيمي ويعتبر بمثابة نتجية أو المتغير المتنبأ به من قبل المتغير المستقل، وهو عبارة عن متغير أحادي البعد وقد تم قياسه بواسطة (10) عبارات.

هذا وقد تم تحديد خيارات الأجوبة باستخدام مقياس ليكارت (Likert Scale) على اعتباره من أنسب المقاييس التي تسمح لنا بقياس استجابات الأفراد. وبما أن هذا المقياس يعبر عن الخيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) في دراستنا هذه فهو بذلك مقياس ترتيبي، والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان وهي (موافق بشدة=5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2، غير موافق

بشدة=1) فيتوجب علينا أن نقوم بحساب المتوسط الحسابي ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولاً وهي عبارة عن حاصل قسمة (4) على (5)؛ حيث (4) تمثل عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة)، بينما (5) تمثل عدد الاختيارات، وعند قسمة (4) على (5) ينتج طول الفترة ويساوي (0.8) ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (1-3): توضيح مقياس ليكارت (Likert Scale)

المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.6 إلى 3.39	من 3.4 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبة.

ثانيا: أدوات التحليل الإحصائي

اعتمدت الدراسة الحالية على برنامج (SPSS.v25) الذي يوفر عدد من الأساليب الإحصائية التي سوف نستخدمها لوصف خصائص عينة الدراسة واختبار الفرضيات وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة وفي ما يلي وصف لهذه الأساليب الإحصائية:

– اختبار كلمجروف-سميرنوف (*K-S*) لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة؛

– معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات عبارت كل متغير من متغيرات الدراسة؛

– معامل الإرتباط سبيرمان Spearman Corrélation لحساب الإتساق الداخلي والصدق البنائي؛

– التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العيّنة من حيث خصائصها؛

– المتوسطات الحسابية من أجل معرفة الأهمية النسبية للمتغيرات والعبارات التي تقيسها؛

– الإنحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت قيم استجابات الموظفين عن المتوسط الحسابي؛

– الإنحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر أبعاد التحفيز على الولاء التنظيمي؛

–تحليل التباين الأحادي لمعرفة ما إذا كان هنالك فروق في متغير أبعاد التحفيز ومتغير الولاء التنظيمي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية

المطلب الثالث: إختبار التوزيع الطبيعي، وتقييم صحة وثبات أداة الدراسة

قبل إجراء التحليل الإحصائي فإنه لابد من التحقيق من بعض المسائل المتعلقة بجمع البيانات. ومن أهم هذه المسائل هي: فحص التوزيع الطبيعي للبيانات، الثبات، صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي وفما يلي توضيح لهذه المسائل.

أولا: التحقق من التوزيع الطبيعي

للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، قمت باستخدام اختبار كولمجروف-سميرنوف (Kolmogorov-smirnov test (K-S) وهو اختبار ضروري في حالة استخدام الإختبارات المعلمية مثل تحليل الإنحدار وتحليل التباين حيث تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، وحتى تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الإختبار فلابد أن تكون مستوى الدلالة للمتغيرات الدراسة أكبر من (0.05). والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم (3–2): اختبار كلمجروف-سميرنوف (*K-S*) لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

البيان			اختبار كولمجروف-سميرنوف Kolmogorov-smirnov test) ((*K-S*	
البيان			القيمة الإحصائية *K-S*	درجة الحرية *df*	مستوى الدلالة *P*
التحفيز	البعد الأول	الحوافز المادية	0.138	33	0.115
التحفيز	البعد الثاني	الحوافز المعنوية	0.147	33	0.066
الدرجة الكلية لمتغير التحفيز			0.111	33	0.200
الدرجة الكلية لمتغير الولاء التنظيمي			0.090	33	0.200

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (3–2) أن قيمة اختبار كلمجروف-سميرنوف للمتغير المستقل (التحفيز) وأبعاده، وكذا للمتغير التابع (الولاء التنظيمي) كانت غير دالة إحصائيا (P>0.05) مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يعطي مؤشرا لإمكانية استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لهذه الدراسة.

ثانيا: اختبارات الصدق

يمثل الصدق في البحث العلمي درجة دقة البحث على قياس الغرض المصمم من أجله، أي مدى تزويد أداة البحث بمعلومات تتعلق بمشكلة البحث من مجتمع الدراسة نفسه، وقد يفهم البعض الصدق كمقابل لعدم الصدق ولكن هذا مفهوم خاطئ؛ فالصدق يرتبط بهدف بعينه. وفي هذه الدراسة اعتمدت على ثلاث أنواع من اختبارات الصدق هي: الصدق الظاهري، صدق الاتساق الداخلي والصدق التمييزي. وفيما يلي تفصيل لذلك:

1-الصدق الظاهري:يشير الصدق الظاهري إلى أيّ مستوى يقيس مقياس أداة جمع المعلومات ما تم تصميم الدراسة من أجله بطريقة ظاهرية. ومن أجل التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمت بالاستعانة بمجموعة من الأساتذة المنتمين إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير بجامعة المدية بقصد الإفادة من خبرتهم العلمية والعملية، والاستفادة من آرائهم في ما يتعلق بتعديل أداة الدراسة، والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمتغير الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللغوية، ومدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وفى ضوء أراء الأساتذة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة.

2-صدق الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان :مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء أخر. وعليه قمت بحساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) بين درجة كل عبارة من عبارات المتغير والدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه هذه العبارة.

- **الإتساق الداخلي لعبارات أبعاد متغير التحفيز**

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول رقم (3–3)

الجدول رقم: (3–3) معاملات الإرتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير التحفيز مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه

أبعاد التحفيز	رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة P
الحوافز المادية	X1	الأجر الذي تتقضاه يتناسب مع جهدك المبذول	0.789***	<0.001
	X2	تقدم مؤسسة سونلغاز مكافآت تحفز الموظفين على إنجاز العمل بكفاءة	0.763***	<0.001
	X3	تحسن مؤسسة سونلغاز ظروف العمل المادية باستمرار مما يدفع العاملين التمسك بالعمل	0.582***	<0.001
	X4	تمنح المؤسسة بعض الموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري	0.776***	<0.001
	X5	تمنح المؤسسة الترقيات بناءً على معايير واضحة	0.729***	<0.001
	X6	تقدم المؤسسة نظاما للهدايا العينية والرحلات الترفيهية	0.640***	<0.001
	X7	تمنح المؤسسة نظاما للعلاوت الإستثنائية	0.524**	0.002
	X8	تقدم المؤسسة القروض والسلفيات للعاملين	0.792***	<0.001
	W1	تعمل مؤسسة سونلغاز على تنمية روح التقدير والاحترام بين الموظفين لتحفيزهم للعمل	0.455**	0.008
الحوافز المعنوية	W2	تساعد مؤسسات سونلغاز بترشح الموظفين للتعليم المهني والتعليمي الأكاديمي	0.770***	< 0.001
	W3	الإدارة العليا في مؤسسة سونلغاز تهتم كثيرا بتقدير عبارات المدح والشكر عن الأداء الجيد	0.628***	<0.001

	W4	تشجع مؤسسة سونلغاز على اعارة الموظف لجهة أفضل مما يشعر الموظف بأهمية العمل الذي يقوم به	0.708***	< 0.001
	W5	يشارك الموظفين في إتخاذ القرارات داخل مؤسسة سونلغاز	0.608***	<0.001
	W6	تعمل مؤسسة سونلغاز على الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية	0.744***	< 0.001
	W7	تمنح مؤسسة سونلغاز امتيازات نقل الموظف من مكان إلى آخر	0.589***	<0.001
	W8	تعمل مؤسسة سونلغاز على الاحتفاء بالموظفين	0.644***	< 0.001
مستوى الدلالة الإحصائية: ***:$P<0.001$ **:$P<0.01$				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3–3) أن جميع معاملات الإرتباط كانت من متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائيا حيث تراوحت من ($SP = 0.455, P = 0.008$) للعبارة (W1) التي تعكس بعد الحوافز المعنوية إلى ($SP = 0.792, P < 0.001$) للعبارة (X8) التي تعكس بعد الحوافز المادية مما يعني وجود علاقة طردية بين العبارات والأبعاد التي تمثل متغير (التحفيز)، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

- **الإتساق الداخلي لعبارات متغير الولاء التنظيمي**

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول رقم (3–4)

الجدول رقم: (3–4) معاملات الإرتباط سيبرمان بين درجات عبارات متغير الولاء التنظيمي مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط *SP*	مستوى الدلالة *P*
Y1	أشعر بأن المؤسسة التي أعمل بها هي جزء من حياتي ومن الصعب التخلي عنها	0.519**	0.002
Y2	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من عمري المهني في المؤسسة التي أعمل بها	0.703***	<0.001
Y3	سأبقى في هذه المؤسسة ولو توفرت لي وظيفة أفضل في مكان آخر براتب ومميزات أفضل	0.599***	<0.001
Y4	أهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المؤسسة داخلها وخارجها	0.754***	<0.001
Y5	أشعر بارتباط داخلي تجاه هذه المؤسسة	0.677***	<0.001
Y6	أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن هذه المؤسسة عند الآخرين	0.466**	0.006
Y7	أنظر إلى المشكلات التي تواجه المؤسسة أنها جزء من مشكلاتي الشخصية	0.441*	0.010
Y8	أعتقد أنني أخدم مستقبلي الوظيفي بالبقاء في هذه المؤسسة التي أعمل بها حاليا	0.573***	<0.001
Y9	مستعد أن أبذل مزيد من الجهد لإنجاح أهداف المؤسسة	0.654***	<0.001
Y10	ولائي لمهنتي ودوري الذي أقوم به أكثر من ولائي للمؤسسة التي أعمل به	0.571**	0.001

مستوى الدلالة الإحصائية: *:$P<0.05$ **:$P<0.01$ ***:$P<0.001$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول رقم (3–4) أن جميع معاملات الإرتباط كانت من متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائيا حيث تراوحت من ($SP = 0.441, P = 0.010$) للعبارة (Y7) إلى ($SP = 0.754, P < 0.001$) للعبارة (Y4) مما يعني وجود علاقة طردية بين العبارات والمتغير الذي تعكسه (الولاء التنظيمي)، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

3-الصدق البنائي:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل متغير من متغيرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة. ومن هذا المنطلق قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) بين درجة كل متغير مع الدرجة الكلية الاستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم: (3–5) معاملات الإرتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان.

			الدرجة الكلية للإستبيان	
	البيان البيان		معامل الارتباط *SP*	مستوى الدلالة *P*
التحفيز	البعد الأول	الحوافز المادية	0.649***	<0.001
التحفيز	البعد الثاني	الحوافز المعنوية	0.704***	<0.001
التحفيز	الدرجة الكلية لمتغير التحفيز		0.768***	<0.001
	الدرجة الكلية لمتغير الولاء التنظيمي		0.751***	<0.001
مستوى الدلالة الإحصائية: $P<0.001$:***				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول رقم (3–5) الذي يبين معاملات ارتباط المتغير المستقل (التحفيز) وأبعاده مع المتغير التابع (الولاء التنظيمي)، ثم مع الدرجة الكلية للإستبيان (جميع عبارات الإستبيان)، أن جميع معاملات الإرتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين [SP=0.768; SP=0.649] وهي دالة احصائيا، وهذا يعكس الصدق البنائي لأداة الدراسة.

ثالثا: ثبات الإستبيان

يعبر الثبات عن مدى خلو أدوات جمع البيانات من الأخطاء التي تشوب القياس أي مدى قياس الاختبار للسمة التي يريد الباحث/الطالب قياسها، فدرجات الاختبار تكون ثابتة عندما يقيس الاختبار سمة معينة قياساً متسقاً في الظروف المتباينة التي قد تؤدى إلى أخطاء القياس، وبالتالي فالثبات يفيد الدقة في القياس كما يهتم أيضا بتأثير الأخطاء العشوائية للقياس على استقرار الدرجات. وقد تم التحقق من ثبات في هذه الدراسة من خلال الإعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3–6) معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان

البيان			معامل الثبات ألفا كرونباخ α
التحفيز	البعد الأول	الحوافز المادية	0.750
التحفيز	البعد الثاني	الحوافز المعنوية	0.739
الدرجة الكلية لمتغير التحفيز			0.816
الدرجة الكلية لمتغير الولاء التنظيمي			0.752
الدرجة الكلية للإستبيان			0.847

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول الرقم (3–6) أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ تراوحت بين (α= 0.739;α= 0.816) لمتغيرات وأبعاد الدراسة، كما بلغت (α= 0.847) للدرجة الكلية للإستبيان، وهي بذلك تكون قد تخطت عتبة (0.7)، وبشكل عام يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، حيث نقوم أولا بوصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وبعد هذا يتم إجراء تحليل وصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة، وبعد ذلك نقوم باختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

اشتملت البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة كما جاء في الإستبيان المرفق في الملاحق على ما يلي: (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الوضعية الوظيفية، الخبرة المهنية)، وعلى هذا سأقوم بالاعتماد على التكرارات، النسب المئوية والرسومات البيانية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها.

أولا: وصف خصائص العينة من حيث متغير الجنس

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (3–7) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس

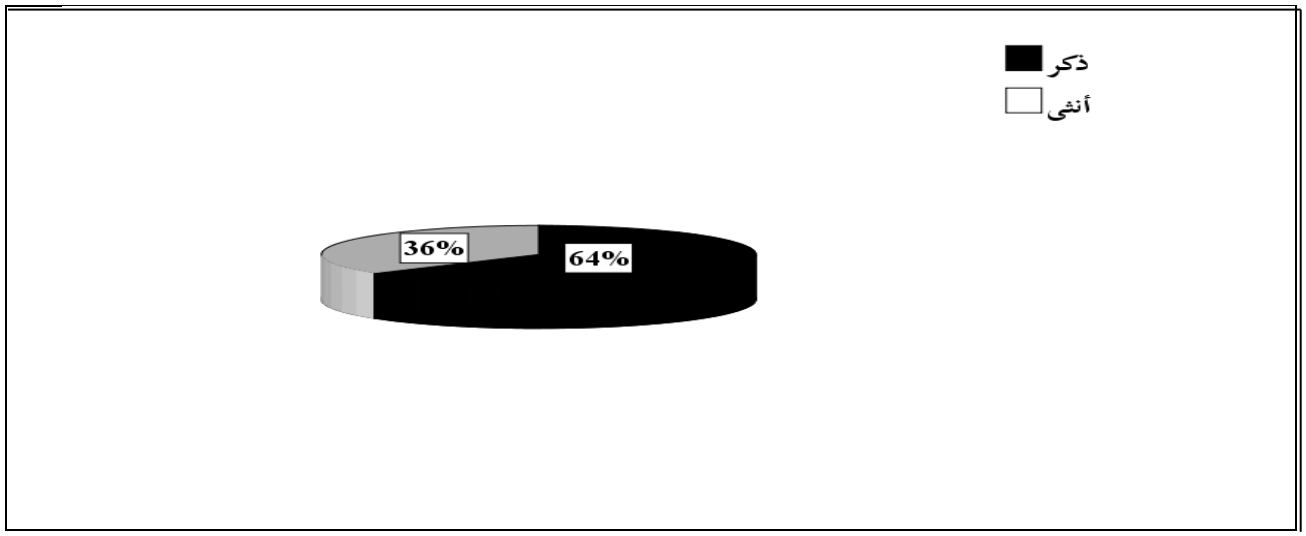
المتغير	الفئات	التكرار *f*	النسبة المئوية *%*
	ذكر	21	64
	أنثى	12	36
	المجموع	33	100

الجنس

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (3–7): أن نسبة تمثيل الموظفين الذكور بلغت (64%) من إجمالي عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الموظفين الإناث (36%)، وهذا يدل على أن غالبية موظفي عينة الدراسة داخل مؤسسة سونلغاز هم من فئة الذكور والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم(3–3): توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس



المصدر: شكل مقتطع من مخرجات SPSS

ثانيا: وصف خصائص العينة من حيث متغير العمر:يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر.

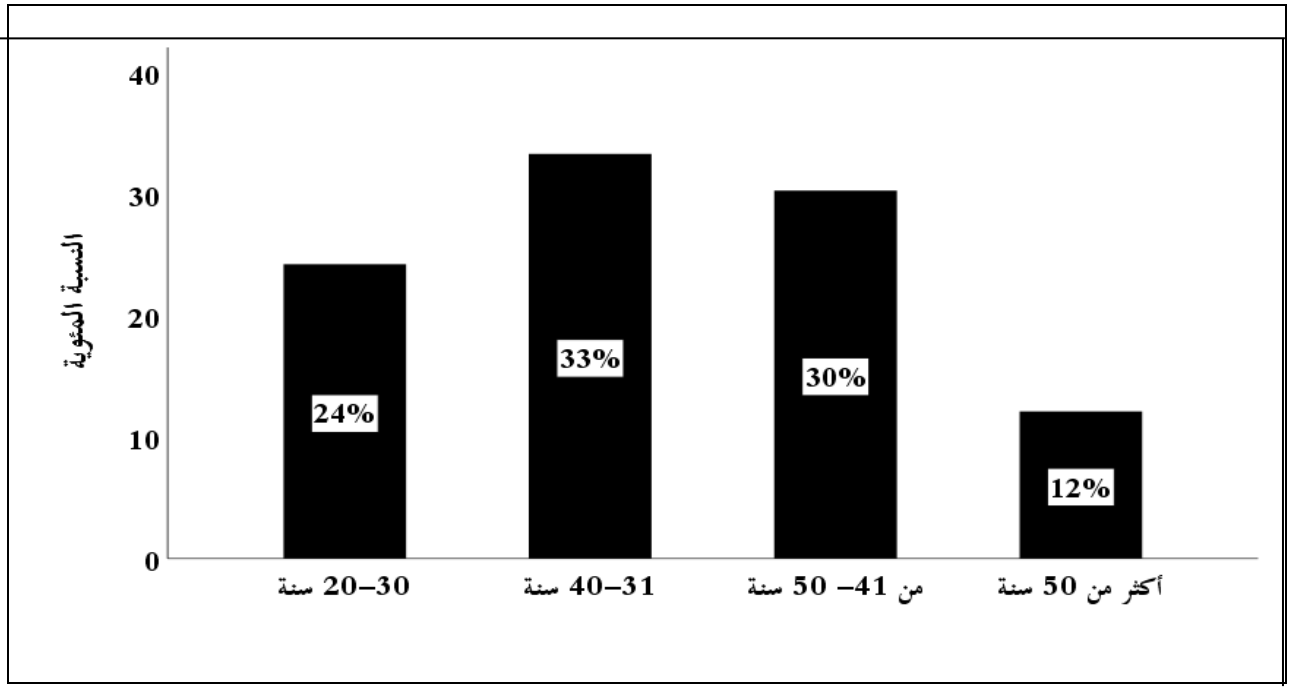
الجدول رقم (3–8) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر

المتغير	الفئات	التكرار *f*	النسبة المئوية *%*
	30-20 سنة	08	24
	40-31 سنة	11	33
	50-41 سنة	10	30
	أكثر من 50 سنة	04	12
	المجموع	33	100

العمر المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ معظم الموظفين في عينة الدراسة هم من الفئة العمرية [31-40 سنة]، حيث بلغ عددهم (11) موظف وبنسبة مقدارها (33%)، يليهم الموظفين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية [41-50 سنة]، حيث بلغ عددهم (10) موظفين وبنسبة بلغت (30%)، ثم الموظفين من الفئة العمرية [20-30 سنة] بمجموع (08) موظفين وبنسبة بلغت (24%)، في حين لم يتعدى مجموع الموظفين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية [أكثر من 50 سنة] سوى (04) موظفين وبنسبة مقدارها (12%) من إجمالي حجم العينة. وبشكل عام يمكن القول أن غالبية موظفي عينة الدراسة داخل مؤسسة سونلغاز هم من الفئات الشبابية التي تتميز بالنشاط والحيوية، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم(3–4): توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر



المصدر: شكل مقتطع من مخرجات SPSS

ثالثا: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير المؤهل العلمي

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (3–9) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المؤهل العلمي

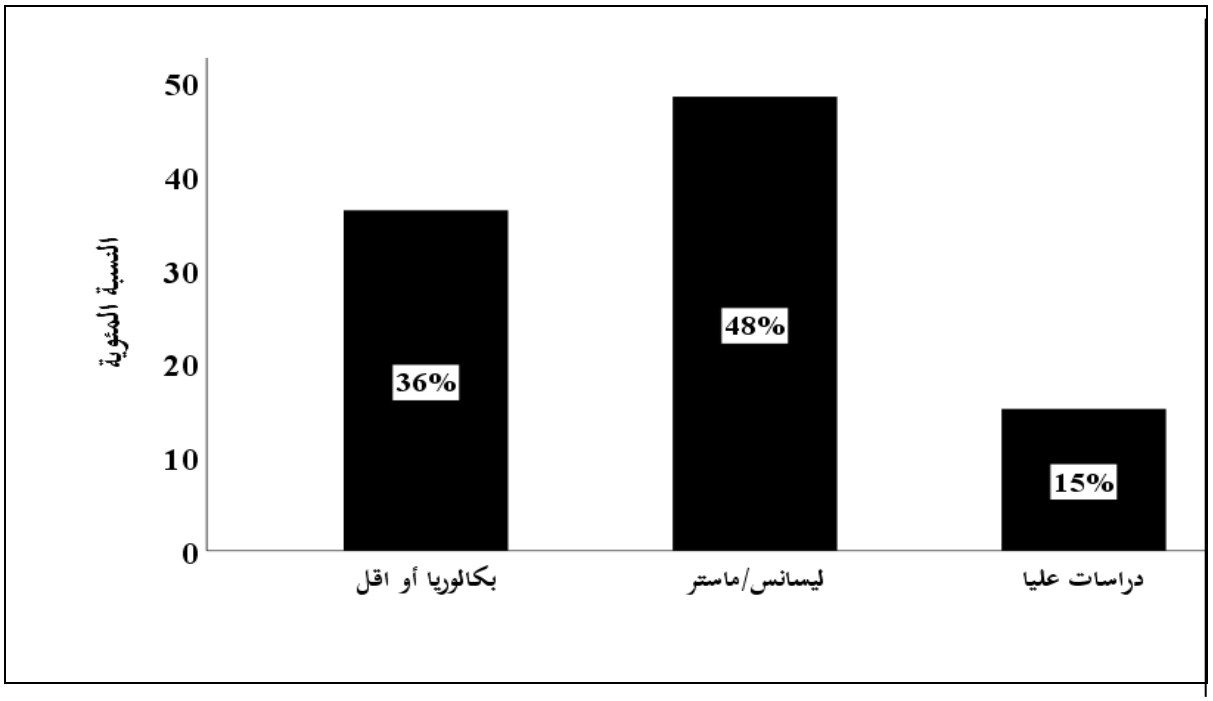
المتغير	الفئات	التكرارات *f*	النسبة المئوية *%*
	بكالوريا أو أقل	12	36
المؤهل العلمي	ليسانس/ماستر	16	48
المؤهل العلمي	دراسات عليا	05	15
المؤهل العلمي	**المجموع**	33	100

المؤهل العلمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن الموظفين الذين لديهم شهادة ليسانس أو ماستر يمثلون المؤهل العلمي الغالب في عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (16) موظف وبنسبة مئوية بلغت (48%)، يليهم الموظفين الحاملين لشهادة بكالوريا أو أقل بمجموع (12) موظف وبنسبة بلغت (36%). في حين لم يتعدى عدد الموظفين الحاملين لشهادة الدراسات العليا سوى (05) موظفين وبنسبة مقدارها (15%) من إجمالي حجم العينة. وبناءا على ما سبق يمكننا القول أن غالبية موظفي عينة الدراسة داخل مؤسسة سونلغاز يحملون شهادة ليسانس أو الماستر على اعتبارها الأكثر طلبا في سوق العمل. والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (3–5) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: شكل مقتطع من مخرجات SPSS

رابعا: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير المستوى الوظيفي

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (3–10) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى الوظيفي.

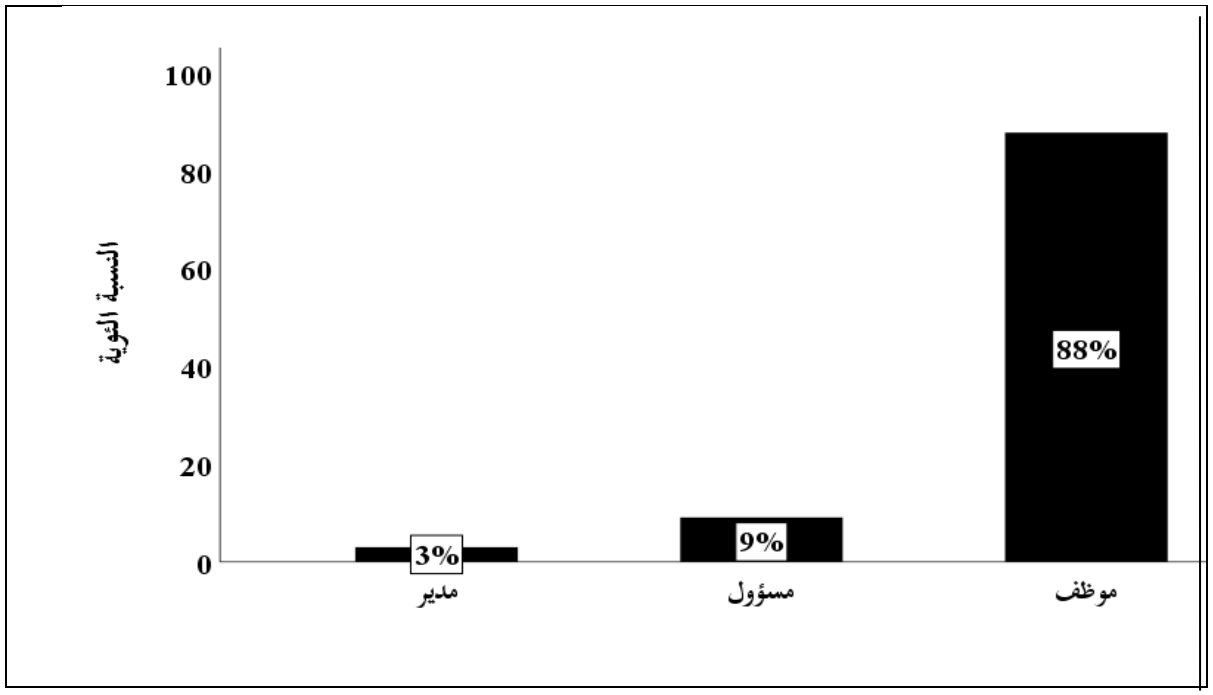
المتغير	الفئات	التكرارات *f*	النسبة المئوية *%*
	مدير	01	03
المستوى الوظيفي	مسؤول	03	09
المستوى الوظيفي	موظف	31	88
المستوى الوظيفي	**المجموع**	33	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

المستوى الوظيفي

نلاحظ من الجدول السابق أن الموظفين من فئة موظف يمثلون الرتبة الغالبة في عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (31) موظف وبنسبة مئوية بلغت (88%)، يليهم الموظفين من فئة المسؤول بمجموع (03) موظفين وبنسبة مقدارها (09%)، أما أدنى نسبة فكانت للموظفين الذين ينتمون إلى فئة مدير حيث بلغ عددهم موظف وحيد وبنسبة مقدارها (03%). والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (3–6) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: شكل مقتطع من مخرجات SPSS

خامسا: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير الخبرة المهنية

يوضح الجدول التالي، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الخبرة المهنية:

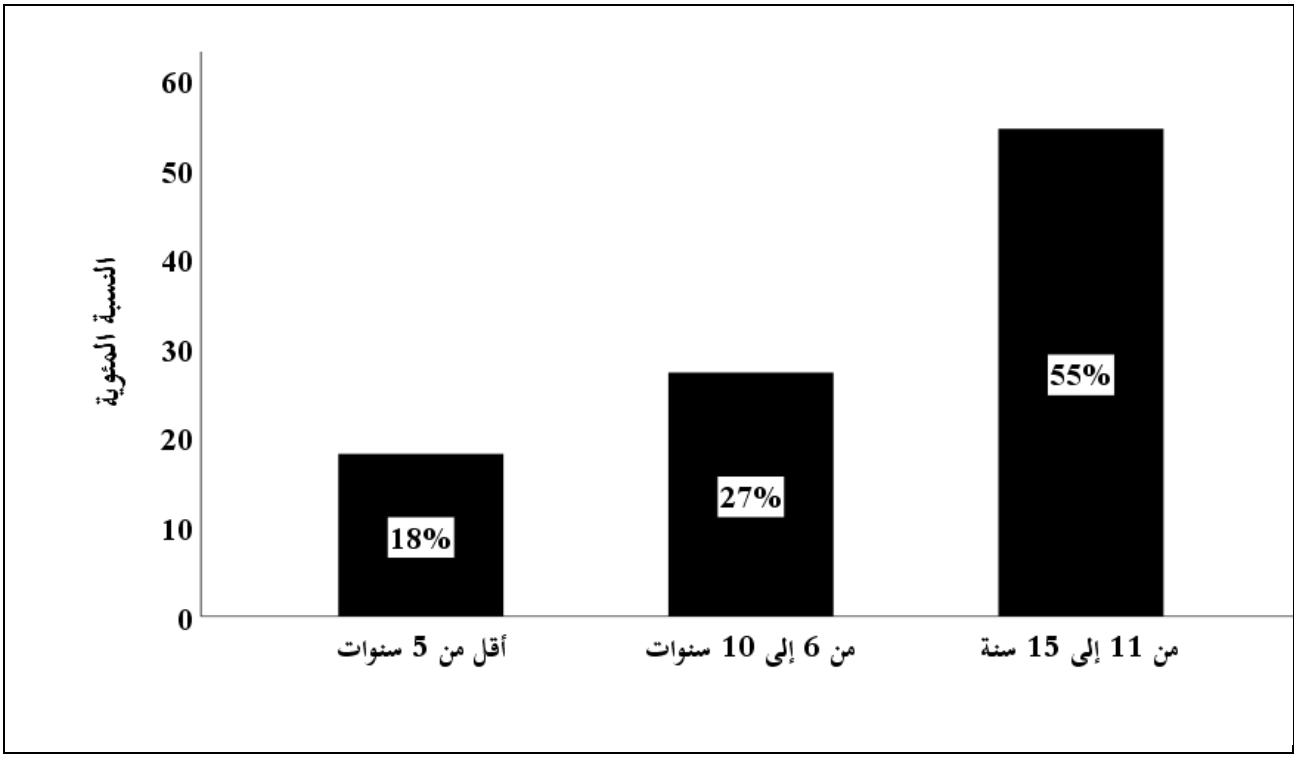
الجدول رقم (3–11) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الخبرة المهنية

المتغير	الفئات	التكرار *f*	النسبة المئوية *%*
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	06	18
الخبرة المهنية	من 06 إلى 10 سنوات	09	27
الخبرة المهنية	من 11 إلى 15 سنة	18	55
الخبرة المهنية	**المجموع**	33	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ غالبية الموظفين في عينة الدراسة لديهم خبرة مهنية [من 11 إلى 15 سنة] حيث بلغ عددهم (18) موظف وبنسبة مقدارها (55%)، يليهم الموظفين الذين لديهم خبرة مهنية [من 06 إلى 10 سنوات] حيث بلغ عددهم (09) موظفين وبنسبة بلغت (27%)، في حين لم يتعدى مجموع الموظفين الذين لديهم خبرة [أقل من 5 سنوات] سوى (06) موظفين وبنسبة بلغت (18%) من إجمالي حجم العينة. وبشكل عام يمكن القول أن معظم موظفي عينة الدراسة لديهم خبرة مهنية معتبرة وهذا يدل على وجود استقرار وظيفي داخل مؤسسة سونلغاز، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3–7) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: شكل مقتطع من مخرجات SPSS.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

أولا: تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين اتجاه عبارات أبعاد متغير التحفيز

يوضح الجدول رقم (3–12)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات أبعاد متغير التحفيز

الجدول رقم (3–12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات أبعاد متغير التحفيز

التحفيز	المتوسط الحسابي ***M***	الإنحراف المعياري ***SD***	درجة الموافقة
الدرجة الكلية	3.71	0.43	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3–12) أن المتوسط العام لمتغير التحفيز جاء بدرجة محايد وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.71) وبانحراف معياري قدره (***SD***=43.0) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى أبعاد متغير التحفيز فكانت النتائج على النحو الآتي:

1-بعد الحوافز المادية

يوضح الجدول رقم (3–13)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الحوافز المادية.

الجدول رقم (3–13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الحوافز المادية

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الإنحراف المعياري *SD*	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
X1	الأجر الذي تتقضاه يتناسب مع جهدك المبذول	3.85	0.80	04	موافق
X2	تقدم مؤسسة سونلغاز مكافآت تحفز الموظفين على إنجاز العمل بكفاءة	3.55	0.90	08	موافق
X3	تحسن مؤسسة سونلغاز ظروف العمل المادية باستمرار مما يدفع العاملين التمسك بالعمل	3.61	0.83	06	موافق
X4	تمنح المؤسسة بعض الموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري	3.73	0.76	05	موافق
X5	تمنح المؤسسة الترقيات بناءً على معايير واضحة	3.91	0.80	03	موافق
X6	تقدم المؤسسة نظاما للهدايا العينية والرحلات الترفيهية	3.55	0.87	07	موافق
X7	تمنح المؤسسة نظاما للعلاوات الإستثنائية	4	0.61	02	موافق
X8	تقدم المؤسسة القروض والسلفيات للعاملين	4.21	0.74	01	موافق بشدة
	الدرجة الكلية	3.80	0.61	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3–13) أن المتوسط العام لبعد الحوافز المادية جاء بدرجة محايد وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.80) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.61) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (X8) التي نصت على **"تقدم المؤسسة القروض والسلفيات للعاملين."** كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد الحوافز المادية، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (***M***=4.21) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.74) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (X7) الخاصة ب **" تمنح المؤسسة نظاما للعلاوات الإستثنائية."** بمتوسط حسابي (***M***=4) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.61) معبرًا عن وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، في حين حصلت العبارة (X2) المتعلقة ب **" تقدم مؤسسة سونلغاز مكافآت تحفز الموظفين على إنجاز العمل بكفاءة."** على أدنى متوسط حسابي (***M***=3.55) وبانحراف معياري بلغ (***SD***= 0.90) ما يدل على وجود تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت بين درجة الموافق بشدة ودرجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد الحوافز المادية داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية.

2-بعد الحوافز المعنوية

يوضح الجدول رقم (3–14)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الحوافز المعنوية.

الجدول رقم (3–14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الحوافز المعنوية

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الانحراف المعياري *SD*	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
W1	تعمل مؤسسة سونلغاز على تنمية روح التقدير والاحترام بين الموظفين لتحفيزهم للعمل	3.67	0.69	03	موافق
W2	تساعد مؤسسات سونلغاز بترشح الموظفين للتعليم المهني والتعليمي الأكاديمي	3.58	0.94	05	موافق
W3	الإدارة العليا في مؤسسة سونلغاز تهتم كثيرا بتقدير عبارات المدح والشكر عن الأداء الجيد	3.52	0.83	07	موافق
W4	تشجع مؤسسة سونلغاز على اعارة الموظف لجهة أفضل مما يشعر الموظف بأهمية العمل الذي يقوم به	3.61	0.66	04	موافق
W5	يشارك الموظفين في إتخاذ القرارات داخل مؤسسة سونلغاز	3.55	0.75	06	موافق
W6	تعمل مؤسسة سونلغاز على الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية	3.97	0.81	01	موافق
W7	تمنح مؤسسة سونلغاز امتيازات نقل الموظف من مكان إلى آخر	3.33	0.92	08	محايد
W8	تعمل مؤسسة سونلغاز على الاحتفاء بالموظفين	3.73	0.84	02	موافق
	الدرجة الكلية	3.62	0.58	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3–14) أن المتوسط العام لبعد الحوافز المعنوية جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.62) وبانحراف معياري قدره (***SD***=58.0) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (W6) التي نصت على " **تعمل مؤسسة سونلغاز على الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية.**" كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد الحوافز المعنوية، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (***M***=3.97) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.81) معبرا عن عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (W8) الخاصة ب " **تعمل مؤسسة سونلغاز على الاحتفاء بالموظفين.**" بمتوسط حسابي (***M***=3.73) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.84) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (W7) المتعلقة ب " **تمنح مؤسسة سونلغاز امتيازات نقل الموظف من مكان إلى آخر** " على أدنى متوسط حسابي (***M***=3.33) وبانحراف معياري بلغ (***SD***= 0.92) ما يدل على وجود تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن نتائج إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت بين درجة الموافق ودرجة المحايد وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي نوعا لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد الحوافز المعنوية داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية.

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين اتجاه متغير الولاء التنظيمي والعبارات التي تعكسه.

يوضح الجدول رقم (3–15)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير الولاء التنظيمي والعبارات التي تعكسه

الجدول رقم (3–15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير الولاء التنظيمي والعبارات التي تعكسه

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الانحراف المعياري *SD*	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
Y1	أشعر بأن المؤسسة التي أعمل بها هي جزء من حياتي ومن الصعب التخلي عنها	3.48	0.80	09	موافق
Y2	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من عمري المهني في المؤسسة التي أعمل بها	3.33	0.96	10	محايد
Y3	سأبقى في هذه المؤسسة ولو توفرت لي وظيفة أفضل في مكان آخر براتب ومميزات أفضل	3.70	0.73	07	موافق
Y4	أهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المؤسسة داخلها وخارجها	3.64	0.90	08	موافق
Y5	أشعر بارتباط داخلي تجاه هذه المؤسسة	3.79	0.65	05	موافق
Y6	أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن هذه المؤسسة عند الآخرين	3.82	0.92	04	موافق
Y7	أنظر إلى المشكلات التي تواجه المؤسسة أنها جزء من مشكلاتي الشخصية	3.91	0.72	02	موافق
Y8	أعتقد أنني أخدم مستقبلي الوظيفي بالبقاء في هذه المؤسسة التي أعمل بها حاليا	3.73	0.84	06	موافق
Y9	مستعد أن أبذل مزيد من الجهد لإنجاح أهداف المؤسسة	3.88	0.86	03.	موافق
Y10	ولائي لمهنتي ودوري الذي أقوم به أكثر من ولائي للمؤسسة التي أعمل به	4.03	0.77	01	موافق
	الدرجة الكلية	3.71	0.45	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3–15) أن المتوسط العام لمتغير الولاء التنظيمي جاء بدرجة محايد وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.71) وبانحراف معياري قدره (***SD***=45.0) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (Y10) التي نصت على " **ولائي لمهنتي ودوري الذي أقوم به أكثر من ولائي للمؤسسة التي أعمل به.**" كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء متغير الولاء التنظيمي، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (***M***=4.03) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.77) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (Y7) الخاصة ب " **أنظر إلى المشكلات التي تواجه المؤسسة أنها جزء من مشكلاتي الشخصية.**" بمتوسط حسابي (***M***=3.91) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.72) معبرًا عن وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (Y2) المتعلقة ب " **لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من عمري المهني في المؤسسة التي أعمل بها.**" على أدنى متوسط حسابي (***M***=3.33) وبانحراف معياري بلغ (***SD***= 0.96) ما يدل على عدم وجود تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت غالبتها داخل درجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع ايجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية متغير الولاء التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، ننتقل الآن إلى اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة الميدانية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد وتحليل التباين الأحادي.

أولا: الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى للدراسة الحالية على ما يلي: **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحفيز (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) على الولاء التنظيمي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية.** وللتحقق من هذه الفرضية نقوم باستخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3–16) نموذج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التحفيز (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) على الولاء التنظيمي

النموذج	**المتغير التابع (*Y*)**		
النموذج	**(الولاء التنظيمي)**		
المتغير المستقل: التحفيز (*X*)	أوزان الإنحدار ***B***	الخطأ المعياري ***SE***	مستوى الدلالة ***P***
بعد الحوافز المادية(X_1)	0.747**	0.202	0.001
بعد الحوافز المعنوية (X_2)	0.282*	0.107	0.013
الثابت (*i*)	0.105	0.782	0.894
$R^2 = 0.649$ $F_{(2, 32)} = 10.936, P < 0.001$			
مستوى دلالة الإحصائية	**: $P<0.05$ ***: $P<0.01$ **		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الإنحدار المتعدد الواردة في الجدول السابق إلى أن أبعاد التحفيز مجتمعة لها القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع (الولاء التنظيمي)، حيث بلغت قيمة مربع معامل الإرتباط ($R^2 = 0.649$) ما يعني أن أبعاد التحفيز قامت بتفسير ما قيمته (65%) من تباين الحاصل في الولاء التنظيمي، كذلك تشير النتائج

اختبار التباين ($F_{(2, 32)}$= 10.936, P <0.001) إلى معنوية معامل الانحدار، وعليه يمكن كتابة معادلة خط الانحدار الغير معيارية بالشكل التالي:

$$\mathbf{(282.0)\times X_2 + (0.747)\times X_1 + (105.0)}\boldsymbol{i} \quad \mathbf{=Y}$$

حيث:

Y: الولاء التنظيمي ; i: الثابت; X_1: بعد الحوافز المادية; X_2: بعد الحوافز المعنوية

ومن خلال المعادلة السابقة والمستخرجة من النتائج الموضحة في الجدول رقم (3–16) نجد أن قيمة معامل الإنحدار غير المعياري دالة إحصائيا؛ حيث بلغت قيمة معامل الإنحدار لبعد الحوافز المادية (B =0.747)، ولبعد الحوافز المعنوية (B =0.282) وتترجم هذه النتائج على أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوي بعد الحوافز المادية وبعد الحوافز المعنوية يؤدي إلى زيادة في مستوى الولاء التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز بقيمة (0.747) لبعد الحوافز المادية و (0.282) لبعد الحوافز المعنوية.

وبناءً على ما تقدم فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحفيز (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) على الولاء التنظيمي عند مستوى (α = 0.05) داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية.**

ثانيا: الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية للدراسة الحالية على ما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير التحفيز تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية).** وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3–17) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير التحفيز تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

مصدر التباين	قيمة *F*	درجات الحرية *df*	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة *p*
الجنس	0.239	1	0.026	0.026	0.630
العمر	0.549	3	0.176	0.059	0.654
المؤهل العلمي	0.013	2	0.003	0.001	0.987
المستوى الوظيفي	0.830	2	0.178	0.089	0.449
الخبرة المهنية	1.674	2	0.358	0.179	0.210
الخطأ	-	22	2.355	0.107	-
المجموع	-	33	399.011	-	-
(Lvene test):$_{(22,10)}$ = 1.960, *P*= 0.135					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3–17) أن القيمة الاحصائية لاختبار التجانس لمتغير التحفيز غير دال إحصائيا (Lvene test = 1.960, *P*=0.135) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل. حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير التحفيز تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم **وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير التحفيز تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية) داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية.**

ثالثا: الفرضية الثالثة.

تنص الفرضية الثالثة للدراسة الحالية على ما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير الولاء التنظيمي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية).** وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3–18) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الولاء التنظيمي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

مصدر التباين	قيمة *F*	درجات الحرية *Df*	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة *p*
الجنس	0.012	1	0.003	0.003	0.912
العمر	1.370	3	0.953	0.318	0.278
المؤهل العلمي	0.065	2	0.030	0.015	0.937
المستوى الوظيفي	0.089	2	0.041	0.021	0.915
الخبرة المهنية	0.441	2	0.205	0.102	0.649
الخطأ	-	22	5.101	0.232	-
المجموع	-	33	461.568	-	-
(Lvene test):$_{(22,10)}$ = 0.673, *P*= 0.790					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (3–18) أن قيمة اختبار التجانس لمتغير الولاء التنظيمي غير دال إحصائيا (Lvene test = 0.673, P=0.790) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل. حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الولاء التنظيمي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية. وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم **وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير الولاء التنظيمي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية) داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية.**

خلاصة الفصل .

في هذا البحث تم دراسة التحفيز وأثره على تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بالمدية ، حيث تم التعرف على نشأة المؤسسة والهيكل التنظيمي لها ومن ثم وزعت الاستبانة على العاملين من أجل الإجابة عن الإشكالية المطلوبة " التحفيز وأثره في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية "، بعدها تم تفريغ الاستبانة ومعالجتها باستخدام برنامج(SPSSv25) . وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات توصلنا إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 .

الخاتمة العامة

قمت من خلال هذه الدراسة بالبحث عن أثر التحفيز على الولاء التنظيمي بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالمدية والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمت بها وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، والذي كان الغرض منها هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرف على أثر التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي.

النتائج:

يمكن تقسيم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى مجموعتين، الأولى خاصة بالجانب النظري والثانية خاصة بالجانب التطبيقي وذلك كما يلي:

1– النتائج النظرية:

– يعتبر التحفيز من المواضيع الأكثر أهمية في المجال النفسي والمهني والاجتماعي .

– يمكن استخلاص أن العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي ليست مباشرة وإنما هي متغيرات تنظيمية، شخصية وبيئية وسيطة.

– الولاء التنظيمي يتأثر بـتأثير عدة متغيرات منها بيئية وأخرى سلوكية، كما أن هناك علاقة بين مدخلات تنظيمية ومن بينها نظام الحوافز والولاء التنظيمي فإذا توفرت هذه المدخلات فإن الأفراد تلقائيا سيقومون بالعمل بهدف الحصول على مخرجات الولاء التنظيمي كارتفاع الروح المعنوية وتدني نسب الغياب وسهولة استجابة التنظيم للمتغيرات التنظيمية.

2– النتائج التطبيقية:

– المتوسط العام لمتغير التحفيز جاء بدرجة محايد حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة ($\boldsymbol{M}$=3.71) وبانحراف معياري قدره ($\boldsymbol{SD}$=43.0) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

– المتوسط العام لمتغير الولاء التنظيمي جاء بدرجة محايد حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة ($\boldsymbol{M}$=3.71) وبانحراف معياري قدره ($\boldsymbol{SD}$=45.0) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

– **نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحفيز (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) على الولاء التنظيمي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية.

– نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم **وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير التحفيز تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية) داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية.**

– نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم **وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير الولاء التنظيمي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية) داخل مؤسسة سونلغاز بالمدية.**

التوصيات:

استنادا على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإننا نوصي بما يلي:

– العمل على تقديم مزايا معنوية إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل.

– ضرورة السعي لتحقيق الإنصاف في منح الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.

– ضرورة إتباع نظام حوافز وترقيات عادل من خلال التدرج الوظيفي.

– يجب مشاركة العمال في وضع سياسات التحفيز.

– العمل على تحسين الأجور باعتبارها الحوافز المادية الأولى من حيث اهتمام العامل، وربط الزيادات في الأجور بارتفاع نفقات المعيشة.

– اختيار نظام فعال للترقية يقوم على أساس قانونية وموضوعية بعيدا على المحسوبية مع الأخذ بعين الاعتبار طول مدة الانتقال من درجة إلى درجة أخرى ، وكذلك أسبقية الأقدمية على الكفاءة الشيء الذي يبعث في الأفراد اليأس والكسل وفقدان روح المبادرة والإبداع. هذه كلها عوامل ملموسة من شأنها التأثير على روح الولاء المؤسسي.

– العمل على تطوير قدرات العاملين ومهاراتهم عن طريق التدريب المستمر، فالانتقاء العادل والسليم للأفراد المؤهلين لعملية التدريب يبعث فيهم الاطمئنان والثقة في المنظمة وينمي فيهم روح الولاء ويكون حافزا على التطوير الذاتي لمهاراتهم لتحقيق نجاح المؤسسة.

– ربط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا ومشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز ليزيد من قناعتهم بها ومحافظتهم عليها.

– تشجيع ثقافة التعاون والعمل الجماعي وتعزيز مفهوم الولاء والانتماء اتجاه المؤسسة.

المراجع

قائمة المراجع

أولا. الكتب:

1. اعتماد محمد علام، إجلال إسماعيل الحلمي، **علم اجتماع التنظيم**، مكتبة الأنجلو المصرية، 2013.
2. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية الإبراهيمية،مصر، 2009.
3. السيد عليوه، **تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين**،ط2011، إيتراك للنشر، القاهرة،2011.
4. إبراهيم الفقهي، **قوة التحفيز**، دار ثمرات، القاهرة، 2011.
5. إبراهيم بدر شهاب الخالدي، **معجم الإدارة**، دار أسامة للنشر والتوزيع،الأردن، 2011.
6. إحسان دهش جلاب، **إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
7. براء رجب التركي، **نظام الحوافز الإدارية في صقل وتمكين قدرات الأفراد،ط1**، دار الراية، عمان.
8. جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2003.
9. جبارة عطية جبارة، **الاتجاهات الحديثة في علم الاجتماع الصناعي**، دار الوفاء، الاسكندرية، 2001.
10. حسين حريم،**مبادئ الإدارة و النظريات الإدارية و المنظمة**، ط1، دار الحامد، عمان،الأردن، 2006 .
11. خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، **نظرية المنظمة**،ط1، دار المسيرة، عمان، 2000.
12. زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
13. زاهر عبد الرحيم عاطف، **الهيكل التنظيمي للمنظمة الهندرة**،ط1،دار الراية.
14. سلطان أنور محمدي سعيد، **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
15. سليمان خلف الرواشد، **صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي**،دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن،2008.
16. سليماني حبيبة، نظام التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2018.

قائمة المراجع

17. صالح مهدي محسن العامري ،طاهر منصور الغالبي، **الإدارة والأعمال**، ،ط 1، دار وائل للنشر،عمان، الأردن،2007.
18. صلاح الدين عبد الباقي، **مبادئ السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الاسكندرة،2005.
19. صلاح الشنواني، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، دار النهضة العربية، لبنان، 1970.
20. طلعت إبراهيم لطفي، **علم اجتماع التنظيم**، دار غريب للنشر، القاهرة، 2007.
21. عبد الرحمان محمد العيسوي، **سيكولوجية العمل والعمال**، دار الراتب الجامعية، لبنان، ب ـن.
22. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، **الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
23. علي عباس، **أساسيات علم الإدارة**،ط1، دار المسيرة، الأردن،2004.
24. فاروق عبده فليه ،محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة،عمان، 2005 .
25. كامل محمد المغربي، **السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، ط3، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
26. مؤيد سعيد سالم، **إدارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي تكاملي**،ط1،دار الإثراء للنشر والتوزيع، الأردن،2006.
27. محمد الصيرفي، **السلوك الإنسانية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2007.
28. محمد الصيرفي،**إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية**،ط1، دار قنديل ، عمان،الأردن 2003 .
29. محمد حمادات، **قيم العمل والولاء الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
30. محمد محمود مصطفى ، **الإدارة الأولى**، ط1، دار البداية، عمان، 2012.
31. محمد مرعي مرعي، **التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي**، دار إيتراك، القاهرة،2003.
32. مصطفى مصطفى كامل، **إدارة الموارد البشرية**، الشركة العربية للنشر، القاهرة،1994.
33. مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية،إدارة الأفراد**،ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن،

34. منير زيد عبودي، **التنظيم الإداري ومبادئه الأساسية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
35. منير نوري، **تسيير الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
36. موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"**، دار وائل للنشروالتوزيع، الأردن، 2010.
37. ناصر دادي عدون، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
38. نور الدين حاروش، **إدارة الموارد البشرية**، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011.
39. وسيلة حمداوي، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر،2004.

ثانيا:أطروحات الرسائل.

40. أنور سكيو، **أثر أنظمة الحوافز على استقطاب،تعيين،صيانة المورد البشري،دراسة حالة، جريدة الشروق اليومي**،شهادة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،عين تموشنت،2015–2016.
41. الثمالي عبد الله محمد، **علاقة الولاء التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2002.
42. الدوسري بن سعد عميقات سعيد، **ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية**، دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006.
43. باسم عبد القادر شراب، **تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2007.
44. بدر محمد الجريسي، **الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2010.
45. جميل أمينة، أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام (العوفي بن الحفيظ)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أو الحاج، البويرة، 2014– 2015.

46. حياة معزوز، **أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2012–2013.

47. خلايفة العلمي، **مساهمة نظام الحوافز في تحسن أداء المورد البشري**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2016.

48. رجاء شعوبي، **فعالية التحفيز وتأثيره على أداء الأساتذة في مرحلة التعليم المتوسط:دراسة بمدينة تقرت**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير،جامعة قاصدي رباح، ورقلة، كلية العلوم الإجتماعية، 2013–2014.

49. صابر بن مراد تمر أبو جاسر، **أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمي على أبعاد الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على فردي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، ، 2010.

50. عبد العزيز شنيق، **الحوافز والفعالية التنظيمية المؤسسة المنائية سكيكدة نموذجا**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أوت، سكيكدة، كلية العلوم الاجتماعية، 2006– 2007، غير منشورة

51. علاء خليل محمد العكش، **نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات تيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2007.

52. غازي حسن عودة الحلابية، **أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن: دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط،كلية الأعمال،2013،د.ن.

53. فريدة زنيني، **الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس، الجزائر،المغرب**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في مجال التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة شلف، 2012.

54. لويزة فرحاتي، **الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، باتنة،2008

55. مقدود وهيبة، **التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمات**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2006.

ثالثا:جرائد ومجلات

56. العتبي سعود، **الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد الله والعوامل المؤثرة عليه**، مجلة الإداري، مجلد التاسع عشر، العدد سبعون، الأردن،1997.

57. العضايلة علي محمد، **الالتزام التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية**، دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص الأردنيين، مجلة البحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد السادس،الأردن، 1995.

58. المعاني أيمن عودة، **الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية ، دراسة ميدانية**، مجلة الإداري، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثامن والتسعون، 1999.

59. سليمان الفارس، **أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، العدد1،المجلد27،2011.

رابعا:مواقع إلكترونية.

60. ـ طارق السويدان، **خماسية الولاء**، نقلا عن الرابط.
http//www .arabhrm.com/modules/news/article .phpبتاريخ الاطلاع2021/04/05

الملاحق

الملحق رقم(01)

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبانة

سيدي الموظف، سيدتي الموظفة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

تقوم الطالبة بدراسة ميدانية لبحث بعنوان:**" التحفيز وأثره على تحقيق الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بالمدية** (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالمدية)**"**وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال بجامعة المدية.

لذا يرجى من سيادتكم الإجابة على عبارات الاستبانة المرفقة شاكرة لك تعاونك، ومؤكدة لك بأن المعلومات التي ستقدمها لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم جزيل الشكر والامتنان على مساهمتكم القيمة في إثراء هذا الموضوع.

الطالبة: **الأستاذ المشرف:**

- سهام فريح – بوسهوة نذير.

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

ملاحظة: يرجى وضع عبارة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

الجنس:

ذكر ☐ **أنثى** ☐

العمر:

20-30 سنة ☐ **31- 40 سنة** ☐ **41-50 سنة** ☐

أكثر من 50 سنة ☐

المؤهل العلمي:

بكالوريا أو أقل ☐ **ليسانس/ ماستر** ☐ **دراسات** ☐

المستوى الوظيفي:

مدير ☐ **مسؤول** ☐ **موظف** ☐

الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات ☐ **من 06 إلى 10سنوات** ☐ **من 11 إلى 15 سنة** ☐

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

- **المحور الأول: التحفيز**

ملاحظة: يرجى وضع عبارة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

	أبعاد التحفيز	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: الحوافز المادية						
1	الأجر الذي تتقضاه يتناسب مع جهدك المبذول					
2	تقدم مؤسسة سونلغاز مكافآت تحفز الموظفين على إنجاز العمل بكفاءة					
3	تحسن مؤسسة سونلغاز ظروف العمل المادية باستمرار مما يدفع العاملين التمسك بالعمل					
4	تمنح المؤسسة بعض الموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري					
4	تمنح المؤسسة الترقيات بناءً على معايير واضحة					
5	تقدم المؤسسة نظاما للهدايا العينية والرحلات الترفيهية					
6	تمنح المؤسسة نظاما للعلاوت الإستثنائية					
7	تقدم المؤسسة القروض والسلفيات للعاملين					
8	الأجر الذي تتقضاه يتناسب مع جهدك المبذول					
البعد الثاني: الحوافز المعنوية						
1	تعمل مؤسسة سونلغاز على تنمية روح التقدير والاحترام بين الموظفين لتحفيزهم للعمل					
2	تساعد مؤسسات سونلغاز بترشح الموظفين للتعليم المهني والتعليمي الأكاديمي					
3	الإدارة العليا في مؤسسة سونلغاز تهتم كثيرا بتقدير عبارات المدح والشكر عن الأداء الجيد					
4	تشجع مؤسسة سونلغاز على إعارة الموظف لجهة أفضل مما يشعر الموظف بأهمية العمل الذي يقوم به					
5	يشارك الموظفين في إتخاذ القرارات داخل مؤسسة سونلغاز					
6	تعمل مؤسسة سونلغاز على الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية					

7	تمنح مؤسسة سونلغاز امتيازات نقل الموظف من مكان إلى آخر					
8	تعمل مؤسسة سونلغاز على الاحتفاء بالموظفين					

- **المحور الثاني: الولاء التنظيمي**

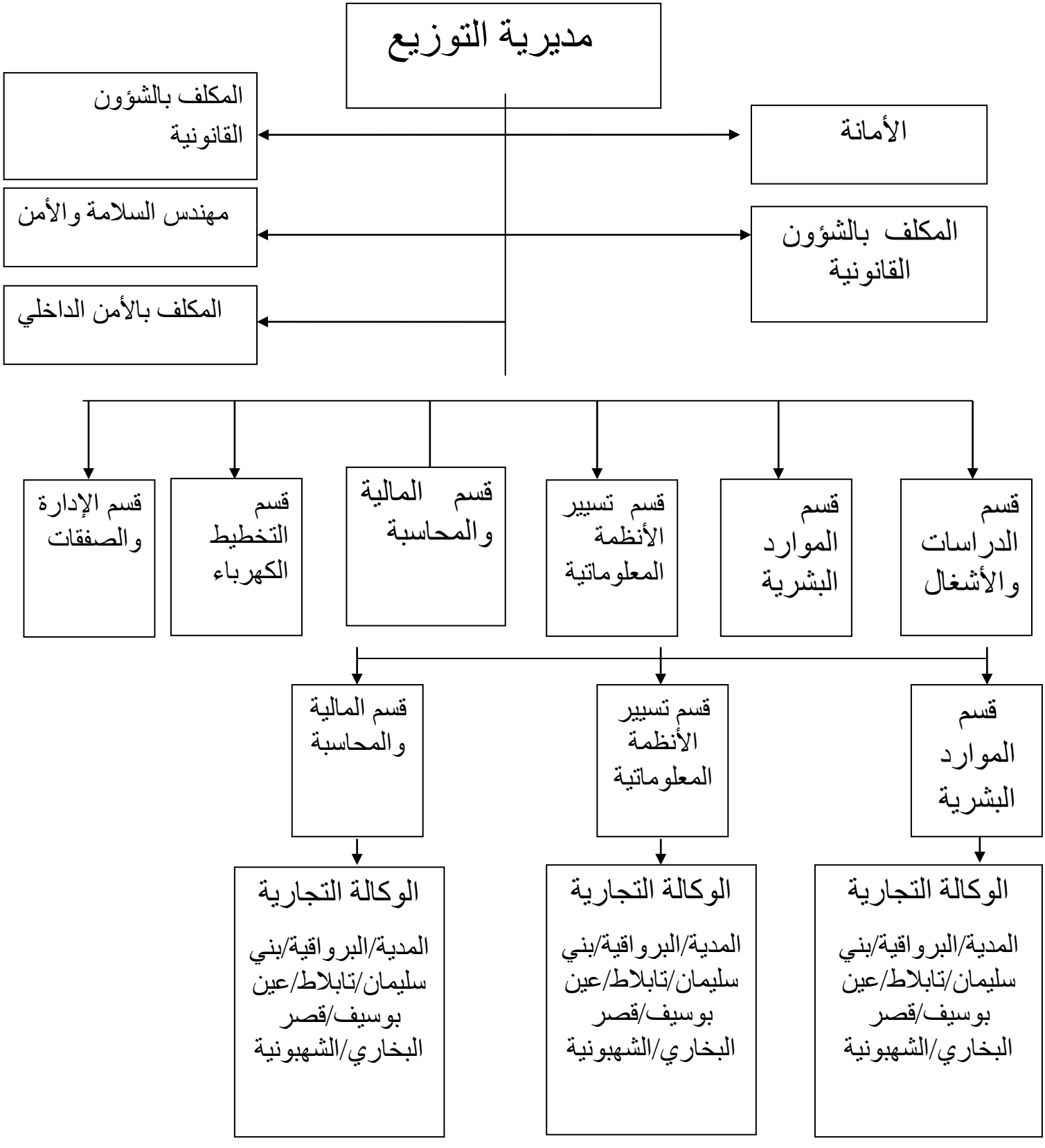
ملاحظة: يرجى وضع عبارة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيكم

	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	أشعر بأن المؤسسة التي أعمل بها هي جزء من حياتي ومن الصعب التخلي عنها					
2	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من عمري المهني في المؤسسة التي أعمل بها					
3	سأبقى في هذه المؤسسة ولو توفرت لي وظيفة أفضل في مكان آخر براتب ومميزات أفضل					
4	أهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المؤسسة داخلها وخارجها					
5	أشعر بارتباط داخلي تجاه هذه المؤسسة					
6	أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن هذه المؤسسة عند الآخرين					
7	أنظر إلى المشكلات التي تواجه المؤسسة أنها جزء من مشكلاتي الشخصية					
8	أعتقد أنني أخدم مستقبلي الوظيفي بالبقاء في هذه المؤسسة التي أعمل بها حاليا					
9	مستعد أن أبذل مزيد من الجهد لإنجاح أهداف المؤسسة					
10	ولائي لمهنتي ودوري الذي أقوم به أكثر من ولائي للمؤسسة التي أعمل به					

شكرا لكم على حسن تعاونكم .

الملحق رقم(02)

الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالمدية



الملحق رقم(03)

1-جدول اختبار التوزيع الطبيعي:

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المادية الحوافز	,138	33	,115	,921	33	,020
المعنوية الحوافز	,147	33	,066	,960	33	,262
التحفيز	,111	33	,200*	,981	33	,823
التنظيمي الولاء	,090	33	,200*	,983	33	,883
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						

2-ثبات الاستبيان

- **الحوافز المادية:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,750	08

- **الحوافز المعنوية:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,739	08

- **التحفيز:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,816	16

- **الولاء التنظيمي:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,752	10

الدرجة الكلية للإستبيان

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,847	26

3-البيانات الشخصية والوظيفية

Table de fréquences

الجنس متغير حسب الدراسة عينة افراد توزيع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	21	63,6	63,6	63,6
	أنثى	12	36,4	36,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

العمر متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 سنة	8	24,2	24,2	24,2
	31-40 سنة	11	33,3	33,3	57,6
	41- 50 سنة من	10	30,3	30,3	87,9
	50 سنة من أكثر	4	12,1	12,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

العلمي المؤهل متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل أو بكالوريا	12	36,4	36,4	36,4
	ماستر/ليسانس	16	48,5	48,5	84,8
	عليا دراسات	5	15,2	15,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

الوظيفي المستوى متغير حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير	1	3,0	3,0	3,0
	مسؤول	3	9,1	9,1	12,1
	موظف	29	87,9	87,9	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

الهنية الخبرة متغير حسب الدراسة عينة افراد توزيع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 سنوات من أقل	6	18,2	18,2	18,2
	6 إلى 10 سنوات من	9	27,3	27,3	45,5
	11 إلى 15 سنة من	18	54,5	54,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

4-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أبعاد متغير التحفيز:

MVA

Univariate Statistics							
	N	Mean	Std. Deviation	Missing		No. of Extremes[a]	
				Count	Percent	Low	High
X1	33	3,85	0,80	0	0,0	0	0
X2	33	3,55	0,90	0	0,0	0	0
X3	33	3,61	0,83	0	0,0	0	0
X4	33	3,73	0,76	0	0,0	0	0
X5	33	3,91	0,80	0	0,0	0	0
X6	33	3,55	0,87	0	0,0	0	0
X7	33	4,00	0,61	0	0,0	0	0
X8	33	4,21	0,74	0	0,0	1	0
X1_8	33	3,80	0,61	0	0,0	3	0
W1	33	3,67	0,69	0	0,0	0	0
W2	33	3,58	0,94	0	0,0	0	0
W3	33	3,52	0,83	0	0,0	0	0
W4	33	3,61	0,66	0	0,0	0	0
W5	33	3,55	0,75	0	0,0	0	0
W6	33	3,97	0,81	0	0,0	0	0
W7	33	3,33	0,92	0	0,0	0	0
W8	33	3,73	0,84	0	0,0	0	0
W1_8	33	3,62	0,58	0	0,0	1	0
X1_W8	33	3,71	0,43	0	0,0	1	0

5-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات متغير الولاء التنظيمي

MVA

Univariate Statistics							
	N	Mean	Std. Deviation	Missing		No. of Extremes[a]	
				Count	Percent	Low	High
Y1	33	3,48	0,80	0	0,0	0	0
Y2	33	3,33	0,96	0	0,0	0	0
Y3	33	3,70	0,73	0	0,0	0	0
Y4	33	3,64	0,90	0	0,0	0	0
Y5	33	3,79	0,65	0	0,0	0	0
Y6	33	3,82	0,92	0	0,0	0	0
Y7	33	3,91	0,72	0	0,0	-	-
Y8	33	3,73	0,84	0	0,0	0	0
Y9	33	3,88	0,86	0	0,0	0	0
Y10	33	4,03	0,77	0	0,0	1	0
Y1_10	33	3,71	0,45	0	0,0	0	0

6-تحليل الانحدار :

Regression

Variables Entered/Removed[a]			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المادية الحوافز ,المعنوية الحوافز[b]	.	Enter
a. Dependent Variable: التنظيمي الولاء			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,649[a]	,422	,383	,35181
a. Predictors: (Constant), المادية الحوافز ,المعنوية الحوافز				

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,707	2	1,354	10,936	,000[b]
	Residual	3,713	30	,124		
	Total	6,421	32			
a. Dependent Variable: التنظيمي الولاء						
b. Predictors: (Constant), المادية الحوافز ,المعنوية الحوافز						

Coefficients[a]						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	,105	,782		,134	,894
	المادية الحوافز	,747	,202	,515	3,701	,001
	المعنوية الحوافز	,282	,107	,367	2,642	,013
a. Dependent Variable: التنظيمي الولاء						

7-اختبار التجانس:

✓ التحفيز

Levene's Test of Equality of Error Variances[a]			
Dependent Variable: التحفيز			
F	df1	df2	Sig.
1,960	22	10	,135
Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.			
a. Design: Intercept + الجنس + العمر + المؤهل_العلمي + المستوى_الوظيفي + الخبرة_المهنية			

✓ الولاء التنظيمي

Levene's Test of Equality of Error Variances[a]			
Dependent Variable: الولاء التنظيمي			
F	df1	df2	Sig.
,673	22	10	,790
Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.			
a. Design: Intercept + الجنس + العمر + المؤهل_العلمي + المستوى_الوظيفي + الخبرة_المهنية			

8-جدول تحليل التباين الأحادي لمتغير التحفيز

Tests of Between-Subjects Effects					
Dependent Variable: التحفيز					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	,693[a]	10	,069	,647	,759
Intercept	33,671	1	33,671	314,535	,000
الجنس	,026	1	,026	,239	,630
العمر	,176	3	,059	,549	,654
المؤهل_العلمي	,003	2	,001	,013	,987
المستوى_الوظيفي	,178	2	,089	,830	,449
الخبرة_المهنية	,358	2	,179	1,674	,210
Error	2,355	22	,107		
Total	399,011	33			
Corrected Total	3,048	32			
a. R Squared = ,227 (Adjusted R Squared = -,124)					

9-جداول تحليل التباين الأحادي لمتغير الولاء التنظيمي

Tests of Between-Subjects Effects					
Dependent Variable: التنظيمي الولاء					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	1,320[a]	10	,132	,569	,821
Intercept	41,098	1	41,098	177,262	,000
الجنس	,003	1	,003	,012	,912
العمر	,953	3	,318	1,370	,278
العلمي_المؤهل	,030	2	,015	,065	,937
الوظيفي_المستوى	,041	2	,021	,089	,915
المهنية_الخبرة	,205	2	,102	,441	,649
Error	5,101	22	,232		
Total	461,568	33			
Corrected Total	6,421	32			
a. R Squared = ,206 (Adjusted R Squared = -,156)					