



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي بلحاج بوعصب - عين تموشنت

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية موسوم بـ

تأثير التحفيز على الولاء التنظيمي

مؤسسة الديوان الوطني للتطهير ONA بعين تموشنت

إشراف الدكتور :

كنموذج

إعداد الطالبين :

أ. توزان فاطمة

بن شيشة فايزة

بوحودة مليكة

اعضاء لجنة المناقشة :

الاستاذة رئيس اللجنة .....بوزياتي عبد الرحمن هاجر

الاستاذ المناقش ..... غرزي سليمة

الاستاذ المشرف ..... توزان فاطمة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أهدي عملي هذا إلى

من قال فيهما الرحمان : "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا "

### سورة الإسراء الآية 23

إلى من علمني العطاء بدون انتظار ، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار ، إلى من حصد الأشواك  
عن دربي ليمهد لي طريق العلم ، إلى القلب الكبير .....أبي العزيز

إلى رمز الحب والحنان إلى بسمة الحياة وحلاوة الوجود .....أمي الحبيبة.

إلى شموع المتقدة تنير ظلمة الحياة ...أخواتي .

إلى رفيق دربي وسندي وأملي في الحياة زوجي الغالي

إلى فلذت كبدي ابني الغالي ..صافي سليم ..

إلى كل الأهل والأقارب .

إلى صديقتي في هذا العمل مليكة وعائلتها .

إلى كل من قدم لنا يد العون في إنجاز هذا العمل المتواضع .

إليكم جميعا أهدي ثمرة بحثي آملا أن يكون فيه الخير والمنفعة لمن يطلع عليه .

فايزة

## إهداء

بسم الله والحمد والشكر لله تعالى الموفق لكل خير وهادينا بنور علمه لإتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على سيد المرسلين الرسول الأكرم والنبى عليه أزكى الصلوات والتسليم .

أهدي هذا العمل إلى

من قال فيهما الرحمان :

"وقضى ربك ألا تعبد إلا إياه وبالوالدين إحسانا "

سورة الإسراء الآية 23.

إلى من حملتني وكانت سندا لي في كل المحن وإلى من جعلتني أتحدى مصاعب الحياة وغمرتني بعطفها

ودعواتها إليك.....أمي الحنون

وإلى الذي رسم لي معالم الطريق القويم بدعمه وسهره على تربيتي وراحتي والذي علمني معنى الكفاح

والإخلاص.....أبي العزيز

فيارب إحفظهم وأطل لهم في عمرهما

وإلى زهور العمر والشموع المضيئة في حياتي إخواني وأخواتي

وحيد،محمد،فاطمة،سمية وزوجها،مريم

وإلى البراعم الصغار إسراء،نورهان،وصال،هيثم

وكل الأهل والأحباب من قريب وبعيد

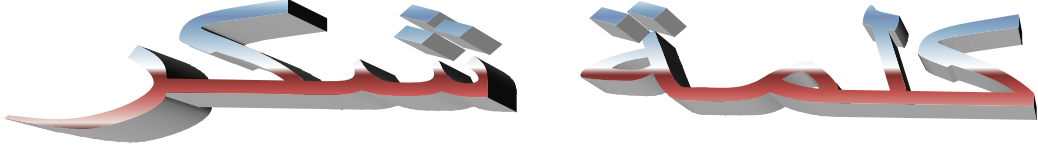
إلى حنان قلبي..... ورفيق حياتي.....زوجي الغالي وعائلته

وإلى أعز صديقة في هذا العمل فايزة وعائلتها

وكل من قدم لنا يد العون في إنجاز هذا العمل المتواضع

إلى كل من هوفي القلب ولم يذكره القلم

ملیكة



"من أجتهد وأصاب فله أجران ،ومن اجتهد وأخطأ فله أجر واحد "

الحمد لله الذي وهبنا نعمة العقل سبحانه والشكر له على كل نعمة وفضله وكرمه تبارك الله

ذو الجلال والإكرام

نتقدم بالتشكرات الخالصة إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع من قريب أو بعيد

ونخص بالذكر:

الأستاذة المشرفة توزان فاطنة على نصائحها ومساعدتها لنا وكذا من أستاذ مراد إسماعيل

وأستاذ كويد سفيان وإلى كل أساتذة وعمال معهد

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

وكما لا ننسى جميع عمال شركة الديوان الوطني للتطهير بعين تموشنت ONA على حسن الاستقبال

وكل أساتذتنا الكرام الذين أفاضوا علينا من عملهم ولم يبخلوا علينا من بجهدهم في سبيل طلب العلم .

– من الابتدائي إلى الجامعة –

وسلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته .

## فهرس المحتويات

الصفحة	البيان
	الإهداء
	الإهداء
	الشكر والتقدير
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	المقدمة العامة
	<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية</b>
08	تمهيد.....
09	المبحث الأول : الأدبيات النظرية.....
09	المطلب الأول : ماهية التحفيز.....
15	المطلب الثاني : ماهية الولاء التنظيمي.....
22	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية.....
22	المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية.....
28	المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.....
33	خلاصة الفصل.....
	<b>الفصل الثاني : الدراسة الميدانية</b>
35	تمهيد.....
36	المبحث الأول : تقديم عام حول الديوان الوطني للتطهير وكالة عين تموشنت ONA.....
37	المطلب الأول : نشأة الديوان الوطني للتطهير وتعريفه.....

## فهرس المحتويات

38	المطلب الثاني : مهام الديوان الوطني وأهدافه .....
40	المبحث الثاني : الدراسة التطبيقية .....
41	المطلب الأول : الطريقة والأدوات .....
53	المطلب الثاني : عرض نتائج الدراسة ومناقشتها .....
66	خلاصة الفصل .....
68	الخاتمة العامة .....
71	قائمة المراجع .....
74	الملاحق .....
	الملخص

## فهرس المحتويات

### قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
10	هرم الحاجات التصاعدية لما سلو.	1
20	العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي .	2
39	الهيكل التنظيمي للوحدة الديوان الوطني للتطهير.	3
41	توزيع العينة حسب الجنس .	4
42	توزيع العينة حسب السن .	5
44	يبين توزيع العينة حسب المؤهل العلمي .	6
45	يبين توزيع العينة حسب الخبرة .	7
46	يبين توزيع العينة حسب المركز الوظيفي .	8
47	يبين توزيع العينة حسب تقديم المؤسسة الحوافز لعمالها .	9
48	يبين توزيع العينة حسب أنواع الحوافز المقدمة.48	10
49	يبين توزيع العينة حسب تحصيل الحوافز.	11

## فهرس المحتويات

### قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
40	توزيع العينة حسب الجنس	1
41	يبين توزيع العينة حسب السن	2
43	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	3
44	يبين توزيع العينة حسب الخبرة	4
46	يبين توزيع العينة حسب المركز الوظيفي	5
47	يبين توزيع العينة حسب تقديم المؤسسة الحوافز لعمالها	6
48	يبين توزيع العينة حسب أنواع الحوافز المقدمة	7
49	يبين توزيع العينة حسب تحصيل الحوافز	8
50	مقياس سلم ليكارت الخماسي	9
51	مجال المتوسط الحسابي المرجح الخاص بليكارت الخماسي	10
51	معامل ألفا كرونباخ	11
53	استجابات أفراد العينة لبعء الحوافز المادية	12
55	استجابات أفراد العينة لبعء الحوافز المعنوية .	13
57	استجابات أفراد العينة لمحور الولاء التنظيمي	14
60	يوضح تحليل التباين الأحادي والانحدار الخطي بين التحفيز والولاء التنظيمي	15
61	يوضح تحليل معامل الارتباط بين التحفيز والولاء التنظيمي	16
52	يوضح تحليل التباين الأحادي والانحدار الخطي البسيط بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي	17
63	يوضح تحليل التباين الأحادي والانحدار الخطي البسيط بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي .	18
64	يوضح تحليل معامل الارتباط بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي	19



# مقدمة

## المقدمة

أصبحت المؤسسات حاليا تولي أهمية كبيرة للعنصر البشري بعد أن كان نظر إليه على أنه آلة يجب استغلالها كباقي عناصر الإنتاج ، فليوم أصبح هو أساس استمرار المؤسسات ومصدر قوتها وتميزها ومع كبر حجم المؤسسات وتعقد العلاقات فيها، أصبحت عملية إدارة الموارد البشرية في غاية صعوبة خاصة مما تعلق منها بتخفيض التكاليف الخفية الناجمة عن معدلات دوران العمل و العيابات مرتفعة ، لذلك يتطلب على المؤسسة الحفاظ على إطاراتها وكفاءاتها ومنعهم من انتقال إلى مؤسسات أخرى بحثا عن مصالحهم شخصية و الاقتصادية، وهذا ما يطرح تحديا كبيرا أما م القادة الإداريين للمؤسسات لتوجيه جهود العاملين نحو رفع الأداء والإخلاص للمؤسسة في عملهم وسبيل الوحيد للوصول إلى أداء مرتفع هو استعمال نظام الحوافز الذي بها يمكن التأثير في العاملين واستثارة دوافعهم وتوفير جو عمل مريح والتسويق لسمعة المؤسسة لأجل جذب الكوادر المتميزة، ولكن يبقى الأهم من جذب هذه الكفاءات هو الحفاظ عليها وضمان استمرارها لصالح المؤسسة ، وهنا أثبتت التجربة اليابانية أهمية الولاء التنظيمي للعمال في استمرار خدمتهم في المؤسسة والرقى بها إلى للأحسن وسعيهم لتحقيق أهدافها كأنها أهدافهم الشخصية .

فاليابان بعد أن تصدرت الاقتصاد العالمي رغم افتقارها للموارد الطبيعية أثبتت أن المورد البشري هو صانع الفرق حيث أمنت بموردها البشري وأولته اهتمام كبيرا وكسبت ولاء لها فأصبحت الأولى اقتصاديا في العالم . الولاء التنظيمي لا يأتي من العدم بل هو شعور يكتسب والفرد منا يوالي من يحسن اليه ويجد بأن مصلحته تتحقق ضمن تحقيق مصالح الطرف آخر .ومن تم يمكن القول أن المؤسسة الناجحة تقوم بوضع نظام الحوافز فعال قادر على التأثير إيجابا في أداء العاملين على النحو الذي يزيد من ولائهم للمؤسسة ومساعدتها على تحقيق الربح واستمرار. لذلك ينبغي منح حوافز تتوافق مع قدرات ومجهدات العامل من أجل زيادة ولاءه وتحسن لأدائه وتحقيق نتائج والأهداف المؤسسة .

ومن هنا نطرح السؤال الرئيسي :

## I. إشكالية البحث :

إلى أي مدى يؤثر التحفيز على الولاء التنظيمي في المؤسسة ONA ؟ .

للإجابة عن هذا التساؤل نطرح مجموعة من التساؤلات التالية :

- ما المقصود بالتحفيز ، والولاء التنظيمي ؟ .
- هل يمكن للحوافز تحقيق الولاء التنظيمي للمؤسسة ؟ .
- كيف يتم تحقيق الولاء التنظيمي داخل مؤسسة ONA ؟ .

## II. فرضيات الدراسة :

### الفرضية الرئيسية :

- يؤثر التحفيز على الولاء التنظيمي .

### الفرضيات الفرعية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي عند مستوى معنوية .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي عند مستوى معنوية .

## III. أهمية الدراسة :

- ✓ يعتبر موضوع التحفيز من المواضيع المهمة المطروحة على ساحة النقاش الاقتصادي .
- ✓ لفت انتباه المسؤولين إلى الحوافز كأداة يمكن أن تساعد العمال على تحقيق أداء أفضل .
- ✓ الحوافز من الأساليب التي لا يجب غض الطرف عنها من قبل مسيري المؤسسات الآن تجاهل هذا الجانب ينتج عنه نتائج سلبية تنعكس على العامل ثم على المؤسسة .
- ✓ كونها مرتبطة مباشرة بالعنصر البشري والذي يعتبر أهم مورد وركيزة في المؤسسة .

## IV. أهداف الدراسة :

- التعرف على أنواع الحوافز الموجودة في المؤسسة ومدى تأثيرها على الولاء التنظيمي .
- الخروج بنتائج واقتراحات من شأنها أن تكون أساس الأبحاث مستقبلية في الميدان .
- التعرف على مستوى الولاء لدى العمال داخل المؤسسة .
- مساعدة الإدارة العليا على التنبؤ ببعض السلوكيات السلبية للموظفين كالتأخر ونية في ترك العمل .
- معرفة أسباب نقص الرغبة والحماس للعمال في المؤسسة .

## ٧. المنهج المتبع في الدراسة :

من أجل الوصول إلى هدف البحث ولكي نجيب على الأسئلة التي تم طرحها بالاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري الذي يسمح لنا بدراسة مختلف المفاهيم الخاصة بالتحفيز ومختلف أنواعه ونتائجه على العاملين في المؤسسة ، و كيفية تأثيرها على الولاء التنظيمي ، ودراسة العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي . والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي الذي أسقطنا من خلاله الجانب النظري للبحث من أجل التعرف على الحوافز المطبقة في المؤسسة محل الدراسة ( وحدة الديوان الوطني للتطهير بعين تموشنت ) .

## ٧١. الأدوات المستخدمة :

اعتمدنا على عدة مصادر وأدوات منها :

- استعمال الكتب التي تناولت الموضوع ،المجلات ، المذكرات الدكتوراة و الماجستير من أجل بلورة الجانب النظري .
- أما التطبيقي فتم اعتماد على الاستبيان والمقابلات الشخصية ووثائق المؤسسة لجمع البيانات الخاصة بالموضوع .

## ٧١١. الأسباب اختيار الموضوع :

### الأسباب شخصية :

- وجود فضول شخصي لمعرفة مدى تأثير التحفيز على الولاء .
- -الميل الشخصي لهذا الموضوع بهدف الإثراء العلمي والمعرفي .
- ملائمة الموضوع مع التخصص المدروس إدارة الأعمال.
- ملاحظتي من المحيط المعاش أن العامل الجزائري قليل الولاء ، و رغبتني في اختبار هذه الملاحظة بدراسة الميدانية .

### الأسباب موضوعية :

- الوصول إلى نتائج تفيد في تحديد أثر التحفيز على الولاء في المؤسسة .
- نطمح إلى إثراء المكتبة الجامعية بمعلومات حول الموضوع .
- تثمين الدراسات السابقة في الخارج الوطن ومحاولة إسقاطها داخل الوطن .

### VIII. حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة :

**الحدود المكانية :** تمت هذه الدراسة بالمؤسسة وحدة الديوان الوطني للتطهير بعين تموشنت .

**الحدود الزمنية :** تمت حدود الدراسة الزمنية بالنسبة للجانب التطبيقي من الفترة ما بين

. 2020/03/23

### IX. صعوبات الدراسة :

من الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة :

- نقص الدراسات الحديثة حول هذا الموضوع رغم أهميته .
- عدم إفصاح المؤسسة عن المعلومات .
- جائحة الكورونا التي أدت إلى غلق المركز الجامعي مما أعاق تواصلنا مع الأساتذة ، وصعوبة التنقل .
- نقص المراجع التي تناولت وعالجت موضوع الولاء التنظيمي .

### X. هيكلية الدراسة :

سنتناول هذا البحث من خلال فصلين رئيسيين حسب منهجية MRAD كما يلي :

**الفصل الأول :** تطرقنا فيه إلى الأدبيات نظرية من مفاهيم أساسية لها صلة بالموضوع التحفيز و الولاء التنظيمي ، أنواع الحوافز ، وأدبيات تطبيقية متمثلة في دراسات السابقة .

**الفصل الثاني :** نتناول في موضوع الدراسة من الجانب التطبيقي من عينة الدراسة إلى تحليل الاستبيان ونتائجه ومناقشتها .

## الفصل الأول:

### الأدبيات نظرية و تطبيقية

## تمهيد :

تسعى مختلف المؤسسات إلى تحقيق النمو وضمان البقاء واستمرارية ، وذلك يعتمد على مجموعة من الموارد أهمها العنصر البشري ،الذي يعد مصدر قوة ونجاح لكل مؤسسة ،ولكي يقوم هذا الأخير بأداء مهامه بمستوى عالي من الكفاءة والمهارة ويكون مخلص ووفيا لها فإنه يحتاج إلى التحفيز ورغبة لإنجاز تلك المهام حيث أصبح لزاما على المنظمات أن تدرك أن التحفيز العمال هو مسألة مهمة في صالح العمل ، فمن الضروري أن أتعلم أن الأجر ليس وحده ما يعمل الأفراد من أجله فهم يبحثون عن العديد من الأمور الأخرى نظرا لما يقدمونه للمؤسسة من وقت وجهد ...

وتعتبر الحوافز بمثابة المقابل الأداء المتميز الذي يدفعه الأفراد إلى بذل قصار جهدهم والعمل بصورة أفضل لتحقيق أهداف المؤسسة باعتبارها أهدافهم الشخصية بحيث يشعرون بالانتماء والولاء للمؤسسة .

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الأدبيات الدراسة النظرية والتطبيقية لإعطاء نظرة شاملة حول الموضوع دراستنا حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول يتضمن الأدبيات النظرية للدراسة سيشمل مفاهيم أساسية حول متغيري الدراسة ( التحفيز والولاء التنظيمي ) .

المبحث الثاني : يتمحور حول الأدبيات التطبيقية للدراسة ، وهي عبارة عن مجموعة ملخصات من الدراسات السابقة المرتبة حسب التسلسل الزمني ،بالإضافة إلى مقارنة هذه الدراسات مع دراستنا الحالية .

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية .

يعتبر التحفيز اعترافاً لإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية وضرورة احترامها للأفراد والجماعات كل حسب كفاءته وقدرته ومهارته ، وهو فن إدارة البشر لبذل كل الطاقات وتقديم كافة خبراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها وتحقيق لأهدافهم الشخصية ،فهو جوهر نشاط إدارة الموارد البشرية وهدفها ووسيلتها للفوز وتحقيق الأهداف والنتائج .

## المطلب الأول: ماهية التحفيز .

يلعب التحفيز دوراً أساسياً ومهماً في التأثير على الفرد داخل المنظمة وخارجها فهو الذي يثير ويحرك وينمي السلوك الأدائي للفرد .وهو الوسيلة التي يتم استخدامها لإشباع الحاجات الإنسانية وتحقيق رغبات الأفراد .

### أولاً : تعريف التحفيز

للتحفيز عدة تعاريف تتمثل أهمها في ما يلي :

1. هو عبارة عن مجموعة من السياسات والوسائل التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد (الموظف ) نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المنظمة ، مادامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهداف الشخصية وإشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب .<sup>1</sup>
  2. هو شعور داخلي لدى الفرد الذي يولد الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين ، يهدف منه إلى الوصول لتحقيق أهداف معينة .<sup>2</sup>
  3. هو عملية التي تقوم بها إدارة المؤسسة من أجل توفير فرص ووسائل أمام الأفراد العاملين فيها ، لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها ، وهذا عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم .<sup>3</sup>
  4. وهو كل ما يحصل عليه الفرد من المؤسسة مقابل عمله فيها .<sup>4</sup>
- من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التحفيز هو: مجموعة من محركات ومؤثرات خارجية التي تستخدمها المؤسسة لإثارة دوافع الإنجاز لدى العاملين وتحقيق الأهداف .

<sup>1</sup> عبد الله العزاوي ، الوظائف الإستراتيجية في الإدارة ، داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ،2013،الصفحة 334 .

<sup>2</sup> علافي ، مدني عبد القادر ، إدارة الموارد البشرية (المنهج الحديث في إدارة الأفراد) ،دار زهر للطباعة والنشر والتوزيع ، طبعة الثانية ،جدة ، 2007،الصفحة 476 .

<sup>3</sup> مكود وهيبية ،التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمات ، مذكرة ماجي ستر في إدارة الأعمال ،جامعة أمحمد بوقره ،بومرداس ، الجزائر ،2006،الصفحة 9،

<sup>4</sup> ناصر دادي عدون إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2003 ،الصفحة 70



ثانيا : نظريات التحفيز .

تعددت النظريات التي عالجت التحفيز وبحثت في أساليبه وتأثيراته ولكن أهمها هي التالية :<sup>1</sup>

1. **نظرية الحاجات Théorie des besoins**

إن مصدر هذه النظريات هو إشباع الحاجات الداخلية وللأفراد والجماعات اللذين يوجه سلوكهم الاجتماعي والوظيفي . ونميز هنا ثلاث نظريات متكاملة ومتداخلة في تحقيق أهداف التحفيز:

أ. **نظرية مراسلو التصاعديّة Théorie de Mallow hiérarchiques**  
(Théorie des besoins hiérarchiques)

لقد قسم مراسلو نظريته إلى خمسة مستويات ورتبها إنسانيا وماديا بحيث تحقق هدفها في دافعية العمل وبذل الجهود وتحقيق رضا الأفراد في عملهم وأدائهم .

واعتبر مراسلو أن هناك حاجات ضرورية ، نفسية واجتماعية لجميع الأفراد يسعون لإشباعها بشكل تلقائي ، لأنها تساهم في بقائهم وتحقيق أهميتهم واعتبارهم و انتماءاتهم ودواتهم .

وهذا ما يوضح لنا الشكل :

الشكل رقم (01) : هرم الحاجات التصاعديّة لما سلو.



المصدر : موسى خليل ، الإدارة المعاصرة المبادئ - الوظائف - الممارسة ، نفس المرجع السابق، ص 17

<sup>1</sup>موسى خليل ، الإدارة المعاصرة المبادئ - الوظائف - الممارسة ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، بيروت ، لبنان ، 2005، ص 173 .

فقد اعتبر الحاجات الفيزيولوجية بديهية ولا ضرورة لوضعها في هرم الحاجات ، porter أما بوتنر

ولكنه في الوقت نفسه أضاف حاجة أخرى سماها "الاستقلالية" في العمل من حيث حرية العمل أو هامش القرار والتنفيذ .

وضع هرما مختلفا للحاجات ركز فيه على ثلاثة مستويات :MCKlilandبينما مكليلاند

- حاجات الانتماء .
- حاجات السلطة ( سلطة المال ، سلطة الأشخاص على بعضهم والتحكم ) .
- حاجات الإنجاز والابتكار .

ب. نظرية الحاجات الثلاثية :<sup>1</sup>

**Théorie des besoins Triennalité ou tripes :**

لقد عدل كلايتون ألدرفر **clayton Alerter** نظرية ما سلو واختصرها بثلاث حاجات هي :

- حاجات البقاء ( محل الحاجات الأولى والثانية لدى مراسلو ) .
- حاجات الار
- .
- تباط الاجتماعي ( محل الحاجات الثالثة والرابعة كما رآها مراسلو ) .
- حاجات التطور و النمو (وهي الحاجات الأخيرة عند مراسلو ) .

ت. **نظرية تعددية ظواهر الحاجات Théorie de la multiplicité des phénomènes**

**des besoins** : الذي التقى مع ألدرفر باعتقاده أنه يمكن **Henry Murray** إن صاحب هذه النظرية هو

هنري موري تصنيف الحاجات تصاعديا لأن الأفراد يحتاجون إلى إشباع عدة حاجات في وقت نفسه ، ولكن مع تفاوت درجة بينهم ، لقد حمل " موري " نظريته عنصرين أساسيين :

- ✓ اتجاه الحاجة ويمثل الشخص أو الشيء الذي تتوقع منه إشباع الحاجة .
- ✓ حدة الحاجة ويقصد بها أهمية الحاجة عند صاحبها ودرجة الإلحاح عليها .

## 2. نظريات الإدراك les théories de la cognition

لقد أكملت هذه النظريات الجانب الذي أهملته نظريات الحاجات وهو إدراك الحاجات وليس إحصائها فحسب ، وهذا يعني التركيز على خيارات الأفراد في سلوكهم وتصرفاتهم الهادفة إلى إشباع الحاجات ، وتقييم النتائج بعد بلوغهم الأهداف ، وأبرز هذه النظريات :<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد سرور الحريري، الإدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى،الأردن،عمان ، 2012 ،ص153.

<sup>2</sup>محمد الفاتح محمود بشير المغربي،السلوك التنظيمي ،دار الجنان للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، عمان ، 2016، ص 198 .

### نظرية التوقع :Théorie de la prévision

إن صاحب هذه النظرية هو فكتور فروم **Victor vroom** ،الذي تفحص من خلالها العلاقات التي تربط ما بين جهد والمكافآت التي يحصلون عليها نتيجة ذلك . وتخضع هذه النظرية لثلاثة شروط :

- الجهد/ الأداء التوقع
- الأداء /النتائج التوقع
- لقيمة المحصلة .

### أ. نظرية الإنصاف Théorie de l'équité

تقول النظرية التي أطلقها تيسي آدمز **Stacy Adams** ،إن الأفراد يندفعون لمقارنة مدخلاتهم ومخرجاتهم مع معدلات سواهم من الأفراد حتى يكونوا شعورا معينيا لقياس وجود الإنصاف أو العدالة أو عدمه ، إن كان ذلك في داخل المؤسسة أو بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى العاملة في المجال نفسه .

### ب. نظرية وضع الأهداف Théorie de la détermination des buts

يرى دعاة هذه النظرية لوك و لتهام **Locke et Laham** أن وضع وتحديد الأهداف يساعد بشكل مباشر على توجيه الأفراد نحو انجاز النشاطات مع ر بطها بالمكافآت ، ما يحسن من مستوى الأداء على أساس المعرفة والوضوح في الأهداف وتحقيق المصلحة المزدوجة للمنظمة والعاملين .

### 3. نظريات التقوية والتعلم الاجتماعي Théorie du renforcement et de apprentissage

:social

ركزت النظرية التقوية على سلوك الأفراد وانعكاسه على المحيط العمل ، وتأثره به ، وأوضح العالم النفساني سكين **Skinner** الذي وضع هذه النظرية ، أن السلوك الذي يتبعه نتائج متوقعة يجب أن يقوى ويستمر ويقوم عن طريق تشجيع صاحبه على تكراره وتطويره .

أما التعلم الاجتماعي يدلل على اختلاط الأفراد بمحيطاتهم المختلفة وما ينتج منها من تعلم واكتساب مزايا وخواص متبادلة التأثير الذي ينعكس إما إيجابا أو سلبا على البيئة الوظيفية .

وتجدر الإشارة هنا إلى أربعة أنواع للتقوية التحفيزية لتوجيه سلوك الأفراد أو تغييره أو تعديله أو تقويته وتطويره<sup>1</sup>:

- ✓ التقوية الإيجابية .
- ✓ التقوية السلبية .
- ✓ الانطفاء أو التجاهل .
- ✓ العقاب .

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي ،السلوك التنظيمي ، نفس المرجع السابق، ص199.

### ثالثا : أنواع التحفيز.

يمكن تقسيم الحوافز الإدارية إلى نوعين أساسيين :

#### 1) الحوافز الإيجابية

وهي تشمل كل التقديرات والمعطيات والماديات وغير المادية :<sup>1</sup>

##### أ. الحوافز المادية :

وهي أشد الدوافع الإيجابية وأكثر تحديا لإدارة المؤسسات لارتباطها بتحسين المستوى المعيشي الأساسي للعاملين . وأهم تلك الحوافز :

■ الرواتب والأجور وغيرها من التعويضات المادية التي يحصلها الأفراد كمشاركة في الأرباح (علاوات وزيادات على الراتب ) .

■ المكافآت النقدية (وزيادة عدد ساعات العمل المدفوعة ) .

■ التقديرات الاجتماعية والصحية (منح التعليم ،منح ولادة ... ) .

■ منح تدريب وبدل عطل سنوية .

■ قديم المحافظة والتنمية البشرية (مكاتب لائقة ،تدفئة ،إنارة مناسبة .....) .

##### ب. الحوافز المعنوية :

● الترقية والترقيع والتنقلات الوظيفية .

● الأمان والاستقرار الوظيفي .

● ديمقراطية الوظيفة من خلال حرية إبداء الرأي والاستماع الجيد للعاملين ومشاكلهم .

● تحسين الاتصال الفعال وتطوير أساليبه وكوادره .

● تحسين وتطوير العلاقات الوظيفية .

● تشجيع التدريب والتأهيل .

● عدالة توزيع المسؤوليات وتوازنها مع الصلاحيات المعطاة لها .

● بناء ثقافة مؤسسية تدفع بعامل الانتماء الوظيفي للمؤسسة .

#### 2) الحوافز السلبية :

وهي حوافز رادعة تجنبنا للأخطاء وتكرارها وبتالي خوفا من العقوبة ونتائجها . ونعتبر هذه الحوافز

هادفة وتوجيهية وتربوية ومن أهم هذه الحوافز :<sup>2</sup>

● التنبيه الشفهي أو الخطي .

● الإنذار الشفهي أو خطي .

● حسم الراتب أو التعويضات جزئيا أو كليا .

● وقف الترقية أو الترقيع .

● وقف المكافآت النقدية مؤقتا .

● الصرف أو التسريح المؤقت .

<sup>1</sup>بن عنتر عبد الرحمان ،إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والأسس .الأبعاد .الإستراتيجية)،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان ،الأردن ،سنة 2010 ص 292 .

<sup>2</sup>علي سلمى ،إدارة الموارد البشرية ،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ،مصر ، 1998، ص 331 .

رابعاً : أهمية التحفيز.

يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها :<sup>1</sup>

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج ،وجودة إنتاج ،ومبيعات ،وأرباح .
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها ،وعلى الأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة .
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة .
- جذب العاملين إلى المنظمة ، ورفع روح الولاء والانتماء .
- تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن.
- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.

<sup>1</sup> يزن تيم ، إدارة الموارد البشرية أساليب الإدارة الحديثة ، الأجيال للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2006 ص 155

## المبحث الأول : الأدبيات النظرية المطلب الثاني : ماهية الولاء التنظيمي .

يعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقتنا اهتماما كبيرا من الباحثين في المجال التنظيمي والسلوكي في الفترة الأخيرة، وهذا يرجع إلى حقيقة أن الولاء التنظيمي هو من بين العوامل التي تؤثر على أداء وإنتاجية الفرد وبالتالي كفاءة وفعالية المؤسسة .

### أولا :تعريف الولاء التنظيمي.

- (1) الولاء هولاك الشعور بالقرب والنصرة والمساندة في الشدائد حيث وردت كلمة الولاء في العديد من الآيات القرآنية ومن أمثلة ذلك قوله تعالى "والمؤمنون والمؤمنات بعضهم أولياء بعض يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر ويقيمون الصولة ويؤتون الزكوة ويطيعون الله ورسوله أولئك سيرحمهم الله إن الله عزيز حكيم"<sup>1</sup> ويعني الولاء هنا النصر في الأمور المشتركة، والتعاون والمودة والمآزر والمواساة .
  - (2) إن ولاء كلمة ذات قيمة عالية، وبمعنى سام ونبيل، فهو بمعناه اللغوي ، الانتماء (Dévotion)، والانتساب (Affiliation)، وعندما نقول أن للأبناء ولاء لأبائهم فإن ذلك يعني انتماءهم و انتسابهم وإخلاصهم لهم. كما يقصد بالولاء لغة : العهد ، و القرب ، و المحبة و الإلزام .<sup>2</sup>
  - (3) أما الولاء اصطلاحا فتعددت تعريفاته وفق آراء ووجهات نظر العديد من علماء الإدارة و الكتاب والباحثين في مجال الإدارة . فقد عرفه يلدون (Sheldon )، على أنه التقويم الإيجابي للمنظمة ، و النية للعمل من أجل تحقيق أهدافها. في حين يرى ألتو و ريبينك، (Herbignac)- Alute أن الولاء هو عدم الاستعداد لتترك الوظيفة بسبب الأجور ، أو الوضع الوظيفي ، أو علاقات صداقة .<sup>3</sup>
  - (4) عرفه وينر " بأنه شعور داخلي يضغط على للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة"<sup>4</sup>.
- من التعارف السابقة يتضح لنا أن الولاء التنظيمي عبارة عن شعور وجداني ويتحقق عندما يؤمن العمال بأهداف المؤسسة ويسعون لتحقيقها كأنها أهدافهم .

<sup>1</sup>القرآن الكريم،سورة التوبة ، الآية 71 .

<sup>2</sup> خلف سليمان الراشدة ، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي ، دار الراهة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2007، ص 86 .

<sup>3</sup> خلف سليمان الراشدة ، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي ، نفس المرجع السابق ص 86 .

<sup>4</sup> مزورا منوية، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير ، إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقره، بومرداس، 2012/2013 ص 57 .

ثانيا : نظريات الولاء التنظيمي :

قليلة هي الدراسات التي تناولت مفهوم الولاء التنظيمي ، وبحثت في المداخل النظرية له ، وفي أسس هذه المداخل ، كما سنلاحظ من استعراضنا للنظريات التي فسرت مفهوم الولاء التنظيمي بحسب رأي بعض الباحثين في هذا المجال ومن أهم هذه النظريات :<sup>1</sup>

1. **نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Théorie):** تنص بحسب " Menue " أن العلاقات المشتركة ، التي تقوم بين الأفراد ، تلزم الأفراد في تلك العلاقة بتبادل المنافع والخبرات المشتركة ، ومن ثم فإن الولاء التنظيمي يتحدد بحسب الصورة الذهنية المدركة من المنافع والخبرات التي يتلقاها كل طرف من الطرف الآخر . وقد وجد Park " أن توافر عامل الثقة المتبادلة يعد من أهم شروط نجاح تلك العلاقة التبادلية في تحقيق الولاء التنظيمي .

أما " Douglas " فقد فسّر مفهوم الولاء برأي نظرية التبادل الاجتماعي بأهمية التطابق والاعتراف المتبادل للحاجات التي يتبعها أطراف العلاقة التبادلية ، أي يجب أن تتكامل الحاجات الفردية مع الأهداف والقيم التي تمثل الحاجات التنظيمية ضمن مجال علاقة تكاملية ، أو كما أسماها علاقة استجابة دائرية متداخلة ، تعد فيها معايير تحقيق الحاجات الفردية من أهم محددات التغذية العكسية لنجاح الأهداف التنظيمية ، التي تلبى تلك الحاجات الفردية أيضا .

2. **نظرية التوقع (Expectancy Théorie) :** تنص بحسب ( kiné Hobson & Park ) على أن الأفراد ينخرطون في سلوك علاقات مشتركة ، يتوقعون أن يحصلوا على منافع ذات قيمة مقابل إخلاصهم ووفائهم للالتزامات والواجبات التي تملئها عليهم تلك العلاقات التبادلية ، ومن ثم فإن فكرة الولاء المشتق نتيجة هذا التوقع تكمن في عملية التقييم الذاتي المدرك للجهود المبذولة من الفرد العامل والخبرات المكتسبة ، ومدى توافرها مع الصور الذهنية المدركة للمنافع المتوقع الحصول عليها ، حيث إن فترة التوقع ذاتها تعد من أهم محددات حالة التحفيز الجوهري عند الفرد العامل ، ومن ثم فإن التوقعات غير الملقاة تعد من أهم محبطات حالة الولاء التنظيمي لدى الفرد .<sup>2</sup>

3. **نظرية المعاملة بالمثل (The Théorie of Réciprocité):** اشتق مفهوم هذه النظرية من فرضيات نظرية التبادل الاجتماعي ، و تنص هذه النظرية بحسب " Weston & Ethers " على أن الأفراد يجب أن يساعدوا من يقوم بمساعدتهم ، و من ثم يجب عليهم عدم إساءة من يقوم بتقديم العون و المساعدة لهم و حمايتهم ، وبالتالي فإن فكرة المعاملة بالمثل تقوم على أساس الإعتماد المتبادل بين الأعضاء أو الأطراف ضمن علاقات مشتركة ، و من ثم فإن فرضيات هذه النظرية ترجع مفهوم الولاء إلى مناخ الثقة و العدالة ، الذي من المفترض أن يهيمن على جو تلك العلاقات المشتركة .

<sup>1</sup> نهى عطايا ، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المنهني ، أطروحة دكتوراة في علم النفس ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2016/2015 ص 98 .

<sup>2</sup> نهى عطايا ، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المنهني ، نفس المرجع السابق ، ص 99 .

4. نظرية الهوية الاجتماعية (Social Identity Théorie): تشرح بحسب "Breker" تأثير خصائص المنزلة الاجتماعية للجماعة في المبدأ الذاتي للفرد العامل ، و ضمن سياق هذه النظرية فإن الأفراد هم دائما أكثر ميلا للانخراط في جماعات ذات منزلة عالية اجتماعيا ، تستطيع إن تشبع لهم حاجة الإحساس بالقيمة الذاتية و التميز ،ومن ثم تؤمن لهم الهالة أو الصورة الاجتماعية التي يرغبون بها ، ووفق هذه النظرية فإن الأفراد ذوي الانتماء لمثل هذه المجموعات هم أكثر ولاء لمجموعاتهم من هؤلاء الذين ينتمون لمجموعات ذات منزلة منخفضة اجتماعيا ، حيث إن العضوية في هذه المجموعات تضر بالمبدأ الذاتي للفرد العامل ،ففي رأيه بأن انتماءه لجماعة أقل شأنًا يعني أنه هو أيضا إنسان أقل شأنًا.

نستنتج مما سبق بأن كل النظريات ، التي تناولت تفسير مفهوم الولاء التنظيمي ، أكدت أن هذا الأخير لا يمكن أن ينشأ من فراغ ، فهو حالة ناتجة من سوابق معينة ، تتمثل في إشباع حاجات النمو والتطور النفسي عند الفرد ، وهي الأساس في تحديد هذا التوجه ، و تشكيله و تنميته عند هذا الفرد العامل ، فهو توجه يتغير مع الوقت بحسب تغير الصورة الذهنية للفرد حول إشباع تلك الحاجات .

### ثالثا : مراحل الولاء التنظيمي .

تتنوع آراء الباحثين حول مراحل الولاء التنظيمي ؛ فهناك من يرى أن للولاء مرحلتين ترتبطان بعملية إرتباط الفرد بالمنظمة و هما :<sup>1</sup>

1. **مرحلة الإنضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها:** غالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته .
  2. **مرحلة الالتزام التنظيمي :** أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة للنهوض بها.
- وهناك من يرى بأنه يمكن حصر مراحل الولاء التنظيمي في ثلاث وهي:
- **مرحلة الإدعان أو الالتزام :** حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة و بالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين و يلتزم بما يطلبونه.
  - **مرحلة التطابق و التماثل بين الفرد و المنظمة:** حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين و تأثيرهم ؛ رغبة منه لاستمرار بالعمل في المنظمة ؛ لأنها تشبع حاجاته للانتماء و الفخر بها.
  - **مرحلة التبني :** حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة و قيمها مطابقة لأهدافه و قيمة ؛ وهنا يحدث الالتزام نتيجة تطابق الأهداف و القيم .

<sup>1</sup> محمد صلاح الدين أنو العلا ، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي ، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال ، كلية التجارة، جامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين، 2009 ص 40.



ويؤكد المعاني(1996)المراحل الثلاث للولاء التنظيمي هي :<sup>1</sup>

- ✓ **مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة لعمله ولمدة عام واحد؛ يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة ؛ حيث ينصب إهتمامه على تأمين قبوله في المنظمة ؛ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد؛ والبيئة التي يعمل فيها وتكيف اتجاهاته مع اتجاهات التنظيم ؛ و إدراك ما يتوقع منه و إظهار خبراته و مهاراته في أدواته .
- ✓ **مرحلة العمل و الإنجاز:** تتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين و أربعة أعوام تلي مرحلة التجربة ؛ يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز و يتبلور في ذهنه وضوح الولاء للعمل و المنطقة.
- ✓ **مرحلة الثقة بالتنظيم:** هي المرحلة التي تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك ؛ حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم و ينتقل إلى مرحلة النضج .

رابعا : أسباب ضعف الولاء التنظيمي :

- يمكن تحديد أسباب الولاء التنظيمي بالآتي :<sup>2</sup>
- تهاون الإدارة في إقناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعين في هذا المجتمع .
- عدم الالتزام بمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب وقدراته وميوله ومؤهلاته ينعكس على درجة ولائه .
- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث أن شعور الفرد بأنه منظمة لا توليه اهتمامها ولا تعمل على وغايتها تخلق عنده شعورا بعدم الاطمئنان والقلق .
- فرص الترقى والتقدم :إن عدم إتاحة فرص الترقى والتقدم بصورة عادلة للعاملين تؤدي إلى إحباط العاملين وتضعف من روحهم المعنوية .

**أهمية الولاء التنظيمي :**

- تكمُن أهمية الولاء التنظيمي فيما يلي :<sup>3</sup>
- ✓ يمثل الولاء التنظيمي حلقة الوصل بين الأفراد ومنظمتهم ،لاسيما في الأوقات الحرجة التي قد تمر بها المنظمة كأن تعجز عن تقديم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من إنجاز .
- ✓ كلما زاد الولاء قل معدل دوران العمل هذا ما أثبتته الكثير من الدراسات مثل ستيرز(1977)،بوتر (1979) .
- ✓ يعتبر الولاء التنظيمي المؤشر الحقيقي والصادق للتنبؤ ببقاء العاملين بمنظمتهم التي يعملون بها .

<sup>1</sup>مالكي محمد أمين ، العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي ، مذكرة ماجستير ،إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد لميت دباغين ، سطيف ،2015/2016 ، ص 39 .

<sup>2</sup> مرجع سابق ذكره ، نجم عبد الله العزاوي ، ص 430 .

<sup>3</sup> شريف محمد ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي ،ماجستير علم النفس كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود ،قسنطينة ، 2008/2009،ص 76 .

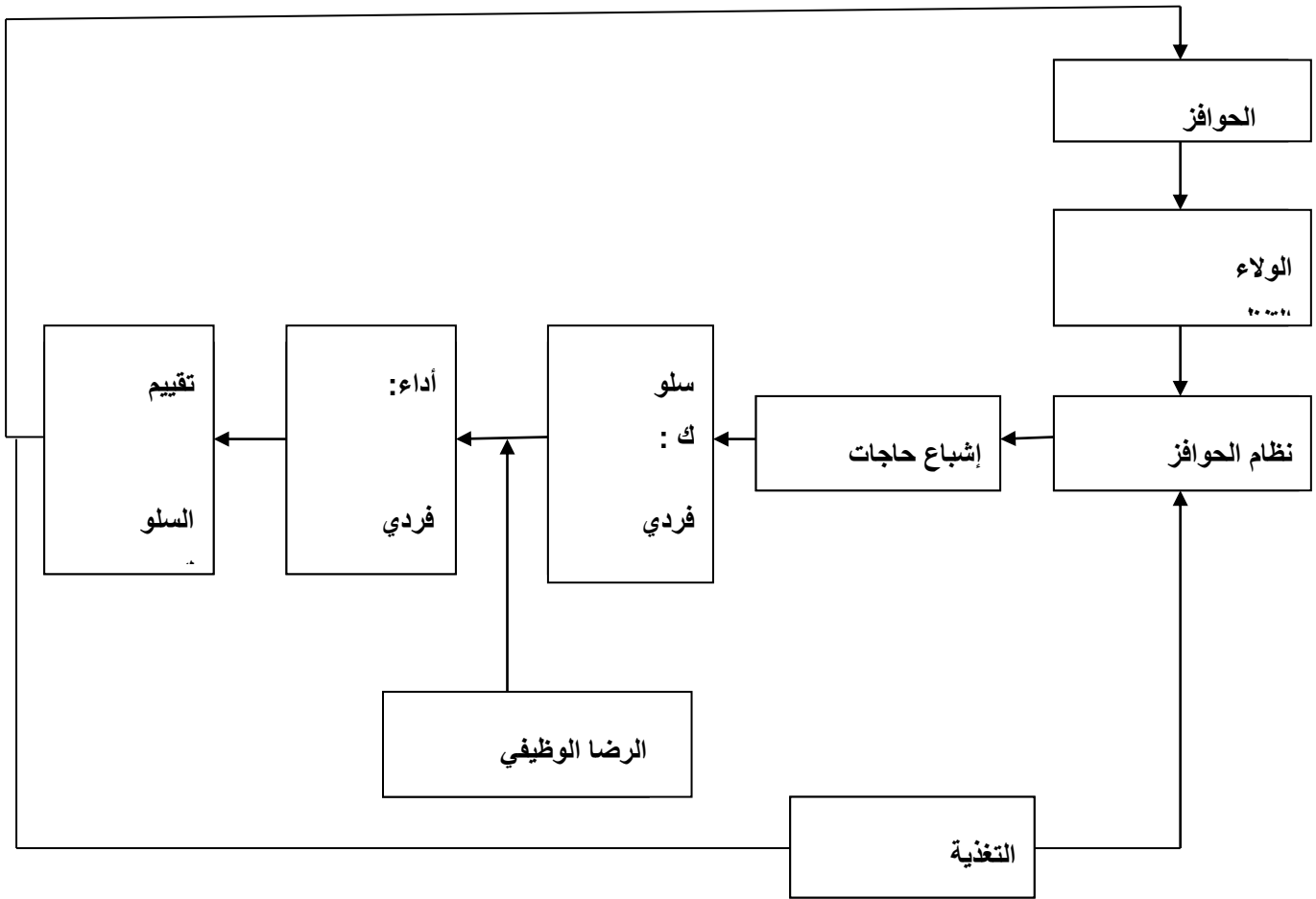
- ✓ كما يساعد الولاء في خلق رغبة البقاء والاستمرارية داخل المنظمة، وهو ما يخفف من أثار دوران العمل وكثرة الغياب .
- ✓ كلما زاد شعور الأفراد بالولاء ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة وتقدمها.
- ✓ يسهم الولاء التنظيمي في تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد المنظمة .
- ✓ يرى الكثير من المختصين أمثال ماتيو، زاجاك (1990) أن أهمية الولاء تتجاوز حدود الوظيفية وبيئة العمل ، لتصب في مصلحة المجتمع ككل، حيث رأى أن انخفاض معدل دوران العمل وتراجع العمال بين انتقال العمال بين المؤسسات المهنية الأخرى وارتفاع معدلات الجودة .
- ✓ إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها
- ✓ يعد الولاء التنظيمي من أهم مؤشرات قياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى ، فالأفراد ذوي الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم .
- ✓ إن شعور الأفراد بالولاء للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين مما يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين ، كما يدفع الولاء بالعاملين إلى اكتساب روح المعنوية عالية تخلق الانسجام والتعاون بين زملاء العمل.

العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي :

في مجال العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي أشار "مارش وسامون" في نموذجهم المشهور الحوافز - المساهمات إلى أنه عندما تنخفض الحوافز الأفراد للعمل في المؤسسات فإن توجهاتهم نحو مؤسساتهم تصبح أقل تفصيلا، وتنخفض جهودهم في الأداء ، ما يؤدي إلى انخفاض مساهمتهم، ومن ثم إنتاجهم، ومن الممكن أن يتركوا أعمالهم بعد ذلك<sup>1</sup>.

يشير التحفيز إلى مجموعة من العوامل والمؤشرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر جهد في عمله والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء ، مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة ، وضمان بقاء العمال في المنظمة وخلق روح الانتماء والولاء فيهم ، وشكل التالي يوضح العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي .

الشكل رقم(02) : العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي .



المصدر: سليمان الفارس ، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد السابع والعشرين ، العدد الأول 2011 ، ص 75 .

<sup>1</sup> نهى عطايا ، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني ، مرجع سبق ذكره ، ص 129 .

من خلال الشكل نلاحظ أن نظام الحوافز المناسب يؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وتحريك طاقاتهم الكامنة ، وتوليد الرضا هم عن العمل ما يجعل الفرد مستقرا في وظيفته ، ويدفعه لبذل أقصى الجهود الممكنة ويولد لديه الشعور بالسعادة والاطمئنان التي تؤدي إلى تحسين أدائهم حيث تقوم المؤسسة بتقييم أداء عاملها من أجل التأكد من نجاح نظام الحوافز والسياسات المتبعة من خلال التغذية العكسية ويتحقق الولاء التنظيمي باستخدام الحوافز على أساس عدة مراحل ، فالولاء يبدأ أولا من خلال خبرات الفرد عندما يدخل في عمل جديد تكون لديه فكرة مسبقة واستعداد للولاء وبعد انخراطه في جو العمل تصبح لديه فرصة لتأكد أو عدم التأكد من أفكاره السابقة ليتنقل بعد ذلك إلى مرحلة ما تسمى بمرحلة النضج في الولاء التنظيمي عندما يرى الفرد أن هناك توازنا بين الجهود المبذولة والحوافز والمكافآت المقدمة له .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سليمان الفارس ، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة ، مرجع سبق ذكره ، ص 82 .

## المبحث الثاني : الدراسات التطبيقية .

## المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية .

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى بعض ما توصل إليه من باحثين سابقين في مجال دراستنا لما له علاقة بها، فقد تم تقسيمه إلى مطلبين رئيسيين وفي كل مطلب ثم التطرق إلى دراسة سابقة وهما مرتبين حسب الحدثة أو ما يعرف بالإطار الزمني .

## أولاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين التحفيز و الولاء التنظيمي .

1. دراسة (جمال مراد): تحفيز العاملين لرفع الولاء المؤسسي لشركة صوفية سوق أهراس (LASA)، مذكرة ماجستير، كلية علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، الجزائر، 2010 / 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى كشف عن أهمية الحوافز و مقدار إسهامها في رفع روح الولاء للعاملين وفي تحقيق أهداف المؤسسة، فبلغت العينة (86) عاملاً من العاملين في شركة صوفية لسوق أهراس من مجموع 172 عامل ، تم استخدام الملاحظة كأداة للدراسة كما جرت بعض المقابلات المفتوحة مع بعض الباحثين إضافة إلى الاستبيان وقد قسم إلى قسمين: القسم الأول خاص بالتحفيز والقسم الثاني بالولاء، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- أن العمال غير راضيين عن السياسة التحفيزية المتبعة على النحو العام، وهذا يتضح من مؤشرات التحفيز خاصة المكافآت التي يراها العمال أنها غير مشبعة، أما نظام الترقية المعتمد من طرف المؤسسة فهو غير جيد ولا يرضي طموحات العمال، كما تقدم لهم تدريباً واحداً فقط وهو تدريب التأهيل للعمل، أما المشاركة في تحديد أهداف الإدارة لا تسمح بذلك كما أنها لا تقدم خدمات اجتماعية بشكل كاف ولا توفر الأمن الصناعي وظروف العمل أما نوع القيادة ونمط الاتصال فهما جيدان عموماً.

- فيما يخص دور المؤسسة في رفع الولاء لدى العاملين يدل على أن المؤسسة لا تشجع التميز ولا تحافظ على الكفاءات ولا بهما تسرب العاملين .

2. دراسة (سليمان فارس): أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الأول، دمشق، 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كل من مفهومي سياسات التحفيز والولاء التنظيمي وتبيان العلاقة بينهما أستعمل المنهج الوصفي التحليلي لاستنباط النتائج باستخدام عينة عشوائية مؤلفة من أربع مؤسسات بأخذ 324 فرد موظفون في مختلف المستويات وبعد أن عولجت البيانات التي وردت في الاستبيان باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (spss) تم التوصل إلى أهم النتائج :

- وجود انقسام برؤية الموظفين اتجاه كل من السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي في عينة الدراسة فلبعض توافق على ممارسات فعالة فيما يتعلق بالسياسات التحفيزية بحيث تعارض بعضهم.
- أن الأشخاص الذين يقرون بوجود سياسة تحفيزية جيدة هم أكثر ولاء من غيرهم.
- هناك عاملان أساسيان يؤثران في الولاء هما عامل التحفيز وعامل الخبرة، أما بقية المتغيرات الشخصية فليس لها تأثير في الولاء.

3. دراسة (مزوار منوية): أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، دراسة حالة عينة عن المؤسسات العمومية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الجزائر، 2012/2013.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التحفيز والوصول إلى كسب ولاء العمال، واكتشاف الاختلاف في درجة تأثير التحفيز على الولاء التنظيمي باختلاف أنواع التحفيز المقدمة، و اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات الخاصة عن العمال، فبلغت العينة (182) عامل وتم التركيز على الإطارات لأنهم يعتبرون أكثر ولاء للمؤسسة لجأت هذه الدراسة إلى استخدام المقابلة لجمع المعلومات بالإضافة للاستبيان الذي تم تحليله بواسطة برنامج إحصائي (spss) ومنه تم استخراج أهم النتائج:

- توجد علاقة عكسية بين الأقدمية ومستوى الرضا عن الحوافز المقدمة حيث كلما زادت سنوات الأقدمية كلما قل مستوى الرضا، وهذا راجع إلى حاجات الفرد المتجددة ونموها المستمر و كلما طالت الفترة التي يقضيها الفرد في المؤسسة كلما أصبحت الحوافز الممنوحة له غير مرضية وهذا نتيجة أن أغلب المؤسسات لا تطور ولا تغير في نظم حوافزها.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأقدمية والولاء التنظيمي بحيث أن الولاء شعور يصنع ويكتسب وذلك بتوفير المناخ المناسب والعوامل الضرورية وإذا لم تتوفر هذه العوامل مهما زادت أقدمية العامل لن يتغير شيء.
- يوجد اختلاف في درجة تأثير الحوافز المتعلقة بالمناخ التنظيمي تؤثر بنسبة أكبر في الولاء التنظيمي تليها الحوافز الأخرى.

ثانيا: الدراسات الخاصة بالتحفيز.

1. دراسة(بدر نافع السلمي): الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض،مذكرة ماجستير،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض،المملكة العربية السعودية،2015.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز المعنوية والمادية في أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية،والكشف عن مستوى أداء العاملين تم اختيار عينة بلغت(152)موظف بحيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي،ووزع الاستبيان على كل العاملين الإداريين في الجامعة باعتباره أداة لجمع البيانات ومن تم تحليلها بالأساليب الإحصائية وتوصلت إلى النتائج:

- وجد أن مستوى أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية مرتفع جدا.
- تبين بأن أفراد المجتمع موافق بدرجة مرتفعة على الحوافز المعنوية والمادية المطبقة والتي تساهم في تحسين أداء.
- وجود علاقة طردية بين الحوافز المادية والمعنوية وبين مستوى أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية.

2. دراسة(علاء محمد):عملية التحفيز و علاقتها بالعدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي ،دراسة حالة شرطة فلسطينية بغزة،أطروحة دكتوراه،مدرسة العليا للتجارة،قسم إدارة أعمال،جامعة منويه ، تونس،2015/2012.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عملية التحفيز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي،ويعرف على إدراك

الموظفين لمفاهيم العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في مؤسسة الشرطة الفلسطينية ورفع مستوى إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي،فقد تم اختيار عينة عشوائية مطبقة حسب توزيع جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة حيث تكونت من(450)فرد واسترجع(399)الذي تمت عليه دراسة،واعتمدت على المقابلات الشخصية مع قادة العمل الشرطي والأمني وبعض الخبراء،بالإضافة إلى الاستبيان تم توزيعه على مراكز شرطة وإدارات وقسم إلى 4 أقسام: القسم الأول عبارة عن بيانات شخصية ،القسم الثاني يتضمن متغير التحفيز، القسم الثالث يتضمن متغير الالتزام التنظيمي والقسم الرابع يتضمن متغير العدالة التنظيمية، ومن هنا سوف نتطرق إلى أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة بدرجة مقبولة بين عملية التحفيز والالتزام التنظيمي لدى ضباط وأفراد الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بدرجة متوسطة بين عملية التحفيز والعدالة التنظيمية لدى ضباط الشرطة.

### 3. دراسة (بلقايد إبراهيم ، بوري شوقي): علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين ،دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدرة وهران،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا،العدد17،السداسي الثاني،الجزائر،2017.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين والكشف عن مدى وجود تأثير التحفيز بمختلف أنواعه على الأداء إضافة إلى وجود عوامل أخرى تؤثر عليه،تم اللجوء إلى اختيار عينة من جميع أفراد العاملين في المؤسسة بحيث وزع (30) استبيان على هذه العينة وتم الحصول على (20) استبيان باستخدام مجموعة من الأدوات لجمع البيانات والمعلومات منها المقابلات الشخصية تناولت جوانب من موضوع بالاستعانة أيضا بالاستبيان كأداة للدراسة فإذ قسم إلى ثلاث محاور وهي: المحور الأول يتعلق بالمعلومات الشخصية و الوظيفية،المحور الثاني يتعلق بمتغير التحفيز،والمحور الثالث يتعلق بمتغير الأداء،من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى عدة نتائج والتي يمكن إبرازها و في النقاط التالية:

- تعتبر الحوافز الدافع الإيجابي لأداء الموارد البشرية بحيث يعمل على الرفع من نسبته وتحسينه في المؤسسة.
- التحفيز له دورا مهما في رفع الأداء،وإن هناك عوامل أخرى تؤثر في أداء العاملين والتي تمس الجانب الشخصي والاجتماعي والعملي كالوفاء،الخبرة للمؤسسة.
- فعالية الحوافز لا يمكن أن تتحقق إلا بوجود تكامل و انسجام واضح بين أداء العامل والحصول على الحافز وتوقف على مدى رغبة الفرد في الحصول عليها والإدراك لعدالتها.

### ثالثا:الدراسات الخاصة بالولاء التنظيمي.

#### 1. دراسة(عبد الفتاح حليقات):الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية ، مجلة جامعة دمشق،المجلد25،العدد (3-4)،2009.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة،وشملت العينة6جامعات بلغت(644)عضو حيث استرجع (580)استبيان تمت عليه الدراسة واستبعد (21)لعدم صلاحيته،جرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة وتم تقسيمه إلى 3 أقسام: الجزء الأول يتضمن البيانات الشخصية، الجزء الثاني



يخص الولاء التنظيمي، أما الجزء الثالث يخص الرضا الوظيفي، ومن هنا توصلت هذه الدراسة إلى أهم النتائج هي :

- وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة.
- وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، ومدة الخدمة.

2. دراسة (مالكي محمد أمين): العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين (BSR)، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاجتماعية ، سطيف، 2016/2015.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية (BSR) من خلال تحديد مستوى الولاء السائد فيها، وكذلك تحليل العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والولاء التنظيمي ومحاولة معرفة نوع التأثير الذي تمارسه هذه المتغيرات، تكون مجتمع الدراسة من جميع أقسام الشركة وينقسمون إلى ثلاث طبقات حسب طبيعة وظيفتهم بحيث وزع الاستبيان على (41) موظف فتم قبول (37) استبيان و أسترجع (4) لعدم قبولها فبلغت حجم العينة (37) موظف، وتم الإعتماد على الاستبيان باعتباره أهم أدوات لجمع البيانات والمعلومات وقسم إلى جزئين: الجزء الأول يتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية (السن، الجنس، الخبرة)، الجزء الثاني يتضمن أربع محاور تقيس المتغير المستقل والمتغير التابع الولاء التنظيمي، وتم تحليله بواسطة البرنامج الإحصائي (spss) وتوصلت هذه الدراسة إلى أهم النتائج:

- وجود فروق في مستويات الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة لمتغيري الخبرة وطبيعة الوظيفة فقط بينما لم تثبت أي فروق بالنسبة للمتغيرات الأخرى.
- اعتبار البعد العاطفي للولاء التنظيمي بعد سائد لدى أغلبية أفراد العينة ويليه البعد المعيارى ثم البعد المستمر.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع الأبعاد المتضمنة في المتغيرات التنظيمية (التدريب الوظيفي).

3. دراسة (علي بولبداوي): مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات الجامعية لدى مستخدمي جامعة آكلي محند أولحاج بالبويرة، مقال نشر في مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، العدد50، الجزائر، 2016/2017.

هدفت هذه الدراسة إلى كشف عن مستوى الولاء التنظيمي لدى مستخدمي جامعة آكلي محند أولحاج، وتعرف أيضا على بعض الأساليب المشجعة على خلق الولاء التنظيمي، يشمل مجتمع دراسة (506) مستخدما وتم اختبار بطريقة عشوائية (219) مستخدما في إدارة الجامعة كإداريين وأساتذة، اعتمدت على الاستبيان وتم تقسيمه إلى قسمين: الجزء الأول خاص بالبيانات الشخصية للمستخدمين والثاني خاص بالولاء التنظيمي بالإضافة إلى إختبارات (T-TEST) لاختبار دلالة الفروق بين متوسط الولاء التنظيمي والمتوسط الحسابي، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن متوسط الولاء لدى مستخدمي جامعة آكلي محند أولحاج متوسط .

- يرجع مستوى الولاء التنظيمي لدى العينة الاهتمام بالقيمة المادية أكثر من القيمة الفعلية، وذلك عندما يتوفر للمستخدم منصب آخر بمردود مادي أفضل يقوم بترك وظيفته، إضافة إلى روتين العمل وقلة التحفيز.

- الاهتمام بالعلاقات الجيدة مع المستخدمين، والتركيز على تدعيم قنوات الاتصال بهدف تعزيز ولائهم ورضاهم.

**المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.**

(1) دراسة (Sudan (Samer Mohamed,2018) .

**THE Impact of inventives on organiational loyalty( case study Faial islamic bank of sudan),the international Virtual university,tecnologier and sciènes university,sudan university.**

**عنوانها: أثر التحفيز على الولاء التنظيمي دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني:**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البنك وتحديد العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي ،والكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة العينة حول أثر التحفيز على الولاء التنظيمي لموظفي البنك الإسلامي فشملت مجتمع الدراسة(500) عامل في الإدارة العليا ورؤساء الأقسام لدى ستة فروع من البنك الإسلامي السوداني،اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وفي ضوء ذلك تم استعمال الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية(spss)بحيث تم التوصل إلى بعض النتائج:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والولاء التنظيمي عن طريق إرتفاع مستوى الحوافز المادية والمعنوية وكذلك ارتفاع في مستوى الولاء التنظيمي لدى البنك الإسلامي.

- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى إلى (العمر،الخبرة،المؤهل العلمي).

- العمل المستمر على تحفيز العاملين في البنك الإسلامي والاهتمام بأساليب التحفيز الحديثة مما يساعد في رفع الولاء.

(2) دراسة(Mohamed Elhassan Eltigani Yousef,2010)All over Saudi Arabia.

**Motivation and its impact on the achèvement of job satisfaction among(employess in the industrial sector entreprises in the industrial city at makkah kas),MBA ,Arabic british academy for higher eduction.**

holy

**عنوانها: التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة،المملكة العربية السعودية.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة وكذلك معرفة مدى رضاء العاملين في منشآت القطاع عن بيئة العمل الوظيفية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد شملت عينة الدراسة (134) من العاملين بمكة بحيث وزع الاستبيان على العاملين في مختلف المهن وقسم إلى محورين: المحور الأول خاص بأنواع التحفيز المادية والمعنوية، أما المحور الثاني خاص بالرضا الوظيفي فقامت بتعبئة البيانات وتحليلها بواسطة الأساليب الإحصائية وبعد ذلك توصلت إلى النتائج :

- وجد أن الحوافز المادية تقدم للعاملين بالقطاع الصناعي أحيانا أما الحوافز المعنوية فتقدم لهم بدرجة قليلة.

- يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية وبين الرضا الوظيفي عن بيئة العمل.

- أن العاملين في القطاع الصناعي راضون عن بيئة العمل إلى حد ما.

(3) دراسة (Jordan (Ghazi Hasanodeh alhalayeb,2013 .

**The impact of incentives on improving the performance of the  
An applied study on the (Employees in the public sector institution in Jordan  
greater amman municipality) Middel Est university.**

عنوانها: أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن  
دراسة على أمانة عمان الكبرى.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، كما قامت بتحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفيها، والكشف عن الفروق في استجابة العينة حول أثر الحوافز في تحسين الأداء فقدم اختيار عينة عشوائية تكونت من (150) موظف من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين في أمانة عمان الكبرى من مجتمع الدراسة البالغ (449) موظف، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات ومن هنا توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة قوية و مترابطة بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة.
- تواجد الحوافز الإجتماعية والأداء على المستوى المتوسط.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى المؤهل العلمي وذلك بضرورة تعزيز العلاقات الإيجابية بين الموظفين.

(4) دراسة (Japanese(Takahashi,2006).

**the Motivation Levels of (Effects of Wage and Promotion Incentives on**

**.)Japanese Employees**

**عنوانها: آثار حوافز الأجور و الترقية في مستويات الدافعية للموظفين اليابانيين.**

هدفت الدراسة إلى التركيز على أثر الحوافز في المؤسسات اليابانية التي تعطي أهمية وقيمة كبيرة للأمن الوظيفي، كما هدفت لمعرفة نقاط القوة لكل من حوافز الأجور و الترقية، وأيهما له تأثير أقوى في دافعية الموظفين نحو العمل وعلى مستوى أدائهم وبلغت العينة (1746) موظفا من الموظفين اليابانيين العاملين في مجموعة شركات تويوتا موتور، منهم (928) موظفا إداري (818) فنيا، بحيث قامت الدراسة بمسح شامل على الموظفين ومن هنا توصلت إلى النتائج التالية:

- أن الترقية والأجور تؤثر إيجابيا في دافعية الموظفين للعمل، ما يؤدي إلى زيادة في مستوى أدائهم.

- تبين من المقارنة بين القوة التقريبية لكل من حوافز الأجور والترقية في دافعية الموظفين نحو العمل، أن الترقية على أسس عادلة ذات تأثير أقوى من مستوى الأجور أو الزيادة في الأجور في حث الموظفين على القيام بأعمالهم.

(5) دراسة (Sudan(Majzoob Gamer,2015).

**The relationship between organizational loyalty and stisfaction( among**

**staff members) at Dangola University.**

**عنوانها: الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا.**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا، بالإضافة إلى تأثير بعض المتغيرات (السن، العمر، المؤهل العلمي)، تم اختيار

عينة عشوائية بلغت (100) عضوا بحيث قامت بتحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإختبارت ومن هنا توصلت إلى النتائج التالية:

- أن درجة الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة مرتفعة.
- توجد فروق في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لم تظهر أي فروق في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير العمر، والرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

(6) دراسة (Adeeb Barhoom, Kinana Ali, 2017) Sryia.

**The impact of organizational justice in increasing organizational loyaty(A field study of the administrative staff in the hopital Martyr Bassel-Assad in the city of Tartus), Tishreen university Journal for Research and Scientific-Economic and legal Scienses Series, vol(39),no(5).**

**عنوانها: أثر العدالة التنظيمية في زيادة الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في مستشفى الشهيد باسل الأسد في مدينة طرطوس، سوريا.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهومي العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، والكشف عن الأهمية النسبية لهذه الأبعاد على الولاء التنظيمي عند العاملين في مستشفى الشهيد باسل الأسد، قتم الإعتماد على الاستبيان وزع على عينة بلغت (60) عامل إداري، استخدم المنهج الوصفي المسحي وذلك لتحليل البيانات عن طريق الأساليب الإحصائية وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج :

- توجد علاقة متوسطة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي .
- لاتوجد علاقة بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي مما يؤدي إلى تعزيز عدالة الإجراءات المتبعة في توزيع مخرجات العمل على العاملين لمالها تأثير إيجابي عل الولاء تجاه المنظمة.
- إتاحة الفرصة لمشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية مما يجعلهم أكثر قبولا مع هذه القرارات ينعكس على ولائهم وتحفيزهم المستمر نحو العمل.

### المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة.

تناولت الدراسة الحالية موضوع أثر التحفيز على الولاء التنظيمي بمؤسسة الديوان الوطني للتطهير بعين تيموشنت (ONA) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي ، والتعرف على تأثير الحوافز في الولاء لدى عمال الديوان الوطني للتطهير بعين تيموشنت ، شملت مجتمع الدراسة (300) كافة العاملين الوحدة فبلغت عينة (35) عامل تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة فقسم إلى ثلاث محاور: المحور الأول خاص بالبيانات الشخصية أما المحور الثاني خاص بمتغير مستقل التحفيز وأنواعه أما المحور الثالث خاص بمتغير تابع الولاء

التنظيمي ، ومن هنا تم تحليله باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) والمتوسطات الحسابية فتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- وجود علاقة مترابطة وقوية بين التحفيز والولاء التنظيمي لأن كل واحد يكمل الآخر.
- وجود أثر إيجابي لتحفيز في رفع مستوى الولاء للعاملين بمؤسسة الديوان الوطني للتطهير بعين تيموشنت .
- يوجد اختلاف في درجة تأثير التحفيز على الولاء التنظيمي باختلاف أنواع الحوافز المقدمة في مؤسسة الديوان الوطني للتطهير من وجهة نظر العاملين فيها.

يمكن القول بأن الدراسة الحالية تناولت المؤسسة العمومية ، بحيث توصلت إلى نتائج متباينة، رغم وجود الاختلافات في الأهداف المراد تحقيقها في الحدود المكانية والزمنية ،بحيث تمت هذه الدراسة سنة 2020 رغم صعوبات

موجهة إليها ولكنها توصلت إلى إبراز أهمية التحفيز بمختلف أنواعه ومدى مساهمته في رفع روح الولاء والانتماء للعاملين في تحقيق أهداف المؤسسة ، وذلك بتوضيح الأهداف أي كلما كانت أهداف محددة وواضحة تكونت قنوات أكثر لدى أفراد في الالتزام وتكون في الولاء أكبر، ولا يتحقق الولاء إلا بالمحفزات والتضحية ببعض جوانب السلوك الشخصي ، مقابل آمال ورغبات المؤسسة والعاملين فيها ، وتتميز هذه الدراسة عن سابقتها بكونها ستتطرق إلى تأثير متغير تابع خارجي واحد ومحدد، والتركيز على دراسة أثره في هذه المؤسسة، بينما الدراسات السابقة تناولت تأثير جملة من المتغيرات إذ لم تصل إلى تحديد دقة تأثير كل متغير منها على الولاء التنظيمي. باعتبار أن هذه الدراسة أخذت لعينة من إحدى المؤسسات العمومية الجزائرية لمعرفة ولاء العامل الجزائري لمؤسسته.

أما من خلال الدراسات السابقة التي أجريت وقمنا بعرضها كانت حول موضوع التحفيز والولاء بحيث هدفت إلى البحث عن أثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي وأداء العاملين وكذلك الولاء وأثره على المتغيرات التنظيمية والشخصية و أيضا علاقته بضغط العمل ، باعتبار أن كل هذه الدراسات تناولت الموضوع من زوايا مختلفة ومتعددة ، ولكن الهدف واحد وتبين بأن التحفيز بأنواعه يؤثر إيجابيا في بيئة العمل، وإبراز أهمية الحوافز المادية والمعنوية ومدى مساهمتها في تحقيق الولاء ، كما سعت هذه الدراسات إلى توضيح الارتباط الموجود بين هذه المتغيرات، وتبيين درجة التأثير والتأثر بينهما، اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي وذلك باستخدام الاستبيانات التي وزعت من المبحوثين إذ تكونت بعض العينات من موظفي القطاع العام والأخرى من القطاع الخاص ، فأجريت في بيئات متباينة ومناطق جغرافية مختلفة شملت العربية والأجنبية في إثر الإطار النظري .

استنادا على ماتقدم فقد جاءت الدراسة الحالية لإستكما الجهود البحثية التي تمت باعتبارها قد جاءت مكملة للدراسات السابقة في تعميق المعرفة حول أثر التحفيز على الولاء التنظيمي .

## خلاصة الفصل الأول:

يعد التحفيز والولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقى اهتماما واضحا ، لما لها علاقة بفعالية المؤسسة ودرجة إنجاز العمل فيها باعتبارها المؤثرات والمتغيرات الخارجية التي تشجع على زيادة وتحسين أداء العمل وهذا لن يتحقق إلا بالحصول على مستوى عال من الرضا بحيث أن رغبة الفرد و استعداده للعمل يخلق جو الانسجام والتفاعل لكلا الطرفين وأن كل من تحسين الأداء أو سوءه هو مرتبط بمشاعر العاملين فلا بد من إثارة القوى الكامنة في الفرد من خلال تحريك رغباته و تلبية حاجياته بغرض إشباعها لتقديم أفضل ما لديه والوصول إلى التطلعات التي تسعى لبلوغها من خلال عمله ، وضمان بقاء العمال في المنظمة وخلق روح الانتماء والولاء في نفسياتهم من أجل كسب العامل بوجه خاص و استمرارية العمل بوجه عام.



## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

## تمهيد

بعد تطرقنا لأدبيات الدراسة النظرية والتطبيقية في الفصل الأول ، حيث قمنا بإعطاء مفاهيم عامة حول التحفيز و الولاء التنظيمي بالإضافة إلى تلخيص بعض الدراسات السابقة ، أما هذا الفصل سيخصص للدراسة الميدانية و قد تما تقسيمه إلى مبحثين :

المبحث الأول : يتضمن تقديمًا عام حول وحدة الديوان الوطني للتطهير محل الدراسة .

المبحث الثاني : يتضمن الدراسة التطبيقية للوقوف على مدى تأثير التحفيز على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة التطهير محل الدراسة .

## المبحث الأول : تقديم عام حول وحدة الديوان الوطني للتطهير.

تعتبر وحدة الديوان الوطني للتطهير (ONA) من المؤسسات العمومية التي تعمل على مكافحة كل مصادر التلوث المياه وضمان المحافظة على المحيط المائي على كامل التراب الوطني .

## المطلب الأول : نشأة وحدة الديوان الوطني للتطهير وتعريفها .

### أولا : نبذة تاريخية عن نشأة وحدة الديوان الوطني للتطهير

أنشئت وحدة الديوان الوطني للتطهير بموجب مرسوم التنفيذي رقم 01 – 102 المؤرخ في 27 محرم 1422 الموافق 21 أبريل سنة 2001 توضع هذه المؤسسة تحت وصاية الوزير المكلف بالموارد المائية، ويوجد مقره الاجتماعي في مدينة الجزائر .

إن رئيس الحكومة:

– بناء على تقرير وزير الموارد المائية .

– وبمقتضى القانون رقم 83 – 03 المؤرخ في 22 ربيع الثاني عام 1403 الموافق 5 فبراير سنة 1983 والمتعلق بحماية البيئة.

– وبمقتضى القانون رقم 83 – 17 المؤرخ في 5 شوال عام 1403 الموافق 16 يوليو سنة 1983 والمتضمن قانون المياه المعدل والمتمم .

– وبمقتضى القانون رقم 88 – 01 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق 12 يناير سنة 1988 والمتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، المعدل ، لا سيما مواد من 44 إلى 47 منه .

– وبمقتضى القانون رقم 90 – 09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالولاية .

– وبمقتضى القانون رقم 90 – 30 المؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1411 الموافق أول ديسمبر سنة 1990 والمتضمن قانون الأملاك الوطنية .

- وبمقتضى القانون رقم 91 - 11 المؤرخ في 12 شوال عام 1411 الموافق 27 أبريل سنة 1991 الذي يحدد القواعد المتعلقة بنزع الملكية من أجل المنفعة العمومية .

- وبمقتضى الأمر رقم 95 - 06 المؤرخ في 23 شعبان عام 1415 الموافق 25 يناير سنة 1955 والمتعلق بالمنافسة .

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 2000 - 256 المؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1421 الموافق 26 جوان 2000 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة .

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 96 - 431 المؤرخ رقم 19 رجب عام 1417 الموافق 30 نوفمبر سنة 1966 والمتعلق بكيفيات تعيين محافظي الحسابات في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري ومراكز البحث و التنمية ، وهيئات الضمان الاجتماعي والدواوين العمومية ذات الطابع التجاري وكذا المؤسسات العمومية غير المستقلة .

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 98 - 156 المؤرخ في 19 محرم عام 1419 الموافق 16 مايو سنة 1998 الذي يحدد كيفيات تسعير المياه المستعملة في المنزل والصناعة والفلاحة والتطهير .

#### ثانيا : تعريف وحدة الديوان الوطني للتطهير .

هي مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تخضع للقواعد الإدارية وتعد تاجرا في علاقاته مع الغير.

وتتكون وحدة عين تموشنت من مقر للوحدة وتسع (09) مراكز للتطهير موزعة على التراب الولاية ، ويشرف كل مركز على تسيير واستغلال شبكة التطهير على مستوى البلديات التابعة له .

## المطلب الثاني : مهام و أهداف وحدة الديوان الوطني للتطهير .

### أولاً: مهام وحدة الديوان الوطني للتطهير .

يكلف الديوان الوطني للتطهير في إطار السياسة الوطنية للتنمية بضمنان المحافظة على المحيط المائي على كامل التراب الوطني ، ويكلف بهذه الصفة عن طريق التفويض :

بالتحكم في الإنجاز والأشغال وكذا استغلال منشآت التطهير الأساسية التابعة لمجال اختصاصه ولاسيما :

- مكافحة كل مصادر تلوث المياه في المناطق التابعة لمجال تدخله .
- تسيير كل منشأة مخصصة لتطهير التجمعات الحضرية واستغلالها ، وصيانتها وتجديدها وبنائها ولاسيما منها شبكات جمع المياه المستعملة ، ومحطات الضخ ومحطات التصفية وصرف المياه في البحر ، في المساحات الحضرية والبلدية .
- إعداد وانجاز المشاريع المدمجة المرتبطة بمعالجة المياه المستعملة وصرف مياه الأمطار .
- إنجاز مشاريع الدراسات والأشغال لحساب الدولة والجماعات المحلية .
- القيام بكل عمل في مجال التوعية أو التكوين أو الدراسة والبحث في مجال مكافحة تلوث المياه .
- التكفل عند الاقتضاء بمنشآت صرف المياه الأمطار في مناطق تدخله لحساب الجماعات المحلية .
- إنجاز المشاريع الجديدة الممولة من الدولة أو الجماعات المحلية .
- تسيير المشتركين في الخدمة العمومية للتطهير .
- إعداد مسح للهياكل الأساسية للتطهير وضمنان ضبطه اليومي .
- إعداد مخططات الرئيسية لتطوير الهياكل الأساسية للتطهير التابعة لمجال نشاطه .
- الإنجاز المباشر لكل الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية التي لها علاقة بهدفه .

### ثانياً : أهداف وحدة الديوان الوطني للتطهير .

- حماية ووقاية الموارد والمحيط المائي .
- محاربة كل أشكال التلوث المائي .
- الحفاظ على الصحة العمومية .
- حماية المياه الجوفية .
- الحفاظ على الوسط الطبيعي .
- ابتكار أنماط عديدة للتصفية .



المبحث الثاني : الدراسة التطبيقية لوحة الديوان الوطني للتطهير لعين تموشنت .

المطلب الأول : طريقة الدراسة والأدوات المستخدمة

1. الإجراءات المنهجية للدراسة :

1.1. مجتمع ، عينة الدراسة ومجالها :

- مجتمع الدراسة: يشمل مجتمع دراستنا على جميع موظفي وحدة الديوان الوطني للتطهير لعين تموشنت ، والبالغ عددهم 100 عاملا لسنة 2020 .
- عينة الدراسة :قمنا بتوزيع استمارات الاستبيان على العينة المتمثلة في جميع عمال الوحدة وقد بلغ عددهم 35 عامل .
- حدود الدراسة الميدانية :
  - ✓ الحدود المكانية : وحدة الديوان الوطني للتطهير لوکالة عين تموشنت .
  - ✓ الحدود الزمنية : امتدت فترة الدراسة ما بين 10ماي إلى 15 ماي 2020 .

1.2. خصائص عينة الدراسة :

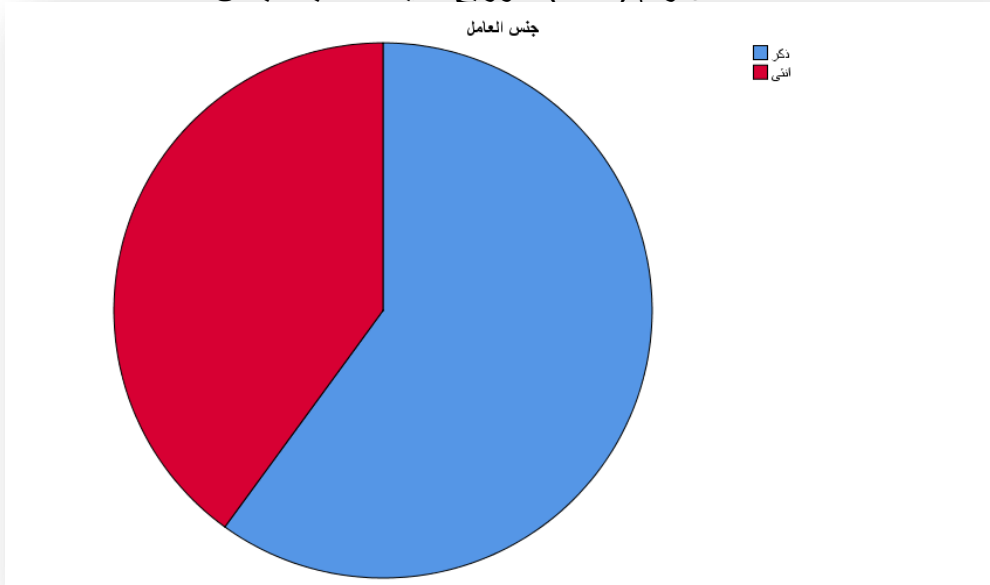
- توزيع العينة حسب الجنس :

الجدول (01) توزيع العينة حسب الجنس

		جنس العامل			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
V alide	ذكر	18	60,0	60,0	60,0
	أنثى	12	40,0	40,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات spss

الشكل رقم (04) : توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: مخرجات spss

- تظهر نتائج الجدول أن أغلبية أفراد العينة ذكور بنسبة بلغت 60%، بينما بلغت نسبة الإناث 40% . وهذا راجع إلى طبيعة العمل .
- توزيع العينة حسب السن :

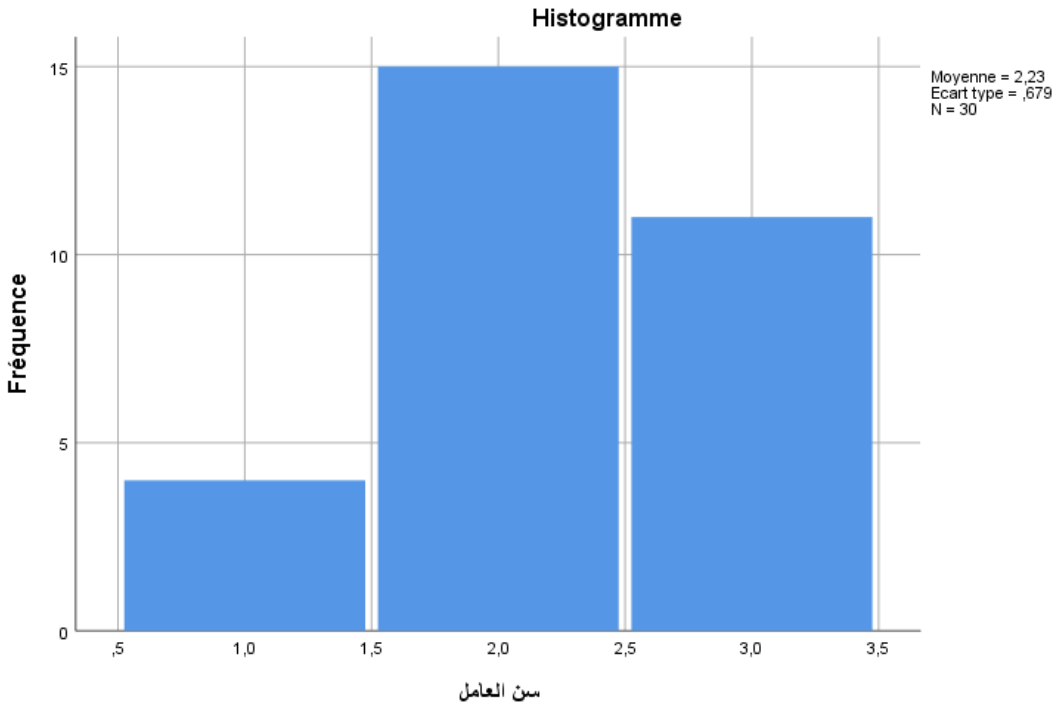
الجدول رقم ( 02 ) يبين توزيع العينة حسب السن

	Fréquence	Pourcentage	سن العامل	
			Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	4	13,3	13,3	13,3
بين 30 و 40 سنة	15	50,0	50,0	63,3
بين 41-50 سنة	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات spss

الشكل رقم (05) : توزيع العينة حسب السن





المصدر: حسب مخرجات spss

تظهر النتائج أن غالبية أفراد العينة تقع أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة بنسبة 50% ، تليها الفئة العمرية من 41- 50 سنة بنسبة 36,7% ، ثم الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 13,3% وهذا يدل على توفير الشركة على عدد كبير من الطاقات الشابة .

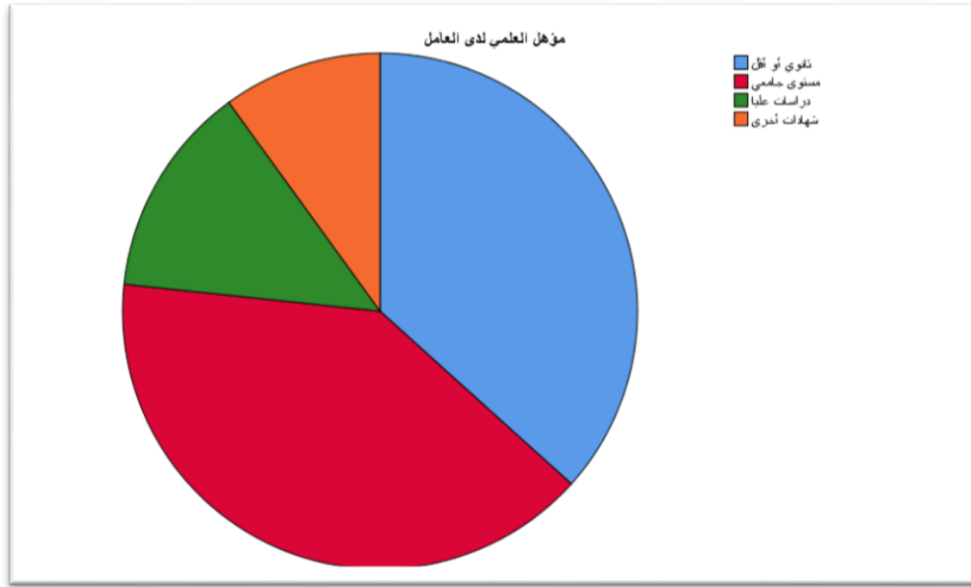
• توزيع العينة حسب المؤهل العلمي :

الجدول رقم (03) :توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

		مؤهل العلمي لدى العامل			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي أو أقل	11	36,7	36,7	36,7
	مستوى جامعي	12	40,0	40,0	76,7
	دراسات عليا	4	13,3	13,3	90,0
	شهادات أخرى	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات spss

الشكل رقم ( 06): يبين توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: حسب مخرجات spss

تظهر النتائج أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي بنسبة 40 %، ثم فئة ذوي مستوى التعليم ثانوي أو أقل بنسبة 36%، ثم تاليها فئة لديهم دراسات عليا بنسبة 13%، وأقلية تمثلت في ذوي شهادات أخرى بنسبة 10%.

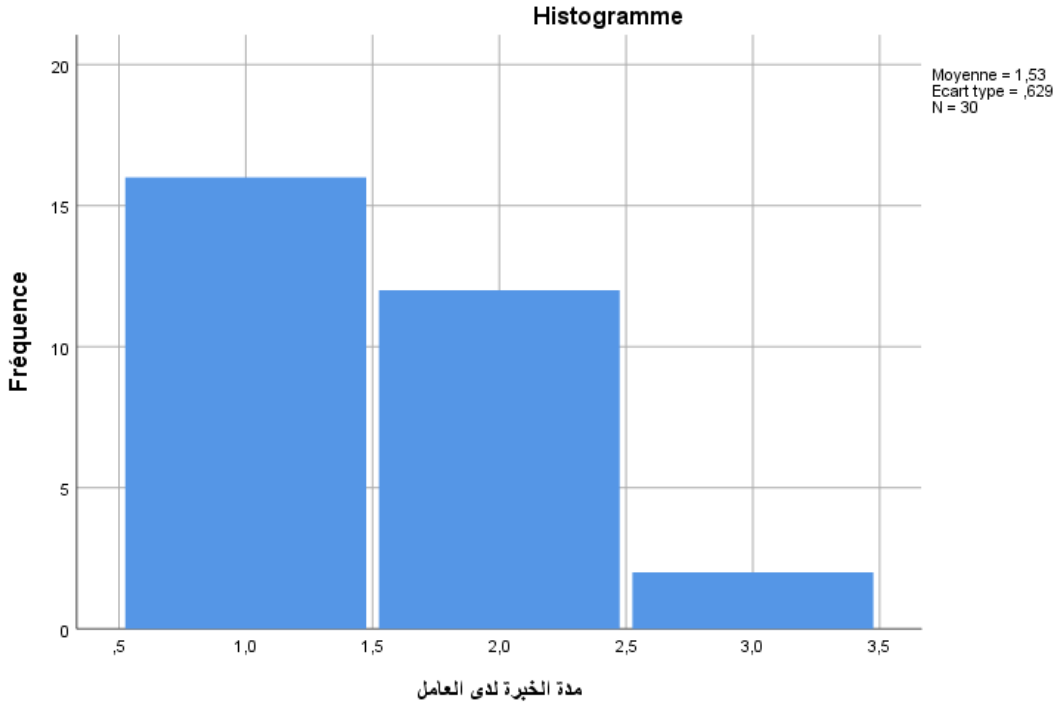
- توزيع العينة حسب الخبرة :

الجدول رقم ( 04): يبين توزيع العينة حسب الخبرة

		مدة الخبرة لدى العامل			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
V alide	أقل من 10 سنوات	16	53,3	53,3	53,3
	من 10-15 سنة	12	40,0	40,0	93,3
	من 16-20 سنة	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات spss

الشكل رقم(07) يبين توزيع العينة حسب الخبرة



المصدر: حسب مخرجات spss

تظهر النتائج أن أغلبية أفراد العينة تتراوح خبرتهم أقل من 10سنوات بنسبة مئوية قدرها 53.3%

تليها فئة تتراوح أقديمتها من 10إلى15 سنة بنسبة 40 % ، ثم فئة أقديمتها من 15 إلى 20 سنة بنسبة 6.7%

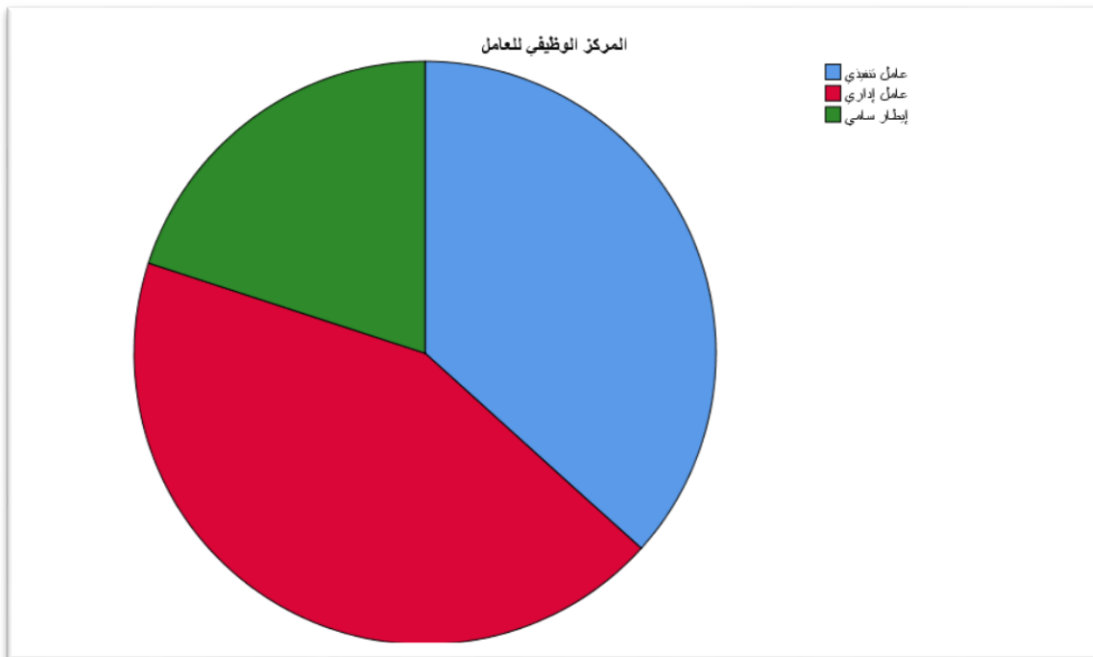
- توزيع العينة حسب المركز الوظيفي :

الجدول رقم (05) : يبين توزيع العينة حسب المركز الوظيفي

		المركز الوظيفي للعامل			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عامل تنفيذي	11	36,7	36,7	36,7
	عامل إداري	13	43,3	43,3	80,0
	إيطار سامي	6	20,0	20,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات spss

الشكل رقم (08) يبين توزيع العينة حسب المركز الوظيفي



المصدر: حسب مخرجات spss

تظهر النتائج أن أغلبية أفراد العينة هم عمال إداريين بنسبة مئوية قدرها، 43,3% ثم تليها الفئة العمال التنفيذيين بنسبة مئوية قدرها % 36,7  
ثم الفئة ايطار سامي بنسبة قدرها 20% .

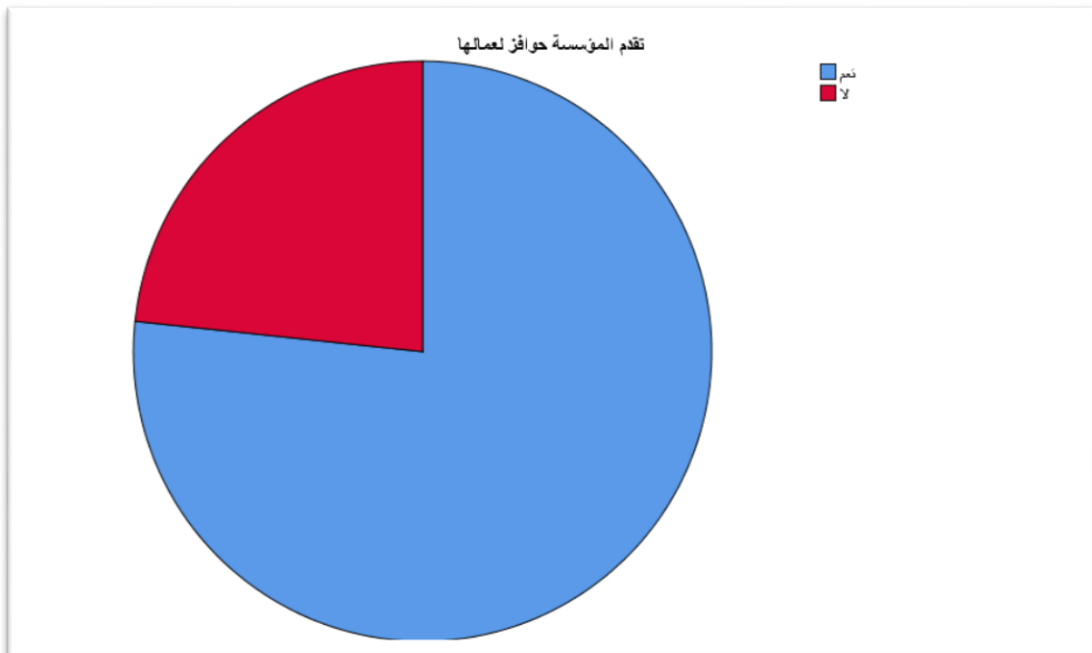
- توزيع العينة حسب تقديم المؤسسة حوافز لعمالها :

الجدول رقم(06):يبين توزيع العينة حسب تقديم المؤسسة الحوافز لعمالها

		تقدم المؤسسة حوافز لعمالها			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	23	76,7	76,7	76,7
	لا	7	23,3	23,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات spss

الشكل رقم (09):يبين توزيع العينة حسب تقديم المؤسسة الحوافز لعمالها



المصدر: حسب مخرجات spss

من خلال الشكل نلاحظ أن الأفراد العينة المتحصلين على حوافز تقدر نسبتهم بـ 76,3%، أما الذين لم يتحصلوا على الحوافز تقدر نسبتهم بـ 23,7% .

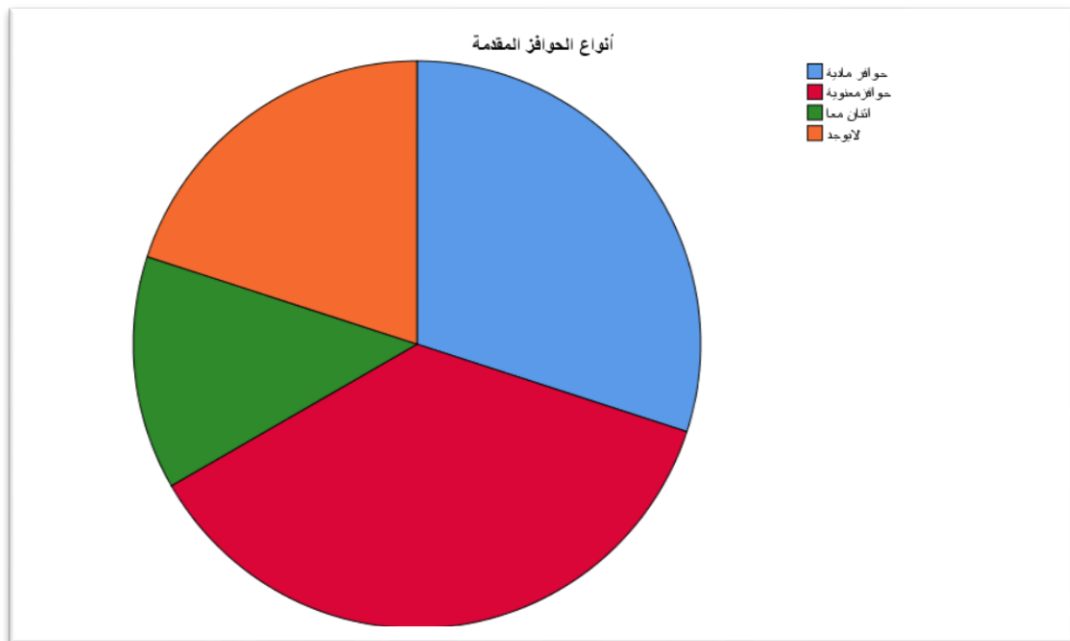
- توزيع العينة حسب أنواع الحوافز المقدمة

الجدول رقم(07) :يبين توزيع العينة حسب أنواع الحوافز المقدمة

		أنواع الحوافز المقدمة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	حوافز مادية	9	30,0	30,0	30,0
	حوافز معنوية	11	36,7	36,7	66,7
	اثنان معا	4	13,3	13,3	80,0
	لا يوجد	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات spss

الشكل رقم(10) : يبين توزيع العينة حسب أنواع الحوافز المقدمة



المصدر: حسب مخرجات spss

تظهر النتائج أن أفراد العينة الذين تحصلوا على حوافز معنوية تقدر بنسبة 36,7%، أما الذين تحصلوا على الحوافز المادية تقدر بنسبة 30%، أما الذين تحصلوا على الحافزين معا تقدر نسبتهم ب 13%، بينما الأفراد الذين لم يتحصلوا على أي حافز فتقدر نسبتهم ب 20%.

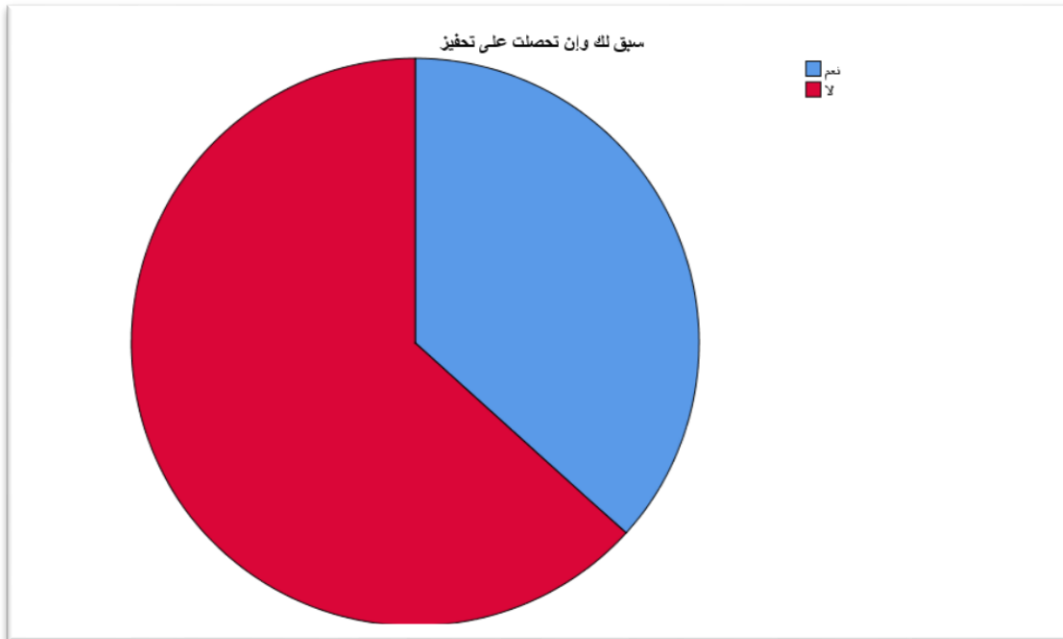
• توزيع العينة حسب تحصيل الحوافز:

الجدول رقم: (08) يبين توزيع العينة حسب تحصيل الحوافز

		سبق لك وإن تحصلت على تحفيز			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	11	36,7	36,7	36,7
	لا	19	63,3	63,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات spss

الشكل رقم: (11) يبين توزيع العينة حسب تحصيل الحوافز



المصدر: حسب مخرجات spss



تظهر النتائج أن أفراد العينة الذي لم يحصلوا على حوافز بنسبة مئوية قدرها 63.3%، ثم تليها الفئة أفراد الذين تحصلوا بنسبة مئوية قدرها 63.7%.

أ. أدوات الدراسة :

1) وصف أداة الدراسة:

قد اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات ، حيث قمنا بتوزيع 35 استبانة ، وتما استرجع منها 31 استمارة واستبعد واحدة لعدم صلاحيتها ، وبالتالي تحصلنا على 30 استمارة صالحة وقابلة لتحليل ،وقد تمت معالجة البيانات بالاستعانة ببرنامج SPSS v25 .قسم الاستبيان إلى جزئين :  
الجزء الأول : يتعلق بالمعلومات الشخصية المتعلقة بالأفراد العينة ( النوع ، السن ، المؤهل العلمي ، الخبرة ، المركز الوظيفي ،أسئلة تمهيدية ) .  
الجزء الثاني : يتمثل في الأسئلة ، وقد تم تقسيمها إلى محورين أساسين :

❖ **المحور الأول:** يحتوي على 15 سؤالاً تمحور حول أنواع الحوافز المقدمة في المؤسسة ، مقسماً إلى بعدين ،البعد الأول حول الحوافز المادية ،أما البعد الثاني فتمحور حول الحوافز المعنوية .

❖ **المحور الثاني :** يتكون من 12 سؤالاً تمحور حول الولاء التنظيمي .  
وقد تم عرض استبيان على مجموعة من الأساتذة لتحكيمه ، من اجل التأكد من تطابقه مع موضوع الدراسة من جهة ، ومدى تناسق عبارات الاستبيان وترابط محاوره .  
أما بالنسبة لقياس فقرات الاستبيان ، فقد اعتمدنا على مقياس ليكارت الخماسي .

#### الجدول رقم (09) : مقياس سلم ليكارت الخماسي

الدرجة	1	2	3	4	5
التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر : سلم ليكارت الخماسي

وبالنسبة لمقياس ليكارت الخماسي ، يكون مجال المتوسط الحسابي كمايلي :  
الجدول رقم (10) : مجال المتوسط الحسابي المرجح الخاص بليكات الخماسي

مستوى الاستجابة	المتوسط الحسابي للاستجابة	
	إلى	من
ضعيفة جدا	1.80	1.00
ضعيفة	2.60	1.81
متوسطة	3.20	2.61
مرتفعة	4.20	3.41
مرتفعة جدا	5	4.21

المصدر: مجال المتوسط الحسابي المرجح الخاص بليكات الخماسي.

- ✓ إذا كانت متوسطات الإجابة أقل من 3: يعني أن المبحوثين يميلون إلى رفض محتوى العبارة .
- ✓ إذا كانت متوسطات الإجابة أكثر من 3 : يعني أن المبحوثين يميلون إلى قبول محتوى العبارة.

وللتأكد من صدق وثبات الاستبيان ، قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ الذي يدل على اتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان ويعد هذا المعامل قويا إذا تجاوزت نسبته 0.7 وبعد حسابه بلغت نسبته 0.854 وتعتبر مقبولة وتعبر عن ثبات الاستبيان .

#### الجدول رقم ( 11 ) :معامل ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد الأسئلة
0.854	35

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مخرجات spss

## (2) الأساليب الإحصائية المستخدمة :

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات ، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي عن طريق الاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSSv25 لاستخراج النتائج الإحصائية المطلوبة ، وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة ، وتحليل علاقات ارتباط بينها باستعمال الأساليب التالية :

- ❖ التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية لوصف خصائص مفردات العينة وتحديد نسب إجاباتهم .
- ❖ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ، لمعرفة درجة استجابات مفردات العينة لعبارات الاستبيان.
- ❖ معامل ارتباط ألفا كرونباخ لقياس درجة ثبات أداة الدراسة .
- ❖ معامل التحديد لقياس درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع

المطلب الثاني : النتائج والمناقشة .

### 1 عرض نتائج الدراسة :

#### 1.1 عرض وتحليل بيانات محور الحوافز المادية والمعنوية :

يضم محور الحوافز المادية والمعنوية على بعدين أساسيين ، يتمثلان في بعد الحوافز المادية ، وبعد الحوافز المعنوية وكانت النتائج كما يلي :

#### • بعد الحوافز المادية:

الجدول رقم (12) : استجابات أفراد العينة لبعد الحوافز المادية

الرقم	العبارة	استجابة أفراد العينة (التكرار/النسبة المئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1	بعد الحوافز المادية الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول.	10	9	2	6	3	2.43	1.406	ضعيفة
		%33.3	%30.0	%6.7	%20.0	%10.0			
2	تمنح المؤسسة زيادة في أجور للعاملين ذوي الأداء الال المتميز.	11	10	1	8	0	2.20	1.215	ضعيفة
		%36.7	33.3	%3.3	%26.7	%0			
3	تقدم المؤسسة مكافآت تحفز العاملين على انجاز العمل بكفاءة .	11	9	5	4	1	2.17	1.177	ضعيفة
		%36.7	%30.0	%16.7	%13.3	%3.3			
4	تقدم المؤسسة مكافآت على العمل العمل الإضافي.	10	11	1	7	1	2.27	1.258	ضعيفة
		%33.3	%36.7	%3.3	%23.3	%3.3			
5	هناك ارتباط واضح بين مكافأة المر دودية وأداء العامل.	6	12	6	6	0	2.40	1.037	ضعيفة
		%20	%40	%20	%20	%0			

ضعيفة	1.404	2.40	1	10	1	6	12	تشجع المؤسسة العاملين على تطوير أنفسهم والإقبال على الدورات التدريبية وتكوينية.	6
			%3.3	%33.3	%3.3	%20	%40		
ضعيفة	1.279	2.13	1	5	5	5	14	تتبع المؤسسة نظاما عادلا في العلاوات الدورية .	7
			%3.3	%16.7	%16.7	%16.7	%46.7		
ضعيفة	0.104	2.28	استجابة العينة لبعده الحوافز المادية						

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات ال SPSS.

يظهر الجدول أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بالحوافز المادية يبلغ 2.28 بانحراف معياري قدره 0.104 وهذا بدرجة استجابة ضعيفة، وقد جاءت النتائج كما يلي :

بالنسبة لكل من العبارات 1،2،3،4،5،6،7 سجلت درجة استجابة ضعيفة بمتوسط حسابي يتراوح ما بين 2.13 و2.43، وبانحراف معياري يتراوح ما بين 1.037 و1.279 ، وهذا يدل على ميل المبحوثين إلى رفض محتوى العبارات .

بعد الحوافز المعنوية : الجدول رقم ( 13 ) : استجابات أفراد العينة لبعء الحوافز المعنوية

درجة استجابة	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابة الأفراد العينة ( التكرار/النسبة المئوية)					العبارات	لرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
ضعيفة	1.133	2.40	0	7	6	9	8	تأخذ المؤسسة بآراء عمال واقتراحاتهم ويتم إشراكهم في اتخاذ القرارات .	
			%0	%23.3	%20.0	%30	%26.7		
ضعيفة	1.279	2.53	1	9	3	9	8	يكون نظام الترقية على أساس الكفاءة والأداء الجيد .	
			%3.3	%30.0	10.0%	%30.0	%26.7		
مرتفعة	0.988	3.70	3	21	2	2	2	توفر المؤسسة برامج سلامة وأمان متصلة ببيئة العمل .	
			%10.0	%70.0	%6.7	%6.7	%6.7		
ضعيفة	1.098	2.37	0	7	4	12	7	تقدم الشركة شهادات التقدير للمستحقين لتشجيع العاملين على العمل بكفاءة .	
			%0	%23.3	%13.3	%40.0	%23.3		
متوسطة	1.029	3.10	0	15	5	8	2	يشعر العاملون في المؤسسة بالاستقرار الأمان الوظيفي .	5
			%0	%50.0	%16.7	%26.7	%6.7		

متوسطة	1.224	2.87	2	11	1	13	3	تقدم المؤسسة لعمالها مساعدات مالية في أوقات الضرورة مثل المرض ، الزواج ، الوفاة	6	
			%6.7	%36.7	%3.3	%43.3	%10.0			
مرتفعة	0.850	3.97	6	20	2	1	1	تقدم المؤسسة الرعاية الطبية لعمالها .	7	
			%20.0	%66.7	%6.7	%3.3	%3.3			
مرتفعة	0.971	3.43	1	18	6	3	2	تقدم المؤسسة تعويضا للعاملين الذين تعرضوا لإصابات عمل .	8	
			%3.3	%60.0	%20.0	%10.0	%6.7			
متوسطة	0.144	3.04	استجابة العينة لبعده الحوافز المعنوية.							

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات ال SPSS.

يظهر الجدول أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد المتعلق بالحوافز المعنوية يبلغ 3.04 بانحراف معياري قدره 0.144 وهذا بدرجة استجابة متوسطة، وقد جاءت النتائج كما يلي:

بالنسبة لكل من العبارات 3 و7 و8 ، فقد كانت درجة استجابة مرتفعة ، بمتوسط حسابي يتراوح ما بين 3.70 و 3.97 و 3.43 ، وانحراف معياري يتراوح ما بين 0.988 و 0.850 و 0.971 ، وهذا يظهر ميل المبحوثين إلى قبول محتوى العبارات .

بالنسبة لكل من العبارتين 5 و6 فقد كانت درجة استجابة متوسطة ، بمتوسط حسابي يتراوح ما بين 3.10 و 2.87 وانحراف معياري يتراوح ما بين 1.029 و 1.224 ، وهذا يظهر ميل المبحوثين إلى قبول محتوى العبارتين .

بالنسبة لكل من العبارات 1 و2 و4 فقد كانت درجة استجابة ضعيفة ،بمتوسط حسابي يتراوح ما بين 2.40 و2.53 و2.37 ،وانحراف معياري يتراوح ما بين 1.133 و1.279 و1.098 ،وهذا يدل على ميل المبحوثين إلى رفض محتوى العبارة .

2.1 عرض وتحليل بيانات محور الولاء التنظيمي :

الجدول (14): استجابات أفراد العينة لمحور الولاء التنظيمي

درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابة أفراد العينة ( التكرار/النسبة المئوية)					العبارات	ا لرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
متوسطة	1.083	3.00	0	15	2	1	2	العمل بهذه المؤسسة يشعرني بالراحة .	1
			%0	%50.0	%6.7	%36.7	%6.7		
متوسطة	1.165	2.77	2	7	7	10	4	أرغب البقاء في هذه المؤسسة طيلة حياتي المهنية	2
			%6.7	%23.3	%23.3	%33.3	%13.3		
متوسطة	0.980	3.07	0	12	11	4	3	أعتبر مشاكل المؤسسة جزء من مشاكلي الشخصية .	3
			%0	%40	%36.7	%13.3	%10.0		
متوسطة	1.050	3.00	2	8	10	8	2	أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذه المؤسسة .	4
			%6.7	%26.7	%3.33	%26.7	%6.7		
متوسطة	0.961	3.20	1	13	8	7	1	أنا دائم استعداد لبذل أكثر مما هو مطلوب مني من جهد في سبيل البقاء في هذه المؤسسة .	5
			%3.3	%43.3	%26.7	%23.3	%3.3		



مرتفعة	0.971	3.43	2	16	6	5	1	أشعر بالارتباط للمؤسسة التي أعمل بها .	6
			%6.7	%53.3	%20.0	%16.7	%3.3		
ضعيفة	1.003	2.40	0	4	11	8	7	الخدمات والمزايا التي تقدمها هذه المؤسسة تحفزني لتقديم أداء جيد .	7
			%0	%13.3	%36.7	%26.7	%23.3		
مرتفعة	0.898	3.57	2	18	6	3	1	هذه المؤسسة تستحق الإخلاص مني.	8
			%6.7	%60.0	%20.0	%10.0	%3.3		
مرتفعة	0.944	3.73	4	18	6	0	2	الأقدمية تجعلني أشعر بالولاء للمؤسسة	9
			%13.3	%60.0	%20.0	%0	%6.7		
مرتفعة	0.758	3.67	1	21	6	1	1	أنا على استعداد لبذل جهد أكبر من المتوقع ، كي أساعد على نجاح المؤسسة وتطورها.	10
			%3.3	%70	%20	%3.3	%3.3		
مرتفعة	0.928	3.63	3	18	5	3	1	علاقتي الاجتماعية في المؤسسة تجعلني ألتزم بالاستمرار في العمل .	11
			%10.0	%60.0	%16.7	%10.0	%3.3		
مرتفعة جدا	0.479	4.33	10	20	0	0	0	أحافظ على ممتلكات المؤسسة التي أعمل فيها كمحافظتي على ممتلكاتي الشخصية .	12
			%33.3	%66.7	%0	%0	%0		

متوسطة	0.167	3.31	استجابات العينة لمحور الولاء التنظيمي
--------	-------	------	---------------------------------------

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات الSPSS

يظهر الجدول أن المتوسط العام لفقرات هذا المحور المتعلق بالولاء التنظيمي بلغ 3.31 بانحراف معياري قدره 0.167 وهذا بدرجة استجابة متوسطة ، وقد جاءت النتائج كما يلي :

بالنسبة للعبارات التي عبرت عن الولاء التنظيمي، والمتمثلة في كل من العبارات 6، 8، 9، 10، 11، ، فقد كانت استجابة المبحوثين مرتفعة بمتوسط حسابي يتراوح ما بين 3.43 و3.73 و بانحراف معياري قيمته ما بين 0.971 ، 0.758 وهذا يدل على ميل المبحوثين إلى قبول محتوى العبارات .

بالنسبة للعبارة رقم 12 ، فقد سجلت درجة استجابة مرتفعة ، بمتوسط حسابي قدره 4.33 وانحراف معياري قدره ب 0.479 وهذا يدل على ميل المبحوثين إلى قبول محتوى العبارة .

بالنسبة للعبارات، 3، 4، 5، 1، 2، فقد كانت استجابة المبحوثين متوسطة بمتوسط حسابي ما بين 2.77 و 3.20 و بانحراف معياري قيمته ما بين 0.961 و 1.165 وهذا يدل على ميل المبحوثين إلى قبول محتوى العبارات .

أما بالنسبة للعبارة رقم 7 فقد سجلت درجة استجابة منخفضة ، بمتوسط حسابي قدره 2.40 و انحراف معياري قدر ب 1.003 وهذا يدل على ميل المبحوثين إلى رفض محتوى العبارة .

اختبار الفرضيات :

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين ،متغير مستقل وهو الحوافز المادية والمعنوية ومتغير تابع وهو الولاء التنظيمي وبالتالي يمكن تمثيل بالمعادلة التالية :  $Y=f(x)$  حيث أن

الولاء التنظيمي  $y$ : يمثل المتغير التابع .

الحوافز المادية والمعنوية  $X$ : المتغير المستقل .

بما أن حجم العينة  $N=30$  فيمكننا اعتبار أن توزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي ، ومنه فيمكن إجراء الاختبارات التالية :

1.2 دراسة وتحليل الفرضية الرئيسية :

تتمثل الفرضية العدمية والفرضية البديلة فيما يلي :

$H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التحفيز والولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05 .

$H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التحفيز والولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05 .

الجدول ( 15 ) :يوضح تحليل التباين الأحادي والانحدار الخطي بين التحفيز والولاء التنظيمي

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,190	,678		1,756	,090
		,012	,110	,019	,109	,914
		,592	,181	,561	3,263	,003

a. Variable dépendante :

المصدر : مخرجات ال SPSS

2. تحليل التباين الأحادي :

تظهر نتائج التباين الأحادي أن مستوى الدلالة معنوي عند درجة الحرية 29 المبينة في الجدول ANOVA، حيث أن مستوى الدلالة Sig أصغر من مستوى المعنوية 0.05 ، وعليه نقول أنه توجد دلالة معنوية للنموذج ،ومنه فانه توجد علاقة مابين التحفيز والولاء التنظيمي.

الجدول (16): يوضح تحليل معامل الارتباط بين التحفيز والولاء التنظيمي

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,568 <sup>a</sup>	,323	,272	,766

Prédicateurs : (Constante), .a

المصدر: مخرجات الSPSS

❖ دراسة طبيعة العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي ، وحجم تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع:

من خلال الجدول أعلاه ، يتضح لنا أن العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين هي علاقة ارتباطيه إيجابية ، حيث بلغ معامل الارتباط  $R = 0.568$  ، كما يتضح أن معامل التحديد الكلي لدراسة بلغت قيمته  $R = 0.323$  ، أي أن ارتفاع مستوى الولاء بنسبة 32.3% يفسره التحفيز، وتبقى نسبة 67.7% تقسرها نسبة متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة .

❖ تحليل الانحدار الخطي البسيط بين التحفيز والولاء التنظيمي:

من خلال جدول ANOVA و الجدولين السابقين 15 و 16 ، يتبين لنا أن قيمة  $Sig=0.05$  وهي تساوي مستوى المعنوية المعتمد 0.05 . كما يتضح أن معاملات المعادلة إيجابية ، حيث بلغ معامل الانحدار B للتحفيز 0.592 ومنه فانه كلما تغير التحفيز ( المتغير المستقل) بوحدة واحدة ،تؤدي إلى التغير في مستوى الولاء التنظيمي بقيمة 0.592 ،ومنه يمكن القول أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية إيجابي لتحفيز على الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05 ، ويمكن توضيحه من خلال معادلة الانحدار التالية:

$$Y = 0.1190X + 592 \text{ ( التحفيز )}$$

ومنه ،فانه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

دراسة وتحليل الفرضية الجزئية الأولى:

تتمثل الفرضية العدمية والفرضية البديلة فيما يلي :

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05 .

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05 .

الجدول رقم (17): يوضح تحليل التباين الأحادي والانحدار الخطي البسيط بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي

Modèle	Coefficients				
	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	3,167	0,418		7,567	0,000
(Constante)	0,167	0,160	,193	1,039	0,308

SPSS a. Variable dépendante: مخرجات الـ

#### ❖ تحليل التباين الأحادي :

تظهر نتائج التباين الأحادي أن مستوى الدلالة عند معنوي عند درجة الحرية المبينة في الجدول ANOVA، حيث أن مستوى الدلالة Sig أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وعليه نقول إنه لا توجد دلالة معنوية للنموذج، ومنه فانه لا توجد علاقة ما بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي . وبالتالي ، فانه يتم قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة .

3.2 دراسة وتحليل الفرضية الجزئية الثانية :

**H0** : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05.

**H1** : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم ( 18 ) : يوضح تحليل التباين الأحادي والانحدار الخطي البسيط بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي .

		Coefficients				
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,592	0,532		2,995	0,006
		0,534	0,139	0,587	3,839	0,001

a. Variable dépendante

المصدر : مخرجات الـ SPSS

❖ تحليل التباين الأحادي :

تظهر النتائج التباين الأحادي أن مستوى الدلالة معنوي عند درجة الحرية المبينة في الجدول، حيث أن مستوى الدلالة sig أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وعليه نقول إن هناك دلالة معنوية للنموذج

الجدول رقم (19) : يوضح تحليل معامل الارتباط بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,587 <sup>a</sup>	0,345	0,321	0,739

a. Prédicateurs : (Constante),

المصدر: مخرجات الـ SPSS: مخرجات الـ SPSS

❖ دراسة العلاقة بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي ، وحجم تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع:

من خلال الجدول أعلاه ، يتضح لنا أن العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين هي علاقة ارتباطية إيجابية ، حيث بلغ معامل الارتباط  $R=0.587$  ، كما أن معامل التحديد الكلي لدراسة بلغت قيمته  $R=0.345$  أي أن ارتفاع مستوى الولاء بنسبة 34.5% يفسره التحفيز، وتبقى نسبة 65.5% تفسرها نسبة المتغيرات الأخرى لم تشملها الدراسة .

❖ تحليل الانحدار الخطي البسيط بين التحفيز والولاء التنظيمي :

من خلال الجدولين السابقين 18 و 19، يتبين لنا أن قيمة  $sig=0.001$  وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 ، كما يتضح أن معاملات المعادلة إيجابية ، حيث بلغ معامل الانحدار B للحوافز المعنوية 0.53 ومنه كلما تغيرت الحوافز المعنوية ( المتغير المستقل) بوحدة واحدة تؤدي إلى التغير في مستوى الولاء التنظيمي بقيمة 0.53 ومنه يمكن القول أن هناك ذو دلالة إحصائية إيجابية بين الحوافز المعنوية على الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05 ويمكن توضيحه من خلال معادلة الانحدار التالية:

$$Y=1.592 +0.001(\text{الحوافز المعنوية})$$

ومنه ،فانه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة .

## مناقشة نتائج الدراسة :

أسفرت هذه الدراسة الميدانية على عدة نتائج ، سنحاول مناقشتها وتحليلها فيما يلي :

1 فيما يخص استجابات العينة الدراسة لعبارات محور أنواع الحوافز ، أظهرت النتائج أن المؤسسة تميل للاهتمام الحوافز المعنوية أكثر من الحوافز المادية ، أي أن المؤسسة تركز على الجانب المعنوي للعامل .

2 فيما يخص استجابات عينة الدراسة لعبارات محور الولاء التنظيمي ، أظهرت النتائج على قبول أفراد العينة وتأكيدهم على أن الحوافز المعنوية تزيد من ولائهم للمؤسسة .

3 نصت الفرضية الرئيسية على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية مابين التحفيز والولاء التنظيمي لعمال الديوان الوطني للتطهير لولاية عين تموشنت ، أظهرت النتائج على أنه توجد علاقة طردية إيجابية بين المتغيرين، أي أن التحفيز له تأثير على ارتفاع نسبة الولاء التنظيمي للعاملين ، غير أنه تأثير ضئيل ، لأن الديوان محل الدراسة هو عبارة عن مؤسسة عمومية وهذا ما أكدته استجابات عينة الدراسة ، واختبارات الفرضية الجزئية كون أن المؤسسة تهتم على الجانب المعنوي للعمال .



## خلاصة الفصل

تضمن هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة التي قمنا بها على مستوى الديوان الوطني للتطهير لعين تموشنت، والتي كان الهدف منها معرفة مدى تأثير التحفيز على الولاء التنظيمي لعمال الديوان .

وبعد معالجة البيانات والمعلومات المحصل عليها عن طريق الاستبيان ، خلصت هذه الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والولاء التنظيمي في الديوان محل الدراسة ، وأن المؤسسة تهتم بالحوافز المعنوية للعمال أكثر من الحوافز المادية ، وهذا من خلال تحليل استجابات العينة المدروسة .

خاتمة عامة

من خلال هذا البحث ، درسنا أهمية الحوافز بأشكالها المختلفة وتأثيرها على الولاء التنظيمي فقد تبين لنا أن العنصر البشري مما يتميز به من موهبة ورغبة في العمل ،يعتبر أهم مورد حيوي ومحوري تمتلكه المؤسسة مما أدى إلى تزايد إعراف المؤسسات في الوقت الحالي بأهمية إمتلاك قاعدة عمالية تنسم بالدافعية والحماس في تحقيق أعلى مستويات الأداء،وكذا المحافظة على مواردها البشرية بطريقة فعالة ، وكل هذا لن يتحقق إلا من خلال الحوافز إذتتمثل في توفير الإمكانيات والظروف والإجراءات اللازمة من قبل المؤسسة مما تدفعهم للعمل كما ونوعا،لتعرف على أسباب التي تحكم سلوك البشر وتصرفاتهم في العمل وإستنباط الأساليب التي تضبط من خلالها الرضا والولاء التنظيمي وصولا إلى تحقيق المزيد من الأداء الجيد والأهداف المرغوبة.

وقد تبين لنا من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها على مستوى وحدة الديوان الوطني للتطهيرعين تيموشنت على العاملين بها والتي شملت مختلف مستويات في العديد من الأقسام والمصالح ، بحيث أظهرت الدراسة أن كل أنواع الحوافز التي يمكن للمؤسسة أن تستعملها لتحرك دوافع الأفراد والأساليب المتبعة في منحها وفعاليتها يمكن أن تبنيها خلال التعرف على حاجات العاملين لديها ومحاولة إشباعها والتي تؤخذ على شكل حوافز معنوية بدرجة أولى وأرقى وأساسية وحوافز مادية بإعتبارها ثانوية ومساعدة بالرغم من أنها أكثر إنتشارا وإستخداما من طرف المؤسسات وبالتالي أن الحوافز المعنوية هي محرك هام لرفع كفاءة الأداء التنظيمي،كما أنها جوهر عملية الإنتاج بتفاعل عاملين أساسيين هما :القدرة على العمل وتوليد الرغبة لدى العامل لبذل أقصى الجهود وينتج عنها شعور بالإنتماء والولاء نحو عملهم، فالمؤسسة الناجحة هي القادرة على تحديد ومعرفة نوع الحوافز الممكن تقديمها وذلك من أجل تعديل سلوك العاملين ودفعهم نحو أداء أفضل لتحقيق أهدافها المسطرة .

إنطلاقا من نتائج الدراسة التطبيقية يمكن القول أن الفرضيات المقترحة صحيحة بحيث أن المؤسسة لها أسلوب متميز في تقييم أداء العاملين بحيث أن التحفيز يفجر الطاقات الإنتاجية ،وأن كلما كان الفرد راضيا ومخلصا في عمله كلما زاد عطاء وجهد للمؤسسة.

❖ نتائج الدراسة :

**النتائج النظرية:**

- التحفيز وسيلة هامة لمعرفة الكيفية التي بها إشباع حاجات العاملين وسيكون فعلا أثر إيجابي في تحقيق الولاء التنظيمي، الذي من شأنه توفير عمل ملائم يساعد على الأداء الجيد للمؤسسة.
- الولاء التنظيمي مفتاحا أساسيا ومهما لتحديد مدى إنسجام الأفراد مع المؤسسة وذلك من خلال الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل .
- هناك علاقة طردية قوية بين التحفيز وكفاءة الأداء والإنتاج التي تعتمد عليها المؤسسة من خلال التحفيز المعنوي وذلك لتشجيع وتعديل سلوك العاملين وزيادة إنتاجهم لتحقيق الفعالية.

**النتائج التطبيقية:**

- راحة العمال بجميع أشكالها تزيد من قدرة العامل في زيادة مجهوده في الأداء.
- توفر مؤسسة (ONA) لعين تيموشنت ظروف عمل مرضية ووسائل لحماية من الأخطار.
- كلما زاد التحفيز بشتى أنواعه وخاصة معنوية للمؤسسة كلما ارتفع الأداء.
- التحفيز في مؤسسة (ONA) متنوعة منها السلبية، الإيجابية، المادية، المعنوية .

❖ الإقتراحات والتوصيات :

- تقدير الأعمال المتميزة وإنجازات الآخرين .
- فتح مجال للعاملين بالمشاركة في إتخاذ القرارات وتشجيعهم على الأفكار الجديدة .
- إهتمام الإدارة بإنشغالات ومطالب العاملين بالمؤسسة من خلال فتح الإتصال في كل الإتجاهات للتقرب منهم وإشعارهم بالأمن والإستقرار .
- التخلي عن العلاقات الشخصية، الوساطة والمحسوبية في منح الحوافز.
- الإستفادة من الخبراء الكبار في المؤسسة للقضاء على الملل والروتين في مكان العمل عن طريق تدوير مناصب وإثراء المهام .
- تشجيع ثقافة التعاون والعمل الجماعي وتعزيز مفهوم الولاء والانتماء إتجاه المؤسسة .
- إعطاء الفرص للعاملين للتطوير من خلال الترقيات .

# قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. القرآن الكريم ،سورة التوبة ، الآية 71 .
2. بن عنتر عبد الرحمان ،إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والأسس .الأبعاد .الإستراتيجية)،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان ،الأردن ،سنة 2010.
3. خلف سليمان الراشدة ، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي ، دار الراية للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ،2007.
4. عبد الله العزاوي ، الوظائف الإستراتيجية في الإدارة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان،الأردن ،2013.
5. علافي ، مدني عبد القادر ، إدارة الموارد البشرية (المنهج الحديث في إدارة الأفراد) ،دار زهر للطباعة والنشر والتوزيع ، طبعة الثانية ،جدة ، 2007.
6. علي سلمي ،إدارة الموارد البشرية ،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ،مصر ، 1998.
7. محمد سرور الحريري،الإدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ،الأردن ،عمان ، 2012.
8. محمد الفاتح محمود بشير المغربي ،السلوك التنظيمي ،دار الجنان للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، عمان ،2016.
9. موسى خليل ،الإدارة المعاصرة المبادئ - الوظائف - الممارسة ،مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ،بيروت ، لبنان ،2005.
10. ناصر دادي عدون إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2003 .
11. يزن تيم ، إدارة الموارد البشرية أساليب الإدارة الحديثة ، الأجيال للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ،2006.

ثانيا : الرسائل ومذكرات

1. شريف محمد ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي ،ماجستير علم النفس كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود ،قسنطينة ، 2009/2008.
2. مكود وهيبة ،التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمات ، مذكرة ماجي ستر في إدارة الأعمال ،جامعة أمحمد بوقره ،بومرداس ، الجزائر ، 2006 .
3. مزورا منوية ،أثر الحوافز على الولاء التنظيمي ، مذكرة ماجستير ، إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقره، بومرداس ،2013/2012.
4. محمد صلاح الدين أنو العلا ، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي ، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال ، كلية التجارة، جامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ،2009.
5. مالكي محمد أمين ، العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي ، مذكرة ماجستير ،إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد لميت دباغين ، سطيف ،2016/2015.
6. نهى عطايا ،الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المنهني، أطروحة دكتوراة في علم النفس ،جامعة دمشق ،سوريا،2016/2015 .

ثالثا : مجلات

1. سليمان الفارس ، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ،المجلد السابع والعشرين ، العدد الأول 2011.

الملاحق





المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت  
معهد العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



قسم : علوم التسيير

تخصص : إدارة الموارد البشرية

## استبيان

أخي العامل / أختي العاملة تحية طيبة .

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر (في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية ) تحت عنوان " أثر التحفيز على الولاء التنظيمي في مؤسسة (ONA) .تضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من العبارات التي نرجو من سيادتكم أن الإجابة عليها بكل صدق و موضوعية وذلك بوضع إشارة (X) أمام كل عبارة مع العلم أن المعلومات المقدمة سيتم المحافظة عليها بكل سرية و تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

مع خالص تحياتنا لكم بمزيد من الشكر والاحترام .

الجزء الأول :البيانات الشخصية :

النوع :  ذكر  أنثى

السن :  أقل من 30 سنة  بين 30 - 40 سنة

بين 41 -50 سنة  51 فأكثر

المؤهل العلمي :  الثانوي أو أقل  مستوى الجامعي

دراسات عليا  شهادات أخرى

الخبرة: أقل من 10 سنوات  من 10-15 سنة

16 من -20 سنة  20 فأكثر

المركز الوظيفي: ايطار سامي  عامل إداري  عامل تنفيذي

تقدم المؤسسة حوافز لعمالها: نعم  لا

أنواع الحوافز المقدمة: حوافز مادية  حوافز معنوية

سبق لك وإن تحصلت على تحفيز: نعم  لا

#### الجزء الثاني: الحوافز المادية والمعنوية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>الحوافز المادية</b>						
1	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول .					
2	تمنح المؤسسة زيادة في الأجور للعاملين ذوي الأداء المتميز .					

					تقدم المؤسسة مكافآت تحفز العاملين على إنجاز العمل بكفاءة .	3
					تقدم المؤسسة مكافآت على العمل الإضافي.	4
					هناك ارتباط واضح بين مكافأة المرد ودية وأداء العامل.	5
					تشجع المؤسسة العاملين على تطوير أنفسهم والإقبال على الدورات تدريبية وتكوينية.	6
					تتبع المؤسسة نظاما عادلا في العلاوات الدورية .	7
<b>الحوافز المعنوية</b>						
					تأخذ المؤسسة بآراء عمالها واقتراحاتهم ويتم إشراكهم في اتخاذ القرارات	1
					يكون نظام الترقية على أساس الكفاءة والأداء الجيد .	2
					توفر المؤسسة برامج سلامة وأمان متصلة ببيئة العمل .	3
					تقدم الشركة شهادات التقدير للمستحقين لتشجيع العاملين على العمل بكفاءة.	4
					يشعر العاملون في المؤسسة بالاستقرار الأمان الوظيفي.	5
					تقدم المؤسسة لعمالها مساعدات مالية في أوقات الضرورة مثل المرض، الزواج، الوفاة .	6

					تقدم المؤسسة الرعاية الطبية لعمالها .	7
					تقدم المؤسسة تعويضا للعاملين الذين تعرضوا لإصابات عمل.	8

### الجزء الثالث: الولاء التنظيمي :

لرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	العمل بهذه المؤسسة يشعرنى بالراحة .					
	أرغب البقاء في هذه المؤسسة طيلة حياتي المهنية.					
	أعتبر مشاكل المؤسسة جزء من مشاكلي الشخصية.					
	أشعر بالفخر و الاعتزاز عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذه المؤسسة.					
	أنا دائم استعداد لبذل أكثر مما هو مطلوب مني من جهد في سبيل البقاء في هذه المؤسسة .					
	أشعر بالارتباط للمؤسسة التي أعمل بها.					
	الخدمات والمزايا التي تقدمها هذه المؤسسة تحفزني لتقديم أداء جيد .					

					هذه المؤسسة تستحق الإخلاص مني .	
					الأقدمية تجعلني أشعر بالولاء للمؤسسة .	
					أنا على استعداد لبذل جهد أكبر من المتوقع، كي أساعد على نجاح المؤسسة وتطورها .	0
					علاقتي الاجتماعية في المؤسسة تجعلني ألتزم بالاستمرار في العمل .	1
					أحافظ على ممتلكات المؤسسة التي أعمل فيها كمحافظتي على ممتلكاتي الشخصية.	2

## المخلص :

أصبحت المؤسسات تولي أعمالها بواسطة المورد البشري ، وذلك لتنفيذ أهدافها على المدى القريب والبعيد ولكي تحقق الهدف المراد الوصول إليه فلا بد من إيجاد المورد القادر على إيصال الهدف والمؤسسة تقوم برد الجميل إذا ما تم تهيئة المحيط المناسب للعمل والاهتمام به وتحفيزه ،فالتحفيز يعتبر عملية منظمة بيد الإدارة بهدف المحافظة على استمرارية الفرد وتشجيعه في عمله،ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز بشتى أنواعها المادية والمعنوية فهي تلعب دورا كبيرا في التأثير على أداء العاملين باعتبارها من أهم المتغيرات المستقلة الإيجابية في الدافعية للعمل،بحيث الكفاءة تتوقف على عنصرين أساسيين:القدرة على العمل تتمثل في مهارات ومعارف وأما الرغبة فتتمثل في التشجيع الذي يدفع سلوك الفرد في زيادة أدائه ، بحيث عملية تقييم الأداء من الوظائف الأساسية في المؤسسة بحيث تهدف من خلالها إلى الحكم على أداء مواردها البشرية ومن ثم على أداءها العام،أن كل إدارة ناجحة توفر حوافز مناسبة حتى تعطي الفرد صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص وأن ظروف العمل الحسنة تحقق النفع لكل من الفرد والمنظمة،الشيء الذي يمكن العمال بإعطاء فرصة في استخدام قدراتهم الخاصة كما أنهم يشعرون بالرضا والإحساس بالانتماء والولاء مما يجعل اتجاهاتهم في الغالب إيجابية

**الكلمات المفتاحية :الحوافز المادية،الحوافز المعنوية،الأداء،الموارد البشرية،الكفاءة ،الولاء .**

### Summary:

Institutions have become undertaking their work through the human resource ,in order to implement their goals in the short and long term,and in order to achieve the desired goal,it is necessary to find a resource capable of deliverring the goal,and the istitutios will return the favor if the appropriate environment for work is prepared,interested in and motivated,so motivation is an organized process in the hands of the administration with the aim maintaining the continuity of the individual and encouraging him in his work,and perhaps the reason for this is that the incentives of all kinds,both material and moral play a major role in influencing the performance of workers as they are among the most important positive independent variables in motivation to work,so that efficiency depends on two basic elements :the ability to work is represented in skills and knowledge,and either desire is the encouragement that drives the individuls behavior to increase his performance,that so that the performance evalution process is one of the basic functions in the organization so that it aims throught it to judge the performance of its human resources and its general performance, that every successful administration provides suitable incentives in order to give the individual a greater picture of the work in a way in general about his role in particular,and that good working coditions bring benefits to both the individual and the organization which enables workers to give an opportunity to use their capabilities,they also feel satisfaction and a sense of belonging and loyalty which emakes their attitudes mostly positive

**Key words:** material incentives,moral incentives, performance, human resource, efficiency, loyalty .