

جامعة قاصدي مباح ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس أكاديمي

الميدان: العلوم الإجتماعية

الشعبة: علم النفس وعلوم التربية

التخصص: علم النفس عمل والتنظيم

مقدمة من طرف الطالبتان

فاطمة مختارة

سكينة زوزو

بمعون:

التحفيـز وعلاقته بالولاء التنظيمي  
لدى موظفي بلدية النزلة بدائرة تقرت

نوقشت من طرف اللجنة المكونة من:

الأستاذة/ سليمة حمودة..... (جامعة قاصدي مباح ورقلة) مشرفا

الأستاذة/ شهرزاد نوار..... (جامعة قاصدي مباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2013 / 2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته



## الإهداء

إلى روح والدتي الغالية مرحمها الله وإلى والدي حفظه الله

... برا وإجلالا

إلى إخوتي وأخواتي ... احتراماً وتقديراً

إلى الوطن الغالي ... الجزائر

إلى الحبيبة ... فلسطين

إلى كل أحبائي في العالم.

أهدي ثمرة عملي المنواضع

\*فاطمة\*



# السيرة والفتاوى

الحمد لله الذي بنعمته الصالحات والصلاة والسلام على المبعوث بأكمل الرسالات محمد صلى الله عليه  
وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد:

فبحمد الله سبحانه وتعالى ونشكره الذي وفقنا لإتمام هذا البحث بعد أن من علينا بروح الصبر،  
وألبننا ثياب الصحة والعافية، ويشرفنا في هذه المناسبة أن نتقدم بخالص الشكر والتقدير  
والاحترام إلى الأساتذة المشرفين، مجموعة سليمة التي كانت الطريق الموجه والمخير على ما قدمناه من  
توجيهات علمية وعملية قيمة ومساندة مسنمة.

كما نتقدم بالشكر إلى كافة الأساتذة الذين ساهموا بجهد كبير في إثراء هذا البحث.  
وكما لا يفوتنا أن نتقدم بخالص وأرقى عبارات الشكر والعرفان إلى كل أساتذة علم النفس  
عامة وعلم النفس عمل والتنظيم خاصة.

وأخيراً نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى كل من قدم لنا يد العون والمشورة.

فاطمة وسكينة

## فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
أ	إهداء
ب	شكر وتقدير
ج	فهرس الموضوعات
و	فهرس الجداول
ز	فهرس الأشكال
ح	فهرس الملاحق
01	المقدمة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: تقديم موضوع الدراسة</b>	
05	1- إشكالية الدراسة.
07	2- فرضيات الدراسة.
07	3- أهمية الدراسة.
08	4- أهداف الدراسة.
08	5- مجال الدراسة.
09	6- المفاهيم الإجرائية.
09	7- الدراسات السابقة والتعليق عليها.
<b>الفصل الثاني : الحوافز</b>	
16	تمهيد
16	1- تعريف الحوافز
17	2- نظريات الحوافز
19	3- أنواع الحوافز
21	4- أهمية الحوافز
22	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الولاء التنظيمي</b>	
25	تمهيد.
25	1- تعريف الولاء التنظيمي.

26	2- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي وخصائصه.
29	3- مراحل وأهمية الولاء التنظيمي.
31	4- أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه.
35	خلاصة الفصل.
<b>الجانِب المِيداني</b>	
<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية</b>	
38	تمهيـد.
38	1- منهج الدراسة.
39	2- الدراسة الإستطلاعية.
39	3- الدراسة الأساسية.
39	3-1- مجال إجراء الدراسة.
40	3-2- مجتمع البحث.
40	3-3- عينة الدراسة.
42	3-4- أدوات جمع بيانات الدراسة.
50	3-5- الأساليب الإحصائية المستخدمة.
51	خلاصة الفصل.
<b>الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج</b>	
53	تمهيـد.
53	1- عرض وتحليل النتائج.
53	1-1- عرض وتحليل نتيجة الفرضية الأولى.
54	1-2- عرض وتحليل نتيجة الفرضية الثانية.
54	1-3- عرض وتحليل نتيجة الفرضية الثالثة.
56	2- مناقشة النتائج.
56	1-1- مناقشة نتيجة الفرضية الأولى.
57	1-2- مناقشة نتيجة الفرضية الثانية.
58	1-3- مناقشة نتيجة الفرضية الثالثة.

59	الاستنتاج العام
60	الاقتراحات
62	قائمة المراجع
66	الملاحق

## فهرس الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
41	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة للتحفيز والولاء التنظيمي حسب متغير الجنس	جدول رقم 01
42	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة للتحفيز والولاء التنظيمي حسب متغير الأقدمية	جدول رقم 02
46	جدول يوضح صدق المقارنة الطرفية لدلالة الفروق لمقياس الحوافز	جدول رقم 03
47	جدول يوضح قيمة ألفا كرونباخ لمقياس الحوافز.	جدول رقم 04
49	جدول يوضح صدق المقارنة الطرفية لدلالة الفروق لمقياس الولاء التنظيمي	جدول رقم 05
50	جدول يوضح قيمة ألفا كرونباخ لمقياس الولاء التنظيمي.	جدول رقم 06
53	جدول يوضح نتيجة معامل بيرسون بين التحفيز والولاء التنظيمي.	جدول رقم 07
54	جدول يوضح نتيجة اختبار (ت) للفروق حسب متغير الجنس	جدول رقم 08
55	جدول يوضح نتيجة اختبار (ت) للفروق حسب متغير الأقدمية.	جدول رقم 09



## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	شكل يبين عملية التحفيز عند الأفراد.	شكل رقم 01
41	شكل يبين دائرة نسبية لعينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.	شكل رقم 02
42	شكل يبين دائرة نسبية لعينة الدراسة تبعاً لمتغير الأقدمية.	شكل رقم 03

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
66	يوضح استبياني الحوافز والولاء التنظيمي.	ملحق رقم 01
69	يوضح الهيكل التنظيمي لبلدية النزلة.	ملحق رقم 02
70	يوضح قائمة أسماء المحكمين.	ملحق رقم 03
71	يوضح نتائج التكرارات والنسب للخصائص الشخصية لعينة الدراسة.	ملحق رقم 04
72	يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لاستبيان الحوافز .	ملحق رقم 05
73	يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لاستبيان الولاء التنظيمي.	ملحق رقم 06
74	يوضح نتائج ثبات ألفا كرونباخ لإستبياني الحوافز والولاء التنظيمي.	ملحق رقم 07
75	يوضح نتائج العلاقة بين التحفيز والولاء والتنظيمي.	ملحق رقم 08
76	يوضح نتائج الفروق في الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس.	ملحق رقم 09
77	يوضح نتائج الفروق في الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير الأقدمية.	ملحق رقم 10

يا اباي  
يا اباي  
يا اباي  
يا اباي  
يا اباي

## مقدمة:

يعتبر السلوك التنظيمي مجالاً حصباً للبحث والدراسة، وقد تمت دراسة موضوعات السلوك التنظيمي قديماً وحديثاً ونظراً لأهميته وتزايد الحاجة لدى المؤسسات لتحقيق أهدافها وتكريس المنهج الإداري السليم فإن الحاجة لصناعة الأفراد القادرين على النهوض بواقع المؤسسة يتطلب بداية قيام المسؤولين بدورهم في أن يقرأوا بحق الموظفين في جزء من العائد الذي يساهمون في تحقيقه لمنظمتهم، وإلا فإنهم يخبطون ويتراجعون فتقل إنتاجيتهم وتظهر لديهم ظواهر سلبية كالغياب والتمرد، ودوران العمل... الخ، لذا يجب أن تعبر الحوافز المقدمة من طرف المسؤولين عن مدى مساهمتهم في تحقيق عائد للمؤسسة.

فأهمية التحفيز تنبع من اهتمام العنصر البشري وتظهر عندما يبدع في عمله من خلال مكافآت مادية كانت أو معنوية، فقد كانت عمليات التحفيز في الماضي عمليات روتينية فقط لإنجاز العمل دون أن يبدع الإنسان في عمله، ولهذا مع تطور إدارة شؤون الموظفين والاهتمام الكبير الذي لحقه به باعتباره ركيزة أساسية في برامج تسيير الموارد البشرية، فقد تم الاهتمام بالحوافز مثلها مثل الأقسام الأخرى من اختيار وتقييم الوظائف و تخطيط الموارد البشرية وتدريبها، الأمن والسلامة المهنية.

لذلك ينبغي إعطاء موضوع الحوافز المكانة التي يستحقها في عالم العمل و الممارسة الإدارية، وفهم دوره الفعال في دفع الإنجاز، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و بفعالية لما له أهمية في تحقيق الولاء للعاملين في المؤسسات، كما تتضح جلياً أهمية الحوافز في مجال العمل وانعكاسها الإيجابي على الولاء التنظيمي مما ينعكس على إنتاجيتهم وانتمائهم لمنظمتهم، حيث كثر في الآونة الأخيرة الحديث عن حقوق الموظفين وهضمها واستغلالها، وخاصة في دول العالم الثالث وبالأخص في جهاتنا المحلية.

فجاءت دراستنا هذه لتتناول علاقة التحفيز بالولاء التنظيمي لدى موظفي بلدية النزلة بدائرة تقرت ولاية ورقلة، ولقد اتبعنا في دراستنا هذه خمسة فصول منها ثلاث فصول خاصة بالجانب النظري، وفصلين للدراسة الميدانية، بالإضافة إلى استنتاج عام للدراسة وهي على النحو التالي: يتناول الفصل الأول تقديماً لموضوع الدراسة يتضمن إشكالية الدراسة وفرضياتها، وأهميتها، وأهدافها، وحدودها، والتعاريف الإجرائية لمُغیراتها، ثم الدراسات السابقة والتعليق عليها.

أما الفصل الثاني يتناول متغير الحوافز واحتوى على العناصر التالية : تعريف الحوافز، نظريات الحوافز، أنواع الحوافز، وأهمية الحوافز.

ويأتي الفصل الثالث كذلك ليعرض متغير الولاء التنظيمي الذي احتوى على العناصر التالية: تعريف الولاء التنظيمي، النماذج المفسرة للولاء التنظيمي وخصائصه، مراحل وأهمية الولاء التنظيمي ، أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه.

وعن منهج الدراسة، الدراسة الاستطلاعية، الدراسة الأساسية، مجال إجراء الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة ، أدوات جمع بيانات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة كان موضوع الفصل الرابع.

في حين أن الفصل الخامس يقف لعرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها التي تم التوصل إليها، وخلصنا إلى استنتاج عام حول الدراسة، وبعض الاقتراحات.

# الجانب النظري

## الفصل الأول

### تقديم موضوع الدراسة

- 1- تحديد الإشكالية.
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- أهمية الدراسة.
- 4- أهداف الدراسة.
- 5- مجال الدراسة.
- 6- المفاهيم الإجرائية.
- 7- الدراسات السابقة والتعليق عليها.

## 1- تحديد الإشكالية:

تحتل دراسة السلوك التنظيمي في المنظمات مكانة مهمة في علم الإدارة، وينطوي تحت هذا المجال الكثير من الموضوعات التي تدرس السلوكيات المختلفة للعاملين داخل المنظمة، ونظرا لأهمية السلوك التنظيمي، لم تقف دراسة السلوك مجرد الوصف والمعرفة، وإنما تعداها لفهم السلوكيات وتحليلها ومعرفة أسبابها ونتائجها وآثارها، ومن ثم محاولة التحكم فيها وضبطها في حدود تقبلها المنظمات. (هاني بن ناصر الراجحي، 2008، ص 02)

فالمنظمات هي الوسيلة الرئيسية لإشباع وتلبية متطلبات ورغبات الأفراد والمجتمعات، فنجاح أو فشل المنظمات في تلبية حاجات هذه الأخيرة يتوقف لحد كبير في كيفية استغلال جميع عناصر الإنتاج وتسخيرها لتحقيق حاجات المجتمع لاسيما العنصر البشري.

حيث تعتبر الموارد البشرية ممثلة العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة لتحقيق أهدافها، حيث أن أداء الفرد وكفاءته يتوقف على عنصرين أساسيين هما المقدرة على العمل والرغبة فيه، وتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات، أما الرغبة في العمل فتمثلها الحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة. (عقيلي، 1996، ص ص 24، 23).

فالحوافز تثير وتوجه الأفراد العاملين لأداء أعمالهم بشكل أفضل، واعتمادا على هذا، فإن هذه الحوافز تحتل مكانا بارزا في اهتمامات منظمات العمال بشكل عام، وتحتل أسبقيته في تفكير المديرين في المنظمات الفاعلة

(خالد عبد الرحيم الهيتي، 2005، ص 251)

هذا ويعد موضوع الحوافز من الموضوعات المحورية، وحجر الأساس في مجال السلوك التنظيمي، ذلك لأنه يمس صميم وأعماق العامل البشري الذي يمثل الهدف والوسيلة وغاية النتائج حين انجاز مختلف الأعمال. إذ تشير الحوافز إلى مجموعة العوامل والمزايا التي تهيمها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم وبما يحقق أهداف المنظمة أيضا.

(عارف بن ماطل الجريد، 2007، ص 08).



ومن الدراسات التي تناولت أهمية الحوافز بشكل عام مادي أو معنوي نجد (دراسة الدالة 2003) بعنوان "أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض" حيث هدفت هذه الدراسة للتعرف على أكثر الحوافز أهمية من وجهة نظر الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، وكذلك التعرف على مدى توافر الحوافز في المؤسسة، وأيضا ما هو أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للأطباء السعوديين العاملين في المؤسسة (المستشفى)، وكان من أهم النتائج أنه هناك أثر لحوافز المادية ممثلة في الترقيات والعلاوات الفنية والحوافز التشجيعية المتعددة وبدل الانتداب وبدل الترحيل لدى الأطباء، وأكثر الحوافز المعنوية أهمية بين الأطباء في اهتمام الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة والثناء الشفوي وخطابات الشكر والتقدير.

(محمد العكش، 2007، ص72)

ويعد موضوع الولاء التنظيمي مفتاحا أساسيا مهما في تحديد مدى انسجام العمال مع منظماتهم، فإذا كان هناك ولاء نحو المنظمة يتالي سيكون استعداد كاف لتكريس كل الجهود والتفاني في إنجاز المهام والسعي وراء البقاء في المنظمة والاستمرار للعمل بها، أما الولاء التنظيمي المنخفض ستتبعه آثارا سلبية ومكلفة على المنظمة كالتسرب الوظيفي والغياب المتكرر وغيرها. (محمد المخلافي، 2001، ص 186).

ومن الدراسات كذلك التي تناولت الولاء التنظيمي نجد دراسة (محمد صالح الدين أبو العلا، 2009) بعنوان ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي عند المدراء العاملين وزارات الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة، أيضا التعرف على فروق المتوسطات في ضغط العمل، والولاء التنظيمي للعاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، ولقد خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى المدراء بنسبة 82.49%، كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق بين مفردات العينة حول أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية. (محمد صلاح الدين أبو العلا، 2009، ص أ).

- فدراسة الحوافز والولاء التنظيمي في المنظمات اليوم أمر ضروري لفهم طبيعة العلاقة بينهما، ومن ثم إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في الأداء مستقبلاً، ومن هذا المنطلق تبلورت فكرة هذه الدراسة، وقد حصرنا مشكلة الدراسة في البحث عن علاقة التحفيز بالولاء التنظيمي لدى موظفي بلدية النزلة بدائرة تقرت ولاية ورقلة من خلال طرح التساؤلات التالية:
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والولاء التنظيمي لدى موظفي بلدية النزلة بدائرة تقرت ولاية ورقلة ؟
  - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى لتغير الجنس لدى أفراد العينة؟
  - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى لتغير الأقدمية في العمل لدى أفراد العينة ؟

## 2- فرضيات الدراسة:

- وللإجابة عن التساؤلات المطروحة اعتمدنا في هذه الدراسة على الفرضيات التالية:
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والولاء التنظيمي لدى موظفي بلدية النزلة بدائرة تقرت ولاية ورقلة
  - هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى لتغير الجنس لدى أفراد العينة.
  - هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى لتغير الأقدمية في العمل لدى أفراد العينة.

## 3- أهمية الدراسة: يعد التحفيز من أهم النشاطات التي يمارسها المسؤولون وأداة الدافعة الأساسية لكسب ولاء

العاملين وحثهم على تحقيق أهداف المؤسسة (البلدية)، فأهمية الدراسة تتمثل فيما يلي:

### 3-1- الأهمية العلمية (النظرية): من خلال هذه الدراسة نحاول تقديم مساهمة متواضعة في مجال الإدارة العامة

وأبيات الفكر الإداري، حيث تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي ربطت بين التحفيز والولاء التنظيمي في جامعة ورقلة.

### 3-2- الأهمية العملية (التطبيقية):

- تتجلى أهمية الدراسة في كون فوائدها المرتقبة لا تقتصر الاستفادة منها على بلدية النزلة بدائرة تقرت بل كافة المؤسسات العمومية الخدمائية الأخرى لتشابه طبيعة العمل فيما بينها كالدائرة والولاية.
- تكمن الأهمية العملية في النتائج المتوقعة من الدراسة وتوصياتها، وامكانية الاستفادة منها في معرفة العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي.

### 4- أهداف الدراسة: تتجلى أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- التعرف على علاقة التحفيز بالولاء التنظيمي.
- دراسة الفروق في الولاء التنظيمي بين الذكور والإناث.
- دراسة الفروق في الولاء التنظيمي بين الأقدمية في العمل (أقل من 10 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات).

### 5- حدود الدراسة: حددت هذه الدراسة بعدد من المجالات البشرية و الزمنية والمكانية تتمثل في:

- الحدود البشرية: استهدفت الدراسة موظفي بلدية النزلة بدائرة تقرت ولاية ورقلة.
- الحدود الزمنية: جرت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2013/2014.
- الحدود المكانية: أجريت الدراسة ببلدية النزلة بدائرة تقرت ولاية ورقلة.

**6- المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة:****6-1- التعريف الإجرائي للحوافز:**

تعرف الحوافز على أنها كل التسهيلات والخدمات التي تقدمها بلدية النزلة بدائرة تقرت ولاية ورقلة لموظفيها و موظفاتهما التي تؤدي إلى إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وشعورهم بالانتماء بالعمل، وضمان ولائهم واستمراره. وتحدد من خلال الدرجة الكلية التي يتحصل عليها الموظفون ببلدية النزلة من خلال الإجابة عن بنود مقياس التحفيز خلال الموسم الدراسي 2014/2013.

**6-2- التعريف الإجرائي للولاء التنظيمي:**

يعرف الولاء التنظيمي على أنه اندماج الموظفين في بلدية النزلة بدائرة تقرت ولاية ورقلة بأرواحهم وأجسامهم وأفكارهم، كتنبيههم المبادئ والقيم التي تقرها وتعاونهم مع بعض على أداء مختلف الأعمال وبذل بعض الجهود الإضافية والسعي إلى المخاطرة والتفكير الدائم في الإستراتيجيات المستقبلية من أجل اكتسابها سمعة جيدة وسط المؤسسات الأخرى دون انتظار أي مقابل مادي أو معنوي لأنها بمثابة أسرة ثانية له يسعى لحمايتها وضمان ديمومة بقائها واستمرارها. ويحدد من خلال الدرجة الكلية التي يتحصل عليها الموظفون ببلدية النزلة من خلال الإجابة عن بنود مقياس الولاء التنظيمي خلال الموسم الدراسي 2014/2013.

**7- الدراسات السابقة والتعليق عليها:****7-1- الدراسات السابقة:**

يتناول هذا العنصر الدراسات السابقة التي بحثت في موضوع الدراسة من أبعاد وزوايا عديدة، وفي بيئات مختلفة بهدف معرفة آراء ووجهة نظر الباحثين السابقين حول موضوع الدراسة وعقد مقارنة بين نقاط الاختلاف والتوافق والاستفادة من نتائجهم في تدعيم نتائج الدراسة، وعليه سنتناول الدراسات التي تحصلنا عليها، والمتعلقة بالحوافز ثم الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي.

أولاً: الدراسات المتعلقة بالحوافز: نجد منها ما يلي:

أ. دراسة علي عبد الوهاب (1982): قام علي عبد الوهاب بدراسة الحوافز في الأجهزة الحكومية حيث هدفت إلى:

- التعرف على العوامل الوظيفية المؤثرة فيها، وأنواع الحوافز التي يفضلها الأفراد.

- المزايا والمشكلات التي يرونها في الحوافز التي قدمتها لهم الإدارة.

- التعرف على أهم السبل لتحسين نظم الحوافز والحصول منها على النتائج المطلوبة وهي رضا الأفراد وزيادة الكفاءة

الإنتاجية وفعالية الوصول إلى الأهداف، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج هي: - أن الموظفين في عينته محفزون جدا حيث دلت النتائج على أن الصورة العامة هي الرضا عن مجموعة من العوامل الوظيفية الحيوية مثل: أهمية الوظيفة التي يؤديها الموظف، الرواتب وفرص الترقية، جماعة الزملاء، فرص سماع، الاقتراحات.

- أوضحت الدراسة أن شاغلي الوظائف الإشرافية أكثر رضا عن الحوافز الموجودة في العمل من شاغلي الوظائف غير

الإشرافية.

- أن الموظفين بكافة مستوياتهم يهتمون بالعوامل الذاتية والداخلية ويعطون أهمية كبيرة للحوافز المادية. كما توصلت الدراسة إلى أنواع الحوافز التي يطمح الموظف للوصول إليها مثل: زيادة البدلات و الرواتب، أما الحوافز المعنوية مثل: تقدير الجهود، والإبتعاث الدراسي. (عارف بن ماطل الجريد، 2007، ص56).

ب. دراسة القرني (1996): وعنوان أثر الحوافز المادية والمعنوية على إنتاجية ضباط التحقيق في الشرطة وهدفت

الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية في سرعة إنجاز ضباط الشرطة للتحقيق.

وقد توصل الباحث إلى أن المكافآت المادية تؤثر في إنجاز العمل تأثيرا واضحا يدفع الفرد للاجتهاد في العمل فتزداد إنتاجيته،

وإن الحوافز المعنوية (شهادات التقدير وخطابات الشكر تساعد على تحسين الأداء وتجعل الضباط يشعرون بتقدير المسؤولين

لمجهوداتهم، وإن الحوافز المعنوية المتمثلة في الدورات التدريبية لا ترتبط بالإنجاز في مجال التحقيق وأخيرا أوضح أن الحوافز

المعنوية تسهم في زيادة الرضا الوظيفي لدى الضباط أكثر من الحوافز المادية. (عارف بن ماطل الجريد، 2007، ص58)

ج. **دراسة الوايل (2005):** بعنوان: "دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة رأي ضباط الأمن المشاركين في موسم الحج حول نظام الحوافز المطبق حالياً، وتحديد ترتيب أولويات حوافز العمل وفقاً لما يفضله ضباط الأمن، والتعرف على مدى الرضا عن نظام الحوافز المتبع وما هي أهم المعوقات التي تعيق استخدام أنواع الحوافز، والعمل على إيجاد نظام فعال للحوافز يساهم في رفع مستوى الأداء، وكان من أهم النتائج ما يلي:

- لا توجد معايير للحوافز التي يتم إعطاؤها للضباط العاملين، ووجد أن درجة رضا الضباط المشاركين في موسم الحج عالية.
  - أن للحوافز دور كبير في رفع مستوى الأداء، ويعتبر الانتداب أهم حافز يساعد في رفع الأداء.
  - من أهم المعوقات ضعف وجود نظام مستقل للحوافز وعدم إعلان نظام الحوافز، وضعف الحوافز المادية.
- (علاء خليل محمد العكش، 2007، ص72).

د. **دراسة شراب (2007):** بعنوان "تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين لعملهم ببلديات قطاع غزة الكبرى، وذلك من خلال تحليل العلاقات الترابطية بين مجالات الحوافز ومستوى الأداء، واستخدام القدرات والتنافس بين الموظفين والحوافز المفضلة، وضمت عينة الدراسة حوالي 228 موظفاً من درجة رئيس شعبة حتى مدير إدارة من مجتمع الدراسة، ومن أهم ما أظهرت النتائج ما يلي:

- أن تأثير الحوافز المادية على مستوى أداء الموظفين ضعيف، وأثر الحوافز المعنوية متوسط.
- أن تأثير الحوافز المادية والمعنوية ككل على مستوى الأداء متوسط.
- الحوافز المتوفرة لا تشجع الموظفين على التنافس في تحسين الأداء. (علاء خليل محمد العكش، 2004، ص66).

## ثانياً: الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي.

أ. **دراسة الكايد (1999):** قام الكايد بدراسة هدفت إلى تحديد مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الرسمية الأردنية نحو جامعتهم، والكشف عن اتجاهاتهم نحو العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي. أظهرت نتائج الدراسة التي تكونت عينتها من 750 فرد وجود مستوى متوسط من الولاء للجامعة، كما كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس تعزى للجنس لصالح الإناث، وللعمر لصالح فئة 50 سنة فأكثر، وللخبرة لصالح فئة 12 سنة فأكثر، وللجامعة لصالح جامعة العلوم والتكنولوجيا، كما بينت النتائج عدم وجود فروق تعزى للحالة الاجتماعية أو المؤهل العلمي (دكتوراه أم ماجستير). (راتب السعود، سوزان سلطان، 2009، ص 205)

ب. **دراسة بيازيت وهامز و ويزتيز (2004):** "بعنوان دراسات في التحديات المنهجية في التزام النقابات" إذ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وسائل التحديات (أساليب التحديات) من خلال دراسة حول الولاء في الإتحاد. إن المشاكل المنهجية في دراسات الولاء للمنظمات شخصت وعرفت عن طريق بيانات جمعت من 4641 عضو، و 479 ممثل اتحاد في 297 اتحاد محلياً للمعلمين في بنسلفانيا في الو.م.أ، وباستخدام مقياس للولاء مكون من 20 فقرة، وكانت من نتائج الدراسة وجود عامل أسلوب في المستوى الفردي (الأحادي) للتحليل، وعامل الفقرات السلبية، ووجود ثلاث عوامل فرعية وهي: الانتماء للإتحاد، والمسؤولية نحو الإتحاد، والاستعداد للعمل من أجل الإتحاد.

وباستخدام اختبار قياس التباين أظهرت النتائج أن الولاء كان أكثر للأعضاء المصنفين والذين يحتلون مكانة مرموقة (دون المثليين)، وكذلك وجود فروق في الولاء بين الأعضاء القدامى والأعضاء الجدد، ووجود فروق بين الذكور والإناث، وكذلك وجد الباحثون أن الفرضيات الإحصائية لم ترفض عندما حللت درجات الولاء كأفراد دون الاهتمام بطبيعة البيانات التراكمية للمجموعات، بمعنى أن الولاء كمجموعة أعطى نتائج أفضل من الولاء كأفراد.

(بكر علي أحمد حنون، 2009، ص ص 71-72)

ج. **دراسة المشعان (2005):** بعنوان "الولاء التنظيمي وعلاقته بسلوك الاغتراب والمعاناة النفسية." وهدفت إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي والاغتراب والمعاناة النفسية، واتبع البحث المنهج الوصفي في دراسته وقد طبقت

الدراسة على عينة قصدية مكونة من 418 مشاركا ونتج عن الدراسة وجود علاقة سلبية بين الولاء التنظيمي وكل من الاغتراب والمعاناة النفسية، كما أنه لا يوجد علاقة بين الولاء التنظيمي والعمر ومدة الخدمة والمستوى التعليمي، بينما توجد فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في الولاء التنظيمي، حيث نجد أن الذكور أكثر ولاء لمنظمتهم من نظرائهم الإناث.

(بدر محمد الجريسي، 2010، ص ص 105-106)

**د. دراسة لينة حسام المحتسب، مروان سعيد جلعود ( 2007):**هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة ما بين

المتغيرات الديمغرافية والولاء التنظيمي ومدى تأثيره بالمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والعوامل المؤدية إلى تكوينه وزيادته، ولقد

تكون مجتمع الدراسة من 210 موظف وموظفة وعينته مقصودة شملت جميع العاملين في قطاع البنوك في محافظة

الخليل، وقد استخدمت هذه الدراسة أداة قياس (استبانة) مكونة من مجموعة من الأسئلة المغلقة والمتعلقة بمشكلة البحث. وقد

أسفرت نتائج الدراسة عما يأتي نذكر منها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس والولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في الخليل فالعاملون الذكور

أكثر ولاء من الإناث، كما توجد العلاقة في الولاء الأخلاقي، بينما لم تثبت في الولاء العاطفي و الولاء المستمر.

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر والولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في الخليل، وقد

كانت النتائج لصالح فئة 50 سنة فما فوق، وقد تبين أنه كلما زاد عمر الفرد ازداد ولاءه، وقد أثبت ذلك في الولاء العاطفي،

بينما لم يثبت ذلك مع الولاء المستمر والأخلاقي.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الحوافز، وطبيعة العمل والولاء التنظيمي وأبعاده.

(دراسة لينة حسام المحتسب، مروان سعيد جلعود، 2007، ص ص 98-99)



## 2.7. التعليق على الدراسات السابقة:

\* استفدنا من هذه الدراسات في بناء وإثراء الإطار النظري، و كذلك في بناء تصميم الإستبيان فيما يتعلق بعبارات التحفيز.

\* العينات التي تناولتها الدراسات السابقة هي: موظفي الأجهزة الحكومية، ضباط التحقيق في الشرطة، ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج، الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى، أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الرسمية الأردنية، موظفي النقابة، جميع العاملين في قطاع البنوك.

\* من حيث المنهج يلاحظ أن أغلب الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي، وهو ما تتفق معه الدراسة الحالية التي تتبنى نفس المنهج.

\* تتفق الدراسة الحالية مع دراسة شراب(2007) من حيث نوع العينة ألا وهي موظفو البلدية.

\* انطلقت دراسة لينة حسام المحتسب، مروان جلعود (2007) للبحث عن علاقة (الحوافز، وطبيعة العمل)، والولاء التنظيمي وأبعاده وهو ما تتفق معه الدراسة الحالية للبحث عن علاقة التحفيز والولاء التنظيمي.

\* انطلقت كل من دراسة المشعان (2005)، و دراسة بيازيت وهامز و ويزتر (2004) للبحث عن الفروق بين الذكور والإناث في الولاء التنظيمي وهو ما تتفق معه الدراسة الحالية.

\* انطلقت دراسة بيازيت وهامز و ويزتر (2004) للبحث عن الفروق بين الأعضاء القدامى والأعضاء الجدد في الولاء التنظيمي وهو تتفق معه الدراسة الحالية.

## الفصل الثاني

### الحوافز

تمهيد

1- تعريف الحوافز

2- نظريات الحوافز

3- أنواع الحوافز

4- أهمية الحوافز

خلاصة الفصل

تمهيد:

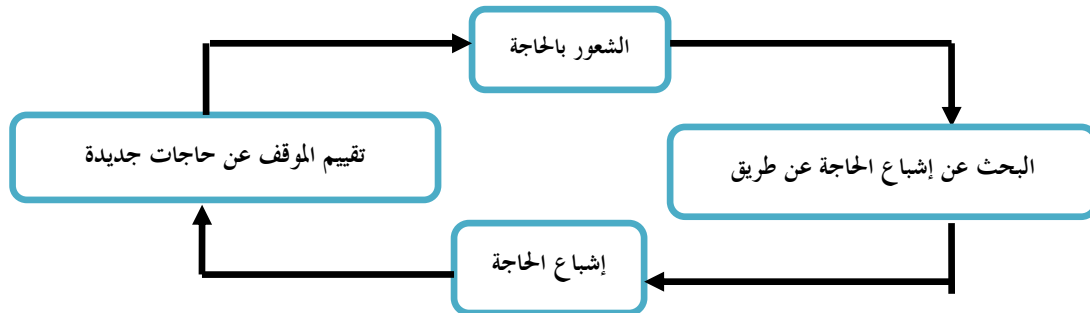
إن مفهوم الحفز أو التحفيز، هو إيجاد الوسائل والأساليب التي من شأنها أن ترفع بالقوى البشرية إلى مزيد من البذل والعطاء وتحسين أدائهم، وهذه الأساليب تحتل مكانا بارزا وتلقى اهتماما بالغاً لدى غالبية منظمات العمل وتأخذ أولوية قصوى في تفكير المدراء في المنظمات، والتحفيز يتم بواسطة أساليب توفرها المنظمة للعاملين سواء كانت مادية أو معنوية تهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية وتحقيق الغاية المطلوبة.

### 1- تعريف الحوافز:

ورد في قاموس لسان العرب (ابن منظور، 1991) أن الحافز في اللغة من حفز، ويقال: حفزه إلى الأمر: حثه عليه، والحفز: الحث والإعجال، ونقول أيضا حفز حفزا حثه وحركه، (تحفز: تهيأ للمضي فيه).  
(المنجد في اللغة والإعلام، 1991)

وفي الاصطلاح فقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الحوافز في الأدب النظري المنشور، وذلك تبعا لاختلاف وتباين منطلقات وجهات نظر الباحثين والعلماء، ومنها تعرف الحوافز على أنها: "عوامل أو وسائل أو أساليب تختارها الإدارات بعناية فائقة من أجل خلق أو توجيه السلوك الإنساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية و يحقق للعاملين حاجاتهم، و دوافعهم المختلفة". ( هادي مشعان الربيع، 2008، ص 201).

وتعرف الحوافز أيضا بأنها مجموعة العوامل و المؤثرات الخارجية التي تثير الفرد و تدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته و رغبته المادية و المعنوية، إذ أنها مثيرات تعمل على دفع الفرد العامل لأداء عمله بما يضمن تحريك القدرات الإنسانية و تحويلها إلى سلوك إنتاجي موجه. ( خالد عبد الرحيم الهيتي، 2005، ص 255)



شكل رقم (01): يبين عملية التحفيز عند الأفراد (عمر محمود غباين، 2009، ص 171)

كما يبحث المنهج الإسلامي على تحفيز الأفراد لإنجاز الأعمال على أفضل وجه ممكن، يعتمد ذلك على نظرية الثواب والعقاب والترغيب والترهيب، فيقول تعالى: " فمن يعمل مثقال ذرة خيرا يره\* ومن يعمل مثقال ذرة شرا يره ". (سورة الزلزلة: الآية 7-8). (بشار يزيد الوليد، 2008، ص143).

## 2 نظريات الحوافز:

شغل موضوع حفز الأفراد الكثير من الباحثين منذ بدأ العمل المنظم في الحياة الاقتصادية، ونظرا لأهميته وفائدته، ولكون عملية التحفيز عملية معقدة سنقوم باستعراض أهم نظريات التي تناولت هذا الموضوع علي النحو التالي:

**1-2- نظرية هرمية الحاجات لماسلو:** تعتبر نظرية أبراهام ماسلو للحاجات من أولى النظريات التي فسرت سلوك الإنسان وكيفية إشباعه. ( صالح مهدي محمد العامري، طاهر محسن منصور الغالي، 2007، ص461)

ولذلك فقد حدد ماسلو خمسة أنواع عامة للحاجات التحفيزية، و مرتبة من الحاجات الأكثر أساسية إلى الأعلى مستوى وهي: الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمان، حاجات الانتماء، حاجة تقدير الذات، و حاجة تحقيق الذات.

( فيصل حسونة، 2008، ص79)

فنظرية الحاجات تفترض بأن عملية التحفيز ( الحوافز ) يجب أن توجه إلى الحاجات غير المشبعة لذا فإن نجاح عملية التحفيز يعتمد على قدرة المنظمة في اكتشاف هذه الحاجات وتوجيه المحضرات لإشباعها.

(بشار يزيد الوليد 2008 ، ص 163)

**2-2- نظرية الدفيو:** صنف "الدفير" حاجات الإنسان إلى ثلاثة مجموعات أساسية وهي:

حاجات الوجود (البقاء)، حاجات الانتماء. بمعنى الحاجات لعلاقات مرضية مع الآخرين، وحاجات النمو و التطور. بمعنى الحاجة بتطوير القدرات الإنسانية والرغبة بللتطور الشخصي. و يرى "الدفير" بأن الحاجات أعلاه تقع في مستوى واحد وعلى خط مستقيم.

واستنادا إلى مداخل "الدفير" فإن عملية التحفيز يجب أن تكون عملية متكاملة من حيث المحتوى و تتفاعل مع جميع

الحاجات الإنسانية بنفس الأهمية. ( بشار يزيد الوليد، 2008، ص166 )

**2-3- نظرية الحاجة إلى الإنجاز:** ارتبطت هذه النظرية بالعالم "مكلياند" الذي درس ثلاثة حاجات لدى الفرد وهي :

الحاجة للإنجاز. بمعنى الرغبة في إنجاز مهام صعبة ، الحصول على مقدار عالي من النجاح. الحاجة للانتماء أي الرغبة لتكوين

علاقات وصدقات وتجنب الصراع ، وأخيرا الحاجة إلى القوة. بمعنى الرغبة في السيطرة على الآخرين وأن يكون مسئولاً عن

الآخرين. وقد وجد بأن المحرك الأساسي لدى الفرد هو الحاجة للإنجاز، إذ أن إشباع هذه الحاجة يقود إلى سلوك مرغوب

أولاً، وأداءً ثانياً. ( بشار يزيد الوليد، 2008، ص163 )

**2-4- نظرية العاملين:** تعود هذه النظرية إلى عام 1959 عندما قام العالم "هرزبرج" بدراسة الخصائص الوظيفية التي

تؤدي إلى رضا العاملين أو عدم رضاهم ، وفي عينة مبحثه من المهندسين والمحاسبين وجد بأن الرضا والدافعية تتأثر بنوعين من

العوامل وهي: \*العوامل الصحية : وهي العوامل التي ترتبط ببيئة العمل داخل المنظمة كالراتب و العلاقات و الإشراف

وظروف العمل و المركز الذي يشغله الفرد، لكونها معطيات أساسية.

\*العوامل الدافعة : وهي العوامل المرتبطة بمحتوى العمل و الصلاحية و المسؤولية التي عند وجودها تدفع نحو الأداء الأفضل

والفرصة للنمو و التطور. ( بشار يزيد الوليد، 2008، ص64 )

**2-5- نظرية التوقع:** تسمى هذه النظرية بنظرية "فروم" الذي وضع مبادئها وتقوم على افتراض أن سلوك الفرد وأدائه

تحكمه عملية مفاضلة بين بدائل القيام بفعل ينعكس بسلوك أو عدم القيام بالفعل، حيث أن دافعية الفرد محكومة بالمنافع

(العوائد) التي يتوقع الحصول عليها من الأداء ودرجة هذا التوقع وفق المعادلة التالية: **الدافع = المنفعة × الاحتمال.**

يلاحظ من محتوى النظرية أن عملية التحفيز لا يمكن أن تنجح إذا لم تركز على الجانب المالي في المحفزات.

(بشار يزيد الوليد، 2008، ص165)

**2-6- نظرية التعزيز:** ارتبطت هذه النظرية بالعالم "سكندر" الذي يعتمد بأن تعديل سلوك الفرد و التحكم به يتم عن طريق

التعزيز الإيجابي، وترى هذه النظرية بأن الفرد العامل يميل على تكرار السلوك المحايد أو السلبي ولا يميل إلى التعزيز السلبي

(العقوبة) كونهما تخفض من الروح المعنوية، و يشترط سكنر لاستخدام هذه النظرية في مجال التحفيز ما يأتي: \*تحديد السلوك المرغوب بدقة، تحديد المكافآت أو الحوافز التي تدعم السلوك المرغوب، جعل الثواب النتيجة المباشرة للسلوك المرغوب، اختيار الأسلوب الأفضل للتعزيز، عدم معاقبة الموظف أمام زملائه، واختبار الموظف العامل بالنواحي التي لم ينجح فيها.

### 3- أنواع الحوافز:

إن الحوافز المستخدمة تختلف من منظمة إلى أخرى ومن موقف لآخر، ومن ثم فهي وسائل لا يمكن تحديدها على سبيل الحصر والتحديد إنما تستخدم كل منظمة من الوسائل والأساليب ما يتوافق مع المواقف، ومع العاملين محل الثواب أو العقاب، فهناك العديد من أنواع الحوافز والمستخدمه في شتى منظمات الأعمال.

### 3-1- الحوافز المادية: تتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من مؤسسة لأخرى، وتمثل هذه الحوافز في الحوافز

النقدية التي تعتبر من أهم أنواع الحوافز خاصة بالنسبة للأفراد في مستوى الإدارة الدنيا في المنشأة، حيث أن الحاجات

الفسيولوجية الأساسية لم تشبع بعد بالكامل، وعليه فإن النقود تعتبر في هذه الحالة دافعا قويا للسلوك الإنساني وذلك لأن

النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريبا. (محمد نجيب شاوش، 2007، ص 209)

ونذكر من أشكال هذه الحوافز ما يأتي:

### 3.1.1. الأجر: تنبع أهمية الأجر كحافز على الإنتاج بأنه يتيح للفرد تحقيق الكثير من الحاجات الأولية والأساسية كالمأكل

والمسكن والملبس، والسياحة، وشراء كل ما تشتهي نفسه كما يمكن عن طريق الأجر استقطاب وجذب العمالة الجيدة للعمل

في المنشأة ورفع الإنتاج عن طريق ربط الأجر بالإنتاجية ، إلا أن هناك وجهتي نظر مختلفتين فيما يتعلق بكون الأجر هو أهم

حافز أم لا، إذا كان يرى أنصار حركة الإدارة العلمية أنه أهم حافز، فإن جماعة حركة العلاقات الإنسانية ترى أن الأجر ليس

هو الحافز الأقوى والأهم، إنما المعاملة الحسنة للعاملين، ودراسة مشاكلهم، والإهتمام بظروف عملهم المادية لها تأثير أقوى من

الأجر، وعلى أي حال يمكن القول أن أهمية أي حافز تنبع من مدى توافقه وتكامله مع الحاجة أو الرغبة التي يشعر بها الفرد،

وارتباطه بالإنتاج مباشرة. (محمد نجيب شاوش، 2007، ص 209)

**2.1.3. العلاوات الاستثنائية الفردية:** تتمثل في مكافأة تقدم للفرد مرة واحدة على أساس مستوى الأداء المرتفع، ويمكن أن تتمثل في صورة نقدية، أو في صورة أخرى مثلا قد تقدم المنظمة حوافز في صورة رحلة ترفيهية.

(راوية حسن، 2003، ص313)

**3.1.3. المكافأة:** قد تلجأ المنظمة إلى تقديم مكافأة لكبار التخصصيين والإداريين وذلك في الأداء العام للمنظمة أو الأداء المتميز للأقسام التي يشرفون عليها أحيانا يطلق عليها مكافأة السنوية. (عادل صالح، ومؤيد سالم، 2006، ص195)

**2.3. الحوافز المعنوية:** هناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع ماديا كما ذكرنا آنفا، والبعض الآخر يشبع معنويا، إذ هناك حاجات لدى الإنسان لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية، وهذه الأخيرة هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية فتزيد من شعور العامل بالرقى في عملة وولائه له وتحقق التعاون بين زملائه.

(اللوزي، 1995، ص377)

والحوافز المعنوية هي التي تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري كتوجيه خطاب شكر مثلا. (مصطفى نجيب شاوش، 2007، ص210)، وأهم الحوافز المعنوية ما يأتي:

**1.2.3. فرص الترقية:** تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة الإنتاجية، فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل مراكز وظيفية أعلى من مراكزهم الحالية تحقيقا لرغبة أو حاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية، وبالتالي تحقيق مركز اجتماعي أعلى، ففي هذه الحال ستكون الترقية حافز مشجعا للعاملين على العمل والإنتاج كي يضيفوا بالترقية، هذا ويمكن الإشارة في هذا المقام إلى أن نصنف الترقية ضمن الحوافز المادية النقدية السابقة الذكر.

**2.2.3. تقدير جهود العاملين:** ويكون ذلك بمنح شهادات تقرير أو توجيه رسائل شكر لكل للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات إنتاج جيدة، وذلك كتقدير من قبل إدارة المنشأة لجهودهم المبذولة في إنجاح المنشأة، كما يمكن تقدير جهود العاملين من طريق تسجيل أسمائهم أو وضع صورهم الشخصية على لوحة في مكان بارز في المنشأة، مع لوحة موجزة عن نشاطهم وجهودهم، وما حققوه من إنجازات للمنشأة.

**3.2.3. إشراك العاملين في الإدارة:** يقصد بإشراك العاملين في الإدارة أن يكون لهم ممثلون في مجلس إدارة المنشأة يساهمون بآرائهم وأفكارهم في إدارة المنشأة من طريق الاشتراك في رسم سياساتها واتخاذ قراراتها والهدف الأساسي من اشتراك العاملين في الإدارة هو حفزهم على العمل عن طريق إشعارهم بأهميتهم، وأن السياسات والبرامج الموضوعة قد تم وضعها على أساس دراية كاملة لرغبات و احتياجات العاملين والتي قام ممثلوهم بنقلها للإدارة العليا.

**4.2.3. تحسين ظروف ومناخ العمل :** لا شك أن توفر المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل كالإضاءة الجيدة، والتهوية المناسبة... الخ يؤثر على أداء وإنتاجية الفرد، إذ كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة كان استعداد الفرد للعمل أحسن، فيمكن تحقيق عدة أهداف من وراء تحسين ظروف العمل المادية مثل: زيادة إنتاجية الفرد، حماية العاملين رفع الروح المعنوية لهم من خلال شعورهم بأن إدارة المنظمة تسعى جاهدة لتوفير أفضل الظروف للقيام بأعمالهم فيها، كما أن نفسية الفرد تكون مرتاحة في مكان عمل مريح ونظيف تتوفر فيه كافة الوسائل المادية التي تساعد على الأداء الجيد، وبذلك يعتبر تحسين ظروف ومناخ العمل حافزا معنويا للأفراد لزيادة انتمائهم وولائهم لمنظمة وبالتالي زيارة إنتاجيتهم. (محمود السيد أبو النيل، 2005، ص506).

**5.2.3. التامين الصحي:** ويقوم بتغطية نفقات العلاج الطبي ومستلزمات الاستشفاء كليا وجزئيا للشخص وأفراد أسرته، أو تقديم خدمات العلاج في مركز صحي داخل المؤسسة. (علاء خليل محمد العكش، 2007، ص26)

**4. أهمية الحوافز:** يذكر (بشار الوليد) أهمية الحوافز على مستويين هما:

**أ- على مستوى الجماعات:**

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة: يجب الأفراد ثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت فرض المنافسة والتحدي.
- تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة ونقلها إلى زملائهم مما يزيد فرص التنمية التدريب أثناء العمل.

**ب- على مستوى المنظمة:**



- تسهم الحوافز في الإستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الإقتصادية الإجتماعية والتكنولوجية والحكومية مما يتطلب من المنظمة إبتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها، هذا يستدعي بدوره الإستغلال الأمثل للموارد المادية البشرية المتاحة.

- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف والإستقطاب والإختيار والتعيين، التدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والترقيات..... إلخ، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة. (بشار يزيد الوليد: 2008، ص142-143)

## خلاصة الفصل:

يبقى من الضروري القول أن وسائل التحفيز تتنوع وتتجاوب مع التغيرات في الاحتياجات و الدوافع، ومع المستوى الإداري للعاملين، فعلى سبيل المثال ليس من المضمون أن يكون اللجوء لأساليب التحفيز المادية مناسبة لمسئولين لا يشكون من قلة الرواتب، إذا تعطي هذه الفئة من الناس أهمية للحوافز المعنوية المتمثلة بنوعية العمل ووجود درجة من التحدي فيه تنشيط التفكير، كما أن إعطائهم مزيد من الاستقلالية و الصلاحيات في العمل يعتبر حافزا مهما لهم، هذا إلى جانب توفير فرص لتدريب و حضور المؤتمرات و المنتديات التي تزيد فرص التقدم الوظيفي التطور الذاتي.

أما وسائل التحفيز لفتات العاملين في الأعمال البسيطة المتكررة، فقد كون مناسبة في تحسين ظروف العمل وتحسين أساليب الإشراف، و توفير فرص لتكوين علاقات في العمل، وكلما تنوعت الموارد البشرية كان ضروريا الاجتهاد في تنويع أساليب التحفيز لتناسب مع مختلف الاحتياجات و الرغبات.

## الفصل الثالث

### الولاء التنظيمي

تمهيد

- 1- تعريف الولاء التنظيمي.
- 2- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي وخصائصه.
- 3- مراحل وأهمية الولاء التنظيمي.
- 4- أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه.

خلاصة الفصل

تمهيد:

كان مفهوم الولاء التنظيمي و يزال موضع اهتمام الباحثين من حقول مختلفة مثل علم النفس وعلم الاجتماع وعلم النفس الإداري وكذا السلوك التنظيمي حيث أن الباحثين في كل حقل من الحقول السابقة يعالجون هذا المفهوم من زاوية الحقل الذي ينتمون إليه، مما حدا بهم إلى بناء تعريفاتهم الخاصة وبداية سنقوم بذكر التعاريف بخصوص مفهوم الولاء التنظيمي.

### 1- مفهوم الولاء التنظيمي:

أ. من الناحية اللغوية : الولاء بمعناه اللغوي هو الانتماء والانتساب وعندما نقول أن للأبناء ولاء لآبائهم فإن ذلك يعني انتمائهم وانتسابهم وإحلاصهم لهم، والولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام والانسجام والجذب تجاه الغير، كما يقصد بالولاء لغة العهد والقرب والمحبة، والالتزام. (خلف سليمان الرواشدة، 2006، ص86)

ب. الناحية الإصطلاحية: تعددت تعريفاته وفق آراء ووجهات نظر العديد من علماء الإدارة والكتاب والباحثين في مجال الإدارة رغم وجود قواسم مشتركة بين هذه التعريفات، فنجد ما يلي:

\*تعريف بورتير وستيرز وماودي (1978) (porter, steers, mowd): إنه إيمان قوي بأهداف المنظمة وقيامها وقبول هذه الأهداف وتلك القيم، والرغبة في بدل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة، والرغبة القوية فيها.

(خلف سليمان الرواشدة، 2006، ص87).

\*تعريف محمد الطعامنة: الولاء التنظيمي بأنه استعداد الموظف لبدل درجة عالية من جهد لصالح التنظيم والرغبة القوية في البقاء فيه والقبول بأهداف وقيم التنظيم. (غسان مفلح، 1994، ص20).

كما وردت كلمة الولاء في العديد من الآيات القرآنية بين الله وعباده وبين المؤمنين لبعضهم والكافرين لبعضهم، نجد في قوله تبارك وتعالى: " والمؤمنون والمؤمنات بعضهم أولياء بعض يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر وقيمون الصلاة ويؤتون الزكاة ويطيعون الله ورسوله أولئك سيرحمهم الله، إن الله عزيز حكيم " - سورة التوبة، الآية 72-

2- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي وخصائصه:

1-2- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي، إلا أنها لم تستطع الخروج بمدخل أو نموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي، ومن هذه النماذج ما يلي:

1-1-2- نموذج اتزيوني (E. tzioni): تعتبر كتابات "اتزيوني" من الكتابات الرائدة حول موضوع الولاء التنظيمي، ففي

كتاباته عن القوة يرى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة من اندماج الفرد مع المنظمة، هذا الاندماج أو كما يسميه أحيانا بالولاء أو الالتزام من الممكن أن يتخذ ثلاثة أشكال أو أنواع هي:

أ. الولاء المعنوي: ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتهم والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم المنظمة.

ب. الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة: يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبية المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة تقع بين الطرفين الفرد والمنظمة.

ج. الولاء الاغترابي: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث إن اندماج الفرد مع المنظمة غالبا ما يكون خارجا عن إرادته. (سعد الدوسري، 2005، ص99).

2-1-2- نموذج ستيرز (Steers) 1977: يرى "ستيرز" أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل

تتفاعل معا كمدخلات، ويكون ميل الفرد بالاندماج بمنظمتهم ومشاركته لها، واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها، مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه، وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها.

3-1-2- نموذج "أنجل" و"بيري" (Angle and Perry) 1983:

حيث يعتقدان أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن الولاء التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين لتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي هما:

أ- نموذج الفرد كأساس الولاء التنظيمي: يقترح هذا النموذج إن جوهر الولاء التنظيمي يبقى على أساس خصائص وتصرفات الفرد، باعتبار أنها مصدر السلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات السابقة باعتبارها محددات ومؤثرات على سلوك الفرد لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة، إلى جانب ما يمارسه أيضا داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظمتهم.

ب. نموذج المنظمة كأساس الولاء التنظيمي: يقترح هذا النموذج أن العمليات التي تحدد الولاء التنظيمي تحدث في المنظمة حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة للعمل فيها، لذا فإن الفرد في هذه الحالة ينظر إليه على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف لا يمانع من أن يسخر مهاراته وطاقته للمنظمة في مقابل أن تقوم المنظمة بتلبية حاجاته وأهدافه، أي أن العملية هنا هي علاقة تبادلية بين الفرد والمنظمة. (سعد الدوسري، 2005، ص 107)

2-1-4- نموذج "كانتر" (kanter) 1986: حيث ترى أن هناك ثلاثة أنواع من الولاء نابعة من متطلبات السلوك

المختلفة التي تفرضها المنظمات على أفرادها، هذه الأنواع الثلاثة هي:

أ. الولاء المستديم: ويشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بالكثير من جهودهم وطاقاتهم في مقابل بقاء المنظمات التي يعملون بها.

ب. الولاء التلاهي: يتمثل في العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمتهم، والتي تنميها أو تفرزها من

خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات، والتي تعترف فيها بجهود الأفراد العاملين بها.

ج. الولاء الرقابي: هذا النوع ينشأ عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل نبراساً ودليلاً لتوجيه سلوك

الأفراد، وبالتالي سلوك أي فرد في المنظمة يتأثر بهذه القيم، وترى kanter هذه الأنواع الثلاثة من الولاء مترابطة ومتلاحمة

فيما بينها. بمعنى أنها قد توجد جميعها في منظمة واحدة وفي آن واحد. ومن هذا يمكن القول أن النماذج السابقة في مجملها

تساعدنا على فهم وتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي نتيجة لتكامل جهود الباحثين، إلا إنهم لم يتوصلوا إلى نموذج واحد.

2-2- خصائص الولاء التنظيمي: يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

- يشير الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.

- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالنشاط والحيوية ومنحها الولاء. (حنونة، 2006، ص13)

- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.

- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

(سعد الدوسري، 2005، ص74)

- أنه يفتقد خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.

- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعه تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية.

- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

(حنونة، 2006، ص13)

من خلال الخصائص السابقة الذكر نصل إلى أن الولاء التنظيمي حالة شعورية تختلف من شخص لأخر، وهو بذلك

يكون ذو مستوى نسبي إضافة إلى كونه شيء معنوي يدل عليه السلوك التنظيمي.

3- مراحل وأهمية الولاء التنظيمي:

3-1- مراحل الولاء التنظيمي:

لا يتأتى الولاء التنظيمي لدى العامل بمجرد انتمائه إلى مؤسسة مهنية وإنما يتطور تكوينه عبر مراحل حددها بعض

الباحثين في المجال التنظيمي، منهم "بوشنان" في بحثه حول تطور ولاء المديرين لتنظيمات العمل عام 1974 بأنها تمر بثلاث مراحل متتابعة هي:

3-1-1- مرحلة التجربة: تطلق مرحلة التجربة على الفترة التي تأتي بعد التعيين الوظيفي مباشرة وتمتد لمدة عام واحد،

حيث يحاول الفرد في هذه المرحلة التكيف مع متطلبات العمل والاهتمام بالحصول على الرضا والقبول من طرف المؤسسة، ولما كانت هذه الفترة هي فترة تدريب واختبار فإن العامل فيها يبذل أقصى جهده ليزرع وليحقق الإبداع والتميز، ومن مظاهر مرحلة التجربة تحديات العمل وتضارب الولاء ووضوح الدور و بروز الجماعة المتلاحمة وإدراك التوقعات ونمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم والشعور.

3-1-2- مرحلة العمل والإنجاز: وهي الفترة التي تلي مرحلة التجربة وهي تمتد من سنتين إلى أربع سنوات، وفيها يسعى

الفرد إلى تحقيق ذاته والتأكد على ما حققه من إنجازات، ويمر الفرد خلال هذه المرحلة ببعض الخبرات منها الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء للتنظيم، يكون العامل في هذه الفترة أكثر تكيفاً مع العمل وأكثر دراية من قبل للأمر المتعلق بالعمل لذا تتغير إنجازاته نحو الأفضل مما يكسبه أهمية ومكانة بالمنظمة ويشعره بتحقيق ذاته ويزداد ولائه لها أكثر.

3-1-3- مرحلة الثقة في التنظيم: تبدأ هذه المرحلة بعد السنة الخامسة من العمل بالمنظمة إلى ما بعد ذلك، وفيها يبدأ

العامل في تقوية الرباط بها والإحساس بالحب والإخلاص لها وترسيخ اتجاهات الولاء للمنظمة التي تكونت في السنوات السابقة والتي ستنقل في هذه الفترة من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج. (مأمون عورتاني، 2003، ص 14)

3-2- أهمية الولاء التنظيمي: يعد الولاء التنظيمي جزءاً من المفهوم الكلي للولاء ذلك أن الولاء قد يكون لعدة أمور في

حياة الفرد مثل: المنظمة، الأسرة، الوظيفة، المهنة، النقابة، أو جماعة العمل وجماعة الرفاق أو غير ذلك، ولهذا لاقى الولاء التنظيمي اهتماماً واضحاً من الباحثين والدارسين في مجال الإدارة، في العصر الحديث لما له من علاقة إيجابية بفعالية المنظمة،



ودرجة إنجاز العمل، فهو يعبر عن اتجاه الفرد نحو منظمة، واعتزازه بها، واستعداده للدفاع عنها وعن سمعتها بسبب الإيمان القوي بأهدافها وقيمها، مما يدفعه إلى بذل جهود إضافية في العمل محاولاً أن يكون عنصر قوة في بقائها ومنافستها للمؤسسات الأخرى.

وقد أشار العديد من علماء الإدارة والباحثين إلى أهمية الولاء التنظيمي على مستوى الفرد أو الإدارة نظراً لارتباط الولاء التنظيمي بعوامل عدة ذات أثر كبير على الأفراد أو المنظمة على حد سواء، فالولاء التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد ونشاطاته كالتحول الوظيفي والغياب، الفعالية في العمل، كما أنه ذو علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي، والاستقلالية وتحمل المسؤولية كالعمر، الجنس والحاجة إلى الإنجاز مما يسهل إمكانية التنبؤ بهذه القضايا الهامة في مجال العمل.

(خلف سليمان الرواشدة، 2007، ص92)

ولدى فاهمية الولاء التنظيمي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

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

(سعد الدوسري، 2005، ص 80-81).

وبتالي يعتبر الولاء التنظيمي العامل المهم لضمان استقرار الموارد البشرية في منظماتهم ما إذا حافظت عليهم من خلال الرعاية والاهتمام بهم والذي من خلاله تنبأ ببقاء العمال في المنظمة أو تركها.

4- أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه:

4-1- أبعاد الولاء التنظيمي:

تختلف صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والحركة له، وعلى العموم تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعدا واحدا، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد. فيحدد كل من ماير وألن وسميث 1993 بين ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي هي:

4-1-1- المكون العاطفي (المؤثر): ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة الاستقلالية،

وأهمية وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له. كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة، في مجريات صناعة القرارات سواء ما تعلق منها بالعمل أو ما يخصه بصور شخصية. وقد أثبت العديد من الدراسات أن المتغيرات المشار إليها سابقا تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي يكافئ العاملين في المنظمة، مما يؤثر بدوره بصورة إيجابية على مستوى الولاء التنظيمي مع وجود علاقة إيجابية بين السن والعمر

الوظيفي من جهة ودرجة الولاء العاطفي لدى الموظف من جهة أخرى. (خلف سليمان الرواشدة، 2007، ص 89)

4-1-2- المكون الأخلاقي (المعياري): ويقصد به شعور الموظف بالالتزام نحو الإستمرار بالعمل في المنظمة، وغالبا ما يعزز

هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي في وضع الأهداف والتخطيط، ورسم السياسات العامة للتنظيم، علاوة على تحديد كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل.

(خلف سليمان الرواشدة، 2007، ص 89-90).

4-1-3- المكون المستمر: ويعني أن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تتحدد بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها

الفرد لو استمر مع التنظيم، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى. ويتأثر تقييم الموظف لأهمية البقاء مع التنظيم بمجموعة من العوامل أهمها: تقدم السن، وطول العمر الوظيفي، حيث يعدان مؤشرين رئيسيين لوجود الرغبة لدى الموظف في الاستمرار بعمله، فاستثمار الفرد جزءا من حياته في المنظمة، يعني أن أي تفريط أو تساهل من قبله في هذا الاستثمار سيكون

بمثابة خسارة له، خاصة إذا كان سيبدأ بعمل جديد لا علاقة له بعمله في المنظمة، كما أن فقدان الفرد لزملاء العمل وما أقامه معهم من علاقات خلال عمله في المنظمة يعد خسارة لهذا الفرد. (خلف سليمان الرواشدة، 2007، ص 90).

#### 4-2- العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

وهي العوامل التي تؤثر في تكوين الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في أية منظمة، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى ثلاثة عوامل هي: العوامل الخارجية، العوامل التنظيمية، العوامل الشخصية.

#### 4-2-1- العوامل الخارجية: ويقصد بها مجموعة العوامل الخاصة بالبيئة الخارجية للمنظمة والتي تؤثر بدرجات مختلفة على

الأفراد العاملين في تلك المنظمة، وأهمها وجود فرصة عمل وخيارات للأفراد العاملين في المنظمة بعد اختيارهم وتعيينهم داخله. (الكاساني، 2000، ص 44)

ويلاحظ على العاملين في المنظمات المختلفة أنهم يسعون إلى تحسين مستويات معيشتهم ويحاولون إشباع أكبر قدر من حاجاتهم، لذلك فإنه في الوقت الذي تتوفر فيه فرص عمل بديلة لها مميزات أفضل من حيث الأجر وظروف العمل وغيرها. ويمكن القول بأن الكثير من الأفراد العاملين يحاولون بطريقة أو بأخرى ترك العمل في منظماتهم التي لا يعطونها الولاء والاهتمام والانتقال للعمل في منظمات أخرى بديلة. (جعفر الكايد، 1999، ص ص 45، 46).

#### 4-2-2- العوامل التنظيمية: ويقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بخصائص التنظيم من حيث الحوافز والإستقلالية في

العمل والعلاقات الإجتماعية بين العاملين وتحديد السلطات والمسؤوليات وغير ذلك. ويعتبر الكثير من الباحثين العوامل التنظيمية العوامل الأهم في زيادة أو إنقاص الولاء التنظيمي للأفراد. ويمكن تلخيص هذه بعض العوامل التنظيمية التي تساعد في تنمية الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المنظمة فيما يلي:

- توفير درجة جيدة من الإستقلالية للأفراد العاملين في المنظمة ليتسنى لهم العمل دون شعورهم بنوع من الضغوط عليهم والنابعة من تدخل الآخرين في عملهم.

- تعزيز العلاقات الإجتماعية بين الأفراد العاملين في المنظمة، ويكون ذلك بإقامة الحفلات لهم وتكريم المجددين منهم وإقامة صندوق للتكامل والتضامن فيما بينهم وغير ذلك.

- إعطاء العاملين فرصة إبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية، ويشير بعض الباحثين إلى أن تنفيذ الرؤساء لبعض الآراء والاقتراحات التي مصدرها العاملون يشعر العاملون بولائهم عند الإدارة مما يؤدي إلى كسب ثقتهم ويدعم انتمائهم للمنظمة والولاء لها. (محمد هيكل، 1990، ص 118).

- توفير نظام حوافز عادل وجيد للأفراد العاملين داخل المنظمة، فالراتب الجيد والمكافآت السخية التي تعطى للعاملين المميزين وظروف الترقية والتقاعد والإجازات وإتاحة فرص التدريب وغير ذلك تعطي للأفراد نوعاً من الإرتياح والرضا عن العمل، مما يجعل العامل محباً لعمله ومنظمته ولا يسعى إلى تركها في أقرب فرصة تصادفه، ويشعر هذا العامل بالولاء والانتماء لمنظمته.

- العمل على بناء ثقافة مؤسسية: وذلك بإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين والتركيز على احتياجاتهم المختلفة، والنظر إليهم كأعضاء في أسرة واحدة ويسعى المسؤول عنها إلى ترسيخ معايير أداء متميزة لدى أعضائها عن طريق التدريب المناسب وتوفير قدر من الإحترام والتقدير للعاملين. (أيمن المعاني، 1990، ص 39).

- توفير ظروف العمل المادية الجيدة للعاملين: حيث يعتبر ذلك من أهم الوسائل لضمان ولاء الأفراد للمنظمة التي يعملون بها، وظروف العمل المادية تشمل: أدوات العمل والحرارة والرطوبة والبرودة والضجيج والمكاتب (إن وجدت) والضوء وغير ذلك. فالظروف المادية الجيدة تزيد من رضا الفرد عن منظمته وعمله وبالتالي يخلق ذلك لديه الولاء والانتماء لهذه المنظمة، حيث من الصعب توقع ولاء تنظيمي كبير من الأفراد في أي منظمة وهم يعانون م ظروف العمل المادية الصعبة من حيث الضجيج أو البرودة أو غير ذلك.

- المناخ الصحي في المنظمة: ويعكس هذا المناخ التناغم التام في علاقات العمل والولاء لأهداف المنظمة والالتزام بها، والمناخ الصحي لوحده لا يضمن تحقيق فعالية المنظمة، فحتى تتمكن المنظمة من تحقيق أفضل أداء فلا بد لها من أن توفر مناخاً صحياً يبعث على خلق روح التعاون ويؤدي إلى إثارة دافعية العاملين فيها لكي يعملوا بفعالية وعن رضا منهم. ويمكن تحديد المناخ التنظيمي في عدة عوامل أهمها: السياسات والممارسات الإدارية والهيكلي التنظيمي وتكنولوجيا العمل... إلخ.

(ابراهيم الريحان، 1994، ص 03).

- تقييم الأداء العادل من قبل إدارة المنظمة بعيدا عن المحسوبية والعوامل غير الموضوعية: ويؤثر ذلك على طمأنينة الأفراد بأن جهدهم وعملهم يقدر و يثمن بشكل صحيح، مما يجعلهم يعملون بشكل جيد من أجل مصلحتهم ومصلحة المنظمة.

4- 2- 3- العوامل الشخصية: ويقصد بها مجموعة المتغيرات الديمغرافية التي تتعلق بالفرد وتميزه عن غيره من حيث الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة في العمل وغير ذلك. و بشكل عام يمكن القول بأن الكثير من الدراسات قد أشارت إلى أهمية بعض العوامل الشخصية وتأثيرها على بناء الولاء التنظيمي للأفراد، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- الجنس: تشير كثير من الدراسات إلى أن الولاء التنظيمي للنساء يفوق الولاء التنظيمي للرجال في معظم الأحيان، ويرى الباحث بأن ذلك قد يعود إلى طبيعة المرأة وحبها للإستقرار، بينما تعد سمة حب التغيير من السمات البارزة التي يمتاز بها الرجال من أجل اكتساب وضع مادي أو مكانة اجتماعية أو وضع مهني أفضل.

- العمر: أظهرت الدراسات المختلفة، أن هناك تناسباً طردياً قوياً بين عمر الفرد والولاء التنظيمي، فكلما زاد عمر الأفراد زاد ولائهم التنظيمي، ويمكن ارجاع ذلك إلى أن الفرد في بداية عمره الوظيفي يسعى للتغيير من أجل ذلك، بينما لا يعد ذلك أمراً كبيراً لأفراد وصلوا إلى عمر قريب من التقاعد.

- المؤهل العلمي: تدل بعض الدراسات على أن ازدياد المؤهل العلمي للأفراد يخلق لهم ولاء تنظيمياً أكبر، ويرجع الباحث ذلك إلى الموقع الذي يشغله الأفراد الذين يحملون مؤهلات علمية كبيرة، حيث تزداد روايتهم ويتحسن وضعهم المادي والإجتماعي.

- طول مدة الخدمة: يتناسب طول مدة الخدمة طردياً مع الولاء التنظيمي وذلك في معظم الدراسات إن لم تكن جميعها، ويرى الباحث أن الأفراد الذين لديهم مدة طويلة في الخدمة في المنظمة يكون قد تعمق في أنفسهم الشعور بمحور المنظمة وقيمها وأهدافها، ويضاف إلى ذلك ازدياد العلاقات فيما بينهم مما يجعلهم يشعرون بأنهم أسرة واحدة.

(محمد علي الكاساني، 2000، ص 47).

## خلاصة الفصل:

ونخلص في الأخير من هذا الفصل أن نجاح المؤسسة و تحقيق أهدافها و تطلعاتها يرتبط بقدرتها على انجاز المهام, و تتوقف قدرة هذه المؤسسات بشكل كبير على نوعية العاملين فيها و على القيم التي يتصفون بها, و بالتالي فكلما كان لدى الأفراد ولاء لمنظمتهم و مؤسساتهم استطاعت هذه الأخيرة القيام بدورها و تحقيق أهدافها .

و لذا وجب على المنظمات الحرص على كسب ولاء أفرادها للمحافظة عليهم أولا و للمنظمة ثانيا من خلال الاهتمام بهم ورعايتهم و معرفة حاجاتهم و رغباتهم, و بكل الوسائل التي تبث فيهم روح الإخلاص و الانتماء و الالتزام.

الجانب الميداني

## الفصل الرابع

### الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

1- منهج الدراسة.

2- الدراسة الاستطلاعية.

3- الدراسة الأساسية.

1.3. مجال إجراء الدراسة.

2.3. مجتمع البحث.

3.3. عينة الدراسة الأساسية.

4.3. أدوات جمع البيانات المستخدمة.

5.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة.

خلاصة الفصل.



## تمهيد:

يعتبر الجانب الميداني أهم خطوات البحث العلمي والقاعدة الأساسية له، ذلك لأن قيمة البحث العلمي لا تكمن في الثراء النظري والإطلاع عليه، بل يتوقف عند دقة النتائج المتحصل عليها في أي دراسة وعلى مدى صحة الأدوات التي يتبعها الباحث في دراسة موضوع ما، وذلك بإثبات أو نفي صحة الحقائق التي هو بصدد دراستها، وهذا من خلال تحويل نتائجه الكيفية إلى إحصاءات كمية وأرقام حسابية، وهذا ما سنحاول الوصول إليه بعد عرضنا في هذا الفصل لإجراءات الدراسة الميدانية بإعطاء فكرة حول المنهج المتبع في الدراسة إضافة إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحديد العينة ثم الأساليب المستخدمة في تحليل النتائج.

### 1- منهج الدراسة:

يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة، وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية. (حميدة عميراي، بدون سنة، ص96)

والمنهج هو طريقة تساعدنا في البحث، ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه، وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة البحث.

وتماشيا مع طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وبما أننا ندرس "التحفيز وعلاقته بالولاء التنظيمي" لدى موظفي بلدية النزلة بدائرة تقرت تم اختيار المنهج الوصفي لمعالجة موضوع الدراسة، لأنه الأنسب حيث يعرفه محمد شفيق على أنه: "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات المقننة على المشكلات وتصنيفها وإخضاعها للدراسة الدقيقة وتحديد العلاقة بين عناصرها." (محمد شفيق، 1985، ص80)

والمنهج الوصفي هو مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها، ومعالجتها وتحليلها كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث. (بشير صابح الراشدي، 2000، ص59)

حيث تم استخدام المنهج الوصفي بشقيه الإرتباطي والمقارن، الذي يلاءم الدراسة الحالية.

## 2- الدراسة الاستطلاعية:

في أي دراسة ميدانية لا بد من القيام بأهم خطوة وهي الدراسة الاستطلاعية لأن من خلالها يتم الاستعداد لتطبيق أدوات جمع البيانات، لذلك فإن الدراسة الاستطلاعية تعتبر مهمة وأولية للبحث حيث تمكن الباحث من الإلمام بالموضوع المراد دراسته، ومعرفة مدى ملاءمتها لتحقيق الأهداف الموجودة من الدراسة. وهدفنا من هذه الدراسة هو:

أ. التأكد والتحقق من صدق وثبات أدوات الدراسة أو جمع البيانات.

ب. التعرف على الصعوبات التي تواجهه أو تظهر أثناء تطبيق الدراسة الأساسية.

ج. معرفة مدى تجاوب أفراد العينة مع أدوات القياس ومدى تقبلهم لها بغية تعديلها.

د. التدرب على إجراءات الدراسة الميدانية بشكل جيد.

## 3- الدراسة الأساسية :

تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة المكونة من 100 موظف وموظفة من بلدية النزلة بدائرة تقرت، حيث سلمنا استبيان الحوافز والولاء التنظيمي معا إلى الموظفين وطلبنا منهم الإجابة على الاستبيانين بعد أن قمنا بتوضيح أهمية الدراسة وأهدافها، وطلبنا من جميع الموظفين مساعدتنا في إنجاز هذه الدراسة في أكمل صورة ، وبعد الانتهاء من ملأ الاستبيانين تم استرجاع 87 استبيان، ومن ثم تم استبعاد 7 استبيانات نظرا لعدم الإجابة على كل أسئلة الاستبيان.

وعليه تم الحصول على 80 استبيان، حيث تم الاعتماد على نتائجها في الدراسة.

### 3-1- مجال إجراء الدراسة: حددت هذه الدراسة بعدد من المجالات البشرية و الزمنية والمكانية تتمثل في:

- **المجال البشري:** اشتملت الدراسة على موظفي بلدية النزلة بدائرة تقرت -ولاية ورقلة- حيث اشتملت العينة على 80 موظفا وموظفة بأقدمية أقل من 10 سنوات وأكثر من 10 سنوات.

- **المجال الزمني:** أجريت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2013/2014.

- **المجال المكاني:** بلدية النزلة بدائرة تقرت ولاية ورقلة.

### 3-2- مجتمع الدراسة:

أجريت هذه الدراسة في بلدية النزلة بدائرة تقرت ولاية ورقلة وهي بلدية من بلديات تقرت الكبرى، حيث تقع بلدية النزلة بالجنوب الشرقي من القطر الجزائري في اقليم وادي ريغ الممتد من واحات فوق جنوبا إلى دائرة المغير شمالا يحددها من الشمال: بلدية تقرت و تبسبست، والجنوب: بلدية تماسين، والشرق: بلدية تبسبست والنقر ومن الغرب: بلدية تقرت والعالية. وتعد بلدية النزلة إحدى بلديات دائرة تقرت انبثقت عن التقسيم الإداري لسنة 1984 مساحتها 132.15 كلم<sup>2</sup>، يبلغ عدد سكانها حوالي 58 ألف نسمة إلى غاية 2013 موزعين على 04 تكتلات سكانية كبيرة أساسية وهي النزلة وسط-حي الحرية-حي عين الصحراء-حي سيدي مهدي.

تم تنصيب المجلس الشعبي البلدي بتاريخ 2012/12/10 بحضور السلطات المحلية والأعيان والمجتمع المدني تضم تشكيلته 23 عضو تركيبته السياسية من: \*حزب جبهة التحرير الوطني 09 مقاعد، التجمع الوطني الديمقراطي 08 مقاعد، حركة مجتمع السلم 03 مقاعد، وحزب النور الجزائري 03 مقاعد. وعلى إثر تنصيب المجلس الشعبي البلدي شرع في تشكيل لجانه الدائمة والمتمثلة في: لجنة الاقتصاد والمالية والاستثمار، لجنة تهيئة الإقليم والتعمير والسياحة والصناعات التقليدية، لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية والشباب، لجنة الري والفلاحة والصيد البحري، لجنة الصحة والنظافة وحماية البيئة.

ويبلغ عدد موظفيها 342 موظفا وموظفة، حيث يتكون الهيكل التنظيمي من المصالح التالية: مصلحة الكتابة العامة، مصلحة الإدارة والشؤون الاقتصادية، المصلحة التقنية، ومصلحة التنظيم والشؤون العامة، وعلى قمة الهيكل التنظيمي مكتب رئيس المجلس الشعبي البلدي، ومكتب الأمين العام. أنظر الملحق رقم (02) يبين الهيكل التنظيمي لبلدية النزلة.

### 3-3- عينة الدراسة الأساسية:

العينة ليست مجرد جزء من مجتمع البحث حسبما اتفق عليه، ولكنها اختيار واعى تراعى فيه قواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي. وتعرف العينة على أنها مجتمع الدراسة الذي تؤخذ منه البيانات الميدانية، إنها جزء من الكل، بمعنى آخر هي مجموعة من أفراد المجتمع تكون ممثلة له لتجرى عليها الدراسة وقد تكون العينة أشخاصا، كما قد تكون أحياء أو شوارع، أو مدن أو غير ذلك. (شريط الشريف محمد، ص2009، صص 99-100)

وفي مجال دراستنا الحالي تمثل العينة موظفي بلدية النزلة بدائرة تقرت ولاية ورقلة، وقد تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة القصدية، حيث تم الاتصال مباشرة بأفراد العينة لجمع المعلومات من عناصر المجتمع ككل، وقدر عددها بـ 80 موظف و موظفة.

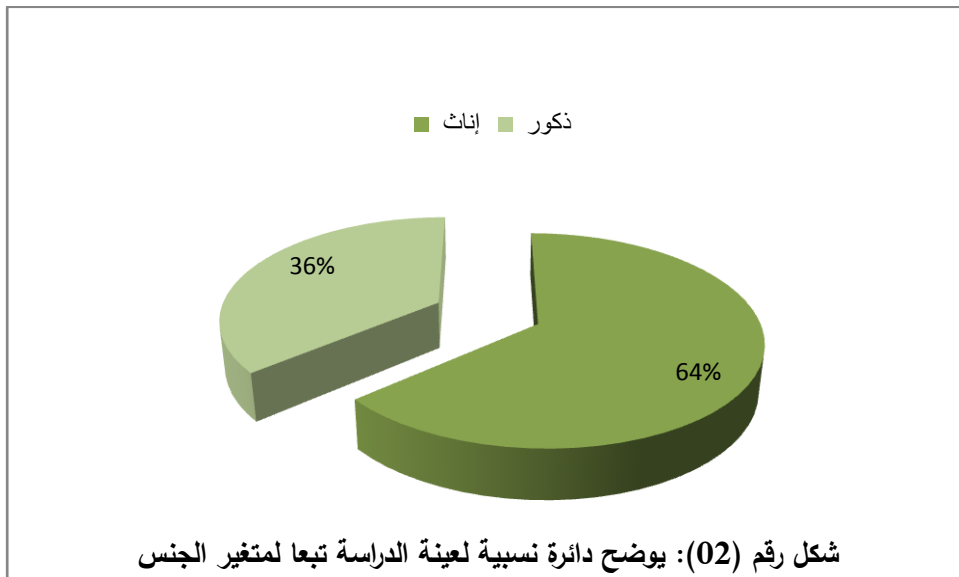
ولغرض التعرف و الاستفادة من سمات وخصائص عينة الدراسة قمنا بعرض خصائص أفراد العينة والتي تتمثل في الجنس و الأقدمية، و كانت النتائج على النحو التالي:

3-1- الجنس: اشتملت عينة الدراسة على كلا الجنسين والجدول الموالي يوضح ذلك:

### جدول رقم (01) يبين توزيع عينة الدراسة للتحفيز والولاء التنظيمي حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
الذكور	29	36 %
الإناث	51	64 %
المجموع	80	100 %

يتضح من خلال الجدول أعلاه ارتفاع نسبة الموظفين من جنس الإناث في بلدية النزلة مقابل انخفاض نسبة الموظفين من جنس الذكور، بمعنى أن عينة الدراسة يغلب عليها جنس الإناث أكثر من الذكور، حيث بلغ عدد الإناث 29 بنسبة 64 %، في حين بلغ عدد الذكور 29 الذين يمثلون نسبة 36 % من العدد الكلي لعينة الدراسة. ويمكن تمثيل ذلك بالرسم البياني الموضح في الشكل التالي:

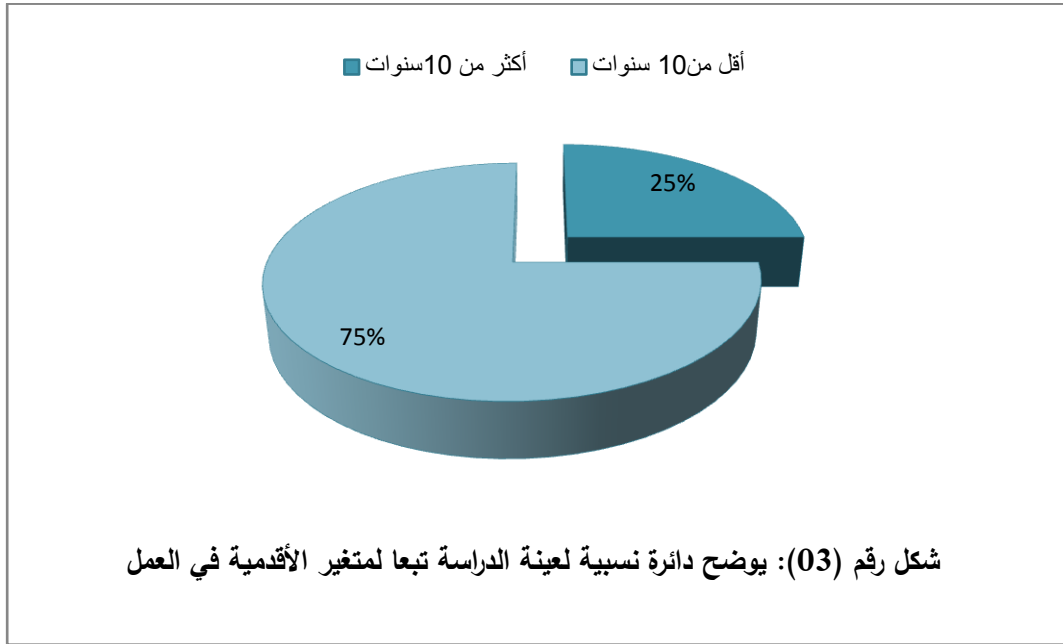


3-3 -2 الأقدمية: تتوزع العينة إلى فئتين من حيث الأقدمية في العمل، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم(02): يبين توزيع عينة الدراسة للتحفيز والولاء التنظيمي حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	60	75 %
أكثر من 10 سنوات	20	25%
المجموع	80	100%

من خلال الجدول أعلاه يتبين الفئة الغالبة من حيث الأقدمية في عينة الدراسة هي الفئة التي لها أقدمية في العمل أقل من 10 سنوات، والتي بلغ عددها 60 بنسبة 75 %، في حين بلغ عدد الفئة التي لها أقدمية في العمل أكثر من 10 سنوات بـ 20 أي ما يعادل نسبة 25 % . ويمكن تمثيل ذلك بالرسم البياني الموضح في الشكل التالي.



### 3-4- أدوات جمع بيانات الدراسة:

إن جمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها واختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساسا على طبيعة موضوع الدراسة، والهدف المراد الوصول إليه، وبما أننا بصدد معرفة وجود أو عدم وجود علاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي، وتماشيا مع طبيعة الموضوع فقد اعتمدنا الاستبيان، إذ يعتبر هذا الأخير من أنسب وسائل وأدوات البحث العلمي

المستعملة والأكثر شيوعاً في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي من أجل التحليل والإجابة على الفرضيات التي طرحت في بداية الدراسة. و يعرف الاستبيان على أنه مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث. (رجحي مصطفى عليان وآخرون، 2008، ص 83)

وقد اعتمدنا في الدراسة الحالية هذه على أداتين لجمع البيانات أحدهما تقيس الحوافز، والأخرى تقيس الولاء التنظيمي.

حيث شملت أدوات الدراسة المقاييس التالية:

1- مقياس الحوافز وتمثلت في الحوافز المادية، والمعنوية في بلدية النزلة دائرة تقرت.

2- مقياس الولاء التنظيمي للموظفين ببلدية النزلة دائرة تقرت

### أولاً: مقياس الحوافز

#### 1- بناء المقياس:

اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة، بحيث كانت أسئلة الاستبيان بصيغة مباشرة و يحملها تمثل انعكاس لما تم عرضه في الجانب النظري. و لتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتصميم و تطوير الاستبيان على عدة خطوات حتى توصلنا إلى صيغته النهائية، وتلخص هذه الخطوات فيما يلي:

1- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات و المعلومات.

2- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمته لجمع البيانات.

3- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

4- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين و الذين قاموا بدورهم، بتقديم النصح والإرشاد و تعديل و حذف ما يلزم.

5- تعديل الاستبيان وفق ما تم الاتفاق عليه من قبل الأساتذة المحكمين.

6- إجراء دراسة اختبارية (استطلاعية) أولية للاستبيان.

7- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

حيث تم الإستعانة بمقياس الحوافز لبعث التقدير والاحترام من دراسة علاء العكش 2007 ومن ثم قمنا بتعديل البنود رقم:

48، 50، 51، 53. (علاء خليل محمد العكش، 2007، ص 151)

كما استعنا بمقياس الحوافز لدراسة عارف بن ماطل الجريد 2007 بالجزء الخاص بأنواع الحوافز المعنوية وإعادة صياغتها بصياغة تلائم الدراسة الحالية واعتمدنا البنود التالية: 1، 3، 11، 14. (عارف بن ماطل الجريد، 2007، ص 116) بالإضافة إلى دراسة محمد حسن التيجاني يوسف حيث اعتمدنا على الجزء الثاني الذي يضم الحوافز المادية وهي البنود رقم: 1، 2، 3، 4، 5، 7، 14. والحوافز المعنوية التي كانت تحمل البنود رقم: 1، 2، 11، 13، والتي أجرينا عليها تغييرات وتعديلات بما يتناسب والدراسة الحالية. أما الجزء الثالث الذي استعنا به فكان يضم عناصر بيئة العمل والمتمثل في أرقام البنود 7، 9، 10، 19. (محمد حسن التيجاني يوسف، دس، ص ص 129، 130، 131)

## 2- وصف المقياس:

يتكون مقياس الحوافز من 28 بند، واستبيان الحوافز هو مقياس للدراسة الحالية اشتمل على نوعين من الحوافز هي:

- 1- الحوافز المادية: وتتكون من (11) بند وهي (1، 4، 7، 10، 13، 16، 19، 22، 24، 26، 28).
- 2- الحوافز المعنوية: وتتكون من (17) بند وهي (2، 3، 5، 6، 8، 9، 11، 12، 14، 15، 17، 18، 20، 21، 23، 25، 27).

يحتوي على البنود الموجبة فقط، وقد كانت إجابات كل بند وفق طريقة ليكارت كالتالي:

البدائل	نعم	أحيانا	لا
الدرجات	3	2	1

حيث يقوم الموظف باختيار هذه البدائل وفقا لهذا المقياس، يحصل الموظف في هذه البنود الموجبة: نعم (3 درجات)، أحيانا (درجتين)، لا (درجة واحدة).

## 3- الخصائص السيكومترية لمقياس الحوافز:

للتأكد من الأداة المستخدمة في الدراسة أنها أداة قادرة على قياس ما وضعت لأجلها وجب قياس الخصائص السيكومترية لهذه الأداة المتمثلة أساسا في الصدق والثبات وسوف نتطرق إلى هذه الخصائص فيما يلي:

3-1- صدق الأداة:

للصدق أهمية بالغة في بناء الاختبارات وهو يعد أحد المؤشرات على مصداقية الاختبارات، فالاختبار الجيد هو الذي يقيس السمة التي يهدف إلى قياسها، وتختلف الاختبارات في درجة صدقها تبعاً لاقتراحها أو ابتعادها من تقدير السمة التي تهدف إلى قياسها. (عبد الهادي السيد عبده وآخرون، 2002، ص45)

فيشير مفهوم الصدق إلى مدى صلاحية الاختبار في قياس السلوك الذي صمم من أجل قياسه.

(أحمد ماهر، 1997، ص244).

ونظراً لتعدد أنواع الصدق اعتمدنا في الدراسة الحالية للتأكد من صدق أداة الحوافز بطريقتين هما كالتالي:

أ- صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

لضمان صدق أداة جمع بيانات هذه الدراسة لمتغير التحفيز صدقاً ظاهرياً (صدق المحكمين) و الذي يعرف على أنه: "عرض مجموعة البنود التي تتعلق بالمقياس على مجموعة من الخبراء والمحكمين". (محمود عبد الحليم منسى، 2003، ص152)

فقد تم عرض أداة الدراسة لمتغير التحفيز في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي العلم والخبرة في مجالات البحث العلمي، ومن المؤهلين في مجال موضوع الدراسة للحكم عليها، وطلب من المحكمين إبداء الرأي في مدى ملائمة الأبعاد للخاصية، مدى ملائمة انتماء الفقرات للأبعاد، مدى سلامة الصياغة اللغوية للفقرات ووضوحها، مدى ملائمة البدائل للفقرات، وتدوين ما يرونه مناسباً من اقتراحات أو تعديلات أو حذف لبعض الفقرات.

وفي ضوء التوجيهات التي أبدتها المحكمون، فقد اتفق 07 من مجموع 09 أساتذة محكمين على مناسبة المقياس لقياس الحوافز أي بنسبة 77.78%.

في حين 02 من 09 أساتذة أشاروا إلى تعديل وتغيير بنود (عبارات) المقياس، أي بنسبة 22.22%. أنظر الملحق رقم (02) بين قائمة أسماء الأساتذة المحكمين.

وعليه بناء على هذه النتائج، نتأكد من صدق المقياس بالصدق التمييزي (صدق المقارنة الطرفية).



ب- صدق المقارنة الطرفية (التمييزي):

تعتبر المقارنة الطرفية إحدى الطرق الإحصائية لحساب الصدق، حيث تستخدم هذه الطريقة في حالة الرغبة في تعرف مدى قدرة الاختبار على التمييز بين المستويات المختلفة للسمة، أو التمييز بين المجموعات التي تمتلك درجات مرتفعة من السمة وتلك التي تمتلك درجات منخفضة منها، فإذا كشفت نتائج الاختبار عن وجود فرق حقيقي بين المجموعات فإن هذا المؤشر للصدق البناء للاختبار. (محمد خليل عباس وآخرون، 2007، ص74)

وتقوم في جوهرها أساساً على:

- رصد مجموعة الدرجات لكل فرد من أفراد العينة الاستطلاعية.
- ترتيب درجات أفراد العينة ترتيباً تنازلياً.
- أخذ نسبة 27% من الدرجات المرتفعة (08 أفراد) و27% من الدرجات المنخفضة (08 أفراد) من العينة الاستطلاعية.

- حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل مجموعة.

- استعمال اختبار(ت) لقياس دلالة فروق المتوسطات للدرجات المرتفعة والدرجات المنخفضة.

و يوضح الجدول رقم (05) نتيجة تلك المقارنة.

الجدول رقم (03): يوضح المقارنة الطرفية لمقياس الحوافز

مستوى الدلالة	درجة الحرية	(ت) المجدولة	(ت) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الأفراد	البيانات الدرجات
0.05	14	01.76	06.71	04.94	62.14	08 أفراد	الدرجات المرتفعة 27%
				05.54	44.22	08 أفراد	الدرجات المنخفضة 27%

يتضح من خلال الجدول وبعد حساب قيمة (ت) والتي تقدر بـ 06.71 ومقارنتها بـ (ت) الجدولة والتي تساوي 01.76 عند مستوى الدلالة 0.05 وعند درجة الحرية 14 أسفرت النتائج على قيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولة وبالتالي وجود فروق بين العينتين (الدرجات المرتفعة والدرجات المنخفضة)، مما يمكننا القول أن مقياس الحوافز يتمتع بدرجة عالية من الصدق، وبالتالي يمكننا الاعتماد عليه في الدراسة الأساسية.

### 3-2- ثبات الأداة:

يعتبر الثبات أحد الخصائص السيكمترية للاختبار، ومن أهم الشروط الواجب توفرها في الأداة المستعملة ، ويقصد بالثبات ضمان الحصول على نفس النتائج تقريبا إذا أعيد تطبيق الاختبار على نفس الفرد أو نفس المجموعة من الأفراد.

(بشير معمرية، 2007، ص167)

والمقياس الثابت الذي ينتج قيم متساوية إذا ما تكرر إجرائه عدة مرات. (مزيان، 1999، ص85).

وهناك عدة طرق لحساب الثبات، وقد اعتمدنا في الدراسة الحالية طريقة معادلة ألفا كرونباخ.

### - معادلة ألفا كرونباخ:

يعتبر معامل ألفا كرونباخ من أهم مقاييس الاتساق الداخلي للاختبار المكون من درجات مركبة، ومعامل ألفا يربط ثبات الاختبار بثبات بنوده. فازدياد نسبة تباينات البنود بالنسبة إلى التباين الكلي يؤدي إلى انخفاض معامل الثبات.

(بشير معمرية، 2007، ص 184)

فالنسبة لدرجات مقياس الحوافز عند تطبيق معادلة ألفا كرونباخ ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بلغ معامل الثبات 0.76 كما هو موضح في الجدول رقم (06) وهو معامل مرتفع ودال مما يؤكد ثبات المقياس.

### الجدول رقم (04): يوضح قيمة ألفا كرونباخ لمقياس الحوافز

عدد البنود	الفا كرونباخ
28	0.761

## ثانياً: مقياس الولاء التنظيمي

### 1- وصف المقياس:

تم الاعتماد في الدراسة الحالية الأداة التي تتمثل في اختبار الولاء التنظيمي من إعداد " بورتر" و زملائه، و ترجمه إلى العربية "الردايدة" سنة 1988 يشتمل هذا الاختبار على 15 فقرة، و يتكون من عبارات موجبة و أخرى سالبة، و تدرج تحت 7 بدائل و هي: (أوافق بشدة- أوافق- أوافق قليلاً- محايد- لا أوافق قليلاً- لا أوافق- لأوافق بشدة) و كانت عباراته كالآتي:

البنود الموجبة و تضم الفقرات (1،2، 4،5، 6، 8، 10، 13، 14). حيث يقوم الموظف باختيار هذه البدائل وفقاً لهذا المقياس بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة حسب البديل المناسب ، فيحصل الموظف في هذه البنود الموجبة أوافق بشدة(7 درجات)- أوافق(6 درجات)- أوافق قليلاً(5 درجات)- محايد(4 درجات)- لا أوافق قليلاً(3 درجات)- لا أوافق(درجتين)- لا أوافق بشدة(درجة واحدة).

و تعكس في البنود السالبة أوافق بشدة(درجة واحدة)، أوافق(درجتين)- أوافق قليلاً(3 درجات)- محايد(4 درجات)- لا أوافق قليلاً(5 درجات)- لا أوافق(6 درجات)- لا أوافق بشدة(7 درجات). و تضم الفقرات (3، 7، 9، 11، 12، 15).

وقد استخدم هذا الإختبار العديد من الباحثين في دراساتهم مثل المعاني 1990، و عبد العزيز الكايد 1999 و استخدمها العتيبي 1993 و العجمي 1998 وغيرهم، و ثبت أن الإداة ذات كفاءة عالية من الصدق والثبات، كما استخدمت الأداة في دراسة فائزة رويم 2010 و تم التحقق من خصائصها السيكومترية على مستوى العاملين في المؤسسات المهنية بورقلة، حيث وجدت قيمة الصدق المقدره بطريقة المقارنة الطرفية تساوي 9.76 و هي قيمة مرتفعة و أكبر من القيمة الجدولية المساوية لـ 2.97. و هي مؤشر دال على صدق الإختبار، أما الثبات فتم تقديره بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية، و كانت نتيجتها 0.75 و هي قيمة مرتفعة و طريقة ألفا كرونباخ و كانت نتيجتها 0.84 و هي قيمة مرتفعة أيضاً و تدل على ثبات الإختبار.

(رويم فائزة، 2010، ص ص 106-107)

وعليه سيتم التحقق من الخصائص السيكومترية للمقياس في الدراسة الحالية في الفقرة القادمة.

2- الخصائص السيكومترية لمقياس الولاء التنظيمي:

أ- صدق المقياس:

بالنسبة لمقياس الولاء التنظيمي حسب الصدق بطريقة "المقارنة الطرفية"، بين 27% من الحاصلين على الدرجات المرتفعة و27% من الحاصلين على الدرجات المنخفضة.

وتم تطبيق نفس الإجراءات التي حسب بها مقياس الحوافر لصدق المقارنة الطرفية، و يوضح الجدول رقم(05) نتيجة تلك المقارنة:

الجدول رقم (05): يوضح المقارنة الطرفية لمقياس الولاء التنظيمي

مستوى الدلالة	درجة الحرية	(ت) الجدولة	(ت) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الأفراد	البيانات الدرجات
0.05	14	01.76	08.68	2.92	82.37	08 أفراد	الدرجات المرتفعة % 27
				06.09	61.62	08 أفراد	الدرجات المنخفضة % 27

يتضح من خلال الجدول وبعد حساب قيمة(ت) والتي تقدر بـ 08.68 ومقارنتها بـ (ت) الجدولة والتي تساوي

01.76 عند مستوى الدلالة 0.05 و عند درجة الحرية 14 أسفرت النتائج على قيمة (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت)

الجدولة وبالتالي وجود فروق بين العينتين(الدرجات المرتفعة والدرجات المنخفضة)، مما يمكننا القول أن مقياس الولاء التنظيمي

يتمتع بدرجة عالية من الصدق، وبالتالي يمكننا الاعتماد عليه كأداة لجمع المعلومات في الدراسة الأساسية.

ب- ثبات المقياس:

بالنسبة لدرجات مقياس الولاء التنظيمي عند تطبيق معادلة ألفا كرونباخ ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بلغ معامل الثبات 0.57 كما هو موضح في الجدول رقم (06) وهو معامل مقبول ودال مما يؤكد ثبات المقياس والاعتماد عليه لتطبيق الدراسة الأساسية.

الجدول رقم (06): يوضح قيمة ألفا كرونباخ لمقياس الولاء التنظيمي

عدد البنود	الفا كرونباخ
15	0.575

3-5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في عرض وتحليل البيانات:

إن جمع البيانات عن طريق استمارة البحث دون تبويبها وتحليلها تبقى مبهمة وغير معروفة ما لم يتم الاعتماد على وسائل التحليل التي تجعل النتائج واضحة، ويستطيع القارئ الإطلاع عليها، ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم اعتماد العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية statistical package for sociences والذي يرمز له اختصاراً بالرمز (SPSS)، ومن الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- النسبة المئوية: للتعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس - الأقدمية).
- معامل ارتباط بيرسون "ر" (Pearson Correlation): لمعرفة العلاقة بين المتغيرين الحوافز و الولاء التنظيمي.
- اختبار (ت) (T.Test): للتعرف على ما إذا كانت فروق ذات دلالة إحصائية بين عينتين في كل من الجنس والاقدمية.
- معامل ألفا كرونباخ (Alpha Crombach): لقياس ثبات أداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن بنود أداتي الدراسة.
- الإنحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.

## خلاصة الفصل:

إن ما تقدم في هذا الفصل يتضمن منهجية سير العمل الميداني من خلال تأكيدنا من الخصائص السيكومترية لأداتي جمع البيانات المستخدمة مما أجاز لنا تطبيقهما في الدراسة الأساسية والعينة وكيفية اختيارها وأخيرا الأساليب الإحصائية المعتمدة التي مكنتنا من اختبار فرضيات الدراسة بتطبيق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS19**.

## الفصل الخامس

### عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد

1- عرض وتحليل النتائج.

1-1- عرض وتحليل نتيجة الفرضية الأولى.

1-2- عرض وتحليل نتيجة الفرضية الثانية.

1-3- عرض وتحليل نتيجة الفرضية الثالثة.

2- مناقشة النتائج.

1-1- مناقشة نتيجة الفرضية الأولى.

1-2- مناقشة نتيجة الفرضية الثانية.

1-3- مناقشة نتيجة الفرضية الثالثة.

الاستنتاج العام

الاقتراحات

**تمهيد:**

بعد تطرقنا في الفصل السابق إلى الجانب المنهجي، والذي اعتمدت عليه دراستنا، نحاول في هذا الفصل التطرق إلى تفرغ البيانات في جداول إحصائية حسب فرضيات الدراسة كما يتم مناقشتها.

**1- عرض وتحليل النتائج:**

**1-1- عرض وتحليل نتيجة الفرضية الأولى:**

يعرض الجدول التالي نتيجة الفرضية الأولى القائمة حول: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والولاء

التنظيمي لدى موظفي بلدية النزلة بدائرة تقرت ولاية ورقلة". وللتعرف على ما إذا كانت هنالك علاقة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Peason corrlation والنتائج يوضحها الجدول رقم (07).

**الجدول رقم (07): يبين نتيجة معامل بيرسون بين التحفيز والولاء التنظيمي.**

مستوى الدلالة	درجة الحرية ن-1	قيمة (ر) المجدولة	قيمة (ر) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد العينة	البيانات متغيرات الدراسة
0.01	79	0.30	0.395	07.679	48.85	80	التحفيز
				12.668	64.69	80	الولاء التنظيمي

ونلاحظ من خلال النتائج المعروضة في الجدول أعلاه رقم ( 07) والذي يبين أن قيمة معامل ارتباط بيرسون المحسوبة تساوي 0.39 وهي أكبر من قيمة (ر) المجدولة والتي تساوي 0.30 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 79، مما يؤكد قبول الفرضية البديلة، أي هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 بين التحفيز والولاء التنظيمي لدى موظفي بلدية النزلة بدائرة تقرت ولاية ورقلة هذا يدل أن للتحفيز دور كبير في تكوين وتنمية الولاء التنظيمي لدى الموظفين لهذه البلدية.



### 1-2- عرض وتحليل نتيجة الفرضية الثانية:

يعرض الجدول التالي نتيجة الفرضية الثانية التي تنص على أن: " هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لدى موظفي بلدية النزلة بدائرة تقرت ولاية ورقلة". ولمعرفة الإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T. Test) والنتائج يوضحها الجدول رقم (08).

#### الجدول رقم (08): يبين نتيجة اختبار (ت) للفروق حسب متغير الجنس.

مستوى الدلالة	درجة الحرية ن-2	قيمة (ت) الجدولة	قيمة (ت) المحسوبة	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد العينة	النوع	البيانات متغير الدراسة
0.05	78	01.99	2.732	08.719	69.62	29	الذكور	الولاء
				13.741	61.88	51	الإناث	التنظيمي

ونلاحظ من خلال النتائج المعروضة في الجدول أعلاه رقم (08) أن حجم عينة الذكور عددها 29 وقيمة المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي 69.62 وانحراف معياري 08.71، أما الإناث فبلغ عددهن 51 وقيمة المتوسط الحسابي 61.88 و انحراف معياري قيمته 13.74، حيث شكلت قيمة (ت) المحسوبة 02.73 وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولة والتي تساوي 01.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 78 وهي دالة إحصائية، أي هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الجنس لدى موظفي بلدية النزلة بدائرة تقرت ولاية ورقلة.

### 1-3- عرض وتحليل نتيجة الفرضية الثالثة:

يعرض الجدول التالي نتيجة الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على أن: " هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية لدى موظفي بلدية النزلة بدائرة تقرت ولاية ورقلة". ولمعرفة الإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T. Test) والنتائج يوضحها الجدول رقم (09).

الجدول رقم (09) يبين نتيجة اختبار(ت) للفروق حسب متغير الأقدمية

مستوى الدلالة	درجة الحرية ن-2	قيمة(ت) الجدولة	قيمة(ت) المحسوبة	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد العينة	الأقدمية	البيانات متغير الدراسة
0.05	78	01.99	01.739	11.516	63.28	60	أقل من 10 سنوات	الولاء التنظيمي
				15.183	68.90	20	أكثر من 10 سنوات	

ونلاحظ من خلال النتائج المعروضة في الجدول أعلاه رقم (09) أن حجم عينة الذين لهم أقدمية أقل من 10 سنوات عددها 60 وقيمة المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي 63.28 وانحراف معياري 11.51، أما حجم عينة الذين لهم أقدمية أكثر من 10 سنوات فبلغ عدده 20 وقيمة المتوسط الحسابي 68.90 وانحراف معياري قيمته 15.18، حيث شكلت قيمة (ت) المحسوبة 01.73 وهي أقل من قيمة (ت) الجدولة والتي تساوي 01.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 78، وهي غير دالة إحصائياً، أي ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير الأقدمية في العمل لدى موظفي بلدية النزلة بدائرة تقرت ولاية ورقلة.

## 2- مناقشة النتائج:

بعدها تطرقنا في العنصر السابق إلى عرض نتائج فرضيات الدراسة، سنحاول في هذا العنصر التطرق إلى مناقشة كل منها.

## 2-1- مناقشة نتيجة الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على انه: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والولاء التنظيمي لدى موظفي بلدية النزلة بدائرة تقرت ولاية ورقلة".

فمن خلال ما أسفرت عليه نتائج الدراسة، والمعالجة الإحصائية يتضح وجود علاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي. فقد ثبت من خلال الجانب النظري أن التحفيز بمختلف وسائله مادية كانت أو معنوية يساعد على إشباع حاجات الموظف ورغباته المختلفة وأهدافه البيولوجية والسيكولوجية مما يكون له دور وأهمية في تكوين ونمو الولاء التنظيمي لدى الموظف في مؤسسته وبالتالي فهو يجد بها كل ما يشبع حاجاته، ولا يبحث عن ضالته في مؤسسات أخرى.

وما يفسر هذه الفرضية أن إذا كانت الحوافز المادية كالمال مثلا، من أهم ما يحفز الموظفين في المؤسسة على العمل باعتبار عن طريق المال تشبع ضروريات الحياة من مأكّل ومسكن، كما أنه ضروري للصحة والتعليم، بالإضافة إلى توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي. زيادة على هذا فظروف العمل المادية الأخرى كالعلاوات المعطاة والمكافأة السخية داخل المؤسسة تعمل على تمسك الموظف بها وأنها جزء من حياته. وكما جاء في القرآن الكريم لقوله سبحانه و تعالى أيضا: " فمن يعمل مثقال ذرة خيرا يره\* ومن يعمل مثقال ذرة شرا يره" (سورة الزلزلة: الآية 7-8).

(محمد نجيب شاوش، 2007، ص209)

فإن الحوافز المعنوية لها أهمية بالغة في تكوين الولاء التنظيمي كتحقيق الأداء العادل للموظف من قبل إدارة البلدية وتقدير جهوده (توجيه خطاب شكر، منح شهادات تقدير،...)، وتقبل مقترحاته مما يجعله محبا لعمله بروح المسؤولية لديه حيث يتولد لديه الشعور بالولاء و الانتماء لمؤسسته، كما يعتبر تحسين ظروف ومناخ العمل كالإضاءة الجيدة والتهوية المناسبة... الخ حافظا معنويا لموظفي بلدية النزلة لزيادة انتمائهم وولائهم للبلدية وبالتالي زيادة إنتاجيتهم الذي بدوره يؤدي لتحقيق أهداف البلدية

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة لينة حسام المحتسب، مروان سعيد جلعود (2007) التي هدفت إلى معرفة العلاقة ما بين المتغيرات الديمغرافية والولاء التنظيمي ومدى تأثره بالمناخ التنظيمي والرضا والعوامل المؤدية إلى تكوينه وزيادته ، حيث أسفرت نتائجها على أنه لا توجد علاقة بين كل من (الحوافز ، وطبيعة العمل) والولاء التنظيمي وأبعاده ،ويمكن تفسير الاختلاف في النتائج بين هذه الدراسة والدراسة الحالية إلى ظروف التطبيق، نوع العينة، وبيئة الدراسة.

## 2-2- مناقشة نتيجة الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على انه : " هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لدى موظفي بلدية النزلة بدائرة تقرت ولاية ورقلة".

فمن خلال ما أسفرت عليه نتائج الدراسة، والمعالجة الإحصائية يتضح هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس، و يرجع ذلك وكما تبين أثناء الدراسة في أدبياته يرتبط الولاء بجنس الفرد وهذا ما يفسر الإناث أكثر ولاءاً لمؤسساتهن بالنسبة للذكور وهذا حسب طبيعة المرأة وحبها للاستقرار بينما تعد سمة حب التغيير من السمات البارزة التي يمتاز بها الذكور من اجل اكتساب وضع مادي أو مكانة اجتماعية أو وضع مهني أفضل، فنظرة الاستقرار بالنسبة للأنثى تختلف نظرة الذكر للإستقرار ونعني أن احتياجاتهما مختلفة، بما أن جنس الذكر هو المسؤول الأول في الأسرة فهو يبحث دائما على مكان العمل الأفضل الذي يسد احتياجاته وبذلك يكون استقراره وإخلاصه في العمل، أما المرأة فكل ما يهمها أنها حاصلة على منصب عمل ومستقرة ولا تحتسب للوضع المادي أو وضع مهني أفضل.

ونظرا لاحتياجات ومسؤولية الذكر، فيرى أنه إذا ما جاءت له فرصة عمل خارج البلدية توفر له ما يسد حاجته وتحسين ظروف معيشته وجاءته فرصة عمل بديلة لها مميزات أفضل من حيث الأجر وظروف العمل فيكون الحل الذي يراه هو ترك البلدية للاستقرار الذي يسعى إلى تحقيقه بعكس الإناث اللواتي يرون أن أي أجر يتقاضونه يسد حاجتهن أو أي امتياز آخر مادي أو معنوي، فوجود فرصة عمل بديلة أفضل من الوظيفة الحالية لديهم بالنسبة للذكور يعتبر فرصة يجب اغتنامها.

(محمد علي الكاساني، 2000، ص 47).

و تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة بيازيت وهامز و ويزتر(2004) التي كان من نتائجها وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في الولاء التنظيمي.

كما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة المشعان ( 2005) التي هدفت إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي والاعتراب والمعانة النفسية التي كان من نتائجها وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في الولاء التنظيمي، حيث نجد أن الذكور أكثر ولاء لمنظمتهم من نظرائهم الإناث. وما يفسر هذا الاختلاف فقد يعود السبب إلى نوع العينة أو اختلاف بيئة التطبيق وظروف إجراء الدراسة.

### 2-3- مناقشة نتيجة الفرضية الثالثة :

تنص الفرضية على أنه: "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية "

فيتضح من خلال ما أسفرت عليه نتائج الدراسة وبعد المعالجة الإحصائية لاختبار (ت) للفروق جاءت النتيجة عكس ما كنا نتوقع أي " أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الأقدمية" ، و يرجع ذلك وكما تبين أثناء الدراسة في أدبياته أن الموظف الذي له أقدمية في العمل أقل من عشر سنوات تجعله في بداية عمره الوظيفي يسعى للحصول على راتب أعلى ومكانة وظيفية واجتماعية أكبر ويسعى للتغير من أجل ذلك، فبعد التعيين مباشرة يحاول الفرد التكيف مع متطلبات العمل والاهتمام بالحصول على الرضا والقبول من طرف المؤسسة، فتعتبر هذه الفترة فترة تجربة واختبار، فالعامل يبدل فيها أقصى جهده ليرز ويحقق الإبداع و التميز منه يسعى إلى تحقيق ذاته و التأكد على ما حققه من إنجازات، فيعمل الموظف على ظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل خوفا من العجز وبالتالي الاستمرار في أداء مهامه نحو أداء الوظيفة الجديدة فيكون أكثر تكيف مع العمل وأكثر دراية من قبل الأمور المتعلقة بالعمل، لذا تتغير إنجازاته نحو الأفضل مما يكسبه أهمية ومكانة بالمنظمة و يشعره بتحقيق ذاته و يزداد ولاءه له أكثر.

وبعد أن يكسب الثقة في التنظيم يبدأ الموظف في تقوية الرباط بالمنظمة و الإحساس بالحب والإخلاص لها وترسيخ اتجاهات الولاء للمنظمة التي تكونت في السنوات السابقة من الوظيفة، و الحفاظ على منصبه يمثل قيم المنظمة لتحقيق أهدافه، تكون فيها درجات الولاء المرتفعة مما يؤدي إلى الاستثمار الفردي في المنظمة وبدل أقصى الجهود لإنجاحها.

(مأمون عورتاني، 2003، ص 14)

وبالمقابل يعد تقدم السن و العمر والوظيفي عاملا مشجعا لارتباط بالمنظمة لتتجاوز فرص العمل في المنظمات و الأماكن الأخرى، كما أن طول مدة الخدمة يتناسب مع الولاء التنظيمي من خلال أن للموظفين الذين لديهم مدة طويلة في العمل نجد أنفسهم قد تعمق بهم الشعور بمحور المنظمة وقيمها وأهدافها بالإضافة إلى ازدياد العلاقات فيما بينهم مما يجعلهم يشعرون بأنهم أسرة واحدة فاستثمار الموظف جزءا من حياته في المنظمة يعني أن أي تفريط أو تساهل من قبله في هذا الاستثمار سيكون بمثابة خسارة له، خاصة إذا كان سيبدأ بعمل جديد لا علاقة له بعمله في المنظمة، كما أن فقدان الفرد لزملاء العمل وما أقامه معهم من علاقات خلال عمله في المنظمة يعد خسارة أيضا لهذا الفرد، وهذا ما يفسر صحة هذه الفرضية.

(محمد علي الكاساني، 2000، ص 47).

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة بيازيت وهامز و ويزتر (2004) التي توصلت من خلال نتائجها إلى وجود فروق بين الأعضاء القدامى والأعضاء الجدد في الولاء التنظيمي.

### 3- الاستنتاج العام:

لقد تمثل الهدف العام من دراستنا في إيجاد العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي لدى موظفي بلدية النزلة بدائرة تقرت ولاية ورقلة، وكذا معرفة الفروق لمتغير الجنس ومتغير الأقدمية.

ومن خلال عرضنا لنتائج الفرضيات ومناقشتها تبين لنا من نتائج الفرضية الأولى التي توقعنا فيها وجود علاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة أنها محققة، وهذا ما أرجعناه إلى انه كلما كان تحفيز من طرف المسؤول (الرئيس) كلما كان ولاء من طرف موظفي البلدية اتجاهها والالتزام لها، وكان الإخلاص في العمل. يعني هذا أن العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية أي بزيادة التحفيز يرتفع الولاء التنظيمي والعكس صحيح إذا قل التحفيز بنوعيه المادي أو المعنوي ينخفض الولاء.

أما الفرضية الثانية التي نصت على أن: "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الجنس" خلصنا فيها إلى أن هناك فروق دالة إحصائية في الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الجنس ويرجع ذلك إلى طبيعة المرأة وحبها لإستقرار وطبيعة الرجل حبه و ميله إلى التغيير والبحث عن الوضع المادي الأفضل.

وفيما يخص الفرضية الثالثة التي نصت هي الأخرى على أن: " هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى لمغير الأقدمية" تبث أن نتائجها غير محققة بمعنى أنه ليس هناك فروق دالة إحصائية في الولاء التنظيمي بين الموظفين القدماء والموظفين الجدد وقد فسرنا ذلك أن الموظفين الجدد يحاولون إثبات الذات من حيث الإخلاص والتفاني في العمل، أما القدامى نظرا لعدد السنوات التي قضاها في العمل لا يستطيع بكل سهولة التخلي عن المؤسسة بصفة عامة وعن زملاء العمل إذا كانت علاقتهم مع بعضهم البعض ودية بصفة خاصة.

وخلاصة القول من خلال النتائج المتحصل عليها نقول أن للتحفيز له دور وأهمية في تكوين وتنمية الولاء التنظيمي بالنسبة لموظفي بلدية النزلة، كما خلصنا أيضا إلى أن الولاء التنظيمي يختلف باختلاف الجنس ذكور- إناث وانتهينا إلى أن الولاء التنظيمي لا يختلف باختلاف الأقدمية في العمل لدى موظفي البلدية. وتبقى النتائج التي توصلنا إليها أولية وخاصة فقط بالعينة التي طبقت عليها الدراسة، بالتالي يمكن تعميمها على المجتمع الأصلي للدراسة.

وفي نهاية هذه الدراسة نستطيع أن نقول أننا توصلنا إلى أن:

1. للتحفيز علاقة دالة إحصائية بالولاء التنظيمي لدى موظفي بلدية النزلة بدائرة تقرت .
2. هناك فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة.
3. ليس هناك فروق دالة إحصائية بين الموظفين القدامى والموظفين الجدد في الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة.

وعلى أساس هذه النتائج نضع مجموعة من الاقتراحات

#### 4- الإقتراحات: في ظل الدراسة الحالية نقترح ما يلي:

- قلة الدراسات في أدبيات التحفيز والولاء التنظيمي ولأهمية الموضوع نوصي المزيد من الدراسات على عينات أخرى.
- الإهتمام بالموارد البشري من طرف المسؤولين لأنه الدعامة الأساسية وحجر الأساس الذي تقوم عليه المؤسسة ونجاحها.
- إشباع حاجات الموظفين المادية والمعنوية والتقرب إليهم ومساعدتهم عند الحاجة مما ينمي الروح المعنوية لديهم ويدعم العلاقات الإنسانية التي هي محور الوصول إلى أهداف المؤسسة المخططة.
- وضع معايير موضوعية وعادلة لقياس كفاءة الموظف.
- مراعاة خبرة الموظف في الميدان.
- دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين (الرسمية، وغير الرسمية) كحافز معنوي.

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ



أولاً: الكتب

القرآن الكريم.

- 1 - أحمد ماهر (1997): الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، دط، الإسكندرية.
- 2 - المنجد في اللغة والإعلام (1991).
- 3 - أيمن عودة المعاني (1996): الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع، مؤسسة الوراق، دط، عمان.
- 4 - بشار يزيد الوليد (2008): الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية، ط1، الأردن.
- 5 - بشير صالح الراشدي (2000): مناهج البحث التربوي "رؤية تطبيقية مبسطة"، دار الكتاب الحديث، دط، الكويت.
- 6 - بشير معمري (2007): القياس وتصميم أدواته، منشورات الخبر، ط2، الجزائر.
- 7 - حميدة عمير اوي (د س): مراحل الضوابط المنهجية لإعداد بحث، الباحث الاجتماعي جامعة منتوري، العدد 1، قسنطينة.
- 8 - خالد عبد الرحيم الهبيتي (2005): إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط2، عمان.
- 9 - خلف سليمان الرواشدة (2006): صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد، ط1، عمان.
- 10 - رابوية حسن (2003): إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، دط، الإسكندرية.
- 11 - نجحي مصطفى عليان وآخرون (2008): أساليب البحث العلمي وتطبيقاته في التخطيط والإدارة، دار صفاء، ط1، عمان.
- 12 - صالح مهدي محمد العامري، طاهر محسن منصور الغالي (2007): الإدارة والأعمال، دار وائل، ط1، عمان.
- 13 - حادل حرشوش صالح، مؤيد سعيد السالم (2006): إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، دط، الأردن.
- 14 - عبد الرحمان أحمد محمد هيجان (1998): الولاء التنظيمي للمدير السعودي، ط1، الرياض.
- 15 - حمر العقيلي (1996): إدارة القوة العاملة، دار زهران، ط1، عمان.
- 16 - حمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
- 17 - فيتصل حسونة (2008): إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، ط1، الأردن.
- 18 - كامل محمد المغربي (2004): السلوك التنظيمي "مفاهيم وأسس الفرد والجماعة في التنظيم"، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط3، عمان.
- 19 - كمال محمد المغربي (2007): أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة، ط1، الإصدار الثاني، عمان.
- 20 - محمد خليل عباس وآخرون (2007): مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة، ط1، عمان.

- 21 محمد شفيق(1985):علم الاجتماع والمنهج العلمي "الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية"، المطبعة العصرية، دط، القاهرة.
- 22 محمد مزيان(1999)، مبادئ في البحث النفسي والتربوي، دار غريب، ط1، وهران.
- 23 محمود السيد أبو النيل(2005):علم النفس الصناعي والتنظيمي عربيا وعالميا، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة.
- 24 محمود عبد الحليم منسي(2006): الإحصاء والقياس في التربية وعلم النفس، دار المعرفة الجامعية، دط، الإسكندرية.
- 25 مصطفى نجيب شاوش (2007): إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار الشروق، ط1، عمان.
- 26 هادي مشعان ربيع (2008):علم النفس الإداري، مكتبة المجتمع العربي، ط1، عمان.
- 27 هيثم العاني(2007): الإدارة بالأهداف، دار كنوز المعرفة، ط1، عمان.

### ثانيا: الرسائل الجامعية

- 28 إبراهيم الريحان(1994): المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في مديريات التربية وأثره في اتجاهات الطلبة نحو المدرسين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- 29 أيمن المعاني(1990): أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- 30 بدر محمد الجريسي(2010): الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 31 بكر علي أحمد حنون(2009): نماذج الإتصال مع المعلمين والمعلمات وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- 32 جعفر الكايد(1999): الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- 33 حنون سامي ابراهيم(2006): قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 34 سعد عامر بن عميان الدوسري(2005): ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية. الرياض.
- 35 شريط الشريف محمد(2009):الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري محمود، قسنطينة.
- 36 حارف بن ماطل الجريد(2007): التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

- 37 حلاء خليل محمد العكش(2007): دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 38 تأمون عبد القادر أمين عورتاني(2003): العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- 39 محمد الحسن التيجاني يوسف(دس): التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- 40 محمد صلاح الدين أبو العلاء(2009): ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 41 مراد أحمد محمد علي الكاساني(2000): أثر الضغوط الوظيفية على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل بيت، عمان.
- 42 هاني بن ناصر الراجحي(2008): التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

### ثالثاً: المجلات:

- 43 راتب السعود، سوزان سلطان(2009): درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد الأول والثاني.
- 44 خايزة وريم(2010): واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية بورقلة، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، دراسات نفسية وتربوية، العدد 05، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- 45 ليينة حسام المحتسب، مروان سعيد جلعود(2007): أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، جامعة بوليتكنك، العدد 11، تشرين الأول، فلسطين.
- 46 محمد المخلافي(2001): أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعان، مجلة دمشق للعلوم التربوية، المجلد 17، العدد الثاني، دمشق.
- 47 محمد هيكمل(1990): فعالية الشورى بين الإدارة العامة والشريعة الإسلامية، الإداري، العدد 42.
- 48 موسى اللوزي(1995): اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل، دراسات السلسلة، العلوم الإنسانية، عمادة البحث العلمي، مجلد 22أ، العدد 06، الجامعة الأردنية، عمان.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## ملحق رقم (01): الاستبيان

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة –

شعبة علم النفس وعلوم التربية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

تخصص علم النفس العمل

قسم علم النفس وعلوم التربية

والتنظيم

### الإستبيان

#### أ- الهيات شخصية

الجنس : ذكر  أنثى

الأقدمية في العمل : أقل من 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

#### ب- التعليمات

أخي الموظف المحترم / أخي الموظفة المحترمة :  
تحية طيبة وبعد...

❖ يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لأغراض البحث العلمي بهدف جمع بعض المعلومات

اللازمة حول "التحفيز وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى موظفي بلدية التزلة بدائرة تقرت ولاية ورقلة".

❖ نرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة على جميع عبارات الاستبيان المرفق بكل صدق وموضوعية بعد قراءة كل

عبارة بعناية، ومن ثم وضع علامة (X) في العمود المناسب أمام الاختيار الذي ينطبق عليك، علما بأن المعلومات

التي ستدلون بها موضع السرية التامة.

مثال توضيحي 01: عند قراءتك لهذه العبارة ووجدت أنها تنطبق عليك (أحيانا) ضع علامة (X) تحت خانة

البديل (أحيانا).

الرقم	البند	نعم	أحيانا	لا
01	أتلقي الأوامر الإدارية من المشرف مباشرة		X	

✓ ملاحظة: كتابة الاسم غير مطلوب وهذه المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

\*شاكرين لكم حسن تعاونكم ،،،،،\*

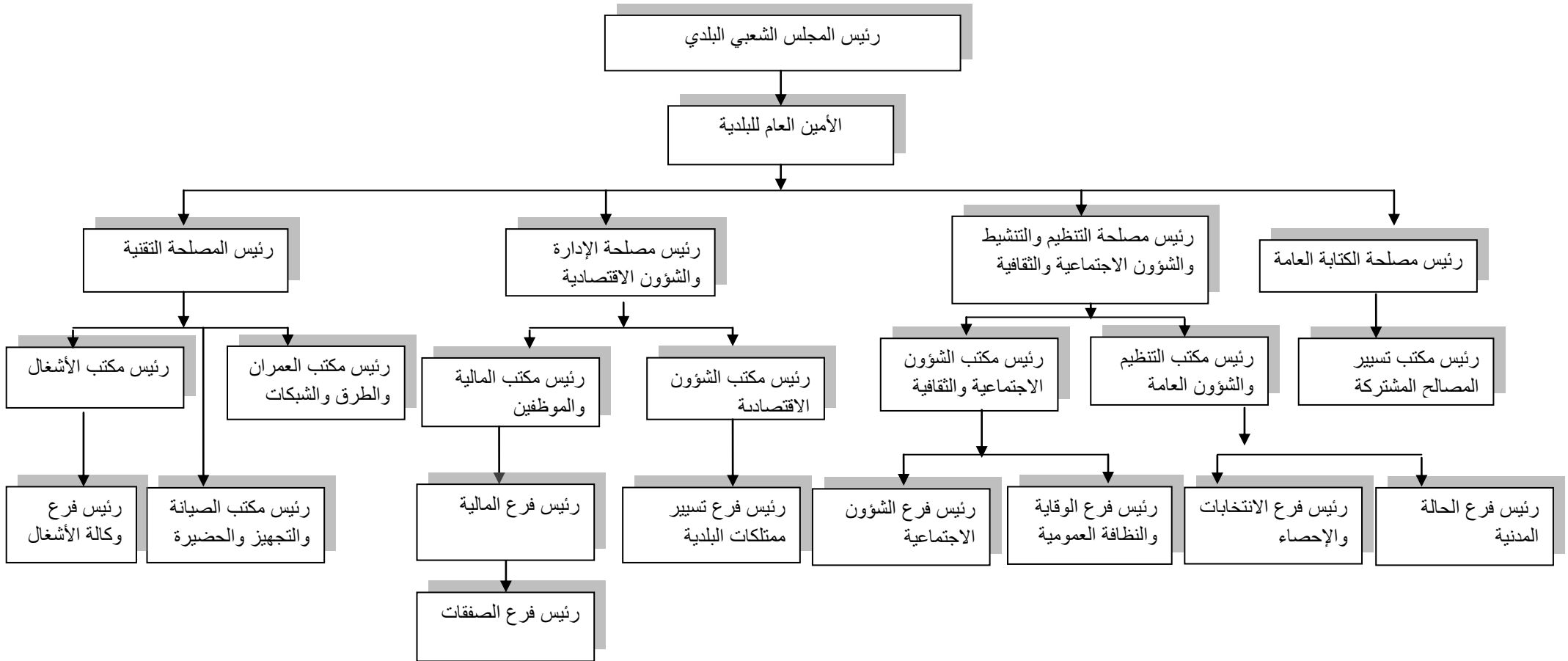
## إستبيان الحوافز

لا	أحيانا	نعم	العبارات	الرقم
			يناسب الأجر الذي أتقاضاه الجهد الذي أبذله.	01
			أتلقي الثناء والتقدير من رئيسي عندما أبذل جهودا وأتفان في أداء عملي .	02
			تنظم البلدية رحلات ترفيهيه لكافة الموظفين فيها.	03
			يتوافق أجري والظروف المعيشية.	04
			يقدر رئيسي المباشر مجهوداتي ومثابرتي في العمل.	05
			تعمل إدارة البلدية على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين موظفيها.	06
			يغطي راتبي الشهري حاجاتي الأساسية .	07
			اشترك مع رئيسي وزملائي في العمل لحل العديد من المشاكل.	08
			أتلقي من رئيسي شهادات تقدير وخطابات شكر.	09
			يحقق لي دخلي الشهري مكانة جيدة على المستوى الاجتماعي .	10
			اشترك في وضع خطط العمل .	11
			اشترك في اتخاذ بعض القرارات .	12
			تساعدني البلدية في حل بعض المشاكل الإجتماعية (السكن مثلا).	13
			أتلقي كلمات مدح وشكر من طرف رئيسي على ما أنجزه من أعمال .	14
			تحصت على هدايا عينية في مناسبات عديدة .	15
			تلقيت مكافأة على أداء متميز قدمته .	16
			تم تكليفي بالمسؤولية في بعض المهام .	17
			تساعدني أوقات الراحة التي تمنحها لي البلدية على استعادة نشاطي .	18
			أتلقي مكافأة لتقدمي مشاريع واقتراحات لتطوير العمل.	19
			يناسبني توزيع ساعات العمل على مدار الأسبوع .	20
			تتوافق ساعات العمل مع طبيعة عملي .	21
			منحت علاوة استثنائية نتيجة تقرير تقييم الأداء السنوي .	22
			تناسبني الإضاءة أثناء نشاطي في مكان العمل .	23
			تتيح لي البلدية التأمين الصحي .	24
			تناسبني التهوية في مكان العمل .	25
			تحصلت على ترقية .	26
			أطمئن على صحتي في مكان العمل.	27
			أحصل على بعض القروض التي تقدمها البلدية.	28

استبيان الولاء التنظيمي.

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	أوافق قليلا	محايد	لاأوافق قليلا	لاأوافق	لاأوافق بشدة
01	أنا مستعد بأن أقدم مجهودا كبيرا من المطلوب وذلك لإنجاح البلدية .							
02	أتحدث عن هذه البلدية أمام أصدقائي بأنها بلدية عظيمة تستحق بأن يعمل المرء بها.							
03	أشعر بقليل من الولاء لهذه البلدية .							
04	أنا مستعد لقبول -تقريبا- أي عمل كي أحتفظ بعلمي في هذه البلدية .							
05	أجد أن قيمي تطابق قيم البلدية.							
06	أفتخر بأن أأخبر الآخرين بأنني عضو في هذه البلدية .							
07	أنا مستعد بان أعمل لدى أي بلدية أخرى طالما نوعية العمل واحدة.							
08	هذه البلدية تجعلني أقدم أفضل ما عندي من ناحية أدائي للعمل.							
09	بمجرد تغيير في وضعي الحالي قد يؤدي بي إلى ترك هذه البلدية.							
10	أنا سعيد جدا بأنني اخترت هذه البلدية لأعمل لديها وفضلتها على البلديات الأخرى التي وضعتها في اعتباري عندما التحقت بالبلدية.							
11	لا يوجد الكثير لأكسبه ببقائي في هذه البلدية طويلا.							
12	في أحوال كثيرة أجد أنه من الصعب أن أوافق على سياسات البلدية في الأمور المتعلقة بموظفيها.							
13	في الحقيقة يهمني مصير هذه البلدية.							
14	بالنسبة لي هذه البلدية هي الأفضل بين البلديات التي من الممكن أن أعمل لديها.							
15	لقد كان خطأ أكيدا حينما قررت أن أعمل لدى هذه البلدية.							

ملحق رقم (02): يوضح الهيكل التنظيمي لبلدية النزلة





**الملحق رقم (03): يوضح أسماء الأساتذة المحكمين.**

الدرجة العلمية	التخصص	الأستاذ	الرقم
دكتوراه	علم النفس عمل وتنظيم	مزياني الوناس	01
ماجستير	علم النفس عمل وتنظيم	باسماعيل بحرية	02
دكتوراه	علم النفس الاجتماعي	خلادي يمينة	03
دكتوراه	علم النفس الاجتماعي	نوبيات قدور	04
ماجستير	علم النفس المدرسي	كادي الحاج	05
دكتوراه	علم النفس المدرسي	ميسون سميرة	06
ماجستير	علم النفس المدرسي	لعور إسماعيل	07
دكتوراه	علم النفس المدرسي	محمد فوزية	08
دكتوراه	علم النفس الاجتماعي	باوية نبيلة	09

الملحق رقم (04): يوضح نتائج التكرارات والنسب للخصائص الشخصية لعينة الدراسة

الجنس

Gender

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	masculin	29	36.3	36.3	36.3
	femenin	51	63.8	63.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

الأقدمية

Ancienneté

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<10 ans	60	75.0	75.0	75.0
	>=10 ans	20	25.0	25.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

الملحق رقم (05): يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لاستبيان الحوافز.

**T-Test**

Group Statistics

VAR00002	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
VAR00001	1.00	7	62.1429	4.94734	1.86992
	2.00	9	44.2222	5.54026	1.84675

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
VAR00001	Equal variances assumed	.039	.846	6.717	14	.000	17.92063	2.66807	12.19819	23.64308
	Equal variances not assumed			6.819	13.663	.000	17.92063	2.62813	12.27079	23.57048

**الملحق رقم (06): يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لاستبيان الولاء التنظيمي.**

**T-Test**

**Group Statistics**

	VAR00002	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR00001	1.00	8	82.3750	2.92465	1.03402
	2.00	8	61.6250	6.09303	2.15421

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
VAR00001	Equal variances assumed	2.829	.115	8.684	14	.000	20.75000	2.38952	15.62498	25.87502
	Equal variances not assumed			8.684	10.063	.000	20.75000	2.38952	15.43032	26.06968

الملحق رقم (07): يوضح نتائج ثبات ألفا كرونباخ لاستبيان الحوافز والولاء التنظيمي.

الثبات بألفا كرومباخ لاستبيان الحوافز

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.761	.736	28

الثبات بألفا كرومباخ لاستبيان الولاء التنظيمي

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.575	.660	15

الملحق رقم (08): يوضح نتائج العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي

**Correlations**

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Tahfize	48.85	7.679	80
Walaatandimi	64.69	12.668	80

**Correlations**

		Tahfize	Walaatandimi
Tahfize	Pearson Correlation	1	.395**
	Sig. (2-tailed)		.000
	Sum of Squares and Cross-products	4658.200	3033.250
	Covariance	58.965	38.396
	N	80	80
Walaatandimi	Pearson Correlation	.395**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	Sum of Squares and Cross-products	3033.250	12677.188
	Covariance	38.396	160.471
	N	80	80

الملحق رقم (09): يوضح نتائج الفروق في الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الجنس

**T-Test**

**Group Statistics**

	Gender	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Walaat tandimi	masculin	29	69.62	8.719	1.619
	femenin	51	61.88	13.741	1.924

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Walaat tandimi	Equal variances assumed	7.016	.010	2.732	78	.008	7.738	2.833	2.099	13.378
	Equal variances not assumed			3.077	76.967	.003	7.738	2.515	2.731	12.746

**الملحق رقم (10): يوضح نتائج الفروق في الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الأقدمية في العمل**

**T-Test**

**Group Statistics**

Ancienneté		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Walaatandimi	<10 ans	60	63.28	11.516	1.487
	>=10 ans	20	68.90	15.183	3.395

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
Walaatandimi	Equal variances assumed	1.116	.294	-1.739-	78	.086	-5.617-	3.230	-12.046-	.813
	Equal variances not assumed			-1.515-	26.670	.141	-5.617-	3.706	-13.226-	1.992



## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الولاء التنظيمي لدى موظفي بلدية النزلة بدائرة تقرت ولاية ورقلة، بكل من التحفيز و الجنس و الأقدمية. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي بشقيه الإرتباطي و المقارن، وجمع المعلومات استخدمنا الاستبيان، حيث اقتضت عملية التوزيع على أسلوب العينة القصدية، وكان عدد أفراد مجتمع الدراسة يضم 80 موظف وموظفة من بلدية النزلة، وللحصول على النتائج تمت معالجة البيانات بالأساليب الإحصائية التالية: النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل بيرسون، و اختبار (ت) وتم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، حيث خلصت الدراسة للنتائج التالية:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والولاء التنظيمي لدى موظفي بلدية النزلة بدائرة تقرت ولاية ورقلة.

2. هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لدى أفراد العينة.

3. ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية لدى أفراد العينة.

## Résumé

L'objectif de cette présente étude est de savoir le loyauté envers l'organisation chez les employées de la commune de El-Nazla daira Touggourt, en relation avec motivation, le sexe et l'ancienneté. Pour répondre aux questions de cette étude, on a utilisé la méthode descriptive (relatif et comparatif); et pour collecter les données, on a utilisé un questionnaire, sur un échantillon représentatif de 80 employés de la commune de El nazla, daira touggourt. Pour obtenir les résultats on a utilisé les méthodes statistiques suivantes: le Pourcentage, la Moyenne, Déviation Standard, Coefficient Person, T. Test en appliquant le logiciel SPSS.

Ceci nous a permis d'aboutir aux résultats suivants :

1. Il existe une relation statistiquement significative entre le loyauté envers l'organisation et les motivation chez les employées de la commune El Nazla, daira Touggourt, Willaya de Ouargla.
2. Il existe des différences statistiquement significative dans le loyauté envers l'organisation due au sexe chez les individus de l'échantillon.
3. Il n'y a pas de différences statistiquement significative dans le loyauté envers l'organisation due à l'ancienneté les employées chez les individus de l'échantillon.