

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع



الحوافز المادية ودورها في صنع الولاء التنظيمي

دراسة ميدانية في مصنع دليبة للأنايب البلاستيك-هبة الشمالية-قمار-

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل

نوقشت وأجيزت علنا يوم 2015/06/04

إشراف:

إعداد الطالب:

أ / الود حبيب

عمار بن ناصر

أعضاء لجنة المناقشة		
رئيسا	أستاذ مساعد	أ/يوسف بالنور
مناقشا	أستاذ مساعد	أ/علي بن ناصر
مشرفا ومقررا	أستاذ مساعد	أ/حبيب الود

الموسم الجامعي : 2015/2014

كلمة شكر

أولا وقبل كل شيء أحمد الله عز وجل على توفيقه لي في إنجاز هذا

العمل حمدا يليق بجلاله وعظمته.

أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف " الود حبيب "

على توجيهاته القيمة التي قدمها لي، وعلى سعة صدره وأرجو من

المولى عز وجل أن يثيبه خير الثواب.

كما لا يفوتني أن أشكر كل عمال مصنع دليبة للأنايب وأخص بالذكر صاحبه

بشير دليبة و السيد فايزة مبروك

والأصدقاء والزملاء الذين ساعدوني في إنجاز هذا العمل.

الملخص

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أهم الحوافز المادية المقدمة ، وكذلك مستوى الولاء لدى العمال داخل المصنع ، وعلى الحوافز المادية ودورها في صنع الولاء التنظيمي للعمال في مصنع دليبة .ويمكن تلخيص مشكلة البحث بالسؤال التالي:

ما علاقة الحوافز المادية في صنع الولاء التنظيمي لدى عمال مصنع دليبة للأنايب؟

وكانت الفرضيات الفرعية لهذه الدراسة هي:

1. الحوافز المادية لها الأثر على قبول أهداف المصنع وقيمه.
2. الحوافز المادية لها الأثر على رغبة العمال بذل جهد كبير في المصنع.
3. الحوافز المادية لها الأثر على رغبة العمال في البقاء في المصنع والدفاع عنه.

ويعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي والتي تقوم على دراسة العلاقة بين المتغيرات، يشتمل مجتمع الدراسة على جميع عمال مصنع دليبة للأنايب، وتكونت عينة الدراسة من (30) عامل. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- ✓ أن الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة متوسط
- ✓ أن الحوافز المادية لها اثر على الولاء التنظيمي لدى عمال مصنع دليبة للأنايب .
- ✓ أن المصنع لا يقدم حوافز معنوية إلى العمال .
- ✓ كما يوفر الأمن الصناعي وظروف العمل مقبولة ، كما أن المصنع يتأثر بمغادرة العمال للمصنع خصوصا في قطاع الشحن الذي يتميز ببعض الصعوبة ، فعلى المصنع محاولة تسليط الضوء على هذه المشكلة ، أما باقي خطوط الإنتاج فالعمال يشعرون بالاستقرار الوظيفي ولا يريدون التخلي عن المصنع في هذا الوقت.

Abstract

This study aims to identify the most important material incentives, as well as the level of loyalty of employees inside the factory, and on material incentives and its role in making the organizational loyalty to the employees in the factory DELIBA. The problem can be summarized in the following research question:

What relationship material incentives in organizational loyalty among DELIBA factory making pipes for employees?

The sub-hypotheses of this study are:

1. material incentives have impact on the acceptance of the factory and value targets.
2. material incentives have impact on the willingness of employees to make a great effort in the factory.
3. material incentives have impact on the willingness of employees to stay in the factory and defend it.

This research is based on a descriptive approach which is based on the study of the relationship between the variables, the study population includes all DELIBA factory employees for the pipeline, and study sample consisted of (30) factor.

Among the most important findings of her study:

- that organizational loyalty among respondents Average
- that material incentives have an impact on organizational loyalty among DELIBA factory employees tubes.
- that the factory does not offer moral incentives to employees, but the Department would provide transport service and that most of the employees said they are sufficient.
- also it provides industrial security and working conditions are acceptable, and that the factory is affected to leave the employees of the factory, especially in the shipping sector (download) which features some difficulty, for the factory to try to shed light on this problem, but the rest of the production lines Employees feel job security and do not want to give up factory at this time.

قائمة المحتويات

الموضوع.....	الصفحة
شكر وعرفان	أ
الملخص	ب
فهرس المواضيع	د
فهرس الجداول	ز
فهرس الأشكال	ز
مقدمة.....	01

الجانب النظري

الفصل الأول :الإشكالية وتحديد المفاهيم

تمهيد	04
1. إشكالية الدراسة	04
2. فرضيات الدراسة	06
3. أهمية الدراسة	07
4. أهداف الدراسة	07
5. تحديد المفاهيم	08
6. الدراسات السابقة	10

الفصل الثاني: الحوافز في المنظمة

تمهيد	17
1. أهمية وأنواع الحوافز	17
2. مكونات منظومة الحوافز	20
3. معوقات الحوافز	21
4. شروط نجاح الحوافز	22

23.....	5. الأساليب الحديثة للحوافز
25.....	6. نظريات الحوافز
32.....	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

34.....	تمهيد
34.....	1. أهمية وخصائص الولاء التنظيمي
35.....	2. مراحل الولاء التنظيمي وآثاره
38.....	3. العوامل المؤثرة في الولاء
40.....	4. مداخل نظرية لدراسة الولاء التنظيمي
41.....	5. النماذج المفسرة للولاء
43.....	6. قياس الولاء التنظيمي
44.....	خلاصة الفصل

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

46.....	تمهيد
46.....	1. منهج الدراسة
46.....	2. مجتمع الدراسة
48.....	3. عينة الدراسة
48.....	4. أداة الدراسة ومراحل تصميمها
51.....	5. الإجراءات التطبيقية لجمع البيانات
51.....	6. الأساليب الإحصائية
52.....	خلاصة الفصل

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

54.....	تمهيد
55.....	1. خصائص عينة البحث
57.....	2. عرض نتائج الفرضية الأولى
60.....	3. عرض نتائج الفرضية الثانية
65.....	4. عرض نتائج الفرضية الثالثة
68.....	5. اختبار الفرضية الأولى
69.....	6. اختبار الفرضية الثانية
70.....	7. اختبار الفرضية الثالثة
71.....	8. الاستنتاج العام
73.....	المراجع
77.....	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع العينة حسب السن	48
02	توزيع العينة حسب الأقدمية	49
03	ثبات محاور الاستبيان ومعدل الثبات العام	52
04	علاقة فرصة العمل المتاحة مع الأجر مقابل الجهد	57
05	علاقة اتفاق القيم مع الأجر المناسب	58
06	علاقة الشعور بالفخر بالخدمات المقدمة	59
07	علاقة منح المصنع أحسن أداء مع الخدمات المقدمة	60
08	علاقة الشعور بالانتماء مع الخدمات المقدمة	61
09	علاقة الشعور بالانتماء مع الشعور بالاستقرار الوظيفي	62
10	علاقة الشعور بالانتماء مع تلقي مكافآت	63
11	علاقة تمنى الأفضل للمصنع مع توزيع الأرباح	64
12	علاقة ارتباط بالمصنع مع الخدمات المقدمة	65
13	علاقة البقاء في المصنع مع العلاوات المقدمة	66
14	علاقة الشعور بالراحة مع الأجر مقابل الجهد	67
15	اختبار العلاقة بين الحوافز المادية وقبول أهداف المنظمة	68
16	اختبار العلاقة بين الحوافز المادية وبذل جهد كبير في المنظمة	69
17	اختبار العلاقة بين الحوافز المادية ورغبة البقاء في التنظيم والدفاع عنه	70

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مخطط الحوافز الايجابية والسلبية	19
02	مكونات منظومة التحفيز	20
03	سلم حاجات ماسلو	26
04	مخطط نظرية هارزنبيرغ	28
05	دائرة نسبية تبين أعمار مجتمع الدراسة	49
06	دائرة نسبية تبين مدة عمل مجتمع الدراسة	50

مقدمة

تعد الموارد البشرية في المنظمات على اختلافها من أهم الموارد التي تعتمد عليها في تحقيق أهدافها ، كما أن إدارة وتسيير الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة و مسؤولية جد صعبة هذا لأن تحقيق المنظمة لأهدافها وتحسين أدائها مرتبط بشكل كبير بتحسين أداء الأفراد العاملين بها ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة هذه المنظمة العمل على تنمية قدراتهم و مهاراتهم و مواهبهم و كذا خلق مناخ و جو ملائمين للإبداع البشري هذا ما يستدعي القيام بالتغيير في خصائصهم و ثقافتهم .

وبما أن المنظمة تسعى دائما لتحقيق الفعالية والمردودية العالية وذلك من خلال الاستخدام الأمثل والعقلاني لطاقتها البشرية وإمكاناتها المادية ولو استطاعت المنظمة التحكم والسيطرة في إمكانياتها المادية فإن الأمر يختلف في الطاقات البشرية، فرغم توفرها إلا أنه يصعب التحكم فيها نظرا لقابلية سلوكها للتغير على مر الزمن، لذلك وجب تحفيز هذه الطاقة البشرية بجعلها تساهم بطريقة فعالة عن رغبة و اقتناع في تحقيق أهداف المنظمة، و رفع الكفاءة الإنتاجية، لأن العنصر البشري هو مفتاح التنمية و التطور حيث أثبتت البحوث والدراسات أن تطور المؤسسات متعلق بكفاءة العاملين و درجة استعدادهم و رغبتهم في العمل.

وتعد الحوافز من أهم العوامل التي تدفع سلوك العامل في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة، والحوافز تتمثل في العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه ، وهي متعددة ومتنوعة فيمكن أن تكون ايجابية أو سلبية ويمكن أن تكون في شكل تحفيز مادي أو معنوي.

فالحوافز مرت بمراحل عديدة حتى وصلت للصورة التي نراها بها الآن، فبدأت بالمرحلة التقليدية والتي تم التركيز فيها فقط على الحوافز المادية ثم أعقبتها مرحلة المدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالحوافز المعنوية بجانب المادية ثم جاءت المرحلة الحديثة التي تربط بين الحوافز المادية والمعنوية ومدى الأداء، ومن هنا تكمن أهمية الحوافز في كل الدراسات عبر كل المراحل.

ولذلك وجب على المنظمة الناجحة توفير حوافز مناسبة حتى يشعر العاملون فيها بالاهتمام ، الشيء الذي يجعل لديهم إحساس بالراحة النفسية وشعورا بالرضا ومن ثمة الإحساس بالانتماء والولاء، مما يجعل اتجاهاتهم في الغالب إيجابية نحو عملهم ونحو المنظمة التي هم أجزاء منها ، وإن هذا ناتج عن تشجيع العمال في المنظمة .

و يشير الولاء التنظيمي إلى مدى الإخلاص و المحبة التي يبديها العاملون اتجاه أعمالهم و منظماتهم ، و إلى رغبتهم القوية في البقاء والاستمرار فيها و الدفاع عنها و تحسين سمعتها وبذلك ينعكس الولاء التنظيمي على أداء العاملين وتحقق المنافع و المصالح المشتركة بين المنظمات وعمالها .

وللولاء التنظيمي أثر على أداء العاملين في المنظمات لأهميته في تحسين أدائهم ، والتي تقتضي توافر قدر كبير من الولاء والإيمان بقيم هذه المنظمات ، وللوصول لفهم العلاقة بين الحوافز وبين الولاء التنظيمي في المنظمة ، فقد قسم البحث إلى قسمين أساسيين :قسم نظري وآخر ميداني :وقد شمل القسم النظري ثلاث فصول:**الفصل الأول** :وقد اختص بطرح الإشكالية من خلال مجموعة من التساؤلات كما تضمن ذكر بعض الفرضيات إضافة إلى أهمية الموضوع ، كما شمل هذا الفصل على بعض الدراسات السابقة، وتعريف متغيرات البحث. أما **الفصل الثاني** :و فيه مفهوم الحوافز وأهم نظرياتها ومعوقات وأنواعها.

الفصل الثالث :الولاء التنظيمي :وقد تضمن ذكر بعض النظريات التي اهتمت بالولاء التنظيمي وأنواعه . أما فيما يخص القسم التطبيقي فقد شمل فصلين : **الفصل الرابع** :الإجراءات الميدانية للدراسة التي قام بها الباحث والتعريف بمكان البحث، وذكر المنهج المستخدم في هذه الدراسة، كذلك التطرق إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة، مع ذكر الأداة المستخدمة، وهي الاستمارة بعد التحقق من صدقها والتحقق من ثباتها ، بالإضافة إلى ذكر الطرق الإحصائية التي ستعالج بها بيانات الدراسة، **الفصل الخامس** :عرض البيانات وتحليلها على ضوء فرضيات الدراسة، والخروج بنتائج. وأخيرا استنتاج عام لهذه الدراسة يركز على أهم ما جاء من النتائج الميدانية الخاصة بالبحث.

وقد واجهتنا بعض الصعوبات في دراستنا منها قلة المراجع المتعلقة بالولاء التنظيمي، وكذلك الدراسات السابقة المتخصصة في علم الاجتماع التي تتناول هذين المتغيرين، لكن حاولنا بالجهد الذي نستطيعه لبلوغ هدف الدراسة وإخراجها بأفضل مضمون وشكل ممكن ، ونأمل أن تكون هذه بداية لدراسات أعمق في هذا المجال حيث تتناول المتغيرين من جهات أكثر وعلى مجالات اكبر.

الفصل الأول _____ الإشكالية وتحديد المفاهيم

1. الإشكالية.
2. فرضيات الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. تحديد المفاهيم
6. الدراسات السابقة



1. الإشكالية:

يتميز العصر الذي نعيش فيه بهيمنة المنظمات وشمولها لكافة مناحي الحياة ، و من المعلوم أن لكل منظمة هدف تسعى لتحقيقه من خلال مجموعة من الأعمال التي يقوم بها الأفراد الذين يملكون مؤهلات وقدرات معينة ، ويبذلون جهدهم لتحقيق أهداف المنظمة ، وبالمقابل يُحصلون منها مقومات عديدة تشبع حاجاتهم وعليه فإن العلاقة بين العاملين الأكفاء الذين تم بذل الجهد في سبيل اختيارهم وتدريبهم وضمان ولائهم لها ، ومصلحة العامل تقتضي البقاء في المنظمة التي أعدته وأهلتها ووفرت له المناخ التنظيمي المناسب و أسهمت في إشباع حاجاته المختلفة ⁽¹⁾.

وبما أن الولاء التنظيمي شعور يكتسب ، ولذلك وجب على المؤسسات أن تسعى لكسب ولاء عمالها وذلك من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وتشعرهم بأن تحقيق أهدافهم تتحقق بتحقيق أهداف المؤسسة ، وهذا يتطلب دراية من المسيرين بأهم الطرق التي تسهل عليهم فهم سلوك العمال ودوافعهم لخدمة مصالح المؤسسة فسلوك الإنسان دائما تحركه دوافع ⁽²⁾.

كما يعتبر عنصر الولاء لدى العمال من أهم مظاهر قوة المنظمة وتماسكها ونجاحها ، وبالتالي التغلب على التحديات الموجودة خارج محيطها.

كما أن ولاء العمال للمؤسسة يسهل على الإدارة التوجيهات وسهولة التسيير ، بحيث يصبح العمال ملتزمين باللوائح والقوانين وكذلك قبول أهداف المنظمة ، وتحقيقها بصورة ايجابية وزيادة الإنتاج.

1 (محمد حسن حمادات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ،عمان ،2006، ط1، ص 61.

2 (حلواني ابتسام ، جذور الولاء والانتماء في أخلاقيات الإدارة اليابانية، المجلة العلمية للإدارة، مجلد 1-عدد6، ص ص 53.

ويتجلى الولاء التنظيمي داخل المنظمة في التفاعل الايجابي للعمال مع بيئة العمل ، وكذلك اختفاء بعض السلوكيات الغير مناسبة للتنظيم مثل الغياب و هدر الموارد ، وكذلك الإخلاص للمؤسسة وأيضا يساعد الولاء في السعي لتحقيق أهداف المنظمة ⁽¹⁾.

ونظرا لأهمية الولاء التنظيمي داخل المنظمة وباعتباره نتيجة من نتائج السياسات التي تتخذها الإدارة في تسير المؤسسة والاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج ، ومن أهم هذه السياسات سياسة التحفيز التي لها دور كبير في تلبية حاجيات العمال.

وسياسة التحفيز الذي يعتبر المحرك الفعال في تحريك سلوك الفرد العامل وتوجيهه في الاتجاه المراد تحقيقه ، فقد تبين فعلا من خلال عدة دراسات على أن الحوافز تؤثر على الروح المعنوية للعامل الأمر الذي ينعكس إيجابا على مردوديته وأدائه ، وتختلف أنواع الحوافز ما بين مادية ومعنوية ⁽²⁾.

فالمدرسة الكلاسيكية المتمثلة في الإدارة العلمية "لتايلور" تؤكد أن المكافأة المالية اليومية للعمال تعد كحافز مادي للعمال تساعد لتحقيق امتثالهم للأوامر والإجراءات المفصلة المتعلقة بأداء عمل ما ⁽³⁾.

أما مدرسة العلاقات الإنسانية التي يتزعمها "التون مايو" ، فقد قدّمت أدلة كافية على أنّ المصنع يؤلف نسقا اجتماعيا تمارس فيه الجماعات غير الرسمية دورا حيويا، ويجب أن ينظر إلى العامل باعتباره كائنا إنسانيا اجتماعيا، حيث تؤثر حاجاته ورغباته واتجاهاته ومشاعره وانتماءاته الاجتماعية في أدائه لعمله ⁽⁴⁾.

1 (سليمان الفارس، اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27 العدد الأول، سوريا، 2011 ص 70.

2 (طلعت إبراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، 2007، ص 76-90

3 (الفضيل رتيمي، أسماء رتيمي، عقلنه المنظمة ونظريات التنظيم، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ج /قسم العلوم الاجتماعية العدد- 10 جوان 2013 ،ص13.

4 (المرجع نفسه ،ص16.

يعتبر تقديم الحوافز الايجابية بكل أنواعها للعمال نوع من الاهتمام بهم وهذا يجعلهم يشعرون بالرضا والالتزام، وعليه سوف نركز على الحوافز المادية في هذه الدراسة.

وبما أن عمال مصنع دليبة للأنابيب من ضمن المنظمات العمالية ، والذين يحتاجون كغيرهم إلى حوافز من شأنها أن تحقق الولاء التنظيمي لديهم مما يساهم في بذل كل ما يستطيعون لتحقيق أهداف المنظمة .

ومنه جاءت الحاجة لدراسة دور الحوافز في صنع الولاء التنظيمي لدى عمال مصنع دليبة للأنابيب ، ومنه طرح التساؤل التالي :

ما علاقة الحوافز المادية (الأجر، المكافآت، الهدايا، والمبالغ النقدية) في صنع الولاء التنظيمي لدى عمال مصنع دليبة للأنابيب؟

وتحت هذا التساؤل تأتي تساؤلات فرعية هي :

1. ما هو تأثير الحوافز المادية على قبول أهداف المنظمة وقيمها ؟
2. ما هو تأثير الحوافز المادية على رغبة الفرد في بذل جهد كبير في المنظمة؟
3. ما هو تأثير الحوافز المادية على رغبة العمال البقاء في المصنع والدفاع عنه؟

2. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

تعمل الحوافز المادية على زيادة الولاء التنظيمي لدى العمال في المصنع حيث تدفعهم لتبني أهداف وقيم المنظمة وبذل جهد كبير لإنجاحها والرغبة في البقاء فيها .

الفرضيات الفرعية:

4. الحوافز المادية لها الأثر على قبول أهداف المصنع وقيمه.
5. الحوافز المادية لها الأثر على رغبة العمال بذل جهد كبير في المصنع.
6. الحوافز المادية لها الأثر على رغبة العمال في البقاء في المصنع والدفاع عنه.

3. أهمية الدراسة:

جاءت هذه الدراسة لتبين أهمية الولاء التنظيمي لدى العمال بالنسبة لمصنع دلبية وكذلك أهمية الحوافز المقدمة بالنسبة للعمال وعلاقتها بالولاء التنظيمي لديهم ،وكذلك تكمن أهمية هذه الدراسة في انها من الدراسات القلائل في المنطقة التي تناولت المتغيرين وعلاقتها ببعضهما .

4. أهداف الدراسة:

- ✓ التعرف على أهم الحوافز المادية المقدمة من طرف المصنع
- ✓ التعرف على مستوى الولاء لدى العمال داخل المصنع
- ✓ التعرف على العلاقة بين الحوافز المادية و درجة الولاء التنظيمي.

5. تحديد المفاهيم:

5-1 مفهوم الحوافز: قبل التطرق إلى مفهوم التحفيز ندرج بعض المصطلحات المتعلقة به :

" الدافع: العامل المحرك النابع من داخل الإنسان والذي يثير الرغبة للعمل والانجاز.

الحاجة : رغبة ملحة بإشباع نقص أو عوز معين لدى الفرد.

الحافز: مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق استجابة لها"⁽¹⁾.

الحوافز هي: مجموعة مؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد وبالتالي في تحديد محتوى وشكل سلوكه

وذلك لإتاحة الفرص أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه."⁽²⁾

وهي: " مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد ، التي تدفع لإشباعها عن

طريق العمل"⁽³⁾

وتعرف أيضا : " الوسائل أو العوامل الخارجية التي تشبع هذه الحاجات وتوجه سلوك الموظف على نحو

معين . "⁽⁴⁾

أما التحفيز فهو ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العمال من خلال تحريك الدوافع

والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف

المنظمة "⁽⁵⁾.

(1) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي ، الإدارة والأعمال ، دار وائل، عمان ، 2008، ط2 ، ص 490.

(2) خليل محمد حسن الشماخ ، خضير كاظم محمود ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة . عمان 2000، ط7، ص 274.

(3) مهدي حسين زويلف ، إدارة الأفراد ، دار المجدلاوي لنشر ، الأردن 1991 ، ط3 ، ص 223.

(4) طارق مجذوب ، الإدارة العامة ، العملية الإدارية الوظيفة العامة والإصلاح الإداري ، بيروت، ص 342.

(5) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي ، مرجع سابق، ص 491.

التعريف الإجرائي للحوافز المادية:

الحوافز المادية هي كل ما يقدم للعامل من (الأجر، المكافآت، الهدايا، والمبالغ النقدية) يكون سببا في التأثير على سلوكه ويزيد من إنتاجيته ويجعله ينسجم مع المؤسسة.

5-2 مفهوم الولاء: للولاء التنظيمي عدة مفاهيم نذكر منها:

الولاء التنظيمي هو احترام السلطة الفوقية والالتزام بالأوامر وبالتالي إقامة علاقات جيدة مع أعضاء المؤسسة، والتعلق بالتنظيم تعلقا خالصا دون اعتبار لجوانب التقدير⁽¹⁾.

وهو مدى تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية بالاستمرار في عضوية بالمنظمة⁽²⁾.

وهو حالة يمتثل فيها العامل بقيم وأهداف المنظمة ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه.

ومن هنا يمكننا استخلاص المقومات الأساسية لمفهوم الولاء:

- قبول قيم وأهداف المنظمة.
- المساهمة بصورة ايجابية لتحقيق أهداف المنظمة.
- الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار في التنظيم القائم.
- الإخلاص والرغبة في تقييم التنظيم بصورة ايجابية⁽³⁾.

(1) فرج عبد القادر ، موسوعة علم النفس والتحليل النفسي ، دار الغريب للطباعة والنشر ، القاهرة ، 2003، ص 893.

(2) احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، د س ، د ط ، ص 16.

(3) نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ط 1، ص 239.

ومن هنا تم استخراج أبعاد الولاء التنظيمي وهي:

- ✓ قبول قيم وأهداف المنظمة.
- ✓ المساهمة بصورة ايجابية لتحقيق أهداف المنظمة
- ✓ الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار في التنظيم القائم.

التعريف الإجرائي للولاء التنظيمي:

هو شعور العامل بارتباطه بأهداف وقيم المصنع وحرصه على التمسك بعضويته ضمن فريق العمل ومساهمته الفعالة لتحقيق أهداف المصنع.

6. الدراسات السابقة:

1- دراسة شافية بن حفيظ هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية السائدة في المرحلة

الابتدائية حسب نظرية " هيرسي و بلانشارد " من وجهة نظر المعلمين ، و مستوى الولاء

التنظيمي لدى المعلمين ، وعلاقة النمط القيادي بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم ، و

هل يختلف مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين باختلاف متغيرات الجنس ، المؤهل العلمي و

الأقدمية في التدريس ، و تكونت عينة الدراسة من 270 معلم و معلمة من معلمي المرحلة

الابتدائية بمدينة ورقلة

و لتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث أداتين و هما:

1- مقياس " هيرسي و بلانشارد " لتحديد النمط القيادي ، و تشمل الأداة على 12 موقف تعكس

مستوى النضج الوظيفي.

2- مقياس "بورتير و زملائه" لقياس مستوى الولاء التنظيمي للمعلم ، و يتكون المقياس من 15 فقرة ، تصحح باستخدام مقياس " ليكرت " خماسي التدرج ، و تم تقسيم الولاء التنظيمي إلى ثلاث مستويات و هي : الولاء التنظيمي المرتفع ، المتوسط ، المنخفض.

و بعد تطبيق أدوات الدراسة و عرض و تحليل النتائج تم التوصل إلى النتائج الآتية:

✓ إن أسلوب التفويض يليه الإقناع هما الأسلوبان الأكثر استخداما في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين ، يليها أسلوب الاشتراك ثم الإبلاغ.

✓ هناك مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي و بلانشارد " من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى الجنس.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى الأقدمية في التدريس.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى المؤهل العلمي.

2- دراسة شريط الشريف محمد هدف في هذه الدراسة بمحاولة معرفة علاقة الاتصال التنظيمي

بالولاء التنظيمي لدى الإطارات الوسطى في مؤسسة سونلغاز ، و بذلك من خلال تصميم استبيان

يقيس الاتصال التنظيمي اشتمل على أربعة محاور تتعلق بالكشف عن طبيعة الاتصال التنظيمي

السائد في مؤسسة سونلغاز من خلال الكشف عما إذا كانت مؤسسة سونلغاز تعتمد على

الاتصالات الشفوية أو الكتابية أو الكشف عن طبيعة الاتصال من حيث الوضوح والمرونة، وقد

استعمل الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ،دراسة المجتمع ككل ،وبعد إتباع كل

الخطوات البحثية و حين تفريغ البيانات و استقرائها تم التوصل إلى النتائج التالية:

- قلة استخدام الاتصالات الشفوية ما عدا في حالة الاتصالات التي تكون في نفس المستوى أو ما يسمى بالاتصال الأفقي.

- اعتماد مؤسسة سونلغاز وبصفة كبيرة على الاتصالات الكتابية كونها يستطيع استعمالها كمرجع في حالة غموض الاتصال أو عدم تنفيذ محتوى الرسالة.

- فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال والولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة، إذ و بعد القيام بالمعالجة الإحصائية تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين الاتصال الشفوي والولاء التنظيمي

- ووجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد الاتصال الكتابي والولاء التنظيمي.

- ووجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد مرونة الاتصال والولاء التنظيمي.

- هذا ما يوحى إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي وهذا ما تؤكده قيمة المتوسط الحسابي لمعاملات الارتباط الخاصة بأبعاد الاتصال الأربعة والتي قدرت ب

0.56

- أما بالنسبة للفرضيات الصفرية و بحساب كا² للسن و الحالة الاجتماعية و الأقدمية وطبيعة النشاط تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية بين فئات هذه المتغيرات مجتمعة، فهي لا تؤثر على مستوى الولاء التنظيمي، و بالتالي تم قبول هذه الفرضيات الصفرية.

3- دراسة محمد صلاح الدين أبو العلا

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي عند المدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة ومحاولة التعرف على الأسباب التي تزيد من ضغوط العمل ، وأيضاً التعرف على فروق المتوسطات في ضغط

العمل والولاء التنظيمي للعاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة والتي تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة جمع المعلومات هي الاستبيان اقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية الطبقية ، حيث أن عدد أفراد مجتمع الدراسة يضم 147 مدير من مدراء وزارة الداخلية والأمن الوطني من مختلف الأجهزة والإدارات والمديريات المدنية منها والعسكرية.

ولقد خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

إن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المدراء ظهر بوجه عام ضعيف، حيث بلغ الوزن النسبي % 53.13 وأن عبئ العمل هو أكثر العوامل تأثيراً على الضغوط ثم صراع الدور، ثم الثقافة التنظيمية، كما خلصت الدراسة إلى 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 تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

4- دراسة عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة القيادة التحويلية بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة ،و تكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط الميدانيين، ممن يحملون الرتب التالية (رائد، نقيب ،ملازم أول ، ملازم) الذين يعملون بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة والإدارات والقطاعات والوحدات الميدانية التابعة لها، البالغ عددهم 253 ضابطاً.

و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية

- أفراد الدراسة يرون أن القيادات بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة يمارسون السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 38,3.
- أفراد الدراسة يرون أن الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة لديهم مستويات للولاء التنظيمي بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 38,3.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0,01 فأقل بين السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة ومستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0,05 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير سنوات الخبرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0,01 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة الحاصلين على بكالوريوس واتجاهات أفراد الدراسة الحاصلين على دراسات عليا حول محاور الدراسة لصالح الحاصلين على دراسات عليا.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0,05 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول محور مستويات الولاء التنظيمي باختلاف متغيرات (الرتبة ، مجال العمل).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد الدراسة حول محور ممارسة القيادات للسلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة تعزى لاختلاف متغيرات (الرتبة ، مجال العمل).

مناقشة الدراسات السابقة

استعرض الباحث في هذه الدراسة أربع دراسات من الدراسات السابقة تدور حول موضوع البحث، وقد لوحظ أن هذه الدراسات تتناول الولاء التنظيمي كمتغير وكل مرة يربط مع متغير آخر ونلاحظ أن كل هذه الدراسات متشابهة إلى حد كبير مع الدراسة الحالية من حيث أنها

ركزت على قياس مجموعة من العوامل الداخلية التنظيمية إلا أن مجتمع البحث كان مختلفاً، ماعدا دراسة دراسة شافية بن حفيظ و شريط الشريف محمد التي لها نفس مجتمع البحث من الناحية الجغرافية ، لكن يختلف مكان البحث حيث أجريت كل الدراسات السابقة في القطاع العمومي لكن هذه الدراسة أجريت في القطاع الصناعي الخاص.

ولقد لاحظ الباحث أن كل هذه الدراسات استخدمت المنهج الوصفي ، إلا أن البعض منها طبق المدخل المسيحي بالعينة، والبعض الآخر طبق المدخل المسيحي الشامل، وعليه فقد اختلفت الأهداف التي سعت إليها كل دراسة من الدراسات السابقة عن أهداف البحث الحالي، إما بسبب اختلاف الموضوعات التي تناولتها الدراسات السابقة عن الموضوع الذي ينصب عليه محور اهتمام الدراسة الحالية، أو بسبب اختلاف مجتمع الدراسة.

وقد استفاد الباحث من اطلاعه على الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية، وفي بناء أداة الدراسة اللازمة لجمع المعلومات والبيانات، والاستفادة من المقاييس والأدوات التي تم تطبيقها، وكذلك الأساليب الإحصائية وتفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية.

الفصل الثاني _____ الحوافز في المنظمة

تمهيد

1. أهمية وأنواع الحوافز
2. مكونات منظومة الحوافز
3. معوقات الحوافز
4. شروط نجاح الحوافز
5. الأساليب الحديثة للحفز
6. نظريات الحوافز



تمهيد:

تعتبر الحوافز من أساسيات ضمان تحقيق الأهداف على جميع المستويات سواء في المؤسسات الخاصة والحكومية، التي تحقيقها للوصول إلى أعلى مستويات من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي للعاملين لديها، وكسب ولائهم وانتمائهم للمؤسسات التي يعملون فيها، وغير ذلك من الأهداف التي من شأنها الخروج بهم من دائرة التذمر إلى سعة الرضا دائماً وانتظار الشكر على ما يقدمونه من جهد يخدم مؤسستهم

1. أهمية وأنواع الحوافز

1- 1 أهمية الحوافز: باعتبار أن للحوافز دوراً فعالاً في معالجة الكثير من المشاكل

داخل المصنع ، ويمكن تلخيص أهمية الحوافز كما يلي :

بالنسبة للفرد:

1. زيادة دخل الفرد.

2. زيادة رضا الأفراد وتحسين العلاقة بين الرئيس والعمال .

3. إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية⁽¹⁾.

بالنسبة للمنظمة:

1. زيادة أرباح المنظمة من خلال رفع إنتاجية العمل وتحسين نوعية المنتجات أو الخدمات وتخفيض

تكاليف من خلال المنتجات التالفة أو التي فيها عيب⁽²⁾

1 (سامية خرماش ، أثر الحوافز على رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد، جامعة المسيلة، 2003، ص 6.

2 (درة عبد الباري، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية ،جامعة اليرموك، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1982، ص 91.

2. تؤدي الحوافز في تغذية المنظمة بالإفراد ذوي المهارات العالية بجانب المساهمة في المحافظة على

المهارات الموجودة داخل المنظمة بالإضافة إلى تشجيع الابتكارات والاختراعات

3. زيادة ولا وانتماء العمال للمنظمة

4. تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع⁽¹⁾.

2-1 أنواع الحوافز: لا يمكن أخذ معيار واحد تقسم من خلاله أنواع الحوافز لأنها تختلف باختلاف

العنصر البشري ذاته.

أ- تقسم حسب طبيعتها: إلى حوافز معنوية ومادية

1- الحوافز المادية: تعتبر من أكثر أنظمة الحوافز شيوعاً وذلك لقدرتها على إشباع عدد من

الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد⁽²⁾

2- الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي لها تأثير على نفسية العامل والهادفة إلى رفع معنوياته مثل

فرص الترقية، العلاقات الاجتماعية بين العمال⁽³⁾، والإشراف والاعتراف بأهمية الفرد

وبمجهوده⁽⁴⁾، كلمات الشكر.

ب- تقسم حسب أثرها إلى ايجابية وسلبية.

1- ايجابية: هي تلك المستخدمة في اتجاه ايجابي تحفز العمال عن طريق تشجيعهم للقيام بأعمال

معينة، وذلك بزيادة المزايا والخدمات المقدمة⁽⁵⁾

(1) سامية خرخاش، مرجع سابق، ص 6.

(2) حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، د ط، ص 85.

(3) نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص 143.

(4) طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 98.

(5) نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص 144.

2- سلبية: وهي تلك التي تهدف إلى منع العمال من القيام بعمل معين ، حيث تكون بمثابة ردع

سلوك غير مقبول من العمال أو إجبارهم على الانضباط وأداء العمل بالطريقة المقبولة

ج- تستخدم من حيث المستخدمين منها إلى جماعية أو فردية.

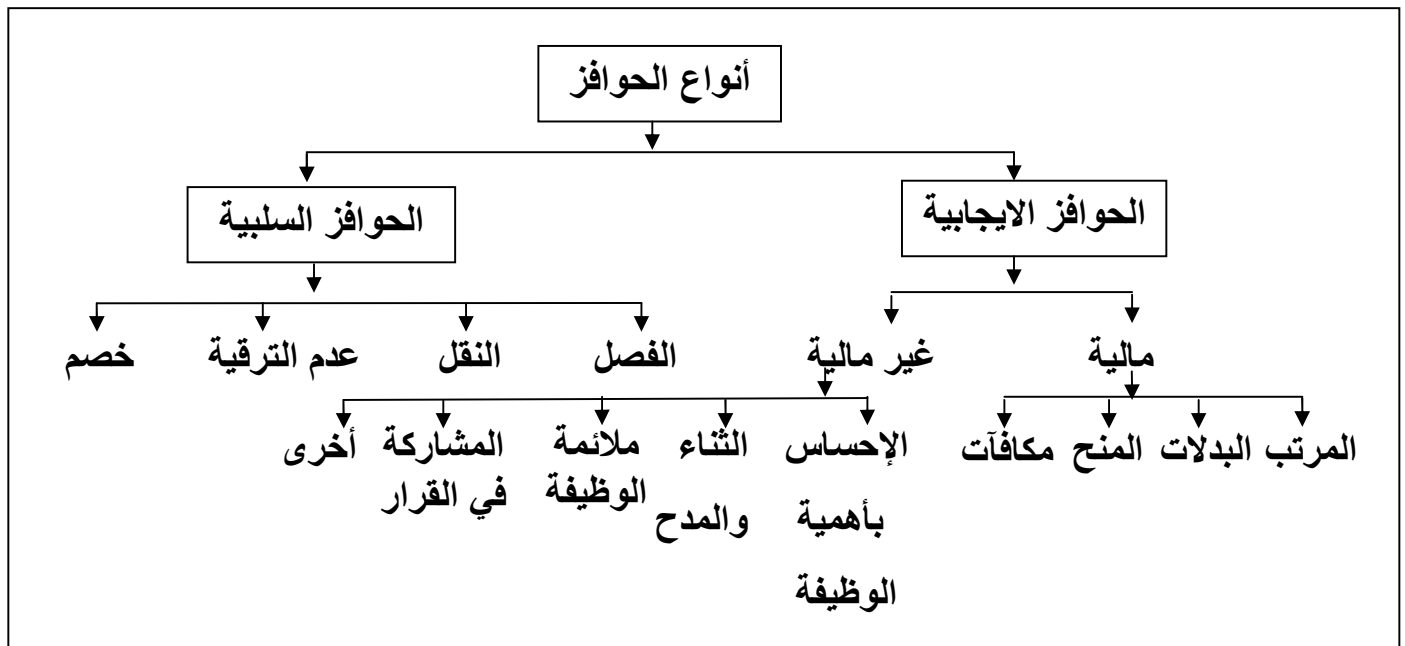
1- الحوافز الفردية: هي تلك التي ترتبط بالعمل الفردي ومن أهم مزايا هذا النوع أن الفرد يمكنه أن

يلمس العلاقة بين الأداء و المكافئة (1).

2- الحوافز الجماعية: نظرا لوجود تداخل في العمل بين الأفراد فلا يمكن تحديد الحوافز فلذلك

أوجدت الحوافز الجماعية ، حيث تقدم الحوافز للكل وإذا تباطأ فرد فإن المجموعة تدفعه للعمل (2)

الشكل (01) مخطط يبين الحوافز السلبية والايجابية



المصدر: نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، ص 347.

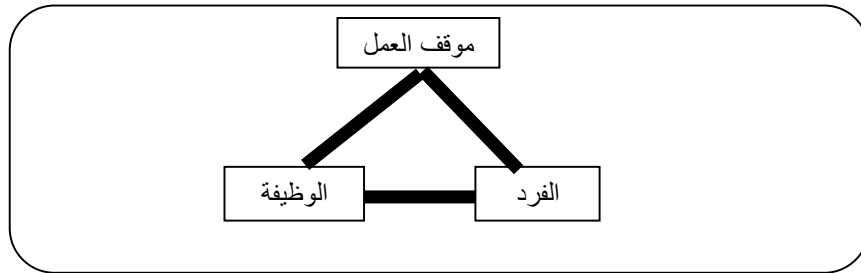
1 (صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، دروس العلم الاجتماعية، ديوان المطبوعات، القاهرة، ص ص 12- 13.

2 مؤيد سعيد السالم ،عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي ، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2002، ص ص

2. مكونات منظومة التحفيز: المكونات الرئيسية لنظام التحفيز: الفرد ، الوظيفة ، وموقف العمل .ويمكن

وضعها في الشكل التالي :

الشكل(02)مخطط يوضح مكونات منظومة التحفيز



المصدر : خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة . عمان 2000، ط7، ص 253.

الفرد: يتفاوت أعضاء المؤسسة من مدراء وغير مدراء في الذكاء والقابلية والاتجاهات والحاجات ، لذلك من غير المحتمل أن تكون ردود أفعالهم موحدة ومتشابهة تجاه أي قوة تحفيز معينة ، وقد أشارت إحدى الدراسات الإدارية إلى فروق بين المدراء والمختصين في الحاسوب ففي حين كانت الأسبقيات في قيم المدراء تشمل المسؤولية ، والاستقلال الذاتي ، وعنوان الوظيفة فإن أسبقيات المختصين في الحاسوب كانت الأمان، وموقع العمل ، وساعاته ، وضرورة تعلم المهارات الجديدة ، وعليه فإنه لابد من وجود برامج تحفيز مختلفة لهذين النوعين من أعضاء المؤسسة ⁽¹⁾.

1. **الوظيفة** : يؤثر تصميم الوظيفة في مستوى التحفيز ، كما أشير سابقا ، فبعض الأفراد يندفعون

لدرجة عالية بسبب غنى المهارات وتحدياتها : هذا في حين يفضل الآخرون الوظائف الرئيسية (

الروتينية) والمهارات الهيكلية، ولذلك يترتب على المدراء التوفيق بين الفرد والمهمة بطريقة تؤدي على

أفضل أداء ممكن ⁽²⁾.

1 (خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 253.

2 (المرجع نفسه، ص 254.

2. موقف العمل:

أما المكون الثالث فهو البيئة التي يتم فيها العمل ، إذ أن هناك العديد من خصائص موقف العمل التي تبدو مهمة للظروف ، فالعلاقات مع بقية أعضاء جماعة العمل تبعا للظروف ، قد تشبع أو تعرف الأداء بسبب معايير الجماعة أو استحسان الأفراد كما يرتبط الأسلوب الإشرافي بطبيعة معايير العمل ، وتنظيمه، وتوزيع المكافأة.

ويؤدي تفاعل المكونات أعلاه: الفرد، الوظيفة، موقف العمل إلى تحديد استمالة التحفيز لأعضاء المنظمة (1) .

3. معوقات التحفيز: تعترض نظم الحوافز بعض المشكلات والصعوبات والتي قد تحد من فعاليتها وتشكل

عوائق أمام الهدف المنشود منها ومن تلك المشكلات ما يلي:

1. تطبيق نظم واحدة ونمطية في عدد كبير من المنظمات.

2. عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز بناءً عليها .ونتيجة لذلك ترى أعداداً كبيرة

من العاملين يحصلون على حوافز واحدة أو متشابهة، بالرغم من وجود فروق، على درجات متعددة

في مهارات هؤلاء العاملين ومستويات تحصيلهم الأمر الذي يترتب عليه إحباط المجددين واستمرار

المقصرين في تقصيرهم (2) .

3. عدم دقة تقويم أداء الأفراد، ووجود أخطاء كثيرة سواء في التقارير الدورية من حيث نقص دقة

البندود التي تحتويها أو ميلها للعمومية.

(1) خليل محمد حسن الشماخ ، خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص ص253-254.

(2) محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ،ص53.

4. سوء استخدام الحوافز من جانب بعض المديرين، فقد يستعملها البعض سوطاً يخوفون به مرؤوسيههم، كما أن بعضهم يحاول إخفاء معايير الحوافز عن مرؤوسيههم ظناً منهم أن ذلك سيدفع الأفراد للعمل الجاد.
5. ارتفاع تكاليف الحوافز و غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين وإتجاهاتهم.
6. قصور المتابعة والرقابة على الحوافز وفعاليتها.
7. نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق نظام الحوافز⁽¹⁾
4. شروط نجاح الحوافز: هناك مجموعة من الشروط الأساسية التي لا بد للإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار إذا أرادت أن تحقق من وراء الحوافز فوائد ترتبط بانجاز وزيادة إنتاجية العاملين وإيجاد بيئة عمل لتحفيز طاقاتهم ذاتياً وتقديم أفضل عمل ممكن ومنها:
 1. تشجيع الأداء الناجح ورفع الروح المعنوية.
 2. جعل الموظفين يشعرون كأنهم شركاء وشجع الإحساس بالمسئولية.
 3. منح الحوافز للعاملين في مواعيد محددة ومتقاربة ومتناسبة زمنياً مع أداء العمل
 4. ضمان الإدارة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها بخصوص الحوافز
 5. يجب أن يتناسب الحافز المستوى الاجتماعي للفرد فغالبا الأفراد في المستويات الإدارية التنفيذية ذات الرواتب المنخفضة تهتمهم الحوافز المادية⁽²⁾.

(1) علي عبد الوهاب، الحوافز في المملكة العربية السعودية، 1982، ص 362.

(2) علاقي مدني عبد القادر، إدارة الموارد البشرية، مكتبة زهران، جدة، ط1، ص 363.

5. الأساليب الحديثة للحفز

1-5 أساليب الحفز عن طريق المشاركة:

الأفراد بطبعهم يميلون عادة إلى دعم القرارات التي يشاركون في وضعها، لهذا جاءت فكرة الإدارة بالمشاركة، أي زيادة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات⁽¹⁾.

2-5 أسلوب توسيع العمل: إن إضافة واجبات و مسؤوليات إلى العمل الأساسي بدل من القيام بعمل محدد و متخصص يساعد على زيادة الرغبة في العمل و يقضي على الملل و الروتين و منه يساعد على حفز الأفراد على أداء أعمالهم.

3-5 ثالثاً: أسلوب إثراء العمل:

إن إعطاء فرص كثيرة و حريات أوسع في تخطيط و تنظيم و مراقبة أعمال العاملين يعني زيادة التوسع في الأعمال و بالتالي زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات و هذا الأسلوب يؤدي إلى حفز الأفراد فهو يرفع الروح المعنوية و بالتالي زيادة الإنتاج⁽²⁾.

4-5 أسلوب الإدارة بالأهداف:

يعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب انتشاراً واستعمالاً نظراً لأهميته كأسلوب من أساليب الحفز بالإضافة إلى أنه يعتبر من أساليب تقييم الأداء .و يقوم هذا الأسلوب على إشراك المرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة وأهم العناصر الأساسية لهذا الأسلوب ما يلي:

✓ يجتمع الرؤساء و المرؤوسين في كل وحدة إدارية، لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها

في المؤسسة، والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المؤسسة.

1 (فؤاد الشيخ سالم وآخرون ،المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكاتب الأردني، الأردن،1996،ص 216.

2 (عزت احمد أرجح ، علم النفس الصناعي، مؤسسة المطبوعات الحديثة، القاهرة،ص 318.

- ✓ يشترك الرؤساء و المرؤوسين في وضع و تحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها خلال فترة زمنية معينة و هذه الأهداف يجب أن تكون واقعية و يسهل قياسها.
 - ✓ يجتمع الرؤساء و المرؤوسين مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعة وتقييمهم لها ، و النقطة الأساسية في هذه المرحلة هي تزويد المرؤوسين بمعلومات عن عملية التقييم.
 - ✓ إذا تبين من خلال عملية التقييم بأن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل، فيجب العمل على وضع الحلول لها، كوضع برامج تدريبية للأفراد⁽¹⁾.
 - و أهم النتائج المترتبة عن عملية استعمال هذا الأسلوب ما يلي:
 - ✓ تحسين مشاركة المرؤوس في المؤسسة.
 - ✓ تحسين موقف الأفراد و رفع روحهم المعنوية اتجاه المؤسسة.
 - ✓ تخفيض القلق و عدم الراحة بالنسبة للمرؤوس نتيجة عدم معرفته بموقف رئيسه اتجاهه.
- 5-5 أسلوب تأهيل العاملين:

لمواكبة التطورات العلمية و الفنية و الاقتصادية في البيئة التي تعمل فيها المنظمة لابد لها من تأهيل العاملين و ذلك بتوجيههم و تكييفهم مع أهداف المؤسسة و سياستها و طبيعة العمل فيها عن طريق برامج تدريبية ملائمة تساعد على تعلم أصول العمل و إتقانه .هذا الأسلوب يتضمن العاملين القدامى و الجدد، حيث هذا الأسلوب يشعر العاملين بأنهم جزء من المؤسسة مما يولد لديهم الشعور بالرضا و الطمأنينة و يحفزهم على العمل⁽²⁾.

(1) فؤاد الشيخ سالم وآخرون مرجع سابق، ص 48.

(2) سامية خرخاش ، مرجع سابق، ص 47.

5-6 أساليب أخرى للحفز:

إن الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين يعتبر من الأساليب الحديثة للحفز، وذلك عن طريق قيام الإدارة بما يلي:

- وضع منهج إحصائي لمعرفة آراء و اتجاهات العاملين اتجاه المؤسسة.
- وضع صندوق الاقتراحات لكي يستطيع الفرد التعبير عن مشاكله و آرائه و أفكاره.
- وضع نظام فعال لحل الشكاوى والنزاعات التي تنشأ داخل المؤسسة بين العاملين فيها.
- سياسة الباب المفتوح من قبل المدير و مرعوسيه⁽¹⁾.

6. نظريات الحوافز: هناك العديد من النظريات التي صيغت لتفسير عملية التحفيز والحوافز وفي ما يلي شرح بعض النظريات :

1. نظرية سلم الحاجات : تأثر أبراهم ماسلو بمدخل العلاقات الإنسانية، فقدم نظرية لتدرج الحاجات سنة 1980 فالإنسان لديه رغبات طبيعية لإشباع مجموعة محددة من الحاجات وقد قسمها إلى خمسة أنواع من الحاجة والتي رتبها في شكل تدرج هرمي كما يوضحه الشكل في الصفحة التالية، وتعد الحاجة الغير مشبعة هي المتحركة في السلوك، لأن الحاجات المشبعة لا تؤثر في السلوك⁽²⁾.

ويمكن الاستفادة من هذه النظرية من جهة استغلال الحاجات الغير مشبعة لدى الأفراد وتحفيزهم من خلالها ، لكن يؤخذ على هذه النظرية بأنه لا يمكن تطبيقها على جمع الأفراد في نفس الوقت⁽³⁾.

(1) اللوزي موسى، اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل، دراسات السلسلة أ ،مجلة العلوم الإنسانية ، 22(6)، الجامعة الأردنية، عمان ، الأردن، 1995، ص 188.

(2) جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، دار العبد للكمبيوتر والطباعة، عمان، ص ص 346 - 348.

(3) نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سابق، ص ص 337-339.

الشكل (03) مخطط يمثل الحاجات عند ماسلو



المصدر: نجم عبد الله العزاوي، وعباس حسين جواد، مرجع سابق، ص 337-339

2. نظرية الانجاز "ماكليلاند":

وهي ضمن نفس السياق لنظرية سلم الحاجات وتقسم النظرية الحاجات إلى ثلاث أنواع وهي:

أ- الحاجة للانجاز: وتعكس رغبة الفرد في انجاز الأفضل وبأكفأ الطرق، وكذلك حل المشكلات المعقدة والتعامل مع المهام الصعبة .

ب- الحاجة للقوة: وتعكس الحاجة للتحكم والسيطرة على الآخرين والتأثير في سلوكهم والاضطلاع بمستويات اكبر .

ت- الحاجة للانتماء: وتعكس في كوين علاقات ايجابية مع الآخرين والاحتفاظ بها. ⁽¹⁾

3. نظرية (X) و (Y) لدوغلاس ماك غريغور:

نشرت هذه النظرية في كتاب عنوانه "الجانب البشري في المؤسسة"، حيث ميز نوعين من

الافتراضات (X) و (Y).

نظرية (X): وتركز على الافتراضات التالية :

(1) صالح مهدي محسن ، مرجع سابق، ص 497.

1. الإنسان كسول بطبعه ، ولا يمكن دفعه للعمل إلا بالتهديد والعقاب.
2. كراهية الإنسان للعمل تتطلب قدرا من الرقابة والتوجيه لبذل الجهد المناسب .
3. الإنسان قليل الطموح بطبعه ولا يرغب في تحمل المسؤولية .
4. الإنسان سلبي لا يميل إلى تحقيق أهداف المنظمة دون تدخل الإدارة .
5. الإنسان بطيء الفهم قليل الذكاء ، وتقع على الإدارة مسؤولية القيادة والتنظيم وتحقيق الأهداف.
6. الأجر والمزايا المادية من أهم حوافز العمل ⁽¹⁾ ولكي نستطيع أن تحقق الإدارة أهدافها عليها أن تبذوا قوياً ومنتشدة في مواجهة سلوك الأفراد ، وذلك بالضغط عليهم وإتباع مبدأ المكافأة والعقاب.

نظرية (Y) : تخالف هذه النظرية تلك الافتراضات التي جاءت بها النظرية (X)، حيث تفرض:

1. الإنسان بطبيعته راغب في العمل.
 2. مستعد لتحمل المسؤولية و يبحث عنها .
 3. يسعى لتنمية أهداف المؤسسة ، وما على المؤسسة إلا أن توفر له الموارد المتاحة لتنمية قدراته وتحقيق أهدافه وتحريره من الرقابة المباشرة ، وترك الحرية له في توجيه أنشطته.
- ما يعاب على هذه النظرية عدم احتوائها على منطقة وسط إذ لا يمكن أن نطبق صنفين فقط على العمال قد نجد صنف ثالث متوسط بينهما ، في هذه الحالة تكون كلتا النظريتين فشلتا ⁽²⁾.

(1) نور الدين حاروش ، مرجع سابق، ص 127.

(2) علي غربي، بلقاسم سلاطينة، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ط1، ص 213.

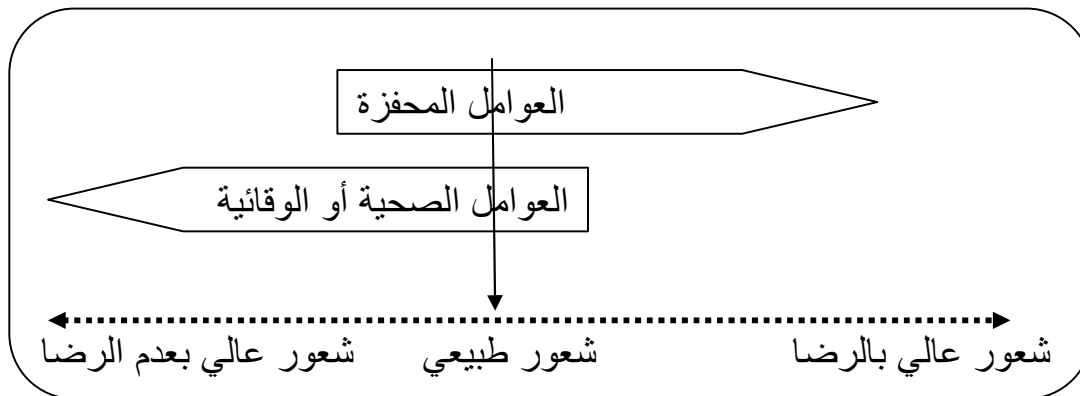
4. نظرية العاملين عند هارزنبورغ:

قسم هارزنبورغ وزملائه العوامل التي تدفع الفرد نحو الأداء والانجاز بشكل إرادي إلى عاملين هما العوامل المحفزة والعوامل الوقائية .

1. العوامل الوقائية: وهي عوامل موجودة في البيئة المحيطة بالعمل ، كالمركز الوظيفي ، العلاقة بالمشرفين، العلاقة مع زملاء العمل ، سياسة المنظمة ، أسلوب الإشراف ، ظروف العمل ، الضمان الوظيفي ، الأجور والرواتب، وأطلق عليها الصحية أو الوقائية لأن وجودها يمنع حالة عدم الرضا، لكن لا تعد محفزة لوحدها لزيادة جهد وتحسين أداء العامل .

2. العوامل المحفزة : وهي الموجودة في بيئة العمل ، كالمسؤولية ومحتوى العمل ، الانجاز، النمو، التقدم، التقدير والاحترام ، فهي عوامل تحفز العاملين وتحقق رضاهم عن العمل الذي يوفروها لهم ، أي يدفع العوامل الداخلية للعامل للوصول إلى الأداء الأحسن،⁽¹⁾

الشكل(04) يوضح نظرية هارزنبورغ ذات العاملين



المصدر: نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد، مرجع سابق، ص 341.

(1) نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد، مرجع سابق، ص 340.

لقد تعرضت نظرية العاملين إلى النقد كغيرها من النظريات الإدارية حيث أن الكثير من الدراسات التي أجريت معظمها لم تدعم فكرة العاملين المنفصلين ، على الرغم من الانتقادات تبقى هذه النظرية مهمة تساعد المدراء على تحديد الظروف والعوامل المحفزة للعاملين والتي نقصها يؤدي إلى عدم الرضا ⁽¹⁾.

5. نظرية التوقع فيكتور فيروم: تستند هذه النظرية إلى أربعة مفاهيم أساسية وهي:

أ. قوة الرغبة: وهي اعتقاد الفرد بأن الجهد المبذول في أداء عمل ما يؤدي إلى الانجاز المطلوب، وتتمثل الرغبة في تحقيق فوائد متوقعة من أداء عمل معين.

ب. التوقع: يمثل تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله وبين مستوى الأداء الذي يمكن التوصل إليه من جراء هذا الجهد .

ت. الوسيلة: وهي الطريقة التي من خلالها تحقيق النتيجة

ث. النتائج: وهي ما يحصل عليه الفرد من نتيجة جهد أو أداء ما. ⁽²⁾

من خلال ما سبق فإن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لانجاز عمل ما تعتمد على مدى ما يتوقع الوصول إلى ذلك الانجاز وهل هذا الانجاز الذي وصل إليه سيكافأ عليه ⁽³⁾.

6. نظرية العدالة أو المساواة آدامز: تقوم هذه النظرية على مسلمة بسيطة وهي أن الأفراد يرغبون في

الحصول على معاملة عادلة، حيث يشعر الفرد بعدم العدالة في المعاملة عندما يقارن نفسه بالآخرين ،

ويسعى لإزالة هذا الشعور بوسائل مختلفة لتحقيق الشعور بالعدالة .

(1) نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد، مرجع سابق ، ص 341.

(2) فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 82.

(3) علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص 215.

وتتشكل عملية تكوين الأفراد لإدراكهم للعدالة وفقا لأربعة خطوات هي :

- ✓ تقييم الشخص لموقفه على أساس مدخلاته إلى المؤسسة ، والنواتج التي يحصل عليها منها.
- ✓ تقييم المقارنات الاجتماعية بالآخرين على أساس مدخلاتهم إلى المؤسسة ونواتجهم منها.
- ✓ مقارنة الفرد لنفسه مع الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمدخلات والمخرجات .
- ✓ ممارسة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة .

وتعد المدخلات هي إسهامات الفرد للمؤسسة مثل: التعلم الخبرة الجهد الولاء، أما النواتج فهي ما يحصل عليه الفرد مقابل المدخلات مثل الأجور ، تقدير الآخرين، العلاقات الاجتماعية ، المكافآت المعنوية. وقد حدد آدمز ستة كرك شائعة يسلكها الأفراد لتخفيض الشعور بعدم العدالة وهي :

بذل مجهود اقل في الأداء - يطالب بتغيير المكافآت للحصول على معاملة أفضل - ترك الوظيفة⁽¹⁾ تغيير

الإدراك الذاتي وهي محاولة إعادة تقييم الفرد لذاته حيث يبرر أن عطاؤه للمؤسسة منخفض ويستحق ما حصل عليه- تغيير ادراك الآخر إذ في هذه الحالة يحاول الفرد الذي يشعر بانخفاض مكافآته أن يبرر ذلك بأن مجهود الآخرين في العمل أو الساعات لابد أن يكون اكبر مما يبدو عليه- تغيير محور المقارنة:ذلك بأن يرجع عدم العدالة لأسباب أخرى ،كأن يعتبر الآخرين لهم قدرات خاصة⁽²⁾

أما البعد العملي لهطه النظرية أن مضمونها يرتبط تحديدا بنظام المكافآت ، ولأن المكافآت الملموسة (المادية) مثل الأجور وغيرها من السهل ملاحظتها على عكس المكافآت الأخرى مثل الرضا والإحساس بالإنجاز ،فإنها دائما تكون محور الإدراك للفرد بالعدالة ، وهذا ما يزيد من أهمية المقارنات الاجتماعية، والتي

(1) صالح مهدي محسن ، مرجع سابق، ص 498.

(2) علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص 217.

تعتبر عاملاً قوياً في مجال العمل ، حيث أن العامل يقارن نفسه مع زملاءه من خلال هذا الجانب ، لأنه لا يستطيع مقارنة نفسه معهم من الجوانب النفسية مثل الرضا مثلاً أو الشعور بالولاء .

7. نظرية العلاقات الإنسانية إلتون مايو :

تعتبر العلاقات الإنسانية السليمة في المؤسسة وسهولة الاتصالات وكفاءة القادة في المعاملات الإنسانية وإشراك العمال في تحمل المسؤولية واتخاذ القرار من العوامل المساعدة على تخفيض ضغوط العمل وتحفيز العمال .⁽¹⁾ حيث يرى إلتون مايو أن تجانس جماعات العمل والعلاقات الحسنة بين العمال والمشرفين والأخذ برأي العمال في تنظيم العمل والتسيير عوامل تساعد على رفع مستوى الرضا المهني عند العمال وتحفيزهم لانجاز العمل⁽²⁾

8. مدرسة الإدارة العلمية فريدريك تايلور :

قام تايلور بدراسة وتصميم طرق العمل بصورة تزيد من كفاءة العامل وتزيد من إنتاجيته ، كما يرى تايلور أن كفاءة العمال ستزيد إذا تم تحفيزهم عن طريق الأجر بالقطعة ، وسعى إلى زيادة الإنتاجية وذلك باعتقاده بوجود طريقة أمثل لانجاز كل عمل ، حيث تكون خالية من الحركات الزائدة وريح الوقت⁽³⁾ .

لكن كانت هناك انتقادات عديدة وجهت إلى هذه النظرية منها : أنها أهملت الجانب الإنساني في الإدارة .
اعتبرت هو الأساس في زيادة الإنتاج بمعنى زيادة الأجر يزيد الإنتاج دراسات تايلور ركزت على جانب واحد وهو الجانب المادي وأهملت الجوانب الأخرى مثل المشاعر .

(1) بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري ، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط3، ص 127.

(2) المرجع نفسه ، ص 128.

(3) نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص 119.

خلاصة الفصل:

جاء في هذا الفصل جانباً هاماً على الحوافز تطرقنا لأهمية الحوافز وأنواعها، حيث اختلف الباحثون في هذا المجال لإيجاد تصنيف موحد للحوافز ، لكن أغلب هذه الأنواع مختلفة في الشكل و ليس في المضمون ، فكل تقسيم حسب المعيار المعتمد.

ثم حرصنا في الأخير أن نستعرض عدداً من النظريات البارزة في مجال التحفيز ، لنقف على وجهات نظر مختلفة في هذا الموضوع.

تمهيد

1. أهمية وخصائص الولاء التنظيمي
2. مراحل الولاء التنظيمي وآثاره
3. العوامل المؤثرة في الولاء
4. مداخل نظرية لدراسة الولاء التنظيمي
5. النماذج المفسرة للولاء
6. قياس الولاء التنظيمي



تمهيد

يعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما كثيرا من الباحثين في المجال التنظيمي والسلوك في الفترة الأخيرة، ويرجع هذا إلى الحقيقة التي تنص على أن الولاء التنظيمي عند العامل يعتبر من أهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة ، فكلما كان مستوى الولاء التنظيمي مرتفعا كان مستوى الأداء الوظيفي مرتفعا ، وكذلك مستوى الغياب منخفض، وكان معدل دوران العمل اقل .

1. أهمية وخصائص الولاء التنظيمي

1-1 أهمية الولاء التنظيمي : إن للولاء التنظيمي أهمية في حياة المنظمات وله أثره

الواضح على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فاعل متميز ، وعلى مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دورا هاما في توجيه الأفراد العاملين داخل المنظمة للوجهة الصحيحة ، أو لتقليل من سلوكهم السلبي كترك العمل لو التغيب عنه أو إهماله أو الشعور بالإحباط . وعليه فإن أهمية الولاء تتمثل في النقاط الآتية:

✓ يشمل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيه المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز⁽¹⁾.

✓ أن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل في منظمات أخرى.

✓ أن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة⁽²⁾.

1 (السواط والشريف طلال، الإدارة العامة، المفاهيم، الوظائف، الأنشطة، جدة، دار الحافظ للنشر والتوزيع ، 2002 ، ط2، ص 41.

2 (مرتضى جبار النوري و مديحة عباس خلف ، أثر مستويات التوتر في الولاء التنظيمي ، مجلة الإدارة والاقتصاد، سنة 36 (96)، الرصافة، العراق، 2013 ، ص 114.

✓ أن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بالإدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء انطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمها. (1)

✓ أن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها (2)

2-1 خصائص الولاء التنظيمي: يتميز الولاء التنظيمي بخصائص منها:

- الولاء التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- يؤثر الولاء التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه في المنظمة أو تركه لها (3).
- يتصف الأفراد الذين لديهم الولاء التنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف المنظمة وقيمها، وجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، وجود الرغبة القوية في البقاء داخل المنظمة لفترة طويلة ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.
- يتصف الولاء التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد. (4)

2. مراحل الولاء التنظيمي وآثاره

1- مراحل الولاء التنظيمي: تتنوع آراء الباحثين حول مراحل الولاء التنظيمي، حيث بين "التشي

ولافان" أن عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر بمرحلتين وهما:

- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها: غالباً ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

1 (اللوزي موسى، التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان، دار وائل للنشر ، 1999 ، ص 118.

2 (مرتضى جبار النوري و مديحة عباس خلف، مرجع سابق، ص 115.

3 (محمد حسن رسمي ، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، مصر، 2004، ص 10 .

4 (محمد حسن حمادات، مرجع سابق، ص 68.

-مرحلة الولاء التنظيمي : أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة للنهوض بها⁽¹⁾.

كما يرى أورالي بأنه يمكن حصر مراحل الولاء التنظيمي في ثلاث وهي:

- الإذعان أو الولاء :حيث يكون ولاء الفرد في البداية مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة ومن ثم فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه⁽²⁾.

- مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة : حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم، رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء والفخر بها.

- مرحلة التبني : حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه، وهنا يحدث الولاء نتيجة تطابق الأهداف والقيم⁽³⁾.

كما بين "بوشنان" أن الولاء التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي

مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعاً للإعداد والتدريب والاختيار، ويكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع البيئة الجديدة.

مرحلة العمل والإنجاز : وتتراوح مدتها ما بين عامين إلى أربعة أعوام تلي مرحلة التجربة،

حيث يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز .و تتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية:⁽⁴⁾

1 (محمد حسن حمادات ، مرجع سابق،ص 69

2 (خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمان والولاء التنظيمي، دار حامد للنشر،عمان،2007، ص 92.

3 (صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي،الدار الجامعية ، الإسكندرية،2005،ص 321.

4 (عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي ،القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير غير منشورة ،تخصص إدارة أعمال،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض 2011، ص47.

1. الأهمية الشخصية.

2. التخوف من العجز.

3. وضوح الالتزام بالعمل والولاء للمنظمة.

- مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم و تستمر إلى ما بعد ذلك، حيث تتقوى اتجاهات ولأئه التي تكونت في المرحلتين السابقتين وتنتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج⁽¹⁾.

2- آثار الولاء التنظيمي: الولاء التنظيمي يؤدي إلى آثار ايجابية عموماً ، وآثار سلبية أحياناً،

ويمكن تحديد هذه الآثار على المستوى الفردي وعلى مستوى المنظمة كالتالي:

✓ آثار الولاء التنظيمي على المستوى الفردي : يمكن القول إن ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي

للمنظمة ككل ربما يرتبط بالعديد من المخرجات الإيجابية للأفراد مثل زيادة مشاعر الانتماء،

والأمان والقوة وزيادة المكافأة المالية، والإحساس بالذات ،مما يخلق حالة من الرضا النفسي للفرد

نتيجة المنافع المزايا التي يحصل عليها، مما يؤدي إلى امتداد هذا التأثير إلى علاقاته العائلية

وضمان استقرارها و توازنها

✓ آثار الولاء التنظيمي على مستوى المنظمة :وتمثل الآثار الإيجابية للولاء في زيادة الجهد والطاقة

المبذولة، وانخفاض معدل دوران العمل ونسبة الغياب والتأخير والتكاسل واللامبالاة،بالإضافة

لزيادة درجة جاذبية الأفراد من خارج التنظيم أصحاب القدرات والمهارات المرتفعة، كما أنه يرفع

من درجة تحسين الأداء الوظيفي ودرجة الرضا الوظيفي ، ودعم قيم المنظمة وتأييدها وترى

بعض الدراسات في الوقت نفسه أن الولاء التنظيمي قد تكون له بعض السلبيات كالضغط

النفسي والمشكلات العائلية والركود المهني لدى الموظف، حيث يحدث ذلك بسبب إصرار

(1) عبد المحسن بن عبد الله ،مرجع سابق ،ص 48.

الموظف على الاستمرار في منظمته مما قد يؤدي إلى التضحية بوظيفة ذات مزايا أفضل⁽¹⁾، كما يشير البعض إلى أن اهتمام المنظمات بدعم ولاء موظفيها تجاهها فيه شيء من الأناية وعدم التفكير في مصلحة الموظف قدر الاهتمام بمصلحة المنظمة كما إن انخفاض القدرة على التكيف والابتكار تعد من أهم الآثار السلبية للولاء التنظيمي على مستوى المنظمة.

3. العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

1- التطوير والتدريب: يلعب التطوير والتدريب دورا أساسيا في التأثير في زيادة فعالية وكفاءة المنظمات، وقد أصبح التدريب والتطوير من النشاطات الأساسية المسندة لإدارة الموارد البشرية، بعد أن ازداد إدراك أرباب العمل لحقيقة أن التدريب والتطوير قد يكون سبب من أسباب نجاح أو فشل المنظمات .⁽²⁾

حيث انه مهما تكن إجراءات اختيار العاملين دقيقة في اختيار أفضل العناصر وأكثرها كفاءة، فان هناك مستجدات كثيرة على العمل على الصعيد التكنولوجيات المستعملة، أو السلع أو الخدمات المنتجة، أو جمهور المنتفعين أو المتعاملين مع المؤسسات أو كلها مجتمعة، مما يستدعي النظر في الأساليب المتبعة في العمل، كزيادة قدرة الأجهزة على التكاليف مع هذه التغيرات والمقصود هنا هو إعادة النظر في مدى جاهزية العاملين وتدريبهم وتزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة التي تساعد على القيام بالأعمال الموكلة إليهم خير قيام.⁽³⁾

كما أن تدريب العمال وتطويرهم وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومهاراتهم وزيادة رغبتهم وقدرتهم في مزاوله أعمالهم، ورغبتهم في خدمة المؤسسة يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين ، كما انه يؤثر أيضا بشكل كبير على معنويات العاملين إذ عندما يشعر الفرد أن المنظمة جادة في تقديم

1 (عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية للمولود البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 222.

2 (محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ط 1، ص 159

3 (نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 237

العون له، وراغبة في تطويره، يزداد إخلاصه وولائه لعمله ومنظّمته، وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته ويقبل العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل والملل . (1)

2- **الأجر المناسب:** لا يمكن الفصل بين الحوافز والأجور، وبين العمل والأداء، فالإنسان يعمل شرط الحصول على جزاء وإذا انعدم أو قل هذا الأخير فإن الاستمرار في عمل العمال وولائهم للمؤسسة يصبح محل شك، ولا بد للإدارة من تفهم دوافع الأفراد، حتى يكون نظام الأجور مناسباً ومشجعاً لتلك الحاجات، وكلما كانت نظم الأجور مناسبة لحاجات كل فرد في التنظيم، كلما كان وضع الأفراد وولائهم للتنظيم أفضل حيث أن الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل أدائه أو عمله مهما بالنسبة له لما يمثله الأجر من قوة شرائية يستطيع من خلاله إشباع احتياجاته الإنسانية من جهة، وأيضاً لما يشكله له من اعتراف أو مكانة من قبل المؤسسة . (2)

وتعد أنظمة الأجور والرواتب من بين الأنظمة التي لاقت اهتماماً كبيراً من قبل المنظمات نظراً لأهميتها في الحفاظ على العاملين الأكفاء وكسب ولائهم للمنظمة واستقرارهم فيها . (3)

ولا بد لأي مؤسسة جادة في المحافظة على العناصر الجيدة فيها من وضع نظام مقبول للأجور، بحيث تتوفر فيه العدالة على المستويين الداخلي والخارجي، فعلى المستوى الداخلي يجب أن يشعر العامل بأن ما يتقاضاه من أجر يتناسب مع ما يقدمه من عمل، وكذلك فإن هذا الشعور بالعدالة على المستوى الداخلي لا يتعزز إلا بشعور العامل بأن أجره يتساوى مع نظرائه في المؤسسات المنافسة، وإلا

1 (نوري منير، مرجع سابق، ص 243 .

2 (المرجع نفسه ، ص 201 .

3 (المرجع نفسه ، ص 202 .

فإنه سيحاول جاهدا الانتقال إلى مؤسسات تعطيه شروط عمل وأجور أفضل، ومن هنا تظهر أهمية تطوير نظم الأجور .⁽¹⁾

3- **نمط القيادة :** الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز ، وقد عرفها البعض بأنها ذلك النشاط الذي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف ، وأيضاً هي ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريق يؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف دون اللجوء إلى وسائل القهر والزجر التقليدية .⁽²⁾

4. **مداخل نظرية لدراسة الولاء التنظيمي:** يمكن تقسيم المداخل النظرية في دراسة الولاء التنظيمي

إلى المداخل التالية:

أ- **المدخل السلوكي:** ويعنى بالعملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو التكاليف التي يتكبدها نتيجة تركه لها .

ب- **مدخل الاتجاهات :** وفق المدخل الاتجاهات فإنه ينظر إلى الولاء التنظيمي على أنه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف ومنظمته. فعندما تصبح قيم الموظف ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة والقيم السائدة فيها فإن هذا الموظف سوف يبذل جهود إضافية في عمله للرقى بمنظمته، ولا يفكر في تركه والانتقال إلى منظمة أخرى؛ ويرى أنصار هذا المدخل أن هناك ارتباطاً

1 (نوري منير، مرجع سابق، ص 203 .

2) نور الدين حاروش ، مرجع سابق، ص242.

قويًا للأفراد وبمنظمتهم بغض النظر عن المصالح المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحصلوا عليها مقابل عملهم، ومن هذا المنطلق فإن هؤلاء الموظفين يفعلون ذلك لأنهم يشعرون أنه يجب عليهم أن يقوموا بذلك. (1)

5. النماذج المفسرة للولاء: وقد أورد الهيجان عدة نماذج :

1- نموذج إتريني: ويعتمد على درجة امتثال الفرد لتوجيهات التنظيم وسلطته، ويشير إلى أن الولاء التنظيمي له ثلاثة أبعاد :

✓ ولاء معنوي (أخلاقي) : ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد والمنظمة، لقناعته بقيمتها وأهدافها.

✓ ولاء حسابي : يقوم على المنافع المتبادلة بين الفرد والمنظمة، فبقدر ما تشبع المنظمة حاجات الفرد يخلص لها.

✓ ولاء اغترابي : ويمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة، حيث أن اندماجه مع المنظمة غالباً ما يكون خارجاً عن إرادته، نظراً للقيود التي تفرضها المنظمة على الفرد (2).

2- نموذج ستاو وسلانك : ويميز هذا النموذج بين نوعين من الولاء التنظيمي وهما :

✓ الولاء الاتجاهي : ويعني الأمور التي تؤدي إلى تطابق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة، مما يزيد من رغبته بالبقاء في المنظمة.

(1) عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق، ص 38-39.

(2) عبد الرحمن أحمد هيجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي ، الرياض : مركز الدراسات والبحوث جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1998، ص 35.

✓ الولاء السلوكي: ويعني العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة، بسبب سلوكه السابق الذي حصل بموجبه على بعض المزايا⁽¹⁾، مما يجعل هذا السلوك سبباً للتمسك بالمنظمة والبقاء فيها⁽²⁾.

3- نموذج ألين وماير: ويعبر عنه بنموذج العناصر الثلاثة للولاء التنظيمي فهو يتكون من ثلاثة أبعاد:

✓ الولاء العاطفي: ويعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة، ويتأثر بمدى إدراك الفرد لخصائص عمله من استقلاليته وأهمية الفرد وتنوع المهارات، وعلاقته بالمشرفين ومشاركته في صنع القرار وإحساسه بالبيئة التنظيمية.

✓ الولاء المعياري: ويعبر عن الالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة، ويعزز هذا الشعور بالقيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة وبعد التحاقه بها، وهو ما يسمى بالتطبيع التنظيمي⁽³⁾.

✓ الولاء المستمر: ويعتمد على حساب الربح الذي سيحققه الفرد من البقاء في المنظمة⁽⁴⁾، مقابل ما سيفقده فيما لو قرر ترك العمل والالتحاق بتنظيم جديد، فهو يعتمد على المصلحة المادية⁽⁵⁾.

-
- 1 (أيمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع، عمان، 1996، ص- ص 30- 32 .
 - 2 (الأحمد طلال عايد، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة: دراسة ميدانية للمرضيين العاملين بمستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض ، المجلة العربية للإدارة ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مجلد 1 ، 2004، ص 14
 - 3 (كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1994، ط2، ص 59.
 - 4 (معاذ نجيب غريب، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي "دراسة ميدانية" على العاملين بالإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري مجلة الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق كلية الاقتصاد، السنة 35 - عدد 93 ، 2012، ص7.
 - 5 (كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص60.

6. قياس الولاء التنظيمي:

لقد تناول الباحثون عدة طرق وأشكال في قياسهم لمستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المؤسسات والمنظمات ، وذلك باختلاف تخصصاتهم وباختلاف المداخل وآليات المنهجية التي يعتمدون عليها في البحث وسنتناول منها ما يلي:

✓ **المقاييس الموضوعية:** وهي الكيفية والطريقة البسيطة والمتداولة في اغلب الأحيان من قبل الباحث أثناء تفسير وتحليل العديد من الظواهر أو المؤشرات المعبر عن درجة الولاء التنظيمي لدى الفرد على مستوى المؤسسات باختلاف أنواعها ومن بين هذه المقاييس ما يلي:

معدل الغياب، مستوى الأداء، كثرة الحوادث في العمل، الالتزام بالأداء الجيد، معدل دوران العمل، رغبة وتمسك الفرد في البقاء كعنصر فعال داخل المنظمة، الافتخار بالانتماء للمنظمة، الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة ، إضافة إلى العديد من المؤشرات التي من خلالها ينعكس مستوى الولاء التنظيمي للعمال.

✓ **المقاييس الذاتية:** إن هذا النوع من المقاييس يقيس ولاء العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمؤسسة للحصول على تقدير من جانبهم على الولاء التنظيمي ، وأفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس، هي قائمة الاستبيان وذلك من خلال أسلوبين ، أسلوب تحديد سؤال أو مجموعة من الأسئلة المباشرة للأفراد ويطلب منهم تحديد مستوى ولائهم وحبهم للعمل.

أو أسلوب مجموعة أسئلة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل، وتنظيم هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم

مع مستويات الأفراد المبحوثين ومن خلال الإجابة يحدد مستوى الولاء التنظيمي⁽¹⁾

(1) وليد عبدلي، نسق الاتصال وعلاقته بالالتزام الوظيفي في المؤسسة الجامعية -مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة باتنة، الجزائر، 2104، ص ص 90-91.

خلاصة الفصل:

جاء في هذا الفصل جانباً هاماً على الولاء التنظيمي فتطرقنا لأهمية الولاء التنظيمي وخصائصه ثم
مراحلته وآثاره ، العوامل المؤثرة فيه، وإدراج في هذا الفصل بعض المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي
وبعض النماذج المفسرة وكذلك طرق القياس.

تمهيد

1. منهج الدراسة .
2. مجتمع الدراسة.
3. عينة الدراسة .
4. أداة الدراسة ومراحل تصميمها.
5. الإجراءات التطبيقية لجمع البيانات.
6. الأساليب الإحصائية .

تمهيد :

يندرج في هذا الفصل منهج الدراسة ، مجتمع الدراسة وأدوات الدراسة ، الإجراءات المنهجية التي استخدمت في تقنين أدوة البحث والتحقق من صدقها وثباتها وأهم الخطوات المتبعة في البحث والأساليب الإحصائية التي استخدمت لتحليل بيانات البحث.

1. منهج الدراسة :

استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ،ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر كفيها أو تعبيرا كميا ، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها ، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى⁽¹⁾.

2. مجتمع الدراسة: يشتمل مجتمع الدراسة على جميع العمال الموجودين في مصنع دليبة للأنابيب وهي تمثل (50) عامل.

ويعود تاريخ تأسيس شركة " دليبة" لصناعة الأنابيب البلاستيكية إلى سنة 25 أكتوبر 1998م، وشركة دليبة هي شركة ذات شخص وحيد ذات مسؤولية محدودة (ش.ذ.ش.و.ذ.م.م) مقرها: غمرة - قمار - الوادي وتنشط هذه الشركة في إنتاج وصناعة الأواني المنزلية وما تبعها معدنيا وبلاستيكا والإستيراد والتصدير ومالك ومسير هذه الشركة السيد بشير دليبة.

وبموجب عقد تعديلي محرر بالمكتب بتاريخ 2002/03/31 رقم 02/28 قام المالك بتعديل موضوع نشاطها ليصبح:

- صناعة الأنابيب المختلفة والمقاييس من المادة البلاستيكية القاعدية والراتينجات التركيبية.

(1) عمار بوحوش، محمد الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ط5، ص38 .

- صنع المواد البلاستيكية .
 - صناعة الأدوات والأواني والمعدات المنزلية من المواد البلاستيكية والألمنيوم.
 - صناعة القارورات المختلفة ولعب الأطفال من البلاستيك.
 - الاستيراد والتصدير لكل المواد المذكورة أعلاه.
 - تغيير المقر الاجتماعي للشركة ليتحول إلى هبة الشرقية - الفولية - قمار - الوادي.
- وتمت إجراءات النشر والإشهار والقيود في السجل التجاري بتاريخ 2002/04/21 رقم: 98 ب 0542113، وبما أن مالك الشركة قد توفي بتاريخ 2009/03/04 وتبعاً للقواعد الشرعية التي تحكم الميراث فإن جميع عناصر هذه الشركة تنتقل بقوة القانون إلى ورثته العشرون (20) حسب أنصبتهم الشرعية.

وبذلك تعين تحويل شكل الشركة القانوني من شركة ذات شخص وحيد ذات مسؤولية محدودة (ش.ذ.ش.و.ذ.م.م) EURL إلى شركة ذات مسؤولية محدودة (ش.ذ.م.م) SARL.

- **الموقع الجغرافي للشركة:** تقع شركة " دليبة لصناعة الأنابيب البلاستيكية " في هبة الشرقية - الفولية - قمار الوادي يحدها من الغرب الطريق الوطني رقم 48 الرابط بين ولايتي الوادي وبسكرة ويحدها من باقي الجهات الأخرى أراضي الخواص.
 - **عدد عمال الشركة:** يبلغ عدد عمال الشركة خمسين (50) عاملاً.
 - **مساحة الشركة:** تبلغ مساحة الشركة 5408000 م².
 - **المقر الاجتماعي:** مقرها الأول كان في غمرة - قمار - الوادي وأصبحت في هبة الشرقية - الفولية - قمار - الوادي.
 - **ملاك الشركة:** عند نشأة الشركة كان المالك الوحيد هو: البشير دليبة وبعد وفاته أصبح الورثة العشرون (20) هم الشركاء لهذه الشركة.
- وتتضمن مختلف مصالح وأقسام الشركة خمسين (50) عاملاً، ينقسمون إلى ثلاثة (3) فرق تتناوب على العمل بصفة متواصلة على مدار الساعة، ويمتد عمل كل فريق ثمانية (8) ساعات يومياً طيلة أيام الأسبوع، حسب التوقيت التالي:

- **الفريق الأول:** من الساعة صباحاً إلى غاية الثالثة ظهراً.
- **الفريق الثاني:** من الساعة الثالثة ظهراً إلى غاية الحادية عشر ليلاً.
- **الفريق الثالث:** من الساعة الحادية عشر إلى غاية الساعة صباحاً.

3. عينة الدراسة :

هي جزء من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالحدث وتكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة⁽¹⁾. كان هدفنا دراسة المجتمع كله-مسح شامل- لكن الظروف لم تسمح فتم الاكتفاء بـ (30) مفردة وهذا أقصى ما تحصلنا عليه .

4. أداة الدراسة ومراحل تصميمها :

استخدمت في هذه الدراسة الاستبيان وهي تقنية اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كميًا فيما بعد⁽²⁾. وقد اعتمدت في إعداد هذه الاستمارة على المصادر التالية :

- المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة أو جزء منها .
- البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الحوافز.
- البحوث والدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي .

وقد تم استخدام الاستبيان بشكل كلي في هذه الدراسة واستخدمت مقياس ليكرت الثلاثي ، ووزعت فيه درجات المقياس من (3 إلى 1) ، بحيث يجيب المبحوث فيه بـ (نعم)،(لا)، (أحياناً) ، على كل عبارة في الاستبيان .

(1) عامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات ، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص137.

(2) سعيد سبعون، حفصة جوادي ، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصب للنشر، الجزائر ، 2012، ص155.

1-4 تصميم أداة الدراسة :

تمت الصياغة الأولية لعبارات الاستبيان انطلاقا من موضوع الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها ، ثم تم عرضها على الأستاذ المشرف لمناقشة محاور الاستبيان وعباراته وتم التعديل وفقا لتوجيهات المشرف وبعد الموافقة على الاستبيان تكون من محورين :

- المحور الأول حول الحوافز المقدمة للعمال ويحتوي على (09) عبارات .

- المحور الثاني حول الولاء التنظيمي وفيه ثلاث أبعاد وهي:

البعد الأول: قبول أهداف المنظمة وقيمها وثقافتها، ويتكون من (05) عبارات.

البعد الثاني: رغبة للفرد في بذل جهد كبير في المنظمة، ويتكون من (06) عبارات

البعد الثالث: الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار بالتنظيم والدفاع عنه، ويتكون من (07) عبارات.

ويتكون الاستبيان كله من أسئلة مغلقة حيث يقابل كل عبارة كلمة (نعم)،(لا)، (أحيانا) ،

2-4 صدق وثبات أداة الدراسة: تعتبر الأداة صادقة إذا كانت تقيس ما وضعت لقياسه ،و يوجد عدة

طرق لقياس الصدق و في هذه الدراسة تم الاعتماد على نوعين من أنواع الصدق وهما:

أولاً: صدق الأداة:

أ- الصدق الظاهري: لقد قام الباحث بعرض الاستبيان في صورته الأولية على المشرف، وتم العمل

بملاحظاته لتكون في صياغتها النهائية.

ب-الصدق الذاتي: لزيادة الثقة في الأداة و التأكد من صلاحيتها للاستخدام في الدراسة تم حساب

الصدق الذاتي الذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات ، علما أن ثبات الاختبار عن طريق

ألفا كرونباخ هو 0.842 و هي قيمة عالية و بالتالي الجذر التربيعي يساوي 0.917 نستنتج أن

الأداة صادقة

ثانيا: ثبات أداة البحث: وحيث أن ثبات أداة البحث الذي يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم ، ولقياس مدى ثبات أداة البحث أستخدم الباحث معامل ثبات (ألفا كرونباخ) للتأكد من ثبات أداة البحث ، حيث طبقت المعادلة على العينة المسحوبة سابقاً لقياس الصدق البنائي والتي تكونت من (07) مفردة من العمال في مصنع دليبة للأنايب و هو من أهم مقاييس الاتساق الداخلي للأداة فهو يربط بين ثبات الأداة و ثبات بنودها ، فازدياد نسبة تباينات البنود بالنسبة للتباين الكلي يؤدي إلى انخفاض معامل الثبات و بتطبيق معادلة " ألفا كرومباخ " على النتائج المتحصل عليها توصلنا إلى أن معامل الثبات يساوي (0, 75) هي قيمة مرتفعة تؤكد أن الأداة ثابتة.

جدول رقم(03) ثبات محاور الاستبيان ومعدل الثبات العام.

محاور الاستبيان	عدد العبارات	ثبات المحور
الحوافز المادية	09	0.663
الولاء التنظيمي	18	0.837
معامل الثبات العام	-	0.84

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن ثبات محور الحوافز المادية والولاء التنظيمي مرتفع حيث بلغ

(0.84) مما يدل على ثبات المحاور وصلاحيته للتطبيق الميداني.

3-4 طريقة تصحيح المقياس : بعد جمع بيانات الدراسة تم إدخالها للجهاز الحاسوب برنامج

SPSS بعد ترميزها حيث أعطيت (نعم=3)،(لا=2)،(أحيانا=1).

5. الإجراءات التطبيقية لجمع البيانات:

- بعد إعداد أداة الدراسة والتأكد من الصدق الظاهري والداخلي والتأكد من ثباتها ، طبقت على مجتمع الدراسة .

- بعد الحصول على الموافقة من صاحب المصنع على إجراء الدراسة وتوزيع الاستبيان على أفراد البحث تم توزيع الاستبيان على المجتمع الدراسة ، وقد استغرق توزيعها ثلاثة أيام ، وذلك لأن المصنع يعمل بنظام المناوبة حيث تم توزيع الاستثمارات على العمال الذين يعملون في النهار في اليوم الأول وتم ترك باقي الاستثمارات عند رئيس الفريق حتى يسلمها هو بدوره إلى رئيس الفريق للمناوبة التي تعمل في المساء، وتسلم الاستثمارات الباقية للفريق الذي يعمل في المناوبة الليلية، وتم استرجاع الاستثمارات التي تم توزيعها وتم مراجعتها وفرزها وأتضح من خلال عملية المراجعة والفرز أن عدد الاستبيانات المقبولة هو (30) استبيان و لم يكن هناك استبيان مرفوض.

6. الأساليب الإحصائية : بعد جمع المعلومات من جمع الدراسة وتحليلها تم اعتماد أساليب

إحصائية التالية وهي:

- ✓ استخدام معامل ارتباط بيرسون .
- ✓ النسب المئوية .
- ✓ معامل ألف كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة .

خلاصة الفصل:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي كونه يتلاءم مع الموضوع ، أما العينة فقد حاولنا دراسة المجتمع ككل لكن الظروف لم تسمح فقد تم دراسة ثلاثين (30) فرد من (50) ، وبينما إجراءات الدراسة الأساسية ، وكذلك صدق وثبات المقياس ثم أدرجت مجموعة من الأساليب الإحصائية.

تمهيد

1. عرض نتائج الفرضية الأولى
2. عرض نتائج الفرضية الثانية
3. عرض نتائج الفرضية الثالثة
4. اختبار الفرضية الأولى
5. اختبار الفرضية الثانية
6. اختبار الفرضية الثالثة
7. خلاصة الفصل
8. الاستنتاج العام



تمهيد :

بعد الانتهاء من عرض الإطار النظري والمنهجي ، نحاول في هذا الفصل عرض وتحليل المعطيات الميدانية لاختبار فروض الدراسة و الإجابة على مختلف التساؤلات حيث نحاول في هذا الفصل عرض تأثير الحوافز المادي على الولاء التنظيمي وذلك بأبعاده الثلاث وهي :

1. وقبول أهداف المصنع وقيمه.
2. رغبة العمال بذل جهد كبير في المصنع.
3. رغبة العمال البقاء في المصنع والدفاع عنه.

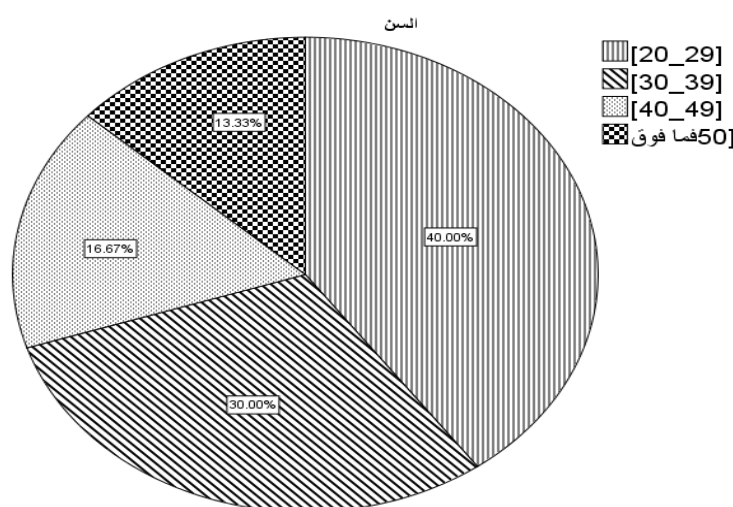
1. خصائص عينة البحث:

جدول رقم (01) توزيع العينة حسب السن.

السن	التكرارات	النسبة %
[20_29]	12	40.0
[30_39]	9	30.0
[40_49]	5	16.7
50 فما فوق	4	13.3
المجموع	30	100.0

يتضح من الجدول السابق أن 40% من أفراد الدراسة من الفئة العمرية التي أعمارهم تتراوح من 20 إلى 29 سنة، بينما 30% من أفراد الدراسة أعمارهم تتراوح من 30 إلى 39 سنة و 16.7% من أفراد الدراسة أعمارهم تتراوح من 40 إلى 49 سنة أما بالنسبة للأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 50 سنة فأكثر فنسبتهم 13.3%، والملاحظ أن أكبر فئة فهي فئة الشباب و هذا ما يفسر امتلاك المصنع لعمال شباب تمكنه من أداء مهامه على أكمل وجه.

الشكل (05) دائرة نسبية تبين أعمار مجتمع الدراسة



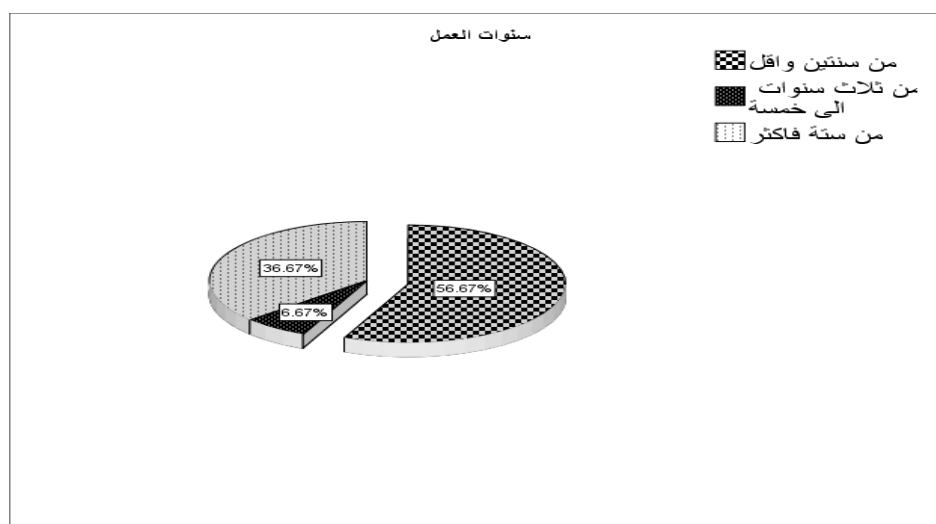
جدول رقم (02) توزيع العينة حسب الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة %
من سنتين وأقل	17	56.7
من ثلاث سنوات إلى خمسة	2	6.7
من ستة فأكثر	11	36.7
Total	30	100.0

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن النسبة الكبيرة من العمال هم جدد في العمل أي من سنتين فأقل حيث يمثلوا نسبة 56.7% من مفردات العينة ، وأيضا نجد الفئة التي مدة عملهم في المصنع من ستة سنوات فأكثر هي بنسبة 36.7% ، وكذلك الفئة التي لديها مدة عمل داخل المصنع من ثلاثة إلى خمسة وهي بنسبة 6.7%.

نستنتج من خلال الجدول أن معظم العمال حديثي الالتحاق بالمصنع.

الشكل (06) دائرة نسبية تبين مدة عمل مجتمع الدراسة في المصنع



عرض نتائج الفرضية الأولى:

الجدول (04): علاقة فرصة العمل المتاحة مع الأجر مقابل الجهد .

المجموع		أحيانا		لا		نعم		عملي أفضل فرصة اجري يناسب جهدي
نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
100	17	–	–	29.4	05	70.6	12	نعم
100	10	20	02	30	03	50	05	لا
100	03	3.33	01	33.3	01	33.3	01	أحيانا
100	30	10	03	30	09	60	18	المجموع

من خلال الاتجاه العام للجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يعتبرون عملهم في المصنع أفضل فرصة عمل عرضت عليهم بنسبة 60 %، ويدعم هذا الاتجاه الذين قالوا نعم اجري يتناسب مع الجهد الذي ابذله بنسبة 70.6 % .

أما الذين لا يعتبرون عملهم في المصنع أفضل فرصة عمل عرضت عليهم كانت بنسبة 30 %، ويدعم هذا الاتجاه الذين قالوا نعم اجري لا يتناسب مع الجهد الذي ابذله بنسبة 29.4 % .

التفسير: إن اعتبار العمال عملهم في هذا المصنع أفضل فرصة ، ويعود ذلك أن المصنع لديه سمعة جيدة وخبرة طويلة في ميدان الصناعة ، وكذلك العلاقة الطيبة مع إدارة المصنع، حيث أن بعض العمال كان يعمل معه منذ نشأته وحتى بعد تغيير نوع النشاط بقي معه ،ولأنه يقدم الأجر المناسب كما صرح معظم العمال حيث من خلال الدراسة أجاب معظم المبحوثين أن الأجر الذي يتلقونه يكفيهم، وذلك كون الأجر معتبر و مقارنة مع الأجور في سوق العمل، ويظهر هنا أهمية الحوافز المادية وذلك ما جاء في الصفحة 17 .

الجدول(05): علاقة اتفاق القيم مع الأجر المناسب .

اتفاق القيم		نعم		لا		أحيانا		المجموع	
اجري يناسب جهدي		نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار
نعم		76.47	13	11.76	02	11.76	02	100	17
لا		60	06	30	03	10	01	100	10
أحيانا		-	-	-	-	100	03	100	03
المجموع		63.33	19	16.67	05	20	06	100	30

من خلال الاتجاه العام للجدول (05) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يعتبرون قيمهم تتفق مع قيم المصنع وذلك بنسبة 60 %، ويدعم هذا الاتجاه الذين قالوا نعم اجري يتناسب مع الجهد الذي ابذله بنسبة 76.47 % .

أما الذين يعتبرون أن قيمهم تتفق مع قيم المصنع كانت بنسبة 20 %، ويدعم هذا الاتجاه الذين قالوا أحيانا أجري يتناسب مع الجهد الذي ابذله بنسبة 100 % .

أما الذين لا يعتبرون أن قيمهم تتفق مع قيم المصنع كانت بنسبة 16.67 %، ويدعم هذا الاتجاه الذين قالوا أن أجورهم لا تتناسب مع الجهد الذي يبذلونه بنسبة 30 % .

التفسير: من النتائج يمكن القول أن قيم العمال تتفق مع قيم المصنع العامة حيث يسعى إلى الحصول على شهادة الجودة ،ونظرا لوعي العمال بهذا الهدف فإنهم تبنوا قيم تساعد المصنع للوصول إلى أهدافه منها الحفاظ على الجودة العالية للمنتجات وكذلك السعي للحصول على رضا الزبون وتقليل من تكاليف الإنتاج وذلك بالمحاولة من التقليل من أخطاء الإنتاج ،وبسبب أن الأجر مناسب يحاول الكل الالتزام بقيم المصنع ، حيث أن تحقيق الحاجة المادية يساعد على التمسك بالعمل والحفاظ عليه،ويظهر ولاء العمال

هنا من خلال اتفاق قيم العمال مع قيم المصنع ،وهذه الأخيرة تعد من خصائص الولاء التنظيمي ،راجع صفحة رقم 35.

الجدول(06): علاقة الشعور بالفخر بالخدمات المقدمة .

الشعور بالفخر		نعم		لا		أحيانا		المجموع
الخدمات المقدمة	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %
نعم	16	84.21	02	10.52	01	05.26	19	100
لا	03	37.50	03	37.50	02	25.00	08	100
أحيانا	01	33.33	01	33.33	01	33.33	03	100
المجموع	20	66.66 %	06	20 %	04	13.33	30	100

من خلال الاتجاه العام للجدول (06) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يشعرون بالفخر عند حديثهم عن عملهم وذلك بنسبة 66.66 %، ويدعم هذا الاتجاه الذين قالوا عبروا عن رضاهم بخدمات النقل والوقاية من طرف المصنع بنسبة 84.21 % .

أما الذين لا يشعرون بالفخر عند حديثهم عن عملهم كانت بنسبة 20 %، ويدعم هذا الاتجاه الذين عبروا عن عدم رضاهم عن خدمات النقل والوقاية من طرف المصنع بنسبة 37.5 % .

أما الذين يشعرون أحيانا بالفخر عند حديثهم عن عملهم كانت بنسبة 13.33 %، ويدعم هذا الاتجاه الذين يشعرون أحيانا برضاهم عن خدمات النقل والوقاية من طرف المصنع بنسبة 33.33 % .

التفسير: بما أن المصنع يهتم بعماله وذلك من خلال توفير النقل من وإلى مكان العمل وكذلك وسائل الحماية من الأخطار في محيط العمل فإن العمال يشعرون بأنهم محط الاهتمام ولهم مكانة وقيمة ،فمن

البديهي أن يشعروا بالافتخار بهذا المصنع لأنه يهتم بهم ويوفر لهم الحاجات الأساسية، حيث أن الشعور بالفخر لدى العمال يزيد من مشاعر الانتماء والأمان والرضا اتجاه المصنع .

2. عرض نتائج الفرضية الثانية:

الجدول(07): علاقة منح المصنع أحسن أداء مع الخدمات المقدمة .

أحسن أداء الخدمات المقدمة		نعم		لا		أحيانا		المجموع	
تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%
19	100	-	-	-	-	-	-	19	100
07	87.50	01	12.50	-	-	-	-	08	100
02	66.67	01	33.33	-	-	-	-	03	100
28	93.33	02	6.66	-	-	-	-	30	100

من خلال الاتجاه العام للجدول (14) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين هذا المصنع أحسن ما عندهم في أسلوب أداءهم وذلك بنسبة 93.33 %، ويدعم هذا الاتجاه الذين يرون أن الخدمات المقدمة من طرف المصنع كافية بنسبة 100%.

أما الذين لا يمنحون أحسن ما عندهم من أداء في العمل فكانوا بنسبة 6.66 %، ويدعم هذا الاتجاه الذين يرون أن الخدمات المقدمة من طرف المصنع كافي أحيانا فقط بنسبة 33.33 % .

التفسير: إن الخدمات المقدمة من طرف المصنع يكون لها الأثر الواضح على العمال وذلك من خلال الفعالية في أداء المهام والمحاولة لانجازها بأحسن أسلوب ممكن ، حيث يحس العمال باهتمام الإدارة بهم فيزيد أدائهم في العمل لأن ظروف العمل مريحة ، حيث تتوفر عندهم كل وسائل الحماية من حوادث العمل وكذلك النقل الذي يعد اكبر مشكل للعمال ، نظرا أن المصنع يقع بعيدا عن المناطق الحضرية ،

وكذلك المصنع يعمل بنظام المداومة فان النقل يكون صعب في الليل ، فكل هذه المشاكل حلت بتوفير النقل للعمال ،وعليه يأتي العامل للعمل وهو مرتاح دون أن يفكر في مشاكل النقل ، خصوصا في أواخر ساعات العمل، وكذلك تنخفض نسبة الغياب والتأخر عن العمل .

الجدول(08): علاقة الشعور بالانتماء مع الخدمات المقدمة.

الشعور بالانتماء		نعم		لا		أحيانا		المجموع	
الخدمات المقدمة	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار
نعم	15	78.94	03	15.78	01	5.26	19	100	
لا	02	25.00	03	37.50	3	37.50	08	100	
أحيانا	01	6.67	02	6.67	-	-	3	100	
المجموع	18	60	08	26.67	4	13.33	30	100	

من خلال الاتجاه العام للجدول (15) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يشعرون بالانتماء اتجاه المصنع وذلك بنسبة 60 %، ويدعم هذا الاتجاه الذين يرون أن الخدمات المقدمة من طرف المصنع كافية بنسبة 78.94%.

أما الذين لا يشعرون بالانتماء اتجاه المصنع كانت بنسبة 26.66 %، ويدعم هذا الاتجاه الذين لا يرون أن خدمة النقل والحماية كافية بنسبة 37,50 % .

أما الذين يشعرون أحيانا بالانتماء اتجاه المصنع كانت بنسبة 13.33 %، ويدعم هذا الاتجاه الذين لا يرون أن خدمة النقل والحماية كافية بنسبة 37,50 % .

التفسير: إن شعور العامل بالانتماء للمصنع دليل على أنه معظم حاجاته النفسية والمادية محققه وهذا يظهر من خلال رضاهم عن الخدمات المقدمة حيث يُظهر مُعظمهم أنها كافية ،وكذلك من خلال استعراض النتائج السابق نستنتج أن كل الظروف مواتية لتحقيق الشعور بالانتماء لدى العمال، وهذا ما تثبته نتائج الجدولين (05 و 06).

الجدول(09): علاقة الشعور بالانتماء مع الشعور بالاستقرار الوظيفي.

الشعور بالانتماء		نعم		لا		أحيانا		المجموع	
تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %
15	78.94	03	15.78	01	5.26	19	100		
02	6.67	05	16.67	01	3.33	08	100		
01	3.33	-	-	02	6.67	03	100		
18	60	08	26.67	04	13.33	30	100		

من خلال الاتجاه العام للجدول (16) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يشعرون بالانتماء اتجاه المصنع وذلك بنسبة 60 %، ويدعم هذا الاتجاه الذين يرون أنهم يشعرون بالاستقرار الوظيفي في المصنع بنسبة 78.94%.

أما الذين لا يشعرون بالانتماء اتجاه المصنع كانت بنسبة 26.66%، ويدعم هذا الاتجاه الذين أنهم لا يشعرون بالاستقرار الوظيفي في المصنع بنسبة 16.67 % .

أما الذين يشعرون أحيانا بالانتماء اتجاه المصنع كانت بنسبة 13.33%، ويدعم هذا الاتجاه الذين أنهم يشعرون بالاستقرار الوظيفي في المصنع بنسبة 6.67%.

التفسير: يظهر من خلال نتائج الجدول السابق أن العمال يشعرون بالانتماء للمصنع وذلك من خلال تقّتهم فيه واطمئنانهم على وظائفهم ، وهذا ميزة في المصنع حيث أنه ناجح في السوق ، والعمل فيه يمتاز بالاستقرار ، ولم يمر بأزمات تهدده ، كلها ظروف تساعد العمال على شعورهم بالاستقرار الوظيفي في المصنع، وهذا ما يظهر الولاء التنظيمي من خلال هذه الآثار راجع الصفحة 37 .

الجدول(10): علاقة الشعور بالانتماء مع تلقي مكافآت .

الشعور بالانتماء		نعم		لا		أحيانا		المجموع	
تلقي مكافآت	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار
نعم	18	62.06	08	27.58	03	10.34	29	100	
لا	-	-	-	-	01	100	01	100	
أحيانا	-	-	-	-	-	-	-	-	
المجموع	18	60	08	26.67	04	13.33	30	100	

من خلال الاتجاه العام للجدول (17) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يشعرون بالانتماء اتجاه المصنع وذلك بنسبة 60 %، ويدعم هذا الاتجاه الذين يقرون أنهم يحسنون من أدائهم إذا منحت لهم مكافآت إضافية بنسبة 62.06%.

أما الذين لا يشعرون بالانتماء اتجاه المصنع كانت بنسبة 26.66%، ولكن رغم ذلك يقرون أنهم يحسنون من أدائهم إذا منحت لهم مكافآت إضافية بنسبة 27.58 % .

أما الذين يشعرون أحيانا بالانتماء اتجاه المصنع كانت بنسبة 13.33%، ولكن رغم ذلك يقرون أنهم لا يحسنون من أدائهم إذا منحت لهم مكافآت إضافية بنسبة 100 % .

التفسير: من خلال عرض النتائج يمكن القول أن الشعور بالانتماء للمصنع يظهر قوي لدى العمال وذلك لتوفر جو ملائم للعمل، وهذا ما يشجعهم على أداء أفضل، كما يظهر تأثير المكافآت الإضافية على أدائهم، حيث تزيد الحوافز المادية من رضا العمال وتحسن العلاقة مع إدارة المصنع وهذا ما أثبتته الدراسات السابقة حيث يعتبر الحافز المادي أهم حافز لدى العمال.

الجدول(11): علاقة تمني الأفضل للمصنع مع توزيع الأرباح.

الأفضل للمصنع		نعم		لا		أحيانا		المجموع	
تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %
28	100	-	-	-	-	-	-	28	100
-	-	01	100	-	-	-	-	01	100
01	100	-	-	-	-	-	-	01	100
29	96.66	01	3.33	-	-	-	-	30	100

من خلال الاتجاه العام للجدول (18) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يحبون أن يكون المصنع الأفضل من بين المصانع وذلك بنسبة 96.66 %، ويدعم هذا الاتجاه الذين يقررون أن المصنع يقوم بتوزيع الأرباح بنسبة 100%.

أما الذين لا يشعرون بالانتماء اتجاه المصنع كانت بنسبة 3.33 %، ويدعم هذا الاتجاه الذين يقررون أن المصنع لا يقوم بتوزيع الأرباح بنسبة 100%.

التفسير: إن تمني العمال الرقي والنمو للمصنع يدل على رغبتهم في تطويره وبذل الكثير من الجهد لتحقيق أهدافه، وبما أن العمال يلتزمون اثر الفوائد التي يحققها المصنع، وذلك من خلال توزيع الأرباح، فمن الواضح أن يتمنوا النمو لأرباح المصنع لما يعود عليهم بالفائدة.

3. عرض نتائج الفرضية الثالثة :

الجدول(12): علاقة ارتباط بالمصنع مع الخدمات المقدمة.

ارتباط بالمصنع		نعم		لا		أحيانا		المجموع	
الخدمات المقدمة	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار
نعم	12	63.15	06	31.57	01	5.26	19	100	
لا	01	12.50	06	75.00	01	12.50	08	100	
أحيانا	01	33.33	01	33.33	01	33.33	03	100	
المجموع	14	46.66	13	43.33	03	10	30	100	

من خلال الاتجاه العام للجدول (19) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يشعرون بارتباط اتجاه المصنع وذلك بنسبة 46.66 %، ويدعم هذا الاتجاه الذين يقرون أن الخدمات المقدمة كافية بنسبة 63.15 %.

أما الذين ليس لديهم ارتباط قوي اتجاه المصنع كانت بنسبة 43.33 %، ويدعم هذا الاتجاه الذين يقرون أن الخدمات المقدمة غير كافية بنسبة 75 %.

أما الذين يشعرون أحيانا بالارتباط اتجاه المصنع كانت بنسبة 10 %، ويدعم هذا الاتجاه الذين يقرون أن الخدمات المقدمة كافية أحيانا فقط بنسبة 33.33 %.

التفسير: إن شعور العمال بارتباط قوي مع المصنع يظهر من خلال إجاباتهم حيث يقوم المصنع بتوفير الخدمات اللازمة للعمال لأداء مهامهم بكل راحة وأمان ، وهذا يعد حافز مهم لديهم مما يزيد بارتباطهم بمكان العمل ، وكذلك يساعد المصنع على تأدية مهامه بكل ثقة وقدرته على المنافسة الخارجية.

الجدول (13): علاقة البقاء في المصنع مع العلاوات المقدمة .

البقاء في المصنع		نعم		لا		أحيانا		المجموع
العلاوات المقدمة	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %
نعم	11	55.0	08	40.0	01	5.0	20	100
لا	02	33.3	04	66.7	-	-	06	100
أحيانا	02	50.0	02	50.0	-	-	04	100
المجموع	15	50.0	06	20.0	04	13.3	30	100

من خلال الاتجاه العام للجدول (20) نلاحظ أن نصف المبحوثين يريدون البقاء في المصنع وذلك بنسبة 50 %، ويدعم هذا الاتجاه الذين يقرون أن العلاوات المقدمة تزيد من نشاطهم في العمل بنسبة 55%.

أما الذين لا يريدون البقاء في المصنع وذلك بنسبة 20%، ولكن رغم ذلك يقرون أن العلاوات المقدمة تزيد من نشاطهم في العمل بنسبة 40%.

أما الذين يريدون أحيانا البقاء في المصنع كانت بنسبة 13.3%، ولكن رغم ذلك يقرون أن العلاوات المقدمة تزيد من نشاطهم في العمل بنسبة 5%.

التفسير: أن إقرار نسبة من العمال أنهم يريدون البقاء في العمل ذلك لما يوفره المصنع من الحماية والضمان الاجتماعي للعمال فمعظمهم يريد ضمان راتب شهري بعد التقاعد ، أما باقي العمال الذين لا يريدون البقاء في المصنع فهم معظمهم من حاملي الشهادات الذين يطمحون في مناصب عمل أفضل تتناسب مستواهم العلمية.

الجدول (14): علاقة الشعور بالراحة مع الأجر مقابل الجهد .

الشعور بالراحة		نعم		لا		أحيانا		المجموع
الأجر يناسب الجهد	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %
نعم	12	70.58	2	11.76	3	17.64	17	100
لا	1	10.00	6	60.00	3	30.00	10	100
أحيانا	1	33.33	-	-	2	66.67	3	100
المجموع	14	46.66	8	26.67	8	26.67	30	100

من خلال الاتجاه العام للجدول (22) نلاحظ أن نسبة من المبحوثين يشعرون بالراحة في المصنع وذلك بنسبة 46.66 %، ويدعم هذا الاتجاه الذين يقررون أن ما يحصلون عليه من اجر يتناسب مع ما يبذلونه من عمل وذلك بنسبة 70.58 %.

أما الذين لا يشعرون بالراحة في المصنع وذلك بنسبة 26.67 %، ويدعم هذا الاتجاه الذين يقررون أن ما يحصلون عليه من اجر لا يتناسب مع ما يبذلونه من عمل وذلك بنسبة 60 %.

أما الذين يشعرون أحيانا فقط بالراحة في المصنع كانت بنسبة 26.67 %، ويدعم هذا الاتجاه الذين يقررون أن زملائهم يتعاونون أحيانا في العمل بنسبة 66.67 %.

التفسير: أن شعور العمال بأن الجهد المبذول يقابله اجر مناسب يجعلهم يشعرون بالراحة النفسية حيث لا يحسون أنهم مظلومين من طرف إدارة المصنع ،وبالتالي يجد العامل نفسه وهو يؤدي مهامه على الرغم من أنها صعبة على البعض نظرا لكبر سنهم إلا أنهم يكونوا مرتاحي النفس لما يلقونه من اجر مناسب للجهد الذي يبذلونه.

4. اختبار الفرضية الأولى: من خلال عرض للنتائج التي جمعت واستخدمت في اختبار

الفرضيات، توصلنا إلى عدد من الاستنتاجات المتعلقة بموضوع الدراسة وهي :

توجد علاقة بين الحوافز المادية وقبول أهداف المصنع وقيمه.

الجدول(15): اختبار العلاقة بين الحوافز المادية وقبول أهداف المنظمة.

العلاقة بين المتغيرين		
		المتغير المستقل الحوافز المادية
البعد الأول للولاء قبول أهداف المنظمة وقيمتها وثقافتها	Pearson Correlation	0.753**
	N	30
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

نلاحظ من خلال الجدول قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين المستقل -الحوافز المادية- والمتغير التابع - بعد الأول من الولاء التنظيمي قبول أهداف المنظمة وقيمتها وثقافتها-والذي يساوي 0.753 وكذلك مستوى الدلالة لهذا الارتباط والذي يبدو أنه دال عند مستوى دلالة 0.01 مما يدل على وجود علاقة إيجابية وقوية بين المتغيرين الحوافز المادية و اتفاق قيم العامل مع قيم المنظمة ،وهذا ما أثبتته النتائج المعروضة في السابق حيث يظهر ارتباط قوي بين معظم مؤشرات المتغير المستقل (الحوافز المادية) و التابع(الولاء التنظيمي) فإننا بالتالي نقبل الفرضية .

استنتاج جزئي : بناء على الجداول الخاصة بالفرضية الأولى من الجدول رقم (04) إلى (09) والجدول رقم (23) نستنتج أن الحوافز المادية لها تأثير إيجابي على قبول أهداف المصنع وقيمه من طرف العمال.

5. اختبار الفرضية الثانية: والتي نصها :

توجد علاقة بين الحوافز المادية ورغبة العمال بذل جهد كبير داخل المصنع.

الجدول(16): اختبار العلاقة بين الحوافز المادية وبذل جهد كبير في المنظمة.

العلاقة بين المتغيرين		
		المتغير المستقل الحوافز المادية
البعد الثاني للولاء رغبة الفرد في بذل جهد كبير داخل المنظمة	Pearson Correlation	0.537**
	N	30
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

نلاحظ من خلال الجدول قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين المستقل -الحوافز المادية- والمتغير التابع - البعد الثاني للولاء رغبة للفرد في بذل جهد كبير في المنظمة -والذي يساوي 0.537 وكذلك مستوى الدلالة لهذا الارتباط والذي يبدو أنه دال عند مستوى دلالة 0.01 مما يدل على وجود علاقة إيجابية وقوية بين المتغيرين الحوافز المادية ورغبة للفرد في بذل جهد كبير في المنظمة ، فإننا بالتالي نقبل الفرضية، وهذا ما أثبتته النتائج المعروضة في السابق حيث يظهر ارتباط قوي بين معظم مؤشرات المتغير المستقل (الحوافز المادية) و التابع(الولاء التنظيمي) فإننا بالتالي نقبل الفرضية .

استنتاج جزئي : بناء على الجداول الخاصة الفرضية الثانية من الجدول رقم (10) إلى (18) والجدول رقم (24) نستنتج أن الحوافز المادية لها تأثير ايجابي على رغبة الفرد في بذل جهد كبير داخل المنظمة.

6. اختبار الفرضية الثالثة: والتي نصها :

توجد علاقة بين الحوافز المادية ورغبة العمال البقاء في المصنع والدفاع عنه.

الجدول(17): اختبار العلاقة بين الحوافز المادية ورغبة البقاء في التنظيم والدفاع عنه

Correlations		
		المتغير المستقل الحوافز المادية
البعد الثالث للولاء الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار بالتنظيم والدفاع عنه	Pearson Correlation	0.428*
	N	30
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

نلاحظ من خلال الجدول قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين المستقل -الحوافز المادية- والمتغير التابع - البعد الثالث للولاء الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار بالتنظيم والدفاع عنه -والذي يساوي 0.428 وكذلك مستوى الدلالة لهذا الارتباط والذي يبدوا أنه دال عند مستوى دلالة 0.05 مما يدل على وجود علاقة إيجابية ومتوسطة بين المتغيرين الحوافز المادية و البعد الثالث للولاء الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار بالتنظيم والدفاع عنه، أي توجد علاقة بين المتغيرين ، فإننا بالتالي نقبل الفرضية، وهذا ما أثبتته النتائج المعروضة في السابق حيث يظهر ارتباط بين معظم مؤشرات المتغير المستقل (الحوافز المادية) و التابع(الولاء التنظيمي) فإننا بالتالي نقبل الفرضية .

استنتاج جزئي : بناء على الجداول الخاصة الفرضية الثانية من الجدول رقم (19) إلى (22) والجدول رقم (25) نستنتج أن الحوافز المادية لها تأثير إيجابي على رغبة العمال البقاء والاستمرار في المصنع والدفاع عنه.

7. الاستنتاج العام

إن القدرة على المنافسة في سوق العمل يتطلب القدرة على التحكم في الظروف داخل محيط العمل، هذا يكون إلا باكتساب عمال ذوي مهارة عالية ، وللحصول على عمال بهذه المهارة فعلى المصنع تطوير الإمكانيات المادية من هياكل وآلات ، تكوين قاعدة صلبة من الأفراد المحفزين الذين يملكون درجة كبيرة من الولاء التنظيمي ، ولهذا فنجاح المؤسسات اليوم يتوقف على خلق بيئة محفزة وطرق ووسائل من شأنها رفع روح الولاء وما يتبعه ذلك من ارتفاع لمستوى الأداء والإنتاجية والأرباح.

و جاءت هذه الدراسة لكشف العلاقة بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي في خمسة فصول ناقشنا فيها العلاقة الموجودة بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي انطلاقا من المشكلة البحثية للدراسة والتي نصت على: ما علاقة الحوافز المادية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى عمال مصنع دلبية للأنايب، وندرجت تحتها ثلاثة أسئلة فرعية، كانت الإجابة عنها من خلال التعرف على علاقة الحوافز المادية بالولاء التنظيمي في مصنع دلبية للأنايب البلاستيكية ، وذلك من خلال محاولة التأكد من الفرضيات الثلاث . وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي وذلك من خلال الأبعاد الثلاثة للولاء التنظيمي .

حيث يأتي تأثير الحوافز المادية على الولاء التنظيمي مختلف على حسب الأبعاد وهي بالترتيب التالي :

- (1) البعد الأول للولاء قبول أهداف المنظمة وقيمها .
- (2) البعد الثاني للولاء رغبة الفرد في بذل جهد كبير داخل المنظمة .
- (3) البعد الثالث للولاء الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار بالتنظيم والدفاع .

ومن من خلال هذه النتائج نستنتج أن الولاء التنظيمي متوسط عند عمال مصنع دلبية وهذا ما توصلت إليه دراسة شافية بن حفيظ حول الأنماط القيادية السائدة و الولاء التنظيمي حسب نظرية

"هيريبي و بلانشارد" التي أجرتها في ورقة على مجموعة من المعلمين ، وكذلك توصلت دراسة شريط الشريف محمد إلى أن الولاء التنظيمي متوسط في مؤسسة سونلغاز، حيث كانت دراسته حول علاقة الاتصال التنظيمي بالولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز.

ومن خلال الدراسة هذه توصلنا إلى أن المصنع لا يقدم حوافز معنوية إلى العمال ، لكن الإدارة تقدم خدمة النقل والتي صرح معظم العمال أنها كافية ، إلا البعض الذين يسكنون في مناطق بعيدة ومتفرقة فالمصنع لا يمكن نقلهم إلى مساكنهم ، لكنه يطلب منهم التقرب إلى خط النقل الذي تمر به حافلة العمال ، كما يوفر الأمن الصناعي وظروف العمل مقبولة ، كما أن المصنع يتأثر بمغادرة العمال للمصنع خصوصا في قطاع الشحن (التحميل) الذي يتميز ببعض الصعوبة ، فعلى المصنع محاولة تسليط الضوء على هذه المشكلة ، أما باقي خطوط الإنتاج فالعمال يشعرون بالاستقرار الوظيفي ولا يريدون التخلي عن المصنع في هذا الوقت.

قائمة المراجع

1. الكتب:

1. الرواشدة، خلف سليمان. (2007). صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمان والولاء التنظيمي، عمان: دار حامد للنشر .
2. الشماع، خليل محمد حسن .(2004). مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال . (ط 1). عمان :دار السيرة للنشر و الطباعة .
3. الشماع، خليل محمد حسن. خضير، كاظم محمود.(2000). نظرية المنظمة. (ط7). عمان: دار المسيرة .
4. الشيخ سالم، فؤاد. وآخرون. (1996). المفاهيم الإدارية الحديثة.الأردن: مركز الكاتب الأردني
5. الصيرفي، محمد.(2006). إدارة الموارد البشرية. (ط1).مصر: دار الفكر الجامعي.
6. العامري، صالح مهدي. منصور الغالي ،محسن طاهر محسن .(2008). الإدارة والأعمال . (ط2).عمان: دار وائل .
7. اللوزي، موسى.(1999). التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان: دار وائل للنشر .
8. المرسي، جمال الدين محمد . إدريس ،ثابت عبد الرحمان . السلوك التنظيمي، عمان: دار العبد للكمبيوتر والطباعة.
9. المعاني، أيمن عودة . (1996). الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع، عمان .
10. المغربي، عبد الفتاح . (2008). المهارات السلوكية والتنظيمية للمولود البشرية، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
11. المغربي ،كامل محمد . (1994). السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم . (ط2).عمان:دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
12. بدوي، احمد زكي. معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية . (ط1). مكتبة لبنان.

13. بوحوش، عمار. الذنبيات، محمد. (2009). مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. (ط5). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
14. حاروش، نور الدين. (2011). إدارة الموارد البشرية. (ط1). الجزائر: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع.
15. حسونة، فيصل. (2011). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
16. حمادات، محمد حسن. (2006). قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس. (ط1). عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
17. رسمي ، محمد حسن. (2004). السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية ، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
18. زويلف ، مهدي حسين. (1991). إدارة الأفراد . (ط3). الأردن: دار المجدلاوي لنشر.
19. صلاح الدين عبد الباقي. (2005). مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
20. طلال، الشريف . (2002). الإدارة العامة، المفاهيم، الوظائف، الأنشطة. (ط2). جدة: دار الحافظ للنشر والتوزيع .
21. سبعون، سعيد. جوادي، حفصة. (2012). الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع. الجزائر: دار القصبه للنشر.
22. طلعت ،إبراهيم لطفي . (2007). علم اجتماع التنظيم . القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
23. عزت احمد أرجح ، علم النفس الصناعي، مؤسسة المطبوعات الحديثة، القاهرة.
24. علاقي ،مدني عبد القادر، إدارة الموارد البشرية . (ط1). جدة: مكتبة زهران .
25. علي، عبد الوهاب. (1982). الحوافز في المملكة العربية السعودية.
26. غربي ،علي. سلاطينية، بلقاسم. قيرة، إسماعيل. (2007). تنمية الموارد البشرية. (ط1). القاهرة. دار الفجر للنشر والتوزيع.

27. غيات، بوفلجة. مبادئ التسيير البشري . (ط3).الجزائر:دار الغرب للنشر والتوزيع.
28. فرج، عبد القادر.(2003).موسوعة علم النفس والتحليل النفسي. القاهرة :دار الغريب للطباعة والنشر.
29. قنديلجي ، عامر.(1999). البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات .(ط1).عمان:دار اليازوري للنشر والتوزيع.
30. مجذوب، طارق. الإدارة العامة : العملية الإدارية الوظيفة العامة والإصلاح الإداري . بيروت.
31. مؤيد، سعيد السالم . حرحوش ، عادل صالح.(2002). إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي ، عمان : عالم الكتاب الحديث.
32. نوري ،منير.(2010).تسيير الموارد البشرية.الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
33. هيجان، عبد الرحمن أحمد .(1998).الولاء التنظيمي للمدير السعودي . الرياض : مركز الدراسات والبحوث جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

2. المجلات:

1. الفارس، سليمان. (2011). اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، 27 (01) .
2. اللوزي، موسى. اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل، دراسات السلسلة أ ، مجلة العلوم الإنسانية ، 22(6)، الجامعة الأردنية، عمان ، الأردن، 1995.
3. حلواني، ابتسام. جذور الولاء والانتماء في أخلاقيات الإدارة اليابانية. المجلة العلمية للإدارة، 01 (6) .
4. رتيمي، الفضيل . رتيمي، أسماء.(2013). عقلنه المنظمة ونظريات التنظيم، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ،(10) .

5. درة ،عبد الباري.(1982). العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية ،جامعة اليرموك، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
6. عايد،الأحمدي طلال.(2004). الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة :دراسة ميدانية للمرضين العاملين بمستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض . المجلة العربية للإدارة ، 01 .
7. غريب،معاذ نجيب.(2012). الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي:دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري . مجلة الإدارة والاقتصاد،(93).
8. مرتضى، جبار النوري . عباس خلف، مديحة .(2013). أثر مستويات التوتر في الولاء التنظيمي . مجلة الإدارة والاقتصاد، 96 .

3. المذكرات:

1. الغامدي ،عبد المحسن بن عبد الله بن علي .(2011).القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض.
2. خرخاش، سامية.(2003). أثر الحوافز على رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة المسيلة،الجزائر .
3. عبدلي، وليد.(2014). نسق الاتصال وعلاقته بالالتزام الوظيفي في المؤسسة الجامعية .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة،الجزائر .
4. محمد الحسن، التيجاني يوسف. التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي .

الملحق رقم :01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الوادي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان: " الحوافز المادية وعلاقتها بتحقيق الولاء التنظيمي ، دراسة ميدانية على عمال مصنع دليبة للأنايبب " .

كمطلب تكميلي لشهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع تنظيم وعمل بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي .

وتهدف الدراسة إلى التعرف على الحوافز المادية المقدمة لعمال هذا المصنع ومستوى الولاء التنظيمي لديهم ، وللقيام بهذه الدراسة ،نرجو منك أخي الفاضل أن تجيب على أسئلة هذا الاستبيان ، وذلك بوضع علامة (x) أمام الإجابة التي تراها مناسبة .

تأكد انه لا توجد إجابة خاطئة فما تختاره هو الصواب ،فالمهم أن تجيب بكل صدق ، وتأكد أن معلومات هذا الاستبيان سوف تبقى سرية وتستهمل في إطار البحث العلمي .

وتقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير والشكر على تعاونكم

سنوات العمل:.....

السن :.....

البعد	المتغير	الرقم	البند	نعم	لا	أحيانا
	الحوافز المادية	01	الأجر الذي تحصل عليه مقابل عملك في المصنع يكفيك			
		02	اجري يتزايد مع بقائي في المصنع			
		03	المصنع يقوم بتوزيع الأرباح			
		04	ما احصل عليه يتناسب مع ما تبذله من جهد في العمل			
		05	العلاوات المقدمة تزيد في نشاط العمال			
		06	يشعر العمال في المصنع بالاستقرار الوظيفي			
		07	خدمات النقل والوقاية من طرف المصنع كافية			
		08	إذا منحت لك مكافآت إضافية هل تحسن من أدائك			
البعد الأول للولاة التنظيمي	قبول أهداف المنظمة وقيمها	09	يعتبر عملي في هذا المصنع أفضل فرصة عرضت علي			
		10	اشعر بالفخر لما أتحدث عن عملي في المصنع			
		11	اقبل أي عمل في هذا المصنع حتى اضمن بقائي فيه			
		12	قيمي تتفق مع قيم المصنع			
البعد الثاني للولاة التنظيمي	رغبة للفرد في بذل جهد كبير في المنظمة	13	اعمل ما استطيع لنجاح المصنع			
		14	اشعر الانتماء اتجاه هذا المصنع وأحس أنني جزء منه			
		15	اهتم بمصير هذا المصنع			
		16	عملي في هذا المصنع كان خطأ			
		17	أعطي هذا المصنع أحسن ما عندي في أسلوب أداء العمل			
		18	أحب أن يكون هذا المصنع الأفضل من بين المصانع			
البعد الثالث للولاة التنظيمي	الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار بالتنظيم والدفاع عنه	19	أريد البقاء في هذا المصنع طيلة حياتي المهنية			
		20	لن أستطيع التأقلم في مكان آخر مثل هذا المكان			
		21	أريد البقاء في هذه المصنع			
		22	لدي ارتباط قوي بهذا المصنع			
		23	حتى لو وجد عمل أفضل لن اترك عملي هنا			
		24	أعتقد بأن مستقبلي يكون أفضل في حال مواصلة العمل هنا			
		25	العمل في هذا المصنع يشعرنني بالراحة			
		26	حاليا لا أفكر في ترك العمل			