



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي
شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال
العنوان:

دور اليات التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية
دراسة ميدانية في البنك الوطني الجزائري أولف

إشراف الأستاذ:

فودوا محمد

إعداد الطلبة:

عماني ستاء

النوبي أم ايمن

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر أ	بلبالي عبد السلام
مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي	فودو محمد
مناقشا	أستاذ محاضر أ	هداج عبد الجليل

السنة الجامعية: 2022/2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and Scientific Research
University Ahmed Draia of Adrar
The central library



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أحمد دراية- أدرار
مكتبة المركزية
مصلحة البحث الجيولوجي

شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ(ة): فودوا محمد

المشرف على مذكرة الماستر الموسومة بـ : دور اليات التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية في البنك الوطني الجزائري اولف

من إنجاز :

الطالب(ة) عماني سناء

الطالب(ة) النوني ام ايمن

كلية : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم : علوم التسيير

التخصص : إدارة الأعمال

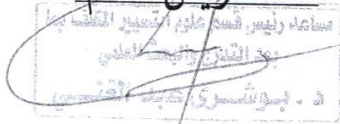
تاريخ تقييم / مناقشة: 2022/06/01

أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها. وإمكانهم إيداع النسخ الورقية (02) والأليكترونية (PDF).

امضاء المشرف:

ادرار في : 08 JUN 2022

مساعد رئيس القسم:



أ. فودوا محمد
أستاذ التعليم العالي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة أحمد دراية - أدرار

ملاحظة : لا تقبل أي شهادة بدون التوقيع والمصادقة.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تتذكر و عرفان

(وَإِذ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ)

صدق الله العظيم سورة إبراهيم: (7)

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على رسوله نبي الرحمة، وسراج الأمة، المنتخب من طينة الكرم، وسلالة المجد الأقدم، وعلى آله وصحبه الأصفياء أولو الهمم، والشكر أولاً لله القدير الذي فتح علينا وأكرمنا بإتمام هذه الدراسة.

لو كنت أعرف فوق الشكر منزلةً
أوفى من الشكر عن عند الله في الثمن
لكنت أخلصتها لكم من قلبي معطرةً
ثناءً على ما أوليتم من حسن

لطالما كان ثناء الناس على جميلهم عرفان لذلك أتقدم من هذا المقام بالشكر الواجب بين الطالب ومعلمه وهو الشكر والعرفان لأستاذي الفاضل/ أ.د. فودو محمد الذي أشرف على إعداد هذه الورقة البحثية والمساهمة فيها بالرأي والنصيحة و أ. مولودي عبد الغاني الذي كان له فضل كبير أيضا ، له منا أصدق الدعوات بالتقدم والسلامة والعمر المديد، فجزاه الله عن ذلك خير الجزاء وجعلها له في ميزان الحسنات، وخالص شكرنا وتقديرنا إلى جميع أساتذة في جامعة أدرار ونخص بالذكر منهم جناب الأساتذة المحكمين الذين تفضلوا علينا بتوجيهاتهم وآرائهم في تحكيم أداة الدراسة، ولا ننسى أن نتقدم بوافر الشكر والعرفان إلى كل من ساهم في انجاز هذه الدراسة وإخراجها إلى حيز الوجود وذلك من باب العرفان بالجميل لما بذلوه من جهود ولو حتى بكلمة طيبة.

الإهداء

إلى من تجرعوا الكأس فارغاً ليسقياني قطرة حب

إلى من كلت أناملهم ليقدموا لنا لحظة سعادةٍ

إلى من حصدوا الأشواك عن دربي ليمهدوا لي طريق العلم

(والدي العزيزين)

إلى من أحببتهم حباً لو مر على أرض قاحلةٍ

لتفجرت منها ينابيع المحبة

(إخوتي)

إلى من هم عوني وسندي في الحياة

(أقاربي)

إلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء

إلى من عرفت كيف أجدهم، وعلموني ألا أضيعهم

(أصدقائي)

إلى رفيق دربي ومن كان سندا لي

(خطيبي)

عماني سناء

الإهداء

الحمد لله الذي أكرمني و قدرني على إتمام عملي هذا :

أهدي ثمرة جهدي إلى سندي وأغلى ما أملك في الوجود أُمي التي تعجز الكلمات عن وصفك

فلولاء وجودك بحياتي وتشجيعك لي لما وصلت إلى الذي أنا به الآن , دمتي

لي شيئاً جميلاً لا ينتهي.

إلى من كان منبع العز والقوة والرجولة إلى من علمني السخاء والجود والكرم

أبي حفظه الله وبارك في عمره .

إلى أخي الذي وفته المنية وكان خير مثالا لي في الأسرة , والذي لم يتهاون يوما في توفير سبيل

الخير والسعادة لي : النوني محمد الأمين .

كم كنت أتمنى أن تكون معي في هذه اللحظة لكن قدر الله ما شاء فعل .

إلى حبيبتي وأغلى من روعي أختي : النوني خولة .

إلى من كان لي سندا وأخا في هذه الحياة رفيق الدرب : يحيى أيوب.

إلى كل عائلة : النوني وبن دحان كبيرها وصغيرها .

إلى جميع أصدقائي وزملائي القريب منهم والبعيد وكل من ساندني في إنجاز هذا العمل

المتواضع.

النوني أم ايمن

قال الرسول ﷺ: "...من صنع إليه معروف فقال لفاعله جزاك الله خير فقد أبلغ الشناء "...

فجزاكم الله عنا خيرا

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكروعرفان

اهداء

أ.....: مقدمة

الفصل الاول: عموميات حول التحفيز

5.....: تمهيد

6.....: المبحث الأول: التحفيز

6.....: المطلب الأول: مفهوم وأهمية التحفيز

7.....: المطلب الثاني: التطور التاريخي للحوافز:

8.....: المطلب الثالث: أنواع الحوافز

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على أنظمة التحفيز والصعوبات التي تعترض نجاح

15.....: التحفيز

18.....: المبحث الثاني: الولاء التنظيمي

18.....: المطلب الأول: الإطار لمفاهيمي للولاء التنظيمي

21.....: المطلب الثاني: أبعاد ومداخل ونماذج الولاء التنظيمي

26.....: المطلب الثالث: تعزيز الولاء التنظيمي

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

32.....: المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة

32.....: المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة لمتغير التحفيز الاداري

34.....: المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة لمتغير الولاء التنظيمي

35.....: المبحث الثاني: تعليق على الدراسات السابقة

36.....: المطلب الاول: التعليق على دراسات التحفيز الاداري

36	المطلب الثاني : التعليق على دراسات الولاء التنظيمي
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
39	تمهيد:.....
40	المبحث الأول: الإسقاط المنهجي وإجراءات الدراسة
40	المطلب الأول: متطلبات تطبيق الدراسة
41	المطلب الثاني: متطلبات ومحتويات أداة الدراسة
47	المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
47	المطلب الأول: تحليل البيانات
55	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
59	خاتمة
61	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
10	الجدول رقم 1: أساليب استجابة المنظمة للحاجات المحددة في سلم ماسلو
42	الجدول رقم 02: عدد الاستثمارات المستخدمة
43	الجدول رقم 03: مقياس ليكرت الخماسي وفق درجة المقياس
44	الجدول رقم 04: معامل " ألفا - كرونباخ " للثبات بالنسبة لمحاور وأبعاد الإستبانة
46	الجدول رقم 05: معاملات ارتباط سبيرمان لفقرات محور التحفيز الإداري
47	الجدول رقم 06: معاملات ارتباط سبيرمان لفقرات محور الولاء التنظيمي
48	الجدول رقم 07 : توزيع عينة الدراسة وفق متغير النوع
49	الجدول رقم 08 : توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر
50	الجدول رقم 09: توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي
51	الجدول رقم 10: توزيع عينة الدراسة وفق الحالة الاقتصادية
52	الجدول رقم (11) توزيع عينة الدراسة وفق متغير الحالة الاجتماعية
55	الجدول رقم (12) استجابة أفراد الدراسة محور التحفيز الإداري
56	الجدول رقم (13) استجابة أفراد الدراسة محور الولاء التنظيمي
56	الجدول رقم (14) معامل ارتباط سبيرمان لمحاور الدراسة
57	الجدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر التحفيز الإداري على الولاء التنظيمي
57	جدول رقم (16): نتائج تحليل معادلة الانحدار الخطي لأثر التحفيز الإداري على الولاء التنظيمي

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
09	الشكل رقم 1 : سلم الحاجات لماسلو .
23	الشكل رقم 2 : يوضح نموذج ستيرز :1977 steers
25	الشكل رقم 03: مراحل تطور الولاء التنظيمي
26	الشكل رقم 04: محددات الولاء
42	الشكل 03: متغيرات الدراسة
44	الشكل رقم 04: درجات مقياس ليكرت الخماسي
48	الشكل رقم 07 : توزيع عينة الدراسة وفق متغير متغير النوع
49	الشكل رقم 08 توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر
50	الشكل رقم 09 :توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي
51	الشكل رقم 10: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الحالة الاقتصادية
52	الشكل رقم 11: توزيع العينة الحالة الاجتماعية

مقدمة

تمهيد:

إن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف أساسا على مدى الاهتمام بالموارد البشرية العاملة بها فالعنصر البشري يعتبر المورد الرئيسي للمؤسسات الجزائرية، كما أن طرق معاملته وتحفيزه له أهمية بالغة في تحقيق الولاء التنظيمي للأفراد وكذا الاستقرار في العمل.

فالحوافز من الموضوعات التي لا يجب غض الطرف عنها من قبل مسيري المؤسسات، لأن تجاهل هذا الموضوع ينجر عنه نتائج وخيمة، لذا فإن الاهتمام بالحوافز قد تؤدي إلى تنمية رغبة العمال في الاستمرار بالعمل، وعدم التفكير في التخلي عنه

كما تكمن أهمية الولاء التنظيمي في أن المؤسسات تسعى للحصول على ولاء الافراد تجاهها، والإخلاص في خدمتها، من خلال تقديم الأداء المتميز الذي يحقق أهدافها.

تعد البنوك من اهم قطاعات الاقتصاد الجزائري، لذا فالارتقاء بأدائها يعد ارتفاعا بأداء الاقتصاد الجزائري ككل، وأصبح من الواضح أن نمو البنوك والمؤسسات المصرفية وتطورها واستقرارها يتوقف بشكل كبير على مدى الخدمات التي يقدمها لعملائها، ومدى ملائمة هذه الخدمات لرغباتهم وتطلعاتهم مع اختلاف ظروفهم، ومن هذا المنطق تسعى الدراسة الى معرفة أثر التحفيز الإداري في مدى تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين في قطاع البنوك الجزائرية (البنك الوطني الجزائري BNA).

كما هدفت الدراسة للتعرف على مدى توفر الحوافز ودور الادارة في تحفيز العاملين فيها لتحقيق الولاء التنظيمي وتنميته، وقد تم اختيار البنك الوطني الجزائري لدراسة مدى أهمية التحفيز في تحقيق ولاء العاملين بها.

إشكالية الدراسة :

جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على التحفيز في البنك الوطني الجزائري من خلال التعرف على دور التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

وتتفرع منه الأسئلة التالية :

- ما المقصود بالتحفيز الإداري ؟ وماذا يقصد بالولاء التنظيمي؟
- ما واقع تطبيق التحفيز الإداري في مؤسسة.....؟
- وما مستوى الولاء التنظيمي في مؤسسة.....؟

- ماهي العلاقة بين التحفيز الإداري و الولاء التنظيمي في مؤسسة.....؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإداري على الولاء التنظيمي في مؤسسة.....؟
- فرضيات الدراسة:
- انطلاقا من أسئلة الدراسة وللإجابة المبدئية على الأسئلة الفرعية، قمنا بتبني مجموعة من الفرضيات وهي كالتالي:
- الفرضية الرئيسية الأولى H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين التحفيز الإداري و الولاء التنظيمي في مؤسسة.....
- الفرضية الرئيسية الثانية H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين التحفيز الإداري و الولاء التنظيمي في مؤسسة.....

اهداف الدراسة و أهميته :

تكمن أهمية الدراسة في كونها موضوع في غاية الأهمية وهي دور تحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي في مؤسسة البنك الوطني الجزائري وكالة أولف ،كما أنها تضيف إلى الدراسات السابقة باللغة العربية ،من خلال أن :

- موضوع التحفيز من الموضوعات الحديثة ووجدت إهتمام كبير في الدراسات السابقة العربية .
- تقوم بتحديث رؤية طاقم الاداري بالمؤسسة نحو التحفيز ودوره في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة
- إن مفهوم الولاء التنظيمي يعد من المجالات الحيا للدراسة حيث تطرقت إليه عدت دراسات سابقة لكنها لم تستعرض أبعاد مختلفة لهذا المجال.

منهج الدراسة :

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وذلك من اجل وصف الظاهرة وتفسيرها للوصول الى اسباب هذه الظاهرة واستخلاص النتائج لتعميمها

صعوبات الدراسة :

من صعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة من حيث الجانب النظري و الجانب التطبيقي تتمثل فيما يلي :

- قلة المراجع الخاصة بالموضوع الدراسة و الدراسات السابقة
- قلة المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة

هيكل الدراسة :

تنقسم هذه الدراسة إلى 3 فصول ، يحتوي كل فصل على مبحثين وفقا الى مايلي:

- الفصل الاول : الأدبيات التطبيقية والنظرية
- الفصل الثاني : الدراسات السابقة
- الفصل الثالث : الدراسة الميدانية في المؤسسة

الفصل الأول

الأدبيات التطبيقية والنظرية

تمهيد:

إن مختلف المنظمات في وقتنا الحالي تسعى الى ابراز مدى أهمية الاهتمام بالعنصر البشري في التنظيمات خاصة الصناعية وذلك بمحاولة عرض مختلف الاليات تحفيزية التي تتبناها المنظمات الاقتصادية لجلب العاملين من جهة وكذا العمل على تشجيعهم لبذل اعلى مستوى من الأداء على طول المسار الوظيفي في المنظمة وذلك بهدف تحقيق الأهداف المسطرة، فالمؤسسة الواعية هي التي تشغل إدارتها جميع الفرص المتاحة لكي تظهر للموظفين بها انهم احد أصولها الهامة فكلما توفرت مشاعر الولاء و الانتماء والالتزام من قبل العاملين كلما كان سبيل قوي للوصول الى تشكيل نمط ثقافي خاص بالمنظمة وموظفيها.

المبحث الأول: التحفيز

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التحفيز

- مفهوم التحفيز:

تعتبر الحاجات الإنسانية المصدر الأساسي لدوافع الأفراد والمحدد الرئيسي لسلوكهم في المنظمة، وبما أن الدوافع تتبع من داخل الفرد فان الحوافز هو عوامل خارجية تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه ، أي بمعنى آخر فان الحوافز هي "مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته" وبناء على ذلك نجد أن التوافق بين الحاجات التي تحرك الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد مايلي:

1. الحالة المعنوية

2. درجة رضاء الفرد في المنظمة جودة أداء الفرد وإنتاجيته

3. كفاءة الأداء التنظيمي¹

- أهميته :

تكمن أهمية الحوافز في ضرورة تحديد نوعها وطبيعتها وقوة فاعليتها أثناء تقريرها في مجالات العمل.

وكذلك تبرز أهميتها في اختيار الوقت المناسب لأدائها وارتباطها بأهداف ورغبات العاملين وتبديلها وتغييرها أو تعديلها أو تنويعها حسب تغيير رغبات وحاجات وتوقعات العاملين (الموظفين) وارتباطها بالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية للبيئة والأفراد . وذلك لأن اشباع حاجات الإنسان العامل أو تحقيق رغباته وتوقعاته في منظمات العمل ، يقتضي أن يحدد مسارها بحيث يقود الى تحقيق أهداف المنظمة والعمل.

ولذلك تدعو الضرورة والاهمية لإقامة علاقة وثيقة الصلة بين أهداف العمل أو المنظمة وأهداف الموظفين العاملين بها².

¹نوري منير ، تسيير الموارد البشرية الطبعة الثانية ديوان المطبوعات الجامعية نوري منير ، بدون ذكر سنة النشر ، ص 286

²أسامة جلده ، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر و التوزيع الأردن عمان 2009م ، ص 102

المطلب الثاني: التطور التاريخي للحوافز:

مع بداية القرن الثامن عشر عندما برزت حركة الإدارة العلمية بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز ويمكن أن نميز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز .

غير أن الحوافز كدراسة إنسانية وكنظرية لم تظهر آثارها على الوظيفة العامة إلا في القرن الماضي (العشرين) وذلك على يد (فريدريك تايور) منشئ نظرية الإدارة العلمية والتي سميت فيما بعد بالنظرية الكلاسيكية .

مراحل تطوير الفكر الإداري:**□ المرحلة التقليدية:**

تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة حيث تعتبر المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية ون جهة نظر ماكس فيبر رائد النظرية البيروقراطية ، أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول ودائما يسعى إلى إشباع حاجاته المادية وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط وكذلك ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايور في سياستها التحفيزية على الأساس المادي.

• مدرسة العلاقات الإنسانية:

من وجهة نظر هذه المدرسة أن المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين حيث يتكون أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني و الفني وهذه المدرسة تنظر إلى الإنسان ذي المشاعر و الأحاسيس ويعمل في داخل الجماعات.

وبالتالي نرى بوضوح التطور في النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه باعتبار أن المنظمة بجانب أنها وحدة اقتصادية فهي وحدة اجتماعية لذلك نجد تنوعا في منح الحوافز ما بين المادية والمعنوية.

• المرحلة الحديثة:

تمثلها نظريات الإدارة الحديثة مثل (نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم) وحاولت هذه المرحلة أن تتجنب أخطاء النظريات و المراحل السابقة مستفيدة من تجاربها وهذه المرحلة تنظر إلى الجهاز على أنه نظام مفتوح وليس مغلقا كما كانت المدارس التقليدية ، وقد أعدت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج التحققة ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من

حوافز سواء كانت مادية أو معنوية وذلك حسب مستويات الأداء وكذلك من وجه نظر هذه المرحلة ضرورة اشتراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز.

المطلب الثالث: أنواع الحوافز

– أنواع الحوافز:

هناك عدة تقسيمات للحوافز إلا أن أكثر التقسيمات اعتمادا هي الحوافز المعنوية.

1. **الحوافز المادية** : تشمل الحوافز المادية إلى جانب الأجور والمرتبات أي صور نقدية أخرى مجمعة أو مجزأة على دفعات يقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد المادية فقط دون غيرها، مثل الأجر الإضافي والعلاوات الدورية والاستثنائية والمنح بأنواعها والمكافآت التشجيعية.

و الروح المعنوية تعني أن الفرد يؤدي عمله ويكون متحفزا لأداء هذا العمل لاعتقاده بأنه سيحصل في المقابل على ما يريد ولكن في الوقت نفسه فان الفرد يريد من هذه الحوافز قدرتها على تأمين حاجاته الأساسية ، وتشمل الأجور وملحقاتها، وديمومة العمل، والظروف المادية للعمل.

2. **الحوافز المعنوية**: هي التي تخاطب في الفرد حاجات نفسية واجتماعية وذهنية ويقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية وأمام الإدارة تشكيلية من الحوافز المعنوية على رأسها الوظيفة المناسبة للفرد، والإثراء الوظيفي من خلال فرص الترقية والتقدم في العمل والتناوب والمشاركة في اتخاذ القرارات ومناخ الإشراف، مناخ الجماعة، صورة المنظمة طبيعة العمل، فلسفة المنظمة تجاه أفراد التنظيم، والتدريب والمهارات وجدول العمل المرنة ، والقيادة الفعالة للأفراد¹

– نظريات الحوافز

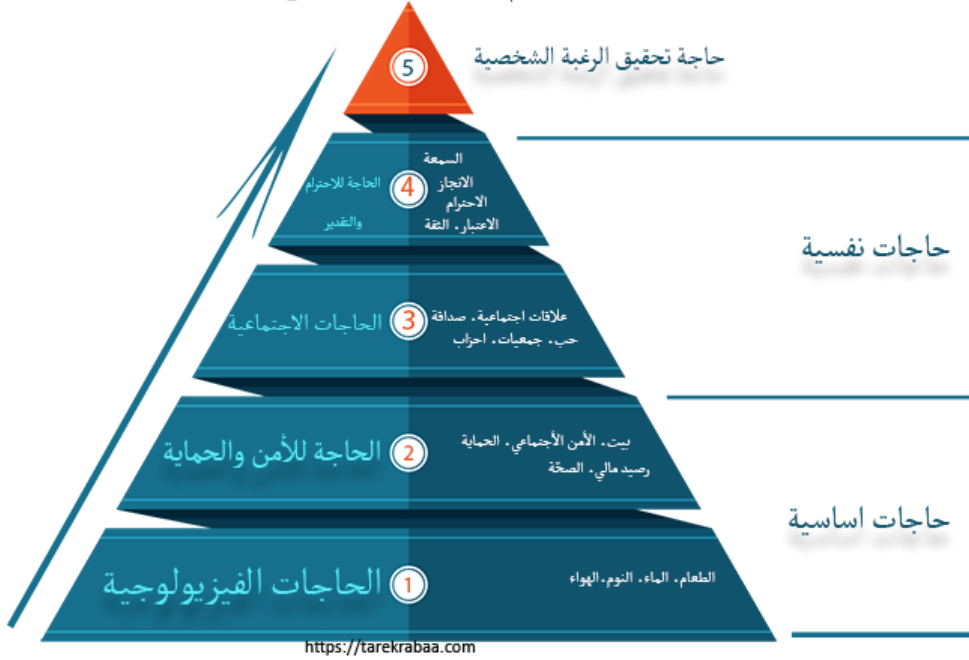
¹الاستاذ نوري منير ، تسيير الموارد البشرية الطبعة الثانية ديوان المطبوعات الجامعية، بدون ذكر سنة النشر،

نظرية الحاجات الانسانية لماسلو theory, Maslow

طور ماسلو نظريته في سلم الحاجات في بداية 1935، اذ يوضح بأن هناك خمس مجموعات من الحاجات لدى الافراد تتدرج من الحاجات الدنيا (الاساسية) التي سماها بالحاجات الفيسيولوجية إلى الحاجات المتعلقة بالأمان ومن ثم الحاجات الاجتماعية ومن حاجات التقدير، وأخيرا حاجات تأكيد الذات (التطور و النمو) و الشكل التالي يوضح سلم الحاجات لماسلو.

الشكل رقم 1 : سلم الحاجات لماسلو.

نظرية ابراهام ماسلو عن تدرج الحاجات



المصدر : أحمد رباح , نظرية ابراهام ماسلو عن تدرج الحاجات www.tarekrabaa.com, 2022/03/28 .

- تقوم هذه النظرية على أساس أن الحاجات الإنسانية يمكن تقسيمها إلى المجموعات التالية:
- الحاجات الاساسية أو الفيسيولوجية، وهي تلك الحاجات المرتبطة بضروريات البقاء على قيد الحياة، ويشمل الطعام و الماء و الملابس و المأوى و غيرها و يرتبط إشباع الحاجات الأساسية عادة بالنقود كقوة شرائية.
- حاجات الأمن، فحينما يتم اشباع الحاجات الفيسيولوجية تبدأ حاجات الأمان في الظهور و السيطرة على السلوك الحالي للفرد ومن هذه الحاجات نجد الرغبة في الحماية ضد الأخطار وتفضيل العمل في بيئة مستقرة .

- الحاجات الاجتماعية: حينما يشبع الفرد حاجاته السابقة تظهر له الحاجات الاجتماعية كدافع يوجه سلوكه ومنها، حاجة انتماء الفرد إلى الآخرين، دعم الآخرين للفرد، الحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية .
 - حاجات المركز و الشعور بالذات، عندما يتم إشباع الحاجات السابقة فإن الحاجة للشعور بالذات تظهر وتصبح ملحة وتبدأ بتوجه سلوك الفرد.
 - حاجات إثبات الذات، يأتي ظهور هذه الحاجات فقط بعد أن تكون بقية الحاجات قد أشبعت بصفة اساسية، وتعتبر الحاجة ورغبة الفرد في أن يصبح الفرد أكثر تميزا عن غيره من الافراد، وان أكثر قدرة على فعل أي شيء يريده.
- ومن خلال التحليل لهذه النظرية يمكن ملاحظة أن لدى الفرد العديد من الحاجات ولكن الحاجة الأكثر إلحاحا هي التي ستفرض نفسها على سلوكه الحالي، كما أن الانسان يبحث دائما وببيئته عن الاستمرار في إشباع حاجاته، وبمجرد إشباعه لإحدى حاجاته بشكل مناسب فإن ذلك يؤدي التأثير على سلوكه ومن ثم لن تدفعه أو تحفزه فيتحول الإشباع المطلوب إلى حاجة أخرى في مستوى أعلى من الإلحاح عن السابقة ساعيا لإشباعها.
- إن الحاجات تعتمد بعضها على بعض وتتداخل فيما بينها، ونظرا لأن إشباع حاجة معينة لا يجعلها تختفي بالكامل حتى تظهر الأخرى، فإن كل الحاجات تميل إلى عدم الإشباع بالكامل، ومن ثم فإنه على الرغم من أن بعض الحاجات تكون قد أشبعت فإن هذا لا يعني أنها قد سقطت نهائيا.

وعلى النظمة أن تستجيب لهذه الحاجات وفق الجدول التالي

الجدول رقم (1): أساليب استجابة المنظمة للحاجات المحددة في سلم ماسلو

الحاجة	الوسائل التحفيزية
الفيسيولوجية	أنظمة الدفع و الأجور برامج التغذية و الإطعام برامج و خدمات الإسكان
الأمان	خطط العلاوات و المزايا العينية الرواتب التقاعدية برامج العناية بالأطفال البرامج الصحية
الاجتماعية	فترات الاستراحة الفرق الرياضية السفريات العائلية

فرق العمل	
الاستقلالية المسؤولية الدفع كرمز للموقع نوعية المكتب تأثيره	احترام و تقدير الذات
الوظيفة المتحدية (المهارات العلمية) المواقع القيادية الصلاحيات و الاستقلالية	تحقيق الذات

المصدر : الاستاذ نوري منير تسيير الموارد البشرية الطبعة الثانية ديوان المطبوعات الجامعية

نظرية الدفر (ERG) Alderfer 's theory

تعد هذه النظرية تطورا لنظرية ماسلو، إذ تضع الحاجات التي بها ماسلوفي ثلاث مجموعات بدلا من خمس، هذه المجموعات هي:

– حاجات الوجود Existence

– حاجات الانتماء Relatence

– حاجات النمو Growth

حيث تعبر حاجات الوجود عن الحاجات الفسيولوجية في نظرية ماسلو و تعكس حاجات الانتماء، الحاجة الى التقدير أما الحاجة إلى النمو فهي تقابل الحاجة الى تحقيق الذات الذي عبر عنه ماسلو .

إن استخدام هذه النظرية في التشخيص الدوافع وإيجاد الوسائل لتقليل الدافعية المنخفضة و الضعيفة لابد أن يتم من خلال محاولة المديرين للإجابة على الأسئلة التالية:

– ماهي الحاجات الفعلية للأفراد ؟

– ماهي الحاجات المشبعة؟

– كيف تم إشباعها؟

– أي من الحاجات غير المشبعة في المستوى الأدنى من السلم ؟

– هل هناك حاجات عليا مازالت غير مدركة أو واضحة؟

– كيف يمكن إشباع الحاجات غير المشبعة؟

نظرية الإنجاز الثلاثية لديفيد ماكليلاند Mcclelland's Trichotomy of needs

لاحظ دافيد أن من بين الحولفز التي تحكم سلوك الفرد وأدائه، حافزا يجذب الانتباه أكثر من غيره وهو الحافز على الإنجاز لوجود سببين لأداء الفرد هما: مستوى الطموح و مستوى الأداء الفعلي.

إن الفرد يضع لنفسه نقطة ليصل لها مستوى طموحه، وان خيارات النجاح أو الفشل هي التي تحفز الفرد على وضع مستوى أعلى للطموح مستقبلا، والقدرات الفردية موروثه أو مكتسبة تعتبر من العوامل المؤثرة على مستوى طموح الفرد، وانه يرى أن حافز الإنجاز يمكن تنميته وتطويره لدى الأفراد حسب المجتمعات و الطبقات الاجتماعية واسلوب التربية منذ الصغر.

لذلك فهذه النظرية تمكن القائد الإداري و المشرف على حث مرؤوسيه على الارتفاع بمستوى أدائهم الإنساني وذلك بوضع نظام موضوعي لقياس كفاءة الأداء ويمكنه من التعرف على أوجه الضعف المختلفة وبذلك يمكن الإرتفاع بمستوى الأداء وتحقيق الأهداف.

ركز ماكلياند على ثلاث حاجات أساسية لدى الأفراد العاملين هي:

– الحاجة إلى الانجاز AchievementNeed

– الحاجة إلى الانتماء Affiliation Need

– الحاجة الى السلطة power need

إن الحاجة للإنجاز هي حاجة الفرد للتمكين من العمل الذي يؤديه وكفاءته فيه، إضافة إلى بحثه المستمر عن المهام المتحدية و الصعبة.

لقد أشارت بعض الدراسات إلى أن هذه الحاجة يمكن تنميتها من خلال البرامج التدريبية و تشير الحاجة للانتماء إلى رغبة الفرد في إقامة علاقات وتفاعلات اجتماعية، حيث أن الفرد يبحث عن الوظائف المتضمنة هذه العلاقات.

أما الحاجة إلى السلطة فتشير إلى رغبة الفرد في السيطرة و التحكم بالآخرين و السيطرة عليهم.

إن تشخيص هذه الحاجات الثلاث يتيح الفرص للمنظمة لتمييز الأفراد وإتباع الأساليب المختلفة لإشباع حاجاتهم وفي الغالب يتمتع الأفراد الذين يمتلكون الحاجة للإنجاز بقدرات وقابليات عالية ، ويفضلون المهام التحديه في حين أن الذين تكون حاجاتهم الاجتماعية واضحة غالبا ما يقيمون العلاقات الإنسانية، كما أن الأفراد الذين لديهم رغبة بالسلطة يتطلعون للمواقع الإدارية و القيادية.

نظرية العاملين لفردريك هرزبرغ Herzberg's Two_Factor Theory

نتيجة للدراسة التي قام بها صاحب هذه النظرية وزملائه على مجموعة من المحاسبين و المهندسين لمعرفة اتجاههم نحو العمل بنيت افتراضاتهم حول الحوافز التي تشكل وتدفع السلوك الانساني في بيئة العمل و ستتجوا وجود مجموعتين:

- المجموعة الاولى هي عوامل الصحة البيئية وتدخّل فيها سياسة الادارة والعلاقات بين الافراد و الاشراف وظروف العمل المادية و النقود.
- المجموعة الثانية، وهي الحاجات التي تشعر الفرد بالرضا نحو عمله وتعود للعمل ذاته وتسمى العوامل الحافزة إذ أنها تعمل على تحريك جهود الافراد وزيادة نشاطهم وتحقيق أداء مميز، مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم فان توافر هذه الاحتياجات يحقق للمنظمة أثرا إيجابيا في دفع الفرد إلى الاداء الصحيح وتحقيق الاهداف، ويدخل في مجموعة العوامل الحافزة، الإنجاز والتقدير أو اعتراف الإدارة وزيادة المسؤولية والتقدم والتنمية الذاتية والترقية. من أهم نظريات المحتوى التي لاقت رواجاً من قبل الباحثين والتطبيقين هي نظرية هيرزبرج، إذ حاول هذا الأخير وزملاءه تحديد خصائص محتوى الاعمال بالاتي: المسؤولية والاستقلالية وتقدير الذات وتحقيق الذات (النمو والتطور)، هذه الخصائص التي سميت بالعوامل الدافعة (Motivators) يمكن إشباعها من خلال إناطة الصلاحيات و المهام المتحدية و الاستقلالية.

وكذلك تم تحديد العوامل الصحية التي تقابل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان والحاجات الاجتماعية والتي يمكن إشباعها من خلال الحوافز المادية كتوفر الظروف البيئية المناسبة و الأجور وسياسات المنظمة و المكافأة التقاعدية وضمانات العمل وغيرها.

ولقد أوضحت هذه النظرية بأن إشباع الحاجات المرتبطة بمحتوى العمل يؤدي الى زيادة الإنتاجية في حين أن العوامل الصحية هي عوامل حيادية أي لا تؤدي إلى الرضا وإنما تمنع عدم الرضا.

نظرية العلاقات الإنسانية لالتون مايو:

تقوم هذه النظرية على أهمية الأفراد أي كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم، وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية وصاحب هذه النظرية التون مايو وزملائه في مصانع هوثرن بمدينة شيكاغو

بالولايات المتحدة الأمريكية حيث كانت تعاني إدارتهم من ظاهرة خطيرة هي تقيد العمال لإنتاجهم وعند بعث العلاقة الانتاجية وظروف العمل المادية مثل الأجور و الإضاءة وأيام العمل وفترات الراحة أتضح أنها ليست هي العامل المؤثر على الكفاءة الإنتاجية فاتجهت الدراسة إلى عامل النفس والاجتماع للبحث عن المحرك الأساسي لحوافز العمل مبنية على أساس العلاقات الانسانية، ومن أبرز الدراسات في هذا المجال أيضا التي قام بها رامسيس ديكوت، وانتهت إلى الأهمية الحيوية للجانب الإنساني فخلق البيئة الصالحة والعادلة والايجابية والتي تقع مسؤولياته الأولى على الإدارة لتوفير التفاهم المتبادل والتعاون و المشاركة الايجابية من شأنها تحريك سلوك الفرد للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة.

النظريات العملية

تركز نظريات عملية الدافع على المتغيرات الرئيسية التي تفسر السلوك البشري. ومن أهم هذه النظريات نجد.

أولاً-نظرية العدالة لآدمز Adam's Theory: توضح هذه النظرية العلاقة بين أداء الفرد وشعوره بعدالة المقابل الذي يستلمه كحافز الذي يستلمه زملاؤه، فإن وجد أن هناك عدالة في الحوافز فانه سيرفع مستوى رضاه عن العمل وتزداد دافعيته والعكس يحصل عادة عندما يكون هناك عدم عدالة، إذ يشعر الفرد بالغين، مما يؤدي إلى تبني سلوكيات معينة منها تقليل الجهود المبذولة من قبله أو التفريط في نوعية المنتج الذي ينتجه أو تغيير مستوى أدائه أو الانسحاب من المؤسسة وابتحث عن مكان عمل آخر يحقق له الشعور بالعدالة و الرضا.

إن نظرية العدالة توجه الإدارة عند وضع الأنظمة العادلة توجه الإدارة عند وضع الأنظمة العادلة للحوافز و الأجور لتحقيق وتأثر عالية من الدوافع والاداء ، ولتحقيق العدالة لابد للمدير من الإجابة على الأسئلة التالية:

- ماهي مساهمات أو مدخلات الأفراد؟ - ماهو مستوى تعليم الفرد وخبرته وجهوده؟
- ماهي الفوائد المستلمة من قبله وتفضيلاته لهذه الفوائد؟ -مهو مستوى التعقيد في عمل كل فرد؟
- ماهي نسبة المدخلات إلى المخرجات؟

ثانياً-نظرية التوقع والتفضيل لفكتور فروم Expectancy Theory:

تبنى هذه النظرية على عدد من التفسيرات السلوكية لحوافز الفرد في مواقف العمل أهمها، فرضين، الأول أن الفرد في يفضل عادة عندما يقوم بنشاط معين ذلك النوع من النشاط الذي تعود عليه نتائجه بأكبر نفع ممكن أو بأكثر القيمة،

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على أنظمة التحفيز والصعوبات التي تعترض نجاح التحفيز

– العوامل المؤثرة على أنظمة التحفيز:

نظام وضع الحوافز في أية دائرة من الدوائر يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز.

– على مستوى الدولة تتأثر الحوافز بعاملين أولهما سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية والتي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارات الدوائر وثانيهما القيم الإجتماعية و النظام الاجتماعي السائد والذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم.

– على مستوى المنظمة يتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل أولهما نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه وثانيهما نوع العاملين بالأسلوب الإشرافي: إن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للموظفين معه وتوجيههم يؤثر تأثير كبيراً

في عملية التحفيز فالقيادة الحافز هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير بسلك العاملين وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح وليس عن خوف من العقاب والمفهوم الإداري لذلك أن تكون القيادة ديمقراطية، ولذلك فإن التغيير المرتبط بالأسلوب في علاقة القائد بالموظفين يتحقق من خلال الجوانب التالية:

1. اهتمام المسؤول بالعمل مما يجعله قدوة حسنة للموظفين.

2. احترام المسؤول لمروسيه.

3. توزيع العمل وفعال قدرات الموظف.

4. إعطاء الفرصة للموظفين في المشاركة بإعداد الخطط واتخاذ القرارات.

– **الإتصال المباشر:** لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه و بين مروسيه دون أن يوفر

لهم نظاما مناسباً من الاتصالات يمكن أن يقيم من خلالها جهود مروسيه ويكشف أخطائهم ويعمل على الجزاءات التي يجب أن تمنح للمروسين.

و الإتصال المباشر كأحد أشكال الاتصال الإداري يتم وجها لوجه بين القائد و المرووس عن طريق المقابلة الشخصية، وللاتصال المباشر مزايا عديدة منها:

• يعتبر مصدراً من مصادر الحماس و التحفيز.

• يؤدي إلى السرعة في توصيل المعلومة.

• تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار من خلال مايتيح من فرص للنقاش.

• تحقيق الوضوح و التفهم عن طريق الإستفسار.

• زيادة الخبرات نتيجة الإحتكاك و التفاعل.

– **ظروف العمل:** للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل، مثل تحسين الإضاءة و التهوية و النظافة و التحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل مقر العمل و توفير المرافق العامة كالمسجد ودورات المياه وتوفير أدوات وأجهزة العمل المكتبية الحديثة واتخاذ الإحتياجات اللازمة لحماية العاملين من أخطار الحريق وإصابات العمل وغير ذلك من الجوانب و الظروف التي يجب أن تعمل الإدارة على تحسينها فإن ذلك يساعد على زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين العاملين، فكلما كانت ظروف العمل مريحة كلما كان ذلك حافزا للعاملين نحو بذل مزيد من الجهد في العمل و الإرتباط به.

– **الجوانب التنظيمية:** يعني ذلك أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسات العمل وإجراءاته و الهيكل التنظيمي للمنطقة ويشمل ذلك سياسات العمل وإجراءاته و الهيكل التنظيمي للمنطقة وتدور الحافزية التنظيمية للعمل في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية و التي تتضمن بجانب مايتيحها الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية وإشباع الحاجات الإجتماعية و النفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي، وأسلوب الإدارة التي تعكسه سياسات العمل وإجراءاته.

المصدر لدائرة ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي وثالثهما حجم الدائرة ونوع النشاط وفعاليتها ومردوده بالنسبة للإقتصاد الوطني¹.

الصعوبات التي تعترض نجاح التحفيز:

هناك بعض المشكلات و الصعوبات التي يمكن ان تشكل عوائق وعقبات أمام تحقيق الهدف المنشود من الحوافز ومنها:

- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز
- تطبيق نظم واحدة ونمطية في عدد كبير من المنظمات
- غياب الدراسات و البحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم
- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز في ضوءها
- عدم دقة تقويم أداء الأفراد
- غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز
- سوء استخدام الحوافز من قبل بعض المديرين
- ارتفاع تكاليف الحوافز

¹ميرفت توفيق إبراهيم , رسالة ماجستير (أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين), الاكاديمية العربية بالدنمارك, كلية الدراسات العليا, قسم الإدارة والإقتصاد, برنامج الماجستير في إدارة الأعمال , سنة 2011 ,

- عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة و العائد من الحوافز
- قصور المتابعة و الرقابة على الحوافز من حيث فاعليتها
- فقدان مفهوم الأخذ و العطاء في الحوافز
- نقص المهارة لدى المدراء في تطبيق الحوافز¹.

¹ميرفت توفيق إبراهيم ، مرجع سابق الذكر ص57

المبحث الثاني: الولاء التنظيمي

المطلب الأول : الإطار لمفاهيمي للولاء التنظيمي

أولا تعريف الولاء التنظيمي

حظي مفهوم الولاء باهتمام الباحثين سواء في مجال علم النفس أو علم الاجتماع منذ فترة زمنية طويلة ولكن لم يلق الاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية في بداية الستينات من هذا القرن حيث أكدت الدراسات بشكل جلي أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات ، ومنذ ذلك الحين ظهرت دراسات كثيرة ، خاصة في الدول الغربية ، تبحث في الولاء التنظيمي من حيث مخرجاته ومقوماته والعوامل المؤثرة فيه.

1-الولاء :عرفه قاموس oxford هو الإخلاص والطاعة والتأييد للقائد أو لفكرة ما، كما

عرفه القاموس الشامل لعلم النفس ومصطلحات التحليل النفسي بأنه اتجاه أو عاطفة من الارتباط والمودة الراسخة تجاه شخص ما أو جماعة ما أو مؤسسة أو فكرة.¹

2-التنظيم : هو العملية التي يتم بموجبها توزيع الواجبات على العاملين والتنسيق بين

جهودهم بشكل يضمن تحقيق أقصى كفاءة ممكنة لبلوغ الأهداف المحددة مسبقا.²

-أما الولاء التنظيمي فانه يعني مشاعر الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المنظمة وقيمتها واستعداده لبذل الجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضو فيها.³

ويعرف أيضا على انه يشير إلى درجة الارتباط الموظف بالمؤسسة التي يعمل بها والرغبة الحقيقية بالبقاء في عمله وعدم تركه.

من هذين التعريفين نلاحظ أن الولاء التنظيمي هو تلك المشاعر والعواطف التي تربط الفرد بالمنظمة التي ينتمي إليها ويقدم كل ما عنده من اجل أن يحقق أهدافها لأنه أصبح مرتبط بها عاطفيا فأصبحت جزء لا يتجزأ منه .

وما يزيد صعوبة تحديد مفهوم الولاء التنظيمي هو وجود مفاهيم قريبة لمفهوم الولاء التنظيمي ك الانتساب و الانتماء.

¹ لطيفة إبراهيم خضر ،دور التعليم في تعزيز الانتماء . مصر:عالم الكتب،2000 ، ص 35.

² زيد منير عبودي ، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته . عمان :دار أسامة للنشر والتوزيع ،2006،ص20.

³ لطيفة إبراهيم خضر ، مرجع سابق الذكر ، ص38.

لكن مفهوم الالتزام هو اقرب مفهوم إلى الولاء التنظيمي ويوجد خلط كبير على مستوى الأدبيات الإدارية ، بحيث أن كلمة الولاء تعبر عن المودة و الصداقة لشخص ما بدلا عن كلمة الالتزام التي هي غير شخصية

- ويعرف " مايكل بورتر " أن الولاء ليس فقط الحصول على درجة عالية من الرضا النفسي ، وإنما من اجل المنظمة وسعيا وراء تحقيق أهدافها ، وهذه الدرجة العالية من الولاء من جانب الموظف توحى بكثير من المؤشرات الايجابية .

- كما يعرف " رنالد ريجيو " الولاء التنظيمي بأنه مشاعر الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها واتجاهه نحوها وترتبط بقبول الفرد لأهداف المؤسسة وقيمتها واستعداده لبذل مجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء فيها .

- ويعرف أيضا هو شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة وان هذا الفرد جزأ لا يتجزأ منها وان أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة .

- وعرف أيضا بأنه متغير سلوكي هو مصطلح غير محسوس ولا يمثل واقعا بل يستدل عليه من خلال الظواهر والآثار المرتبطة به سلوكيا ولا يمكن الحصول عليه جاهزا ولا يتم فرضه بالإكراه .

- أما الولاء من المنظور الإسلامي فهو من مصدر ولي بمعنى الصديق والنصير ومنه قول الرسول صلى الله عليه وسلم : " اللهم وال من ولاه "بمعنى أحبب من أحبه وانصر من نصره ،وهذا المعنى تدل عليه الآية الكريمة : " يا أيها الذين امنوا لا تتخذوا اليهود ولا النصارى أولياء بعض ومن يتولهم منهم إن الله لا يهدي القوم الظالمين " المائدة ص151 .

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص بان الولاء التنظيمي يركز على الحالة الوجدانية النفسية والمتمثلة بالتفاعل بين الفرد ومنظمتة ، وتنتج علاقة بينهما وهي علاقة تبادلية بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها بحيث عليه أن يضحي من اجل أهدافها وذلك من خلال احترام قيمها ومنح كل ما يملك من مجهود من اجلها ، لكن في المقابل فالمنظمة هي التي يجب أن تقوم بتكوين هذا الولاء داخل المنظمة ومن خلال إتاحة فرص التقدم والرقي للأفراد وان تعمل على

¹ منوبة مزوار ، " أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية " رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوقرة بومرداس 2012/2013

تدريبهم وتأهيلهم وفتح المجال أمامهم لتعبير عن انشغالاتهم وأفكارهم وتشعرهم بأهميتهم من خلال العمل الذي يقومون به .

ثانيا خصائص الولاء التنظيمي

للولاء التنظيمي مجموعة من الخصائص تتمثل في :

- استعداد الفرد بان يقدم كل ما لديه من اجل المنظمة ويضحي من اجل البقاء فيها .
- الإيمان بقيم المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها .
- هو حالة شعورية غير ثابتة فقد تزيد عند العامل وقد تنقص بفعل العوامل التي تؤثر عليها .
- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل بمعنى إن الولاء يصنع ويكتسب ليس فطرة في الفرد .
- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء
- الولاء وسيلة لتحقيق أهداف معينة شخصية لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المنظمة والشعور بالولاء لها مستمر طالما استمرت المنظمة بأداء دورها في تحقيق أهداف وأغراض الأعضاء المنتمين لها والعكس صحيح .

ثالثا : أهمية الولاء التنظيمي

يعد الولاء التنظيمي من المواضيع المهمة التي تهتم منظمات الأعمال وتوضح هذه الأهمية من خلال الجهود العلمية التي تم رصدها منذ فترة طويلة ، والعدد الكبير من الباحثين الذين قامو بدراسات كثيرة حول هذا الموضوع للأهمية الكبيرة في رفع أداء المنظمة إذا أحسن استغلاله وفي خسارة المؤسسة إذا تم إهماله إلى أن قلة الولاء للعمل يكلفان المنظمة الشيء الكثير ماديا ومعنويا .

وهناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهي :

- ✓ إن الولاء التنظيمي يمثل احد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل من المفروض أن الأفراد الذين يتميزون بالولاء لمنظماتهم أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة .
- ✓ يعتبر مؤشر هام في التنبؤ بفعالية المنظمة .

- ✓ يساهم في تحقيق النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج الوطني.
- ✓ يؤدي إلى انخفاض بند الغياب والحد من مشكلة التأخر عن الدوام وتحسين الأداء الوظيفي.¹

المطلب الثاني : أبعاد ومداخل ونماذج الولاء التنظيمي

أولاً: أبعاد الولاء التنظيمي :

اختلفت أبعاد الولاء التنظيمي باختلاف وجهة نظر الباحثين والمفكرين نظراً لاختلاف آرائهم وأفكارهم ، فهناك العديد من التصنيفات حول هته الأبعاد إلا أن التصنيف الشائع هو التصنيف الذي اقترحه كل من

Allen and mayer سنة 1990 والذي سنعتمد عليه في دراستنا كونه يعبر عن جل الأنواع التي تم تصنيفها من قبل الباحثين الآخرين حيث يرى كل منهما أن الولاء التنظيمي يتكون من ثلاثة أبعاد تتمثل فيما يلي :

الولاء العاطفي : ويشير إلى الارتباط العاطفي للعامل وتوافقه واندماجه مع المنظمة ، حيث نجد أن العاملين ذوي الولاء العاطفي المرتفع يستمر في العمل بالمنظمة إلا أنهم يريدون الاستمرار بناء على الرغبة والشعور الايجابي والتعاطف من قبل الموظفين نحو التنظيم بما يعني أن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الولاء العاطفي نحو منظماتهم يبقون بسبب علاقات الحب التي يشعرون بها نحو تلك التنظيمات . ويرى البعض أن الولاء العاطفي يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل بمنظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف.²

الولاء المستمر : وهو يعكس مدى رغبة العامل في الاستمرار مع المنظمة ، وهو يتوقف على مدى رضا العامل عن النتيجة المترتبة على استمرارية وجوده في المنظمة ، فإذا كانت النتيجة مقارنة مع ما هو متاح من فرص أخرى فيكون قراره الطبيعي هو الاستمرار في العمل والعطاء.

الولاء الأخلاقي : ويقصد به إحساس الذي يتولد عند الفرد العامل بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وفي غالب الأحيان يتعزز هذا الشعور عن طريق الدعم الجيد الذي يتلقاه الأفراد من

¹ فريدة زيني ، " الولاء التنظيمي لدى أستاذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس ، الجزائر المغرب ص 12

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المهارات السلوكية وتنظيمية لتنمية الموارد البشرية . ط1، مصر : المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، 2007، ص 325 .

التنظيم والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي ليس فقط في تطبيق الإجراءات وانجاز العمل بل في المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.

ثانيا : مداخل نظرية لدراسة الولاء التنظيمي :

توجد هناك ثلاث اتجاهات اتضحت من خلال الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي ، فهناك من نظر إلى الولاء التنظيمي من الجانب السلوكي ، ومن نظر إليه من الجانب لاتجاهي ، أو الموقفي و آخر وتناوله من خلال الاتجاه التبادلي ¹.

أ- المدخل الموقفي أو الإتجاهي :

تستند فكرة هذا المدخل إلى اعتبار الولاء التنظيمي اتجاها وليس سلوكا أي اتجاه الفرد نحو المنظمة التي يعمل لديها وهذا الاتجاه ناتج عن التوافق والتطابق لقيم العاملين بالتنظيم وأهدافهم مع قيم المنظمة وأهدافها ويمكن أن يفسر الولاء التنظيمي على أساس القيم بأنه التبنى الواعي من الأفراد لغايات المنظمة وأهدافها وقيمها مما يؤدي إلى زيادة ارتباط الفرد بالمنظمة ، ومن ثم يكون ولاؤه للمنظمة أكثر من هذا المنظور يعد الولاء التنظيمي هو التوفيق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة يشعرون بانتماء إليها ، ويظهرون برغبة قوية في العمل فيها وإيمانا كبيرا في قيم المنظمة وأهدافها فانه يدخل في بناء الولاء التنظيمي وترسيخه .

ب- المدخل السلوكي :

ويعني بالعملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد و ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة ، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف انه يحققها نتيجة استثماره في المنظمة أو التكاليف التي يتكبدها نتيجة تركه لها .

ج- المدخل التبادلي :

يعتمد هذا المدخل في دراسته للولاء التنظيمي على أن الولاء يحدث نتيجة العلاقة التبادلية التي تحدث بين الفرد والمنظمة أي انه كلما حصل الفرد على حوافز ومصالح من المنظمة كلما كان ولاؤه أكثر لها أي انه مرتبط بما تقدمه المنظمة له .

¹ صفوان أمين السقاف وأحمد إبراهيم أبو سن ، " أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي دراسة حالية تطبيقية على منظمة الأعمال اليمينية مجموعات شركات هائل وشركائه " مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد 16 اليمين ، 2015ص84.

ينظر إلى الولاء التنظيمي من خلال هذا الاتجاه على انه نتيجة أو حصيلة للعلاقات المتبادلة بين الإسهامات والمنافع التي تحدث بين المنظمة والعاملين فيها ، كما انه من الممكن فهم الولاء بطريقة أفضل لكونه وسيلة للتبادل والمقايضة وكذلك ظاهرة تراكمية وهو مرتبط بشكل أو بآخر بالانتماءات السابقة ، سواء كانت مادية أو نفسية مقابل الولاء المطلوب ، فكلما كان هناك زيادة في المصالح المتبادلة من وجهة نظر الأفراد زادت درجة ولائهم للمنظمة التي يعملون بها ، هذا يمكن أن يعد الولاء قائما على اعتبارات منفعية ، كما يمكن قياسه من خلال هذا التوجه .

ثالثا : النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

هناك العديد من الدراسات التي قامت بالبحث في تفسير الولاء التنظيمي لكنها لم تتفق حول نموذج واحد بل تكونت العديد من النماذج وكل نموذج مختلف عن الآخر باختلاف الباحث الذي قام بالدراسة ، لكن هناك بعض الدراسات فقط التي قام بدراسته من كل جوانبه خلافا على الدراسات الأخرى التي ركزت على بعض جوانبه فقط وخاصة أنواعه وأبعاده وهذه بعض أهم النماذج التي فسرت الولاء التنظيمي :

1- نموذج ستيرز :

يرى "ستيرز" أن تكوين الولاء التنظيمي داخل المؤسسة تؤثر فيه ثلاثة عوامل رئيسية وهي صفات الفرد وصفات العمل والخبرة أثناء العمل

• الصفات الشخصية والولاء التنظيمي :

تشمل الصفات الشخصية السن ، التعليم ، مدة الخدمة والحالة الاجتماعية فقد أظهرت نتائج غالبية الدراسات التي أجريت حول علاقة الولاء التنظيمي بالسن ، وجود علاقة ايجابية اذ أن التقدم في العمر يعمل على زيادة الولاء التنظيمي للفرد.

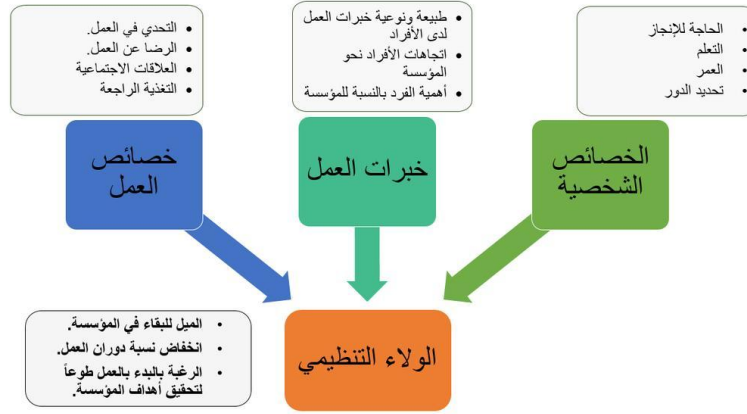
• صفات العمل :

تتمثل خصائص العمل الذي يؤديه الفرد أيا كان موقعه في التنظيم وتؤثر على ولائه التنظيمي بجوانب عدة ، من أهمها درجة مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به ، ودرجة إحساسه بأهمية نتائج العمل نفسه ومعرفة الشخص بمسؤوليته المباشرة عن تلك النتائج

• الخبرة في العمل :

إن الخبرة التي يكسبها الفرد تلعب دوراً مهماً في ولائه التنظيمي ، فالفرد عند التحاقه بالمنظمة تكون عنده طموحات وأهداف يعمل على تحقيقها مع التعاون الذي توفره المنظمة وتشجعه على بذل مجهود أكبر لتحقيق تلك الأهداف فمع مرور الوقت والسنوات يزداد ولاءه التنظيمي للمنظمة.

الشكل رقم 02 : يوضح نموذج ستيرز 1977:



المصدر : غزة عماد, نموذج ستيرز 1977 , www.theislamic.com , 2022/04/20.

2 نموذج وينر 1982 : wener

قام وينر بتطوير نموذج يتكون من ثلاثة أقسام من المتغيرات في الولاء التنظيمي القسم الأول يتكون من المتغيرات الشخصية من متغير السن الجنس، الأقدمين في المركز الوظيفي والقسم الثاني يتكون من هيكله الإشراف والرضا عن المشرف أما القسم الثالث والمتعلق بمدى الملائمة بين الفرد والمنظمة .

لقد وضع وينر فرضية حول ارتباط المتغيرات الشخصية والتنظيمية بعلاقة موجبة مع الولاء التنظيمي وقد اعتمد ذلك على عينة تكونت من 406 عامل في منظمات ذات أحجام مختلفة كما أنهم يعملون في مناصب وأقسام مختلفة .

لقد جاءت نتائج الدراسة مشيرة إلى وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرات الشخصية للفرد وكذلك الولاء التنظيمي ، كما أشار متغير هيكله الإشراف إلى أن المشرفين ينظمون التقارير الموجهة

إلى المرؤوسين من خلال إعطائهم تقنيات لانجاز المهام وذلك يتم باستخدام المشرفين لنماذج تنظيمية واتصالية ، كما أن الدراسة أثبتت أيضا أنه كلما نظر المرؤوسين إلى المشرف على أنه مؤطر ذو مستوى عالي دوره الوحيد هو إعطائهم التقنيات وأدبيات العمل، يؤدي هذا إلى تقليص مستوى الولاء التنظيمي لديهم .¹

وفيما يتعلق بمركز التحكم ومدى تفاعله مع نمط الإشراف ، فهذه الدراسة أثبتت أهمية الولاء التنظيمي في هذه العلاقات عندما يكون نمط الإشراف يتم من مركز تحكم خارجي²

3 نموذج انجل و بيرري angel and j-perry :

ويقوم هذا النموذج بالبحث عن أسباب الولاء التنظيمي وقد قدم وجهتي نظر الأولى تقول أن الفرد هو أساس الولاء التنظيمي أما الثانية فنقول أن المؤسسة هي الأساس في الولاء التنظيمي ونستبين وجهة نظرهما كما يلي :³

- نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي : يعتبر هذا النموذج انه جوهر الولاء التنظيمي يبنى على أساس خصائص الفرد وتصرفاته باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه وأن يكون هذا السلوك عاما ، واضحا وثابتا وطوعيا ، وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات ، باعتبارها محددات سلوك الفرد ، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المؤسسة إلى جانب ما يمارسونه داخل المؤسسة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمؤسساتهم . بمعنى هذا النموذج أخذ بالمجموعة الأولى فقط من المتغيرات التي اقترحها "ستيرز".
- نموذج المؤسسة كأساس للولاء التنظيمي : يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المؤسسة هي التي تحدد الولاء التنظيمي حيث يتم التفاعل مع الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المؤسسة وأنه في سبيل تحقيق تلك الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيقها مقابل قيام المؤسسة بتلبية تلك الحاجات والأهداف ، أي أن هذه العملية التبادلية بين الفرد

¹ خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي .عمان :دار ومكتبة الحامد 2006، ص94.

² محمد امين ماليك "العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي "رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد لمين دباغين ، سطيف 2015، 2016، ص 58

³ منوبة مزوار ، مرجع سابق الذكر ،ص 71,70.

والمؤسسة ، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى بالعقد النفسي الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بنسبة لكلا الطرفين لكنها لا بد أن تؤدي بأي شكل من الأشكال أي رضا الفرد عن العمل في هذه المؤسسة .

إذن هذا النموذج لم يفسر بدقة المتغيرات التي تؤثر على الولاء وإنما قدم مدخلين لصناعة الولاء التنظيمي الأول يعتمد على الفرد والثاني يعتمد على المنظمة . ومازالت العديد من النماذج التي فسرت الولاء التنظيمي لكنها ركزت على جانب فقط من الولاء التنظيمي من خلال تركيز بعضها على أنواعه والبعض الآخر على الأبعاد ومراحل تكوين الولاء التنظيمي في المؤسسة

المطلب الثالث : تعزيز الولاء التنظيمي

أولاً مراحل الولاء التنظيمي

يتفق اغلب الباحثين أن الولاء التنظيمي يمر ب ثلاث مراحل وهي :

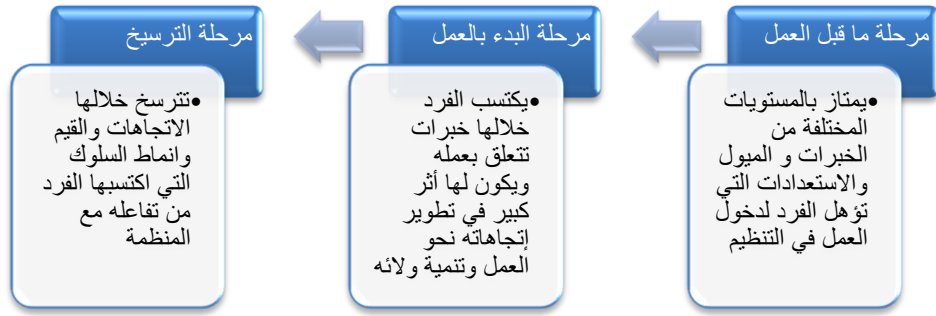
1 مرحلة التجربة : وهي قبل الدخول إلى العمل ، وتمتد هذه المرحلة لعام واحد ، حيث تعتمد على ما يتوفر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات او مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي الناجمة عن توقعات الفرد وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات و أفكار ففي هذه المرحلة يهدف من توجيه نحو العمل على تحقيق الامن والشعور به ، والحصول على القبول من التنظيم وبدل الجهود للتعلم.

2 اكتساب الخبرة : يكتسب الفرد خلالها خبرات متعلقة بعمله وفي العادة يكون لها أثر كبير في تطوير اتجاهات الفرد نحو العمل وتكريس ولاءه لها وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام ،وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء

3 الثقة :مرحلة الثقة في التنظيم تبدأ في السنة الخامسة من بدء التحاق الفرد بالتنظيم ، وتمتد إلى ما بعد ذلك ، حيث تعزز لدى الفرد اتجاهات الولاء التي تكونت في المراحل السابقة نحو التنظيم ، وتنتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج .¹

الشكل رقم 03: مراحل تطور الولاء التنظيمي

¹ زاهر عبد الرحيم عاطف ، مرجع سابق الذكر ،ص279.



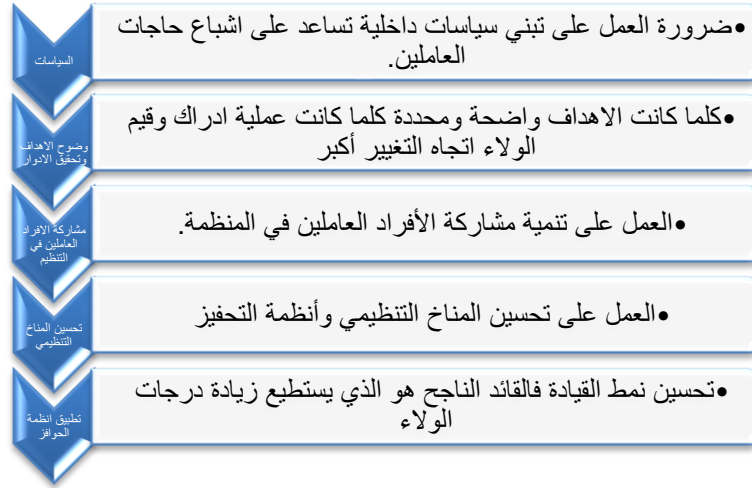
المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على معطيات المؤسسة

ثانيا : محددات الولاء التنظيمي

تتعدد العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي وتحد مستواه لدى العاملين مما يوجب على إدارة المنظمة الاهتمام بهذه العوامل والعمل على دراستها وفهمها بشكل صحيح حيث تستطيع استخدامها لتعزيز ولاء العاملين لديها ، ومن أهم هذه المحددات :¹

الشكل رقم 04: محددات الولاء التنظيمي

¹ محمد بن سعيد العمري ،عبيد سعود السهلي أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ،العدد التاسع والثلاثون ،ربيع الثاني، 1437هـ.



المصدر: محمد بن سعيد العمري، عبيد سعود السهلي "أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض".مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد التاسع والثلاثون، ربيع الآخر، 1437هـ.

ثالثا: آثر الولاء التنظيمي في المنظمة :

للولاء تأثير على بعض المتغيرات نتناول البعض منها :¹

1-الروح المعنوية : تعرف بأنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل فالاتجاهات الايجابية تنمي التعاون التلقائي ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية والروح المعنوية هي نتائج الإدارة سلوكية الناجحة فالروح المعنوية بالقوة وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الولاء التنظيمي.

2-الأداء المتميز: يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الجيد الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل .

3-تسرب العاملين : يعرفه "موبلي" بأنه "توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضا نقديا " وبعد التسرب وترك الموظفين لأعمالهم في المنظمات من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها ،ولهذا التسرب نتائج عديدة منها :

- تعطيل الأداء وبتعطل من ناحيتين : الأول ينجم عن فقدان كفاءة العاملين قبل تركهم للعمل والثاني كلفة شغور الوظيفة .
- ارتباك الأنماط الاجتماعية والاتصالات : تمتاز المنظمة بما لديها من أنماط اجتماعية الرسمية فإن كان تركوا العمل من العاملين المشاركين فسوف يكون للتسرب آثار سلبية على بقية العاملين.

¹ موسى اللوزي، مرجع سابق الذكر، ص 133

- انخفاض المعنويات
- زيادة عبء العمل على الموظفين في التنظيم

4-الانجاز المبدع:

يرى كثير من الباحثين أن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الولاء لتنظيماتهم التي يعملون بها يمتازون بإنجاز متميز ويرون أن الفرد ذا الولاء التنظيمي العالي يكون أكثر حماسا للعمل ، وأكثر التزاما.

5-العقد النفسي :

يعرف في الأدبيات بأنه اتفاق غير مكتوب بين المنظمة وبين العاملين فيها ، فهناك علاقة تكاملية تبادلية بين العاملين وبين التنظيم فالمنظمة تطالب الأفراد ضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين والأهداف وأن يبذلوا قصارى جهدهم للحصول على المزيد من الإنتاجية مقابل مطالبة الأفراد للمنظمة بالعمل على توفير البيئة التنظيمية المساعدة على إشباع حاجاتهم من أمن واستقرار وحوافز ، والتحاق الفرد بالتنظيم يعني وجود عقد نفس واقتصادي يرتبط به الأفراد مع التنظيم وبالتالي فإن إهمال هذين العقدين يترتب عليه إهمال وضعف الولاء التنظيمي ومن ثم بدء المحاولات للانتقال إلى مكان آخر .¹

الآثار السلبية :

من الآثار السلبية أنها تجعل الفرد يستثمر جميع طاقاته بالعمل ولا يترك أي وقت لنشاطات خارج العمل وهذا بدوره يؤدي إلى أن يعيش في عزلة عن الآخرين ، إضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله.²

¹ زيد منير عبودي ، مرجع سابق الذكر ، ص219-218

² محمد أبو العلا، ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي ، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة ، 2009 ، ص49.

خلاصة الفصل:

ومن خلال التعريفات يتضح أن التحفيز من الموضوعات التي لا يجب غض الطرف عنها من قبل مسيري المؤسسات، لأن تجاهل هذا الموضوع ينجر عنه نتائج وخيمة تنعكس على العامل ومن ثم المؤسسة. لذا فإن الاهتمام بدراسة الحوافز تفرضه الرغبة في التعرف على أساليب التحفيز الفعالة التي قد تؤدي إلى تحسين مستوى الولاء الوظيفي لدى الأفراد وتنمية رغبتهم في الاستمرار بالعمل، وعدم التفكير في التخلي عنه .

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

المبحث الأول : عرض الدراسات السابقة

المطلب الاول : عرض الدراسات السابقة لمتغير التحفيز الاداري

المطلب الثاني : عرض الدراسات السابقة لمتغير الولاء التنظيمي

المبحث الثاني: تعليق على الدراسات السابقة

المطلب الاول : التعليق على دراسات التحفيز الاداري

المطلب الثاني : التعليق على دراسات الولاء التنظيمي

المبحث الأول : عرض الدراسات السابقة

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة لمتغير التحفيز الإداري

الدراسة الأولى: في دراسة (ابراهيم أحمد عثمان، 2003) أطروحة دكتورا، بعنوان: نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين .

يوضح هذا البحث اثر نظم الحوافز على درجة الرضا الوظيفي للموظفين ، والوصول إلى مقترحات وتوصيات تساهم في وضع نظام للحوافز ينال رضا الموظفين في الجامعة ، مناهم النتائج: ان الموظفين العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين غير راضين بالأغلبية عن نظام الحوافز المطبق في الجامعة ، ايضا أغلبية الموظفين إنتفقوا على ان هناك العديد من السلبيات في نظام الحوافز المطبق في الجامعة ،ومن النتائج ايضا ان غالبية الموظفين يرون ان الحوافز الممنوحة لهم غير كافية وان هناك انواع اخرى من الحوافز يجب ان يحصلوا عليها، لذلك توصل البحث الى ان الحرمان من الحافز يؤدي الى التأثير على درجة التعاون بين الزملاء، التأثير على درجة الولاء للجامعة وعلى درجة الاستقرار فيها .

الدراسة الثانية: لدراسة (أحمد محمد عيسى ، 2013) أطروحة دكتورا، بعنوان: مدى تأثير الحوافز المادية المعنوية على أداء العاملين في مراكز الإصلاح والتأهيل مديرية الامن العام.

توصلنا بهذه الدراسة الى مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في مراكز الإصلاح والتأهيل، وتكمن أهمية الدراسة في : أهمية الأداء بالنسبة للعاملين في مراكز الإصلاح و التأهيل لما له من أثر كبير في تقديم الخدمة للزلاء بشكل جيد واحتراما لحقوق الانسان، أهمية الحوافز بالنسبة لرضا العاملين في مراكز الإصلاح و التأهيل من خلال الحوافز المادية و المعنوية المقدمة لهم، توصلت هذه الدراسة الى نتائج التالية: كانت نتائج البحث تنص على الاهتمام ب الحوافز المادية بدرجة كبيرة على عكس الحوافز المعنوية، كانت استجابة البحث نحو أداء العاملين مرتفعة.

الدراسة الثالثة: دراسة (سلمان الجاساسي ، 2011)مذكرة ماجستير، بعنوان : أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

توصلت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الحوافز على أداء العاملين، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية التعليمية العامة التابعة لوزارة التربية والتعليم على مستوى المناطق التعليمية ، من اهم النتائج: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين ،توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات

دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين اتجاهات أفراد الدراسة العاملين، وأوصت الدراسة: بأنه يجب إرتباط الحوافز بمستوى الأداء بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقاً لمستوى أدائهم، مما يشجع العاملين جميعاً مهما كان مساهمهم الوظيفي على بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم.

الدراسة الرابعة: دراسة (سرحان عبد الله ، 2010) مذكرة الماجستير، بعنوان: أثر الحوافز التشجيعية على أداء مرتبات الامن العام .

توصلنا في هذه الدراسة إلى كشف عن أهمية الحوافز المادية و المعنوية في رفع مستوى كفاءة العاملين في جهاز الامن العام، والاعتراف بأهمية الإنجاز والمجهود الذي يبذله العنصر البشري وما يتميز به سلوكه من تغيير وتأثره بالبيئة المحيطة، وصولاً إلى نتائج أهمها: الاطلاع على مشاكل واحتياجات العاملين ، كذلك لوحظ ان هناك زيادة مستمرة وتضاعفية في درجة الرضا عن الحوافز المقدمة وخاصة في السنوات (2008_2009) حيث أن معظم الذين لم يتلقوا أية حوافز أثناء خدمتهم تلقوها في العاميين الماضيين ،توصيات الدراسة : التشجيع على مواصلة تقديم الحوافز للمرتبات من قبل قادة الوحدات وذلك لحثهم رفع إنتاجيتهم وزيادة كفاءتهم ورفع الروح المعنوية لديهم ،بالإضافة إلى تحسين الخدمات الإدارية في جهاز الأمن العام.

الدراسة الخامسة: دراسة (Tebelan،2012)مذكرة ماجستير، بعنوان : the impact of group performance motivation through leadership on

هدفت الدراسة إلى وجود طريقة معاصرة لتحفيز الموظفين ، وتحسين أدائهم ، وركزت الدراسة على معرفة كيف يمكن للقيادة بنوعها التحويلية و الخدمية توجيه القادة لتحقيق الأداء الأفضل وزيادة الإنتاج ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : تأثير القيادة على عوامل التحفيز ، وتأثيرها على الرضا الوظيفي وعلى أداء الفريق ، وتقديم عناصر القيادة التحويلية و القيادة الخدمية في البحث.

الدراسة السادسة: دراسة (al_nsour،2012)مذكرة ماجستير، بعنوان: Relationship between incentives and organizational performance for employees in the Jordanian universities

هدفت الدراسة إلى اكتشاف تأثير الحوافز المادية و المعنوية على الأداء المؤسسي للموظفين، وذلك لمعرفة احتياجاتهم ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :ان هنالك علاقة بين الحوافز المادية والمعنوية و الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى وجود تأثير للحوافز المعنوية على التعليم و النمو، وكما بينت عدم وجود علاقة بين الحوافز المادية و التعليم و النمو.

المطلب الثاني : عرض الدراسات السابقة لمتغير الولاء التنظيمي

الدراسة الاولى: (روان حمدان وياسمين الساكت ، 2011) مذكرة ماجستير, بعنوان: التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية بحيث هدفت الى الوقوف على أنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين في المؤسسات الحكومية.

توصلت الدراسة الى ان هناك انواع من الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في المؤسسات الحكومية وكذلك الى التعرف على درجة الولاء التنظيمي لدى مدراء العاملين في المؤسسات واهم هدف هو: معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المعمول بها على العاملين وبين الولاء التنظيمي لهم ,وتوصلنا بذلك الى النتائج التالية ان الحوافز المادية لها أثر على الولاء التنظيمي لدى الافراد العاملين , وان كانت بنسبة متوسطة،وكذلك ان الاجر الذي يتقاضاه الموظفون يتناسب مع عملهم ويحقق حاجاتهم واستنتاجات اخرى منها ان المكافأة التي تقدمها الادارة تكفل عملهم بشكل جيد وتحفزهم وايضا الى ان الادارة تقدم لهم ترقيات وعلاوات عادلة ومناسبة واخيرا ان الادارة لا تهتم بالاقترحات والمبادرات المقدمة من قبل الموظفين.

الدراسة الثانية : (ايهاب احمد عويضة ،2008م) مذكرة ماجستير, بعنوان: أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة.

توصلت هذه الدراسة الى تحديد أثر العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير وتحسين مستوى الولاء لدى العاملين، والتعرف على المشاكل والعوامل التي تعيق وجود ولاء تنظيمي للعاملين والبحث في كيفية تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين , وتوصلت الى النتائج التالية :الاهتمام بالرضا الوظيفي من اجل تحقيق ولاء تنظيمي لدى العاملين , وجود علاقة بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي مما يجعل العاملين لديهم رغبة في البقاء و الاستمرار.

الدراسة الثالثة: دراسة (محمد حويحي ،2008) مذكرة ماجستير, بعنوان: أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع "غزة" .

توصلت هذه الدراسة الى تحديد اثر العلاقة بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي ورغبة العاملين في الاستمرار بالعمل بالاتحاد و التعرف على افضل الوسائل لتحسين مستوى الرضا الوظيفي لديهم ، وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي و الرغبة في الاستمرار في العمل ، و كل من ظروف العمل و الاستقرار ، وان مستوى الاستقرار الوظيفي منخفض ، وظروف العمل جيدة ، وعلاقة الرؤساء بالمرؤوسين جيدة ، والرواتب والحوافز غير مجزية ، ومستوى العدالة في التعامل غير مرضي ، ومن نتائج الدراسة ضرورة تحسين مستوى الرضا الوظيفي من خلال تحديث وسائل التقنية المكتبية وتطوير الأدوات، وإيجاد سلم رواتب موحد وتوفير فرص تدريب، وتطوير أساليب وأدوات التحفيز.

الدراسة الرابعة: دراسة (المحتسب جلعود، 2007) مذكرة ماجستير، بعنوان: أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل بفلسطين.

توصلت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين المتغيرات الديمقراطية والولاء التنظيمي ومدى تأثيره بالمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والعوامل المؤدية الى تكوينه وزيادته، من نتائج الدراسة ضرورة قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين من حين الى آخر، وذلك لأن الموظف المتصف بالولاء التنظيمي المرتفع سيكون له دور إيجابي في زيادة ، والحفاظ على وجود مناخ اتصالي مفتوح تسوده الثقة والتعاون والتقدير والاحترام بين العاملين وضرورة الاهتمام بمعرفة كل موظف للمهام والمسؤوليات المكلف بها، ووجود علاقة بين المشاركة والحوافز وطبيعة العمل والتدريب وبين الولاء التنظيمي .

الدراسة الخامسة: دراسة (KHAN،2012) مذكرة ماجستير، بعنوان : The Impact of Employee Motivation on Performance of & Training

توصلت هذه الدراسة الى ان المنظمات التي تملك خطط تدريب جيدة للموظفين يمكنها تعزيز أدائهم ، وكل المؤسسات التي تريد تعزيز أداء موظفيها يجب ان تركز على التدريب وتحفيزهم لتحقيق أعلى مستوى من الأداء، ومن اهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: ان العوامل الأكثر مساهمة هي العوامل التي لها علاقة بأداء الموظفين ، وأن التدريب له مساهمة كبيرة بأداء الموظفين بالمقارنة مع العوامل الأخرى ، وأن هناك علاقة إيجابية بين أداء الموظفين والتدريب والتحفيز.

المبحث الثاني: تعليق على الدراسات السابقة

التعليق على الدراسات السابقة:.

من خلال استعراض الدراسات السابقة وجدنا أن منها ما تناول التحفيز الإداري ومنها ما تناول الولاء التنظيمي . فكل باحث تناول دراسته وفق لرؤيته البحثية من خلال الأهداف و المنهجية والنتائج والتوصيات .

إطلعنا على من الدراسات وبلغت 11دراسة تمحورت بين 2003 الى 2013

المطلب الاول : التعليق على دراسات التحفيز الاداري أوجه التشابه :

من حيث الأهداف : إتفقت معظم الدراسات السابقة على التعرف على دور التحفيز الاداري في المؤسسات الاقتصادية والحكومية ، والتعرف على مزاياه والعوائق التي تحد من تطبيقه مع دراسة (ابراهيم احمد عثمان،2003) و(أحمد محمد عيسى ،2013) و(سلمان الجساسي ،2011) و(عبد الله سرحان ، 2010) و(2012،Tebelan) و(2012،al_nsour)، كما اتفقت على التعرف على الاداء ومحدداته وطرق قياسه.

من حيث أداة ومنهج الدراسة : إتفقت دراسة البحث مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة قياس رئيسية ، والمنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لدراسة .

من حيث نتائج الدراسة : تباينت درجات التوافق في الدراسات السابقة وفقا للهدف الرئيسي من الدراسة ويتضح من خلال تأكيد الدراسات الخاصة بالتدوير ضرورة إيجاد دماء جديدة لتنشيط العمل وتحسين اداء العاملين من خلال الحوافز المادية ذات الدرجة الاولى من التأثير .

المطلب الثاني : التعليق على دراسات الولاء التنظيمي أوجه التشابه

من حيث الأهداف : إتفقت معظم الدراسات السابقة على التعرف على مدى تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية ، والتعرف على مزاياه والعوائق التي تحد من تطبيقه مع دراسة(روان حمدان وياسمين الساكت ، 2011) و(ايهاب احمد عويضة ،2008م) و(محمد حويحي،2008) و(المحتسب جلعود ،2007) و(KHAN،2012)، كما اتفقت على التعرف على الاداء ومحدداته وطرق قياسه.

من حيث أداة ومنهج الدراسة : إتفقت دراسة البحث مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة قياس رئيسية ، والمنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لدراسة .

من حيث نتائج الدراسة : تباينت درجات التوافق في الدراسات السابقة وفقا للهدف الرئيسي من الدراسة ويتضح من خلال تأكيد الدراسات الخاصة بالتدوير ضرورة إيجاد دماء جديدة لتنشيط

العمل وتحسين اداء العاملين وأن هناك علاقة إيجابية بين أداء الموظفين والتدريب والتحفيز.

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

تمهيد:

بعد التطرق إلى الاسس النظرية و الاطار المفاهيمي و المنهجي لمفهوم التحفيز و الولاء التنظيمي ، يأتي هذا الفصل التطبيقي كإسقاط ما تم دراسته نظريا على إحدى المؤسسات الاقتصادية ذات أهمية فعلية في الوطن ، ولما لها من تدعيم الساحة الوطنية و تلبية احتياجاتها بخدماتها الأساسية بالإضافة إلى أنها الأساسية لاقتصادها الوطني .

حيث سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى تحقيق الهدف الاساسي لهذه الدراسة ، والمتمثل في في الكشف عن دور الاساسي لتحفيز العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي في البنك الوطني الجزائري بولاية أدرار دائرة أولف.

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى وصف أفراد مجتمع الدراسة و عينة الدراسة بالإضافة إلى نموذج الدراسة ، وتحليل فقرات الاستبانة ، وفي الاخير اختبار فرضيات الدراسة ، لأجل الوصول إلى الاستنتاجات و التوصيات التي تخدم الدراسة .من أجل ذلك تم تقسيم الفصل على النحو التالي :

- **المبحث الأول : الإسقاط المنهجي وإجراءات الدراسة**
- **المبحث الثاني : : تحليل البيانات واختبار الفرضيات**

المبحث الأول: الإسقاط المنهجي وإجراءات الدراسة

المطلب الأول: متطلبات تطبيق الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى النموذج الافتراضي للدراسة والأساليب والطرائق التي تم اعتمادها في الدراسة التطبيقية لهذه الدراسة، وهي تتضمن مجتمع البحث والعينة المدروسة.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة " عمال مؤسسة البنك الوطني الجزائري "

أولاً: التعريف بمؤسسة BNA

نشأة البنك الوطني الجزائري BNA ' تأسس البنك BNA بموجب المرسوم رقم 66/1978 م المؤرخ في 13/6/1966م ليضم مجموعة من الإجراءات نذكر منها:

- بنك التسليف الصناعي والتجاري BCIC وتم ضمه في ماي 1968 - بنك باريس الوطني للتجارة والصناعة الإفريقية BNACIA وقد تم ضمه في جانفي 1968. - بنك باريس والبلدان المنخفضة BPPB وتم ضمه في ماي 1968 - أن البنك الوطني الجزائري هو مؤسسة أو شركة وطنية يطبق عليها التشريع التجاري، وكذا التشريع الخاص بالشركات المساهمة وله صيغة بنك الودائع ، حيث أنشئ البنك برأس المال قدره 20 مليون دينار جزائري، وذلك من أجل أن يكون دعامة لعملية التحويل الاشتراكي للقطاع الفلاحي والصناعي، وكان يقدم القروض القصيرة الأجل لهم وكذا مساهمته في تولى الرقابة على الوحدات الإنتاج الزراعي إلى غاية 1982، عند تأسيس بنك الفلاحي والتنمية الريفية BADR الذي تولى المهام الخاصة بالقطاع الفلاحي.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين بمؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية أدرار دائرة أولف والذين يبلغ عددهم حوالي 15 عامل في مختلف المصالح.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

يتمثل حجم المجتمع المبحوث في جميع الأفراد العاملين في مؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية أدرار دائرة أولف البالغ عددهم 45 عامل وتم تأكيد أن العينة تناسب مع المجتمع وفق المعادلة التالية:

➤ بتطبيق معادلة ستيفن ثامبسون:

تم حساب عينة الدراسة بالاعتماد على المعادلة التالية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[N - 1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p)}$$

n : حجم العينة

N : حجم مجتمع الدراسة والذي يبلغ 26

Z : الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تعمم به النتائج وهو (99 %) و بذلك تكون الدرجة المعيارية (1.96).

d : نسبة الخطأ المسموح به وقد اعتبر في حدود (1 %).

p: نسبة وجود الظاهرة والخاصية والمحايدة حيث اعتمدت بـ (50%).

الجدول رقم(02) : يبين الجدول عدد الاستمارات المستخدمة

العدد	الاستبانة
60	حجم المجتمع
45	الاسيانات الموزعة (العينة)
35	الاستبيانات المسترجعة
26	الاستبيانات الصالحة للدراسة

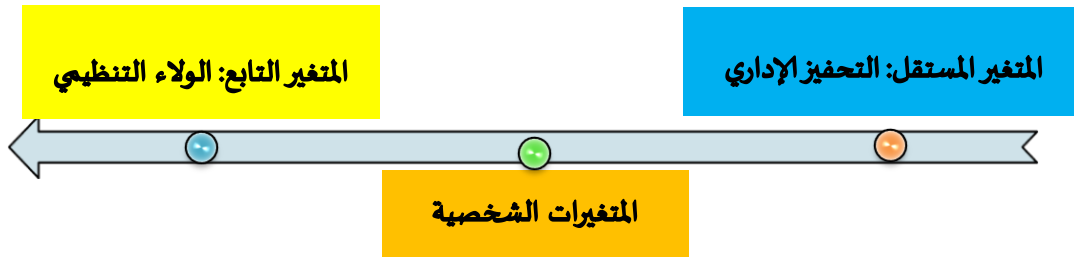
المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS * 26).

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة ونموذجها

01- متغيرات الدراسة:

في دراستنا يوجد متغيرين أساسيين هما التحفيز الإداري والولاء التنظيمي حيث يعتبر التحفيز الإداري متغير مستقل وهو متغير تابع

الشكل (03): متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: متطلبات ومحتويات أداة الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أداة الدراسة المستخدمة وطرائق جمع البيانات بالإضافة إلى الإجراءات اللازمة لذلك وكذلك ثبات وصدق أداة الدراسة.

الفرع الأول: تصميم أداة الدراسة

من خلال طبيعة البيانات التي يراد جمعها وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة هي (الإستبانة)، إضافة إلى اعتماد الأدوات الأخرى في جمع البيانات كالمقابلات والملاحظات.

إعداد الاستبيان:

الاستبيان: هو وسيلة لجمع البيانات اللازمة للتحقق من فرضيات المشكلة قيد الدراسة، أو للإجابة على أسئلة البحث.

1- هيكل الاستبيان: تكون الاستبيان من ثلاث محاور وهي كالتالي:

المحور الأول: شمل هذا المحور على البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة محل الدراسة وهذه المعلومات متمثلة في (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الحالة الاجتماعية - الحالة الاقتصادية).

المحور الثاني: يشمل هذا المحور التحفيز الإداري

المحور الثالث: يشمل هذا المحور الولاء التنظيمي

وقد اعتمد في الاستبيان مقياس ليكرت الخماسي وفق درجات المقياس موضحة في الجدول

الجدول رقم(03): مقياس ليكرت الخماسي وفق درجات المقياس

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة الموافقة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على سلم ليكرت

إضافة إلى الاعتماد على المقابلات كأداة تستخدم في شرح محاور استفسار مجموعة من العاملين بمختلف المستويات، وذلك من أجل الوقوف على قابلية أداة الدراسة ومدى وضوحها.

الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية

من أجل تسهيل عملية التحليل الإحصائي وبعد التحصيل النهائي لاستمارات الاستبيان قمنا بتجميع البيانات المحصلة ومعالجتها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS *26).

وبالنسبة لجمع وتبويب المعلومات في هذه الدراسة ارتكزنا على الأدوات الإحصائية التالية:

❖ **التكرارات والنسب المئوية:** لمعرفة الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا

لتحديد استجابات أفراد العينة اتجاه عبارات محاور الاستبانة.

❖ **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** من أشهر مقاييس ثبات الاستبيان، وهو يعتمد

على حساب الارتباط الداخلي بين إجابات الأسئلة.

❖ **الانحراف المعياري (Standard Deviation):** هو الجذر التربيعي للتباين، وهو أيضا من

أدوات حساب تشتت البيانات ويقاس الانحراف في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي

❖ **المتوسط الحسابي (Mean):** هو القيمة التي لو أعطيت لكل مفردة من مفردات المجموعة لكان

مجموع القيم الجديدة مساويا لمجموع القيم الأصلية ويرمز له برمز X.

❖ **معامل ارتباط سبيرمان:** استعمل هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات

الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة).

❖ **معامل الانحدار الخطي:** استعمل هذا الاختبار للتعويض باستخدام الابتكار في التكنولوجيا المالية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية.

❖ **المدى:** لمعرفة الفرق بين أكبر قراءة وأصغر قراءة في مجموعة القراءات، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (5-1=4)، ثم تقسيمه على درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5=0.8)، وبعدها تضاف هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس والتي هي (1) وذلك من أجل تحديد الحد الأعلى للفئة (1+0.8=1.8)، وبذلك نتحصل على الشكل التالي:

الشكل رقم (04): درجات مقياس ليكارت الخماسي

درجة مستوى الاستجابة	مجال المتوسط و الأهمية النسبية	درجة الموافقة
<ul style="list-style-type: none"> • منخفضة جداً • منخفضة • متوسطة • مرتفعة • مرتفعة جداً 	<ul style="list-style-type: none"> • من 1 إلى 1.8 • من 1.81 إلى 2.6 • من 2.61 إلى 3.4 • من 3.41 إلى 4.2 • من 4.21 إلى 5 	<ul style="list-style-type: none"> • لا أوافق بشدة • لا أوافق • غير متأكد • أوافق • أوافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

صدق الاستبيان يعني تمثيله للمجتمع المدروس بشكل جيد، أي أن الإجابات تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة، أما الثبات فيقصد به أنه في حالة إعادة توزيع هذا الاستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع وبنفس حجم العينة فإن النتائج ستكون مقاربة للنتائج المحصل عليها من العينة الأولى.

01- ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة نستخدم: معامل ألفا كرونباخ

من خلال إجراء خطوات الثبات على العينة بطريقة " ألفا - كرونباخ " لقياس ثبات الاستبانة تم احتساب معامل الثبات الكلي للإستبانة إضافة إلى الثبات الكلي للمحاور الإستبانة .

الجدول رقم (04) معامل " ألفا - كرونباخ " للثبات بالنسبة لمحاور وأبعاد الإستبانة

البيان	عدد الفقرات	معامل " ألفا - كرونباخ " للثبات
--------	-------------	---------------------------------

0.984	37	الثبات الكلي للمحور الأول
0.944	12	الثبات الكلي للمحور الثاني
0.988	49	الثبات الكلي للإستبانة

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS * 26)

يبين الجدول رقم(04) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة، إذ بلغت 0.984 بالنسبة لمحور التحفيز الإداري، 0.944 بالنسبة لمحور الولاء التنظيمي كما أن معامل الثبات الكلي للاستبيان بلغ 0.988 وهو معامل مرتفع جدا مما يدل على ثبات النتائج التي سيتم التحصل عليها، أي أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، ونستنتج لو تم توزيعها مرة أخرى لأعطت نفس النتائج لنفس العينة أو الفئة، ومنه يمكن الاعتماد على نتائج الاستبيان وقدرته على تحقيق أهداف الدراسة هذا ما يبينه الملحق رقم(..).

02- الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة في قياس واختبار الفرضيات الموضوعية أساس الدراسة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم والتحقق من مدى ملائمة وسلامة ودقة الصياغة اللغوية والعلمية لعبارات الاستبيان ومدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة، وبلغ عدد المحكمين (26)

03-الصدق التطبيقي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانيا على بيانات العينة الكلية حيث تم حساب معامل الارتباط لمعرفة درجة ارتباط بين كل فقرة مع البعد الذي تنتمي إليه ضمن محاور الإستبانة، وتم الاقتصار على رقمين بعد الفاصلة. وهذا ما تبينه الجداول الموالية لمعاملات ارتباط سبيرمان لفقرات المتغير المستقل (التحفيز الإداري) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي).

الجدول رقم 05 :معاملات ارتباط سبيرمان لفقرات محور التحفيز الإداري

رقم الفقرة	الفقرة	درجة الارتباط
1	تمثل الحوافز المادية أقوى دافع لي على العمل	0.15
2	تمثل الحوافز المعنوية أقوى دافع لي على العمل	0.51
3	أهم مايساعدني على رفع كفاءتي في أداء عملي العلاوة الدورية	0.59
4	أهم مايساعدني على رفع كفاءتي في أداء عملي العلاوة التشجيعية	0.48
5	أهم مايساعدني على رفع كفاءتي في أداء عملي المكافآت	0.85
6	أهم مايساعدني على رفع كفاءتي في أداء عملي الترشيح لدورات تدريبية	0.93
7	أهم مايساعدني على رفع كفاءتي في أداء عملي المشاركة في إتخاذ القرار	0.81
8	أهم مايساعدني على رفع كفاءتي في أداء عملي الجو المناسب	0.85
9	أهم مايساعدني على رفع كفاءتي في أداء عملي الثناء الشفوي	0.87
10	أهم مايساعدني على رفع كفاءتي في أداء عملي الترقيات	0.44

0.53	أهم الحوافز التي أحصل عليها في عملي العلاوة الدورية	11
0.43	أهم الحوافز التي أحصل عليها في عملي العلاوة التشجيعية	12
0.85	أهم الحوافز التي أحصل عليها في عملي المكافآت	13
0.93	أهم الحوافز التي أحصل عليها في عملي الترشيح لدورات تدريبية	14
0.85	أهم الحوافز التي أحصل عليها في عملي المشاركة في إتخاذ القرار	15
0.71	أهم الحوافز التي أحصل عليها في عملي جو العمل المناسب	16
0.89	أهم الحوافز التي أحصل عليها في عملي الثناء الشفوي	17
0.90	أهم الحوافز التي أحصل عليها في عملي الترقيات	18
0.38	يعد الاجر الذي أتقاضاه مناسب للمجهود الذي أبذله	19
0.87	الاجر الذي أتقاضاه يلبي حاجيات أسرتي	20
0.91	يعتبر الاجر أهم حافز لي	21
0.71	يشجع الاجر الذي أحصل عليه على القيام بالعمل بأحسن شكل	22
0.79	العمل الذي أقوم بيه يناسب كفاءتي وقدراتي	23
0.86	الحوافز التي أتلقاها تتسم بالشمولية و الوضوح	24
0.73	الحوافز التي أتلقاها تعمل على إشباع رغباتي وحاجياتي	25
0.93	الحوافز التي أتلقاها تتسم بالعدالة في توزيعها على مستحقيها	26
0.72	الحوافز التي أتلقاها اشعر انها تتناسب مع طبيعة عملي	27
0.79	الحوافز التي نتحصل عليها تساعد على أداء العمل بصورة أفضل	28
0.89	الحوافز التي نتحصل عليها تساعد على أداء العمل المطلوب بأقل وقت وتكلفة	29
0.32	الحوافز التي نتحصل عليها تساعد على الانضباط في أداء العمل	30
0.62	الحوافز التي نتحصل عليها تساعد على التجديد و الابتكار	31
0.74	الحوافز التي نتحصل عليها تساعد على رفع مستوى الانتاجية و الاداء	32
0.79	من أهم عيوب نظم الحوافز الحالية لاتمنح على أسس موضوعية	33
0.89	من أهم عيوب نظم الحوافز الحالية بعضها تتم في مواسم وفترات معينة	34
0.70	من أهم عيوب نظم الحوافز الحالية لا تتكافأ مع الجهد المبذول	35
0.92	من أهم عيوب نظم الحوافز الحالية لا تتناسب مع نوع العمل وطبيعته	36
0.84	من أهم عيوب نظم الحوافز الحالية لا تقابل إحتياجات ودوافع العاملين	37

** دال عند مستوى دلالة إحصائية 0.01

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS * 26).

يبين الجدول رقم 05 نجد ان قيم معامل الارتباط بين كل فقرة موجبة عند مستوى الدلالة الاحصائية

(0.01) مما يدل على صدق اتساقها مع محور الدراسة

الجدول رقم 06 :معاملات ارتباط سبيرمان لفقرات محور الولاء التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة	درجة الارتباط
01	أشجع الآخرين على العمل في المؤسسة	0.53
02	التحيز و التثاء على أعمال زملائي يشعرني بعدم الرغبة في العمل	0.89
03	الحوافز تشعرني بالاستقرار النفسي خلال قيامي بالعمل	0.58
04	تؤدي الحوافز إلى منافسة شريفة بيني وبين زملائي من أجل مصلحة العمل	0.87
05	أرغب في مساعدة زملائي في مواجهة مشكلات العمل دون إنتظار مقابل	0.88
06	أنا راضي على عملي	0.92
07	لأشعر بالرغبة في ترك عملي وذهاب الى عمل آخر	0.02
08	أعارض ويشدة منتقدي المؤسسة التي اعمل بها بدون مبرر	0.89
09	وجود معايير موضوعية في منح الحوافز للعاملين تشجعني على تطوير عملي للأفضل	0.91
10	غالبا ما اشعر بالانقباض عند ذهابي الى العمل	0.72
11	أرى أن تحقيق طموحي في الحياة يتحقق من خلال الحوافز في مجال عملي	0.75
12	قلة الحوافز في عملي تعد مصدرا لإثارة المشكلات مع زملائي	0.85

** دال عند مستوى دلالة إحصائية 0.01

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS * 26).

التحليل:

يبين الجدول رقم 06 نجد ان قيم معامل الارتباط بين كل فقرة موجبة عند مستوى الدلالة الاحصائية (0.01) مما يدل على صدق اتساقها مع محور الدراسة

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى وصف المتغيرات والبيانات الشخصية، وعرض مستويات تواجد أبعاد المتغيرين المستقل والمتغير التابع في مؤسسة البنك الوطني الجزائري ولاية أدرار دائرة أولف، وصولاً إلى اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل البيانات

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى وصف المتغيرات الشخصية في مؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية أدرار دائرة أولف

الفرع الأول: وصف الخصائص الشخصية للعينة

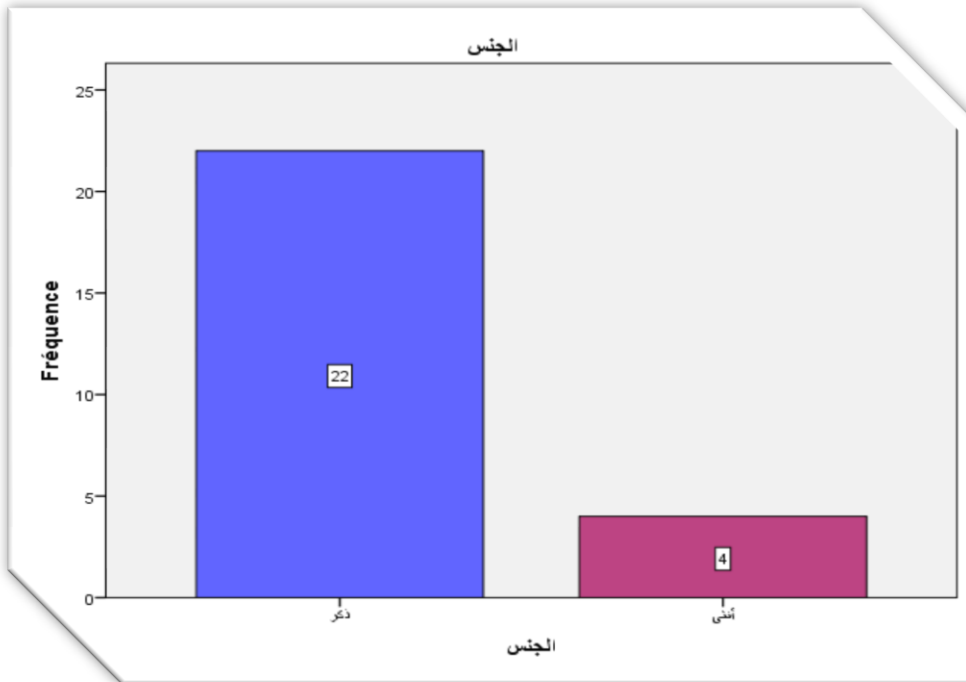
01- توزيع عينة الدراسة وفق متغير النوع:

الجدول رقم 07 : توزيع عينة الدراسة وفق متغير النوع

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	22	84.6
	أنثى	4	15.4
المجموع		26	% 100

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS * 26).

الشكل رقم 07 : توزيع عينة الدراسة وفق متغير النوع



المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS * 26).

التحليل

تتكون العينة من 26 فردا، منهم 22 ذكور و 4 إناث كما يظهر الجدول 07 المتمثل في توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع، بحيث لاحظنا ان فئة الذكور بلغت أكبر نسبة بحيث قدرت ب 84.6% أما فئة الاناث تمثل أقل نسبة و قدرت ب 15.4% .

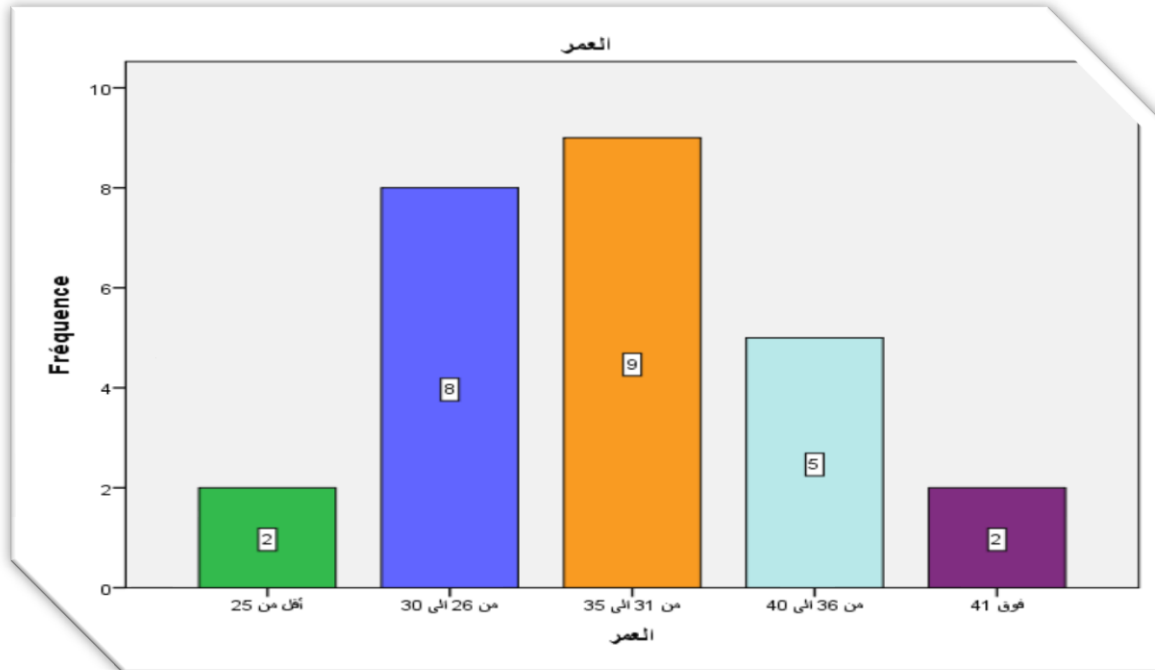
02-توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر:

الجدول رقم 08 : توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية
العمر	أقل من 25 سنة	2	7.7%
	من 26 الى 30 سنة	8	30.8%
	من 31 الى 35	9	34.6%
	من 36 الى 40	5	19.2%
	أكبر من 41	2	7.7%
المجموع		26	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS * 26).

الشكل رقم 08 :توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS * 26).

التحليل

يوضح الجدول رقم 08 توزيع عينة حسب متغير العمر يتضح لنا ان اكبر نسبة تتركز في الفئة العمرية التي تتراوح من 31 الى 35 سنة وهذا بنسبة 34.6% ،تليها الفئة العمرية التي تتراوح من 26 الى 30 سنة بنسبة 30.8% وتليها الفئة العمرية من 36 الى 40 بنسبة 19.2% وهذا يدل على ان الاغلبية الساحقة من العاملين هم من 26

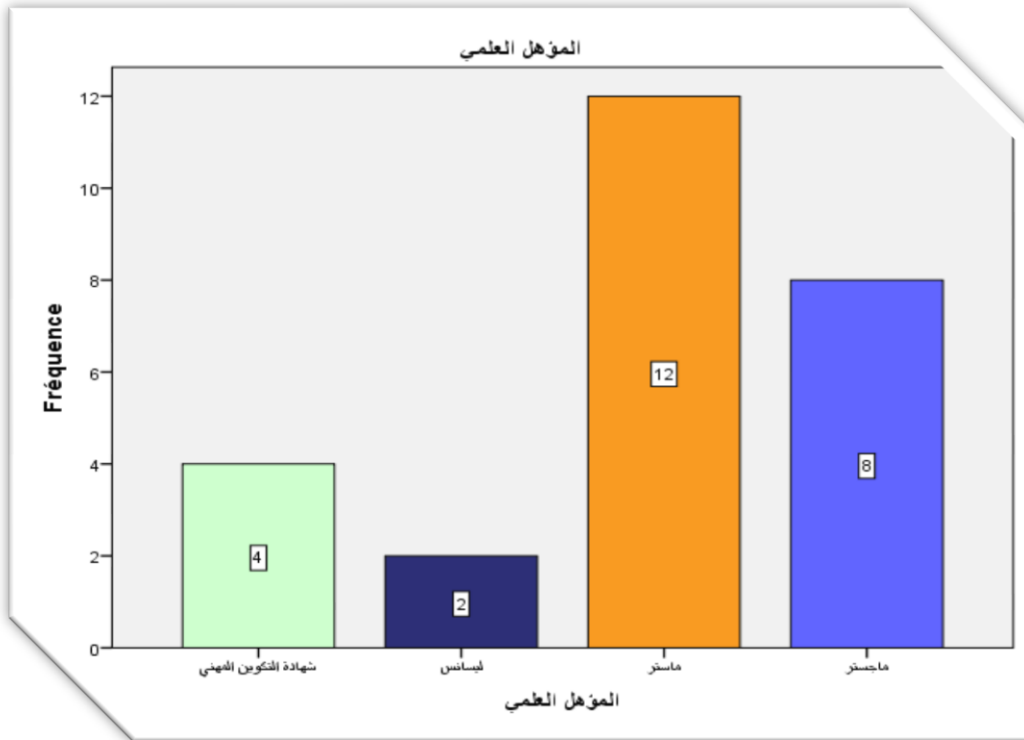
03- توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم 09: توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	شهادة التكوين المهني	4	15.4%
	ليسانس	2	7.7%
	ماستر	12	46.2%
	ماجستير	8	30.8%
	المجموع	26	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS * 26).

الشكل رقم 09: توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS * 26).

التحليل

يُظهر الجدول رقم 09 يتضح أن أكبر نسبة تتركز في فئة ماستر بنسبة 46.2% تليها فئة الماجستير بنسبة 30.8% أقل منهم فئة شهادة التكوين المهني بنسبة 15.4% وأخيرا فئة ليسانس تحصلت على نسبة 7.7%.

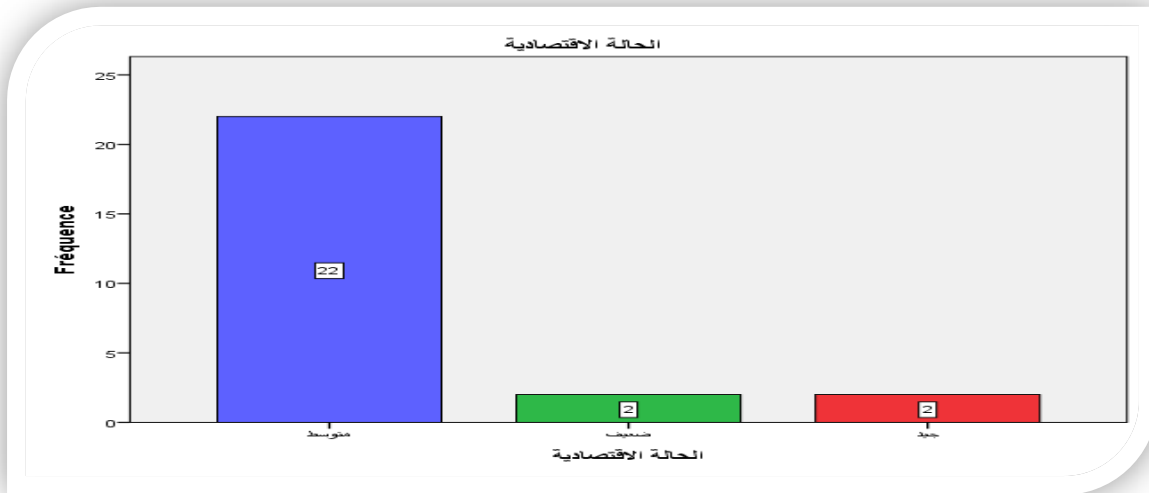
04- توزيع عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة:

الجدول رقم 10: توزيع عينة الدراسة وفق الحالة الاقتصادية

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الحالة الاقتصادية	جيد	22	84.6
	متوسط	2	7.7
	ضعيف	2	7.7
المجموع		26	% 100

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS * 26).

الشكل رقم 10: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الحالة الاقتصادية



المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS * 26).

التحليل

يُظهر الجدول رقم (10) يتضح أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة لهم مستوى دخل متوسط بنسبة 84.6% تليها النسبة 7.7% من أفراد العينتين الجيد وضعيف لهم نفس النسبة.

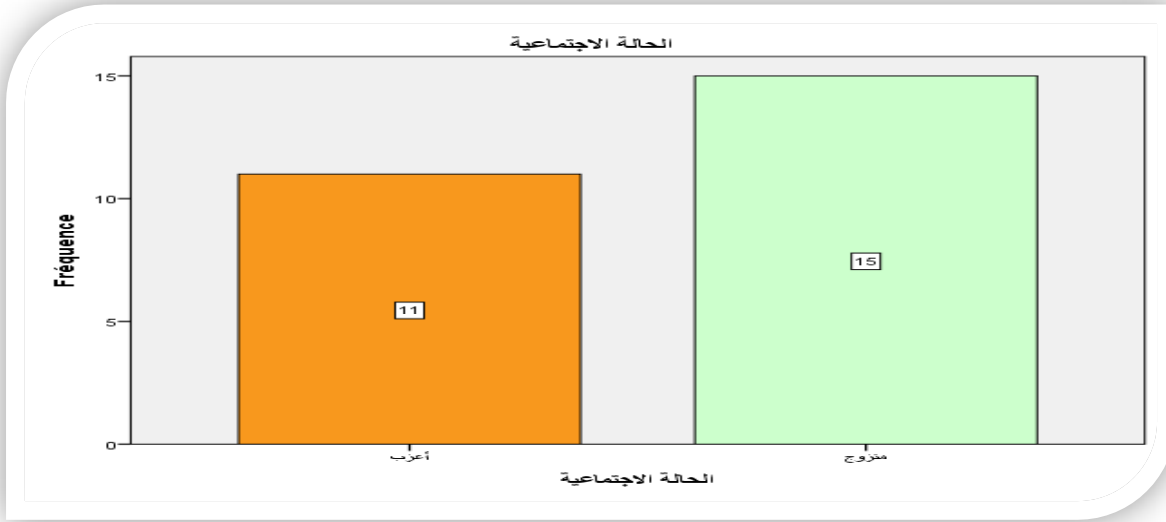
05- توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة:

الجدول رقم (11) توزيع عينة الدراسة وفق متغير الحالة الاجتماعية

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الحالة الاجتماعية	أعزب	11	42.3
	متزوج	15	57.7
المجموع		26	% 100

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS * 26).

الشكل رقم (11): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS * 26).

يُظهر الجدول رقم(11) يتضح أن 57.7% من مفردات مجتمع الدراسة من المتزوجين وأن نسبة 42.3% من العزاب.

الفرع الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بتصورات واستجابة أفراد الدراسة

أولاً: تحليل النتائج المتعلقة بتصورات واستجابة أفراد الدراسة لمحور التحفيز الإداري

لمعرفة واقع التحفيز الإداري في مؤسسة البنك الوطني الجزائري سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة للفقرات الممثلة لمحور التحفيز الإداري ،

نتائج تحليل محور التحفيز الإداري

الجدول رقم (12) استجابة أفراد الدراسة محور التحفيز الإداري

مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
متوسط	9	0.696	2.97	1 تمثل الحوافز المادية أقوى دافع لي على العمل
متوسط	10	0.870	2.96	2 تمثل الحوافز المعنوية أقوى دافع لي على العمل
متوسط	4	0.992	3.23	3 أهم مايساعدني على رفع كفاءتي في أداء عملي العلاوة الدورية
متوسط	6	1.084	3.15	4 أهم مايساعدني على رفع كفاءتي في أداء عملي العلاوة التشجيعية
متوسط	15	0.862	2.76	5 أهم مايساعدني على رفع كفاءتي في أداء عملي المكافآت
متوسط	7	1.107	3.11	6 أهم مايساعدني على رفع كفاءتي في أداء عملي الترشيح لدورات تدريبية
متوسط	8	0.976	3.07	7 أهم مايساعدني على رفع كفاءتي في أداء عملي المشاركة في إتخاذ القرار
متوسط	3	0.724	3.26	8 أهم مايساعدني على رفع كفاءتي في أداء عملي الجو المناسب
متوسط	5	0.693	3.19	9 أهم مايساعدني على رفع كفاءتي في أداء عملي الثناء الشفوي
متوسط	7	0.765	3.11	10 أهم مايساعدني على رفع كفاءتي في أداء عملي الترقيات
متوسط	5	0.693	3.19	11 أهم الحوافز التي أحصل عليها في عملي العلاوة الدورية
متوسط	7	0.652	3.11	12 أهم الحوافز التي أحصل عليها في عملي العلاوة التشجيعية
متوسط	1	0.745	3.34	13 أهم الحوافز التي أحصل عليها في عملي المكافآت
متوسط	5	0.693	3.19	14 أهم الحوافز التي أحصل عليها في عملي الترشيح لدورات تدريبية
متوسط	12	1.032	2.88	15 أهم الحوافز التي أحصل عليها في عملي المشاركة

				في إتخاذ القرار	
متوسط	13	0.967	2.84	أهم الحوافز التي أحصل عليها في عملي جو العمل المناسب	16
متوسط	13	0.046	2.84	أهم الحوافز التي أحصل عليها في عملي الثناء الشفوي	17
متوسط	13	0.833	2.84	أهم الحوافز التي أحصل عليها في عملي الترقيات	18
متوسط	14	1.938	2.80	يعد الاجر الذي أتقاضاه مناسب للمجهود الذي أبذله	19
متوسط	13	0.784	2.84	الاجر الذي أتقاضاه يلبي حاجيات أسرتي	20
متوسط	15	1.031	2.76	يعتبر الاجر أهم حافز لي	21
متوسط	7	0.908	3.11	يشجع الاجر الذي أحصل عليه على القيام بالعمل بأحسن شكل	22
منخفض	18	0.852	2.38	العمل الذي أقوم بيه يناسب كفاءتي وقدراتي	23
متوسط	14	0.895	2.80	الحوافز التي أتلقاها تتسم بالشمولية و الوضوح	24
متوسط	8	1.055	3.07	الحوافز التي أتلقاها تعمل على إشباع رغباتي وحاجياتي	25
متوسط	17	0.935	2.65	الحوافز التي أتلقاها تتسم بالعدالة في توزيعها على مستحقيها	26
متوسط	6	0.924	3.15	الحوافز التي أتلقاها اشعر انها تتناسب مع طبيعة عملي	27
متوسط	17	0.891	2.65	الحوافز التي نتحصل عليها تساعد على أداء العمل بصورة أفضل	28
متوسط	16	0.827	2.73	الحوافز التي نتحصل عليها تساعد على أداء العمل المطلوب بأقل وقت وتكلفة	29
متوسط	2	0.735	3.30	الحوافز التي نتحصل عليها تساعد على الانضباط في أداء العمل	30
متوسط	8	0.744	3.07	الحوافز التي نتحصل عليها تساعد على التجديد و الابتكار	31
متوسط	8	0.844	3.07	الحوافز التي نتحصل عليها تساعد على رفع مستوى الانتاجية و الاداء	32
متوسط	13	0.880	2.84	من أهم عيوب نظم الحوافز الحالية لاتمنح على	33

أسس موضوعية					
34	من أهم عيوب نظم الحوافز الحالية بعضها تتم في مواسم وفترات معينة	2.92	0.688	11	متوسط
35	من أهم عيوب نظم الحوافز الحالية لا تتكافأ مع الجهد المبذول	3.15	0.880	6	متوسط
36	من أهم عيوب نظم الحوافز الحالية لا تتناسب مع نوع العمل وطبيعته	2.92	0.796	11	متوسط
37	من أهم عيوب نظم الحوافز الحالية لا تقابل إحتياجات ودوافع العاملين	2.96	0.773	10	متوسط

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS * 26).

يظهر من خلال الجدول رقم (12) نتائج تحليل التحفيز الإداري ، حيث اشتمل على 37 فقرة كما جاء في استبانة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.14 كأكبر قيمة بمستوى إستجابة متوسطة ، وكانت أقل قيمة للمتوسط الحسابي 2.38 بمستوى إستجابة منخفضة

ثانياً: تحليل النتائج المتعلقة بتصورات واستجابة أفراد الدراسة لمحور الولاء التنظيمي:

لمعرفة واقع الولاء التنظيمي في مؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية أدرار أولف سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة لل فقرات الممثلة لمحور الولاء التنظيمي

نتائج تحليل محور الولاء التنظيمي

الجدول رقم (13) استجابة أفراد الدراسة محور الولاء التنظيمي

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
1 أشجع الآخرين على العمل في المؤسسة	3.06	0.713	7	متوسط
2 التحيز و الثناء على أعمال زملائي يشعرنني بعدم الرغبة في العمل	3.19	0.693	4	متوسط
3 الحوافز تشعرنني بالاستقرار النفسي خلال قيامي بالعمل	3.15	1.084	5	متوسط
4 تؤدي الحوافز إلى منافسة شريفة بيني وبين زملائي من أجل مصلحة العمل	3.34	0.745	1	متوسط
5 أرغب في مساعدة زملائي في مواجهة مشكلات العمل دون إنتظار مقابل	2.84	0.833	9	متوسط

متوسط	10	1.020	2.80	أنا راضي على عملي	6
متوسط	3	0.815	3.23	لأشعر بالرغبة في ترك عملي وذهاب الى عمل آخر	7
متوسط	8	0.773	3.03	أعارض وبشدة منتقدي المؤسسة التي اعلم بها بدون مبرر	8
متوسط	3	0.992	3.23	وجود معايير موضوعية في منح الحوافز للعاملين تشجعني على تطوير عملي للأفضل	9
متوسط	6	1.107	3.11	غالبا ما اشعر بالانقباض عند ذهابي الى العمل	10
متوسط	2	0.724	3.26	أرى أن تحقيق طموحي في الحياة يتحقق من خلال الحوافز في مجال عملي	11
متوسط	11	1.031	2.76	قلة الحوافز في عملي تعد مصدرا لإثارة المشكلات مع زملائي	12

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS * 26).

يظهر من خلال الجدول رقم (13) نتائج تحليل محور الولاء التنظيمي ،حيث اشتمل على 12 فقرة كما جاء في استبانة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنه: H_1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين المعرفة التنظيمية و الإبداع التنظيمي في جامعة أحمد دراية أدرار.

الجدول رقم (14) معامل ارتباط سبيرمان لمحاور الدراسة

البيان	معامل ارتباط سبيرمان مع إدارة التحفيز مع الولاء التنظيمي	مستوى المعنوية Sig
معامل الارتباط	0.964 **	0.000

** دال عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS * 20).

من خلال الجدول رقم (14) الذي يظهر معامل ارتباط سبيرمان الخاص بمتغيرات الدراسة حيث نجد أن معامل الارتباط بين التحفيز الإداري وقد بلغ 0.964^{**} بصفة طردية قوية شبه تامة، كما أن قيمة مستوى المعنوية Sig أقل من (0.05). على هذا الأساس إذن نرفض الفرضية الصفرية H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 التي تفترض أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين التحفيز الإداري و الولاء التنظيمي في البنك الوطني الجزائري بولاية أدرار دائرة أولف .

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

لإظهار نتيجة الفرضية الرئيسية الثانية يجب المرور بدراسة الانحدار في مستوى التحفيز الإداري والولاء التنظيمي في مؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية أدرار دائرة أولف وفق الآتي:

الجدول رقم(15): نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر التحفيز الإداري على الولاء التنظيمي

معامل الارتباط البسيط (R)	R-deux معامل التفسير	R-deux ajusté معامل التفسير المعدل	Erreur standard de l'estimation الخطأ المعياري
0.985	0.970	0.969	0.12552

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS * 20).

جدول رقم(16): نتائج تحليل معادلة الانحدار الخطي لأثر التحفيز الإداري على الولاء التنظيمي

مستوى الدلالة (Sig)	اختبار (T)	معادلة الانحدار		المتغيرات
		الخطأ المعياري	المعاملات (B)	
0.565	0.583	0.110	0.064	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
0.000	27.991	0.036	1.009	إدارة المعرفة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS * 20).

يتضح من الجدول رقم (15) ما يلي:

معامل التحديد (R-deux) قد بلغ 0.970 و معامل التحديد المعدل (R-deux ajusté) قد بلغ 0.969 ، في حين أن الخطأ المعياري التقديري بلغ 0.12552 و تفسر قيمة معامل التحديد 97% من تغير قيمة الولاء التنظيمي يمكن أن يفسر العلاقة الخطية بين التحفيز الإداري و بين الولاء التنظيمي والنسبة المتبقية 03% ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على الولاء التنظيمي

يتضح من الجدول رقم (16) ما يلي:

معادلة نموذج انحدار الولاء التنظيمي على التحفيز الإداري تتمثل في الصيغة الآتية:

$$\text{الولاء التنظيمي} = 1.009 \times \text{التحفيز الإداري} + 0.064$$

كما نلاحظ أن قيمة sig أقل من 0.05 و على هذا الأساس إذن نرفض الفرضية الصفرية H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 التي تفترض بأنه يوجد علاقة أثر ذا دلالة إحصائية التحفيز الإداري و الولاء التنظيمي في مؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية أدرار دائرة أولف ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5%.

خلاصة الفصل:

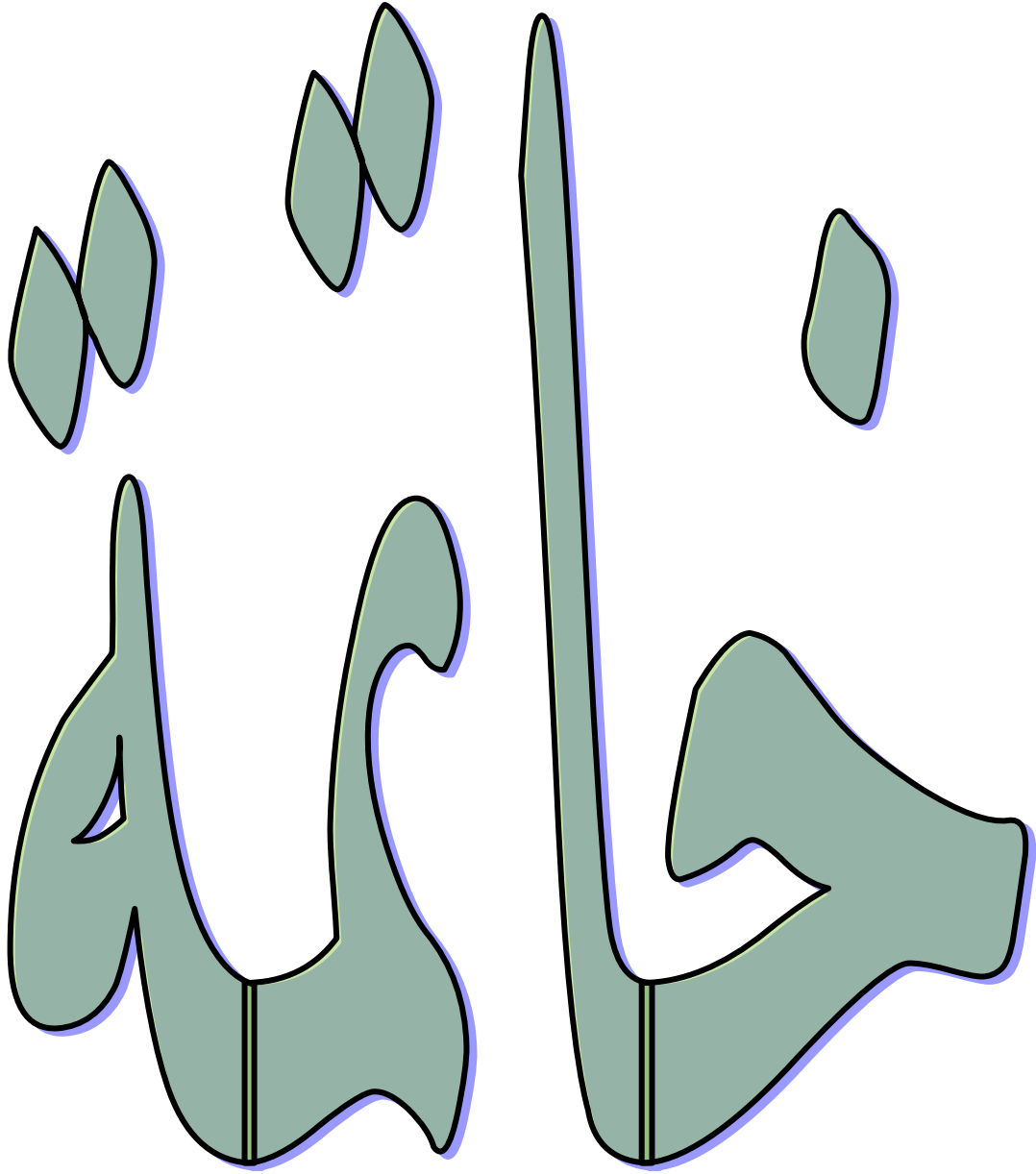
تم من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع العلمي من خلال دراسة تطبيقية لمؤسسة البنك الوطني الجزائري بولاية أدرار دائرة أولف وتوصلنا بذلك على أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة، إذ بلغت 0.984 بالنسبة لمحور التحفيز الإداري، 0.944 بالنسبة لمحور الولاء التنظيمي كما أن معامل الثبات الكلي للاستبيان بلغ 0.988 وهو معامل مرتفع جدا مما يدل على ثبات النتائج التي سيتم التحصل عليها، أي أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، ونستنتج لو تم توزيعها مرة أخرى لأعطت نفس النتائج لنفس العينة أو الفئة، ومنه يمكن الاعتماد على نتائج الاستبيان وقدرته على تحقيق أهداف الدراسة هذا ما يبينه الملحق رقم (..).

وجد ان قيم معامل الارتباط بين كل فقرة موجبة عند مستوى الدلالة الاحصائية (0.01) مما يدل على صدق اتساقها مع محور التحفيز الاداري وكذلك مع محور الولاء التنظيمي.

تتكون العينة من 26 فردا، منهم 22 ذكور و 4 إناث كما يظهر الجدول 07 المتمثل في توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع، بحيث لاحظنا ان فئة الذكور بلغت أكبر نسبة بحيث قدرت ب 84.6% أما فئة الاناث تمثل أقل نسبة و قدرت ب 15.4% .

08 توزيع عينة حسب متغير العمر يتضح لنا ان اكبر نسبة تتركز في الفئة العمرية التي تتراوح من 31 الى 35 سنة وهذا بنسبة 34.6% ،تليها الفئة العمرية التي تتراوح من 26 الى 30 سنة بنسبة 30.8% وتليها الفئة العمرية من 36 الى 40 بنسبة 19.2% وهذا يدل على ان الاغلبية الساحقة من العاملين هم من 26

يُظهر الجدول رقم 09 يتضح أن أكبر نسبة تتركز في فئة ماستر بنسبة 46.2% تليها فئة الماجستير بنسبة 30.8% أقل منهم فئة شهادة التكوين المهني بنسبة 15.4% وأخيرا فئة ليسانس تحصلت على نسبة 7.7%.



خاتمة:

التحفيز من ضمن المفاهيم الحديثة التي تسعى الى تحقيقها المؤسسة الاقتصادية من أجل تحقيق اهدافها وللوصول الى الولاء التنظيمي. كما ان مفهوم التحفيز يحظى بنصيب كبير من الابحاث والدراسات العربية , وهذا بدوره أثر بشكل كبير على التنمية البشرية . حاولت هذه الدراسة الوصول الى هدفها والاجابة إشكالية الدراسة المتمثلة في معرفة دور أليات التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية , وتم هذا من خلال فرضيتين رئيسيتين لمعرفة العلاقة بين المتغيرين . وتم التحقق منهما حيث تم رفض الفرضية الثانية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التحفيز الاداري والولاء التنظيمي في مؤسسة البنك الوطني الجزائري , وقبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

نتائج الدراسة:

استخلصنا من دراستنا هذه مجموعة من النتائج نجلها فيها يلي:

- ❖ مستوى تحقيق الولاء التنظيمي بمؤسسة BNA كانت متوسطة بمتوسط حسابي قدره (3.34) .
- ❖ تبنت التحفيز بمؤسسة BNA من خلال وجهة نظر العاملين بالمؤسسة بمتوسط حسابي قدره (3.34) .
- ❖ وجود علاقة ارتباط طردية بمستوى دلالة معنوية بين التحفيز والولاء التنظيمي بمؤسسة BNA بمستوى دلالة إحصائية 0.05.
- ❖ عدم وجود فروق في التحفيز والولاء التنظيمي بمؤسسة BNA ذات دلالة إحصائية 0.05 تعزى الى متغيرين متمثلين في الجنس والعمر , ووجود فروق في المتغيرات المتمثلة في المؤهل العلمي والحالة الاجتماعية والحالة الاقتصادية.

التوصيات:

أما أهم التوصيات التي تقدمها هذه الدراسة فقد تضمنت:

- الاعتماد على التحفيز المادي بنسبة كبيرة على عكس التحفيز المعنوي بالنسبة للعاملين.
- البحث عن العلاقة الخفية بين التحفيز والولاء التنظيمي التي تخدم المؤسسة .

آفاق الدراسة:

دور التحفيز في زيادة كفاءة العاملين في المؤسسة الاقتصادية وفي تحسين أداء العاملين.

تمكين العاملين كأحد الركائز لتوطيد مفهوم الولاء التنظيمي بالمؤسسة.

فائمة المصارف

والمراتب

قائمة المصادر والمراجع

+ الكتب

1. لطيفة إبراهيم خضر ، دور التعليم في تعزيز الانتماء . مصر: عالم الكتب، 2000.
2. زيد منير عبودي ، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته . عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2006.
3. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المهارات السلوكية وتنظيمية لتنمية الموارد البشرية . ط1، مصر : المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، 2007.
4. خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي . عمان : دار ومكتبة الحامد 2006.
5. محمد صلاح الديفي ، أبو العلا.

+ المذكرات

1. منوبة مزوار ، " أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية " رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوقرة بومرداس 2012/2013.
2. فريدة زيني ، " الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مقارنة بيت جامعات تونس ، الجزائر المغرب.
3. محمد امين ماليك "العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي "رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد لمين دباغين ، سطيف . 2015-2016 .

+ المجلات

1. صفوان أمين السقاف وأحمد إبراهيم أبو سن ، " أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي دراسة حالة تطبيقية على منظمة الأعمال اليمنية مجموعات شركات هائل وشركائه " مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد 16 اليمن ، 2015.
2. محمد بن سعيد العمري ، عبید سعود السهلي "أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض".مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، العدد التاسع والثلاثون، ربيع الآخر 1437

فائمه

الملاحق

الملحق (01)

قائمة المُحكِّمين

الإمضاء	الدرجة العلمية	العضو المُحكِّم
	أستاذ التعليم العالي	
	أستاذ التعليم العالي	
	أستاذ محاضر " أ "	
	أستاذ محاضر " أ "	

الملحق (02) استبانة الدراسة

أولا البيانات الشخصية:

1. العمر:

أقل من 25 سنة من 26 الى 30 من 31 الى 35 من 36 الى 40
 فوق 41

2. الجنس:

ذكر أنثى

3. المؤهل العلمي:

شهادة التكوين المهني ليسانس ماستر ماجستير دكتورا
بروفيسور

4. مستوى الدخل:

متوسط ضعيف جيد

5. الحالة الاجتماعية:

أعزب متزوج

ثانياً: أسئلة الدراسة:

يتضمن هذا الجانب جملة الاسئلة ذات العلاقة بموضوع الدراسة "دور آليات التحفيز الاداري في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية "

التحفيز هو مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته

الرجاء وضع إشارة (X) أمام العبارة التي تعبر عن رأيك بشفافية ونزاهة حول الفقرات التالية:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تمثل الحوافز المادية أقوى دافع لي على العمل					
2	تمثل الحوافز المعنوية أقوى دافع لي على العمل					
3	أهم ما يساعدني على رفع كفاءتي في أداء عملي					
3-أ	العلاوة الدورية					
3-ب	العلاوة التشجيعية					
3-ج	المكافأة					
3-د	الترشيح لدورات تدريبية					
3-هـ	المشاركة في اتخاذ القرار					
3-و	جو العمل المناسب					
3-ي	الثناء الشفوي					
3-ك	الترقيات					
4	أهم الحوافز التي أحصل عليها في عملي					
4-أ	العلاوة الدورية					
4-ب	العلاوة التشجيعية					
4-ج	المكافأة					

					الترشيح لدورات تدريبية	د-4
					المشاركة في اتخاذ القرار	ه-4
					جو العمل المناسب	و-4
					الثناء الشفوي	ي-4
					الترقيات	ك-4
					يعد الاجر الذي أتقضاه مناسب للمجهود الذي أبذله	5
					الاجر الذي أتقضاه يلبي حاجيات أسرتي	6
					يعتبر الاجر أهم حافز لي	7
					يشجع الاجر الذي أحصل عليه على القيام بالعمل بأحسن شكل	8
					العمل الذي أقوم بيه يناسب كفاءتي وقدراتي	9
					الحوافز التي أتلقاها	10
					تتسم بالشمولية والوضوح	أ-10
					تعمل على إشباع رغباتي وحاجياتي	ب-10
					تتسم بالعدالة في توزيعها على مستحقيها	ج-10
					اشعر انها تتناسب مع طبيعة عملي	د-10
					الحوافز التي نتحصل عليها تساعد على	11
					أداء العمل بصورة أفضل	أ-11
					أداء العمل المطلوب بأقل وقت وتكلفة	ب-11
					الانضباط في أداء العمل	ج-11
					التجديد والابتكار	د-11

					رفع مستوى الانتاجية والاداء	11- هـ
					من أهم عيوب نظم الحوافز الحالية:	12
					لا تمنح على أسس موضوعية	12-أ
					بعضها تتم في مواسم وفترات معينة	12- ب
					لا تتكافأ مع الجهد المبذول	12- ج
					لا تتناسب مع نوع العمل وطبيعته	12-د
					لا تقابل احتياجات ودوافع العاملين	12- هـ

يقصد بالولاء التنظيمي مشاعر الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المنظمة وقيمتها واستعداده لبدل الجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضو فيها.

الرجاء وضع إشارة (X) أمام العبارة التي تعبر عن رأيك بشفافية ونزاهة حول الفقرات التالية:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أشجع الآخرين على العمل في المؤسسة					
2	التحيز والثناء على أعمال زملائي يشعرنني بعدم الرغبة في العمل					
3	الحوافز تشعرنني بالاستقرار النفسي خلال قيامي بالعمل					
4	تؤدي الحوافز إلى منافسة شريفة بيني وبين زملائي من أجل مصلحة العمل					
5	أرغب في مساعدة زملائي في مواجهة مشكلات العمل دون انتظار مقابل					

					أنا راضي على عملي	6
					لا أشعر بالرغبة في ترك عملي وذهاب الى عمل آخر	7
					أعارض وبشدة منتقدي المؤسسة التي اعمل بها بدون مبرر	8
					وجود معايير موضوعية في منح الحوافز للعاملين تشجعني على تطوير عملي للأفضل	9
					غالبا ما اشعر بالانقباض عند ذهابي الى العمل	10
					أرى أن تحقيق طموحي في الحياة يتحقق من خلال الحوافز في مجال عملي	11
					قلة الحوافز في عملي تعد مصدرا لإثارة المشكلات مع زملائي	12

ملخص الدراسة Study Summary

دور آليات التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية .
The role of motivation mechanisms in achieving organizational loyalty in economic institutions.

الملخص:

أصبحت المؤسسات تولي إهتمام بالغ بإدارت الموارد البشرية , وذلك لقناعتها التامة أن التحفيز له طاقات وقدرات تؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق الأهداف المرجوة ذلك بالإهتمام به. فالمؤسسات الجزائرية على غرار المؤسسات الاخرى تسعى إلى الرقي بإقتصادها الوطني وذلك من خلال الاطلاع الدائم على مختلف الحوافز التي يرغبون فيها وتلبيتها لهم على أحسن وجه . إن نجاهل موضوع الحوافز تنجر عنه عواقب وخيمة تنعكس على العاملين والمؤسسة, لذا يجب الاهتمام بالحوافز وتعرف على أساليبه التي تحسن مستوى الولاء التنظيمي لديهم وتنمية رغبتهم في الاستمرار .

الكلمات المفتاحية :

التحفيز , الولاء التنظيمي , الموارد البشرية ,

Abstract:

Institutions are paying great attention to human resource management, due to their complete conviction that motivation has energies and capabilities that lead the organization to achieve the desired goals by taking care of it.

Algerian institutions, like other institutions, seek to advance their national economy by constantly looking at the various incentives they desire and to satisfy them in the best way.

Ignoring the issue of incentives leads to serious consequences for the employees and the institution, so we must pay attention to incentives and know its methods that improve the level of organizational loyalty to them and develop their desire to continue.