

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية



مذكرة تخرج للحصول على شهادة ماستر في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

بعنوان :

## الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء (CNAS)

تحت إشراف الأستاذة:

قدور بن عباد الهوارية

إعداد الطالب :

لكحل هشام

### أمام لجنة المناقشة:

رئيساً

مناقشاً

مشرفة ومناقشة

د. مقدم سهيل

د. بلعابد عبد القادر

د(ة). قدور بن عباد الهوارية

السنة الجامعية: 2019/2018

## إهداء

من قلب مفعم بالحب و عيون تشع أملا

أرسل إهدائي لكل من ساندني في مسيرتي العلمية

أبدأ بعائلتي

والدي ووالدتي حفظهما الله وأطال عمريهما في الصالحات

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة إخوتي

إلى جميع أصدقائي وزملائي بقسم علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

أهدي هذا العمل المتواضع سائلا المولى تعالى السداد والقبول

## شكر و عرفان

قبل كل شيء أحمد الله عز وجل الذي أنعم علي بنعمة العلم ووفقتني

إلى بلوغ هذه الدرجة وأقول :

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت

ولك الحمد بعد الرضى

ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بالشكر العظيم والامتنان إلى أستاذتي المشرفة أطال الله في عمرها ونفعنا جميعا بعلمها

الدكتورة "قدور بن عباد الهوارية" على نصائحها وإرشاداتها القيمة طوال فترة الدراسة وإشرافها على تحضير هذه الرسالة وعلى صبرها ومرونتها التي عرفت بها ، فلها منا فائق وأسمى الشكر والعرفان .

كما يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى السادة الكرام أعضاء لجنة المناقشة. كما يسعدني أن أتقدم بالشكر إلى جميع أساتذة علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، وكذا عمال مكتبة العلوم الاجتماعية فلهم كامل الشكر والوفاء والتقدير .

ولا يفوتني تقديم خالص الشكر الجزيل إلى عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وخاصة أخي وصديقي ابراهيم على النصائح والإرشادات و يد العون في إنجاز عملي.

## فهرس

2..... مقدمة

### الفصل الأول: مدخل إلى الدراسة

3..... تمهيد:

3..... 1-إشكالية الدراسة:

4..... 2-فرضيات الدراسة:

5..... 3-التعاريف الإجرائية:

6..... 4-أهمية الدراسة:

7..... 5-أهداف الدراسة:

### الفصل الثاني: الحوافز

9..... تمهيد :

9..... 1-المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتحفيز :

13..... 3- أنواع الحوافز:

16..... 4 - أهمية التحفيز :

18..... 5-أهداف عملية التحفيز :

19..... 6-أسس منح الحوافز :

19..... 7-بعض الممارسات الإدارية التحفيزية :

24..... 8-شروط نجاح الحوافز :

24..... 9-المتطلبات الرئيسية لإعداد و تنفيذ نظام حوافز فعال :

27..... 10-مرحل تصميم نظام الحوافز:

28..... 11-الصعوبات التي تعترض نجاح الحوافز :

29..... 12-تقييم و أسباب فشل نظام الحوافز :

### الفصل الثالث 33 الالتزام التنظيمي

34..... تمهيد

34..... 1-مفهوم الالتزام التنظيمي :

36..... 2- أهمية الالتزام التنظيمي :

37..... 3- مداخل دراسة الالتزام التنظيمي:

39..... 4-ابعاد الالتزام التنظيمي :

- 5-مراحل تطور الالتزام التنظيمي : ..... 40
- 6-محددات الالتزام التنظيمي:..... 42
- 7-الاثار التنظيمية للالتزام التنظيمي : ..... 44

### الفصل الرابع: دراسة ميدانية والاجراءات المنهجية

- تمهيد: ..... 51
- أولاً: الدراسة الاستطلاعية ..... 51
- 1-أهداف ودواعي الدراسة الاستطلاعية:..... 51
- 2-تعريف المؤسسة: "CNAS": ..... 51
- 3-مكان وزمان إجراء الدراسة الاستطلاعية:..... 52
- 4-عينة الدراسة الاستطلاعية:..... 53
- 5-وسائل الدراسة لاستطلاعية:..... 53
- 6-مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية:..... 57
- 7-صدق الأداة:..... 63
- ثانياً: الدراسة الأساسية ..... 64
- 1-المجال الجغرافي : ..... 64
- 2-المجال الزمني:..... 64
- 3-عينة الدراسة:..... 64
- 4-مواصفات عينة الدراسة الأساسية:..... 65
- 5-الأدوات المستعملة في الدراسة الأساسية : ..... 67
- 6-تطبيق أدوات البحث وتفرغ نتائجها:..... 67
- 7-الوسائل الإحصائية : ..... 67

### الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

- 1-عرض نتائج الفرضية الرئيسية : ..... 69
- 2-عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:..... 69
- 3-عرض نتائج الفرضية الثانية:..... 70
- 4-عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة : ..... 70

### الفصل السادس: مناقشة نتائج الدراسة

- 1-مناقشة الفرضية الجزئية الأولى:..... 73

74.....	2-مناقشة الفرضية الجزئية الثانية:
75.....	3-مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:
76.....	خلاصة عامة :
76.....	التوصيات والاقتراحات :
78.....	قائمة المراجع :

قائمة الجداول :

الرقم	العنوان	ص
1.	المتغيرات والأبعاد	56
2.	سلم ليكرت المتدرج	57
3.	طريقة إعطاء الترميز لمتغير الجنس	57
4.	طريقة إعطاء الترميز لمتغير العمر	57
5.	طريقة إعطاء الترميز لمتغير المستوى الدراسي	57
6.	طريقة إعطاء الترميز لمتغير الخبرة المهنية	58
7.	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	58
8.	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	59
9.	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى الدراسي	59
10.	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية المهنية	60
11.	الصدق الظاهري لفقرات الاستبيان	60
12.	الصياغة الأولى والصياغة الثانية، للفقرات المقترح تعديلها للاستبيان	62
13.	قيمة معامل الثبات 'ألفا كرومباخ'	64
14.	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	66
15.	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس	66
16.	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب المستوى الدراسي	67
17.	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الأقدمية المهنية	67
18.	إلى قيمة معامل الارتباط 'بيرسون' ومستوى الدلالة بين متغير الحوافز والالتزام التنظيمي	70
19.	إلى 'اختبار ت' ومستوى الدلالة بالنسبة للالتزام التنظيمي يعزى إلى متغير الجنس (ذكور إناث)	70
20.	إلى قيمة معامل ارتباط 'بيرسون' ومستوى الدلالة بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي.	71
21.	قيمة معامل الارتباط 'بيرسون' ومستوى الدلالة بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي.	71

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الحوافز المادية والمعنوية، وكذلك مستوى الالتزام لدى عمال مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء (CNAS) وهران.

ويمكن تلخيص مشكلة البحث بالسؤال التالي:

هل توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة (CNAS) ؟

وكانت الفرضيات الجزئية لهذه الدراسة كما يلي:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس (ذكور-إناث).

2- توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي .

3- توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي

ويعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي والذي يقوم على دراسة العلاقة بين المتغيرات، فيما يشتمل مجتمع الدراسة على عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، حيث تكونت عينة الدراسة من خمسين عاملاً بطريقة عشوائية، واعتمد الباحث في وصف وتحليل البيانات على مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل نسب مئوية ومتوسطات حسابية ومعامل الارتباط.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والالتزام التنظيمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس (ذكور-إناث).
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي.



كما لاحظ الباحث أن هناك ثقافة تنظيمية عالية للمؤسسة ومناخ تنظيمي مفتوح، حيث هناك تسيير جيد من الإدارة بتقديم تحفيزات تجبر العامل على التزامه بالمؤسسة التي يعمل فيها.

## Study Summary:

The Study aimed to identify the most important material and moral incentives, as well as the level of organizational commitment of workers of the National Social Security Fund (NSSF) of Oran.

The research problem can be summarized as follows :

- Is there a correlation between the incentives and organizational commitment of (NSSF) employees?

The partial hypotheses of this study were as follows:

1. There are statistically significant differences in relation to the organizational commitment due to gender variable (male-female).
2. There are a correlation between material incentives and organizational commitment.
3. There is a correlation between moral incentives and organizational commitment

This study is based on the descriptive approach, which is based on the study of the relationship between the variables. The study population includes the workers of the National Social Security Fund. The sample consisted of 50 workers in random way.

The researcher relied on the description and analysis of the data on a set of statistical methods such as percentages and averages Computational and correlation coefficient.

The most important results of the study:

- There is a statistically significant correlation between incentives and organizational commitment.
- There are statistically significant differences in relation to the organizational commitment due to gender variable (male-female).
- There is a significant correlation between statistical incentives and organizational commitment.
- There is a significant correlation between moral incentives and organizational commitment.

The researcher also noted that there is a high organizational culture of the institution and an open organizational climate, where there is good governance by providing incentives that force the worker to adhere to the institution in which he works.

# مقدمة الدراسة

## مقدمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من اهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثنى موارد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الأطراف فإدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري، لذلك تم وضع أسس تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من تخطيط واختبار وتدريب وحوافز وتقييم وكل ماله صلة بالعنصر البشري .

وهنا سنأخذ الحوافز على وجه الخصوص فقد اهتم علماء الاقتصاد والإدارة بدراسة حاجات ورغبات الفرد ومدى الرضى الوظيفي الذي يوجه سلوكه نحو تحقيق اهداف المؤسسة بفعالية، ان معاملة الفرد كالأدلة دون الاهتمام بالجانب النفسي وبيئة العمل المحيطة والحوافز وأنظمتها المختلفة وما تثيره هذه القضايا المعقدة من مشاكل وتحديات تنعكس سلباً على أداء العامل في انجاز مهامه ويضعف الرغبة لديه في التقدم وتطوير أدائه.

فلا ننكر دور الحوافز في دافعية العاملين وولائهم، فالمنظمة تحدد الأجر التي تدفعها والمزايا التي تقدمها لتحفيز ودفع العاملين للقيام بما تريده منهم ومتى تنجح في ذلك تحتاج ان تحده:

ماذا بالضبط تريد منهم، وما الذي يجعلهم يستجيبون لذلك.لذا فحوافز العمل هي الإجراءات التي تتخذها إدارة العمل بشكل مادي والذي تتمثل في النقود او في الشكل المعنوي والذي يتمثل في تقدير او كلاهما معاً، بهدف حفز العامل ودفعه لزيادة انتاجه كما ونوعاً لإشباع حاجاته.

وهناك من ينظر الى الحوافز على انها القدرة على مكافأة المرؤوسين مقابل ما انجزوه اعمال والتزامات بالإجراءات والقواعد.

لكن هناك من يرى ضرورة ان تؤدي الحوافز الى تعزيز الرضى عن مستوى الفرد والجماعة وتعاون بين الافراد بدلا من المنافسة والسلوكيات الإيجابية.

بذا كان لنا في هذا الإطار السعي نحو الاضطلاع على نظام العمل في مؤسسات القطاع العام، وواقع الموظف من حيث الحوافز والمكافآت والتعويضات والضمان الاجتماعي ... الخ ومدى علاقة تلك العناصر في الأداء الوظيفي وانجاز العمل وما دور القطاع العام (الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي) للاهتمام بالموظف ودعمه وتطوير أدائه بالمحفزات المتعددة المادية والمعنوية وتوجيهه للعمل بأقصى طاقات وتغيير الإبداعي والتطوري.

نظرا للمنافسة الشرسة في الأسواق العالمية و لان الوصول الى التميز يمر عبر الموازنة بين اهداف المنظمة و اهداف العاملين ، لذلك ركزت المنظمات على اهم موردها و هي إدارة الموارد البشرية لخلق الدافعية و الرغبة في العمل و من خلال تقديم نظام الحوافز الذي يبيث على الحماس و الأقدام و السرور في أعمالهم و اكسابهم الثقة في انفسهم بما يدفعهم الى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه دون شكوك ، كما ان للحوافز تأثير كبير و مباشر على توجيهه السلوك و تحديد الاتجاهات و زيادة الإنتاجية و الارتفاع بمستوى رضا العاملين .

الجانب النظري

## الفصل الأول:

### مدخل إلى الدراسة

- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- التعاريف الاجرائية
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة

**تمهيد:**

نستعرض في هذا الفصل مقومات الدراسة من إشكالية والتساؤلات التي يهدف الباحث للإجابة عنها، بالإضافة إلى التعاريف الاجرائية للمتغيرات، أهمية الدراسة وأهدافها. وفي الأخير نشير إلى أثر الحوافز على الالتزام التنظيمي للعمال.

**1- إشكالية الدراسة:**

شغلت لموارد البشرية ولا زالت تشغل معظم المدراء والعاملين والباحثين في حقول وميادين الإدارة، فالإدارة الحديثة اعتبرت أن نجاح المؤسسة يأتي عن طريق نجاح مواردها البشرية، لأن تحقيق المنظمة لأهدافها وعلى رأسها رفع الإنتاجية وتحسين أدائها، مرتبط بشكل كبير برفع الإنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين بها وبالأخص زيادة الالتزام التنظيمي لديهم، فهو يعد عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية

ومن خلال الاطلاع على موضوع الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه لاحظ الباحث أنه قد نال اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة منذ الثمانينات وحتى يومنا هذا لما له من تأثير كبير على سلوكيات الأفراد وعلى المؤسسة من جهة أخرى.

إن الحوافز الموجودة والمطبقة حاليا مثل المكافآت المادية والخدمات الاجتماعية المختلفة والترقيات والتدريب ومختلف الحوافز المعنوية، مثل خطابات الشكر والشهادات التقديرية والثناء الشفوي والمشاركة في اتخاذ القرار، كل ذلك لا يرتبط دائما بمستوى الأداء، بل نجدها أحيانا تمنح بشكل روتيني دون النظر إلى استعمالها كأداة للتحفيز ورفع مستوى أداء العاملين والتزامهم لمؤسستهم.

في ضوء ما سبق حدد الباحث مشكلة الدراسة تتمحور حول الحوافز في تكوين عمال ملتزمين بالمنظمة وقيمها- أهدافها ، من خلال إظهار سلوكيات تؤدي إلى بقائهم في المنظمة



لأطول مدة ممكنة، وبالتالي الكشف عن نوع وقوة العلاقة بين الحوافز ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء لمدينة وهران (CNAS).

#### تساؤلات الدراسة:

وعلى أساس ما سبق وضع الباحث السؤال التالي:

- هل يوجد علاقة ارتباطية بين الحوافز والالتزام التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء لمدينة وهران؟

#### تساؤلات فرعية:

1. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للالتزام التنظيمي يعزى إلى الجنس (ذكر - أنثى)؟

2. هل توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي؟

#### 2-فرضيات الدراسة:

بما أنه لا بد لكل باحث أن ينطلق من فرضيات واضحة تحدد الإطار الذي يدور فيه موضوع البحث، تمكنت من طرح الفرضيات التالية:

#### فرضية رئيسية:

- توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (CNAS)

#### فرضيات جزئية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للالتزام التنظيمي يعزى إلى الجنس (ذكر - أنثى)

2. توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي
3. توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي

### 3-التعاريف الإجرائية:

#### 1. المتغير المستقل:

- الحوافز: هي تلك العوامل الخارجية (مادية أو معنوية) تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العوائد التي من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها.

#### 2. المتغيرات الوسيطة:

- الحوافز المادية: هي تلك الحوافز الملموسة التي تقدم للعاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لولاية وهران، وتكون إما على شكل أموال نقدية مثل الراتب والمكافآت التشجيعية، قروض مالية أو خدمات اجتماعية مثل النقل، والإطعام، قاعات التسلية والرياضة...إلخ.
- الحوافز المعنوية: تلك الحوافز التي تقدم للعاملين وتكون على شكل حوافز غير نقدية، مثل الشكر والتقدير والاحترام، الثناء وفرص التعبير عن الذات، المشاركة في صياغة واتخاذ القرارات...إلخ.
- الأجر: هو كافة العناصر المالية من أجور ومنح المردودية السنوية المحصلة من طرف العامل
- الترقية: هي التنقل من المنصب الحالي إلى منصب ومستوى أعلى تكون له مهام ومسؤوليات وواجبات أمبر وما يقابلها مزايا مادية.
- النقل الوظيفي: هو انتقال الفرد من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى الإداري أو من دائرة إلى أخرى داخل المؤسسة أو من مصلحة إلى أخرى.

- لتدريب: ويعرف على أنه إعداد الفرد وتكوينه على أمر معين لتزويده بالمهارات والخبرات وكذلك اكتسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى أداءه
- فرص العمل: تعرف أنها مجموعات يتم إنشاؤها داخل المصالح لتحقيق أهداف محددة.

### 3. المتغير التابع:

- الالتزام التنظيمي: هو ارتباط العامل بالمنظمة وقيمها وأهدافها من خلال الالتزام الوجداني الذي يعبر عن ارتباط عاطفي بين الفرد والمنظمة، والالتزام المستمر والذي يرغب الفرد بالبقاء في المنظمة والالتزام المعياري الذي هو قناعة الفرد واعتقاده التام بالبقاء في المنظمة كواجب معنوي.

### 4-أهمية الدراسة:

- يعتبر موضع التحفيز والالتزام من المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من المفكرين و لا تزال تحتاج إلى دراسات جديدة نظرا لارتباطها بحاجات الفرد التي تتغير من وقت إلى آخر ومن فرد لآخر.

### -الأهمية النظرية:

- حيث أن الدراسة تتناول متغيرات مهمة نالت اهتمام كبير من قبل الباحثين في السنوات القليلة الماضية، إذ تعد الموارد البشرية من أهم عناصر الرأسمال الاجتماعي للمؤسسة ، وبهذا قد تساهم في التزام المال من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية، حيث يشعرون بالفخر والاعتزاز بالانتماء لمنظمتهم والبقاء فيها لمدة أطور.

**-الأهمية العملية:**

- تكمن الأهمية الميدانية للدراسة من خلال الدور الكبير للحوافز في التزام العاملين.
- تستهدف هذه الدراسة شريحة مهنية هامة من المجتمع والتي يقع على عاتقها مهمة الحفاظ على سلامة المواطن ووقايته بتأمينه عند حوادث العمل والأمراض المهنية.
- محاولة إثراء البحث العلمي وتطبيقاته بما يفيد المؤسسات الحكومية عامة
- تقديم الطرق والأساليب التي ترفع من نظم الحوافز المتبعة في المؤسسة الجزائرية.

**5-أهداف الدراسة:**

تكمن الأهداف المرجوة من خلال إجراء هذه الدراسة فيما يلي:

- التعرف على أنواع الحوافز المقدمة للعاملين في الضمان الاجتماعي
- التعرف على مستوى التزام العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي
- تحديد العلاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي
- الوصول إلى توصيات علمية تساعد اصحاب القرار في المؤسسة على تنمية الالتزام التنظيمي لدى العمال من خلال أنواع الحوافز
- الوصول إلى بعض التوصيات المهمة التي تساعد الباحثين في الانطلاق من الدراسة الحالية وإثراء المتغيرات المتعلقة بالحوافز من جهة والالتزام التنظيمي من جهة أخرى.

## الفصل الثاني

### الحوافز

- 1- المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتحفيز
- 2- علاقة التحفيز بالدافعية
- 3- أنواع الحوافز
- 4- أهمية التحفيز
- 5- أهداف عملية التحفيز
- 6- أسس منح الحوافز
- 7- بعض الممارسات الإدارية التحفيزية
- 8- شروط نجاح الحوافز
- 9- المتطلبات الرئيسية لإعداد و تنفيذ نظام حوافز فعال
- 10- مرحل تصميم نظام الحوافز
- 11- الصعوبات التي تعترض نجاح الحوافز
- 12- تقييم و أسباب فشل نظام الحوافز

**تمهيد :**

ان موضوع الحوافز حضي باهتمام الكثير من الباحثين وعلماء الإدارة و علم النفس. ويأتي ذلك من خلال الآثار الواضحة للحوافز وما تشكله من أهمية كبيرة للعاملين, حيث يؤدي اختيار العوامل الملائمة بنوعها المادي والمعنوي الى تشجيع العاملين بالقيام بما وكلوا به على احسن وجه, وعلى مستوى عالي من الكفاءة بما يحقق رضا تجاه العمال, فمعظم المؤسسات تحرص على وضع أسس خاصة وقواعد ثابتة للحوافز وبكيفية استخدامها وتوزيعها بما يحقق الأهداف المرجوة على المستوى القريب و البعيد .

**1-المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتحفيز :**

عادة ما يتم الخلط بين مفهوم التحفيز و بين المفاهيم التالية :

**الدافع:** هو مجموعة العوامل الداخلية المنشطة و القوى الموجهة لتصرفات الفرد أي أن الدافع هو الرغبة او القوى الداخلية التي تحرك الفرد للقيام بتصرفات معينة , وعلى هذا الأساس فوراء كل سلوك دافع ووراء كل دافع حاجة سبب : (بوخمخ, 2011, ص 221 )  
**الحاجة :** تعبر عن النقص و الحرمان من شيء ما الذي يسبب التوتر والقلق , وتمثل رغبات طبيعية يهدف الكائن الحي الى تحقيقها و اشباعها لتقليل هذا التوتر. (برنوطي, 2007, ص344).

**السلوك الإنساني:** يقصد به النشاطات المتعددة التي يقوم بها الانسان , ليشبع حاجاته ورغباته و يحقق أهدافه. ( الهيتي , 2005 , ص254 )

**تعريف الحوافز:** من حيث اللغة يشير مصطلح الحوافز الى ( حفزه, دفعه ) والليل حفز النهار أي يسوقه ورأيته متحفزا مستعجلا لا يمكن جلوسه في الأرض. ( مصطفى نجيب شاويش , 2005 , ص85)

اما من حيث الاصطلاح فقد تعددت وتتنوع التعريفات التي ذكرت عن الحوافز و في الادب النظري المنشور وذلك تبعا لاختلاف وتباين منطلقات وجهات نظر العلماء والباحثين.

- تعرف الحوافز انها مثير خارجي يعمل على خلق او تحريك الدافع (مثير داخلي) .ويوجه الفرد إيجابا نحو الحصول على الحافز بما يؤدي لإشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة ( رواية حسن, 2002 , ص161 )

ووردت تعاريف كثيرة توضح مفهوم التحفيز و الحوافز , من بينها :

- يقصد بالتحفيز " مجموعة العوامل التي تعمل على اثاره القوى الحركية للإنسان , والتي تؤثر على سلوكه و تصرفاته " . ( السلمي, 2000, ص300 )

- و يعرف بانه " اثاره القوى الكامنة في الفرد و التي تحدد نمط سلوك او التصرف المطلوب عن طريق اشباع كافة احتياجاته الإنسانية . " ( الزيايدي, 2006, ص25 )

- و من الجانب التنظيمي يعرف التحفيز على انه " ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع و الرغبات والحاجات لغرض اشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم افضل ما عندهم من أداء ومجهود لتحقيق اهداف المنظمة (العامري, والغالبي ، 2007 ص459 )

- وفي هذا السياق فقد اشير الى التحفيز على انه القوة التي تستثير الفرد لأداء افضل، فيما اذا تمكنت الإدارة التحكم بهذه القوة و توجيهها الى اثاره الدافعية لبذل مجهود اكبر، وذلك عن طريق الربط وفق الية معينة بين الوضعية الخارجية المتمثلة بالحوافز، والوضعية الداخلية التي تتمثل ببيئة العمل وبالفرد وخصائصه الفسيولوجية والثقافية والمهارية والمعرفية في مواقف معينة، ومن هذه المواقف مثلا الرضا الوظيفي. ( هلال ، 2009 ) .

- أما ديموك **DIMOK** فقد عرف الحوافز على انها "العوامل الخارجية التي تجعل الافراد ينهضون بعملهم على نحو افضل و يبذلون معه جهدا اكبر مما يبذله غيرهم. (الكلادة، 2008، ص115)
- الحوافز هي عبارة عن عوامل خارجية و تشير الى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين أي انها تمثل العوائد و التي تم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها. ( الظاهر، 2009، ص216)
- وهناك من يعرف الحوافز على انها " فرص ووسائل توفرها إدارة المنظمة امام الافراد العاملين لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع، من اجل السعي للحصول عليها عن طريق العمل و السلوك السليم ، و ذلك لإشباع حاجاتهم . " (شاويش ، 2005 ، ص 208 )
- ( كمال بربر) يعتبر الحوافز مجموعة العوامل التي تؤثر على سلوك الفرد من خلال اشباع حاجاته ( كمال بربر، 2002، ص102 )
- عرفت الحوافز انها مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف هذا يشير الى ان الفرد يرغب في بلوغ هدف محمد فهو بحاجة الى من يدفعه الى اختيار تصرف او سلوك مناسب يوصل لتحقيق الهدف. ( **ALAIN Meignant** ، 2000 ، ص 226 ) .
- و في تعريف آخر عرفت الحوافز بانها الوسائل المادية و المعنوية المتاحة لإشباع الحاجات و الرغبات المادية و المعنوية للأفراد ( القريوتي ، 2004 ، ص 301 ).
- يعرف (السلمي ) بانها مثيرات تحرك السلوك الإنساني و تساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول عليه مهما بالنسبة للفرد ( السلمي ، 1992 ، ص 200 ) .



- يعرف ( ماهر ) الحوافز بانها المقابل المادي و المعنوي الذي يقدم للأفراد عن أدائهم المتميزو بالتالي فان التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافزاو مكافأة ( ماهر ، 2010 ، ص248 ) .
- يرى (الهيثمي) ان الحوافز هي الوسائل او المحركات التي تستخدم في حث العمال وتشجيعهم على العمل و زيادة معدلات الإنتاج و تحسينه او خفض تكاليفه.

( الهيثمي ، 1997 ، ص 61 )

- كما يعرف ( علاق ) التحفيز بانه الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة لاتخاذنشاط او سلوك معين يهدف منه الوصول الى تحقيق اهداف معينة.

( علاقي ، 2007 ص 476 )

وفقا للتعريف السابقة يمكننا التوصل الى ان الحوافز كمفهوم يعني ثلاث نقاط أساسية :

- الحوافز هي قوة تحث الفرد و تدفعه للقيام بمجهود معين
- تلك القوة يمكن ان تكون داخلية متعلقة بالفرد العامل كالصحة النفسية و القدرة الجسدية او خارجية محيطية تأتي من المحيط الخارجي للفرد العامل كالأجر والعلاقات مع الاخرين و نمط الاشراف و ظروف العمل .
- ونلاحظ ان هذه الحوافز او الدوافع تولد العمال الرغبة على تنفيذ مهامهم بكل جد وكفاءة من أجل تحقيق اهداف المنشأة و قد يكون مادي او معنوي .

## 2 – علاقة التحفيز بالدافعية :

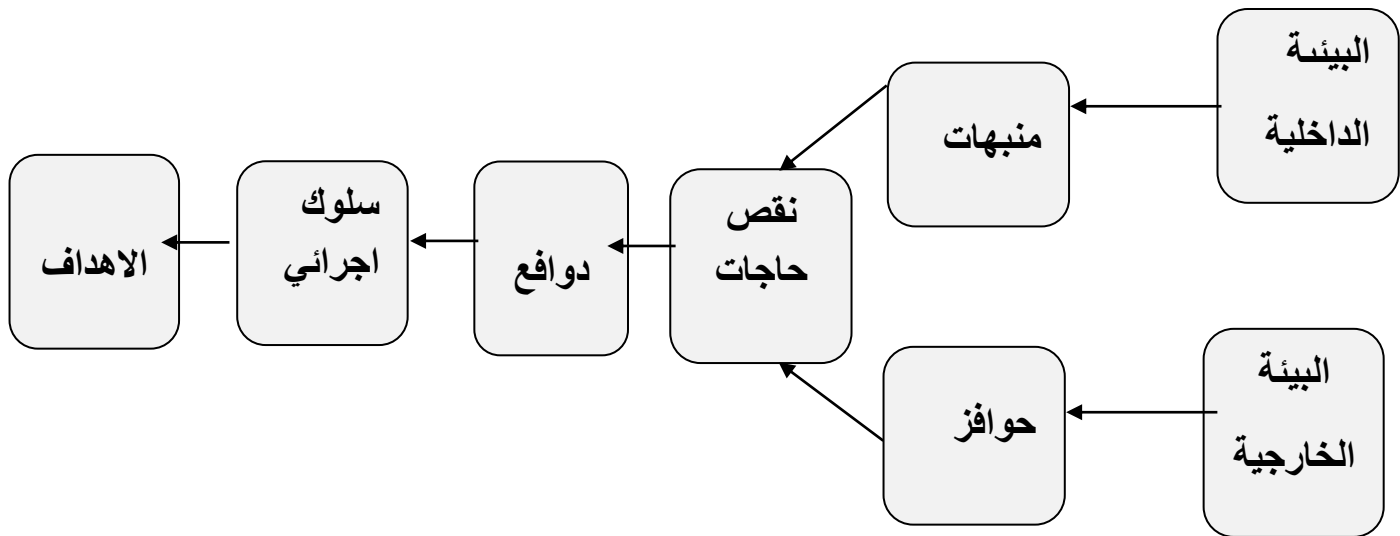
توضح مرماط (2009) الفرق بين دوافع العمل و الحوافز حيث ان الأولى هي القوة المحركة في داخل الفرد لإثارة الرغبة لديه نحو العمل ، و تعبر عن حاجاته و تظهر على شكل سلوك و تصرف يتجه نحو تحقيق طموحاته ، اما الحوافز فهي العوامل او المؤثرات

المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالعمل ، و التي توفرها المنظمة من اجل اثاره القوى الداخلية المحركة للأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية و تحقيق حاجات و طموحات الافراد .

كما يمكن ان نميز الفرق بين الدوافع و الحوافز حيث ان هذه الأخيرة هي وسائل الاشباع المتاحة ، و الأدوات التي يتم بها الاشباع من محفزات مادية و أخرى معنوية ، اما الدافع فهو القوى المحركة و العامل الداخلي الذي يثير السلوك و يسهم في توجيهه الى غايات واهداف معينة . ( القريوتي ، و زويلف1993).

و يمكن تمثيل العلاقة بين الدافعية و التحفيز في الشكل الاتي :

شكل رقم (02) يبين العلاقة بين الدافعية و التحفيز

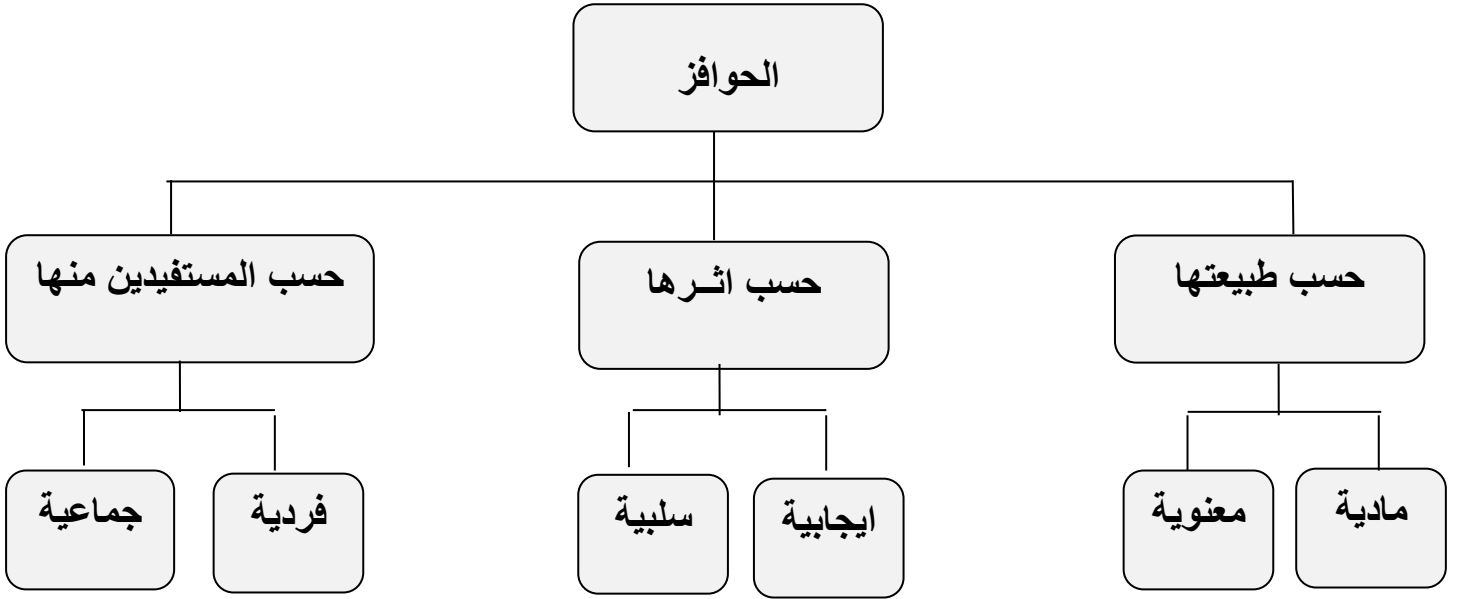


المصدر : ( القاعوري ، 2005 ، ص 217 )

### 3- أنواع الحوافز:

نظرا لتعدد حاجات الانسان و اختلافها من شخص لآخر و تطورها عند نفس الشخص، جاءت ضرورة التنوع في الحوافز الممنوحة، حيث تعددت تصنيفاتها من باحث لآخر، ويرى الباحث انه يمكن تقسيم الحوافز بأنواعها المختلفة كما يبينها الشكل التالي :

شكل رقم (03) يبين تقسيم الحوافز بأنواعها المختلفة



المصدر : ( من اعداد الباحث ، بالاعتماد على المعطيات النظرية )

### 3-1 - تصنيف الحوافز حسب طبيعتها :

أ . الحوافز المادية : هي تلك المبالغ التي تدفع للعاملين ، اما على شكل دفعة واحدة او على شكل دفعات شهرية ، وهي تشمل أيضا كل ما يضيف للفرد دخلا إضافيا ، و تتميز بالسرعة والفورية و إحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده ، و تكون الحوافز المادية على اشكال مختلفة منها : المكافآت ، البدلات ، العلاوات الدورية ، المشاركة في الأرباح ... الخ

ب . الحوافز المعنوية : هي تلك التي تتعلق بالنواحي النفسية و الذهنية للأفراد العاملين، وتزايد الاهتمام بهذا الجانب بعد ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية و ما جاء بعدها من النظريات، وتعتمد الحوافز المعنوية في اثارة و تحفيز العاملين على وسائل أساسها احترام العنصر البشري الذي لديه احساس و امال و تطلعات اجتماعية يسعى الى تحقيقها من خلال

عمله في المنشآت و تكون الحوافز المعنوية على شكل مختلفة منها : المشاركة في اتخاذ القرار ، شهادات الشكر و التقدير ، حفلات تكريم المتميزين التدريب.... الخ.

(عقيلي، 1996، ص309)

### 3-2 - تصنيف الحوافز حسب اثرها :

أ . حوافز إيجابية :و هي تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين و التي تلبي حاجاتهم و دوافعهم لزيادة الإنتاج و تحسين نوعيته و تقديم المقترحات و الأفكار البناءة ، و تهدف الحوافز الإيجابية الى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي الى ذلك.

ب . حوافز سلبية : هي تلك الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من حدوثه او تكراره و تقويمه والحد منه ، و يتمثل ذلك في التكاثر والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات و الأوامر والتعليمات، مما يدفع الإدارة الى القيام بتطبيق الحوافز السلبية التي تكون بالحرمان من بعض الحوافز او بالخصم من المرتب او بفرض عقوبات مادية و معنوية، وتستخدم الحوافز السلبية العقاب كمدخل لتغيير سلوك الافراد نحو تحسين الأداء و الوصول الى الهدف المنشود والمرغوب به، ومن امثلة ذلك استقطاع جزء من راتب الفرد المقصر او تأخير الترقية او حرمانه منها .

(عبد الرزاق و آخرون ، 1987 ، ص 315-316)

### 3-3. تصنيف الحوافز حسب المستفيدين منها :

أ. حوافز فردية :هي تلك الحوافز التي يستهدف بها الفرد فتمنح اه نتيجة أدائه عملا معيناً ،و يرتبط هذا النوع من الحوافز بأداء الفرد بشكل مباشر كما يرتبط برغبته في زيادة دخله لقاء زيادة إنتاجيته . ( السامرائي و آخرون ، 1990 ) .

ويؤخذ هذا النوع من الحوافز انه يؤدي الى انعدام التعاون بين الافراد و غياب روح الفريق.

ب . حوافز جماعية : هي تلك الحوافز التي تحصل عليها مجموعة من الافراد نتيجة اشتراكهم في أداء عمل معين بحيث ينجز كل عامل جزءا من هذا العمل و يتم توزيع الحوافز الجماعية عليهم توزيعا عادلا و تمتاز هذه الطريقة في تقليل جهد الرقابة و إيجاد روح التعاون و كذلك تساعد في تنمية القدرات و المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بهذه المجموعة و تحمل مسؤوليتها ( السامرائي و آخرون ، 1990 ) و يؤخذ على هذا عدم وعي الافراد العاملين بانه توجد علاقة بين أدائهم الفردي و أداء المجموعة .

#### 4 - أهمية التحفيز :

تعتبر الحوافز أداة مهمة لدى أي منظمة، لذلك فهو يعود عليها بفوائد كثيرة على كافة المستويات.

( الفردية ، فرق العمل ، و المنظمة ككل )

أ . على مستوى المنظمة : و تكمن أهمية التحفيز على مستوى المنظمة فيما يلي :

- توفير فرص النمو للمنظمة و تطويرها :حيث ان اهداف التحفيز تصب في الأهداف الرئيسية التي تسعى خطط التطوير التنظيمي لتحقيقها ، حيث للتحفيز اثار إيجابية لأنه يوفر الفرصة للإبداع و الابتكار ، و يساعد على تخفيض التكاليف و أخير فانه يؤدي الى تنمية المرؤوسين و اعدادهم لتحمل المسؤولية . ( اللوزي ، 1999، ص 147)
- زيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة :فالأفراد يسعون الى استخدام كل الوسائل المتاحة لتقديم افضل مستويات الأداء، وهذا بدوره يزيد من التنافس بين مستويات الأداء، و هذا بدوره يزيد من التنافس بين المستويات التنظيمية و الذي يعود بالنفع على المؤسسة .( القاعوري ، 2005 ، ص 217-218 )

- زيادة الإنتاجية و الحصول على افضل نتائج الأداء :حيث يؤدي تحفيز العاملين الى زيادة إنتاجية المؤسسة، وتحقيق أهدافها (القيوتي 2000 ، ص75) إضافة الى تلبية متطلبات الزبون و القدرة على المنافسة مع تقليل الجهد و الوقت و التكلفة .

تكم أهمية التحفيز بالنسبة الى المنظمة في :

- زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية : يساعد التحفيز المنظمة على اللحاق بالمؤسسات الأخرى في بيئتها المحيطة، والمقصود هنا ان المؤسسة من خلال التحفيز الفعال لعمالها تستطيع مواكبة التطورات التي تحدثها المؤسسات المنافسة .
- انشاء منظمة دائمة التعلم : ذات مستوى أداء عالي ، و هذا بذاتها يعتبر من اهم اهداف العمل في منظمات المعرفة . (مرمات ، 2009 ص 13 )

- ب . على مستوى فرق العمل :يمكن تطوير فرق العمل من خلال فعالية تحفيزهم ، فعندما توكل لأعضاء الفريق اعمال تناسب قدراتهم ، فان هذا يؤدي الى تشجيع و تطوير مهارات و معارف الافراد . (مرمات ، 2009 ، ص ، 15)

ج. على مستوى الافراد: و تتمثل اهم فوائد التحفيز على مستوى الافراد فيما يلي :

- المساهمة في اشباع حاجات العاملين، والرفع من روحهم المعنوية
- تحفيز الأفراد على تنمية قدراتهم والارتقاء بمستوى أدائهم الوظيفي
- تعزيز روح الانتماء للمنظمة لدى العاملين، مما يقلل من معدلات الدوران الوظيفي وبالتالي يقلل من تكاليف التوظيف، والتدريب ..... الخ
- زيادة الرضا الوظيفي
- تنمية عادات او قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة لإيجادها في صفوف الافراد .

(القاعوري، 2005، ص 217-218 )

ويتفق الباحث مع مرعي (2004) حيث يرى ان هناك تداعيات كثيرة في حالة نقص او عدم اهتمام المنظمات بالحوافز منها :

- عدم تمتع الإدارة العليا بالاحترام والتقدير من العاملين في المنظمة ولومها بانها مقصرة في تلبية حقوقهم .
- شعور بعدم الرضا في أعمالهم
- انخفاض روح التعاون
- عدم الاكتراث واللامبالاة وغياب روح المسؤولية
- تدني مستوى أداء العاملين
- انخفاض معدلات الإنتاج
- ازدياد حوادث العمل والأمراض المهنية
- ارتفاع نسبة دوران العمل
- ارتفاع نسب التغيب المقصود

#### 5-أهداف عملية التحفيز :

يرى بربر (2007) ان لعملية تحفيز العاملين اهدفا يجب مراعاتها من قبل الإدارة منها:

- تشجيع المنافسة بين الافراد
- تحسين الإنتاجية
- ابراز أنشطة المؤسسة
- رفع الروح المعنوية للعاملين
- الاحتفاظ بالعاملين الممتازين
- مكافأة الأداء المتميز

- تشجيع الابداع و الابتكار الجديد
- تحفيز الأداء المتوسط الى التقدم و الارتقاء

#### 6-أسس منح الحوافز :

تمنح الحوافز بمختلف اشكالها المادية و المعنوية حسب المعايير التالية :

- أ. الأداء: وهو ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء ، سواء كان ذلك في الكمية، او الجودة، او توفير في وقت العمل ، في التكاليف او في أي مورد آخر .
- ب. المجهود :يصعب أحيانا قياس نتائج العمل ، وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات و الاعمال الحكومية .
- ج.الاقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير الى حتما الى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب، لمكافأة الاقدمية ونظير أهمية علاوة الاقدمية في القطاع العام بشكل اكبر .
- د. المهارة: بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، او رخص، او براءات، او انجازات، او دورات تدريبية
- هـ. تحقيق الأهداف :وهو معيار مستخدم كثيرا في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على انجاز الأهداف المسطرة و المحددة مسبقا . ( حمداوي 2004 )

#### 7-بعض الممارسات الإدارية التحفيزية :

##### 1-7-التدريب، أهميته، أهدافه:

يعرف التدريب على انه اعداد الفرد وتدريبه على امر معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل، وكذلك اكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من اجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة انتاجه في المؤسسة.



كما انه يعرف مجمل النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد لتحقيق اهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى دون ان ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الخالية او المستقبلية . ( Sekiou .1995. p 153 )

وفي نفس السياق تتجلى أهمية التدريب في انه يتيح للعمال التأقلم مع المتغيرات التي تحدث على مستوى العمل، نظيرا لحالة التطور التي تمس أسلوب العمل ( التقنيات والآلات) والتي تؤدي بدورها الى تغيير طبيعة العمليات الإنتاجية ، فضلا على ان التدريب هو في حد ذاته صقل للمهارات و الخبرات و المعلومات و المعارف .

- اما عن الأهداف المتوخاة من انتهاج أسلوب التدريب :

- يمكن تدريب المؤسسات من زيادة انتاجيتها من خلال تحسين مهارات و معارف العناصر البشرية
- الامر الذي يعكس سرعة تنفيذ المهام و العمليات الموكلة اليهم و من ثم الحصول على النتائج المرغوب بها .
- يهدف التدريب الى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية و هذا من خلال شعورهم بتقدير اهميتهم من طرف إدارة مؤسساتهم عندما يكونون محور البرامج التدريبية مما يدفعهم الى العمل بكامل قدراتهم .
- يهدف التدريب الى تأقلم العمال مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة و المتعلقة بالمهام و الوظائف المنوطة بهم .

7-2- الترقية الوظيفية، أهميتها، و أهدافها :

- تعرف الترقية على انها نقل الفرد من وظيفته الحالية الى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى، حيث يتحمل شاغلها واجبات ومسؤوليات اكبر، ويتمتع بشروط عمل

احسن كالزيادة في الاجر وارتفاع مركزه الاجتماعي بين العمال وفي المجتمع .  
( راوية ، 1999 ، ص.414 )

- و يرى بعض الباحثين انه من الضروري ان تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد نظام جيد و معروف لترقية و نقل العاملين بالمنظمة، حيث تعتبر الترقية وسيلة هامة تسمح للأفراد بالحصول على اجر اكبر، والنمو والتطور في السلم الوظيفي بالإضافة الى التحسين المستمر لمكانته الاجتماعية . (Mebtoul. 1986)

فكلما كان الفرد طموحا و يتطلع للتقدم في المنظمة ، فان اتاحة فرص الترقية امامه ستمثل حافزا رئيسيا له يدفعه للعمل بجد وفعالية .

و في نفس السياق تعتبر الترقية عملية حيوية لكل فرد من افراد المنظمة .

#### أ. بالنسبة للمنظمة :

- الكشف عن قدرات العاملين و عن انجازاتهم .
- تحفيز العاملين لتحقيق اعلى مستويات الإنتاجية رغبة في حصولهم على مركز وظيفي أعلى
- تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين في المنظمة

#### ب. بالنسبة للفرد :

- تحفيز العاملين على التدريب و التنمية الذاتية لامتلاك الخبرة
- كسر الجمود و الملل في الحياة الوظيفية .
- تحقيق رض العاملين في المنظمة ، مما يؤثر إيجابيا على مستويات أدائهم سعيا للترقية.
- أما عن اهداف برامج الترقية في المنظمة نذكر منها :

- المساهمة في توفير جو المنافسة في العمل ، و تشجيع العاملين على الابداع والاهتمام بالواجبات المنوطة بهم ، وذلك مساعدة الإدارة في تقوية الروابط بينها وبين الافراد بحيث تحقق لهم الطمأنينة وتمنحهم الاستقرار في العمل .
- تهيئة الحافز لإشباع حاجات العاملين الى الامن والتقدير وإثبات الذات، بإتاحة فرص التطور و التقدم الوظيفي .
- زيادة فرص تحسين الإنتاجية عندما تؤدي الترقية لوضع الفرد المناسب في العمل المناسب .
- التكامل مع اليات التخطيط الموارد البشرية ، و تخطيط المسار الوظيفي في المنظمة ( الكلالدة ، 2008 ، ص 139 )

### 3-7. النقل الوظيفي أهميته ، و أهدافه :

يوجد نوع اخر من أنواع التدرج الوظيفي وهو النقل، الذي يعتبر ضرورة حيوية ، حيث انه وسيلة تلجأ إدارة المنظمة الى استعمالها سعيا الى مواجهة الضغوطات التي يعاني منها العاملون و الناتجة عن صعوبات الحياة اليومية خراج العمل . ( Mebtoul. 1986 )

كما قد يتضح بعد فترة من ممارسة الفرد لعمله ان مؤهلاته و رغباته تناسب وظيفة أخرى في المنظمة تكون إنتاجية اعلى ، إذن يعمل على فسخ المجال امام العاملين لإظهار طاقاتهم و قدراتهم . ويعرف النقل على انه " انتقال الفرد من وظيفة الى أخرى في نفس المستوى الإداري ، او من إدارة لأخرى داخل المنظمة ، و يعرف هذا النوع من النقل بالنقل الأفقي " .

إن نقل الفرد بين مختلف الوظائف يؤدي الى اخرجه من حالة الرتابة في وظيفته الاصلية، و اكسابه مختلف المهارات و المعارف ، كما يعتبر مصدرا لتحفيز العاملين إضافة الى انه يعمل على تحقيق و نشر التعاون و التكاتف بين مختلف الوحدات .

( cadin . Guérin. Et pigeyre .2002 . p 329)

عموما يمكن ابراز بعضا من اهداف النقل الوظيفي في العناصر التالية (ديسلر ، 2003 )

- اثراء المهارات الشخصية واكتساب الخبرة والمعرفة بكافة نواحي العمل في المنظمة.
- البحث عن وظائف افضل تتيح احتمالات قوية للترقية .
- خلق توازن في توزيع العاملين من خلال نقل الفائض منهم الى الوحدات ذات العجز

7-4- فرق العمل :

تعرف على انها جماعات يتم انشاءها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف او مهمة محددة تتطلب التنسيق و التكامل بين أعضاء الفريق ( خضير 2005 ) وبالتالي يمكن أقول بان فريق العمل ماهو الا مجموعة من الافراد يتميزون بمهارات متكاملة فيما بينهم ويعملون على تحقيق هدف مشترك .

من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف الى تحقيق مستوى عالي من الأداء . ( يونس ، 2000 ، ص 17)

وبوجه عام فان أهمية الحوافز تكمن فيما يلي:

- اول ما تسعى اليه الحوافز هو زيادة الإنتاج ، و العمل على سرعته في مقابل مواقف معينة كعملية التصدير ودفع الإنتاج طبقا لخطة موضوعية .
- تكمن أهميتها أيضا من حيث تأثيرها على العامل نفسيا الى تحقيق رضا واشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية وذلك بتحسين أحوال المعيشة وتحسين ظروف العمل .
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتوجيهه وتعزيزه و تقييده حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين .

- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتقويتها.
- (عساف، 1999 ص86)

### 8-شروط نجاح الحوافز :

- هناك مجموعة من الشروط الأساسية التي لابد للإدارة ان تأخذها بعين الاعتبار اذا ارادت ان تحقق من وراء الحوافز فوائد ترتبط بنجاح العمل منها :
- ان ترتبط الحوافز بأهداف العاملين و الإدارة معا
  - ان تخلق صلة وثيقة بين الحوافز و الهدف
  - لا بد للمنظمة ان تتخذ الوقت الملائم الذي ستنفذ فيه الحوافز
  - ضمان استمرارية الحوافز
  - منحها لعاملين في مواعيد محددة و متقاربة و متناسبة زمنيا مع أداء العمل
  - ضمان الإدارة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز
  - ان يتصف نظام الحوافز بالعدل و المساواة و الكفاءة
  - ان يدرك العاملون نظام الحوافز و قواعده و شروطه و ان يتصف بالوضوح والبساطة .
  - ان يكون الحافز متناسبا مع دوافع الفرد
- ان ترتبط الحوافز ارتباطا قويا مع الجهود المبذولة لتؤدي دي دورها في تحفيز الافراد .(حنفي عبد الغفار 2002، ص 43)

### 9-المتطلبات الرئيسية لإعداد و تنفيذ نظام حوافز فعال :

- تتمثل اهم المتطلبات الرئيسية لإعداد و تصميم و تنفيذ للحوافز حسب المرسي ( 2006 ) في ثلاثة جوانب و هي :

### 9-1- متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز:

و تتمثل البنية الأساسية فيما يلي :

أ. الهيكل التنظيمي وهيكل العمال : يحدد الهيكل التنظيمي العلاقة الرسمية و الأدوار المختلفة لشاغلي الوظائف ومستوى التفاعل بين العاملين، ويفيد تحليل هيكل العمال في تحديد مدى الخلل او التوازن في الهيكل التنظيمي والتعرف على الخصائص النوعية للعاملين و تأثير ذلك على نظام الحوافز المطبق .

ب. وصف الوظائف :يهدف توصيف الوظائف الى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيان مكتوب يعرف باسم بطاقة الوصف الوظيفي والتي تحدد واجبات شاغل المهمة ، والظرف التي يمارس فيها وظيفته ز المؤهلات والخبرات المطلوبة في شاغل الوظيفة ، و معايير لداء الوظيفة ، وظروف العمل.

ج. نظام الأجور و المرتبات :و يعكس هيكل الأجور في المنظمة الفروق في خصائص الوظائف داخل المنظمة و كذلك التفاعل بين العرض و الطلب في سوق العمل .

د. النظام الفني :يتعلق بالأساليب الإنتاجية المطبقة في الصناعة ، و الذي يفيد في التعرف على طرق و إجراءات العمل ، و تدفق العمليات من خلال راسة الزمن و الحركة ، حيث ان ذلك له علاقة باختيار نظام الحوافز المناسب للتكنولوجيا المستخدمة .هـ. نظام تقييم الأداء : يهدف تقييم الأداء الى التعرف على إنتاجية الفرد ز سلوكه الوظيفي و ذلك بمقارنة الأداء الفعلي المستهدف او المعياري ، و تستخدم نتائج تقييم الأداء في عدة مجالات منها الترقية و النقل و التحفيز المادي ..... الخ .

### 9-2- متطلبات تنفيذ نظام الحوافز :

يتطلب تنفيذ نظام الحوافز عدة عناصر هي :

أ. القواعد :و التي تتعلق بكيفية ربط الأداء بالعائد المتوقع باستخدام معايير معينة و من هذه القواعد على سبيل المثال :

- تحديد المبلغ الكافي للحوافز على مستوى المنظمة
- التوزيع الداخلي للحوافز على الأقسام و الافراد
- تحديد نصيب الافراد من الحوافز

ب. النماذج: و تشمل مجموعة من السجلات و النماذج المتعلقة بأداء العاملين و معدلات الأداء المخططة.

ج.الإجراءات : و تتعلق بكيفية تطبيق القواعد من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية والمتابعة والخاصة بحساب و صرف الحوافز للأفراد.

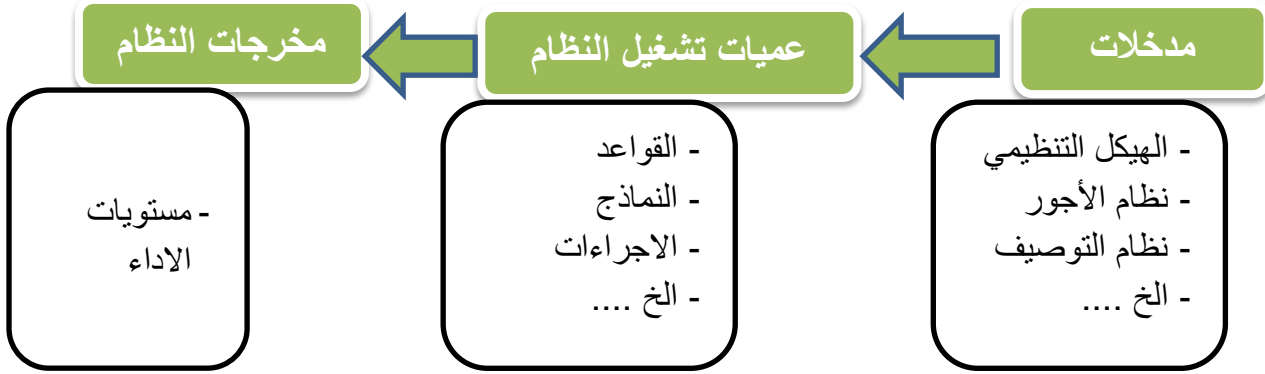
### 9-3- متطلبات إدارة نظام الحوافز :

وتتعلق هذه المتطلبات بالشروط العامة التي تساعد على تشغيل و إدارة النظام بطريقة فعالة ، ومن اهم هذه المتطلبات :

- و جود مناخ ملائم للعلاقة بين الإدارة و العاملين
- عدالة الحافز و كفايته
- سهولة فهم السياسة التي تحددها المنظمة في تقريرها للحوافز
- ارتباطها ارتباطا وثيقا بالجهود الذهنية او البدنية التي يبذلها العامل في تحقيق الحد الأمثل للإنتاجية
- إقرار توزيع الحوافز على العاملين في مواعيد محددة و متقاربة .
- ارتكاز الحوافز على أساس او مستويات مقبولة .
- ان تأخذ شكل الاستمرار في نظام أدائها .

- ان ترتبط ارتباطا مباشرا ووثيقا برسالة و اهداف المنظمة . ( مرسى 2006 )

و يمكن اختصار متطلبات نظام الحوافز في النموذج التالي :



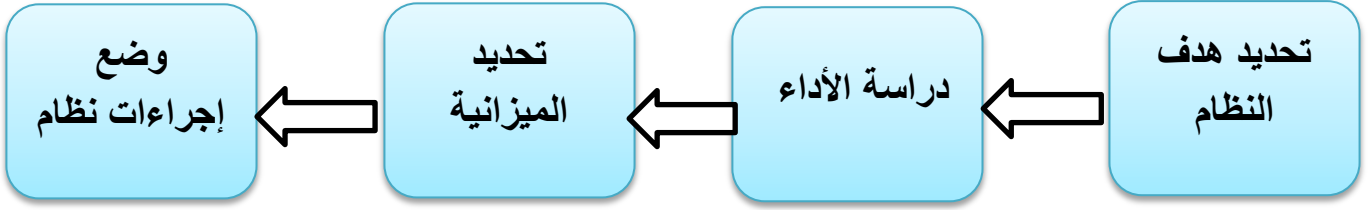
المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على المعطيات النظرية .

#### 10-مرحل تصميم نظام الحوافز:

تختلف نظم الحوافز التي يتم اعدادها من قبل المنظمات باختلاف المنظمة و إمكاناتها المادية و البشرية و التقنية و هذا في ضوء نظرتها لأهمية التحفيز في اثاره دوافع الافراد .وبرى بعض الباحثين مثل روية ( 2004 ) انه ليس من السهل تصميم او اقتباس نظام الحوافز، فالنظام السليم يجب ان يناسب اهداف المنظمة و استراتيجيتها، و طبيعة العمل فيها ، وشكل العاملين فيها ، و يناسب طبيعة الأداء طريقة وقياسه، كما يجب ان تتماشى ميزانية الحوافز والأجور بالمنظمة، ومستوى معيشة العاملين، وعدم الاخذ في الحسبان هذه الاعتبارات يحيل نظام الحوافز الى نظام فاشل ، ويصل الامر الى ان عدم وجوده يكون افضل من وجوده .

و لتصميم نظام الحوافز يقترح الباحث اتباع الخطوات التالية كما هو موضح في الشكل الاتي :





المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على المعطيات النظرية .

- أ. تحديد هدف النظام : يتم في هذه المرحلة تحديد الهدف العام للمنظمة و الأهداف الجزئية داخل كل وحدة تنظيمية.
- ب. دراسة الأداء :تسعى هذه الخطوة الى تحديد و توصف الأداء المطلوب ، كما تسعى الى تحديد طريقة قياسه .
- ج. تحديد ميزانية الحوافز : يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي ،المتاح الإدارة الحوافز .
- د. وضع اجراءات النظام : في هذه الحالة يتم ترجمة النظام إلى خطوات واجراءات متسلسلة .

### 11-الصعوبات التي تعترض نجاح الحوافز :

هناك بعض المشكلات و الصعوبات التي يمكن انان تشكل عقبات و عوائق امام تحقيق الهدف المنشودمن الحوافز .منها :

- عدم وضوح اهدف من نظام الحوافز .
- غياب الدراسات المتعلقة بدوافع العاملين و اتجاهاتهم .
- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز في ضوءها .
- عدم دقة تقويم أداء الافراد .
- سوء استخدام الحوافز من قبل بعض المديرين .
- ارتفاع تكاليف الحوافز .
- قصور المتابعة و الرقابة على الحوافز من فعالياتها .

- فقدان مفهوم الاخذ و العطاء في الحوافز .
- نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق الحوافز ( وحيدة شريات ، 2010 ص 243).

## 12-تقييم و أسباب فشل نظام الحوافز :

بعد تصميم نظام الحوافز وفق الشروط و القواعد التي ذكرناها سابقا ، يأتي دور التطبيق و التنفيذ و ترجمته في ارض الواقع ، و في النهاية يتم الوقوف و الحكم على نجاح هذا النظام او فشله من خلال ما تم تحقيقه من اهداف مسطرة و نتائج مرغوبة ، ثم بعد ذلك القيام بإجراءات تصحيحية ، حيث يعتبر رضاالعاملين اهم مؤشر و معيار لتقييم نظام الحوافز من خلال قبلهم و رغبتهم فيه.

### 12-1-تقييم نظام الحوافز :

يعتبر نظام الحوافز في أي منظمة ( اقتصادية ، خدماتية ) على ثلاث مؤشرات رئيسية، و التي يجب ان تحظى بالعناية الفائقة و ان تؤخذ بعين الاعتبار قبل و بعد تطبيق هذا النظام و هي كالتالي :

- أ. مؤشر الأداء : يستخدم لتقييم اثر النظام على أداء العاملين ، مع افتراض ثبات العوامل الأخرى فإنه بقدر ما كان نظام الحوافز المعتمد مؤثرا على الافراد فإنه ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه .
- ب.مؤشر تكلفة العمل بالنسبة للوحدة :فقدر ما تمكن نظام الحوافز من تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة او تحقيق استقرار في تكلفتها ، فان النظام فعال و كفى .
- ج. رضا العاملين : يمثل درجة رض العاملين على نظام الحوافز المطبق احد أهم المعايير لقياس مدى نجاح هذا النظام ، فلا فائدة من تطبيق نظام حوافز منظم و مصاغ بأسلوب علمي ما دام غير مرغوب فيه من طرف العاملين لذا لا بد من الإدارة

ان تضمن توفر قبول و القناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المنظمة.  
(غضبان ، 2010، ص.08)

## 12-2- أسباب فشل النظام :

و كما ذكرنا سابقا فان الاخلال بأحد متطلبات تصميم نظام الحوافز قد يعرض هذا الأخير الى الفشل و بالتالي الى عدم تحقيق اهداف التي وضع من اجلها ، و عموما هناك عدة أسباب قد تؤدي كذلك الى فشل نظام التحفيز يمكن ذكر أهمها كالتالي :

أ. الأجر المحفز لا يعد بديلا للإدارة الجيدة و الفعالة ، فمكافأة الفرد على مستوى أدائه يفترض انها قوم بتحفيزه على بذل المزيد من الجهد ، و لكن ليس الحافز هو المتهم في كل الأحوال ، فقد تكون هناك أسباب أخرى تكون الإدارة هي الوحيدة المسؤولة عنها مثل : غموض التعليمات ، عدم وضوح الأهداف ، عدم الثقة ، الاخلاقيات ، الصراعات ، عدم العناية بسياسات الاختيار و التدريب..... الخ

ب. الاجر ليس الحافز الوحيد ، حيث أشار عالم النفس 'فريديريك هيرزبرغ' إلى أن المال يحقق حالة من الهدوء و الاستقرار المؤقت لدى الفرد وسرعان ما يزول هذا الحافز و لذا فهو يرى ان تقديم المزيد من الأموال لن يزيد من دافعية الفرد و لذلك يقترح 'هيرزبرغ' أن تقدم المنظمة القدر الملائم من الحوافز المالية بالإضافة الى مجموعة من الحوافز غير المادية مثل : زيادة فرص إحساس الفرد بالإنجاز و تحقيق النجاح النفسي في وظيفته .

ج. عدم مكافأة المخطئ أي عدم ادرج الحوافز السلبية في نظام الحوافز .

د. المكافآت قد تمزق بعض الأحيان العلاقات بين الافراد ولذلك فهي تقلل من فرص تشكيل فرق العمل بسبب تركيز الفرد على تحقيق مصلحته الخاصة.(أبو

النصر،2005)

من خلال هذا الفص المتعلق بحوافز العمال و الذي تطرقنا فيه الى أهمية الحوافز ، أهدافها و أنواعها ، و بعد تحديد المتطلبات الرئيسية و مراحل تصميم و تنفيذ نظام الحوافز بشيء من التفصيل توصلنا الى الاتي :

- التحفيز من الجانب السلوكي هو دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين او إيقافه او تغيير مساره ، و هو شعور داخلي يولد الرغبة لاتخاذ نشاط او سلوك معين للوصول الى تحقيق اهداف محددة . اما من لجانب التنظيمي هو الجهد الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة انتاجيتهم ، من خلال اشباع حاجاتهم الخالية ، و خلق حاجات جديدة لديهم ، شريطة ان يتميز ذلك بالاستمرارية و التجديد .
- تعتبر الحوافز بالنسبة لأي منظمة اداة مهمة للرفع من مستوى أداء العاملين لديها، فهو يعود عليها بفوائد كثيرة على كافة المستويات ( الفردية، فريق العمل، والمنظمة ككل) .
- لعملية التحفيز اهداف يجب مراعاتها مثل: تشجيع المنافسة، تحسين الإنتاجية، رفع الروح المعنوية ، مكافأة الاداء المتميز ..... الخ.
- تمنح الحوافز بمختلف اشكالها (المادية والمعنوية ) حسب معايير معينة مثل : الأداء ، المجهود الاقدمية ، المهارة، ومدى تحقيق الأهداف المسطرة .
- نظرا لتعدد حاجات الانسان واختلافها من فرد لآخر جاءت ضرورة التنوع في الحوافز الممنوحة و المزج بينها .

يعتمد تصميم نظام حوافز فعال و تنفيذه على ثلاث جوانب او متطلبات :

- أ. متطلبات البنية الأساسية مثل : الهيكل التنظيمي و هيكل العمال ، توصيف الوظائف، نظام الأجور ونظام فعال لتقييم الأداء ..... الخ .
- ب. متطلبات لتنفيذ نظام الحوافز مثل :القواعد ، و الإجراءات

- ج. متطلبات لإدارة نظام الحوافز: مناخ ملائم للعلاقات بين الإدارة و العاملين ، ارتباط الحوافز بالأداء و كذا عدالتها و كفايتها .....الخ
- تختلف نظم الحوافز التي يتم إعدادها من منظمة لأخرى وهذا حسب طبيعتها و إمكاناتها المادية و البشرية و التقنية .
- لتصميم نظام حوافز يمكن اتباع الخطوات التالية : تحديد الهدف ، دراسة الأداء ، تحديد الميزانية ، وضع إجراءات النظام .
- يعتمد تقييم نظام الحوافز على مؤشرات و معايير مختلفة مثل : الأداء ، التكلفة ، ورضا العاملين .

## الفصل الثالث

### الالتزام التنظيمي

- 1- مفهوم الالتزام التنظيمي
- 2- أهمية الالتزام التنظيمي
- 3- مداخل دراسة الالتزام التنظيمي
- 4- ابعاد الالتزام التنظيمي
- 5- مراحل تطور الالتزام التنظيمي
- 6- محددات الالتزام التنظيمي
- 7- الاثار التنظيمية للالتزام التنظيمي

## تمهيد

ان الالتزام التنظيمي (commitment) والولاء (loyalty) مصطلحان كثيرا ما استعملوا في الادبيات، على انهما كلمتان مرادفتان بالعربية، وهما ترجمة لكلمة (commitment) ، على الرغم من ان الترجمة الحرفية لهذين المصطلحين تظهر في القاموس مختلفين حيث تعني (commitment) الالتزام ، بينما الولاء هي ترجمة لكلمة (loyalty) . و يبدو ان المصطلح الأكثر استعمالا بينهما هو الالتزام (commitment) ، بدليل ان جميع الدراسات السابقة التي اتخذت كمرجع لهذه الدراسة او كدراسات سابقة معنونة بمصطلح : (organizational commitment) ، ولم يظهر ان هناك وجودا لمصطلح : (organizational loyalty).

## 1- مفهوم الالتزام التنظيمي :

أدى الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي ، خلال العقدين الماضيين الى شيوعه لدى المديرين و الاكاديميين . على اعتبار ان الموظف الملتزم يكون اكثر التصاق بمنظّمته واكثر اجتهادا في تحقيق أهدافها إضافة الى ارتباط مفهوم الالتزام بمفهوم الولاء (loyalty) كما ان زيادة المعرفة بمفهوم الالتزام تكون عاملا مساعدا في فهم الطبيعة السيكلوجية لعملية الاندماج ، وعلى الرغم من الاهتمام الذي ناله الالتزام التنظيمي من قبل الباحثين ، الا انهم لم يتفقوا على مفهوم محدد له ، ويعود ذلك الى تعدد المنطلقات و الزوايا التي نظر الباحثون اليه من خلالها، الامر الذي أدى الى تعدد تعريفاته وتصنيفاته، فقد أشار مودواي (mowday) الى عشرة منها فيما حدد مورو (morro) تسعة و عشرون مفهوما . ويعزى السبب في هذا الاختلاف الى ان بعض الباحثين ركزوا على الأسباب بينما ركز باحثون آخرون على الأهداف و يعتبر مفهوم الالتزام المهني التقاء مفاهيم و النظريات الخاصة بالمنظمات و تلك الخاصة بعلم النفس الفردي ، فهو مفهوم متعدد الابعاد يعرف بانه " الحالة التي يمكن فيها للشخص ان يتماهى مع وظيفته (s' identifie à son travail)

ويشارك بطريقة فعالة و إيجابية في تحقيق اهداف المؤسسة و يعتبر ادأؤه مهم جدا لتقييم قيمه valeur pour évaluer sa propre كما ان مفهوم يأخذ بعين الاعتبار العوامل الفردية و العوامل التنظيمية . (Aubretet , Gilbert p 75 , 2007 )

و من أوائل من قدموا مفهوم الالتزام التنظيمي كان بورتر و سميث ( porter et Smith 1970 ) . حيث نظرا اليه من منظور نفسي ووصفاه بانه : توجه يتسم بالفعالية والإيجابية نحو المنظمة ، و هو التعريف الذي اخذ به اغلب الباحثين في مجال الال تزام التنظيمي، فقد اخذ به هيجان ( Higan ) في تعريفه للولاء و الالتزام التنظيمي، اذ عرفه بانه قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته و ارتباطه بها .

وقدم كل من بوتر porter و ستيير Steers و مودواي ( Mowday ) و بوليان Boulian (1974) تعريفا اخر للالتزام التنظيمي بانه : شدة تعلق افرد واندماجه في منظمته، ويتميز الالتزام التنظيمي بثلاثة خصائص هي : الايمان او الاعتقاد القوي بقيم واهداف المؤسسة والإرادة لبذل مجهود لتحقيق هذه الأهداف ، و أخيرا رغبة الفرد بالبقاء عضوا في هذه المنظمة. (Vandenberghe p 35, 1998)

- عرف " بوكائن" : ان الالتزام على انه الرغبة الفردية في بذل مستوى عالي من الجهد لصالح المنظمة والرغبة الشديدة للبقاء فيها و من ثم قبول أهدافها .

( حماد ، 2006 ، ص 12 )

- و أشار جو شيم (JOO SHIM) بان الالتزام التنظيمي هو انتماء الفرد و تعلقه الفعال بأهداف و قيم المنظمة ، بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة .

( عبد الحسين . 2012 ص267 )

- عرف عبد الوهاب والخطاب حيث ذكرا ان " الالتزام التنظيمي هو استثمار متبادل بين الفرد و المنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية ، يترتب عليه ان يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه اتجاه المنظمة " . (المسدي، 2011

ص193 )



يعرف عبد الباقي بان الالتزام التنظيمي هو درجة تطابق الفرد مع منظمته و ارتباط بها في بذل اكبر عطاء و جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها مع رغبته القوية في الاستمرار و عضوية هذه المنظمة ، حيث ان هذا المفهوم يتصف بالشمولية و الإيجابية في العلاقة ، و الارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمنظمة و يعزز رغبته في البقاء في العمل و الاستمرار فيه .

-ويذكر كذلك ان هناك ثلاثة عناصر هي :

( الاقتناع ، العمل و الارتباط الوجداني )تعتبر من اهم مكونات الالتزام التنظيمي و ان نقص احد تلك الجوانب يفقد المفهوم احد خصائصه او عناصره الجوهرية .

( عبد الباقي ، 2004 ، ص 181 )

- في حين يرى بوكانن ( BUCHANAN ) يرى بان فهم الالتزام و استيعابه من خلال مؤشرات الثلاثة : التطابق ، الانتماء ، الولاء و قد عبر عنه بقوة ايمان الفرد و قبوله لأهداف المنظمة و قيمها ، و الرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها ، و المحافظة على عضويته فيها من خلال :

1 - الاعتقاد القوي في قيم التنظيم و أهدافه ومدى تقبلها.

2- الاستعداد و الميل لبذل جهد وافر للتنظيم.

3 - الرغبة الجامحة للبقاء عضوا في التنظيم. ( الطجم، 1996 ص 106 )

و بالتالي يمكن القول : ان الالتزام التنظيمي حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظمته، واقتناعه بأهدافها، الامر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة، وبذل قصارى الجهد والالتزام لتحقيق ذلك .

2- أهمية الالتزام التنظيمي :

- ان الالتزام التنظيمي يشرح كيفية العلاقة بين الفرد و المنظمة ككل و يحسن القدوة التنافسية بين المنظمات و يؤثر بالإيجاب في الفعالية التنظيمية .

- ان الالتزام التنظيمي يختوي في مضمونه على بعض السلوكيات الإيجابية للفرد العامل منها الاستقرار الوظيفي، المواطنة التنظيمية ، اخلاقيات العمل (المسدي، 2011، ص 193 )
- ان الالتزام التنظيمي يساهم في انخفاض معدلات الغياب للعمال ، و يشعرهم بالاستقرار الوظيفي .
- يؤدي الى زيادة معدلات الأداء و الإنتاجية ، و بالتالي زيادة الناتج القومي .
- يساهم في تخفيض التي تحصل بين الإدارة و العمال ، كما يحقق الانسجام و التوافق بين العمال و المنظمة .
- يعمل على تحسين العلاقات الاجتماعية بين العمال .
- يحقق الرضا الوظيفي لدى العاملينو هو مؤشر الاستمرار و بقاءهم في أماكنهم
- يمثل عنصر هام في الربط بين العاملين و المنظمة ، في الأوقات التي لا يستطيع المنظمة ان تقدم فيها الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء العاملين للعمل و تحقيق مستويات عالية من الأداء . ( عبد الحسين . 2012 . ص 268 )

### 3- مداخل دراسة الالتزام التنظيمي:

تمحورت دراسة الولاء المبكرة حول مدخلين رئيسيين لدراسة الولاء او الالتزام التنظيمي هما:

أولاً- المدخل الاتجاهي ( التبادلي) : و ينظر للالتزام على انه اتجاه يعكس الارتباط بين الفرد و المنظمة من حيث طبيعته و نوعيته ( رشيد 2004 ص 12).

ويعتمد على معرفة الافراد وشعورهم وادراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة او الاعراض المقدمة التي يحصلون عليها، ومع مرور الوقت ، فان الافراد يرغبون في وضع هذه الرهانات الجانبية لتقرير و معرفة التوازن بين الجهد المبذول والتكاليف والمكافآت التي

يصلون عليها ، اذ تزداد رهاناتهم واستثماراتهم في المنظمة بزيادة مدة الخدمة ، مما يؤدي الى زيادة تكلفة ترك المنظمة و الانتقال الى منظمة أخرى .

ثانيا- المدخل السلوكي : ويعنى بالعملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد الى ارتباطه بالمنظمة من خلال لاستثمارات المادية، وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة، فالالتزام هذا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف انه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، او التكاليف التي قد بتكبتها نتيجة لها . (رشيد 2004 ص 13).

وعرف أصحاب هذا الاتجاه بانه الاتجاه او التوجه نحو المنظمة ( اللوزي 1999 ص 122 )  
 ثالثا- المدخل المتعدد الابعاد :في منتصف سنوات الثمانينات ظهرت المقارنة المتعددة الابعاد للالتزام التنظيمي و هي :مقاربة كانت نتيجة لدراسات عدة باحثين نذكر من بينهم :  
 ماير وآلن ( MAYER ET ALLAN ) 1990 ، اورلي و شوتمان ( o'reilly et chatman )  
 1986 )، ريشارز (reichers) 1985 .

ويمكن ايجازها كالتالي ( st. Pierre. 2009 p 09 ):

تعتبر هذه المقاربة ان الالتزام التنظيمي هو عبارة مفهوم متعدد الابعاد على مستوى شكل علاقة ارتباط بين الفرد والمنظمة و على مستوى أهدافه داخل هذه المنظمة. وحسب الباحثين في هذه المقاربة يمكن الالتزام ان يأخذ اكثر من شكل رغبة الفرد في البقاء بالمنظمة والاندماج فيها ، وقد يعكس أيضا واجب و فرض وسيلة لتحقيق اهداف المنظمة.

كما يمثل تعدد ابعاد هذا المفهوم اهداف هذا التعلق ،فيمكن للأفراد ان يلتزموا بعدة اهداف مرتبطة بمحيط العمل، إذ ان المنظمة تتكون من عدة مجموعات و انساق مختلفة و التي تؤثر على الادراك العام لها. و لهذا يختلف الافراد في الالتزام نحو اهداف مختلفة و بالتالي يختلف شكل الالتزام : مثل الالتزام نحو المسار المهني للفرد، الالتزام نحو مكونات المنظمة، الالتزام نحو النقابة أو نحو جماعة العمل ، او الالتزام تجاه القائد ، او الالتزام نحو اهداف المنظمة ، او الالتزام نحو التغيير التنظيمي في الجدول التالي :

• جدول: مداخل دراسة الالتزام التنظيمي

المدخل المتعدد الأبعاد	المدخل السلوكي	المدخل الاتجاهي (التبادلي)
- اتجاه يعكس ارتباط رغبة الفرد في البقاء و الاندماج في المنظمة - الالتزام هو واجب و وسيلة لتحقيق اهداف المنظمة - اختلاف الالتزام باختلاف المجموعات و الأهداف	- اتجاه يعكس الارتباط بالمنظمة - التوجه نحو المنظمة	- اتجاه يعكس الارتباط بين الفرد و المنظمة - يعتمد على معرفة الافراد لقدراتهم - الاقتران بين الفرد ومنظمتة

4- ابعاد الالتزام التنظيمي :

لقد ميز ماير (MAYER) و الين (Allen) و سميث (Smith) بين ثلاثة ابعاد للالتزام التنظيمي وهي :

4-1- الالتزام العاطفي و المؤثر : (affective commitment)

ويتأثر هذا البعد بدرجة ادراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية وأهمية و كيان وتنوع المهارات والمشرفين والمشاركة الفعالة من خلال البيئة التنظيمية الجيدة و الفعالة .

4-2- الالتزام الأخلاقي المعياري : (normative commitment)

ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها، والسماح لهم بالمشاركة ، والتفاعل الإيجابي ليس فقط في كيفية الإجراءات و تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والخطط ورسم السياسات العامة للتنظيم .

#### 4-3- الالتزام المستمر (continenace commitment) :

درجة التزام الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن ان يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، ويتأثر هذا النوع بعدد من العوامل مثل: تقدم السن، طول العمر الوظيفي . ( السواط والعتيبي 2000 : 05 )

أما "كيدرون ، kidron" فيذكر بعددين للالتزام التنظيمي هما :

- الإلتزام الإخلاصي : وهو المقصود به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويعتبرها جزءا من قيمته وأهدافه .
- الإلتزام المحسوب : والمقصود به الرغبة التي يبديها الموظف باستمراره في عمله بالمؤسسة رغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى وبمزايا أفضل.

(العبادي، 2010، ص17 )

#### 5-مراحل تطور الالتزام التنظيمي :

تشير المعاني الى ان بوكانن ( BUCHANAN ) ذكر الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة هي :

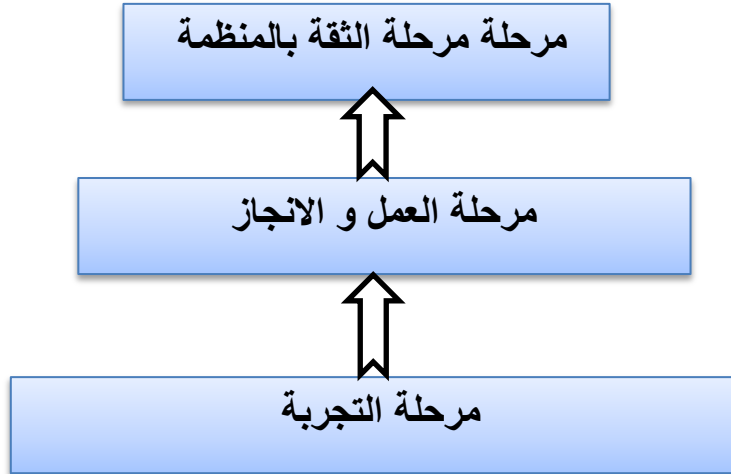
- مرحلة التجربة : و هي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله لمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب و الاعداد و التجربة ، و يكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تامين قبوله في المنظمة ، و محاولة التأقلم مع الوضع الجديد ، و البيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته و أهدافه واتجاهاته و اهداف المنظمة ومحاولة اثبات ذاته. و يقول بوكانن ( BUCHANAN ) : انه خلال هذه الفترة يواجه

الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة، وتهيئة للمرحلة التي تليها و من هذه المواقف : تحديات العمل ، تضارب الولاء ، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، ادراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، والشعور بالصدمة ( المعاني 1996 ص 21).

- مرحلة العمل و الإنجاز: وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين و الأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، واهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، و تخوه من العجز، و فيها يتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة (العوفي، 2005، ص36)

- مرحلة الثقة بالتنظيم: و تبدأ هذه المرحلة من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر الى ما لا نهاية، حيث يزداد ولاؤه و تقوى علاقته بالتنظيم والانتقال الى مرحلة النضج ( المعاني ، 1996 ص 21 )

ويمكن ايضاحها في الشكل الاتي :



( الشكل 03 ) : مراحل تطور الالتزام التنظيمي ( المعاني 1996، ص 21 )

وأردف "العتيبي والسواط " أن ( اوريللي O'reilly ) قد أشار الى ان هناك ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي :

1-الإذعان او الالتزام :التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من

المنظمة ، و بالتالي فهو يقبل سلطة الاخرين و يلتزم بما يطلبونه .

2-مرحلة التطابق و التماثل بين افراد و المنظمة :حيث يتقبل سلطة الاخرين رغبة منه

في الاستمرار بالعمل في المنظمة ، لانها تشبع حاجاته للانتماء و بالتالي فهو يفخر

بها

3-مرحلة التبني :اعتبار اهداف وقيم المنظمة أهدافا و قيما له و هنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف و القيم. ( السواط و العتيبي 2000، ص 07 )

#### 6-محددات الالتزام التنظيمي:

تعددت اجتهادات الباحثين و الدارسين و اتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام التنظيمي داخل التنظيم ، الا ان دراسات مارش ( Marche ) و ماناري (Manari)المشار اليها عند جمال مراد ( 2011 ) تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشارا فيها الى العوامل المساعدة على تشكيل و تكوين الالتزام التنظيمي وهي :

#### 6-1-السياسات :

ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على اشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، ومن المعروف ان لدى أي انسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الافراد. و يعتمد السلوك في شدته و ايجابيته، او سلبيته على قدرة الفرد في اشباع هذه الحاجات فاذا اشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه اتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في اشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان و الانتماء ، ثم الالتزام او الولاء التنظيمي، و تتفاوت هذه الحاجات عند الافراد العاملين من حيث الأهمية و الأولوية في العمل على اشباعها ، وقد أشار ما سلو في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية، والحاجة للأمن، والحاجة للحب والانتماء، والحاجة الى الاحترام، و الحاجة الى تحقيق الذات .

#### 6-2-وضوح الأهداف :

يساعد وضوح الأهداف التنظيمية ، على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الافراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية ادراك وفهم الافراد للالتزام او الولاء التنظيمي للمنظمة اكبر، وينطبق ذلك على النهج و الفلسفة والكفاءة الإدارية .

**6-3- العمل على تنمية مشاركة الافراد العاملين في التنظيم :**

تساعد المشاركة من قبل الافراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق اهداف التنظيم، فالمشاركة كما يراها دايفن (DAIVEN) هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف .

وقد أوضحت الكثير من الدراسات ان المشاركة تعمل على زيادة الولاء و الالتزام التنظيمي، و تجعل الافراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل اكبر بحيث يعتبرون ان ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم و لأمنهم و استقرارهم ، الامر الذي يؤدي الى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية .

**6-4- العمل على تحسين المناخ التنظيمي :**

فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب و الأدوات و العناصر والعلاقات المتفاعلة دخل بيئة المنظمة بين الافراد، وبناء على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على انه يمثل شخصية المنظمة الناجحة، وان نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، ولان تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول الى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي ، ويدعم الشعور بالالتزام و الولاء التنظيمي .

**6-5- تطبيق أنظمة حوافز مناسبة :**

يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوفر الأنظمة المناسبة يؤدي الى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة



الالتزام و ارتفاع معدلات الإنتاج و تقليل التكاليف، واتفق الباحثون على ان المنظمات العاملة في القاع العام اقل المنظمات استخداما للحوافز و تطبيقا لأنظمة الحوافز الجديدة .

#### 6-6- العمل على بناء ثقافة مؤسسية :

ان الاهتمام بأشباع حاجات العاملين و النظر اليهم كأعضاء في بيئة عمل و اخذة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، و تعمل على توفيرا درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة و الافراد العاملين، و اعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات ، سيعتبر عليه زيادة قوة تماسك المنظمة ؟، و زيادة الالتزام و الولاء لها .

#### 6-7- نمط القيادة :

ان الدور الكبير الذي يجب ان تقوم به الإدارة هو اقناع الآخرين، و في جو عمل مناسب ، بضرورة انجاز الاعمال بدقة وفعالية ، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الاعمال من خلال تنمية مهارات الافراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة ، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى الافراد، و اختلاف الأنماط القيادية يؤثر بدرجة كبيرة على التزام الافراد بالنظام السائد في المنظمة لهذا نجد في بعض التنظيمات أنماط قيادية موحدة حتى لا يحصل تذبذب في مستوى التنظيم مما يؤثر على الفرد و المنظمة في نفس الوقت لهذا يستحسن إيضاح الأنماط القيادية للأفراد مهما تعددت و تنوعت بتنوع الأساليب القيادية. ( اللوزي، 1999 ص 125-126)

#### 7- الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي :

إن للالتزام التنظيمي اثارا عديدة على الفرد والمنظمة ولقد أوضح ماير و آلن (MAYER ET ALLAN) 1997 ان الالتزام التنظيمي يرتبط بانتران الفرد و انضباط العمال و الأداء المهني و نوعية الخدمات المقدمة للزبائن و السلوكيات المهنية المرتبطة بالأدوار الخاصة بالعمال ، كما يرى عدة باحثون مثل : ستيوارت و كول ( Stewart & coll.)، ستغلمبر (stinglhamber. 2004) ، غاي و سيمارد ( Guay & Simard. 2000) ان

الالتزام التنظيمي هو مؤشر قوي لجودة الحياة في العمل ( Décarie .2006.M p06 ) وفيما يلي نذكر اهم اثار الالتزام على المتغيرات التنظيمية .

### 7-1-الروح المعنوية :

تشير الدراسات ان للالتزام التنظيمي دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية الامر الذي يترتب عليه حب الافراد لعملهم و منظماتهم ، وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة ، وتعرف الروح المعنوية بانها: اتجاهات الافراد والجماعات نحو بيئة العمل، فالاتجاهات تنمي التعاون التلقائي ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة، فالروح المعنوية العالية هي تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها، فمن الصعب فرض الروح المعنوية بالقوة او بالجبار، وتؤدي المعنويات المرتفعة الى زيادة درجة الالتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية او لعيوب في بيئة العمل الداخلية مما يترتب عليها تدني مستوى الالتزام التنظيمي و تدني الإنتاج (اللوزي 1999 ص133).

### 7-2-الأداء المتميز :

يمتاز الافراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد، وحماسهم للعمل، والتزامهم لأهداف التنظيم. وتشير الأبحاث والدراسات الى ان الالتزام من اهم مقومات الابداع الوظيفي، كما يشير المعاني ( 1996 ) الى ان هناك علاقة قوية بين الالتزام التنظيمي و الابداع الإداري ، مما يشير الى ضرورة قيام الإدارات بتعزيز قيم الالتزام التنظيمي و دعمه و تشجيعه للحصول على مزيد من الابداعات في المجال الوظيفي .

ويعتبر تسرب الموظفين او تركهم لاعمالهم في المنظمات الإدارية من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات و تمنع تقدمها ، و يشير المعاني ( 1996 ) الى ان هذا التسرب يترتب عليه اثارا سلبية منها :

### تعطيل الأداء الوظيفي في مجالين :

- 1- التعطيل الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة نتيجة لتركهم المنظمة .
- 2- التعطيل الناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود الكفاءات، وكذلك التعطيل نتيجة لتكاليف عملية البحث عن بدائل مناسبة، خاصة اذا كان الافراد التاركون لعملهم يتمتعون بكفاءات عالية جدا .

### 7-3- الارتباك في الأنماط الاجتماعية و الاتصالات :

فاذا كان الافراد التاركون للعمل يتمتعون بمهارات و كفاءات عالية من حيث الأداء والاتصال و المشاركة، فان تركهم للعمل سيؤثر على كل هذه المزايا بما في ذلك زعزعة تماسك الافراد و ثقتهم في المنظمة و تدني انتاجيتهم .

### 7-4- تدني المعنويات:

اذا استمرت عملية ترك العاملين للمنظمة، والذهاب للمنظمة الى مكان عمل اخر، فان ذلك سيضعف الروح المعنوية لبقية الافراد العاملين، ومن ثم تدني الإنتاجية وتراجع البناء التنظيمي و ارتفاع التكاليف .

-ارتفاع التكاليف : تسرب العاملين يترتب عليه تكاليف عالية، كالإعلان عن وظائف جديدة ، واتبعتها تكاليف التدريب ، تكاليف التكيف في بيئة العمل الجديدة .

-زيادة أعباء العمل : نتيجة لترك العمل فان أعباء العمل على العاملين في التنظيم ستزداد حيث تحتاج عملية استبدال عناصر جديدة من ذوي الكفاءات العالية بالموظفين الى وقت وجهد والى تكاليف عالية تستغرق أحيانا فترات زمنية تتراوح ما بين شهر الى عام وخلال فترة البحث عن بدائل تزداد الواجبات الوظيفية على بعض الافراد الامر الذي ينعكس سلبا على الأداء والمعنويات والانتماء، وتتراكم الضغوطات على الافراد من ارهاق واجهاد واستنزاف للطاقات مما يؤدي بهم الى التفكير بترك العمل، والبحث عن

مكان اخر. المعاني (1996 ص 70 )

## 7-5- تأثير الالتزام التنظيمي على الفرد :

يرى العتيبي و السواط نقلا عن رومزيك (romzek) ان تاثير الالتزام الوظيفي على الفرد ينقسم الى قسمين :

- الأول : يرى ان للالتزام تأثير على الفرد خارج نطاق العمل سواء أكان هذا التأثير إيجابيا او سلبيا ، فقد يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة و يجعله يستمتع عند أدائه لعمله، و بالتالي يزداد رضاه الوظيفي مما يجعله يتبنى اهداف المنظمة ، و هذا في جانبه الإيجابي ، اما الجانب السلبي لتأثير الالتزام على الفرد يجعله يستثمر كل جهده و طاقاته و وقته للعمل و لا يترك يترك أي وقت للنشاط خارج العمل و هذا ما يجعله يعيش في عزلة عن الاخرين إضافة الى ان العمل و همومه تسيطر على تفكيره خارج العمل.

- الثاني : يرى ان تأثير الالتزام ينعكس على تقدمه الوظيفي ، حيث ان الموظف الذي يتمتع بالالتزام المرتفع يكون عادة من المجددين في عملهم ، و اكثر و اسرع ترقيا وتقدما فالمراتب الوظيفية ، و اكثر اخلاصا و اجتهادا في تحقيق اهداف المنظمة ، وتزداد ثقته في المنظمة بانها ستكافئه على شدة اخلاصه و التزامه .

( السواط والعتيبي 2000، ص08 )

## خلاصة الفصل:

ان الالتزام التنظيمي هو احد الركائز الأساسية التي يقوم عليها المنظمات ، فهو يعتبر عنصر مؤثر في نجاح او فشل المنظمات ، فالالتزام التنظيمي باعتباره حالة إيجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد تجاه منظمته التي يعمل بها ، قمنا في هذا الفصل بالتعرف عليه بعمق من خلال عرض مجموعة من المفاهيم حوله ، و ابراز أهميته على مستوى الفرد و جماعة العمل و المنظمة .

و يمكننا ان نجمل ما تقدم من الالتزام التنظيمي هو مشاعر داخلية تربط الفرد بمنظمته، و يترجم ذلك الرابط في رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة مع ايمانه القوي و تبينه العميق لقيمتها و مبادئها و أهدافها .

الجانِب التّطبيقي

## الفصل الرابع

### دراسة ميدانية والاجراءات المنهجية

- أولاً : الدراسة الاستطلاعية
  - أهداف ودواعي الدراسة الاستطلاعية
  - تعريف المؤسسة: " CNAS "
  - مكان وزمان إجراء الدراسة الاستطلاعية
  - عينة الدراسة الاستطلاعية
  - وسائل الدراسة لاستطلاعية
  - صدق الأداة
- ثانياً: الدراسة الأساسية
  - المجال الجغرافي
  - المجال الزمني
  - عينة الدراسة
  - مواصفات عينة الدراسة الأساسية
  - الأدوات المستعملة في الدراسة الأساسية
  - تطبيق أدوات البحث وتفريغ نتائجها
  - الوسائل الإحصائية

### تمهيد:

بعدها تم بناء إشكالية الدراسة وفرضياتها، وتم تسليط الضوء على بعض أدبيات الدراسة المتعلقة بكل من متغير الحوافز والالتزام التنظيمي، سيتم عرض إجراءات الدراسة الميدانية في هذا الفصل حيث تعتبر من أهم الوسائل المساعدة والمدعمة للباحث في إنجاز بحثه حول ظاهرة معينة، إذ بواسطتها يستطيع الباحث جمع البيانات والمعلومات قصد الإجابة عن كل تساؤلات البحث وتتمثل إجراءات هذا الجانب فيما يلي:

### أولاً: الدراسة الاستطلاعية

يتضمن الجانب الأول من هذا الفصل الدراسة الاستطلاعية، مجالها الجغرافي وعينتها، أدوات الدراسة المستخدمة، وطرق إعدادها وصدقها وثباتها

#### 1- أهداف ودواعي الدراسة الاستطلاعية:

1. أخذ صورة أولية عن مكان إجراء الدراسة
2. التعرف على نشاط ومصالح المؤسسة
3. بناء أدوات القياس وتجريبها اعتماداً على الجانب النظري
4. تحديد أوقات إجراء الدراسة
5. تأكد الباحث من مستوى استيعاب العينة للفقرات وأدوات القياس وملائمتها مع المؤسسة
6. اكتساب خبرة التطبيق

#### 2- تعريف المؤسسة: "CNAS":

1. النشأة: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء هي مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، طبقاً للمادة 49 من القانون رقم: 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988



المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية

إن إنشاء مصلحة الضمان الاجتماعي في الجزائر تعود إلى عهد الاستعمار الفرنسي، و بعد الاستقلال تم إنشاء وحدة مركزية للضمان الاجتماعي في الجزائر العاصمة تشمل جميع الوحدات على مستوى القطر الجزائري، فبموجب المرسوم 85-7223 المؤرخ في 20 أوت 1985 المتضمن التنظيم الإداري للضمان الاجتماعي تم تأسيس الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية و حوادث العمل و الأمراض المهنية للعمال الأجراء و الذي تم تغيير تسميته إلى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالاستناد على نصوص وزارة العمل و الشؤون الاجتماعية التي تحظى بميزانية خاصة من طرف الدولة بل تمول نفسها عن طريق اشتراكات المؤمنين، و بعد أن صدر المرسوم 83 المؤرخ في 2 جويلية الذي يحث على اللامركزية في الضمان الاجتماعي، تم إنشاء عدة وكالات على مستوى التراب الوطني من بينها الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لوهران.

## 2. الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوهران: "CNAS"

عبارة عن مؤسسة خدمتية تابعة لوزارة العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي تم إنشاؤها سنة 1978 بعد المرسوم 83 في إطار اللامركزية للضمان الاجتماعي، تقع في وسط المدينة، تضم مركز للتشخيص و الصيدلة حيث يتولى مجلس الإدارة، إدارة الصندوق وهو خاضع لوصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي.

## 3-مكان وزمان إجراء الدراسة الاستطلاعية:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء (CNAS) بمدينة وهران.

أجريت الدراسة من بداية شهر يناير حتى نهاية الشهر.

#### 4- عينة الدراسة الاستطلاعية:

تكونت العينة من 10 عمال اختيرت بطريقة عشوائية

#### 5- وسائل الدراسة لاستطلاعية:

##### 1. الملاحظة العلمية:

استخدمت للملاحظة كأداة في دراستي الاستطلاعية وذلك بهدف الحصول على معلومات كافية كملاحظة سلوك العمال في المواقف الواقعية، ملاحظة نوع العلاقات التي تربط العمال فيما بينهم وبين الإدارة، وكذلك نظام الاتصال السائد داخل المؤسسة بين الأعوان والإطارات، ملاحظة الجو والمناخ التنظيمي الذي يدور داخل المؤسسة وكذلك الاحتكاك والاتصال مع العمال والتقرب منهم بهدف الحصول على إجابات بمصادقية لتسهل من النتائج التي نتحصل عليها.

##### 2. الاستبيان:

لقد استخدم الباحث الاستبيان من أجل جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث قمت ببناء الاستبيان اعتمادا على قراءات موسعة حول موضوع البحث، ومن خلال ذلك فقد قمت ببناء استبيان المتغيرين، الحوافز والالتزام التنظيمي مع استطلاع رأي أربع أساتذة محكمين حيث يتكون من ثلاث أقسام:

القسم الأول: يحتوي على بيانات شخصية مثل: الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية

القسم الثاني: يتكون من 8 محاور في الحوافز

المحور الأول: يتكون من 3 فقرات (1-3) وتهدف إلى قياس التقدير والاحترام

المحور الثاني: يتكون من 3 فقرات (4-6) وتهدف إلى قياس الترقية

المحور الثالث: يتكون من 3 فقرات (7-9) وتهدف إلى قياس المشاركة في اتخاذ القرارات

المحور الرابع: يتكون من فقرتين (10-11) تهدف إلى قياس المشاركة بالأرباح

المحور الخامس: يتكون من فقرتين (12-13) تهدف إلى قياس الضمانات الاجتماعية

المحور السادس: يتكون من 3 فقرات (14-16) تهدف إلى قياس الدافعية

المحور السابع: يتكون من 4 فقرات (24-27) تهدف إلى قياس الأجر

المحور الثامن: يتكون من 3 فقرات (28-30) تهدف إلى قياس المنح

القسم الثالث: يتكون من 4 محاور في الالتزام التنظيمي

المحور الأول: يتكون من 7 فقرات (17-23) تهدف إلى قياس الولاء

المحور الثاني: يتكون من 5 فقرات (31-35) تهدف إلى قياس الالتزام العاطفي

المحور الثالث: يتكون من 4 فقرات (36-39) تهدف إلى قياس الالتزام المستمر

المحور الرابع: يتكون من 5 فقرات (40-44) تهدف إلى قياس الالتزام الأخلاقي

وبالتالي بلغ عدد فقرات أداة الدراسة 44 فقرة كالتالي:

• جدول رقم (01) يبين المتغيرات والأبعاد

المتغيرات	الرقم	الأبعاد	رقم الفقرات
الحوافز	1	التقدير والاحترام	3-2-1
	2	الترقية	6-5-4
	3	المشاركة في اتخاذ القرارات	9-8-7
	4	المشاركة بالأرباح	11-10
	5	الضمانات الاجتماعية	13-12
	6	الدافعية	16-15-14
	7	الأجر	27-26-25-24
	8	المنح	30-29-28
الالتزام التنظيمي	1	الولاء	23-22-21-20-19-18-17
	2	الالتزام العاطفي	35-34-33-32-31
	3	الالتزام المستمر	39-38-37-36
	4	الالتزام الأخلاقي	44-43-42-41-41

وقد تم استخدام "مقياس ليكرت" المتخرج ذو النقاط الخمسة لقياس عبارات الاستبيان وهو كالتالي :

• جدول رقم (2) يبين سلم ليكرت المتدرج

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

طريقة إعطاء الترميز لمتغيرات البيانات الشخصية

1-متغير الجنس: جدول رقم (3) يبين طريقة إعطاء الترميز لمتغير الجنس

ذكر	أنثى
1	2

2-متغير العمر: جدول رقم (4) يبين طريقة إعطاء الترميز لمتغير العمر

أقل من 30 سنة	40-30	50-40	أكثر من 50 سنة
1	2	3	4

3-متغير المستوى الدراسي: جدول رقم (5) يبين طريقة إعطاء الترميز لمتغير المستوى

الدراسي

متوسط	ثانوي	جامعي	شهادات أخرى
1	2	3	4

4-متغير الخبرة المهنية: جدول رقم (6) يبين طريقة إعطاء الترميز لمتغير الخبرة المهنية

أقل من 5 سنوات	15-5	25-15	أكثر من 25 سنة
1	2	3	4

5-مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية:

تتميز عينة الدراسة الاستطلاعية بالمواصفات التالية:

الجدول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة الاستطلاعية كالتالي:

• جدول رقم (7) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	02	%20
أنثى	08	%80
المجموع	10	%100

جدول رقم (7) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس، حيث يبين أن

80 % من عينة الدراسة الاستطلاعية هم إناث و 20 % من عينة الدراسة الاستطلاعية هم

ذكور، وبالتالي فإن نسبة الإناث في الدراسة كانت أكثر من نسبة الذكور .

• جدول رقم (8) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	السن
20%	02	أقل من 30 سنة
40%	04	من 30-40
30%	03	من 40-50
10%	01	أكثر من 50 سنة
100%	10	المجموع

جدول رقم (8) يبين أن نسبة الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة 20 % ، في حين بلغت نسبة من تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة 40 %، ونسبة 30 % لمن تتراوح إعمارهم من 40 إلى 50 سنة، أما أكثر من 50 سنة فكانت نسبتهم 10 % وبهذا يصبح المجموع 100 %.

• جدول رقم (9) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى

الدراسي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
0%	0	متوسط
10%	01	ثانوي
80%	08	جامعي
10%	01	شهادات أخرى
100%	10	المجموع

جدول رقم (9) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى الدراسي حيث يبين أن هناك 0% لهم مستوى دراسي متوسط ، في حين هناك 10 % لديهم مستوى

دراسي ثانوي، أما المستوى الجامعي والذي يعتبر أكبر نسبة مئوية تقدر بـ 8 %، وأخيرا شهادات أخرى يمثلون نسبة 10 %.

• جدول رقم (10) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية المهنية

الأقدمية المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	4	40%
من 5-15 سنة	2	20%
من 15-20 سنة	3	30%
أكثر من 25 سنة	1	10%
المجموع	10	100%

جدول رقم (10) نلاحظ من خلاله أن هناك 40% من لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات، وهناك 20 % لهم أقدمية مهنية من 5 إلى 15 سنة، في حين 30% من 15 إلى 25 سنة، أما فيما يخص فئة أكثر من 25 سنة أقدمية فهم 10%.

• جدول رقم (11) يبين الصدق الظاهري لفقرات الاستبيان

الفقرات	نقيس	اقتراح تعديل صياغة الفقرة
.1	X	
.2		X
.3	X	
.4		X
.5	X	
.6	X	
.7		X



	X	.8
X		.9
X		.10
X		.11
	X	.12
	X	.13
	X	.14
	X	.15
	X	.16
	X	.17
	X	.18
	X	.19
	X	.20
	X	.21
	X	.22
	X	.23
	X	.24
	X	.25
	X	.26
	X	.27
	X	.28
	X	.29

X		.30
	X	.31
	X	.32
	X	.33
	X	.34
	X	.35
	X	.36
	X	.37
	X	.38
X		.39
X		.40
	X	.41
	X	.42
	X	.43
	x	.44

الجدول رقم (11) : من خلال الجدول نلاحظ أن هناك بعض الفقرات يرى المحكمون إعادة صياغتها، وقد مست هذه العملية الفقرات التالية: (2،4،7،9،10،11،30،39،40)

- الجدول رقم (12) يبين الصياغة الأولى والصياغة الثانية، للفقرات المقترح تعديلها للاستبيان :

رقم الفقرات	الصياغة الأولى	الصياغة الثانية المعدلة
2	يقدر مديري المباشر جهودي ومثابرتي في العمل	يقدر مديري المباشر جهودي في العمل
4	إن الترقية تتناسب مع جهدي ومؤهلتي	إن الترقية في المؤسسة تتناسب مع جهدي ومؤهلتي
7	يحرص المدير على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ قرارات خاصة بالعمل	يشرك المدير الموظفين في اتخاذ قرارات خاصة بالعمل
9	يناقش المدير مع نتائج مترتبة تلك القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفته	يناقش المدير معي القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي
10	أحصل على نسبة من الأرباح كجزء من الحوافز في المؤسسة	أحصل على نسبة من أرباح المؤسسة
11	تعتمد المؤسسة التي أعمل بها على المشاركة بالأرباح لجميع المرؤوسين والرؤساء فقط	تعتمد المؤسسة التي أعمل بها على المشاركة بالأرباح لجميع الرؤساء فقط
30	تمنح العلاوات للممتازين فقط	تمنح العلاوات بطريقة عادلة لكل الموظفين
39	من الأسباب التي تدفعني للاستمرار في عملي هو قلة فرص وبدائل العمل المتاحة الأخرى	أستمر في عملي الحالي حتى ولو عرضت علي فرص أخرى
40	أنا لا أشعر بأي واجب أخلاقي على يلزمني بالبقاء في الوظيفة التي أعمل بها حاليا	الشعور بواجبي الأخلاقي يلزمني بالبقاء في الوظيفة التي أعمل بها حاليا

الجدول رقم (12) من خلال هذا الجدول نرى أن هناك تغيير في صياغة الفقرات الأولى والثانية حيث هناك سهولة القراءة والفهم.

### 7-صدق الأداة:

قام الباحث من التأكد من صحة الاستبيان بطريقتين :

1-صدق المحكمين: للتحقق من صدق أداة الاستبيان ثم عرضها على عدد من المحكمين بلغ عددهم 4 محكمين، تم اختيارهم من أساتذة قسم علم النفس وعلوم التربية بكلية العلوم الاجتماعية لجامعة وهران، حيث طلب منهم إبداء رأيهم حول عبارات استبيان من حيث القياس (تقيس، لا تقيس)، ولقد استجبت لآراء السادة المحكمين والتوجيهات التي أبدوها، قام الباحث بإجراء بعض التعديلات التي اتفق عليها أغلب المحكمين على أداة البحث، سواء بتعديل الصياغة او حذف بعض العبارات، وبعد ذلك خرج الاستبيان في صورته شبه النهائية ليتم تطبيقه على عينة الدراسة.

### 2-قياس الثبات:

الصدق الذاتي: من خلال معامل 'ألفا كرومباخ'

• جدول رقم (13) يبين قيمة معامل الثبات 'ألفا كرومباخ'

عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات 'ألفا كرومباخ'
44	0.862

$$0,928 = \sqrt{0,862}$$

من خلال الجدول رقم (13) يبين لنا أن الثبات المتحصل عليه من خلال طريقة 'ألفا كرومباخ' كان جد مرتفع ، وبالتالي نقله ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة الأساسية.

### ثانيا: الدراسة الأساسية

انطلاقا من النتائج المتحصل عليها في الدراسة الاستطلاعية قمنا بإجراء الدراسة الأساسية للإجابة على تساؤلات البحث بالاعتماد على نفس الأداة المستعملة في الدراسة الاستطلاعية.

### 1-المجال الجغرافي :

تم إجراء الدراسة الميدانية (الأساسية) في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء بوهران (CNAS) .

### 2-المجال الزماني:

دامت الدراسة من 05 ماي 2019 إلى غاية 20 جوان 2019 .

### 3-عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة الأساسية بطريقة عشوائية شملت 50 عاملا بعدما تم تقسيم 60 استمارة استرجع الباحث 50 منها .

4-مواصفات عينة الدراسة الأساسية:

- جدول رقم (14) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	20	40%
أنثى	30	60%
المجموع	50	100%

جدول رقم (14) يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس حيث يتبين لنا

أن 60 % من عينة الدراسة هم إناث، و40% من عينة الدراسة هم ذكور

- جدول رقم (15) يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	12	24%
من 30-40	19	38%
من 40-50	12	24%
أكثر من 50 سنة	07	14%
المجموع	50	100%

جدول رقم (15) نلاحظ من خلاله أن نسبة عينة التي تراوح أعمارهم أقل من 30

سنة بـ 24 % ، في حين بلغت نسبة 38 % في العينة التي تتراوح أعمارهم من 30 إلى

40 سنة والتي تعد هي أكبر نسبة مقارنة بالفئات الأخرى، أما ما بين 40 و 50 سنة فكانت

نسبتهم 24 % مثل النسبة الأولى، وأخيرا أصغر نسبة مئوية تقدر بـ 14 % وهي لفئة

أكثر من 50 سنة .

• جدول رقم (16) يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
02%	01	متوسط
12%	06	ثانوي
78%	39	جامعي
08%	04	شهادات أخرى
100%	50	المجموع

جدول رقم (16) نلاحظ من خلال الجدول أن المستوى الدراسي المتوسط يمثل 02% و12% للذين لديهم مستوى ثانوي، أما أكبر نسبة تعود لأصحاب المستوى الجامعي لديهم 78% في حين هناك 08% لأصحاب شهادات أخرى .

• جدول رقم (17) يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الأقدمية المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية المهنية
34%	17	أقل من 5 سنوات
32%	16	من 5-15 سنة
22%	11	من 15-20 سنة
12%	06	أكثر من 25 سنة
100%	10	المجموع

جدول رقم (17) نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الأقدمية المهنية الفئة أقل من 5 سنوات تمثل نسبة 34% حيث هي أكبر نسبة، أما من 5 إلى 15 سنة من الأقدمية فتمثل نسبة 32% في حين نسبة 22% فهي لفئة ما بين 15 إلى 25 سنة، وأخيرا فئة أكثر من 25 سنة من العمل فتمثل أصغر نسبة 12% ، ومنه نستنتج أن مؤسسة الصندوق الوطني

للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء لمدينة وهران (CNAS) قد قامت السنوات الخمس الأخيرة بتوظيف عمال جدد بلغت نسبته 34% من مجموع العينة المدروسة والتي تقدر بـ 50 موظف، وبالتالي هذه المؤسسة تملك نسبة قليلة من العمال الذين لديهم خبرة مهنية مقارنة بالمؤسسات الكبرى الموجودة في القطر الوطني.

#### 5-الأدوات المستعملة في الدراسة الأساسية :

تم استخدام الاستبيان وهو أداة ووسيلة لجمع البيانات تضم عددا من الأسئلة يطلب من العامل في المؤسسة أن يجيب عليها بنفسه، ولقد اعتمد الباحث في الدراسة الأساسية على نفس الاستبيان الخاص بموضوع الحوافز والالتزام التنظيمي الذي اعتمد عليه في الدراسة الاستطلاعية.

#### 6-تطبيق أدوات البحث وتفرغ نتائجها:

بعد تطبيق الاستبيان تم تفرغ البيانات عن طريق الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بإدخال المعطيات في الحاسوب باستخدام الأسلوب الإحصائي المناسب.

#### 7-الوسائل الإحصائية :

1. التكرار، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكل هذا لحساب مواصفات العينة وتصنيفها على حسب ما تم ذكره في السابق.

2.معامل ارتباط "بيرسون" نظرا لطبيعة الفرضيات فقد استعمل الباحث معامل ارتباط 'بيرسون' لمعالجة ودراسة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة عن طريق الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)



## الفصل الخامس:

### عرض وتحليل النتائج

- عرض نتائج الفرضية الرئيسية

- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى

- عرض نتائج الفرضية الثانية

- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

1- عرض نتائج الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بين الحوافز والالتزام التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (cnas)

• الجدول رقم (18) يشير إلى قيمة معامل الارتباط "بيرسون" ومستوى الدلالة بين

متغير الحوافز والالتزام التنظيمي

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
الحوافز والالتزام التنظيمي	0.47**	0.01	دال إحصائي

الجدول رقم (18) من خلال هذا الجدول يتضح لنا أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بين الحوافز والالتزام التنظيمي .

2- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للالتزام التنظيمي يعزى إلى متغير الجنس (ذكور، إناث)

• الجدول رقم (19) يشير إلى 'اختبار ت' ومستوى الدلالة بالنسبة للالتزام التنظيمي

يعزى إلى متغير الجنس (ذكور إناث )

المتغير	الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار 'ت'	الدلالة	مستوى الدلالة
الالتزام التنظيمي	الذكور	20	85.80	13.70	2.856	دال إحصائي	0.006
	الإناث	30	74.20	14.13			

الجدول رقم (19) من خلاله يتضح لنا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.006 بالنسبة إلى الالتزام التنظيمي يعزى إلى متغير الجنس (ذكور، إناث).

### 3- عرض نتائج الفرضية الثانية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي.

- الجدول رقم (20) يشير إلى قيمة معامل ارتباط 'بيرسون' ومستوى الدلالة بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي.

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
الحوافز المادية الالتزام التنظيمي	0.29*	0.05	دال إحصائي

الجدول رقم (20) من خلال هذا الجدول يتضح لنا أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي .

### 4- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة :

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي .

- الجدول رقم (21) يوضح قيمة معامل الارتباط 'بيرسون' ومستوى الدلالة بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي .

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
الحوافز المادية الالتزام التنظيمي	0.45*	0.05	دال إحصائي

الجدول رقم (21) من خلال هذا الجدول يتضح لنا أنه توجد علاقة ارتباطية ذات

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي.

## الفصل السادس:

### مناقشة نتائج الدراسة

-مناقشة الفرضية الجزئية الأولى

-مناقشة الفرضية الجزئية الثانية

-مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة

## مناقشة الفرضية الرئيسية

انطلق الباحث من افتراض أنه يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بين الحوافز والالتزام التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بمدينة وهران (CNAS).

ولقد أسفرت النتائج المتحصل عليها عند حساب معامل الارتباط "بيرسون" أنه يساوي (0.47) هذا يؤدي إلى قبول الفرضية المطروحة وذلك باعتبار أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بين الحوافز والالتزام التنظيمي وهذا ما يوضحه الجدول رقم (18)

وبهذا يمكن أن نقول بأن الموظفين ملتزمون بمؤسستهم وذلك راجع إلى التسيير الإداري بتقديم حوافز مادية ومعنوية تعطيهم الثقة، وبالتالي هناك ارتياح نفسي ورضا وظيفي داخل المؤسسة، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة التي قام بها (عمار بن ناصر) في مدينة الوادي حول الحوافز المادية ودورها في صنع الولاء التنظيمي، على أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية وقوية بين المتغيرين .

## 1-مناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

تحصلنا على نتائج فيما يخص الجدول رقم (19) يتضح لنا أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بالنسبة للالتزام التنظيمي يعزى إلى متغير الجنس (ذكور، إناث).

حسب دراسة أجرتها (منتصر صارة) حول موضوع الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، حيث اعتمدت على عينة من كل الفئات المهنية تم اختيارهم بطريقة عشوائية، فإنه قد تبين أن عدد الذكور بلغ 26، كان المتوسط الحسابي لديهم 65.04 وينحرف عند قيمة درجة 11.89 أما بالنسبة للإناث بلغ عددهم 64، وكان المتوسط الحسابي 60.67 وينحرف عند 11.45 وبالرجوع إلى القيمة المحسوبة المقدرة بـ 1.62 وهي أصغر من 'ت'

الجدولية فإن درجة الحرية 88، وبالتالي هي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 ، مما يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في الالتزام التنظيمي لدى العمال باختلاف الجنس (ذكور، إناث) . (منتصر ، 2016)

وهنا يكمن الاختلاف في النتيجة بين الدراسة السابقة والدراسة التي قام بها الباحث فيما يخص الالتزام التنظيمي مع متغير الجنس (ذكور، إناث)، حيث تكمن دراستي على أنه هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند اختبار 'ت' والذي يقدر بـ 2.856 عند درجة حرية 47 ودالة عند مستوى 0.05 و 0.01، بما أن القيمة الجدولية هي 2.42 عند مستوى دلالة 0.05، وقيمة 'ت' المحسوبة 2.70 عند مستوى دلالة 0.01 ومنه نستنتج أن 2.70 أكبر من 2.42 وبهذا نقبل فرض البحث ونرفض الفرض الصفري .

## 2-مناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

لقد أسفرت النتائج عند حساب معامل الارتباط 'بيرسون' أنه يساوي 0.29، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (20) أدى إلى قبول فرض البحث وذلك لأنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي.

فعندما يتم تقديم المحفزات المادية مثل الأجر، المنح، الأرباح، تكون هناك نتائج إيجابية خاصة بالموظف، وعامة للمؤسسة بتقديم الطاقات الإيجابية وإنتاج أفضل يتلاءم مع رضا العامل حسب جهده المبذول ، وهذا ما يشبع حاجاته مع ارتياحه النفسي، وبالتالي يلتزم العامل بوظيفته التي هو عليها على الرغم من تلقي عروض جديدة في مؤسسات أخرى حسب منصبه الحالي أو منصب أعلى.

وحسب دراسة أجراها عبد الوهاب (1982) عنوانها 'الحوافز في المؤسسة' هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل الوظيفية المؤثرة في فاعلية الأداء وأنواع الحوافز التي فضلها الأفراد والمزايا والمشكلات التي يرونها بالحوافز التي تقدمها لهم الإدارة والتعرف

على أهم السبل لتحسين نظام الحوافز والحصول منها على النتائج المطلوبة وهي إرضاء الأفراد وزيادة الكفاءة الإنتاجية، كما توصل البحث إلى العمال الذين يحصلون على أجر يعادل مجهوداتهم والعلاوات بطريقة آلية هم أكثر أريحية، فالأجر هو الحافز الوحيد بمقدار ما يبذله من جهد في تأدية المهام، هذا ما فسرتة الدراسة أنه كلما كان الأجر مرتفعا كان الرضا مرتفعا ، فإن مجموعة العوامل الوظيفية الحيوية المتمثلة في درجة أهمية الوظيفة والراتب وفرض الترقية، المكافآت، تحقيق ارتياح نفسي ورضا وظيفي لدى الرؤساء والمرؤوسين حسب دراسة عبد الوهاب. (عبد الوهاب، 1982)

وأكدت دراسة أجراها جوادي حمزة التي تبين من خلالها أن المنح والمكافآت تؤثر في إنجاز العمل تأثيرا واضحا فيدفع العامل إلى الاجتهاد في العمل فتزداد الإنتاجية، حيث أن الحوافز المادية من أجر ومنح ومكافآت تساهم في زيادة الرضا الوظيفي، فالحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز تتميز بالسرعة وإحساس الفرد مباشرة بمجهوده. (جوادي، 2006)

### 3-مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

من خلال الجدول رقم (21) يتضح لنا أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي، وذلك عند حساب معامل الارتباط 'بيرسون' أنه يساوي 0.45، وبهذا نقول بأننا نقبل فرض البحث.

وبهذا لا يمكن أن نهمل التحفيز المعنوية بمختلف أنواعها (التقدير والاحترام، المشاركة في اتخاذ القرارات، الترقية، الإشراف، التكوين) وغيرها، حيث تعد من صلاحيات ومبادئ العامل داخل المنظمة التي يعمل بها، وهكذا نقول بأن الالتزام التنظيمي يأتي أيضا عن طريق التحفيز المعنوية حتى يشعر العامل أنه ينتمي إلى المؤسسة التي يعمل بها مع كثرة إخلاصه إلى أن يصل إلى ما يسمى بالولاء التنظيمي.



## خلاصة عامة :

تعتبر إدارة الموارد البشرية أهم مركز في المنظمة وبما أنها تقوم بعدة أشياء وبمختلف النشاطات من بينها التسيير في مختلف المصالح والأقسام حيث يتواجد هناك العامل البشري الذي يقوم بمهامه، وبهذا يجب الاستثمار في الرأسمال البشري والرأسمال الفكري للحفاظ عليه، يوجد عدة طرق ووسائل ومناهج وأدوات لا بد من استعمالها كالتحفيز عن طريق الجانب المادية من جهة، والجانب المعنوي من جهة أخرى، فالعامل لديه أهداف ومبادئ وقيم تؤدي به إلى السعي نحو الأفضل من حيث كل من الرضا الوظيفي، الارتياح النفسي، الانتماء، الالتزام والولاء التنظيمي، وكل هذا يأتي بالحوافز التي تعتبر كالقطعة النقدية لا يمكن حصرها في الجانب المادي أو الجانب المعنوي بل في كلا الجانبين من أجل أن يكون هناك مناخ تنظيمي جيد مفتوح وثقافة تنظيمية عالية يساعد على تحقيق أهداف المنظمة والفرد معا من أجل الاستمرارية .

## التوصيات والاقتراحات :

من خلال ما سبق وبناء على النتائج المتحصل عليها بعد دراسة الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي يقترح الباحث ما يلي :

- ضرورة تطبيق الحوافز وتطويرها مع التغيير
  - الاهتمام بالحوافز المعنوية بكثرة مع الحوافز المادية
  - تطبيق العدالة التنظيمية داخل المنظمة
  - دراسة متطلبات وحاجات الفرد ليتم إشباع رغباته من طرف المؤسسة
  - الاهتمام والمشاركة في التحولات والدورات في مجال الحوافز والاتصال
- يجب على المنظمة الأخذ بعين الاعتبار كافة المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على الالتزام التنظيمي

## **General summary**

Human resource management is the most important center in the organization and it is doing many things and the various activities including management in various departments and departments where there is a human factor that performs its functions, and thus must invest in human capital and intellectual capital to maintain it, there are several ways, methods, And the moral side on the other hand, the worker has goals, principles and values that lead to the pursuit of the best in terms of both job satisfaction, psychological satisfaction, belonging, commitment and organizational loyalty, all this comes with incentives It is considered as a cash piece Can not be limited to the physical aspect or the moral side, but on both sides in order to have a good regulatory environment and an open organizational culture high helps to achieve the goals of the organization and the individual together for continuity.

## **Recommendations and suggestions**

Based on the above and based on the results obtained after studying incentives and their relation to the organizational commitment, the researcher suggests the following:

- The need to apply incentives and develop them with change
- Paying attention to the moral incentives in abundance with the material incentives
- The application of organizational justice within the organization
- Study the requirements and needs of the individual to satisfy the desires of the institution
- Interest and participation in shifts and courses in the field of incentives and communication
- The organization must take into account all variables that may affect the organizational commitment

## قائمة المراجع :

### 1-المراجع باللغة العربية:

- جمال مراد (2011): تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي بشركة صوفيا بسوق أهراس، ماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة باجي مختار، عنابة.
- ابو النصر، مدحت: تنمية المهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، لدي العاملين داخل المنظمة، دار إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
- أيمن عودة (1996): تسرب الموظفين أسبابه ونتائجه والسيطرة عليه، ترجمة محمد نجيب المقطوش، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- بربر كامل (2002)، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، لبنان، المؤسسة الجامعية لدراسات والنشر والتوزيع.
- بربر، كامل: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الدار الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2007.
- برنوطي، سعاد نائف: إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- بوخمم، عبد الفتاح: تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
- حماد، إبراهيم. (2006). قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة
- حمداوي، وسيلة : إدارة الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2004.
- حنفي عبد الغفار (2002)، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة.

- خضير، حمود كاظم: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- ديسلر، جاري: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد عبد المتعال، وعبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003. 20.
- راوية حسن (2002)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مكتبة الجامعة.
- راوية، حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2004 21.
- راوية، حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- رشيد فارس مازن (2004): الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد 11 العدد 1
- الزيايدي، عادل رمضان: إدارة الموارد البشرية مكتبة عين شمس للنشر، القاهرة، 2006.
- السامرائي، مؤيد سعيد، وآخرون: إدارة الأفراد مدخل تطبيقي، مطبعة العمال المركزية، بغداد، مطبعة العمال المركزية، بغداد. 1990.
- السلمي علي (1992)، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مكتبة غريب.
- السلمي، علي: إدارة الموارد البشرية، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000.
- السواط طلق عوض الله و العتيبي سعود محمد (2000): الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، معهد الإدارة العامة، مسقط العدد 7
- شاويش مصطفى نجيب (2005)، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد (ط1)، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الطجم عبد الله عبد الغني (1996): قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديمغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد 2، العدد 1

- الظاهر، نعيم إبراهيم: تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- العامري، صالح محسن، والغالبي، طاهر محسن: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- عبد الباقي وصالح الدين محمد ، (2004)، السلوك الفعالة في المنظمات، الإبراهيمية الدار الجامعية للنشر و التوزيع .
- عبد الحسين باسم (2012) أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي.
- عبد الرزاق، رضا وآخرون: إدارة الأفراد، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد، 1987.
- عساف عبد المعطي محمد (1999)، السلوك الإداري، التنظيم في المنظمات المعاصرة، عمان، دار زهران للطباعة والنشر.
- العقيلي، عمر: إدارة القوى العاملة، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1996
- علاقي مدني عبد القادر (2007)، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، جدة، مكتبة جدة.
- غضبان، لىلى: الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009 / 2010 .
- فلمبان إيناس فؤاد نواوي (2007): الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- القاعوري، رفعت عبد الحليم: إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- القريوتي، محمد قاسم (2004)، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمة، عمان، دار الشرق للنشر والتوزيع.

- القريوتي، محمد قاسم، وزويلف، مهدي حسن: المفاهيم الحديثة في الإدارة النظريات والوظائف ط3، عمان، 1993.
- القريوتي، محمد: السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- الكلالدة، طاهر محمود: تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- اللوزي موسى (1999): التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- اللوزي، موسى: التطوير التنظيمي، أساسياته ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- ماهر أحمد (2010)، نظام الأجور والتعويضات، مصر الدار الجامعية.
- محمد بن غالب العوفي، (2005) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي رسالة إماجستر غير منشورة . كلية الدراسات العليا بجامعة نايف العربية .
- المرسي، محمد جمال الدين : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- مرعي، محمد مرعي: التحفيز المعنوي وكيفية تطبيقه في القطاع العام العربي، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004.
- مرماط، نبيلة: فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2009.
- المسدي عادل (2011) أثر ثقافة المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي مجلة الإدارة العامة (2)
- هلال، محمد عبد الغني: التفكير والتخطيط الاستراتيجي، مركز تطوير الأداء للتنمية والنشر، القاهرة، 2009.
- الهيتي خالد (1997)، أساسيات التنظيم الصناعي، عمان، دار زهران للطباعة والنشر.

- الهيتي، خالد عبد الرحيم: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2005.

- وحيدة شريات (2010)، تحفيز وطبيعة الملكية الاقتصادية الجزائرية، جامعة بومرداس، مذكرة ماجستير.

- يونس عادل (2000)، تحليل نظام الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في المنظمات الصناعية، ليبيا، بنغازي.

## 2-المراجع باللغة الأجنبية:

1. J. Aubret, P. Gilbert (2007), Psychologie de la ressource humaine, (4èédition), Paris : Presse Universitaire de France.
2. A. St-Pierre, (2009), Les types de climats éthiques et leurs impacts sur l'engagement organisationnel affectif, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en dministration des affaires, Université de Québec à Montréal.
3. M.C. Décarie, (2010), Etude de la relation entre l'engagemel organisationnel et la détresse psychologique chez les travailleurs et le travailleuses, mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maitris en relation industrielles. Université de Montréal.
4. Meyer J and Allen N (1997), "Commitment in the Workplace: Theory Research, and Application", Sage Publications. Modleime grawits :lexique des sciences sociaux; éd dalloz, 6ème edition paris, 1994, 265. - Mourice angers initiation (1996).
5. C. Vandenberghe, L'engagement des salariés dans l'entreprise : Les liens entre le modèle tridimensionnel de Mayer et Allen et le changement organisationnel par réduction de Main-D'euvre, INTERACTIONS, Vol.2,
6. Mebtoul, Mohamed : Discipline d'Usine. Productivité Et Société En Algérie. Office Des Publications Universitaires, 1986, 11.
7. Cadin.L, Guerin.F, et Piglyre.F : Gestion Des Ressources Humaines, éd Dunod,France, 2008. (2002)
8. Sekhiou. L.: Gestion Du Personnel & D'organisation, 2 éd, Paris2, 1995.

## استمارة استطلاع رأي الأساتذة المحكمين

أستاذي الفاضل، أقدم إليكم هذه الاستمارة بشأن استطلاع رأيكم في تحكيم عباراتها من أجل مذكرة التخرج التي أقوم بإعدادها للحصول على شهادة الماستر في علم النفس العمل و تسيير الموارد البشرية بعنوان : " الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي " تحت إشراف الأستاذة قدور بن عباد الهوارية" دراسة ميدانية في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي "CNAS"، شاكرًا لكم حسن تعاونكم وكل ما بذلتموه من وقت وجهد تقبلوا خالص تحياتي

أسماء الأساتذة المحكمين:

- أ بولجراف بختاوي
- أ مقدم سهيل
- أ بلعابد عبد القادر
- أ فراحي فيصل

رقم	الفقرات	تقيس	لا تقيس
1	التقدير و الاحترام : أشعر ان وجودي محل احترام في المؤسسة		
2	يقدر مديري المباشر جهودي و مثابرتي في العمل		
3	هناك علاقة احترام بين المرؤوسين و الرؤساء		
1	الترقيات : ان ترقيات تتناسب مع جهدي و مؤهلاتي		
2	ان ترقيات في المؤسسة عادلة لجميع الموظفين		
3	حصلت على الترقيات المناسبة في حياتي الوظيفية		
1	المشاركة في اتخاذ القرارات : يحرص المدير على ان يبدي كل موظف رايه قبل اتخاذ قرارات خاصة بالعمل		
2	عندما يتخذ المدير قرارا متعلق بوظيفتي فانه يناقشه معي بمنتهى الصراحة		
3	يناقش المدير مع نتائج مترتبة على تلك القرارات التي يمكن ان تؤثر على وظيفتي		
1	المشاركة بالأرباح : احصل على نسبة من الأرباح كجزء من الحوافز في المؤسسة		
2	تعتمد المؤسسة التي اعمل بها على المشاركة بالأرباح لجميع المرؤوسين و الرؤساء		



		<b>الضمانات الاجتماعية :</b>	<b>1</b>
		تعمل الادارة على تنظيم الأنشطة الاجتماعية بشكل دوري	
		هناك العديد من الأنشطة الاجتماعية داخل المؤسسة	<b>2</b>
		<b>الدافعية :</b>	<b>1</b>
		لدي رغبة في العمل بجد	
		انهي المطلوب مني حتى ولو تطلب جهدا مضاعفا	<b>2</b>
		لا مشكل في العمل بعد فترة ساعات الرسمية	<b>3</b>
		<b>الأجر :</b>	<b>1</b>
		الاجر الذي احصل عليه مقابل عملي يكفيني	
		اجري يتزايد مع بقائي في المؤسسة	<b>2</b>
		ما احصل عليه يتناسب مع ما أبدله من جهد في العمل	<b>3</b>
		اذا منحت لي مكافآت إضافية احسن من ادائي	<b>4</b>
		<b>المنح :</b>	<b>1</b>
		اعتبر منحة المردودية حافز مثير من اجل زيادة الإنتاج	
		ترتبط العلاوات بالأداء و نوعية العمل مباشرة	<b>2</b>
		تمنح العلاوات للممتازين فقط	<b>3</b>
		<b>الولاء :</b>	<b>1</b>
		لا اترك عملي حتى لو عرض علي عمل اخر بأجر اعلى	
		اشعر بالانتماء للمؤسسة	<b>2</b>
		اعمل ما استطيت لنجاح المؤسسة	<b>3</b>
		اهتم بمصير هذه المؤسسة	<b>4</b>
		مستقبلي يكون أفضل في حال مواصلة العمل هنا	<b>5</b>
		العمل هنا يشعرنني بالراحة	<b>6</b>
		حاليا لا أفكر في ترك العمل	<b>7</b>
		<b>بعد الالتزام العاطفي:</b>	<b>1</b>
		يسعدني جدا أن أكمل بقية حياتي المهنية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي	
		أشعر حقا أن مشاكل العمل في المنظمة كأنها مشكلات شخصية لي	<b>2</b>
		لا أشعر بالارتباط القوي بهذه المهنة التي أعمل بها الآن	<b>3</b>

		لا أشعر بالارتباط العاطفي الوثيق مع الوظيفة التي أعمل بها الآن	4
		أشعر في مكان عملي أنني في أسرتي الثانية	5
		<b>بعد الالتزام المستمر :</b>	
		البقاء في عملي للوقت الحالي هو شيء ضروري بالنسبة لي وليس فقط رغبة شخصية	1
		من الصعب أن أترك عملي في الوقت الحالي حتى لو أردت ذلك	2
		سيحدث ارتباك في حياتي إذا تركت عملي حالياً	3
		من الأسباب التي تدفعني للاستمرار في عملي هو قلة فرص وبدائل العمل المتاحة الأخرى	4
		<b>بعد الالتزام الأخلاقي:</b>	
		أنا لا أشعر بأي واجب أخلاقي علي يلزمني بالبقاء في الوظيفة التي أعمل بها حالياً	1
		أشعر أنه ليس من العدل أو الصواب أن أترك المنظمة الآن حتى لو كان ذلك أفضل لي	2
		سوف أشعر بالذنب إذا تركت الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي	3
		هذه الوظيفة تستحق إخلاصي وولائي	4
		التزامي وواجبي الأخلاقي اتجاه زملائي في العمل هو الذي يدفعني للبقاء في المنظمة	5

## استبيان

يشرفني أن أضع بين يديك هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لغرض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة لمذكرة التخرج التي أقوم بإعدادها للحصول على شهادة الماجستير في علم النفس العمل و تسيير الموارد البشرية بعنوان : " الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "

أرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة على الفقرات الواردة بكل موضوعية بعد قراءتها بتمعن ثم وضع علامة (x) أمام المكان المناسب و إحاطتها بالجدية و الاهتمام بالمصداقية.

مع العلم بأن كل هذه الإجابات ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط .

شاكرا لكم حسن تعاونكم و كل ما بذلتموه من وقت وجهد تقبلوا خالص تحياتي .

( الرجاء وضع x أمام الخيار المناسب مع حضرتكم )

### بيانات الشخصية:

الجنس :  ذكر  أنثى

العمر :  أقل من 30 سنة  من 30-40  من 40-50  أكثر من 50 سنة

### المستوى الدراسي :

متوسط  ثانوي  جامعي

شهادات أخرى

### الخبرة المهنية :

أقل من 5 سنوات  من 5-15 سنة  من 15-25  أكثر من 25

رقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	أشعر ان وجودي محل احترام					
2.	يقدر مديري المباشر جهودي في العمل					
3.	هناك علاقة احترام بين المرؤوسين و الرؤساء					
4.	ان الترقية في المؤسسة تتناسب مع جهدي و مؤهلاتي					
5.	ان الترقية في المؤسسة عادلة لجميع الموظفين					
6.	حصلت على الترقية المناسبة في حياتي الوظيفية					
7.	يشرك المدير الموظفين في اتخاذ قرارات خاصة بالعمل					
8.	عندما يتخذ المدير قرارا متعلق بوظيفتي فانه يناقشه معي بمنتهى الصراحة					
9.	يناقش المدير معي القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي					
10.	احصل على نسبة من أرباح المؤسسة					
11.	تعتمد المؤسسة التي اعمل بها على المشاركة بالأرباح لجميع الرؤساء فقط					
12.	تعلم الادارة على تنظيم الأنشطة الاجتماعية بشكل دوري					
13.	هناك العديد من الأنشطة الاجتماعية داخل المؤسسة					
14.	لدي رغبة في العمل بجد					
15.	انهي المطلوب مني حتى ولو تطلب جهدا مضاعفا					
16.	لا مشكل في العمل بعد فترة ساعات الرسمية					
17.	لا اترك عملي حتى لو عرض علي عمل لأجر اعلى					
18.	اشعر بالانتماء للمؤسسة					
19.	اعمل ما استطيع لنجاح المؤسسة					
20.	اهتم بمصير هذه المؤسسة					
21.	مستقبلي يكون أفضل في حال مواصلة العمل هنا					
22.	العمل هنا يشعرنني بالراحة					
23.	حاليا لا أفكر في ترك العمل					
24.	الاجر الذي احصل عليه مقابل عملي يكفيني					
25.	اجري يتزايد مع بقائي في المؤسسة					

					26. ما احصل عليه يتناسب مع ما أبذله من جهد في العمل
					27. اذا منحت لي مكافآت إضافية احسن من ادائي
					28. اعتبر منحة المردودية حافز مادي مثير من اجل زيادة الإنتاج
					29. ترتبط العلاوات بالأداء و نوعية العمل مباشرة
					30. تمنح العلاوات بطريقة عادلة لكل الموظفين
					31. يسعدني جدا أن أكمل بقية حياتي المهنية في المؤسسة
					32. أشعر حقا أن مشاكل العمل في المنظمة كأنها مشكلات شخصية لي
					33. أشعر بالارتباط القوي بهذه المهنة التي أعمل بها الآن
					34. أشعر بالارتباط العاطفي الوثيق مع الوظيفة التي أعمل بها الآن
					35. أشعر في مكان عملي أنني في أسرتي الثانية
					36. البقاء في عملي للوقت الحالي هو شيء ضروري بالنسبة لي وليس فقط رغبة شخصية
					37. من الصعب أن أترك عملي في الوقت الحالي حتى لو أردت ذلك
					38. سيحدث ارتباك في حياتي إذا تركت عملي الحالي
					39. أستمر في عملي الحالي حتى ولو عرضت علي فرص أخرى
					40. شعور بواجبي الأخلاقي يلزمني بالبقاء في الوظيفة التي أعمل بها حاليا
					41. أشعر أنه ليس من العدل أو الصواب أن أترك المنظمة الآن حتى لو كان ذلك أفضل لي
					42. سوف أشعر بالذنب إذا تركت المؤسسة
					43. هذه الوظيفة تستحق إخلاصي وولائي
					44. التزامي وواجبي الأخلاقي اتجاه زملائي في العمل هو الذي يدفعني للبقاء في المنظمة

## الهيكل التنظيمي الخاص بالأقسام التي تخضع للتكوين

