



جامعة وهران 2 محمد بن أحمد  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم النفس و الارطفونيا



مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم النفس عمل وتنظيم  
تخصص تسيير الموارد البشرية

**نظام الحوافز وعلاقته بالالتزام التنظيمي**  
لدى موظفي المعهد الوطني للاتصالات و تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال  
" عبد الحفيظ بوصوف " وهران

من إعداد لطلابين:

بلحاج بخدة جيلالي  
زواوي قدور

أعضاء لجنة المناقشة:

أ.بن طاهر طاهر جامعة وهران -2- رئيسا  
د.حمري صارة جامعة وهران -2- مشرفة ومقررة  
د.زربي أحلام جامعة وهران -2- ممتحنة

السنة الجامعية: 2022/2021

## الشكر:

”الحمد لله الذي أثار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب

ووفقنا إلى انجاز هذا العمل”

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل

وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات ، ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة **حمري صارة** التي لم

تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذه الدراسة.

ولا يفوتنا أن نشكر كل موظفي المعهد الوطني للاتصالات و التكنولوجيات الإعلام

والاتصال(عبد الحفيظ بوصوف-وهران)

## الإهداء

اللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك

والصلاة والسلام على اشرف خلق الله سيدنا محمد المختار

إلى الوالدين الكريمين أطال الله عمرهما اهدي ثمرة عملي المتواضع

إلى الزوجة الغالية ام يونس

إلى أخي و أخواتي

إلى كل الأصدقاء و الأحباب

بلحاج بخدة جيلالي

## الإهداء

الحمد لله الذي وفقني لهذا ولم أكن لأصل إليه لولا فضل الله علي أما بعد

اهدي ثمرة جهدي وعملي المتواضع الى والدين الكريمين

والى إخوتي وأخواتي

كل من له الفضل بعد الله عزوجل في تعليمي ولو حرفا واحدا خلال مسيرتي الدراسية كلها

زواوي قدور

## الملخص

تهدف هذه الدراسة الحالية إلى تقصي العلاقة بين نظام الحوافز و الالتزام التنظيمي لدى موظفي المعهد الوطني للاتصالات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال "عبد الحفيظ بوصوف" بوهران ، و بحث الفروق بين الجنسين في متغيرات الدراسة

اشتملت عينة الدراسة على (60) موظف من موظف المعهد بالواقع (18)ذكور و (39) إناث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وعلى الاستبيان كأداة لجمع البيانات و المعطيات ، و بعد المعالجة الإحصائية للبيانات بواسطة البرنامج الإحصائي في العلوم الاجتماعية الاصدار 20 (spss,20) كانت النتائج كما يلي :

1-توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين نظام الحوافز بأبعاده و الالتزام التنظيمي لدى موظفي المعهد الوطني للاتصالات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بوهران

2-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نظام الحوافز تعزى لمتغير الجنس لدى موظفي المعهد الوطني للاتصالات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بوهران

3-لا توجد فروق دالة إحصائيا في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لدى موظفي المعهد الوطني للاتصالات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بوهران

# Summary

This study aims to investigate the relationship between the incentive system and organizational commitment among the employees of the National Institute of Communications and Information and Communication Technologies Abdelhafid Boussouf "Oran, and to examine the differences between the sexes in the variables of the study. The study sample included (60) employees of the institute, (21) males and (39) females. The study relied on the descriptive approach and the questionnaire as a tool for data and data collection, and after the statistical treatment of the data by the statistical program in the social sciences, version (20) (spss).

The results were as follows:

- 1- The incentive system with its dimensions has a role in achieving organizational commitment among the employees of the National Institute of Communications and Information and Communication Technologies in Oran.
- 2- There are no statistically significant differences in the incentives system due to the gender variable among the employees of the National Institute of Communications and Information and Communication Technologies in Oran.
- 3- There are no statistically significant differences in organizational commitment due to the gender variable among the employees of the National Institute of Communications and Information and Communication Technologies in Oran.

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الشكر
ب-ج	الإهداء
د	ملخص
هـ	مقدمة
<b>الجانب النظري: الفصل التمهيدي</b>	
06	1. الإشكالية البحث
08	2. الفرضيات البحث
08	3. أهمية البحث
08	4. أهداف البحث
08	5. دواعي اختيار الموضوع
09	6. تحديد مصطلحات الدراسة
10	7. الدراسات السابقة
<b>الفصل الأول نظام الحوافز</b>	
19	تمهيد
19	1. تعريف الحوافز
20	2. أهمية الحوافز
21	3. أنواع الحوافز
29	4. المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز
30	5. دور النظام الحوافز في المنظمات
31	6. شروط نجاح الحوافز
32	7. العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز
33	خلاصة

<b>الفصل الثاني الالتزام التنظيمي</b>	
36	تمهيد
36	1. تعريف الالتزام التنظيمي
37	2. أهمية الالتزام التنظيمي
37	3. العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
39	4. أبعاد الالتزام التنظيمي
40	5. مراحل الالتزام التنظيمي
41	6. الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي
43	7. العلاقة بين الحوافز و الالتزام التنظيمي
44	خلاصة
<b>الجانب الميداني</b>	
<b>الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية</b>	
48	تمهيد
48	1-الدراسة الاستطلاعية
48	1-أهداف الدراسة
49	2.تحديد مجال الدراسة الاستطلاعية.
53	3. خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية
54	4. أدوات الدراسة الاستطلاعية
55	5. الخصائص السيكومترية الأدوات الدراسة
63	II-الدراسة الأساسية
63	1-المجال الزمني و المكاني للدراسة
63	2-منهج الدراسة
64	3. عينة الدراسة الأساسية وخصائصها
68	4. أساليب المعالجة الإحصائية
69	III.عرض ومناقشة نتائج الدراسة



69	1. عرض النتائج
72	2. مناقشة النتائج
77	خاتمة
79	اقتراحات وتوصيات
81	قائمة المراجع
84	الملاحق

## فهرس الجداول

53	جدول رقم(01)يبين توزيع عينة حسب الجنس
56	الجدول رقم (02) يوضح التعديل المقدم من المحكمين لبعض بنود مقياس نظام الحوافز
57	الجدول رقم(03) يوضح الصدق التمييز (صدق المقارنة الطرفية) لأداة نظام الحوافز
59	الجدول رقم(04) يوضح الثبات بطريقة الأنساق الداخلي عن طريق حساب الفاكرونباخ للنظام الحوافز
60	الجدول رقم (05) يوضح التعديل المقدم من المحكمين لفحص بند مقياس الالتزام التنظيمي
61	الجدول رقم(06) يوضح الصدق التمييز (صدق المقارنة الطرفية) لمقياس الالتزام التنظيمي
62	الجدول رقم(07) يوضح الثبات بطريقة الأنساق الداخلي عن طريق حساب الفاكرونباخ لمقياس الالتزام التنظيمي
64	جدول رقم(08)يبين توزيع عينة حسب الجنس
64	جدول رقم(09)يبين توزيع عينة حسب العمر
65	جدول رقم(10)يبين توزيع عينة حسب المؤهل العلمي
66	جدول رقم(11)يبين توزيع عينة حسب سنوات الخبرة
67	جدول رقم(12)يبين توزيع عينة حسب الحالة الاجتماعية
67	جدول رقم(13)يبين توزيع عينة حسب الأجر
68	جدول رقم(14)يبين توزيع عينة حسب منصب المشغول
69	جدول رقم(15)نتائج معامل الارتباط بين نظام الحوافز و الالتزام التنظيمي
71	جدول رقم(16) قيم معامل الارتباط بين درجات الموظفين على مقياس نظام الحوافز بأبعاده ودرجاتهم على مقياس الالتزام التنظيمي
72	جدول رقم (17): قيم اختبار(ت) توضح دلالة الفروق بين الجنسين في درجات الموظفين على مقياس نظام الحوافز وأبعاده الثلاثة.

المقدمة

يعتبر العنصر البشري أهم موارد المؤسسة وأثنها الذي يحقق لها تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى في بيئة تتسم حاليا بشدة المنافسة والتغيير السريع والمستمر وهذا ما يدفع بأي مؤسسة إلى الاهتمام بهذا المورد لأنه مصدر إبداع و تطور واستمرار المؤسسة من خلال إيجاد توافق بين الأهداف وتطلعات أفرادها من جهة واشتراكهم بأفكارهم واقتراحاتهم في الإدارة عن طريق مساهمتهم في وضع الأهداف واتخاذ القرارات من جهة أخرى مما يحفزهم على بدل المزيد من الجهود في العمل و تحسين أدائهم من خلال ما تم توفيره من حوافز مختلفة مادية ومعنوية لإشباع حاجاتهم ورغباتهم وضمان بيئة عمل ملائمة تشجعهم على التطوير من مهارتهم وتحسين من إنتاجيتهم والرفع من روحهم المعنوية. ونظرا لأهمية الحوافز في توجيه سلوكيات الأفراد و ارتباطها الوثيق بدوافعهم وقوة تأثيرها الكبير على أدائهم فلا بد أن تحظى بالاهتمام والتركيز اللازم وذلك بوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير الإيجابي على الأفراد بشكل يزيد من ولائهم لمؤسستهم ورضاهم واستقرارهم في حياتهم الاجتماعية والمهنية. فالتعامل مع مختلف الحوافز الممنوحة والمقدمة للأفراد قد يؤدي إلى انتهاج أنماط سلوكية غير صحيحة مما يحتم على إدارة المؤسسة إضاعة كثير من الوقت والجهد .

ومن زاوية أخرى ، لاقى الالتزام التنظيمي اهتمام كبير لأنه يعتبر عنصرا مهما في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإبداع والثقة بين المؤسسة وإدارتها كما يسهم الالتزام في تطوير قدرات المؤسسة على البقاء و النمو المتواصل ، وكل ذلك يزيد من شعور الأفراد العاملين بأهمية الوقت الذي يقضونه في المؤسسة .

ان العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها لا بد أن تكون أخذ و عطاء و لا بد من البذل المتبادل بين الطرفين فحينما تقدم المؤسسة للعمالين لابد أن يقدم العاملين للالتزام التنظيمي كذاك حينما ترضى المؤسسة عن أداء العاملين و قبل أن تقطف ثمار العطاء

والجهد عليها أن تسارع بما يجعل العاملين يشعرون بالراحة النفسية و يحسون بثمرة جهودهم من خلال التطور الذي يحدث في حياتهم العملية و وضعهم الوظيفي و المعيشي بشكل عام و بالتالي هو رهان و ضمان استمرارية العطاء وديمومة الالتزام لدى الطرفين.

وتجدر الإشارة إلى أن الالتزام التنظيمي يتأثر بالعديد من العوامل الخارجية والداخلية في المؤسسة كظروف سوق العمل و فرص الاختيار والأجور وجماعة العمل والاهتمام بالعاملين وكذلك يتأثر بخصائص الفرد الاجتماعية وخصائص الوظيفة والتنظيم. كونه يعكس السلوك الذي يقوم به الفرد أو مجموعة من الأفراد لإنجاز مهام معينة من اجل تحقيق أهداف مسطرة سلفا. من هذا المنطلق و للتفصيل في هذا الموضوع قسمت هذه الدراسة إلى أربع فصول جاءت كما يلي:

**الفصل الأول:** يحتوي على تحديد الإشكالية و فرضيتها و دواعي اختيار الموضوع وأهمية الدراسة و الأهداف التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها و تعاريف الإجرائية لمقاييس الدراسة و الدراسات السابقة

**الفصل الثاني:** يتمثل في الإطار النظري للدراسة فيما يخص المقياس الحوافز الذي تطرقنا فيه إلى تعريفه ،أهميته ،أنواعه المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز ،دور نظام الحوافز في المنظمات ، شروط نجاح الحوافز ، العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز ، خلاصة الفصل

**الفصل الثالث :** تحدثنا فيه عن المقياس الالتزام التنظيمي تطرقنا فيه إلى تعريفه ، أهميته ،العوامل المؤثرة فيه أبعاد الالتزام التنظيمي ، مراحلها ، الآثار المترتبة عنه ،العلاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي ،خلاصة الفصل.

**الفصل الرابع:** فيتمثل في الجانب الميداني و تضمن الدراسة الاستطلاعية والتي شملت على مجال الدراسة وخصائص عينة الدراسة ثم أدوات المستعملة ، الخصائص السيكومترية للأداة و بعدها تطرقنا إلى الدراسة الأساسية و شملت على منهج دراسة وعينة الدراسة

الأساسية و خصائصها و الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وأخيرا انتقلنا إلى عرض نتائج الدراسة تم مناقشة نتائج الدراسة ، الخاتمة ثم الخروج بجملة من توصيات و اقتراحات

الجانب النظري

## الفصل التمهيدي الإطار المنهجي للدراسة

1- إشكالية الدراسة

2-فرضيات الدراسة

3-أهمية الدراسة

4-أهداف الدراسة

5-دواعي اختيار الموضوع

6-تحديد مصطلحات الدراسة

7- الدراسات السابقة



1-الإشكالية

تعد المؤسسة هيكل تنظيمي يقوم على مجموعة من الهياكل والتجهيزات إضافة إلى مجموعة من الأفراد الذين يمارسون وظائف مختلفة حسب الخبرة المهنية أو المؤهلات العلمية ضمن جملة من القواعد والقوانين التي تساهم في تكوين ثقافة مشتركة بين العمال حيث أن سلوك العامل داخل المؤسسة يتطور وفق لعدة عوامل متداخلة و التي تترك له اثر يؤدي به إلى رضا أو عدم الرضا الأمر الذي يلعب دورا مهما في تطور المؤسسة أو فشلها. ومن هنا أصبح الاهتمام بالموارد البشري أسلوب حديثا تعتمد عليه الإدارة العلمية حيث أنها تحاول بشتى الوسائل والطرق الممكنة حث العامل على بذل أقصى جهد له من اجل تحقيق أهدافها أو الالتزام بها من خلال إشباع رغباته المادية والمعنوية التي تؤثر على سلوكه داخل المؤسسة من خلال إتباع نظام معين من الحوافز.

يلعب نظام الحوافز دورا هاما في إثارة سلوك العامل ، وإذا كانت مساعي المنظمة مبنية على دفع العاملين نحو زيادة الإنتاجية وتطور مستوى الأداء فعليها أن تفكر في نوعية الحوافز التي تتناسب مع دوافعهم وتشبع رغباتهم ، كونها تعد من أساسيات ضمان تحقيق الأهداف على جميع المستويات سواء في المؤسسات الخاصة أو العمومية. وفي هذا الصدد ، قد تلجأ المنظمات إلى الحوافز مادية كالمكافآت المالية وزيادة الأجور والعلاوات وغيرها ، كما قد تلجأ إلى الحوافز معنوية كمكافآت التقدير والتشجيع ، لذا فان أي المؤسسة ملزمة بإتباع الأساليب الحديثة القائمة على العناية البالغة بالعنصر البشري الذي يعتبر ثروة حقيقية وينعكس على اندماج المورد بالمؤسسة واهتمامه بالاستمرارية والالتزام بها حيث تعتبر الأساليب المحفزة للمورد البشري من الاستراتيجيات الحديثة التي تبنتها المؤسسات لتطوير طاقتها وتحقيق أهدافها والمحافظة على مشاريعها ، ودعم الانتماء للعاملين بها .

والحقيقة أن مبدأ الانتماء للمؤسسة يتخذ صوراً وأشكالاً عديدة ويقدم مؤشرات كثيرة لبلوغه لعل أهمها ما تعلق بموضوع الالتزام التنظيمي والذي من شأنه أن يعكس جانبا من البعد النفسي لمسار علاقة العامل بمؤسسته .

فموضوع الالتزام التنظيمي سيضل دائما مفتاح أساسيا ومهما في تحديد توافق العمال في منظماتهم فإذا كان هناك الالتزام نحو العمل سيكون هناك استجابة لتكريس الجهود و المساعي وراء انجاز المهام و تقبل قيم و أهداف المنظمة و الإيمان بها كما أن الالتزام التنظيمي أضى مطلب أساسيا لتحقيق الفعالية في الأداء لأنه يعتبر عن الميزة التنافسية بين المؤسسات من اجل التفوق و البقاء و مؤشر دال على نجاح المنظمات.

و حسب دراسة قام بها محيا (2014) في والتي كان هدفها معرفة العلاقة بين الحوافز المادية و المعنوية و الالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك التجارية بمدينة الرياض، إضافة إلى معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين في محاور الدراسة وفقا لمتغيراتهم الشخصية و الوظيفية. حيث بلغت عينة الدراسة 357 ذكور وإناث طبق عليهم استبيان معد من قبل الباحث مكون من ثلاثة أجزاء، . جزء خاص بالخصائص الشخصية وجزء خاص بمحور الحوافز المادية والمعنوية وجزء خاص بمحور الالتزام التنظيمي. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين الحوافز المادية والمعنوية والالتزام التنظيمي للعاملين.

ومما سبق، سيتسنى لنا طرح الإشكال التالي هل توجد علاقة ارتباطيه بين النظام الحوافز والالتزام التنظيمي لدى الموظفين؟

وبناء على ما تم ذكره سابقا يمكن طرح التساؤل التالي هل توجد علاقة ارتباطيه بين النظام الحوافز والالتزام التنظيمي لدى الموظفي المعهد الوطني للاتصالات و تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال "عبد الحفيظ بوصوف" بوهران ؟

## 2-فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي لدى الموظفين المعهد الوطني للاتصالات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بوهران .
- توجد فروق دالة إحصائيا في نظام الحوافز بأبعاده تعزى لمتغير الجنس لدى الموظفين بالمعهد
- توجد فروق دالة إحصائيا في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لدى الموظفين بالمعهد

## 3-أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في الدور الكبير لنظام الحوافز في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظفين في معهد الاتصالات .
- أهمية نظام الحوافز المقدمة للموظفين الإداريين في كونها تشعره بالالتزام للمعهد وتجبره على تمسك به
- إظهار واقع هذه الحوافز لتحسين صورة المنظمة واستقطاب لأحسن الكفاءات الممكنة كما تبرز أهمية هذا الموضوع في الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر أساس نجاح المؤسسة

## 4-أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة الحالية لوصول إلى أهداف التالية :
- الربط بين الأسس النظرية و بين الواقع العملي .
- إثبات أن نظام الحوافز له دور فعال في الالتزام التنظيمي داخل المعهد
- التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في المعهد و طريقة تطبيقها على الإداريين

## 5-دواعي اختيار الموضوع:

- التعرف على أنواع الحوافز و علاقتها بالالتزام التنظيمي باعتباره موضع جدير بالدراسة.

- تحسس مدى إدراك العاملين لأهمية الالتزام في المعهد للاتصالات
  - محاولة تقديم بحث أكاديمي يتلاءم مع التخصص الذي زاولناه في دارستا
  - اهتمامي الخاص بدراسة وبحث كل من متغيري نظام الحوافز والالتزام التنظيمي
- 6-تحديد مصطلحات الدراسة:**

إن المعالجة العلمية لأي موضوع تتطلب بالضرورة الوقوف على أهم المصطلحات والمفاهيم العلمية ذات الصلة الوثيقة به و سنحاول هنا تقديم لمحة موجزة عن بعض المفاهيم التي تشكل موضوع بحثنا و من بينها نجد .

**التحفيز:** هو عملية تنشيط الموظفين بطرق ايجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج و تحسين الأداء

**الحوافز** هي مجموعة العوامل و الإمكانيات المتاحة في المحيط الخارجي للإنسان و التي تعمل على إثارة القوى الداخلية للفرد و تحدث تغيير في نمط سلوكه و تصرفاته عن طريق إشباع احتياجات الإنسانية و الاجتماعية و المادية

**من هنا تعرف الحوافز المادية إجرائيا:** على انه مجموعة الإجراءات المتمثلة بزيادة الراتب السنوي و الزيادة الاستثنائية على الراتب و المكافآت و بدل تنقلات و بدل سكن و ما إلى ذلك

**كما تعرف الحوافز المعنوية إجرائيا:** على انه مجموعة الإجراءات المتمثلة بترقية استثنائية و بطاقة شكر و تفويض سلطات ، وإكمال دراسات عليا ، و هدايا تذكارية و ما إلى ذلك.

**أما الحوافز الاجتماعية فقد تم تعريفه إجرائيا:** على انه مجموعة الإجراءات المتمثلة بوجود أمكنة خاصة لاستخدام أوقات الاستراحة ، و توفير سكن خاص و ملائم ، و توفير خدمات طبية و ما إلى ذلك

**الالتزام التنظيمي:** هو درجة تطابق أهداف الفرد مع أهداف منظمته وسياستها و ارتباطه بها و هو يمثل اعتقادا قويا وقبولا من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمتها و رغبة في بدل

أكثر عطاء ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها ورغبة قوية في الاستمرار في عضوية المنظمة أو المعهد الذي ينتمي إليه

## 7- الدراسات السابقة :

### 1-الدراسات السابقة الخاصة بنظام الحوافز

دراسة (البكري،1990)عنوانها درجة إدراك مديري المدارس الحكومية و مديراتها للحوافز المقدمة لهم ، و اثر ذلك على ولائهم التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة هل هناك علاقة بين تقديرات مديري المدارس الحكومية ومديراتها للحوافز المقدمة لهم و مستوى الولاء التنظيمي لديهم ، وهل هناك فروق في تقديرات مديري المدارس الحكومية و مديراتها للحوافز المادية و المعنوية ، و لمستوى الولاء التنظيمي لديهم تعزى لاختلاف المتغيرات التالية ( المؤهل العلمي و سنوات الخبرة و الجنس) و استخدمت الباحث في هذه الدراسة أداة الاستبيان و لقد وزعت على ( 219 ). وكانت نتائج الدراسة كالتالي :

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة للحوافز المادية والمعنوية لمستوى الولاء التنظيمي تعزى لاختلاف متغيرات المؤهل العلمي و سنوات الخدمة  
-عدم وجود فروق في متوسطات تقديرات أفراد العينة للحوافز المادية و المعنوية ولمستوى الولاء التنظيمي لاختلاف متغير الجنس .

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي . وتقديرات أفراد العينة للحوافز المادية والمعنوية.

دراسة نهى عطايا (2016) بعنوان الحوافز و علاقتها بالولاء التنظيمي و الأداء المهني لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق  
كان هدف هذه الدراسة هو التعرف على مستوى السلم التراتبي لنظام الحوافز و المستوى الولاء التنظيمي و مستوى الأداء المهني لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية

واستعملت الباحثة في هذه الدراسة أداة الاستبيان و وزعته على (2024) عامل وعاملة في شركة الاتصالات الخلية وكانت النتائج الدراسة كالاتي :

-توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين درجات أفراد العينة البحث على مقياس الحوافز و درجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي

-توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين درجات أفراد العينة البحث على مقياس الحوافز و درجاتهم على مقياس بطاقة الأداء التنظيمي

-لا توجد فروق دالة إحصائيا نحو مقياس الحوافز تعزي لمتغير الجنس

## 2-الدراسات السابقة الخاصة بالالتزام التنظيمي

دراسة كل من د.موسى احمد خير الدين و د.محمود احمد النجار (2010)بعنوان اثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية. وكان هدف الدراسة التحقق من اثر عناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي و الثقافة التنظيمية )على الالتزام التنظيمي و استخدم الباحثان في هذه الدراسة أداة الاستبيان حيث وزعت على (291) موظف وكانت النتائج هذه الدراسة كالاتي :

-وجود اثر ذو دلالة إحصائية لعناصر البيئة الداخلية(الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي حسب المتغيرات الشخصية(الجنس ، العمر ، المستوى العلمي ، الخبرة )

-دراسة نجدي حبشة و رأفت باخوم(2004) بعنوان المناخ التنظيمي المدرسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي و الرضا عن العمل لدى معلمي مدارس مينا. مصر

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التباين بين المعلمين و المعلمات في متغيرات الدراسة كالجنس و المرحلة التعليمية و الخبرة في مجال التدريس.و توصلت النتائج الدراسة إلى :

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغيرات الدراسة تبعا لمتغير الخبرة في مجال التدريس .

-لا توجد فروق بين الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي لتعزيز متغير الجنس  
دراسة المطيري ( 2005) بعنوان مهارات القائد في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن حيث هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى امتلاك القائد الأمني لمهارة التحفيز العاملين و كذلك معرفة مدى استخدام القائد الأمني للحوافز المادية و المعنوية كمكافأة العاملين ، إضافة لمعرفة مدى استخدام القائد الأمني للحوافز بغرض رفع مستوى الأداء ، و ما هي أكثر الحوافز التي يستخدمها القائد الأمني كمكافأة العاملين  
ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:  
-امتلاك القائد الأمني المهارة المتوسطة لتحفيز .

-الاستخدام المتوسط للقائد الأمني للحوافز المادية والمعنوية كمكافأة العاملين .  
-التأثير القوي لاستخدام للقائد الأمني للحوافز في رفع مستوى أداء العاملين .  
-أكثر الحوافز استخداما بالترتيب علاوة دورية ،وعلاوة فنية ،وثناء شفوي ،وبدل انتداب ، وشهادات شكر ،وترقيات ،وبدل ترحيل .

-اعتماد القائد الأمني في تقويم العاملين على معايير جيدة لتحفيزهم وكان منهم :الإخلاص في العمل وإتقان العمل والانضباط و الطاعة ، ودرجة الانسجام مع زملاء في العمل .

### 3-الدراسات السابقة الخاصة بمتغيري نظام الحوافز و الالتزام التنظيمي

دراسة مراد (2014)عنوانها تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي شركة صوفية سوق أهراس (LASA) - انموذجا .

هدفت هذه الدراسة إلى كشف عن أهمية الحوافز و مقدار أسهامها في رفع روح الولاء للعاملين و في تحقيق أهداف المؤسسة حيث بلغت العينة (86) عاملا في شركة صوفية سوق أهراس

ولقد استخدمت أدوات الدراسة الملاحظة كما جرت بعض المقابلات المفتوحة مع بعض المبحوثين إضافة إلى الاستبيان و قد قسم إلى قسمين القسم الأول خاص بالتحفيز و القسم الثاني خاص بالولاء التنظيمي

و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- ان العمال غير راضيين عن السياسة التحفيزية المتبعة على نحو عام و هذا يتضح من مؤشرات التحفيز خاصة المكافآت حيث يراها العمال أنها غير مشجعة أما نظام الترقية المعتمد من المؤسسة فهو غير جيد و لا يرضى طموحات العمال كما تقدم المؤسسة تدريباً واحداً فقط وهو تدريب التأهيل للعمل أما المشاركة في تحديد الأهداف فالإدارة لا تسمح بذلك كما لا تقدم الإدارة خدمات اجتماعية بشكل كاف و لا توفر الأمن الصناعي . و ظروف العمل سيئة أما فيما يخص نوع القيادة و نمط الاتصال فهما جيدان عموماً .

**دراسة الغماري وآخرون (2015)** بعنوان عملية التحفيز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية . الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة - الجامعة الإسلامية . غزة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على عملية التحفيز و علاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مؤسسة الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة دراسة ميدانية و التعرف على إدراك الموظفين فيها لمفاهيم التحفيز و الالتزام التنظيمي و المساهمة في تغيير واقع من خلال زيادة فاعلية وكفاءة مؤسسة الشرطة .

وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي . حيث اشتمل مجتمع الدراسة على جميع الموظفين العاملين في مراكز و إدارات الشرطة بقطاع غزة على اختلاف مسمياتها . ولكبر حجم مجتمع الدراسة الذي بلغ (813) شرطياً وضابطاً شرطة ثم اختيار عينة طبقية عشوائية لتمثيله .

أهم نتائج الدراسة :



- فيما يتعلق بفعالية نظام الحوافز أظهرت الدراسة نسبة موافقة الأفراد العينة حول فاعلية نظام الحوافز لجميع الفترات بلغت 47.8 % وهذه نسبة قليلة .
  - فيما يتعلق بالشعور بالالتزام التنظيمي أظهرت الدراسة نسبة موافقة الأفراد العينة على جميع فترات الالتزام التنظيمي بلغت 60% وهذه نسبة متوسطة.
  - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز و الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية . وقد تبين وجود فروق بين إجابات المبحوثين تعزي إلى رتبة السامية فما فوق.
  - ومن اهم التوصيات الموجهة الى قيادة الشرطة العمل الحثيث على تنمية الالتزام التنظيمي الذاتي لأفراد العاملين بجهاز الشرطة مع عدم إغفال الحوافز المادية و المعنوية لهم .
- دراسة بن حباس(2015) بعنوان دور الحوافز المادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين دراسة ميدانية في وكالة موبيليس بالمسيلة وبوسعادة ،علوم التسيير العمومي ،جامعة محمد بوضياف المسيلة
- تهدف الدراسة الى التعرف على الحوافز المادية و علاقتها بالالتزام التنظيمي في الوكالتين محل الدراسة . ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الإحصائي التحليلي ، و اقتصرت الدراسة على عينة عشوائية من موظفي الوكالات التجارية لموبيليس المتواجدة بالمسيلة و بوسعادة ، و يتكون مجتمع الدراسة من 21 موظفا مقسمة الى 12 موظف بوكالة المسيلة و 9 موظف بوكالة بوسعادة ،
- و تم توزيع الاستبيان على العينة السابق ذكرها ، استرجع منها 15 استبانة من أصل 21 استبانة ، ويتم قياس اتجاهات العاملين بالاعتماد على طريقة ”ليكرت الخماسي ” ، تم الاستعانة ببرنامج Spss وأظهرت نتائج الدراسة الميدانية :

- وجود علاقة طردية موجبة قوية بين الحوافز المادية و الالتزام التنظيمي في وكالتي موبيليس التجارية بكل من المسيلة وبوسعادة ، حيث كلما زادت الحوافز المادية زاد الالتزام التنظيمي لإفراد عينة الدراسة .
  - أن المؤسسة موبيليس الجزائر تقدم حوافز مادية لموظفيها بالوكالتين فرغم النقائص إلا أن الموظفين راضيين عنه و عن العمل فيها ، و هو ما يبذل على التزامهم التنظيمي لهذه المؤسسة .
- دراسة محيا (2014)السعودية عنوانها الحوافز المادية و المعنوية و علاقتها بالالتزام التنظيمي لدي العاملين و العاملات في البنوك التجارية بمدينة الرياض.
- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية و الالتزام التنظيمي للعاملين والعاملات في البنوك التجارية و أيضا معرفة آدا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين في محاور الدراسة وفقا لمتغيراتهم الشخصية و الوظيفية وجرى استخدام أداة الاستبيان و وزعت على (357) عاملا و العاملات في البنوك التجارية بمدينة الرياض.
- و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :أن عينة الدراسة موافقة بدرجة متوسط على الحوافز المادية و المعنوية المقدمة من البنوك التجارية أن مستوى الالتزام التنظيمي لعينة الدراسة من العاملين في البنوك التجارية متوسطة
- و جود علاقة ايجابية بين الحوافز المادية المباشرة ، و غير المباشرة و المعنوية و الالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك التجارية .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة التالية .
- الحوافز المالية ، و الحوافز المعنوية ، و الالتزام التنظيمي في البنوك التجارية باختلاف المتغيرات : الجنس و العمر و الحالة الاجتماعية ، و نوع العمل ، و سنوات الخدمة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محور الحوافز المادية في البنوك باختلاف متغير المؤهل العلمي ، ونحو محور الحوافز المادية في البنوك التجارية في مدينة الرياض باختلاف متغير المؤهل العلمي ، و نحو محور الالتزام التنظيمي باختلاف متغير المركز الوظيفي

# الفصل الأول

## الفصل الأول

### نظام الحوافز

#### تمهيد

1-تعريف الحوافز

2-أهمية الحوافز

3-أنواع الحوافز

4-المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز

5-دور النظام الحوافز في المنظمات

6-شروط نجاح الحوافز

7-العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز

خلاصة الفصل

• تمهيد

تلعب الحوافز دورا بارزا في حياة الأفراد و المنظمات و من أهم العوامل التي تساعد المنظمات على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين و الإدارة لهذا يعتبر من مواضيع الهامة التي لا تزال تلاقي اهتمام الكثير من الباحثين و الكتاب في مجال الإدارة و خاصة إدارة الأفراد حيث تلعب الحوافز مصدرا هاما تساهم في استقرار الأفراد في عملهم . أما عند المنظمات فهي من أهم الأنظمة التي تحتاجها و التي تؤثر على باقي القضايا التي لها صلة بعمل هدي المنظمات . ولهذا تعتبر إدارة الحوافز من اعقد المشاكل التي تواجه إدارة الأفراد لذلك فان الاهتمام و العناية بوضع خطة لتسيير عادل وسليم أمر في غاية الأهمية .

1-تعريف الحوافز:

الحوافز لغة واصطلاحا :

**تعريف اللغوي :** الحوافز لغة جمع حافز الشيء حثه و حركه دفعه من خلفه(معلوف ، 2010،ص،142)

والرجل يتحفز في جلوسه إذا أراد القيام كان حادثا حثه و دافعا دفعه . ويقال الليل يسوق النهار و يحفزه و يقال حفزت الرجل بالرمح ( زكرياء 2001 .ص،256)

و منه يتضح أن التحفيز يدل على تلك العوامل الخارجية التي تدفع الفرد إلى الحركة و القيام بعمل ما.

**اصطلاحا :** وقد اعتنى الباحثون وعلماء الإدارة بمفهوم الحوافز وأنواعها باعتبارها المؤثر الخارجي الذي يوجه بوصلة العاملين في منظمات سواء الخاصة أو العامة منها ، وهنا نسترشد ببعض التعاريف والمفاهيم للحوافز على أنها فرص أو وسائل (مكافأة ، علاوة، ...الخ) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتثيير رغباتهم وتوجد لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد ، العمل المنتج ، والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع (عقيلي ،1996، ص.223)

وقد عرفها "برسلونوستاير" بأنها شعور داخلي لدى الفرد ، يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه للوصول إلى تحقيق أهداف محددة (الكعبي وآخرون، 1990، ص 148).

كما عرفت بأنها "العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة". (زويلف، 1994، ص. 275).

و يذهب Dessles إلى أن الحوافز هي جميع المكافآت المالية التي يتلقاها العامل ليواصل عمله في المؤسسة (محيسن ، 2004 ، ص 44 )

ويرى **york** أن الحوافز هي الأساس لكل من إثارة الدافعية لدى الفرد و تحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة و اهتمامات الشخصية و زيادة إنتاجية من حيث الكمية و الجودة و زيادة رضاه الوظيفي و في النهاية تحقيق أعلى درجات الانتماء الوظيفي ( الغباري ، 2007 . ص 45 . ص 46)

## 2- أهمية التحفيز:

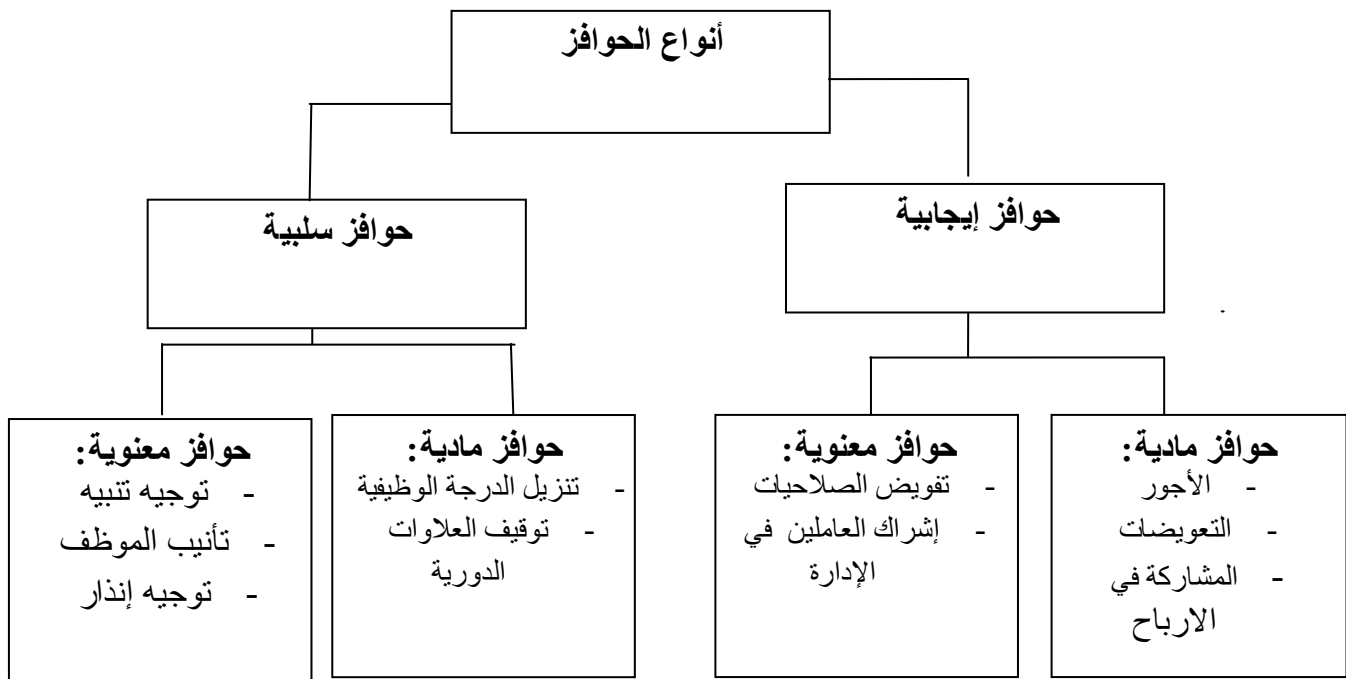
للحوافز الإنتاج أهمية كبرى وتأثير فعال في عمليات الإنتاج في مجال الصناعة والعمل بشرط أن تستخدم استخداما حسنا وفي الوقت المناسب لها ، دون إفراط أو تقريط ويمكننا أن نحدد هذه الأهمية في النقاط التالية:

- إن أول ما تهدف إليه الحوافز هو العمل على زيادة الإنتاج والعمل على سرعته.
- تحسين نوع الإنتاج وجودته أي تحسينه كما وكيفا.
- كما أن الحوافز أيضا تستخدم في كثير من الأحيان بغرض تشجيع العمال على الاقتصاد في التكاليف.
- تعمل الحوافز أيضا على تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العمال الممتازين والتي تؤدي إلى رفع معدلات الإنتاج وتحسينه أو خفض تكاليف.

- تأثر على العامل نفسه إلى تحقيق رضا وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية وذلك بتحسين أحوال المعيشة ، وتحسين ظروف العمل المناسبة وخلق الجو المناسب للعمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديه (بيومي، 1982، ص09).

### 3- أنواع الحوافز

هنالك زوايا متعددة يمكن أن تصنف بموجبها الحوافز كما يذكرها زويلف ويوضحها بالشكل التالي:



### الشكل رقم (4) يبين أنواع الحوافز حسب زويلف (1994)

#### 3-1- الحوافز الايجابية :

الحوافز الايجابية : وهي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتنقسم إلى:

#### أ. الحوافز المادية :

هي الأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح ، ويذكر أن الحوافز المادية المالية تتشكل من الأجر على أساس الساعة أو الأسبوع أو اليوم أو السنة ، إضافة لزيادات بالدفع على أساس



الأداء، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والمشاركة بالأرباح وبرامج العناية بالطفولة ونظام الانجازات والتقاعد (زويلف، 1994، ص، 276)

ويأخذ التحفيز المادي عدة أشكال يذكر (مرعي، 2003، ص53) أهمها على النحو التالي :

**-الأجور والمرتببات :**

يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية التي تحث الأشخاص لبذل الجهد والعمل ، إذ أنه كلما زاد الأجر زاد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء.

**-التعويضات :**

تمثل التعويضات حافزا إضافيا لبذل المزيد من الجهود ، ومنها العلاوات والمنح والبدلات وطبيعة العمل وتعويضات التخصص...الخ.

**-المزايا العينية ذات القيمة المادية:**وتكون على عدة أشكال منها الأجهزة وبطاقات السفر والغذاء وحضور الحفلات ومهمات السفر، ...الخ. التي تمنح للموظفين في كثير من المناسبات.

**-ظروف العمل ومتطلباته المادية:**

تشكلا لظروف المادية المحيطة بعمل الأفراد مثل الآلات والتجهيزات ومكان العمل ومحيطه الفيزيائي المتنوع عاملا مؤثرا على أدائهم في العمل ورغبتهم به، فكلما زادت وتحسنت ظروف العمل كان استعداد الفرد للعمل اكبر

ويمكن زيادة أشكالاً أخرى للتحفيز المادي هي:

**-الزيادات الدورية:**وتكون حافزا على أساس ربطها بالإنتاجية والأداء ، ويكون أساس منحها هو كفاءة الفرد في عمله.

**-المشاركة في الأرباح:**ويكثر استخدام حافز المشاركة في الأرباح في القطاع الخاص ، من خلال ربط ما تدفعه المنظمة من أجور وحوافز فيما تحققه من مستويات في الأرباح ، بهدف دفع العاملين لتحسين أدائهم وبالتالي زيادة الإنتاجية. (عقيلي، 1996، ص.227)

## ب- الحوافز المعنوية :

وتشمل الترقى وتقدير جهود العاملين ، وإشراك العاملين في الإدارة ، وضمان واستقرار العمل وتعويض الصلاحيات ويمكن سرد بعض أشكال التحفيز المعنوي الإيجابي على النحو التالي:

-فرص الترقية والتقدم: لا تقل الترقيات الوظيفية أهمية كأسلوب من أساليب نظام الحوافز سواء أكانت الترقيات الاستثنائية التي عادة ما يتم منحها لبعض الموظفين نظير التميز في الأداء الوظيفي ، أو نتيجة المسابقة الداخلية التي تعدها بعض المنظمات لموظفيها في التنافس على وظيفة عليا.

كذلك تمثل قرارات الترقية مسارا رئيسيا في الهيكل التنظيمي ، وتحتاج لتخطيط دقيق من قبل الإدارة أن تهدف الترقية إلى التنمية البشرية للكادر الوظيفي وصقل المهارات والخبرات الأزمة لتولي الأفراد من داخل المنظمة ، وتمثل جانبا هاما في تخطيط القوى العاملة والمستقبل الوظيفي للأفراد ويقصد بالترقية "تغيير الفرد لوظيفته الحالية ليمارس وظيفة أخرى تتضمن واجبات ومسؤوليات أكبر وقد تقع في مستوى تنظيمي أعلى ، مما يترتب عليها زيادة في الراتب ويربط (مفهوم الترقية بالنجاح الذي يسعى الفرد في المنظمة لتحقيقه لتولي المناصب والتقدم اعتمادا على الخبرات والتعلم وبرامج التدريب التي بدورها تؤدي لذلك الهدف ، يجب أن تستند الترقية على أساس موضوعي ، وألا تكن مجرد وسيلة لتحسين دخل الفرد أو مكافأة معنوية له بقدر ما يقدر ما تكون وسيلة لوضع الفرد في المكان المناسب وفقا لمؤهلات وقدرات ومعارف تم اكتسابها من بيئة العمل وأهله للحصول على الترقية بما يحقق أهداف الأفراد العاملين والمنظمة معا. (مرعي، 1982، ص.360).

وتتمثل أهم أهداف الترقية في التالي :

- توفير حافز إشباع رغبات الفرد من الأمن والتقدير وثبات الذات بإتاحة فرص التطور والتقدم الوظيفي أمامه.

- تحسين مستوى الأداء و والإنتاجية عندما تؤدي الترقية لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب .
  - تحقيق التكامل بين طرق تخطيط القوى البشرية وتخطيط المسار الوظيفي في المنظمة (مصطفى، 2004، ص 57)
  - تلبية حاجات المنظمة من الأفراد والعاملين من حيث الكم و النوع من خلال نظام ترقية مخطط يعتمد على أسس ومعايير موضوعية .
  - تحقيق الموائمة بين أهداف والعاملين وأهداف المنظمة .
- هناك العديد من الأسس والمبادئ التي يقوم عليها نظام الترقيات ويذكر منها (شاويش، 2005 ، ص 50)
- ما يأتي :
- التدرج الهرمي الذي ينتمي إليه الموظف ، فكلما كبر حجم الوحدة التي يعمل بها وزادت مستوياتها كلما زادت فرص الترقية .
  - توفر وظيفة أو أكثر شاغرة يمكن الترقى إليها.
  - أن تكن مؤهلات الموظف العلمية والخبرات والمعرفة موافقة لشغل الوظيفة التي سيرقى لها
  - الإعداد والتدريب للموظف قبل ترقيته لشغل الوظيفة ، ليكون قادرا على ممارسة أعباء ومهام الوظيفة المرقى لها قبل صدور قرار الترقية.
  - أن تنتج عن الترقية زيادة في الراتب أو الأجر حتى يشعر الفرد بالعائد المادي الناتج عن الترقية .
  - أن يكون هناك وضوح في السلطات والمسؤوليات لكل وظيفة على حدا ، بناءا على نظام ترتيب الوظائف في المنظمة.

### -تقدير جهود العاملين:

ويمكن تحقق ذلك بمنح شهادات تقدير وثناء للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات أداء عالية، وذلك تقديرا واعترافا بالمجهود اتم من قبل الإدارة.

### -إشراك العاملين في الإدارة:

وذلك بأن يكون لهم صوتا في مجلس الإدارة يساهمون في الإدارة المنظمة مساهمة فعلية عن طريق المشاركة في رسم سياسات المنظمة واتخاذ قراراتها.

### - ضمان واستقرار العمل:

الضمان والاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين في محيط العمل ،يعتبر حافزا له أثرا كبيرا في معنوياتهم ، وبالتالي على مستوى أدائهم ، لأن العمل المستقر يكفل دخلا ثابتا للفرد يؤمن له ظروف عيش كريمة.

### - توسيع العمل:

يقصد بتوسيع العمل إضافة مهام جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي كحافز معنوي ، بإيجاد شعور بأهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد.

### -إغناء أو إثراء العمل:

ويشير إثراء العمل إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر. (ريابعة ،2003،ص.86).

### 3-2- الحوافز السلبية:

يقصد بها " عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين ، قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه أو تحسين الصورة المأخوذة عنه ، وبالتالي تكون دافعا يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته " (الدروبي ، 2006 ص31).

➤ ويقسم (ريابعة ، 2003 ،ص87)الحوافز السلبية إلى قسمين هما :

أ- حوافز سلبية مادية:

تتمثل في تنزيل درجة الموظف ، أو العمل على توقيف علاوته الدورية أو المستحقة والعزل المؤقت للموظف.

ب- حوافز سلبية معنوية:

العمل على حرمان الشخص من نشر اسمه ضمن لوحة الشرف في المنظمة ، أو توجيه تنبيه للمقصر في عمله ، ونشره على لوحة الإعلانات تأنيب الموظف. ومن جانب آخر ، قسم البعض الباحثين الحوافز على أساس الأطراف المستفيدة من نظم الحوافز في المنظمة على النحو التالي:

- حوافز فردية : حيث تقدم هذه الحوافز لفرد بعينه نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه أو تخطى الهدف المحدد مسبقا ، وقد تكون مادية أو معنوية.

- حوافز جماعية:

توجه مثل الحوافز لمجموعة من العاملين في التنظيم ، يعملون بشكل جماعي في قسم إنتاجي محدد ، وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على التقاف العاملين بالاتجاه تحقيق الهدف بالوصول لرفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية ، وتزيد من الرقابة الذاتية لدى العاملين وتتيح الفرصة لهم في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء (ريابعة، 2003 ص88).

-حافز التميز: في محاولة لضمان التحسين والتطوير المستمر للأداء واتصاله بالحافز لإنجاز ، يكون حافز دافعا لتشجيع العاملين بناءا على التمايز في أدائهم ، ويتخلص مفهوم حافز التميز بناء على الأسس التالية:

- حافز التميز هو الأساس في تشجيع كل فرد من العاملين في المنظمة ليصبح متميزا في سلوكه وعلاقاته وأدائه ، بصورة تعكس اهتمام الفرد بواجباته الوظيفية ، وحرصه المستمر على تطوير سلوكه وتحسين أدائه وعلاقاته.

-يهدف الحافز التميز لإيجاد الفرص المنافسة الفعالة وترسيخها بين العاملين لدفعهم للتميز في السلوك والعلاقات.

-يساهم حافز التميز في تسهيل دور المدير في متابعة وتقييم سلوك المرؤوسين واقتراح مكافأة للمتميزين بناء على معايير موضوعية (أبو بكر، 2004، ص76)

#### -حوافز الخدمات الاجتماعية:

لحوافز الخدمات الاجتماعية أهمية كونها تشبع حاجات ورغبات العاملين ، وذلك لأن إدارة المنظمة معينة برعاية مصالحهم وأسرههم وتقديم الأفضل لهم من خدمات إضافية.

وتقدم المنظمات هذا النوع من التحفيز للعاملين بغض النظر عن مستوى أدائهم أو نتائج أعمالهم ، ويهدف لإشباع حاجات شخصية أو اجتماعية تحقق المصالح الذاتية ، وتساهم في حل المشكلات وتزيل بعض معوقات العمل ويذكر(مرعي، 2003، ص 60)بعضها منها على النحو التالي :

#### -التأمين الصحي:

ويقوم بتغطية نفقات العلاج الطبي ومستلزمات الاستشفاء كلياً أو جزئياً للشخص ولإفراد أسرته ، أو تقديم خدمات العلاج في مركز صحي داخل المؤسسة.

-التأمين ضد البطالة:ويهدف لتقديم تعويض معين للأشخاص في حالة حدوث ظروف طارئة ، ينتج عنها تسريح الأشخاص العاملين في المؤسسة.

-التأمين ضد العجز وإصابات العمل: ويراعى الحوادث والأمراض المهنية، والذي يتكفل في تقديم تعويضات للأشخاص في حال عدم تمكنهم من الاستمرار في أداء أعمالهم، نتيجة إصابات أو أمراض تعرضوا لها.

-الأندية الترفيهية والاجتماعية:تهتم بتقديم خدمات التسلية والترفيه والمرح ، وقضاء وقت الفراغ ، وممارسة الرياضة للعاملين في المنظمة وأفراد أسرهم.

-**صندوق الادخار**: يساهم العاملین والمنظمة معا في الصندوق الادخار بنسب محددة ، وهذا الصندوق يمنح قروضا وإعانات للعاملين في حالات المرض أو الزواج... الخ .  
-**التأمين على الحياة**: قدم مؤسسات التأمين على الحياة تعويضات لعائلات العاملين عند التعرض لحادث الموت ، أو حسب عقد التأمين وهذا النوع من التأمين مكلف لمنظمات الأعمال.

-**رعاية أطفال العاملين**: وهي برامج رعاية وكفالة توفرها المنظمة لرعاية أطفال العاملين لديها في المؤسسة عوضا عن مراكز الرعاية الخاصة.  
- **وجبات الطعام**: بعض المؤسسات الكبرى والتي تعمل لفترات طويلة تقدم بعض الوجبات والمشروبات للعاملين خلال فترات الاستراحة من يوم العمل .(مرعي، 2003، ص.55).

#### 4- المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز :

لكي تتمكن الإدارات من تصميم جيد للحوافز ، تم وضع دليلا عمليا للخطوات التي يجب أن تمر بهما و بإمكان الإدارات أن تعدل في هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسبا و جاءت الخطوات أو المراحل كالآتي :

#### **1-4 مرحلة الدراسة و الإعداد** حيث تقوم الإدارات بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من

العوامل الإنسانية و الإدارية و الاقتصادية و القانونية من حيث تركيب الأفراد العاملين و دوافع و حاجات الأفراد و التغييرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة و اتجاهاتها و كذلك المعدلات الحالية لأداء و نظم الحوافز السابقة و القوانين و التعليمات المنظمة لها إلى جانب دراسة

-سياسية الأفراد الأخرى كما يستلزم الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في مجتمع المنظمة و توقعات الأفراد و نظرهم إلى الحوافز و مفهوم الحقوق و الواجبات (السالم و صالح، 2002، ص136)

**4-2-مرحلة وضع الخطة:**وتعني تصنيف و تبويب البيانات التي تجمعت لدى الإدارات في المرحلة الأولى بقصد استيعاب دلالاتها و أبعادها ثم البدء بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسيّر حسب الخطوات الآتية (السالم و صالح ، 2002، نص137)

- أ - تحديد الهدف من نظام الحوافز و نشره بين العاملين جميعا
- ب- تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب و الأجور المعمول به في المنظمة
- ج- تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي
- د- تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة
- هـ- تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتمشى و تطورات المنظمة

**4-3-مرحلة تجريب الخطة :** قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لابد من تهيئة المناخ المناسب لتطبيقها كان يتم عقد لقاءات عديدة مع العاملين من اجل شرح الخطة لهم و مدى أهميتها و موضوعيتها ، و يفضل تجريب الخطة في هذه المرحلة على نطاق ضيق في قسم معين أو مجموعة صغيرة من الموظفين للتأكد من سلامتها و ملاءمتها للتطبيق في المنظمة(السالم و صالح ، 2002،ص 138 )

**4-4-مرحلة التنفيذ و المتابعة:**على ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة يتم إجراء التعديلات اللازمة على الخطة ، أو على باقي السياسات الأخرى بما يضمن نجاح الخطة و تنفيذها بشكل شامل ، و يجب أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها ، لكي تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها و استمرار نجاحها مستقبلا (السالم و صالح، 2022، ص 139)



## 5- دور نظام الحوافز في المنظمات:

لنظام الحوافز والتعويضات دورا رئيسيا في توفير بيئة العمل المناسبة ، ويتحقق هذا الدور في المنظمة من خلال أمرين ، أولهما :تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم وإمكاناتهم للمنظمة والآخر بضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المنظمة، في المقابل أن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل

حقوق وامتيازات العاملين يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر التي تؤثر سلبا على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي في المؤسسة ويذكر بعضا منها على النحو الآتي :

- تدني مستوى العاملين.
- انخفاض معدلات الإنتاجية إلى مستويات اقل من الأهداف المحددة.
- شعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم.
- القضاء على روح التعاون في إطار العمل وتكريس نزعة المصلحة الذاتية.
- عدم الاكتراث واللامبالاة وغياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها الموظفون.
- ارتفاع نسبة دوران العمل وترك المؤسسة حين توفر فرص عمل في مؤسسات أخرى.
- ارتفاع نسب دوران العمل وترك العمل بذرائع مرضية أو ظروف اجتماعية.
- عدم تمتع الإدارة العليا بالاحترام والتقدير من العاملين في المؤسسة ولومها بأنها مقصرة في تلبية حقوقهم وامتيازاتهم.
- ازدياد حوادث العمل والأمراض الناتجة عن ممارسة بعض المهن نتيجة للأخطاء وحالات الإهمال حين الممارسة.(مرعي،2003،ص.58)

## 6 - شروط نجاح الحوافز:

يذكر العديد من الشروط الأساسية لابد من أخذها في الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز في إنجاز العملية الإنتاجية وزيادة مردودها ومنها :

- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا.
  - إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته.
  - اختيار الوقت الملائم الذي يستخدم فيه الحوافز ، وخاصة الحوافز المادية منها ، ويفضل أن تكون متقاربة .
  - ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الأفراد ، بتوقيع انتظام تلقي الحوافز .
  - يجب أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة.
  - أن تتمى في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز.
  - أن يكون الحافز متناسبا مع أداء الفرد.
  - إدراك ومعرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز
- (زويلف، 1994، ص 275)

## 7 -العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز:

هناك عوامل كثيرة تؤثر في اتخاذ قرار سياسة التحفيز منها ما يدخل ضمن اطار المنظمة الواحدة ومنها ما هو خاص بالسياسة العامة للدولة.

على مستوى الدولة تتأثر الحوافز بعاملين هما :

سياسة الدولة الاقتصادية و الاجتماعية في القوانين و التشريعات التي تطبقها مختلف ادارات المنظمات في الدولة

بالإضافة إلى القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم و حاجاتهم

على مستوى المنظمة:

تتمثل العوامل المتعلقة بالمنظمة في نوع وإمكاناته وتنظيمه ومدى قدره إدارية على اختيار النظام المناسب للحوافز كما أن تركيبة القوة العاملة و نوعها في المنظمة يمكن أن يكون لها تأثير على الحوافز كما تتأثر أنظمة الحوافز بالعوامل التالية :

- الوضع الاقتصادي للمنظمة
- الوضع العام للعمالة
- المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز
- هيكل الأجور و توافقه مع طبيعة العمل و الجهد والحاجات
- توقف الإنتاج لأسباب خارجية عن إدارة العمال

كما أن الواقع الاجتماعي و المحيط قد يؤثر على مدى انسجام العامل مع عمله.....من أجل زيادة الإنتاج كل هذه العوامل وغيرها يمكن أن تؤثر بشكل واضح على أنظمة الحوافز(جودة،2000، ص27)

## خلاصة

إن لنظام الحوافز الفعال أثر إيجابي لرفع روح الموظفين معنويا و ماديا ، كما أن له أثر ملحوظ على تحسّسهم بالانتماء للمؤسسة ومما لا شك فيه أن موضوع الحوافز موضوع طويل ومتشعب وأن لكل مؤسسة ظروفها الخاصة ، لذا يجب على كل مؤسسة أن تدرس البيئة الداخلية والخارجية والنشاط الذي تمارسه لكي تستطيع وضع نظام حوافز خاص يفي بمتطلباتها ويؤدي الغرض الذي وضع لأجله

إن عملية تحفيز الموظفين غير سهلة وإنما تنطوي على كثير من العوامل التي مر ذكرها في هذا الفصل ومن الضروري أن تعطي إدارة أي مؤسسة هذا الموضوع أهمية قصوى حتى تستمر المؤسسة وتواكب متطلبات العصر فالتحفيز جزء أساسي في عملية التطور والنجاح و تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الأفراد

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني

### الالتزام التنظيمي

تمهيد

1-تعريف الالتزام التنظيمي

2-أهمية الالتزام التنظيمي

3-العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

4-أبعاد الالتزام التنظيمي

5-مراحل الالتزام التنظيمي

6-الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي

7-العلاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي

خلاصة الفصل

## تمهيد

يرتبط نجاح أية منظمة بزيادة إنتاجيتها وقدرتها على تحقيق أهدافها ، وهذا بلا شك يعتمد على أداء أفرادها وكفاءتهم ، وكلما كان الأفراد العاملون على مستوى عال من الالتزام بعملهم ولديهم الرغبة الدائمة للارتقاء به كلما انعكس ذلك على إنتاجيتهم ، وبالتالي تحقق المنظمة أهدافها المنشودة.

### 1-تعريف الالتزام التنظيمي:

**لغة :** الاعتناق ، و يلزم الشيء لا يفارقه و الملازم الشيء المداوم عليه .

**اصطلاحاً:** يعرفه "حس" بأنه إيمان الفرد بالمنظمة و فيمها و أهدافها إلى الدرجة التي تجعله ينصهر و يندمج فيها ، و يفخر بالانتماء إليها مما يدفعه إلى بذل الجهود المطلوبة في مجال عمله ، واستعداده لتحمل أعباء عمل إضافية والمبادرة من اجل نجاح المنظمة و تقدمها (محمد مصطفى ،2014، ص 10)

والالتزام التنظيمي هو: " حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته تجاه الطرف الآخر ، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها " (ابنسام عاشوري، 2015، ص 186).

وعرفه الثبتي بأنه: " استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة التي يعمل بها مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المنظمة وقبول أهدافها وقيمها. (الثبتي،2014، ص 11 )

ويرى ذيب والسعود أن الالتزام التنظيمي يتمثل في: " الارتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها ، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم هذه المنظمة. (ذيب والسعود، 2014، ص 497)

## 2- أهمية الالتزام التنظيمي :

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث على انه عامل مهم في ارتفاع تكلفة الغياب وارتفاع التأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي ، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة. وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي ، حيث أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية ، وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء المهام ، كما يمثل الالتزام التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز (ابتسام عاشوري، 2015، ص55).

وقد ذكرت ابتسام عاشوري أن هناك عدة أسباب أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهذه الأسباب تتمثل فيما يلي:

أ- أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل ، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.

ب- أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلاً من الباحثين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه.

ج- يمكنك الالتزام التنظيمي أن يساعد إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.

## 3- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

تؤثر مجموعة من العوامل في تطوير و تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأفراد داخل



المنظمات التي يعملون فيها ، وتجعل الأفراد العاملين فيها يرتبطون ببيئة عملهم بشكل كبير. حيث أشارت (ابنسام عاشوري) إلى أن هناك عدة عوامل تساعد في تكوين الالتزام التنظيمي للأفراد وتتمثل هذه العوامل فيما يأتي:

أ- السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم ، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن ، وهذا السلوك الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الالتزام أو الولاء.

ب- وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف للعاملين وتحديدها في رفع مستويات عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام التنظيمي.

ج- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم: إن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي ، وتجعل الأفراد العاملين يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر.

د- العمل على تحسين المناخ التنظيمي: إن المناخ التنظيمي الجيد داخل المنظمة يشجع على خلق جو عمل إيجابي ، ويعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم ، ويجعل العمال يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة.

هـ- تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: إن توافر أنظمة حوافز مناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الأداء والإنتاج وتقليل التكاليف.

و- العمل على بناء ثقافة مؤسسية: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير الأداء المتميز لأفرادها وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام

المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين ، وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ

القرارات سترتب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة وزيادة الولاء والالتزام لها.  
 ز- نمط القيادة: إن الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة حوافز مناسبة ، والقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام لدى الأفراد. (ابتسام عاشوري، 2015، ص 58، 60)

#### 4- أبعاد الالتزام التنظيمي:

يأخذ الالتزام التنظيمي أشكال وصور عديدة من أهمها الالتزام كوسيلة لتحقيق هدف معين ، والالتزام كقيمة في حد ذاته والالتزام كامتثال لما يتوقعه الآخرون.  
 وقد بين ( الثبتي، 2014) أنّ العديد من الدراسات اتجهت إلى تشخيص عدد من الأبعاد للاستدلال بها على مستوى الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة وتأثيره في المتغيرات التنظيمية و السلوكية ، ويمكن تلخيص هذه الأبعاد فيما يلي:

- الالتزام العاطفي: ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات والمشرفين والمشاركة الفعالة من خلال البيئة التنظيمية الجيدة والفعالة.

- الالتزام الأخلاقي (المعياري): ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة وغالبًا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها ، والسماح لهم بالمشاركة ، والتفاعل الإيجابي ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف

والخطط ورسم السياسات العامة للتنظيم.

- الالتزام المستمر: درجة التزام الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستمرارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى ؛ ويتأثر هذا النوع بعدد من العوامل مثل: تقدم السن وطول العمر الوظيفي.

4- ويرى الباحث أن الالتزام التنظيمي يتصف بأنه متعدد الأبعاد ، ويتضمن ثلاثة أبعاد

رئيسة وهي: الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة ، والاستمرار والبقاء في العمل والشعور بالواجب تجاه المنظمة.

### 5 -مراحل الالتزام التنظيمي:

يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً ، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد ، كما أنّ التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.

وقد أوضح (ذيب والسعود ) أن الالتزام التنظيمي الذي يتضمن معنى ارتباط الفرد السيكولوجي مع منظمته وولائه وإيمانه بقيمتها مع إحساسه باندماجه في عمله يترسخ لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في منظمته ، وينبغي للإداري التعرف عليها كي تعينه على تطوير مستوى الالتزام للعاملين بالمؤسسة وهي كالتالي:

أ- مرحلة الطاعة: وتعني قبول الفرد الإذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي ومعنوي.

ب- مرحلة الاندماج مع الذات: وتعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل وتحقيق الانسجام مع الذات والشعور بالفخر والاعتزاز لكونه ينتمي للمنظمة.

ج- مرحلة الهوية: وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جزء منه وأن قيمه

تتناغم مع قيمها. (ذيب والسعود ،2014، ص 500)

وذكر (الثبتي) أن هناك تصنيف آخر لمراحل الالتزام التنظيمي للفرد حيث تتمثل هذه المراحل فيما يلي:

أ- مرحلة التجربة: هي المرحلة التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد ، يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب ، والإعداد والتجربة حيث ينصب اهتمامه على

تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها وتكييف اتجاهاته مع اتجاهات

ب - التنظيم وإدراك ما يتوقع منه وإظهار خبراته ومهاراته في أدائه.

ت - مرحلة العمل والانجاز تتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين وأربعة أعوام تلي مرحلة التجربة ، يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز ويتبلور في ذهنه وضوح الالتزام للعمل.

ج- مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم وينتقل إلى مرحلة النضج.

من خلال ما تم ذكره، يتضح أن التصنيف الذي ذكره ذيب و السعود لمراحل الالتزام التنظيمي نبع من تدرج شعور الإنسان واتجاهاته تجاه المنظمة التي يعمل فيها ، وذلك من خلال ارتباطه وولائه لها والإيمان بقيمتها ، والاندماج في عمله بها ، بينما التصنيف الذي ذكره الشيبتي تناول مراحل تطور أداء العامل في المنظمة التي يعمل فيها منذ مباشرته العمل في السنة الأولى (مرحلة التكوين) حتى تنتهي إلى ثقة العامل بها بعد السنة الخامسة والاندماج فيها ثم الولاء لها (مرحلة النضج) .(الشيبتي،2014، ص58،59)

#### 6- الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي:

هناك بعض الآثار التي تترتب على الالتزام التنظيمي داخل المنظمات ، حيث يؤثر الالتزام التنظيمي تأثيراً مباشراً على العديد من الظواهر الإدارية ، والتي تتضح من خلال رغبة الأفراد بالبقاء في المنظمة ، ومدى التزامهم بالحضور إلى العمل ومستوى الأداء والإنجاز .

ويرى (العوفي) أن تأثير الالتزام التنظيمي على الفرد ينقسم إلى قسمين:

**القسم الأول:** يرى أن للالتزام تأثير على الفرد خارج نطاق العمل سواء أكان هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً ، فقد يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة ويجعله يستمتع عند أدائه لعمله. وبالتالي يزداد رضاه الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المنظمة ، وهذا في

جانبه الإيجابي ، أما الجانب السلبي لتأثير الالتزام على الفرد يجعله يستثمر كل جهده وطاقاته ووقته للعمل ولا يترك أي وقت للنشاط خارج العمل وهذا يجعله يعيش في عزلة عن الآخرين إضافة إلى أن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل.

**القسم الثاني :** يرى أن تأثير الالتزام التنظيمي ينعكس على تقدمه الوظيفية حيث أن الموظف ذو الالتزام المرتفع كونه في العادة مجداً في عمله ، وأكثر وأسرع ترقيةً وتقدماً في المراتب الوظيفي وأكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة ، وتزداد ثقته في المنظمة بأنها ستكافئه على شدة إخلاصه والتزامه (العوفي، 2005،ص 43) .

كما تشير (إيناس فلمبان) إلى أن تأثير الالتزام التنظيمي على المنظمة يتضح من خلال :

- الأداء المتميز: يؤثر الالتزام التنظيمي على فعالية وكفاءة المنظمات لما له من تأثير على أداء

- العاملين والتزامهم بأهداف المنظمة إذ تشير الأبحاث والدراسات إلى أن الالتزام من أهم مقومات الإبداع الوظيفي كما يشير الباحثون إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الالتزام

التنظيمي والإبداع الإداري.

- دوران العمل: حيث تشير بعض الدراسات إلى أن زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين يقلل معدلات دوران العمل. كما أن الالتزام التنظيمي يساعد إلى حد كبير في تخفيض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخر عن العمل. ومن ناحية أخرى وجد أن هناك علاقة عكسية بين الالتزام التنظيمي والغياب عن العمل كما وجد أيضاً أن للالتزام التنظيمي تأثيراً سلبياً على ترك العمل ، فالأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا من الأفراد ذوي الالتزام التنظيمي المنخفض وهناك العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل. (إيناس فلمبان، 2008،ص 36)

## 7- العلاقة بين الحوافز و الالتزام التنظيمي :

في مجال العلاقة بين الحوافز و الالتزام التنظيمي أشار ” مارش و سايمون ” في نموذجهم المشهور الحوافز - المساهمات ، إلى انه عندما تنخفض حوافز الأفراد للعمل في المؤسسات ، فان توجهاتهم نحو مؤسساتهم تصبح اقل تفضيلا و تنخفض جهودهم في الأداء ، ما يؤدي إلى انخفاض مساهمتهم ، ومن ثم إنتاجهم ، ومن الممكن أن يتركوا أعمالهم بعد ذلك (البكري، 1990، ص 31)

فالحوافز تؤثر في أداء العاملين حيث يؤدي منحها إلى بدل الفرد أقصى جهد للحصول على مزيد من الحوافز ، ومن ثم يتولد لدى الفرد الشعور بأهمية و حاجته للمؤسسة ، كما يزيد منح الحوافز ثقة الفرد بالتنظيم ، حيث يشعر بتقدير المؤسسة لجهوده و يؤدي ذلك إلى زيادة التزامه التنظيمي (محيا، 2014، ص 27)

و حول هذا الموضوع فقد أشار MOWDAY ET OTHERS 1979 إلى أن تخفيض الحوافز و الدوافع يؤدي إلى تخفيض الالتزام الأفراد لمؤسسات مما يؤدي إلى تنمية توجهات سلبية نحو العمل و المؤسسة

ومن ثم انخفاض الأداء و الإنتاج ، وهذا يتطابق مع مفهوم BECKER للالتزام التنظيمي حيث أشار إلى أن انجذاب الفرد نحو المؤسسة يتأثر بما يحققه من مكاسب و حقوق مادية و معنوية ما يؤدي إلى زيادة التزام الفرد للمؤسسة لذلك نجد أن بعض المؤسسات تشارك أعضائها في الفوائد و الأرباح حيث نجد أن نجاح المؤسسة و تحقيق أهدافها يؤدي إلى تحقيق أهدافها من الفوائد و المكاسب ، وهذا يتطلب منهم دعم المؤسسات التي يعملون بها و مسانبتها ( البكري، 1990، ص 31)

بناء على ما تقدم تعد دراسة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد من أهم المتطلبات في نجاح المؤسسة و تقدمها ، ولا سيما أن العامل يمثل احد المدخلات الرئيسية و أهمها في نجاح المؤسسة ، و ضمن هذا المجال فان نجاح المؤسسة و تحقيق أهدافها يتوقفان على نحو

كبير على الفرد المؤهل المؤمن بمهنته ، والذي لديه أعلى درجات الالتزام نحو مؤسسته ، لذا فقد أصبحت دراسة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد في المؤسسات ضرورة مهنية ، لما يترتب عليها من نتائج تنعكس على المؤسسة كاملة.

### الخلاصة :

ومن هنا يمكن القول بأن نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها يرتبط بشكل كبير بمدى إيمان الأفراد العاملين بأهدافها ، وقناعتهم بها ، وسعيهم للوصول لتحقيقها ، وشعورهم بتطابق هذه الأهداف مع أهدافهم الشخصية أو الذاتية أو على الأقل قريبا منها ؛ وهو ما يعرف إجمالاً بالالتزام التنظيمي.

الكتاب العظيم



# الفصل الثالث

## الفصل الثالث

### الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

\*تمهيد

#### I-الدراسة الاستطلاعية

1-أهداف الدراسة

2-المجال الزمني و المكاني للدراسة الاستطلاعية

3-خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية

4-أدوات الدراسة الاستطلاعية

5-الخصائص السيكومترية الأدوات الدراسة

#### II-الدراسة الأساسية

1-منهج الدراسة

2-المجال الزمني و المكاني للدراسة الأساسية

3- عينة الدراسة وخصائصها

4-أساليب المعالجة الإحصائية

#### III-عرض ومناقشة النتائج

1-عرض النتائج الدراسة

2- مناقشة النتائج الدراسة

• تمهيد :

بعدما تما استعراض الإطار النظري وتطرقنا لمختلف المفاهيم حول نظام الحوافز وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، سنحاول إسقاط ما تم تناوله من خلال دراسة ميدانية بالمعهد الوطني للاتصالات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال وهران حيث يتناول هذا الفصل وصف مفاصل للإجراءات المنهجية في انجاز هذا البحث بدءا بالمنهج المعتمد تم الاعتماد عليه في الدراسة وصول إلى عينة الدراسة ومجال الدراسة

1-الدراسة الاستطلاعية

تعتبر أهم عنصر و أساسا جوهريا لبناء البحث ، حيث يقوم الباحث من خلالها بالتعرف على إجراءات الجانب الميداني للدراسة ليتمكن لاحق من التحكم و الضبط و هذا بالإطلاع على العينة و كذا التأكد من صلاحية الأداة و جاهزيتها للتطبيق من خلال التأكد من صدقها و ثباتها (كمال زيتون ،2004، ص 32)

1-أهداف الدراسة الاستطلاعية:

\* معرفة مدى ملائمة الأداة المستخدمة للدراسة.

\* التأكد من الخصائص السيكومترية للأداة(الصدق والثبات)

\*الكشف عن العوائق أو الصعوبات التي يمكن أن تصادفنا أثناء التطبيق النهائي للأدوات في الدراسة.

2-المجال الزماني و المكاني للدراسة الاستطلاعية:

المجال الزماني : دامت مدة الدراسة الاستطلاعية حوالي 30 يوما ، من 02 إلى غاية

29 افريل 2022

-المجال المكاني : ثم إجراء الدراسة الاستطلاعية في معهد الوطني للاتصالات و تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال عبد الحفيظ بوصوف -مقره دائرة السانية ولاية وهران.

• تعريف معهد الوطني للاتصالات و تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال:

يعتبر المعهد الوطني للاتصالات و تكنولوجيايات الإعلام والاتصال واحد من أقدم واهم المعاهد الوطنية حيث تأسس سنة 1971 ،و حاليا هو تحت إشراف كل من وزارة البريد و تكنولوجيايات الإعلام والاتصال ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي يكون و يمنح شهادات مهندسي دولة في الاتصالات وأحدث تكنولوجيايات الإعلام والاتصال لفائدة متعامل الهاتف النقال والثابت و لمختلف الشركات الوطنية والأجنبية العاملة في التراب الوطني وبهذا يعتبر المعهد من أهم المؤسسات الوطنية التي تساهم في تطوير تكنولوجيا الاتصال بمختلف أنواعها في الجزائر حيث يقدم تكوينا متكاملًا في جميع مجالات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالإضافة إلى تكوين عال في اللغات الأجنبية.

• مراحل إنشاء المعهد:

1964: إنشاء المدرسة الوطنية للاتصالات في الجزائر العاصمة ، التي كانت تستخدم لتولي التكوين المتخصص ، لكن عدم كفاية قدرة هذه المدرسة جعلها لا تلبي احتياجات هذا القطاع.

1971 إنشاء معهد الاتصالات السلكية واللاسلكية و التكنولوجيا الإلكترونية وهران (ITTE) الذي بدأ افتتاحه و تشغيله مع الترقيات الأولى لمهندسي التطبيقات والتقنين الساميين في أماكن مؤقتة في أكتوبر 1971 وفي بنائه الحالي في يناير 1975.

1976: إنشاء معهد وهران للاتصالات تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

2008: معهد عبد الحفيظ بوصوف للاتصالات أصبح المعهد الوطني للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (INTTIC) تحت الوصاية الإدارية لـ MPTTN مع وصاية تربوية مزدوجة MPTTN-MESRS.

• **قوانين ومراسيم إنشاء المعهد :**

- أنشئ المعهد الوطني للاتصالات بمقتضى القانون رقم 92/71 المؤرخ في 09 أبريل 1971 وقد تم تحويله من معهد المواصلات السلكية واللاسلكية إلى معهد وطني للتكوين العالي بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 165/08 المؤرخ في 04 جوان 2008.

• **اختصاصات المعهد :**

أنشأ المعهد خصيصا لقطاع البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، لكن أيضا يمنح فائدة للقطاعات الصناعية أو الاقتصادية الأخرى التي تعمل أو تستخدم الاتصالات السلكية واللاسلكية.

تتمحور أهداف المعهد في تغطية التكوين في جميع مجالات الاتصالات السلكية واللاسلكية ولجميع المستويات (مهندسي الدولة ، مهندسي التطبيقات والتقنيين الساميين)، بما في ذلك إعادة التكوين و الرسكلة للموظفين العاملين في مراكز وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية.

على الصعيد الدولي ، قامت مؤسستنا بتكوين عدد كبير من الطلاب من البلدان الأفريقية والعربية

وقد مر التكوين في المعهد بمراحل مختلفة أهمها:

1971: افتتاح شعبة التقنيين الساميين ومهندسي التطبيقات.

1977: افتتاح شعبة مهندسي دولة مع قبول أول ترقية.

1988: فتح خيار تكوين في "معالجة المعلومات الرقمية " .

2003: فتح باب التكوين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خيار "الشبكات والنظم".

2007: افتتاح مدرسة الدكتوراه حول "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات / الإشارات وأنظمة / أنظمة ذكية وروبوتية" بالتعاون مع USTO وجامعة مستغانم.

#### • الهيكل التنظيمي للمعهد:

\* يتكون الهيكل الإداري للمعهد من مديرتين فرعيتين واحدة للإدارة و المالية والأخرى للشؤون البيداغوجية .

- 1- المديرية الفرعية للإدارة والمالية: وتتفرع إلى قسمين :

- قسم الإدارة العامة: ويتكون من المصالح التالية :

- مصلحة تسيير المستخدمين و التكوين. تقوم بتسيير المستخدمين وتعمل على تطوير الموارد البشرية.

- مصلحة الميزانية و المحاسبة. قسم المحاسبة له مهمة تطبيق السياسة المالية المقررة للوحدة ، ولها

- مصلحة الوسائل العامة.

- قسم الإيواء و الإطعام: ويتكون من المصالح التالية :

- مصلحة الإيواء و المنح.

- مصلحة الإطعام .

- 2- المديرية الفرعية للشؤون البيداغوجية : و تتفرع إلى أربعة أقسام:

- قسم الدراسات و المصالح المشتركة :

- مصلحة الدراسات .

- مصلحة التوثيق و الوسائل البيداغوجية و التعليمية .

- مصلحة الوسائط المتعددة وتكنولوجيات الإعلام و الاتصال.
- مصلحة التربصات و النشاطات الثقافية و الرياضية.
- قسم التعليم والجذع المشترك.
- قسم التعليم والتخصص ، ما بعد التدرج و البحث :ويتكون من المصالح التالية :
- مصلحة ما بعد التدرج و البحث.
- مصلحة التعليم و التخصص.
- قسم التكوين المتواصل و التحسين.

### 3- عينة الدراسة الاستطلاعية :

شملت عينة الدراسة الاستطلاعية ( 27 ) موظف من موظفي المعهد الوطني للاتصالات وتكنولوجيات الإعلام و الاتصال بوهران ، و فيما يلي توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس :

جدول رقم(01)يبين توزيع عينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	9	%33.33
إناث	18	%66.67
المجموع	27	%100

يظهر من خلال الجدول رقم (1) أن نسبة (33.33%) من جنس الموظفين ينتمي إلى جنس الذكور أي ما يعادل (9) من أفراد العينة المختارة بينما نلاحظ أن عدد الإناث 18 أي ما يعادل (66.67%) من أفراد العينة المختارة ، وبالتالي نلاحظ تفوق الذكور على الاناث

## 4- أدوات الدراسة الاستطلاعية

أ.المقابلة: هي محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع آخرين و غرض منها الحصول على المعلومات اللازمة للاستخدام في البحث العلمي أو التوجيه والتشخيص والعلاج أو من أجل معرفة حقيقة أمر محدد ، وجوهر المحادثة السؤال والجواب. (صلاح مصطفى الفوال، 1982، ص305)

اعتمدنا في هذه الدراسة على المقابلة النصف موجهة وهي عبارة عن مقابلة تجري في إطار البحث العلمي وتتمثل في طرح أسئلة محددة ينظمها الباحث مسبقا ويجب المفحوص بحرية ولكن في إطار السؤال المطروح. وقد اعتمدنا على هذه الأداة لجمع المعلومات حول نظام الحوافز المطبق داخل المعهد و على القوانين و اللوائح التنظيمية التي يسير بها المعهد حيث أجريت مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين و بعض عمال المهنيين. و دامت مدة المقابلة حوالي ساعة .

ب. الاستمارة: تعتبر الاستمارة الوسيلة الأساسية التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات حول موضوع الدراسة ، وتعتبر الاستمارة من أهم وسائل الاتصال بين الباحث والمبحوث ، وتضم مجموعة من الأسئلة مصاغة ومعدة من أجل الحصول على بيانات تخدم أساسا دراسة الموضوع من خلال الإشكالية والفرضية المعدة لذلك (صلاح مصطفى الفوال، 1982، ص305)

وانطلاقا من طبيعة الموضوع ثم إعداد استبيان من طرف الباحثين و صيغة بنوده من أجل تحقيق أهداف البحث ، حيث تضمن المقياس في صورته الأولية ثلاثة محاور وهي على النحو التالي:

**المحور الأول :** يتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين والذي يشمل على الجنس،العمر ،المؤهل العلمي الحالة العائلية ، سنوات الخبرة ، المنصب العمل المشغول ،الأجر الموظف

**المحور الثاني :** يتضمن مقياس نظام الحوافز و قد شمل (25) بندا



**المحور الثالث:** ويتضمن مقياس الالتزام التنظيمي ويشمل (20) بنداً

يتم تصحيح المقياس بوضع علامة (X) أمام البديل المناسب وقد حددت البدائل للإجابة على بنود المقياسين على نحو التالي :

**أ-مقياس نظام الحوافز :** وقد حددت بدائل الإجابات بالعبارات التالية : أبدا ، نادرا ، أحيانا غالبا ، وفي الأخير دائما بحيث وتعطى عند التصحيح الدرجات التالية : درجة (1) للعبارة أبدا ، ودرجة (2) للعبارة أحيانا ، ودرجة (3) للعبارة نادرا ، ودرجة (4) للعبارة غالبا ودرجة (5) للعبارة دائما.

**ب-مقياس الالتزام التنظيمي:** وقد حددت بدائل الإجابات بالعبارات التالية: معارض بشدة ، معارض، محايد، موافق، موافق بشدة وتعطى عند التصحيح الدرجات التالية : درجة (1) للعبارة معارض بشدة، والدرجة (2) للعبارة معارض محايد ، ودرجة (3) للعبارة محايد، ودرجة (4) للعبارة موافق، ودرجة (5) للعبارة موافق بشدة.

## 5- الخصائص السيكومترية للأدوات الدراسة

### 1-مقياس نظام الحوافز

**1-1 صدق الأداة** يقصد بصدق الاختبار مدى صلاحية الاختبار لقياس ما وضع لأجله ويعتبر صدق الاختبار شرطا ضروريا ينبغي توافره في الاختبار، وإلا فقد الاختبار قيمته كوسيلة لقياس الخاصية التي نريد قياسها به. (مقدم عبد الحفيظ، 2003، ص146) وقد تم التحقق من صدق الأداة بإتباع طريقتين هما :

أ- صدق التحكيم

بعد الانتهاء من بناء الأداة ثم عرضها على مجموعة من المحكمين وهم يمثلون (5) أساتذة في علم النفس وعلوم التربية بوهران حيث طلب منهم إبداء آرائهم و ملاحظاتهم و اقتراحاتهم و الحكم على الفقرات الاستبتيان من حيث مدى وضوح الصياغة اللغوية و مدى ملائمة بدائل الأجوبة للفقرات. و بعد استرجاع استمارات التحكيم من المحكمين ثم الأخذ بعين الاعتبار آراء المحكمين و اقتراحاتهم , حيث كانت أغلبية الملاحظات تخص جانب الصياغة اللغوية أما من حيث ملائمة الأبعاد للسمة المقاسة

فقد تم الاتفاق عليها وفيما يلي جدول يوضح العبارات التي تم تعديلها.

الجدول رقم (2) يوضح التعديل المقدم من المحكمين لبعض بنود مقياس نظام الحوافز

الرقم	بنود قبل التحكيم	الرقم	بنود بعد التحكيم
4	لدي علم و دراية بنظام الرواتب والترقيات وآليات منح المكافآت	4	يتوفر لدي علم و دراية بنظام الرواتب جيدا و آليات منح المكافآت
5	المكافآت و الترقيات الوظيفية تمنح استنادا لمعايير إدارية واضحة	5	يتوفر لدي علم و دراية بنظام الترقيات
6	يحفزني الراتب الذي أتقاضاه لتحسين أدائي داخل المعهد	6	الأجور و المكافآت و الترقيات الوظيفية تمنح استنادا لمعايير إدارية واضحة
11	المسؤول المباشر يقدر ويثمن مجهوداتي.	12	يقدر و يثمن المسؤول المباشر مجوداتي
13	يتيح المعهد للموظفين فرصة المشاركة في اتخاذ القرار في بعض المواقف	14	يتيح المعهد لموظفين فرصة المشاركة في اتخاذ القرار
15	يمنح الموظف امتيازات نتيجة تقرير جيد لتقييم الأداء السنوي	16	يمنح الموظف امتيازات نتيجة تقييم جيد للأداء السنوي

ب -الصدق التمييز (المقارنة الطرفية)

قبل عرض المقياس على عينة البحث الأساسية ثم التحقق من مدى توافرها على شرط الصدق التمييزي حيث تم اختيار عينة تتكون من 27 موظف تم توزيع الاستمارة عليهم , و بعد استلامها تم القيام بالعمليات الإحصائية المناسبة لإجراء هذا النوع من الصدق , حيث تم ترتيبها و تقسيمها إلى مجموعتين , المجموعة العليا و المجموعة

الدنيا وذلك باستعمال نسبة 27 % التي وضعها العالم كيلي، ثم قام الطالبان بجراء اختبار(ت) لتقصي دلالة الفروق بين المجموعتين الدنيا و العليا . وقد تم الحصول على

النتائج التالية الموضحة في الجدول التالي

الجدول رقم(03) يوضح الصدق التمييز (صدق المقارنة الطرفية) لأداة نظام الحوافز

الأبعاد	المجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(ت)	مستوى الدلالة	التقييم
الحوافز المادية	الدنيا	7	17.111	3.100	-10.392	0.000	دالة
	العليا	7	31.555	2.788			
الحوافز المعنوية	الدنيا	7	15.777	2.905	-9.596	0.000	دالة
	العليا	7	26.555	1.740			
الحوافز الاجتماعية	الدنيا	7	18.888	1.619	-12.279	0.000	دالة
	العليا	7	26.666	0.866			
المقياس الكلي	الدنيا	7	56.600	1.496	-10.222	0.000	دالة
	العليا	7	80.666	1.870			

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (3) وجود فروق دالة إحصائية بين مجموعة الدنيا و مجموعة العليا في بعد نظم الحوافز المادية للمقياس نظام الحوافز حيث بلغت قيمة (ت)(10.39) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) كما يتضح من خلال الجدول أيضا وجود فروق إحصائية بين مجموعة الدنيا و مجموعة العليا في بعد نظم الحوافز المعنوية حيث بلغت قيمة (9.59) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) كما يتضح من خلال الجدول أيضا وجود فروق دالة إحصائية بين مجموعة الدنيا و مجموعة العليا في بعد نظم الحوافز الاجتماعية حيث بلغت قيمة (ت)(12.27) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) كما يتضح أيضا وجود فروق دالة إحصائية بين مجموعة الدنيا و مجموعة العليا في المقياس الكلي حيث بلغت قيمة (ت)(10.22) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01). والنظر إلى النتائج السابقة نستنتج أن الأداة صادقة.

**1-2-الثبات:** يقصد بالثبات مدى استقرار ظاهرة معينة في مناسبات مختلفة ونقول أن الاختبار ثابت يعني مدى الدقة أو اتساق أو استقرار نتائجه ، فيما لو طبق على عينة من الأفراد في مناسبتين مختلفتين. (مقدم ، 2003،ص146)

وقد تم التحقق من الثبات بطريقتين هما :

**أ-الثبات بطريقة الاتساق الداخلي** ثم التأكد من الثبات الأداة في هذه المرحلة بطريقة الاتساق الداخلي عن بعد حساب معامل الثبات الفاكرونباخ و يظهر الجدول التالي النتائج المتوصل إليها

الجدول رقم(04) يوضح الثبات بطريقة الأنساق الداخلي عن طريق حساب الفاكرونباخ للنظام الحوافز

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
الحوافز المادية	10	0,85
الحوافز المعنوية	09	0,81
الحوافز الاجتماعية	06	0,75
المقياس الكلي	25	0.86

يتضح من خلال الجدول رقم(4) أن قيمة (الفاكرونباخ) للمقياس الكلي بلغت (0.86) كما جاءت قيم معامل الثبات بالنسبة لأبعاد المقياس على النحو التالي (0.85) بالنسبة لبعد الحوافز المادية و(0.81) بالنسبة لبعد الحوافز المعنوية و(0.75) بالنسبة لبعد الحوافز الاجتماعية. وهي قيم كلها تدل على ثبات المقياس.

#### ب- الثبات عن طريق التجزئة النصفية للنظام الحوافز

بلغ معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمقياس نظام الحوافز (0.75) وبتطبيق معادلة سبيرمان براون أصبح معامل الثبات يساوي (0.86). وهي قيمة تدل على ثبات المقياس .

#### 2-مقياس الالتزام التنظيمي

##### 2-1- صدق الأداة

يقصد بصدق الاختبار مدى صلاحية الاختبار لقياس ما وضع لأجله ويعتبر صدق الاختبار شرطا ضروريا ينبغي توافره في الاختبار ، وإلا فقد الاختبار قيمته كوسيلة لقياس الخاصية التي نريد قياسها به. (مقدم عبد الحفيظ 2003 ص146) وقد تم التحقق من صدق الأداة بإتباع طريقتين هما :

أ-الصدق التحكيم

بعد الانتهاء من بناء الأداة ثم عرضها على مجموعة من المحكمين يمثلون (5) أساتذة في علم النفس و علوم التربية بوهران حيث طلب منهم إبداء آرائهم و ملاحظاتهم و اقتراحاتهم و الحكم على الفقرات الاستبيان من حيث مدى وضوح الصياغة اللغوية و مدى ملائمة بدائل الأجوبة للفقرات و بعد استرجاع استمارات التحكيم من المحكمين ثم الأخذ بعين الاعتبار آراء المحكمين و اقتراحاتهم , حيث كانت أغلبية الملاحظات تخص جانب الصياغة اللغوية أما من حيث ملائمة الأبعاد للسمة المقاسة فقد تم الاتفاق عليها وفيما يلي جدول يوضح العبارات التي تم تعديلها.

الجدول رقم (5) يوضح التعديل المقدم من المحكمين لفحص بند مقياس الالتزام التنظيمي

الرقم	بنود قبل التحكيم	الرقم	بنود بعد التحكيم
2	اشعر بالراحة و الأمان أكثر مع مسئولني المباشر	2	اشعر بالراحة و الأمان أكثر في هذا المعهد
3	أقبل أي عمل في هذا المعهد حتى أضمن بقائي فيه	3	اقبل أي مهام توكل اليها حتى اضمن بقائي في المعهد
6	لم يكن عملي في هذا المعهد خطأ	6	لن اندم على التحاق بهذا المعهد
11	إذا وجدت عملا أفضل فلن اترك عملي في هذا المعهد	11	إذا وجدت عملا في مؤسسة أخرى فلن اترك عملي في هذا المعهد
20	أسعي دائما إلى إتقان عملي.	20	أسعي إلى إتقان عملي.

ب-الصدق التمييزي (المقارنة الطرفية)

لقد اتبعت نفس الخطوات التي تم إجراؤها مع المقياس الأول ، وقد تم الحصول على نتائج اختبار (ت) الموضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم(06) يوضح الصدق التمييزي (صدق المقارنة الطرفية) لمقياس الالتزام التنظيمي

لأبعاد	المجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(ت)	مستوى الدلالة	التقييم
الالتزام التنظيمي	الدنيا	7	47.00 0	5.385	-7.883	0.000	دالة
	العليا	7	70.11 1	6.954			

يتضح خلال نتائج الجدول رقم (06) وجود فروق دالة إحصائية بين مجموعة الدنيا و مجموعة العليا للمقياس الالتزام التنظيمي حيث بلغت قيمة (ت) (7.88) و هي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).  
و تثبت هذه النتائج أن هذه الأداة صادقة .

2-2-الثبات: لقد تم التحقق من ثبات الأداة بطريقتين هما :

-الثبات بطريقة الاتساق الداخلي ثم التأكد من الثبات الأداة في هذه المرحلة بطريقة الاتساق الداخلي عن بعد حساب معامل الثبات الفاكرونباخ و يظهر الجدول التالي النتائج المتوصل إليها

أ-الثبات بطريقة الاتساق الداخلي :

الجدول رقم(07) يوضح الثبات بطريقة الأنساق الداخلي عن طريق حساب الفاكرونباخ لمقياس الالتزام التنظيمي

المقياس	عدد البنود	قيمة المعامل الارتباط
الالتزام التنظيمي	20	0.91

يتضح من خلال الجدول رقم (7) جرى حساب قيمة (الفاكرونباخ) لمقياس الالتزام التنظيمي حيث بلغت (0.86) و هي قيمة دالة تدل على ثبات المقياس.

ب -الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمقياس الالتزام التنظيمي

بلغ معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمقياس الالتزام التنظيمي(0.90) وبتطبيق معادلة سبيرمان براون (0.94) وهي قيمة تدل على ثبات المقياس .



## II- الدراسة الأساسية

بعد حساب و التأكد من صدق و ثبات أداتي القياس المطبقة في دراستنا الاستطلاعية مقياس نظام الحوافز و مقياس الالتزام التنظيمي حيث أصبح المقياسين جاهزين للتطبيق في الدراسة الأساسية

### 1- منهج الدراسة :

تطلب العمل من اجل تحقيق اهداف الدراسة اتباع المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يهتم بجمع المعلومات و البيانات عن ظاهرة او مشكلة محددة ، و من ثم وصفها و تصويرها على شكل كمي دقيق و واضح ، ثم تصنيفها و تحليلها و اخضاعها للدراسة الدقيقة للخروج بنتائج جديدة ، يمكن الاستفادة منها من اجل تفسير الظاهرة المدروسة ، و ربطها بالمعلومات السابقة ( ملحم ، 2007 ، ص370)

### 2-المجال الزماني و المكاني للدراسة :

**المجال الزماني :** دامت مدة الدراسة الأساسية حوالي 30 يوما ، من 1 ماي إلى غاية 31 ماي 2022 وذلك بعد الكشف عن نتائج الدراسة الاستطلاعية و التأكد من صدق و ثبات مقياسين

**المجال المكاني :** ثم إجراء الدراسة الأساسية في معهد الوطني للاتصالات و تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال عبد الحفيظ بوصوف -مقره دائرة السانية ولاية وهران.

### 3- عينة الدراسة الأساسية و خصائصها

شملت عينة الدراسة الأساسية (60) موظف و موظفة من المعهد الوطني للاتصالات و تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال عبد الحفيظ بوصوف وهران .وهي موزعة على النحو التالي:

#### حسب الجنس

جدول رقم(08)يبين توزيع عينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	9	%33.33
إناث	18	%66.67
المجموع	60	%100

يتبين من خلال الجدول رقم (8) أن عدد الإناث يفوق عدد الذكور بحيث أن عدد الإناث (39) بنسبة ( %33.33 ) أما عدد ذكور (21) بنسبة(65%)و يتضح من خلال هذه النسب أن الإناث أكثر من الذكور داخل المعهد.

#### حسب العمر:

جدول رقم(09)يبين توزيع عينة حسب العمر

السن	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5سنوات	7	%11.66
بين 30سنة و 40 سنة	25	%41.66
بين 41 سنة و 50 سنة	21	%35
اكثر من 51 سنة	7	%11.66
المجموع	60	%100

من خلال الجدول رقم (8) نلاحظ أن نسب توزيع أفراد عينة الدراسة على فئات الأعمار تختلف حيث قسم أفراد العينة إلى أربع فئات عمرية ،هي الفئة العمرية (اقل من 5سنوات) حيث بلغ عدد أفراد هذه الفئة (7) بنسبة (11.66%) و الفئة العمرية (بين 30سنة و40سنة) وعدد أفرادها (25) بنسبة (41.66%) والفئة العمرية (بين 41سنة و 50 سنة ) و عددا فرادها (21) بنسبة (35%) والفئة العمرية (51 سنة) وعدد أفرادها (7) بنسبة (11.66%) . وعليه فان الفئة العمرية (ما بين 30سنة و 40سنة) هي أكثر تكرر .

#### حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم(10)يبين توزيع عينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دون مستوى	8	13.33%
مستوى ابتدائي	8	13.33%
مستوى المتوسط	7	11.66%
مستوى الثانوي	12	20%
مستوى جامعي	25	41.66%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول رقم (9)نلاحظ -أن عدد افراد دون مستوى (8) بنسبة(13.33%) وعدد أفراد مستوى ابتدائي (8) بنسبة (13.33% ) وعدد أفراد ذات مستوى المتوسط (7) بنسبة (11.66%) و عدد أفراد ذات المستوى الثانوي (12) بنسبة (20%) وبلغ عدد حاصلين على شهادة جامعية( 25 ) بنسبة (41.66%) ونستنتج أن المؤهل العلمي مستوى الجامعي أكثر تكرر داخل المعهد.

حسب سنوات الخبرة

جدول رقم(11)يبين توزيع عينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
15%	9	اقل من 5سنوات
33.33%	20	بين 5 سنوات و 10سنوات
11.66%	23	من أكثر من 10سنوات إلى 20سنة
13.33%	8	أكثر من 20سنة
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (10)قسم أفراد العينة إلى أربع فئات بحسب عدد سنوات الخدمة و الفئة (اقل من 5سنوات ) حيث بلغ عدد أفرادها (9) بنسبة (15%) والفئة (بين 5 سنوات و10سنوات ) و عدد أفرادها (20) بنسبة(33.33%) و الفئة(من أكثر من 10سنوات إلى 20سنة ) بلغ عددها (23) بنسبة (38.33%) والفئة (أكثر من 20سنة ) و عدد أفرادها (8) بنسبة (13.33%) من هذه النتائج نستنتج أن سنوات الخبرة أكثر تكرر هي أكثر من 10سنوات إلى 20 سنة

حسب الحالة الاجتماعية

جدول رقم(12)يبين توزيع عينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
28.33%	17	عازب
46.66%	28	متزوج
11.66%	7	مطلق
13.33%	8	أرمل
100%	60	المجموع

- من خلال الجدول رقم (11)بلغ عدد العازبين من أفراد العينة (17) بنسبة(28.33%) بينما بلغ عدد المتزوجين (28) بنسبة (46.66%) و بلغ عدد المطلقين (7) بنسبة (11.66%) - الأرامل (8) بنسبة (13.33%) ومن خلال هذه النتائج يتضح أن الحالة الاجتماعية أكثر تكرر هي حالة متزوج.

حسب الأجر:

جدول رقم(13)يبين توزيع عينة حسب الأجر

النسبة المئوية	التكرار	الأجر
65%	39	من 18000 الى 36000دج
35%	21	من 36001 الى 72000دج
0	0	أكثر من 72000دج
100%	60	المجموع

- من خلال الجدول رقم (12) بلغ عدد الحاصلين على اجر (من 18000 الى 36000 دج) (39) بنسبة (65%) وعدد الحاصلين على اجر (من 36001 الى 72000 دج) (21) بنسبة (35%) ولم يذكر أي حالة من أفراد العينة تحصل على اجر أكثر من 72000 دج. ونستنتج من خلال النتائج أن الأجر الأكثر تكرار في المعهد من 18000 الى 36000 دج.

#### حسب المنصب المشغول:

جدول رقم (14) يبين توزيع عينة حسب منصب المشغول

منصب المشغول	التكرار	النسبة المئوية
منصب عالي	13	21.66%
موظف إداري	24	40%
عامل مهني	23	38.33%
المجموع	60	100%

- من خلال الجدول رقم (13) بلغ عدد منصب العاليي (13) بنسبة (21.66%) بينما بلغ عدد موظف الإداري (24) بنسبة (40%) بلغ عدد عمال المهنيين (23) بنسبة (38.33%) نستنتج من خلال هذه النتائج أن منصب المشغول و هو موظف إداري الأكثر تكرار

#### 4- أساليب المعالجة الإحصائية:

يمتاز البحث الميداني باستخدام التقنيات والأساليب الإحصائية والهدف من ذلك هو الوصول إلى مؤشرات كمية تساعدنا على التحليل والتفسير ولمعالجة نتائج دراستنا اعتمدنا على التقنيات و الأساليب الإحصائية التالية في معالجة البيانات:

\_ اختبار T.TEST لمقارنة بين مجموعتين.

\_ التكرار لحساب النسب المئوية: مج التكرارات x 100 / عدد أفراد العينة.

\_المتوسط الحسابي

-الانحراف المعياري

-معامل ارتباط بارسون: لدراسة العلاقة بين المتغيرات

-معامل الفا كرونباخ

وتجدر الإشارة استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية إصدار (20) لبرنامج (SPSS) في معالجة البيانات الدراسة

### III- عرض ومناقشة نتائج الدراسة

#### 1- عرض النتائج:

#### \* عرض نتائج الفرضية الأولى

تنص فرضية الأولى على مايلي: توجد علاقة ارتباطيه بين نظام الحوافز و الالتزام التنظيمي لدى موظفي المعهد الوطني للاتصالات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بوهرا ن و التحقق من هذه الفرضية ثم حساب معامل الارتباط بيرسون (ر) بين درجات الموظفين على مقياس نظام الحوافز بأبعاده ودرجاتهم في مقياس الالتزام التنظيمي. ويبين الجدول التالي النتائج المتوصل إليها.

جدول رقم (15) نتائج معامل الارتباط بين نظام الحوافز و الالتزام التنظيمي

الإبعاد	الالتزام التنظيمي	الدلالة الإحصائية
الحوافز المادية	0.639	دالة عند (0.01)
الحوافز المعنوية	0.702	دالة عند (0.01)
الحوافز الاجتماعية	0.025	غير دالة
المقياس الكلي	0.663	دال عند (0.01)

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (8) وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائية بين درجات الموظفين للمعهد على مقياس نظام الحوافز (مقياس الكلي) ودرجاتهم في مقياس الالتزام التنظيمي حيث بلغت قيمة (ر) (0.663) وهي قيمة موجبة دالة إحصائياً عند (0.01) وتدل هذه النتيجة على أنهم كلما كان نظام الحوافز جيداً كلما زاد الالتزام التنظيمي ويتضح من خلال نتائج الجدول أيضاً وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين بعد الحوافز المادية لمقياس نظام الحوافز و الالتزام التنظيمي حيث بلغت قيمة (ر) (0.639) و قيمة موجبة ذات دلالة إحصائية عند (0.01) و يظهر من خلال نتائج الجدول وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين بعد الحوافز المعنوية لمقياس نظام الحوافز و الالتزام التنظيمي حيث بلغت قيمة (ر) (0.702) و قيمة موجبة ذات دلالة إحصائية عند (0.01) و يظهر من خلال نتائج الجدول عدم وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين بعد الحوافز الاجتماعية لمقياس نظام الحوافز و الالتزام التنظيمي حيث بلغت قيمة (ر) (0.025) و قيمة غير دلالة إحصائياً.

#### \* عرض نتائج الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على مايلي: توجد فروق دالة إحصائية في نظام الحوافز بأبعاده تعزى لمتغير الجنس لدى موظفي المعهد الوطني للاتصالات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بوهان

و لاختبار هذه الفرضية استخدمت اختبار "ت" لتقصي الفروق بين الجنسين في تقييم نظام الحوافز موظفي المعهد الوطني للاتصالات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بوهان ، و يبين الجدول التالي النتائج المتوصل إليها.



جدول رقم(16) قيم معامل الارتباط بين درجات الموظفين على مقياس نظام الحوافز بأبعاده ودرجاتهم على مقياس الالتزام التنظيمي

المتغير	المجموعات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	التقييم
الحوافز المادية	ذكر	21	25.86	11.293	0.016	0.987	غير دالة
	أنثى	39	25.90	8.006	-		
الحوافز المعنوية	ذكر	21	23.86	8.076	0.954	0.344	غير دالة
	أنثى	39	22.03	6.511			
الحوافز الاجتماعية	ذكر	21	23.76	5.214	0.682	0.498	غير دالة
	أنثى	39	22.90	4.376			
المقياس الكلي	ذكر	21	73.48	21.676	0.564	0.575	غير دالة
	أنثى	39	70.82	14.630			

يتضح من خلال الجدول (9) عدم فروق دالة إحصائية بين الموظفين والموظفات في درجات تقييم نظام الحوافز حيث لغت قيمة (ت) بالنسبة لبعده الحوافر المادية 0.016 وبلغت قيمة (ت) بالنسبة لبعده الحوافر المعنوية 0.954 كما بلغت قيمة (ت) بالنسبة لبعده الحوافر الاجتماعية (0.682) أما بالنسبة للمقياس الكلي لنظام الحوافر فقد لغت قيمة (ت) 0.564 وكلها قيم غير دالة إحصائية و بالتالي نرفض الفرضية و نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ذكور و الإناث في نظام الحوافر

\* عرض نتائج الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة : توجد فروق دالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لدى موظفي المعهد الوطني للاتصالات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بوهران. و لاختبار هذه الفرضية استخدمت اختبار "ت" لتقصي الفروق بين الجنسين في درجات الالتزام التنظيمي لدى موظفي المعهد الوطني للاتصالات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بوهران ، و يبين الجدول التالي النتائج المتوصل إليها.

جدول رقم (17): قيم اختبار(ت) توضح دلالة الفروق بين الجنسين في درجات الموظفين على مقياس نظام الحوافز وأبعاده الثلاثة.

المتغير	المجموعا ت	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	التقييد م
الالتزام التنظيمي	ذكر	21	61.24	11.60 6	0.074	0.987	غير دالة
	أنثى	39	61.49	12.78 1	-		

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للذكور قدر ب (61.24) بانحراف معياري قدر ب(11.66) و متوسط حسابي الخاص بالأنات قدر ب(61.49) بانحراف معياري قدره (12.78) . وقد بلغت قيمة (ت) (0.074) و هي غير دالة إحصائياً وبالتالي نرفض الفرضية ونقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ذكور و الأنات في الالتزام التنظيمي .

## 2- مناقشة نتائج الدراسة

## \*مناقشة الفرضية الأولى

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (8) ثم قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز و الالتزام التنظيمي لدى موظفي المعهد الوطني عبد الحفيظ بوصوف -بوهرا ن حيث كانت قيم (ر) دالة عند مستوى دلالة (0.01) و هذا يشير إلى انه كلما كان نظام الحوافز ومنتوعا و مشبعا لحاجات الموظفين كلما كانت الرغبة الموظفين في العمل و القيام بالواجبات بإتقان و إحساسهم بانتمائهم للمعهد و الرغبة في الاستمرار بالعمل وبالتالي يقل معدل تركهم للمعهد و التزامهم لقوانينهم. و هذا راجع نتيجة حرص المعهد على الاهتمام بالموظفين لديها و العمل على إشباع حاجاتهم النفسية و المادية بتقديم نظام الحوافز غني و متنوع و هذا يفسر مدى السعي بين الموظفين في التزامهم بما يفرضه المعهد و توافقه مع طموحهم الوظيفي و رغبتهم و نيتهم في النمو و التقدم في مجال عملهم كما يمتلكون القناعة بالمعهد الذي يعملون فيه و يسعون دائما لتحقيق أهدافه ، و كثير ما يسعون لتلبية رغباتهم و حاجاتهم من اجل سعيهم لتطوير المعهد.

و يعد نظام الحوافز بأبعاده من أقوى المحددات و أعظمها تأثيرا على الالتزام التنظيمي لدى موظفي المعهد حيث إذا شعور الموظف بوجود حوافز تساعد على الاستمرار في المعهد مثل الحوافز المادية كأجر يسد حاجاته و معرفة بالترقيات و العلاوات و توزيعها وفق نظام عادل و بإنصاف و إشراكهم في أعمال إضافية مقابل تعويضات مالية كلما ساهم ذلك في شعور الموظف بالانتماء الجيد للمعهد ، كما أن الاستفادة من التكوين لتحسين الأداء ، و إتاحة الفرصة في اتخاذ القرارات و منح الترقيات ، و وجود تقدير واحترام متبادل بين الموظفين و المسؤولين فإنه ينعكس ذلك على سلوكيات الموظف بزيادة معدل التزامه .

وعند شعور الموظف بالنقص في بعض الحوافز فسيؤدي ذلك إلى لا مبالاته بالعمل و كثرة الغياب و يزداد احتمال تركه للعمل و عدم حرصه على القيام بالواجبات و بالتالي يقل

التزامه. و تتفق النتيجة المتوصل إليها مع دراسة بن حباس (2015) و دراسة محيا (2014) و التي بينت نتائجها وجود علاقة ارتباطيه بين نظام الحوافز و الالتزام التنظيمي ومن خلال ما تم ذكره نستخلص أن نظام الحوافز من بين العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي و عليه يتضح أن العلاقة بين نظام الحوافز و الالتزام التنظيمي علاقة تلازمية طرديه .

#### \*مناقشة الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على انه هناك فروق دالة إحصائيا في نظام الحوافز بأبعاده تعزى لمتغير الجنس لدى موظفي المعهد الوطني عبد الحفيظ بوصوف- بوهراڻ ومن خلال ما توصلت إليه نتائج الدراسة يتضح انه لا توجد فروق دالة إحصائيا بين الجنسين في نظام الحوافز وأبعاده ، لان الموظفين لديهم نفس الحقوق بالنسبة للحوافز فهم يرون بان إدارة المعهد تقدم لهم نظام الحوافز جيد و عادل ومتساوي فيما بينهم ولا يوجد تفريق بينهم ويسعون إلى سد حاجاتهم المادية من اجر مرتفع و علاوات لكلا الجنسين فالموظفة في المعهد لها نفس حقوق الموظف و لها نفس الواجبات الموظف و نفس الأجر و نفس الترقيات و نفس العمل ، لهذا قد لا يوجد فروق بينهم في هذا التقدير لنظام الحوافز فالمرأة اليوم تنافس الرجل في شتى المجالات فنجد أن أدوارها قد تعددت و ازدادت تعقيدا و هي تقوم بدور ربة البيت و دور الأم و الزوجة إضافة إلى دورها كموظفة في قطاع ما لهذا تحتاج لنفس حوافز الرجل و من المؤكد أن المرأة نصف المجتمع و المجتمع كله و لا يمكن لمجتمع أن ينهض و يتطور دون جهد المرأة و جهادها ، فالمعهد يقدر الموظفة و يحترمها و يشجعها مثل الموظف لهذا نجد الموظفين أكثر قبولا و قناعة بما يقدمه المعهد من نظام الحوافز وأبعاده حيث يساهم في دعمهم معنويا و تشجيعهم و تقدير أعمالهم و جهودهم المبذول اتجاه نجاح المعهد ، و قبول آرائهم و إبداء رأيهم في العمل ، الأمر الذي جعلهم

أكثر اعتزازا بعملهم ، وأكثر قبولا لما يقدمه المعهد من حوافز مادية و معنوية. بينما نرجع الحوافز الاجتماعية إلى أهميتها والخدمات التي يقوم بها المعهد في هذا البعد و الكفاية والعدالة في منحها لجميع الموظفين دون تمييز . و عليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نظام الحوافز و أبعاده تعزي لمتغير الجنس داخل المعهد . و تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة البكري (1990) و دراسة نهى عطايا (2016) ، التي توصلت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في نظام الحوافز بأبعاد لدى الموظفين تعزي لمتغير الجنس. ولقد أثبتت أنه لا يوجد اختلاف بينهما لأن هناك التزام مرتفع من خلال توفير حوافز بمختلف و سائلها المادية والمعنوية والاجتماعية والتي تساعد على إشباع حاجات و الرغبات المختلفة و تحقيق أهدافها البيولوجية و السيكولوجية للعاملين من كلا الجنسين.

#### \*-مناقشة الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على أنه توجد فروق دالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تعزي لمتغير الجنس لدى موظفي المعهد الوطني عبد الحفيظ بوصوف بوهرا و من خلال ما توصلت إليه نتائج الدراسة يتضح عدم وجود فروق دالة إحصائية في الالتزام التنظيمي عند الموظفين من الجنسين و هذا يدل على أن الموظفين لهم نفس مستوى الالتزام التنظيمي للمعهد فكلاهما يشعران بالانتماء للمعهد و يعملان معا لنجاحه ، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من موسى احمد خير الدين و احمد النجار(2010). ودراسة نجدي حبشي و رأفت باخوم (2004) التي توصلت نتائجها إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في الالتزام التنظيمي عند العمال تعزي لمتغير الجنس. و يمكن أن نفسر ذلك بحصول الموظفين (ذكور و أنات) في المعهد على مستوى مرتفع في الالتزام التنظيمي ، وهذا قد يرجع لمستوى الحوافز التي يمنحها المعهد للموظفين ، ولأن الموظفين الذكور و الإناث يحصلون على نوع الحوافز نفسها و اختلاف في بعض الأحيان من شخص إلى الآخر من

حيث مقدارها ، ويخضعون للقوانين نفسها ، و يمارسون الوظائف نفسها ، و يتمتعون بالمزايا ذاتها ، فهذا يفسر عدم وجود فروق بينهم في التزامهم للمعهد .

فالالتزام لا يتأثر بجنس الموظف حيث أن الأفراد ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع للمعهد لديهم استعدادات الكافية لان يكرسوا مزيدا من الجهد و التفاني في أعمالهم ، و يسعوا على نحو دائم للمحافظة على استمرار ارتباطهم و انتمائهم للمعهد بغض النظر عن اختلاف جنسهم ذكورا و إناثا .

فكلما كان الالتزام التنظيمي جيد لدى الموظفين بالمعهد فان ذلك يقابله العمل والتفاني في الوفاء بالتزامات المعهد للموظفين ذكور و أنات لأن لهم نفس مستوى الحوافز و يخضعون لنفس القوانين و يمارسون نفس الوظائف و يتمتعون بالمزايا ذاتها وهذا يفسر عدم و جود فروق فيما بينهم في الوفاء بالتزاماتهم إزاء المعهد .

فالالتزام التنظيمي إذن لا يتأثر بجنس الموظف حيث أن لديهم استعداد لان يكرسوا مزيدا من الجهد و التفاني في أعمالهم و يسعون دائما للمحافظة على استمرار ارتباطهم و انتمائهم للمعهد بغض النظر عن اختلاف جنسهم من خلال إظهار مقومات أساسية منها حب المهنة و الاعتزاز بالتزامهم و التعمق المعرفي في العمل و متابعة كل ما هو جديد ، والرغبة الشديدة في النجاح في المعهد ، و تبعا لذلك فان مقومات الالتزام التنظيمي لا تتغير أو تتأثر بجنس الموظف.

### خاتمة

من خلال دراستنا توصلنا إلى أن المعهد يعتمد على العنصر البشري و يعتبره ركيزة من ركائز التي تبني المؤسسة إستراتيجيتها فإن توفرت الرغبة في العمل يتوفر مستوى الالتزام ومن هنا ركزت عديد من الإدارات اهتمامها و وقتها للمحافظة على مستوى الروح المعنوي لأفرادها العاملين لذلك يتعين على الإدارة المعهد الوطني أن تعمل على تبني إدارة تحفيزية مناسبة من اجل تحقيق أهداف الموظفين و زرع الروح الالتزام و الانتماء فيهم اتجاه المعهد. فإدارة الحوافز بشكل جيد هي الأداة التي يتمكن بواسطته احداث اندماج الموظفين في المعهد و تحسين العلاقات معهم و تحقيق التكامل بين أهدافهم وأهدافها فالعنصر البشري الملتمزم، لا شك أن أداة ستكون جيد وفعالاً

و من خلال ما قدمناه في الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج و كانت كالتالي

#### - النتائج النظرية

الحوافز هي عبارة عن عوامل أو وسائل أو أساليب تختارها الإدارة بعناية فائقة تتوقف على قوانين تضعها المديرية الوظيفة العمومية من اجل خلق أو توجيه السلوك الإنساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الخدمات و يحقق للموظفين حاجاتهم و دوافعهم المختلفة

الالتزام التنظيمي هو درجة تطابق الفرد مع المنظمة و ارتباطه بها و يمثل الالتزام اعتقاداً قوياً و قبولاً من جانب الفرد لأهداف المعهد و قيمها ورغبة في بدل اكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع الرغبة في الاستمرار في عضوية هذا المعهد.

#### - النتائج الميدانية

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية و جود علاقة بين نظام الحوافز و الالتزام التنظيمي في المعهد الوطني للاتصالات تكنولوجيات.....و عليه كلما زادت الحوافز زاد الالتزام التنظيمي لإفراد العينة الدراسة لدى موظفي المعهد الوطني للاتصالات .....وهران )

لا توجد فروق دالة إحصائية في مقياس نظام الحوافز لمتغير الجنس لدى موظفي المعهد الوطني للاتصالات. وهران أي أن عينة الدراسة إناث والذكور يرون أن الإدارة المعهد تسعى دائما لإرضائهم و سد حاجاتهم المادية والمعنوية و الاجتماعية .

لا توجد فروق دالة إحصائية في مقياس الالتزام التنظيمي لمتغير الجنس لدى موظفي المعهد الوطني للاتصالات .....وهران

وهذا يدل على أن العينة الدراسة على علاقة قوية بالمعهد فكلاهما يشعران بالانتماء له ويعملان معا على النجاح .



### اقتراحات

بناء على النتائج التي توصلنا إليها ، فإنه يمكن تحديد مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تساهم في مجال تطوير الحوافز و الالتزام التنظيمي على صعيد المؤسسات:

- ضرورة اهتمام الإدارة بتقديم الحوافز المتنوعة الكافية للموظفين لديها ، وذلك لاستمرار و مواصلة العمل في المؤسسة و هذا يزيد في تعزيز الالتزام التنظيمي لديهم

- ضرورة إشراك جميع الموظفين في أعمال إضافية مقابل تعويضات مالية وذلك من زيادة انتمائهم للمؤسسة

- إتاحة الفرصة للموظفين و تحميلهم صلاحيات مختلفة و مهام متنوعة من اجل استغلال مهاراته و كفاءته في العمل و إعطائه حرية في الابتكار

- تقدير جهود الموظفين المتميزين في العمل و ذلك إعطائهم رخصة لإكمال دراستهم العليا

- السماح للموظفين في اتخاذ القرارات ذات صلة بخبراتهم وعملهم و توسيع صلاحياتهم

- خلق جو يسوده الاحترام و اعتراف بالآخر و تبادل معلومات و الأفكار المهنية بين الموظفين

- ضرورة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

- توفير فرص متكافئة لكل الموظفين لحضور دورات التدريبية مبنية على دراسة حاجاتهم في

العمل

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

1. الكعبي ، نعمة ، السامرائي ، مؤيد (1990) ، إدارة الأفراد ،مدخل تطبيقي ، مطبعة بغداد
2. العديلي ناصر محمد ، (1995) السلوك الإنساني و التنظيم(منظور كلي مقارن)، ط1، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية
3. العوفي محمد بن غالب ، (2005).الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، : كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية .
4. المطيري جبرهديرس مشلح ، (2005) مهارة القائد الامني في استخدام الحوافز لرفع مستوى اداء رجل الامن ، دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل ، رسالة ماجستير غير منشورة ، : كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الشرطةية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية .
5. الدروبي سليمان ، (2006) التحفيز عن طريق إدراك الذات ،سلسلة البرمجة الإدارية وتحسين الأداء ، ط1 ، دار وائل لطباعة و النشر و التوزيع ، عمان
6. الغباي أسامة مصطفى ، (2007).تقييم نظم الحوافز في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة دراسة مقارنة على جهاز طبي في مستشفى التأمين الصحي في القاهرة ،رسالة ماجستير كلية التجارة إدارة الأعمال ،جامعة عين الشمس
7. الثبتي سلطان بن سعود حامد ،(2014) ممارسة مدير مدرسة لإدارة التغيير و علاقته بالالتزام التنظيمي بالمدارس الثانوية بالمحافظة الطائف ،رسالة ماجستير ، مكة المكرمة
8. البكري أمل عبد الرحمان ، (1990) درجة إدراك مديري المدارس الحكومية ومديراتها للحوافز المقدمة لهم واثردلك بولائهم التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة : كلية التربية تخصص إدارة وإشراف تربوي ، جامعة اليرموك.
9. حسان محمد الحسن ، (1986) الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي". ط2: دار الطليعة للطباعة والنشر ، بيروت
10. ذيب احمد و السعود الراتب ، (2014) درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية و التعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء أقسام العاملين معهم ، مجلة جامعة،دمشق 25، العدد (2+1). سوريا

11. ربابعة على محمد ، (2003) إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلوماتية الإدارية ط1 دار صفاء للطباعة والنشر و التوزيع ، عمان
12. زكرياء أبو الحسن احمد بن فارس ، (2001) معجم مقاييس اللغة ، تحقيق و ضبط محمد عوض ، مرعب و فاطمة ، محمد اسلان ، ط1 بيروت ، دار إحياء التراث العربي للطباعة والنشر و التوزيع
13. زويلف مهدي حسن ، (2011) قوة التحفيز ، ط1. ثمرات للنشر و التوزيع ، القاهرة. مصر
14. زويلف مهدي حسن ، (2001) إدارة موارد البشرية مدخل كمي ، ط1 ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان
15. زويلف مهدي ، (2011) قوة التحفيز ، ط1 القاهرة. مصر. ثمرات للنشر و التوزيع
16. شاويش مصطفى نجيب ، (1993) الإدارة الحديثة مفاهيم و وظائف و تطبيقات ، ط1 دار الفرقان للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان
17. شاويش مصطفى نجيب ، (2007) إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد ، دار الشروق للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان
18. صلاح مصطفى الفوال ، (1982) مناهج البحث في العلوم الاجتماعية" ، مكتب غريب ، بيروت
19. صلاح بيومي ، (1982). حوافز الإنتاج في الصناعة دروس العلوم الاجتماعية ، ديوان المطبوعات القاهرة
20. عادل جودة ، (2000) الحوافز ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، دمشق
21. عاشوري ابتسام ، (2015) الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة المديرية العامة ، مذكرة شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص عمل و تنظيم ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة الجزائر
22. عبد الناصر بن حباس ، (2017) دور الحوافز المادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين دراسة ميدانية في وكالة موبيليس ، المسيلة ، مذكرة شهادة الماستر اكاديمي : بوسعادة علوم التسيير العمومي جامعة محمد بوضياف المسيلة. الجزائر
23. عثمان حسن عثمان ، (1998) المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية" ، منشورات الشهاب ، الجزائر

24. عقيلي عمر وصفي ، (1982) إدارة الأفراد .. منشورات جامعة حلب ، سوريا
25. عمر وصفي عقيلي، قيس علي عبد المؤمن ، (1994) المنظمة ونظرية التنظيم ، ط1 ، دارزهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن
26. فلمبان إيناس ، فؤاد نواوي ، (2008) الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدي المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم ، بمدينة مكة شهادة ماجستير كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية و التخطيط ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة
27. كمال عبد الحميد زيتون ، (2004) منهجية البحث التربوي و النفسي ، ط1 ، عالم الكتب القاهرة ، مصر
28. محسين وجدي احمد. (2004) مدى رضا موظفي وكالة الغوت العاملين في لغوت بقطاع غزة عن أنظمة التعويض و الحوافز ، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة قسم ادارة الاعمال الجامعية الإسلامية ، غزة
29. مصطفى أبو بكر (2008) إدارة الموارد البشرية ، مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعة الإسكندرية ، مصر
30. ملحم سامي محمد ، (2007) مناهج البحث في التربية و علم النفس : دار المسيرة للطباعة و النشر والتوزيع ، عمان
31. معلوف لويس، (2010) المنجد في اللغة و الادب و العلوم ، ط1: المطبعة الكاثوليكية ، بيروت
32. موسى احمد خير الدين و محمود احمد النجار ، (2010) اثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي ، المملكة الأردنية الهاشمية ، البترا، عمان
33. مراد جمال، (2011) تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي ، شركة صوفية سوق اهراس (LASA)-انمونجا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجزائر: كلية الادب و العلوم الانسانية و الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة باجي مختار، عنابة
34. محمد مصطفى الخشوم . (2011)، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد الثقافية التابعة لجامعة حلب ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانون المجلد 27 العدد الثالث 2011

35. محيا العنود متعب ، (2014) الحوافز المادية و المعنوية و علاقتها بالتزام التنظيمي دراسة عن العاملين و العاملات في البنوك التجارية بمدينة الرياض، رسالة ماجستر الرياض كلية الدراسات العليا ،قسم العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
36. مرعي محمد ، (2003) التحفيز المعنوي و كيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة
37. مقدم عبد الحفيظ ، (2003) الإحصاء والقياس النفسي والتربوي، ط3. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر
38. مؤيد سعيد السالم ، عادل حرحوش صالح،(2002) إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي ط2، : جدارا للكتاب العلمي / عالم الكتاب الحديث، عمان
39. علاء محمد الغماري و آخرون، (2015) ، عملية التحفيز و علاقتها بالتزام التنظيمي دراسة ميدانية ، الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة ،مجلد 25 العدد 1 ، 2017
40. نهى عطايا ، (2016) الحوافز و علاقتها بالولاء التنظيمي و الأداء المهني ، دراسة ميدانية لدى عينة من العاملين في شركتي الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق. أطروحة دكتوراه في علم النفس جامعة دمشق ، سوريا
41. نجدي حبشي و رأفت باخوم ، (2004) المناخ التنظيمي المدرسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي و الرضا عن العمل و الثقة بالنفس في التدريس لدى معلمي مدارس المينا ، مجلة البحث في التربية و العلم النفس ،مجلد (17) العدد ( 191-246) ، السعودية

الملاحق

الملحق الاول الاستبيان قبل تعديل

استمارة استبيان

أخي الكريم أختي الكريمة

نقوم بإجراء دراسة في أطار مذكرة ماستر أكاديمي في علم النفس عمل و تسيير موارد البشرية بجامعة  
وهران 02 محمد بن احمد بعنوان نظام الحوافز و علاقته بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على

.....

تهدف دراستنا إلى التعرف عل الحوافز المقدمة لعمال هذه المؤسسة و مستوى الالتزام التنظيمي لديهم و  
للقيام بدراستنا نرجو منك أخي الفضل أختي الفاضلة أن تجيب على أسئلة هذا الاستبيان ، أمام الإجابة  
التي تراها مناسبة و ذلك بوضع علامة ×

تأكد انه لا توجد إجابة خاطئة فما تختاره هو الصواب ، فالمهم أن تجيب بكل صدق و تأكد أن معلومات  
هذه الاستبيان سوف تبقى سرية و تستعمل في إطار البحث العلمي  
و تقبلوا مني فائق الاحترام و التقدير و الشكر على تعاونكم

الجنس ذكر  أنثى

السن  
من 18 سنة إلى 35 سنة  من 36 سنة إلى 50 سنة  فوق 50 سنة

المؤهل العلمي  
دون مستوى  ابتدائي  ثانوي جامعي  دراسة عليا

مدة الخبرة المهنية في المؤسسة  
اقل من 5 سنوات  5 سنوات إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات إلى 2 سنة   
أكثر من 20 سنة

الأجر  
من 18000 دج إلى 36000 دج  من 36001 دج إلى 72000 دج   
أكثر من 72000 دج

الحالة الاجتماعية  
متزوج  مطلق  أعزب  أرمل

عدد الموظفين الذين تشرف عليهم  
اقل من 3 موظفين  من 3 إلى 10 موظفين  أكثر من 10 موظفين



الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
<b>المحور الأول الحوافز</b>						
1	يعتبر نظام الحوافز المطبق في المؤسسة ... بوهران جيد					
2	آليات الترقية في المؤسسة .. بوهران ملائم					
3	تعمل الإدارة العليا في المؤسسة . على تعزيز مبادئ التحفيز بين الموظفين					
4	يتوفر لدي علم و دراية بنظام الرواتب و الترقيات و آليات منح المكافآت					
5	الأجور و المكافآت و الترقيات الوظيفية تمنح استنادا لمعايير إدارية واضحة					
6	الأجر و ملحقاته الذي أتقاضاه يسد كل حاجاتي					
7	علاوة طبيعة العمل او المخاطر تشجعني لأداء أفضل					
8	توزع المكافآت على من يستحقها من خلال أدائهم المتميز					
9	عادة ما يوصي المدير المباشر بمكافآت استثنائية لموظفيه الأكفاء					
10	سبق لي و أن منحت علاوة استثنائية نتيجة تقرير تقييم الأداء السنوي					
11	منح الترقيات الوظيفية لها اثر ايجابي على الأداء الوظيفي					
12	الترقيات الوظيفية تمنح بناءا على الجدارة و المثابرة في العمل					
13	تسود علاقات التقدير و الاحترام المتبادل بين الرؤساء و المرؤوسين في العمل					
14	تقدير الإدارة و الزملاء لي و لعملي يساعدي على تطوير العمل					
<b>المحور الثاني الالتزام التنظيمي</b>						
15	يعتبر عملي في هذه المؤسسة أفضل فرصة عرضت علي					
16	اشعر بالراحة و الأمان أكثر من مسؤولي المباشر					
17	اقبل أي عمل في هذه المؤسسة حتى اضمن					

## الملاحق

					بقائي فيه	
					قيمي تتفق مع قيم المؤسسة	18
					اعمل ما تستطيع لنجاح المؤسسة	19
					اشعر بالانتماء اتجاه هذه المؤسسة و أحسن أني جزء منها	20
					اهتم بمصير هذه المؤسسة	21
					لم يكن عملي في هذه المؤسسة خطأ	22
					أعطي هذه المؤسسة أحسن ما عندي في أسلوب أداء العمل	23
					أحب أن تكون هذه المؤسسة الأفضل من بين المؤسسات	24
					أريد البقاء في هذه المؤسسة طيلة حياتي المهنية	25
					لن أستطيع التأقلم في مكان آخر مثل هذا المكان	26
					لدي ارتباط قوي بهذه المؤسسة	27
					حتى لو وجد عمل أفضل لن اترك عملي هنا	28
					اعتقد بان مستقبلي يكون أفضل في حال مواصلة العمل هنا	29
					حاليا لا أفكر في ترك العمل	30

الملحق (2) الاستبيان بعد تعديل

أخي الكريم أختي الكريمة

في إطار إعداد مذكرة ماستر أكاديمي في علم نفس العمل و التنظيم وتسيير موارد البشرية بجامعة

وهران 02 محمد بن احمد بعنوان نظام الحوافز وعلاقته بالالتزام التنظيمي .

ولتحقيق أهداف دراستنا أعددنا الاستبيان التالي ونلتمس منكم الإجابة على بنود بوضع علامة (×)

أمام الإجابة التي تراها مناسبة.

تأكد انه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، المهم أن تجيب بكل صدق، معلومات هذا الاستبيان

ستحاط بالسرية التامة، ولن تستعمل إلا لغرض البحث العلمي.

المعلومات الشخصية:

الجنس: ذكر  أنثى

العمر: اقل من 30 سنة  بين 30 سنة و 40 سنة  41 سنة و 50 سنة  50 سنة فأكثر

المؤهل العلمي:

دون مستوى  ابتدائي  متوسط  لبي  لبي

مدة الخبرة المهنية في المؤسسة :

اقل من 5 سنوات من  10 سنوات  أكثر  1 سنوات إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

الأجر:

من 18000 دج الى 36000 دج  من 36001 دج إلى 72000 دج  أكثر من 72000 دج

الحالة الاجتماعية:

أعزب  متزوج  مطلق  رمل

عامل مهني

موظف إداري

منصب عالي

الرقم	العبرة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالباً	دائماً
<b>المحور الأول: نظام الحوافز</b>						
<b>الحوافز المادية:</b>						
1	يتناسب راتبى مع مؤهلى العلمى					
2	الأجر الذى أتقاضاه يسد كل حاجياتى					
3	توزع العلاوات والمنح يتسم بالعدالة والإنصاف					
4	يتوفر لى علم و دراية بنظام الرواتب جيداً و آليات منح المكافآت					
5	يتوفر لى علم و دراية بنظام الترقيات					
6	الأجور و المكافآت و الترقيات الوظيفية تمنح استناداً لمعايير إدارية واضحة					
7	يحفزنى الراتب الذى أتقاضاه لتحسين أدائى فى المعهد					
8	يتم إشراكى فى أعمال إضافية خاصة بالمعهد مقابل تعويضات مالية عمليات خارج الميزانية					
9	الراتب و المنح و التعويضات التى أتقاضاها تتناسب مع حجم المجهود الذى أبذله					
10	يرتفع راتبك منذ التحاقك بالمعهد					
<b>الحوافز المعنوية:</b>						
11	توفر إدارة المعهد دورات تدريبية لتحسين أداء الموظفين					
12	يقدر ويثمن المسؤول المباشر مجوداتى.					
13	يكلف المدير الموظفين بمهام قيادية تقديراً منه على جهودهم المبذولة					
14	يتيح المعهد لموظفين فرصة المشاركة فى اتخاذ القرار					
15	تقدير الإدارة و الزملاء لى و لعملى يساعدى على تطوير العمل					
16	يمنح الموظف امتيازات نتيجة تقييم جيد للأداء السنوى					
17	يتم إشراك الموظف فى مهام التدريب و التأطير لموظفين آخرين استناداً إلى كفاءته و خبرته .					

					تمنح الترفيات الوظيفية استنادا إلى تقييمات ايجابية من المسؤول المباشر	18
					تسود علاقات التقدير و الاحترام المتبادل بين الرؤساء و المرؤوسين في العمل	19
<b>الحوافز الاجتماعية:</b>						
					توفر ادارة المعهد مصلى لتأدية الصلوات في وقتها ولتعزيز انتماءه لعمله	20
					توفر ادارة المعهد وجبات غداء لموظفيها	21
					يوفر المعهد هدايا للموظفين في بعض الأعياد والمناسبات الرسمية	22
					توفر إدارة المعهد النقل للموظفين في حال عملهم في أوقات يتعذر فيها وجود وسائل للنقل	23
					يقدم المعهد للموظفين مساعدات مالية في أوقات الضرورة مثل المرض – الوفاة- الزواج- الختان – ازدياد مولود	42
					يوفر المعهد تعويض عن العلاج عن طريق تقديم فواتير و تحليل طبية	52
<b>المحور الثاني: الالتزام التنظيمي</b>						
موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	العبارة	
					يعتبر عملي في هذا المعهد أفضل فرصة عرضت علي	1
					اشعر بالراحة و الأمان أكثر في هذه المعهد	2
					اقبل اي مهام توكل اليها حتى اضمن بقائي في المعهد	3
					اعمل ما استطيع لنجاح المعهد	4
					اشعر بالانتماء لهذا المعهد و أحس أني جزء منه	5
					لن اندم على التحاق بهذا المعهد	6
					أعطي هذا المعهد أحسن ما عندي من أداء العمل	7
					أحب أن يكون هذا المعهد أفضل المعاهد في البلاد.	8
					أريد البقاء في هذا المعهد طيلة حياتي المهنية	9
					لن استطيع التأقلم في مكان آخر مثل هذا المكان	10

					اذا وجدت عملا في مؤسسة أخرى فلن اترك عملي في هذا المعهد	11
					اعتقد بان مستقبلي يكون أفضل في حال مواصلة العمل هنا	12
					أتحمل صعوبات وظيفتي من اجل تحقيق أهداف المعهد	13
					أواظب على الحضور لقاءات و الندوات غير الرسمية التي يقدمها المعهد	14
					أحافظ على الممتلكات الخاصة بالمعهد	15
					اعتبر أن مشاكل المعهد هي مشاكلي	16
					أسعى لتلبية متطلبات المعهد حتى خارج أوقات العمل	17
					أقوم بكل مهام موكلة لي في الوقت المحدد	18
					التزم بتطبيق اللوائح و القوانين الخاصة بالمعهد	19
					أسعى إلى إتقان عملي	20