

## أثر الحوافز على الولاء التنظيمي مع دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية الجزائرية

الأستاذة: منوبة مزوار كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير \_جامعة بومرداس

### الملخص :

يلقى موضوع الولاء التنظيمي اهتمام متزايد من طرف علماء الإدارة لما تبين له من آثار ايجابية على أداء المؤسسات، وهذا ما أثبتته التجربة اليابانية. فالمسير الناجح اليوم أصبح يسعى لتوطيد الروابط بينه وبين عماله وهذا عن طريق تنمية ولائهم التنظيمي، واهتم العلماء بالبحث في العوامل التي تقوي الولاء التنظيمي ووجد أن للحوافز بمختلف أنواعها تأثير على مستوى هذا الولاء.

ولمعرفة درجة هذا التأثير قمنا بدراسة تطبيقية على عينة عشوائية تنتمي لمجموعة من المؤسسات العمومية الجزائرية ( group GICA. INFRARAIL)، وقد بينت نتائج هذه الدراسة أن مستوى الرضا عن الحوافز المقدمة متوسط وكذلك مستوى الولاء التنظيمي، إضافة إلى ذلك توصلنا إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الحوافز والولاء التنظيمي تقدر ب 0.507.

الكلمات المفتاحية: الدوافع، الحوافز، التحفيز، الولاء التنظيمي.

### Résumé

Les scientifiques s'intéressent de plus en plus au sujet de la loyauté organisationnelle pour ce qu'il a montré comme conséquences positives sur les performances des institutions, c'est ce qu'a prouvé l'expérience japonaise. Car un bon gestionnaire aujourd'hui vise à consolider sa relation avec ses employés et cela en développant (renforçant) leur loyauté organisationnelle. Et les scientifiques se sont intéressés à chercher (connaître) les facteurs qui améliorent la loyauté organisationnelle et il se trouve que les différents types d'incitation ont un impact sur le niveau de cette loyauté.

Et pour connaître le degré de cet impact (effet), nous avons fait une étude appliquée sur un échantillon aléatoire qui appartient à un groupe d'institutions publiques algériennes (groupe GICA. INFRARAIL). Les résultats de cette étude montrent que le niveau de satisfaction à l'égard des incitations fournies est moyen, de même pour le niveau de loyauté organisationnelle. En outre, nous avons conclu qu'il existe une forte corrélation positive entre les incitations et la loyauté organisationnelle estimée à 0,507.

**Mots-clés : Motives, Incitations, Stimulus, Loyauté organisationnelle.**

البريد الإلكتروني: mmenouba12@gmail.com

## المقدمة العامة

### 1. تمهيد

عرف الاقتصاد العالمي تطوراً متسارعاً بدأً بالاقتصاد الصناعي وصولاً إلى ما يعرف اليوم باقتصاد المعرفة وتغيرت في خضم هذا التطور النظرة للمورد البشري في المؤسسات، فبعد أن كان ينظر إليه على أنه آلة يجب استغلالها أقصى استغلال حالها كحال باقي عناصر الإنتاج، أصبح ينظر إليه اليوم على أنه أساس استمرار المؤسسات ومصدر قوتها وتميزها.

لذلك حضي هذا المورد الحساس باهتمام علماء الإدارة حيث بحثوا في كيفية جعله في قمة عطائه، وبما أن السلوك البشري موجه وليس عشوائي كانت الحوافز بمثابة الشرع الذي يوجه هذا السلوك. لكن في ظل اشتداد المنافسة بين المؤسسات على اجتذاب الكوادر والكفاءات لم تعد نظم الحوافز وحدها تكفي لضمان استمرار العامل في خدمة مؤسسته. ومن هنا كان لابد من البحث عن رابط أقوى يربط العامل بمؤسسته ويضمن لها استمراره في خدمتها فوجد في الولاء التنظيمي هذا الرابط. والولاء التنظيمي ليس فطرة في الإنسان وإنما يكتسب بتوفر الشروط والمحددات اللازمة، ومن بين هذه المحددات نجد الحوافز بكل أنواعها.

وفي ضوء هذا التوجه تتضح معالم أشكال بحثنا في التساؤل الجوهرية التالي:

### ما مدى تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي في المؤسسات عينة الدراسة؟

وللإلمام بجميع النواحي التي تتضمنها هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما طبيعة العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي؟
- ما هو مستوى رضا العينة المدروسة على الحوافز الممنوحة لهم؟
- ما هو مستوى الولاء التنظيمي لدى مفردات العينة المدروسة؟
- هل هناك اختلاف في تأثير مختلف أنواع الحوافز على الولاء التنظيمي؟

### 2. فرضيات الدراسة

ولغرض الإجابة على هذه التساؤلات اعتمدنا الفرضيات التالية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين التحفيز والولاء التنظيمي؛
- مستوى رضا أفراد العينة على الحوافز المقدمة ضعيف ويختلف باختلاف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة؛
- مستوى الولاء لدى مفردات العينة ضعيف ويختلف باختلاف خصائصهم الشخصية؛
- يوجد اختلاف في درجة تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي باختلاف نوع الحوافز المقدمة.

### 3. حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** يتناول هذا الموضوع بالبحث الأثر الذي تسببه الحوافز في إحساس الفرد بالانتماء والولاء، وهنا حددنا متغير مستقل وهو الحوافز (كل ما يمكن أن يحفز الموظف)، والمتغير التابع المتمثل في الولاء التنظيمي.

- **الحدود المكانية:** عينة من مؤسسات القطاع العمومي تنتمي لأكبر مؤسستين عموميتين تتمثلان في: الشركة الوطنية لأشغال السكك الحديدية، والمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر.
- **الحدود الزمنية:** فيما يخص تقديم المعطيات المتعلقة بالمؤسستين فقد تطرقنا إلى معطيات 3 سنوات الأخيرة (2010-2012)، أما فيما يخص موضوع دراستنا فلا يهم فيه البعد الزمني كوننا سنستخدم أداة الاستبيان لقياس مدى تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة المدروسة.
- **البعد البشري:** قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة من العمال من جميع المستويات الإدارية وركزنا على فئة الإطارات كونها الفئة التي يصعب إيجاد بديل لها.

## أولاً: الإطار النظري للحوافز

السلوك البشري هو سلوك موجه وليس عشوائي، فالفرد منا تحركه دوافعه ورغباته للقيام بسلوك معين دوناً عن غيره، ومن هنا كان التحكم في سلوك الفرد العامل داخل المؤسسة أمراً ممكناً عن طريق توفير مؤثرات في البيئة الخارجية تشبع دوافع هذا العامل وتلبي رغباته، وبهذا تعتبر الحوافز بمثابة الشرع الذي يوجه سلوك الفرد لخدمة أهداف المؤسسة.

ولقد أعطيت للدوافع والحوافز العديد من التعريفات تختلف باختلاف وجهة وفيما يلي سنستعرض بعض من التعريفات التي أعطيت للمصطلحين ونحاول الخروج بتعريف شامل لكل منهما:

### 1. تعريف الدوافع

تعود كلمة دوافع في أصلها إلى الكلمة اللاتينية *Motve* أي يحرك أو يدفع ثم أخذ هذا الاصطلاح معنى أوسع ليشمل على رغبة الفرد في إشباع حاجات معينة كما و " أنه يتعلق بالقوى التي تحافظ أو تغير اتجاه أو كمية أو شدة السلوك"<sup>1</sup>؛

- الدوافع هي "جملة من القوى المؤثرات الداخلية (داخل الإنسان) التي تحرك السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف محددة"<sup>2</sup>؛
- يعرفها ديفر فيري "على أنها عامل انفعالي داخلي للفرد يعمل على توجيه سلوكه نحو تحقيق هدف معين"<sup>3</sup>؛
- الدوافع هي "عبارة عن مجموعة الرغبات والحاجات والقوى الداخلية المحركة والموجهة للسلوك الإنساني نحو أهداف معينة، وهي كل ما ينشط السلوك الإنساني ويحافظ عليه أو يغير اتجاهه وشدته وطبيعته"<sup>4</sup>؛
- الدوافع هي "القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق تصرفات الفرد وسلوكه في أثناء استجابته للمواقف والمؤثرات في البيئة المحيطة به، وتتمثل الدوافع في رغبات الإنسان وحاجاته وتوقعاته التي يسعى دائماً إلى إشباعها وتحقيقها ليعيد التوازن إلى نفسه وكلما كانت درجة إشباع تلك الحاجات أقل من المطلوب

<sup>1</sup> Gary desslor. Organization and management, Acontingency Approche, England, cliffs, NJ, prentice-hille, INC, 1976, p256

<sup>2</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات حديثة، دار المنهل اللبناني للنشر، 2008، ص155.

<sup>3</sup> مصطفى كمال أبو العزم عطية، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص123.

<sup>4</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص79.

ازدادت قوة الدافع وحدته بمعنى آخر أن دوافع الفرد تتبع منه وتدفعه إلى السلوك في اتجاه معين وبقوة معينة ومحددة<sup>1</sup>؛

- الدافع هو النقص الذي يشعر به الإنسان في بعض حاجاته الأساسية، هذا يعني أنه قوة محرّكة وشعور داخلي يثير سلوكه نحو غاياته المعينة ، وهي إشباع حاجات ناقصة<sup>2</sup>؛  
- Beach يرى الدافعية بأنها الاستعداد لبذل مجهود لتحقيق هدف، أو منفعة والدوافع هي الباعث أو السبب الرئيسي لأفعال الناس<sup>3</sup>.

من إجمالي التعريفات المقدمة نستنتج أن الدوافع هي عبارة عن قوة داخلية تعبر عن الهدف الذي يرغب الفرد وصوله، الناتج عن نقص في حاجات يريد إشباعها، ولذلك يصعب جدا فهم الدوافع فهي مرتبطة بنفسية الفرد وشخصيته. ويقول في هذا الصدد الكاتب fulmer<sup>4</sup> إذا كان السلوك الإنساني بمثابة حجر البناء للشخصية، فإن الكثيرين يعتبرون الدافعية هي مفتاح السلوك، وإذا كانت الشخصية الإنسانية في غاية التعقيد، فإن ذلك يشير إلى أن الدافعية\* لن تنظمها، وتحكمها معادلات بسيطة يمكن التحكم بها بواسطة حاسوب، ذلك لأن كل فرد منا يحتاج لبرنامج مختلف كما أن هذا البرنامج يجب أن يخضع لمراجعة مستمرة ليواكب دوافعنا المتعددة والمتغيرة.

وتكمن أهمية<sup>5</sup> الدوافع في كونها محرك للسلوك البشري حيث تستغل المؤسسة دوافع العمال من أجل توجيه سلوكهم إلى ما يخدم أهداف المؤسسة وخطتها وذلك عن طريق منحهم الحوافز المناسبة التي ترضي هذه الدوافع شرط أن يقوموا بالعمل المشروع .

## 2. تعريف الحوافز

تعددت التعاريف المقدمة للحوافز وهذا بتعدد الزوايا التي نظر منها كل كاتب للموضوع، وسنتطرق إلى جملة منها في ما يلي:

- تعود كلمة الحوافز في أصلها إلى كلمة "حفز" في اللغة والتي تعني دفعه من خلفه وجد وأسرع للمضي فيه واستعد، بمعنى حثه ودفع إليه<sup>6</sup>.

هذا في معناه اللغوي أما اصطلاحاً فهذه مجموعة من التعاريف المتعلقة بالحوافز:

<sup>1</sup> ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي، الرياض، السعودية ، 1993، ص147.

<sup>2</sup> مهدي حسن زوبلف، إدارة الأفراد مدخل كمي، ط2، مجدلاوي للنشر، الأردن، 1998، ص227.

<sup>3</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص116

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص116.

\*الدافعية هي عملية نفسية تتناول تلك القوى التي تحرك الكائن الحي وتوجه سلوكه، أي أنها العملية التي تدرس الدوافع، والدافعية تعني التزام نفسي باتمام عمل معين.

<sup>5</sup> لمعرفة المزيد عن أهمية الدوافع يمكن العودة إلى:

- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2006، ص167.

- علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011، ص292.

- سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص102؛

- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص345.

<sup>6</sup> محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لعنصر الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2005، ص212.

- الحافز هو فرصة أو وسيلة ( مكافأة، علاوة....الخ) توفرها أمام الفرد لنثير رغبته، ونخلق لديه الحافز للحصول عليها، وإشباع حاجة يحس بها.<sup>1</sup>
  - الحوافز هي الإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك الدوافع نحو سلوك معين.<sup>2</sup>
  - الحوافز هي عبارة عن عوامل خارجية، وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين أي أنها تمثل العوائد، والتي يتم من خلالها استثارة الدافع وتحريكه.<sup>3</sup>
  - الحوافز هي مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها مؤسسة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وأدائهم كما ونوعا، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وبالتالي إلى خفض تكاليف العمل، ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم.<sup>4</sup>
  - من الناحية الاصطلاحية نجد أن مفهوم الحوافز يختلف من باحث لآخر غير أنهم يتفقون في كونه شيء خارجي في المجتمع أو البيئة المحيطة بالفرد، إذ هو العامل الذي تستغله الإدارة في جذب الفرد إليها باعتباره وسيلة لإثارة القوى الحركية فيه والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته عن طريق إشباع حاجاته.
- وهنا علينا التفريق بين مصطلحي الحوافز والتحفيز فالبرغم من انه لا يمكننا الحديث عن أحدهما دون الآخر لكن هناك اختلاف بينها فالتحفيز هو عبارة عن العملية التي تؤطر منح الحوافز ويمكن إعطاء تعريف شامل للمصطلحين كما يلي:
- "الحوافز هي مجموع المثيرات الموجودة في البيئة الخارجية للفرد والتي تحرك سلوكه وتساعد على توجيه أدائه لما يخدم مصالح مانح الحافز، وذلك طبعا عندما يكون الحصول على الحافز مهما بالنسبة للفرد، بمعنى يملك الرغبة والقدرة للحصول على ذلك الحافز"

"أما التحفيز فهي العملية التي تؤطر منح الحوافز بمعنى أنها النظام الذي تقوم الإدارة بتصميمه لتنظيم عملية منح الحوافز، والذي يحوي مجموع القرارات والوسائل المادية والمعنوية التي تتلاءم مع تركيبة الأفراد العاملين في المؤسسة وتؤثر فيهم"

### 3. علاقة الحوافز بالدوافع

علينا التفرقة بين الدوافع والحوافز، فرغم الارتباط الوثيق بينهما إلا أنه هناك فرق بين المفهومين، فالدوافع (Motives) تمثل الطاقات الكامنة لدى الفرد وتدفعه ليلسلك سلوكا معين، بمعنى آخر هي عبارة عن قوة داخلية للفرد تدفعه للبحث عن شيء محدد بما ييسر له رسم غاياته وأهدافه، وتسهل له عملية التكيف مع ظروف البيئة

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة، دار زهران لنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 390.

<sup>2</sup> سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 100.

<sup>3</sup> فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 79.

<sup>4</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 404.

الخارجية، أما الحافز (Incentives) فهي المثير الخارجي الذي يحرك في نفس الفرد الدافع للقيام بعمل معين، إذن الصلة بين الدافع والحافز صلة وثيقة كالتى تربط بين المثير والاستجابة في المنعكس الشرطي<sup>1</sup>.

#### 4. أشهر النظريات التي تناولت الحوافز

هناك العديد من النظريات تطرقت لموضوع الحوافز وقسمت عدة تقسيمات لكن أشهر تقسيم لها هو ذلك الذي قسمها إلى نظريات المحتوى، والنظريات العملية في التحفيز وسنتطرق بشيء من الإختصار إلى أهم هذه النظريات فيما يلي:

##### أ. نظريات المحتوى

نظريات المحتوى تميزت بتركيزها على مثيرات السلوك، اي ماذا وراء تصرف الفرد بهذا الشكل، ما الحاجة التي دفعته لسلوك هذا السلوك وليس غيره، وحسب هذه النظريات نجاح نظام الحوافز في تحقيق أهدافه متوقف على مدى فهم المدراء لهذه الحاجات وتشخيصها بطريقة صحيحة. والعديد من النظريات صنفتم ضمن نظريات المحتوى أشهرها:

- **نظرية ماسلو:** وتعرف ايضا بنظرية التدرج الهرمي لسلم الحاجات وطور عالم النفس ابراهام ماسلو خلال الأربعينيات من القرن العشرين، من خلال مفهوم الحاجات الإنسانية وترتيبها من حيث الأسبقية في ضرورة الإشباع لها، وتعتبر نظريته من أكثر نظريات الحوافز شيوعا.
- **نظرية ماكيلاند "McLelland and winter":** وهي تماثل لحد ما نظرية ماسلو لكن ماكيلاند ركز على 3 حاجات رئيسية هي: الحاجة للقوة، الحاجة للانتماء، والحاجة للإنجاز بالرغم من أن ماكيلاند قد أجرى قدرا كبيرا من البحوث حول كل هذه الحاجات، إلا أن أكثر اهتماماته كانت حول الحاجة للإنجاز، وهذا ما دفع بعض الكتاب إلى تسمية هذه النظرية بنظرية الانجاز، وقد خلص إلى أن ذوي الحاجة الشديدة للإنجاز عادة ما يميلون لامتهان الأعمال الحرة، ويعد ماكيلاند من الأوائل الذين اهتموا بالفروقات الخاصة عند الأفراد واستنبط أن هناك دافع متميز هو دافع الانجاز.
- **نظرية ألدرف \* Modele ERG:** وقام هذا النموذج أساسا على الانتقادات المقدمة لنظرية ماسلو وقد اختصر ألدرف الحاجات في ثلاث حاجات أساسية هي: الحاجة للوجود Existence ، الحاجة للارتباط relatedenes ، الحاجة للنمو Growth، وبالرغم من أن نموذج ألدرف قام على إتمام نقائص نظرية ماسلو إلا انه لم ينل الاهتمام الكبير الذي ناله ماسلو. ومن الانتقادات التي وجهت لألدرف أنه لم يحدد إذا كان في الإمكان خلق حاجات جديدة، واعتبر أن هناك حاجات أكثر دافعية من الأخرى لكن لم يذكر شيئا يقودنا للقول أن الانتقال من مستوى معين للحاجات إلى آخر يغير في سلوك العمل، ولا كيف نستطيع على أرض الواقع قياس شدة الحاجات ودرجة إشباعها بطريقة تقودنا لرسم سياسة واضحة لنظام التحفيز.
- **نظرية العاملين لهرزبيرج "Two-factor theory herzberg":** وهي نظرية تقوم أساسا على تقسيم العوامل المؤثرة في السلوك البشري إلى مجموعتين أساسيتين هما:

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009، ص 364.

Ñ العوامل الوقائية "Hygiène factors"<sup>1</sup> وهي تتشابه مع حاجات المستوى السفلي في سلم ماسلو، ووظيفة هذه العوامل هي منع عدم الرضا ولكنها لا تؤدي في حد ذاتها إلى الرضا، بمعنى آخر هي تصل بالدافعية إلى مستوى الصفر النظري وتعتبر " حد أمان" لمنع أي نوع من أنواع الدافعية السلبية؛

Ñ العوامل الثانية هي العوامل الدافعة<sup>2</sup> "motivation factors": وتمثل هذه المجموعة مستوى أعلى من الاحتياجات لدي الفرد، وتوفيرها يؤدي إلى حالة الرضا، ولكن عدم توفرها لا يؤدي إلى الاستياء وفي نفس الوقت لا يؤدي إلى تحقيق الرضا، وتتعلق هذه العوامل بمضمون الوظيفة نفسها وعناصرها، ومحتوياتها وخصائصها.

وأهم نقطة أضافتها نظرية هارزبرغ هي نقطة الاثراء الوظيفي التي تعد جد مهمة في عملية التحفيز. إذن نظريات المحتوي توفر للمديرين معرفة أكبر للعوامل والدوافع المرتبطة بالوظيفة، والتي تدفع العاملين إلى اتجاه السلوك المطلوب، والذي يحقق أهداف المؤسسة وأهدافهم في آن واحد.

### ب. النظريات العملية في التحفيز

وتعتبر النظريات العملية أو تعرف أيضا بالمعرفية، الدافعية على أنها عملية عقلية وذهنية تتضمن المفاضلة والتقييم والتحليل والاختيار وغيرها في تحديد الأهداف المرغوبة وقد اشتهرت عدة نظريات في هذا التصنيف من أهمها:

- **نظرية التوقع لفروم:** و جوهر هذه النظرية يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة، كما يعتمد أيضا على رغبة الفرد في تلك النتائج.

- **نظرية الإنصاف (المساواة) لآدمز:** وجوهر هذه النظرية هو أن العامل يقارن مدخلاته بالعوائد التي يحصل عليها وفي نفس الوقت يقارن نفسه مع من هو في نفس مستواه ويمكن تبسيط هذا الكلام في المعادلة التالية:

مدخلات الشخص	مدخلات الآخرين
العوائد	عوائد الآخرين

حيث المدخلات تتمثل في: الخبرة، المهارة، الجهد المبذول، المستوى التعليمي، صعوبة العمل... إلخ

العوائد تتمثل في: الراتب، المكافآت، الترقيات... إلخ

وكلما إقترنا من حالة التساوي كان الفرد أكثر رضا والحوافز الممنوحة أكثر فعالية.

إذن النقطة الرئيسية في هذه النظرية والتي لم ترد في نظرية التوقع هي أن الأفراد لا يهتمون فقط بما يتقاضونه من أجور ومكافآت بشكل مطلق، بل أنهم يعقدون المقارنات مع ما يقدمه غيرهم من جهد وما يتقاضونه من مكافآت.

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص 237.

<sup>2</sup> علاء الدين عبد الغني محمود، مرجع سبق ذكره، ص 300-301.

- **نظرية تصميم الهدف:** قام إدوين لوك Edwin Lock عام 1968 بتطوير نظريته في الدافعية تتعلق بأهداف المهام، ويعتقد في نظريته هذه أن الموظفين لديهم أهداف أكيدة يضعونها لأنفسهم<sup>1</sup>، وهذه الأهداف المدركة للعامل تؤثر في سلوكه في العمل، ولذلك لابد أن تكون عملية تحديد الأهداف دقيقة، كما يؤكد على أن المشاركة في تحديد هذه الأهداف تولد قبولها والالتزام بتحقيقها.

- **نظرية التعزيز:** طورها عالم النفس الشهير سكينر F. Skinner سنة 1969<sup>2</sup>، وهذه النظرية بنت أسسها على ما يعرف بقانون الأثر\* بمعنى أن السلوك الإنساني هو على نحو معين استجابة لمثير خارجي والفرد يستجيب للعوائد. والسلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمر ويتكرر، بينما السلوك الذي لا يعزز يتوقف ولا يتكرر، وإذا ما كانت نتيجة السلوك تمثل خبرة سارة وإيجابية للفرد زادت احتمالات تكرار هذا السلوك مستقبلاً، والعكس صحيح إذا ما نتج عن السلوك تجربة سيئة وسلبية فإنه من المحتمل أن يضمحل السلوك ويتجنبه الفرد مستقبلاً<sup>3</sup>.

هذا باختصار أهم النظريات التي وردت في موضوع الدافعية والتحفيز وللمزيد من الاطلاع عليها وعلى غيرها يمكن العودة للمراجع المبينة أدناه<sup>4</sup>.

### ثانياً: محددات صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسة

تعاني المؤسسات اليوم من مشكل فقدان الكفاءات، وذلك في خضم اتساع السوق واشتداد المنافسة فيما بينها على اكتساب العمالة الأكفأ والأهمر، حيث العامل غالباً ما يلحق مصالحه الاقتصادية، لذلك يسعى المسيرين اليوم إلى كسب ولاء عمالهم، كسعيهم لكسب وفاء زبائنهم، لقناعتهم بأهمية العامل في نجاح واستمرار المؤسسة. لذلك ينبغي على المؤسسة أن تترجم هذه القناعة في الواقع العملي، ولا تكتفي بالكلام والشعارات، بل أن تسعى فعلاً لكسب ولاء عمالها وأن لا تبخل في الإنفاق في سبيل ذلك، لأن هذا سيعود عليها بنفع أكبر في المستقبل.

### 1. مفهوم الولاء التنظيمي

الولاء كمفهوم عام يقصد به شعور الفرد بالارتباط بأشياء معينة، كارتباطه بشخص آخر أو بمجموعة معينة (كالأسرة، فريق كرة قدم،...)، ويحوي الولاء معاني كثيرة كالحب، التضحية، الانتماء<sup>5</sup>، أما الولاء لغة فهو اسم

<sup>1</sup> محمد ناصر العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 170.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 167.

\* قانون الأثر جاء به عالم النفس ثرينديك Edward .Thrandike عام 1911، ومفاده أن السلوك الذي يتبعه عوائد ايجابية يحتمل تكراره في المستقبل، أما السلوك الذي يتبعه عوائد سلبية فاحتمال تكراره ضئيل وقد ينعدم.

<sup>3</sup> محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 297.

<sup>4</sup> - YVES Enregle , de conflit à la motivation la gestion sociale management, les edition d'organisation, paris, 1985, p84-85

- ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 155-165.

- خليل محمد حسن الشماخ، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2007، ص 278.

-Ricky w.Griffin, fundamentals of management, cor concepts and application, 3ed edition, library of congress control number, new York, without year, p279.

<sup>5</sup> Power Edward L, employee loyalty in new Milleniam, 2000.

(<http://www.freepatentonline.com/article/SAM-Advanced-Management-Journal/64912369.html>.)

مصدر من والى يوالي موالاة وولاء، ويقال والى فلانا فلانا بمعنى نصره وأحبه<sup>1</sup>، ولكلمة ولاء مدلولات كثيرة فالولاء في اللغة يعني " العهد، القرب، والنصرة، والمحبة والالتزام"<sup>2</sup>، ويعني الولاء ذلك الشعور بالقرب والنصرة والمساندة في الشدائد حيث وردت كلمة الولاء في العديد من الآيات القرآنية ومن أمثلة ذلك قوله تعالى " والمؤمنون والمؤمنات بعضهم أولياء بعض يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر ويقيمون الصلاة ويؤتون الزكاة ويطيعون الله ورسوله أولئك سيرحمهم الله إن الله عزيز حكيم"<sup>3</sup> ويعني الولاء هنا النصر في الأمور المشتركة، والتعاون والمودة والمآزرة والمواساة.

هذا فيما يخص معناه العام واللغوي أما التعريف الاصطلاحي لمفهوم الولاء فقد اختلف من كاتب لآخر وفيما يلي عرض لأهم هذه التعاريف:

- يعرف ستييرز ( Steers,1977) الولاء التنظيمي بأنه قوة انتماء الفرد لمنظمته ومساهمته الفعالة بها، أما أورلي وكاردويل ( Oreilly et Caldwell) فقد عرفاه بأنه ارتباط الفرد النفسي بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المؤسسة<sup>4</sup>؛

- يرى بورتر وزملاؤه (porter et al 1974)<sup>5</sup> أن الولاء التنظيمي يعرف بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته، وارتباطه بها وأن الفرد الذي يظهر مستوى عال من الولاء اتجاه المنظمة التي يعمل فيها يكون لديه:

• اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المؤسسة؛

• استعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة؛

• أن تكون له رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المؤسسة.

- "هو شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة"<sup>6</sup>؛

- عرفه وينر " بأنه شعور داخلي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن ن خلالها تحقيق مصالح المنظمة"<sup>7</sup>؛

من التعاريف السابقة يتضح لنا أن الولاء التنظيمي عبارة عن شعور وجداني ويتحقق عندما يؤمن العمال بأهداف المؤسسة ويسعون لتحقيقها كأنها أهدافهم<sup>1</sup> حيث أنه عندما يتخذ العامل أي قرار فهو يفكر في نتائجه

<sup>1</sup> فايزة رويم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية- دراسة ميدانية بمدينة ورقلة-، مجلة دراسات نفسية وتربوية مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، عدد 5، 2010، ص101.

<sup>2</sup> موسى اللوزي، التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص118.

<sup>3</sup> القرآن الكريم، سورة التوبة، الآية 72.

<sup>4</sup> راتب السعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الردينية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لهيئة التدريس فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25 العدد (2+1)، 2009، ص203.

<sup>5</sup> محمد صالح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة نايف، السعودية، 2009، ص36.

<sup>6</sup> مدحت أبو النصر، تنمية المهارات بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، دار ايترك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2005، ص38.

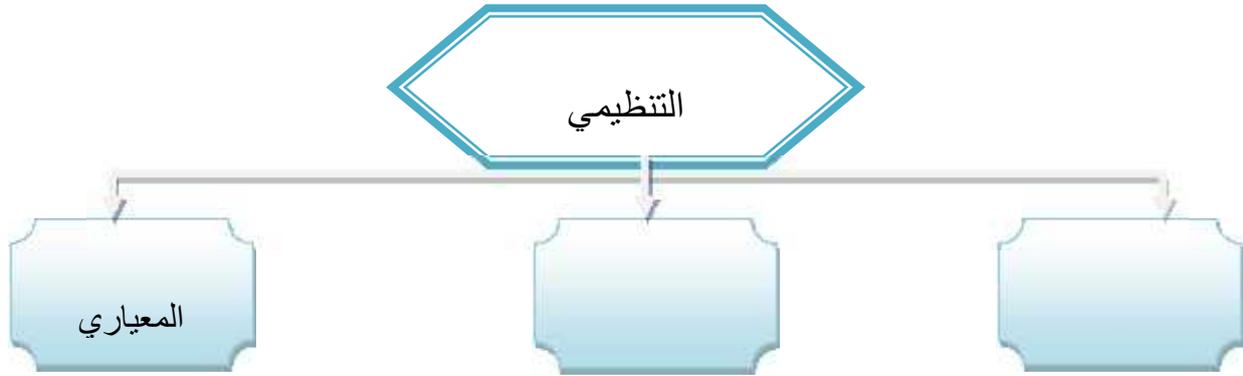
<sup>7</sup> سامي إبراهيم حماد حنون، قياس مستوى الالتزام لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص27.

على نفسه وعلى المؤسسة أيضا، وحين يتحدث يتحدث بصيغة نحن ليس بصيغة أنتم وذلك طبعا لأنه يحس نفسه جزء من المؤسسة<sup>2</sup>. الولاء التنظيمي غير ثابت وإنما ينمو وينقص وفقا للمحددات المتوفرة وأيضا هو غير ملموس وإنما يستنبط من تصرفات وسلوك العمال.

## 2. مداخل الولاء التنظيمي

كما سبق ورأينا هناك اختلاف بين الكتاب في تحديد مفهوم الولاء التنظيمي، وذلك راجع إلى المخل الذي اعتمد عليه كل كاتب في تعريفه للولاء التنظيمي، وفي أدبيات الولاء التنظيمي نجد ثلاث مقاربات رئيسية لدراسة هذا الموضوع نبينها من خلال الشكل رقم(1):

الشكل رقم(1): شكل توضيحي لمداخل دراسة الالتزام التنظيمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المطع عليها.

## 3. محددات الولاء التنظيمي

هناك العديد من الدراسات تطرقت إلى العوامل المؤثرة في شدة الولاء التنظيمي، ونحن بعد اطلعنا على العديد من الدراسات حصرنا أهم هذه المحددات وسنوردها فيما يلي:

### - نمط القيادة

ترتبط القيادة بشكل أساسي بالأفراد وكيفية التأثير فيهم، حيث أنه تبعاً لمدى تقبل العمال لسلوك قائدهم وثقتهم به واعتزازهم بقيادته يرتفع مستوى رضاهم عن العمل، وأيضا ترتفع معنوياتهم وبالتالي يزيد تقبلهم لأهداف المؤسسة ويسعون لتحقيقها، وتزداد عندهم الرغبة في الاستمرار في العمل، وهذه العناصر تعد الأساسية في الولاء التنظيمي، وبهذا نقول أنه كلما اتجه نمط القيادة إلى أن يكون ديمقراطي كلما أحس الأفراد بأهميتهم وكيانهم وبالتالي ينمو شعور الولاء عندهم، والعكس فكلما اتجه القائد لأن يكون أوتوقراطي متسلط كلما نفر العمال من العمل وقلت رغبتهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم، وأصبح العمل بالنسبة لهم عقوبة وبالتالي قل

<sup>1</sup> International journal of management and information systems, first quarter, volume 15,number 01, 2011,p:82.

<sup>2</sup> Kazuhiro Aria, organizational loyalty, a preliminary study, histsubashi journal of Economics 36,1995,p: 22.

ولأنهم لذلك القائد وتلك المؤسسة، وفي أول فرصة يختارون التخلي عن هذه المؤسسة ليفتكوا من تسلط قائدهم، والدراسة التي قام بها وينر 1982<sup>1</sup> خلصت الى هذه النتيجة وأيضاً دراسة سامية خميس أبو ندا 2007 التي درست فيها أثر بعض العوامل الشخصية والأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة الذي يضم أكبر ست وزارات فلسطينية في قطاع غزة . وقد بلغ حجم العينة ( 652 ) موظفاً ، يشغلون مراكز إشرافية قيادية في تلك الوزارات ، وهي : مدير عام ، مدير ، رئيس قسم ، رئيس شعبة . وخلصت في نتائجها أن للنمط القيادي تأثير قوي على مستوى الولاء التنظيمي للفرد وأنه كلما كان يعتمد على المشاركة والمشاورة كلما كان العمال أكثر ولاء لمؤسساتهم.

### - الثقافة التنظيمية

كلما كانت الثقافة التنظيمية قوية، ساعد ذلك وسهل في كسب ولاء العمال لمؤسساتهم والالتزام بتحقيق أهدافها<sup>2</sup>، وكلما كانت الثقافة التنظيمية ضعيفة كلما مال العمال إلى الإحباط والتذمر، والتخلي عن المؤسسة عندما تتاح لهم الفرصة. من هنا إذا أرادت المؤسسة كسب ولاء عمالها لا بد عليها من دعم القيم المشتركة وخلق أهداف مشتركة بينها وبين عمالها، وهذه الثقافة بما أنها مستمرة بمعنى تعلم للعمال الجدد سيكون من السهل على المؤسسة كسب ولاء العمال الجدد أيضاً.

### - العدالة التنظيمية

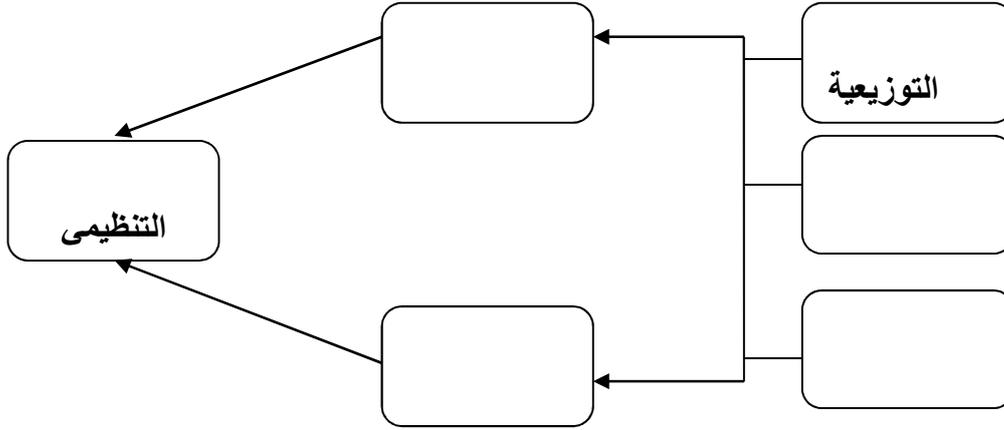
العدالة التنظيمية تؤثر مباشرة على رضا الأفراد سواء فيما يتعلق بالمعاملة، أو عدالة العوائد مقارنة بما قدمه العامل وعدالة الإجراءات التي تبني على أساسها القرارات وبالتالي، فإذا كانت العدالة المدركة من طرف هذا العامل إيجابية سوف يكون مستوى الرضا عنده عال وبالتالي سيشعر بالراحة والرغبة في مواصلة العمل لصالح هذه المؤسسة، وأيضاً السعي لتحقيق أهدافها، وهذا ما يعني زيادة ولائهم للمؤسسة فقد بينت الدراسات الحديثة في مجال العدالة التنظيمية أن إدراك الفرد العامل للعدالة بأبعادها الثلاثة يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي<sup>3</sup>، والعكس صحيح بمعنى عندما يحس الأفراد بالظلم يسعون للتخلص منه وهذا يكون إما بالابتعاد عن من ظلمهم أو بالتقليل من جهودهم ( مدخلاتهم ) لتتساوى مع مخرجاتهم لينخفض عندهم الشعور بعدم العدالة وهذا ما يدل على انخفاض درجة استعدادهم لتحقيق أهداف المؤسسة ومنه ولائهم لها. وسنحاول توضيح هذه العلاقة في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> Mostapha Bettache, les déterminant de la loyauté organisationnelle, étude effectuée en milieu hospitalier Québécois, mémoire présente a la faculté des études supérieures en vue de l'obtention de grade de maître es sciences (M.Sc) en relation industrielles université de Montréal, juin 2000, p33.

<sup>2</sup> فاطمة آل خليفة، قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الاسكندرية، مجلد 7، عدد 1، ص 21.

<sup>3</sup> قاسم نايف علوان، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 7، 2007، ص 60.

## الشكل رقم (2): شكل توضيحي يمثل آلية تأثير العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات السابقة.

نلاحظ من الشكل أن العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث تنمي مقدار الثقة في العمال تجاه قيادتهم في المؤسسة، مما يشعرهم بالرضا عن المؤسسة بصفة عامة لأن الإنسان يبحث عن العدالة بالفضة ويشعر بالاطمئنان عندما يشعر بها، وبالتالي يزيد استعداداه لخدمة من كان عادلا معه والتزامه بتنفيذ الأهداف المشتركة بينهم كتقدير منه للعدالة التي يتصرف بها مسؤوليه.

- **الخصائص الشخصية للفرد:** هناك من الدراسات من أثبتت وجود علاقة للخصائص الشخصية على مستوى الولاء التنظيمي وتختلف درجة تأثير كل متغير على مستوى الولاء التنظيمي وأهم هذه العوامل هي ( السن والأقدمية، الجنس، المستوى العلمي، دافع الانجاز ).

### 3. انعكاسات الولاء التنظيمي على المؤسسة

- **أثر الولاء التنظيمي على أداء العمال**

يؤثر الولاء التنظيمي على معدل الغياب، ومعدل دوران العمل، وكلاهما له تأثير كبير على إنتاجية العامل، وبالتالي الإنتاجية الكلية للمؤسسة، وكل هذه المعدلات تعتبر مؤشرات للأداء البشري الذي يعتبر الركيزة في الأداء الكلي للمؤسسة. وبما أن الولاء التنظيمي يؤثر إيجابا في هذه المتغيرات يستلزم ذلك أنه يؤثر إيجابا على مستوى الأداء ( علاقة متعدية).

وتأثير الولاء في مستوى الأداء لا يكون فقط بزيادة الإنتاجية، وإنما أيضا بتخفيض مستوى التكاليف حيث أن معدل الغياب ومعدل دوران العمل يكلفان المؤسسة مبالغ طائلة، قد تصل إلى 30% من الأجر السنوية<sup>1</sup>، لأنه يترتب على معدل دوران العمل نوعان من الخسائر، خسائر مباشرة مثل تكاليف ترك العمل وما يتطلبه من مصاريف لتدريب البديل وتكاليف إحلال تارك العمل، وما يتطلبه من صرف على إجراءات التعيين الطويلة

<sup>1</sup> فواز فائز الأحمد، إدارة الرواتب والأجور والحد من تكاليف دوران العمل، [http://www.aleqt.com/2009/08/06/article\\_260027.html](http://www.aleqt.com/2009/08/06/article_260027.html)

خاصة للمؤهلات والمهارات العالية وكذلك تكاليف المرحلة الانتقالية التي يتم فيها التأقلم مع غياب العامل المتمكن من العمل وانتقال مسؤوليته إلى موظف جديد، وهناك خسائر غير مباشرة مثل الخسائر في الإنتاج بسبب تكرار أخطاء العمل لنقص المهارة والتدريب وانخفاض مستوى الأداء وتكاليف ساعات العمل الإضافي غير الضرورية، فقط لاعتبارات نقص الكفاءة، وكذلك انخفاض الروح المعنوية وما يترتب عليها من آثار جانبية في الإنتاجية أمور كثيرة لو حسبت تكاليفها بدقة لفاجأت نتائجها المسؤولين في هذه المؤسسات ولما تردوا يوماً واحداً في بذل جهودهم لكسب ولاء عمالهم، الذي يوفر عليهم هذه التكاليف الباهظة التي تعرف بالتكاليف الخفية.

ويرى Michel le seac'h في تحليله أبعد من ذلك في كتابه *l'effet loyauté* حيث يقول أن الولاء التنظيمي يزيد من تنافسية المؤسسة عن طريق كسب ولاء زبائناتها لها، فالعامل ذو الولاء المرتفع يسوق هذا الإحساس للزبون فيصبح زبون وفي للمؤسسة لأنه يرتاح بالتعامل مع الأشخاص الذين يثق فيهم واعتاد التعامل معه<sup>1</sup>.

#### - أثر الولاء التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية

تعتبر العلاقة بين هذين المتغيرين علاقة تأثير، فالولاء التنظيمي أورده الباحثون على أنه محدد من محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية، بمعنى أن الولاء التنظيمي يؤدي إلى المواطنة التنظيمية، حيث يعد الولاء التنظيمي أحد العوامل الأساسية المساهمة في ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية (هذا ما أكدته دراسة Oreily and Chatman) اللذان توصلا إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية و الولاء التنظيمي، فالولاء العاطفي القوي للموظف يجعله أكثر تقبلاً لأهداف مؤسسته و يشعره بأنه جزء منها، و هذا ما يجعله يبادر ببعض السلوكيات التطوعية الخارجة عن أدواره الرسمية. والعديد من الدراسات الأخرى التي بحثت في طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية توصلت أيضاً إلى وجود علاقة إيجابية بين هذين المتغيرين مثل دراسة (Morrison, 1994)، دراسة (Oreily and Chatman, 1986)، وكذلك دراسة (Guatam سنة 2004) حيث توصلوا إلى وجود علاقة إيجابية بين الولاء المعياري والولاء العاطفي وبين بعد الإيثار للمواطنة التنظيمية<sup>2</sup>.

وهناك رأي آخر يقول أنه لا توجد علاقة مباشرة بين المتغيرين، وإنما يتوسطهما الرضا الوظيفي مثل دراسة (Setton et al, 1996)، (Williams & Anderson, 1991) ودراسة (Zajac, 1990)<sup>3</sup> ولكن بالمقابل هناك من الباحثين من يقول أن ولاء العامل لمؤسسته لا يعني بالضرورة أنه راض عن عمله، والعكس صحيح

<sup>1</sup> Michel le seac'h, *l'effet loyauté Réussir en fidélisant ses clients ses salariés et ses actionnaires*, Dunod, paris, 1996 , p107.

<sup>2</sup> صابرين أبو جاسر، اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية في غزة كلية التجارة، 2010، ص 87.

<sup>3</sup> أميرة محمد رفعت حواس، مرجع سبق ذكره، ص 63.

فقد يكون راض عن عمله لكنه لا يشعر بالولاء للمؤسسة التي يعمل فيها<sup>1</sup>، لذلك نقول أن العلاقة بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية هي علاقة تأثير مباشرة، فارتفاع الولاء التنظيمي ترتفع الرغبة في السعي لتحقيق أهداف المؤسسة، والاستعداد لبذل جهود أكبر من ما هو مطلوب لإنجاح المؤسسة، وإذا نظرنا إلى المخرجات التي اقترحها ستيرز في نموده نجد أن من بينها الميل للتبرع طواعية لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا يعبر عن بعد الإيثار في المواطنة التنظيمية.

### ثالثا: مساهمة الحوافز في صناعة الولاء التنظيمي في كل من المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر والشركة الوطنية لمنشآت السكة الحديدية

من خلال الجانب النظري تبين لنا أن الولاء التنظيمي ظاهرة معقدة ولها علاقة بالمشاعر والأحاسيس، وهناك عدة عوامل ومحددات تؤثر في هذا الشعور، ومن بين هذه المحددات نجد الحوافز بمختلف أنواعها، ومن خلال الدراسة الميدانية سنحاول تبيان مدى مساهمة الحوافز بكل أنواعها مادية ومعنوية ومناخ عمل في صناعة الولاء التنظيمي.

#### 1. مجتمع وعينة الدراسة

تشمل عينة الدراسة عمال من مختلف المستويات الإدارية تنتمي إلى مجموعة من المؤسسات العمومية الجزائرية نبيها كما يلي:

- المؤسسة الوطنية لمنشآت السكة الحديدية إنفراري "INFRARAIL"؛
- المجمع الوطني لاسمنت الجزائر "Group GICA".

ومجتمع الدراسة يتمثل في عمال هاتين المؤسستين، وبما أنهما كبيرتين ولديها فروع عبر التراب الوطني، ونظرا للإمكانيات المتاحة والوقت المتوفر حصرنا مجتمع الدراسة في عمال الفروع التالية:

- بالنسبة للمؤسسة الوطنية لمنشآت السكة الحديدية: مجتمع الدراسة يتمثل في مجموع العمال في الوحدات التالية:

• Le siege الإدارة العامة؛

• UBO : Unité de base opérationnelle prefabrication ;

• UBO MTP : Unité de base opérationnelle préfabrication Matériel travaux public ;

• UBO TMVF : Unité de base opérationnelle préfabrication Travaux mécanisé voie ferrée.

- بالنسبة للمجمع الوطني لاسمنت الجزائر حصرنا دراستنا في:

• المؤسسة الأم الكائنة في طريق الدار البيضاء مفتاح، البلدية؛

<sup>1</sup> راشد شبيب العجمي، الولاء التنظيمي والرضا عن العمل مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في الكويت، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، م 13 ع 1، 1999، ص 52.

- مؤسسة الصيانة الصناعية للأفران Société de maintenance industrielle et fours المعروفة اختصاراً بـ (SMIF) ؛
- مؤسسة اسمنت متيجة المعروفة اختصاراً بـ (SCMI).

وقد اعتمدنا خلال دراستنا على وسيلة الاستبيان، وقد تبيننا في إعدادها الشكل المغلق الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال، وقد تم اعتماد مقياس ليكارت الخماسي لقياس العبارات الأربعين الواردة في الاستبانة<sup>1</sup>، بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي:

الدرجة	5	4	3	2	1
العبرة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة

- وقد استعنا في تحليل نتائج الاستبيان برنامج spss الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:
- النسب المئوية والتكرارات وذلك للتعرف على الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان؛
  - اختبار ألفا كرومباخ لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة بمعنى أنه إذا تم إعطاء نفس الاستبيان لنفس الشخص بعد مدة زمنية سيكون انحراف إجاباته ضعيف؛
  - المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لمعرفة مستوى رضا أفراد العينة عن الحوافز الممنوحة، وكذلك مستوى ولائهم التنظيمي، كما تساعدنا المتوسطات على ترتيب عبارات الاستبيان وفقاً للمتوسط الأكبر، أما الانحراف المعياري فهو يفيدنا في معرفة ما إذا كانت الإجابات متقاربة أي هناك إجماع، أم أنها متباعدة أي أنه لكل عامل رأي مختلف عن الآخر؛
  - معامل ارتباط بيرسون والذي استخدمناه للكشف عن صدق الاتساق الداخلي للعبارات بمعنى مدى تعبير الأسئلة المطروحة عن الموضوع المراد معالجته، كما استخدمناه للكشف عن طبيعة وشدة العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل؛
  - اختبار التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروقات إحصائياً بمعنى هل الفروق الموجودة بين الإجابات لها دلالة إحصائية أم أنها ترجع للصدفة.

## 2. صدق وثبات أداة الدراسة

لأجل التأكد من صدق وثبات البيانات التي سنتحصل عليها من خلال الاستبيان قمنا بحساب صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة حجمها (64) مفردة وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للجزء، وقد كانت النتائج كلها ايجابية حيث تراوحت معاملات الارتباط بالنسبة للجزء المخصص للحوافز بين (0.391-0.924) ما يدل ان العبارات الموضوعية دالة على ما وضعت لقياسه، وعلى غرار الجزء الخاص بالحوافز تراوحت معاملات الارتباط الخاصة بجزء الولاء بين (0.288-0.877) مما يعبر على صدق

<sup>1</sup> للاطلاع على الاستبيان عد إلى الملحق رقم (1).

العبارات الموضوع في قياس ما وضعت لقياسه. هذا فيما يخص صدق أداة الدراسة أما فيما يتعلق بثبات أداة الدراسة فقد تأكدنا منه باستعمال معامل ألفا كرونباخ كما هو مبين في الجدول أدناه:

### الجدول رقم(1): معاملات الثبات لمحاور الدراسة (ألفا كرونباخ)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.

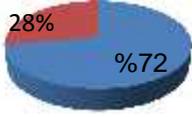
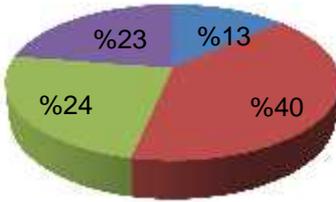
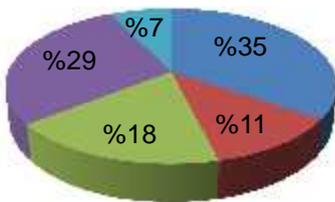
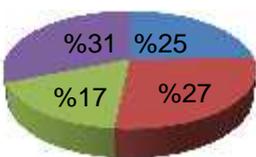
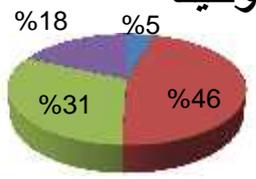
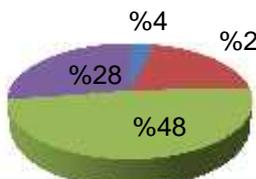
البعد	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
الحوافز المادية	8	0.825
الحوافز المعنوية	6	0.878
حوافز المناخ التنظيمي	9	0.846
المجموع الكلي للحوافز	23	0.938
الولاء العاطفي	6	0.914
الولاء المستمر	5	0.825
الولاء المعياري	6	0.89
المجموع الكلي للولاء	17	0.928
المجموع الكلي لفقرات الاستبيان	40	9550.

نلاحظ من الجدول أن محاور و أجزاء الاستبيان كلها تتسم بالثبات، حيث تتراوح معاملات الثبات ما بين (0.825-0.928)، ومعامل الثبات الكلي للجزء الأول وصل إلى 0.938 وهو قريب من الواحد الصحيح وهذا يدل على ثبات عالي للجزء المتعلق بالحوافز، وعلى غرار هذا الجزء الأول نجد أيضا الجزء الثاني المتعلق بالولاء يتسم بثبات مرتفع قدر بـ 0.928 والجدير بالذكر هنا أننا اعتمدنا في تصميم الجزء المتعلق بالولاء على دراسات اعتمدت على الاستبانة التي أعدها بورتر وزملاؤه والتي ترجمها إلى اللغة العربية القطان سنة 1987 مما يعني أنه بالاستلزام قد اعتمدنا على الاستبيان الذي أعده بورتر وكول مع شيء من التعديل ليقدم أهداف دراستنا. والثبات الكلي لفقرات الاستبيان بجزأيه الأول والثاني بلغ 0.929 وهو جد مقبول .

### 3. الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

فيما يلي جدول يمثل النسب المئوية وتمثيلاتها البيانية لإجابات مفردات الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بالخصائص الشخصية (السن، الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة، الإقدمية، الأجر):

الجدول رقم (2): جدول تمثيلي لخصائص العينة المدروسة

الخصائص	النسبة %	الشكل
الجنس	72	
	28	
السن	13.2	
	40.1	
	24.2	
	22.5	
المؤهل العلمي	34.6	
	11.5	
	18.1	
	28.6	
	7.1	
الأقدمية	24.7	
	26.9	
	17	
	31.3	
الوظيفة	4.4	
	46.2	
	31.3	
	18.1	
الأجر	3.8	
	20.3	
	483.4	
	27.5	

spss.

:

بقراءة الجدول رقم (2) نلاحظ أن مفردات العينة المدروسة تتميز بالخصائص التالية:

- 72% من العينة المدروسة ذكور أي ما يعادل 131 مفردة من مفردات العينة ذكور والباقي إناث بمعنى 28% أي ما يعادل 51 مفردة من مفردات العينة، وأغلب الإناث إطارات أو عاملات في الإدارة؛
- أغلب مفردات العينة المدروسة يتراوح سنهم ما بين 25 إلى 45 سنة أي ما يقارب 65% أي حوالي 117 مفردة من أصل 182 تتراوح أعمارهم في هذا المجال، والباقي إما صغار السن لا يتجاوز سنهم 25 سنة بنسبة 13%، أو يتجاوز سنهم 45 سنة ونسبتهم 22.5% وهذا يعود إلى طبيعة نشاط المؤسسات محل الدراسة، ويدل على النضج الفكري والبدني لعينة الدراسة.
- نسبة معتبرة من مفردات العينة تكوينها جامعي بنسبة 36% ما يقارب 65 مفردة من أصل 182 وهذا راجع لاستهدافنا فئة الاطارات بصفة أكبر، رغم أننا لاحظنا أن هناك من يشغل وظيفة إطار رغم أن مستواه ثانوي أو أقل، وهذا لأقدميتهم الكبيرة وحصولهم على دورات تكوينية متخصصة.
- أغلب مفردات العينة المدروسة تفوق أقدميتهم 9 سنوات حيث بلغت نسبة العينة التي تفوق أقدميتهم 9 سنوات 48.3% ما يعادل 88 مفردة، يليها المجال ما بين 4-8 سنوات بنسبة 26.9% ما يعادل 49 مفردة، هذا يعني أن أغلب مفردات العينة ذات أقدمية مرتفعة وهذا يدل على نوع من الإلتزام.
- النسبة الأكبر من مفردات العينة المدروسة يشغلون وظيفة إطار، وعمال إداريين بنسبة تفوق 78% أي ما يعادل 141 مفردة من أصل 182، والإطارات تشغل النسبة الأكبر ب 46.2% ولقد تعمدنا أن نستهدف الإطارات كونها التي تعاني المؤسسة في إيجاد بديل لها .
- أغلب مفردات العينة أي ما يعادل 48% أجورهم تنتمي إلى المجال [ 25000-35000] وهذا راجع إلى أن أغلبهم إطارات وعمال إداريين أقدميتهم متوسطة، يليها المجال الأكثر من 35000 دج بنسبة 27% حيث أغلب من أجورهم في هذا المجال إطارات ذوي أقدمية مرتفعة ومدراء.

### 3. تحليل نتائج الاستبيان

من أجل تحديد مستوى الرضا عن الحوافز الممنوحة، ومستوى الولاء التنظيمي اتبعنا التقسيم المبين في الجدول أدناه:

المجال	[1.8-1]	[2.6-1.8]	[3.4-2.6]	[4.6-3.4]	[4.6 فأكثر]
مستوى الرضا عن الحوافز الممنوحة/ مستوى الولاء التنظيمي	الرضا منخفض جدا	الرضا منخفض	الرضا متوسط	الرضا مرتفع	الرضا مرتفع جدا

#### أ. مستوى رضا أفراد العينة على الحوافز الممنوحة

الجدول رقم (3) يحوي النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على أسئلة الجزء الأول الخاص بالحوافز:

## جدول رقم (3): جدول يبين لنا مستوى الرضا عن الحوافز الممنوحة

مستوى الرضا	الرتبة	المتوسط الحسابي	1	2	3	4	5	المعاملات	
			غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
متوسط	3	3.071428571	13.7	18.7	23.1	35.17	8.8	النسبة	س1
متوسط	5	2.835164835	14.3	31.9	13.7	36.3	3.8	النسبة	س2
متوسط	5	2.835164835	15.4	32.4	12.1	33.5	6.6	النسبة	س3
متوسط	8	2.758241758	18.7	28.6	14.3	35.2	3.3	النسبة	س4
متوسط	4	2.945054945	8.2	33	19.2	35.2	4.4	النسبة	س5
متوسط	1	3.087912088	10.4	24.7	15.9	43.4	5.5	النسبة	س6
متوسط	1	3.087912088	22	22.5	15.4	34.1	6	النسبة	س7
متوسط	7	2.78021978	15.4	26.4	26.9	27.5	3.8	النسبة	س8
متوسط		2.98	الحوافز المادية						
منخفض	5	2.52197802	25.8	26.9	18.7	26.4	2.2	النسبة	س9
متوسط	1	2.98351648	13.2	23.6	21.4	35.2	6.6	النسبة	س10
متوسط	2	2.94505495	15.4	24.7	15.4	39	5.5	النسبة	س11
متوسط	3	2.92307692	14.8	24.2	21.4	33	6.6	النسبة	س12
متوسط	3	2.92857143	12.6	30.2	14.3	37.4	5.5	النسبة	س13
منخفض	6	2.31868132	35.2	25.3	16.5	18.7	4.4	النسبة	س14
		2.77	الحوافز المعنوية						
متوسط	6	2.98901099	12.6	28.6	13.2	38.5	7.1	النسبة	س15
متوسط	1	3.37362637	6	18.1	17	50	8.8	النسبة	س16
متوسط	2	3.23076923	8.8	21.4	14.3	48.9	6.6	النسبة	س17
متوسط	4	3.09340659	9.3	24.7	15.4	48.4	2.2	النسبة	س18
متوسط	4	3.09340659	13.2	23.1	22.5	36.3	4.9	النسبة	س19
متوسط	7	2.96703297	13.2	23.1	22.5	36.3	4.9	النسبة	س20
متوسط	9	2.68131868	23.6	24.7	17.6	28	6	النسبة	س21
متوسط	3	3.0989011	13.7	21.4	15.9	39	9.9	النسبة	س22
متوسط	8	2.85	16.5	18.7	12.11	38.5	14.3	النسبة	س23
متوسط		3.02	المناخ التنظيمي						

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss.

من قرائنتنا للجدول رقم (3) نلاحظ أن المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين [1.8-2.6] و [2.6-3.4] ما يعني أن مستويات الرضا عن الحوافز الممنوحة تتراوح بين منخفض ومتوسط على العموم، وبالتمعن في اجابات كل محور نجد أن أسئلة المحور المتعلقة بالمناخ التنظيمي حضيت بأكبر متوسطات ما يدل أن المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات محل الدراسة مريح ومشجع على العمل، رغم بعض المآخذ عليه فالعمال يرون بوجود صراع وتنافس على المناصب بين المسؤولين كما وليسوا راضين تماما على عدالة التعامل ويرون بوجود محسوبة ، ولكن رغم ذلك يبقى مستوى الرضا العام عن المناخ التنظيمي يأتي في المرتبة الأولى وهو متوسط على العموم (3.04)، يليه الرضا عن الحوافز المادية وخاصة ما تعلق منها بالخدمات الاجتماعية ونظام الترقية (السؤالين 6،7) حيث عرفت أكبر نسبة من الموافقة وعلى العموم كان متوسط الرضا عن الحوافز المادية متوسط بمتوسط حسابي (2.98) وتأتي في المرتبة الثانية. اما مستوى الرضا عن الحوافز المعنوية فاحتلت المرتبة الأخيرة حيث نلاحظ استياء العمال من الإدارة لعدم إظهارها الشكر والامتنان للجهود التي يبذلونها كما وأنهم يتذمرون من عدم الأخذ بأرائهم واقتراحاتهم (السؤالين 4،9) وبالرغم من استياء العمال من بعض الأمور إلا انه تبقى هناك ايجابيات فهم يقرون بحسن المعاملة من طرف رؤسائهم وأيضا راضين عن فرص الترقية والنقد المهني المتوفرة في وظائفهم وهذه حوافز معنوية جد دافعة ومهمة.

وعلى هذا الأساس على المؤسسات محل الدراسة أن تنتبه للجانب النفسي لعمالها وتدرك انه جد مهم ويؤثر على إنتاجية وأداء عمالها ومن هنا عليها أن تحسن من قنوات اتصالها ومن طرق تقديم الشكر والتشجيع، كما عليها أن تقوم بإنشاء خلية استماع ليس فقط لمشاكل عمالها وإنما أيضا لتأخذ بأرائهم واقتراحاتهم وتشركهم في اتخاذ القرار وحل المشكلات فهذا يشعر العامل بأهميته وبالتالي يزيد اهتمامه بمصير المؤسسة وانتمائه لها.

إذن من نتائج الجدول رقم (3) نتوصل إلى نفي الشطر الأول من الفرضية الثانية "مستوى رضا أفراد العينة المدروسة على الحوافز المقدمة ضعيف" حيث توصلنا إلى ان مستوى الرضا عن الحوافز الممنوحة متوسط وليس ضعيف.

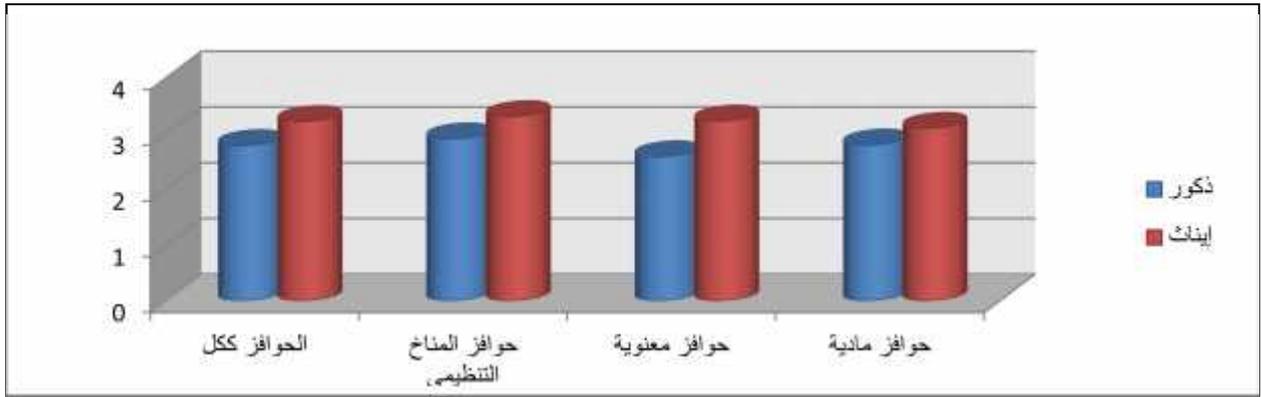
ب. تأثير الخصائص الشخصية على مستوى رضا أفراد العينة عن الحوافز الممنوحة

من أجل دراسة تأثير الخصائص الشخصية على مستوى رضا أفراد العينة عن الحوافز الممنوحة قمنا بحساب المتوسطات الحسابية لاجابات افراد العينة وفقا لكل خاصية على حدا وايضا استعملنا معامل الارتباط بيرسون للتأكد من العلاقة.

- تأثير الجنس على درجة الرضا عن الحوافز المقدمة

الشكل التالي يبين متوسط إجابات كل جنس على عبارات كل محور من محاور الحوافز

### الشكل رقم(3): توزيع درجة الرضا عن الحوافز تبعا لمتغير الجنس



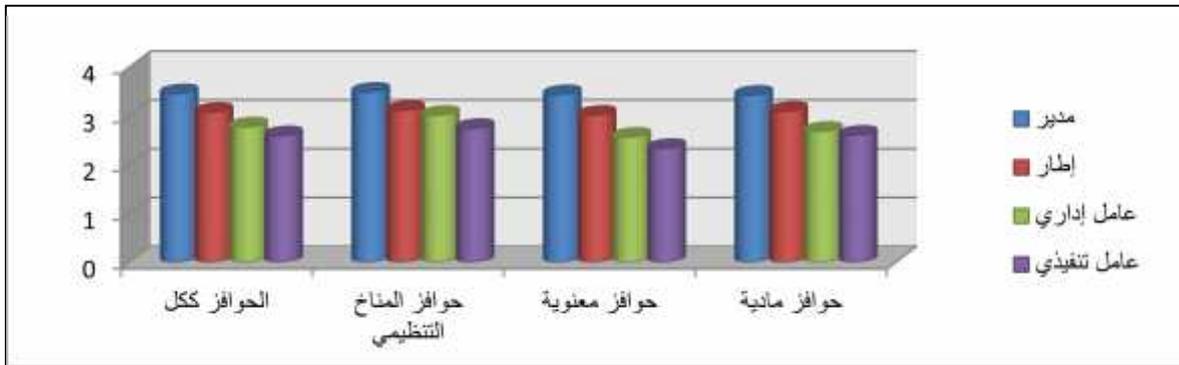
من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ أن مستوى رضا الإناث عن الحوافز الممنوحة بكل أنواعها كان أكبر من مستوى رضا الذكور عنها، خاصة الحوافز المعنوية حيث كانت درجة رضا الذكور عنها ضعيفة بينما الإناث متوسطة قريبة من المرتفع. وهذا حسب رأيي لا يرجع للتفرقة في الجنس بحد ذاته وإنما لكون الإناث غالبا ما يشغلون مناصب إدارية أو إدارات كما سبق وبيننا في خصائص العينة، ومعامل الارتباط بين الجنس والحوافز يبين لنا وجود علاقة بينها حيث  $r$  المحسوبة وقيمتها 0.236 ومستوى دلالتها 0.00 وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة 0.001.

### - تأثير الوظيفة على درجة الرضا عن الحوافز المقدمة

الشكل رقم(4) يمثل متوسط الإجابات على عبارات كل محور من محاور الحوافز تبعا للوظيفة المشغورة

الشكل رقم(4): توزيع درجة الرضا عن الحوافز تبعا لمتغير الوظيفة.



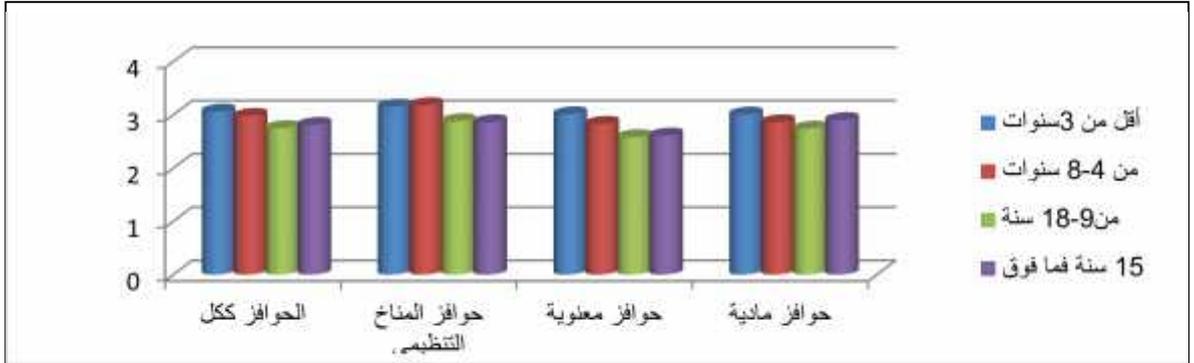
من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ وجود علاقة طردية بين الوظيفة ومستوى الرضا عن الحوافز، فكلما كانت الوظيفة أرقى كان مستوى الرضا أكبر، فالمدراء مستوى رضاهم مرتفع كما هو ظاهر في الشكل رقم(4) يليهم الإطارات بمستوى قريب من المرتفع بعدها العمال الإداريين بدرجة متوسط قريب من الضعيف أما العمال التنفيذيين فقد كان مستوى رضاهم ضعيف خاصة عن الحوافز المعنوية، وهذا الشيء طبيعي كون أنه كلما كانت الوظيفة أرقى كانت الحوافز الممنوحة أعلى وهذا ما يبينه معامل الارتباط بين الحوافز والمستوى الوظيفي الذي قدر ب 0.304 بمستوى دلالة 0.00 وهو دال لأنه أكبر من القيمة الجدولية، ومستوى دلالته أصغر من 0.01.

## - تأثير الأقدمية على درجة الرضا عن الحوافز المقدمة

الشكل رقم (5) التالي يبين متوسط الإجابات على عبارات كل محور من محاور الحوافز تبعا لمتغير الأقدمية

الشكل رقم (5): توزيع درجة الرضا عن الحوافز تبعا لمتغير الأقدمية.



من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ أن العلاقة بين الرضا عن الحوافز والأقدمية هي علاقة عكسية حيث كلما زادت سنوات الأقدمية قل مستوى الرضا عن الحوافز الممنوحة ، وهذا ما أثبتته أبراهيم ماسلو في نظريته سلم الحاجات، ففي السنوات الأولى للعامل تكون لديه حاجات غير مشبعة والحوافز المقدمة له تشبع هذه الحاجات لكن مع مرور الوقت هذه الحاجات تصبح مشبعة، والحوافز المقدمة حاليا لا ترضي حاجاته الغير مشبعة، وعند حساب معامل الارتباط بين المتغيرين نجد قيمة  $r$  تساوي (-0.149) بمستوى دلالة 0.044 وهي دالة عند مستوى دلالة 0.05.

## - تأثير المؤهل العلمي على درجة الرضا عن الحوافز المقدمة

الشكل رقم (6) التالي يبين متوسط الإجابات على عبارات كل محور من محاور الحوافز تبعا للمؤهل العلمي للعامل.

الشكل رقم (6): توزيع درجة الرضا عن الحوافز تبعا للمؤهل العلمي.



من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ وجود اختلاف في إجابات أفراد العينة المدروسة على الأسئلة المتعلقة بجزء الحوافز باختلاف المؤهل العلمي حيث نجد الفئة الأكثر رضا هي الحاصلة على بكالوريا، تليها ذوي الدراسات العليا، بعدها التكوين غير

الجامعي والأقل من الثانوي، وفي الأخير حاملي الشهادات الجامعية، ولكن لدى حسابنا معامل الارتباط بين المؤهل العلمي والحوافز تأكدنا من عدم وجود علاقة بينهما بقيمة  $r$  المحسوبة (0.029) وهي قيمة قريبة من الصفر ما يدل على عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين .

وبهذا نكون قد أثبتنا صحة الشرط الثاني من الفرضية الثانية "يوجد اختلاف في مستوى رضا مفردات العينة على الحوافز المقدمة باختلاف الخصائص الشخصية".

#### ج- مستوى الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة

الجدول رقم (4) يحوي النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على أسئلة الجزء بالولاء التنظيمي:

## الجدول رقم (04): جدول يبين لنا مستوى الولاء التنظيمي .

		1	2	3	4	5	المعاملات		
مستوى الرضا	الرتبة	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
متوسط	6	3.1	10.4	10.4	26.9	36.8	15.4	النسبة	
متوسط	5	3.33	8.8	20.3	15.4	40.1	15.4	النسبة	
مرتفع	1	3.76	6	8.8	12.1	48.9	24.2	النسبة	
مرتفع	3	3.43	7.1	18.1	13.2	47.3	14.3	النسبة	
مرتفع	2	3.56	3.8	12.6	23.1	44.5	15.9	النسبة	
متوسط	4	3.36	8.2	17	20.9	38.5	15.4	النسبة	
مرتفع	1	3.42	الولاء العاطفي						
متوسط	3	3.32	9.9	16.5	24.2	30.8	18.7	النسبة	
مرتفع	2	3.41	5.5	19.2	20.3	38.5	16.5	النسبة	
مرتفع	1	3.55	4.4	16.5	14.8	47.8	16.5	النسبة	
متوسط	4	3.23	11.5	20.3	15.4	39.6	13.2	النسبة	
متوسط	5	3.16	9.3	22.5	20.3	38.5	9.3	النسبة	
متوسط	2	3.33	الولاء المستمر (البقائي)						
مرتفع	1	3.58	5.5	13.2	18.1	44	19.2	النسبة	
متوسط	6	2.95	13.7	30.2	15.9	28	12.1	النسبة	
مرتفع	3	3.46	8.2	15.9	14.3	45.1	16.5	النسبة	
متوسط	5	3.08	13.2	22.5	19.8	32.4	12.1	النسبة	
مرتفع	1	3.58	4.9	10.4	23.1	44.5	17	النسبة	
متوسط	4	3.35	13.2	15.4	15.9	34.6	20.9	النسبة	
متوسط	3	3.33	الولاء المعياري						

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من قراءة الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات العمال تتراوح في المجالين [3.4-2.6] و [4.6-3.4] أي بين متوسط ومرتفع، كما نلاحظ ان العمال يتمتعون بولاء عاطفي أكثر شيء فبالرغم من أن العمال ليس لديهم الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتهم في مؤسساتهم ( السؤال 1) إلا أنهم لا ينكرون أنها تعني لهم الكثير ومستعدون لبذل أكثر مما هو مطلوب منهم لتحقيق أهدافها ( السؤالين 3،5)، وهذا يعد مؤشر ايجابي على الولاء العاطفي الذي يتمتع به العمال على المؤسسات استغلاله، أما فيما يخص المكون البقائي فمستواه متوسط، وإجابات العمال تفيد أنهم مضطرين للبقاء في مؤسساتهم لعدم توفر البدائل لديهم (الأسئلة 7-10) كما أنهم لا يظنون أن المؤسسة توفر لهم امتيازات لا توفرها مؤسسات أخرى. وهذه نقطة سلبية فعلى المؤسسات أن توفر رابط المنفعة المتبادلة التي ليس لها بديل ، وعند النظر إلى محور الولاء المعياري نجد مستواه متوسط أيضا. فبالرغم من أنهم لا يعتبرون أن الانتقال من مؤسسة إلى أخرى عمل غير أخلاقي (السؤال 13) إلا أنهم يشعرون بنوع من الالتزام الاخلاقي نحو مؤسساتهم ويرون أنه من أخلاقيات العمل الاستمرار في خدمة مؤسساتهم (السؤالين 12،16) .

إذن على العموم مستوى الولاء التنظيمي لدى العمال في المؤسسات محل الدراسة متوسط قريب من المرتفع، تنصده الرابطة العاطفية ( الولاء العاطفي) ويأتي في الأخير الولاء المعياري .

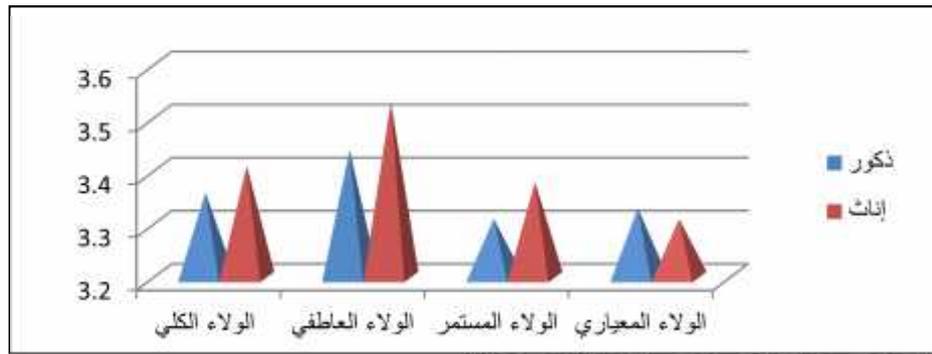
#### د. تأثير الخصائص الشخصية على مستوى الولاء التنظيمي

من أجل دراسة تأثير الخصائص الشخصية على مستوى الولاء التنظيمي قمنا بحساب المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة وفقا لكل خاصية على حدا وأيضا تحليل التباين الأحادي للتأكد من دلالة الفروق إحصائيا.

#### - تأثير الجنس على مستوى الولاء التنظيمي

الشكل رقم(07) يبين متوسط الإجابات على عبارات كل محور من محاور الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الجنس.

#### شكل رقم(07): مستوى الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الجنس



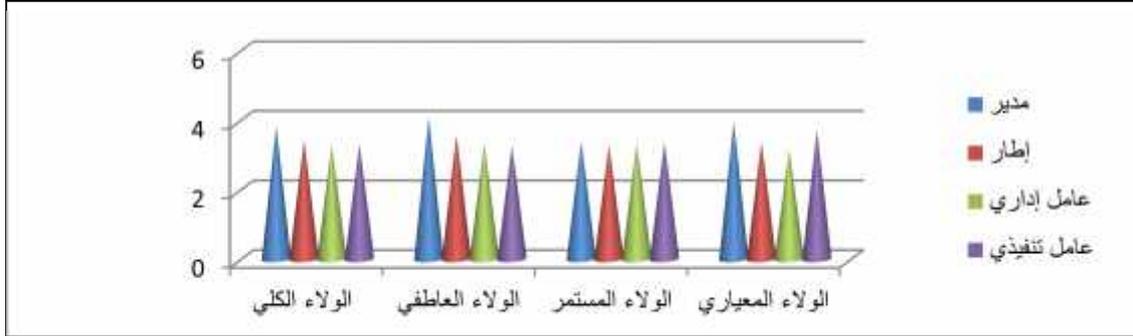
المصدر: من

نلاحظ أن الإناث أشد ولاء من الذكور، ولكن عندما طبقنا اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة هل هذه المفروقات ذات دلالة إحصائية ، وجدنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الجنسين على الأسئلة المتعلقة بالولاء التنظيمي، وأيضا قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين فوجدناه يقترب من الصفر وبمستوى دلالة أكبر من 0.05 بمعنى لا توجد علاقة بين المتغيرين (  $r$  المحسوبة تساوي 0.027، بمستوى دلالة 0.722).

## - تأثير الوظيفة على مستوى الولاء

الشكل رقم(08) يبين متوسط الإجابات على عبارات كل محور من محاور الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الوظيفة.

شكل رقم(08): مستوى الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الوظيفة



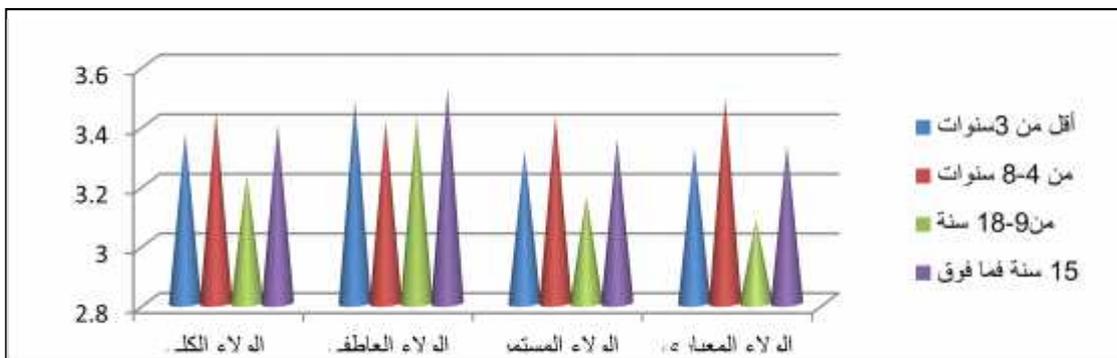
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ أنه كلما كانت الوظيفة أعلى مستوى كان الولاء التنظيمي أعلى. وبغرض التأكد من أن الفروق ذات دلالة إحصائية قمنا بتحليل التباين الأحادي ووجدنا أن هذه الفروق ليست ذات دلالة إحصائية حيث وجدنا مستوى الدلالة يساوي 0.196 وهي أكبر من 0.05 ، وأيضا قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين ووجدنا مستوى دلالاته تفوق 0.05 (r المحسوبة تساوي -0.121 بمستوى دلالة 0.103)، وبهذا لا توجد علاقة بين متغير الوظيفة والولاء التنظيمي

## - تأثير الأقدمية على مستوى الولاء التنظيمي

الشكل رقم(09) يبين متوسط الإجابات على عبارات كل محور من محاور الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الأقدمية.

الشكل رقم(09): مستوى الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الأقدمية.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

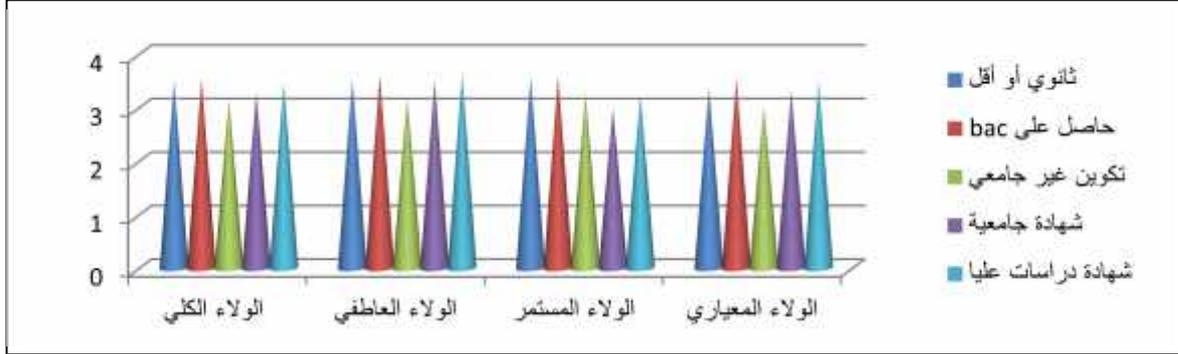
نلاحظ من الشكل عدم وجود علاقة بين الأقدمية والولاء التنظيمي وهذا ما تثبتنا منه بحساب معامل الارتباط بين الولاء التنظيمي وسنوات الأقدمية، حيث بلغت قيمة r المحسوبة 0.01 بمستوى دلالة 0.893، وهي اصغر

بكثير من قيمة  $r$  الجدولية ومستوى دلالتها أكبر بكثير من من 0.05 وبهذا نتوصل إلى عدم وجود علاقة بين الأقدمية والولاء التنظيمي.

#### - تأثير المؤهل العلمي على مستوى الولاء التنظيمي

الشكل رقم (10) يمثل متوسط الإجابات على عبارات كل محور من محاور الولاء التنظيمي تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

الشكل رقم (10): مستوى الولاء التنظيمي تبعا للمؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ عدم وجود علاقة بين المؤهل العلمي للعامل ومستوى ولاءه، وهذا ما تثبتنا منه بحساب معامل الارتباط بينهما حيث وجدنا قيمة  $r$  المحسوبة تساوي -0.105 بمستوى دلالة 0.16 وهي غير معبرة وتؤكد عدم وجود علاقة ارتباط بين المؤهل العلمي والولاء التنظيمي. إذن على العموم مستوى الولاء التنظيمي لعمال المؤسسات محل الدراسة متوسط، وهو لا يتأثر بالعوامل الشخصية للعامل (الجنس، الوظيفة، الأقدمية، المؤهل العلمي). وبهذا نتوصل إلى نفي الفرضية الثالثة "مستوى الولاء لدي مفردات العينة ضعيف ويختلف باختلاف خصائصهم الشخصية" حيث توصلنا إلى أن درجة الولاء التنظيمي متوسطة، ولا تتأثر بالعوامل الشخصية للعامل.

#### ه. علاقة الحوافز بالولاء التنظيمي

بهدف إختبار الفرضية الأولى "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين التحفيز والولاء التنظيمي" قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05):معامل ارتباط برسون بين الحوافز والولاء التنظيمي.

	مجموع الحوافز	مجموع الولاء
مجموع الحوافز	1	.507**
Corrélacion de Pearson		
Sig. (bilatérale)		.000
N	182	182
مجموع الولاء	.507**	1
Corrélacion de Pearson		
Sig. (bilatérale)	.000	
N	182	182

\*\* دال عند مستوى دلالة 0.01. المصدر: من مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين الحوافز بكل أنواعها ودرجة الولاء التنظيمي، حيث  $r$  المحسوبة تساوي 0.507. هذا إحصائيا يعني أن الحوافز تفسر لنا ما نسبته 50.7% من درجة الولاء وهي نسبة معتبرة، وبهذا نقول بوجود علاقة تأثير قوية بين مستوى الرضا عن الحوافز المقدمة ومستوى الولاء التنظيمي ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

وهذا يدعم ما سبق وتوصلنا إليه في الجانب النظري، حيث وجدنا أن الحوافز هي محدد رئيسي من محددات الولاء التنظيمي، بل وأكثر حيث أن جل محددات الولاء التنظيمي هي عبارة محفزات وردت في النظريات الخاصة بالتحفيز.

## الخاتمة

### تمهيد

تبين للمسيرين وتؤكد لهم أن المورد البشري يعتبر الركيزة الأساسية لاستمرار المؤسسات، وأنه الكفيل بانتزاع مكانة لها في الأسواق المحلية والعالمية في ظل اشتداد المنافسة وتقارب المستويات التكنولوجية بفعل ظاهرة العولمة، وعلى هذا الأساس انشغل المسيرين بإيجاد السبل الناجحة لإدارة هذا المورد والوصول به إلى قمة عطائه ومن خلال الدراسات التي قام بها الباحثين وأيضاً دراستنا هذه توصلنا إلى أن الحوافز لها الأثر البالغ في توجيه سلوك العاملين في المؤسسات نحو تحقيق الأهداف، وأيضاً تساهم الحوافز بشكل كبير في كسب ولاء العمال لمؤسساتهم والذي هو عبارة عن شعور داخلي يدفع العمال لإتقان عملهم والاندماج في قيم وأهداف المؤسسة كأنها جزء من أهدافه وقيمه. وقد توصلنا من خلال دراستنا لجملة من النتائج في الجانبين النظري والتطبيقي نوردتها فيما يلي:

## 1. نتائج الدراسة

### أ. النتائج النظرية

من خلال تطرقنا إلى الأدبيات المتعلقة بموضوعي الحوافز والولاء التنظيمي في الجانب النظري يمكننا استخلاص عدد من النتائج كما يلي:

- تختلف الدوافع من فرد لآخر، ولدى نفس الفرد بمرور الزمن وبالتالي تختلف الحوافز التي يهتم لها العمال؛
- لا يمكن استرداد نظام حوافز فعال في مؤسسة أخرى، وتطبيقه كما هو في المؤسسة وتوقع نجاحه، لأن كل مؤسسة وخصوصيتها من حيث بيئتها التي أنشأت فيها ومن حيث قيم واتجاهات أفرادها...ولذلك الحوافز التي تعد فعالة في مؤسسة ما ليس بالضرورة فعالة في مؤسسة أخرى.
- الحافز ليس بالضرورة مادي، وإنما بينت النظريات أن الحافز المعنوي أكثر دفعا وتأثيرا، وكلمة طيبة حافز قد يفعل ما لم يفعله المال؛
- لا يمكن الاعتماد على نوع واحد من الحوافز فقط، فالفرد العامل لا يكون لديه حاجة واحدة فقط وإنما عدة حاجات متفاعلة فيما بينها، لذلك على المؤسسات التنوع في تشكيلة الحوافز الممنوحة؛
- تحديد الحوافز وحده ليس كافيا لتحقيق الأهداف المرجوة منها وإنما على المسيرين تبيان طريقة وشروط الحصول على هذا الحافز وأهم شيء ان يتسم نظام الحوافز بالوضوح والعدالة لأنه بغياب هاذين الشرطين حتى مع توفر حوافز مغرية يبقى العمال غير راضين لأن هناك محسوبية؛
- الحافز وحده لا يكفي للحفاظ على استمرار العامل في خدمة المؤسسة خاصة في ظل المنافسة الشديدة على الكادر البشري المتميز لذلك على المسيرين الاهتمام بتوطيد الروابط بينها وبين عمالها وكسب ولائهم للمنظمة حتى تضمن استمرارهم فيها؛
- الولاء التنظيمي دافع قوي يؤدي بالفرد إلى تبنى أهداف مؤسسته ويسعى لتحقيقها كأنها أهدافه؛
- الولاء التنظيمي عقد معنوي بين العامل ومؤسسته ومفاده السعي لإنجاحها والرقى بها؛
- الولاء التنظيمي ليس فطرة في الإنسان وإنما هو شعور يكتسب وينمى في ظل توفر الشروط اللازمة من مناخ تنظيمي متبني، نمط قيادة ديمقراطي، قنوات اتصال مفتوحة، جماعات عمل مريحة ومتماسكة، حوافز مادية مغرية...الخ.
- الولاء التنظيمي له أثر إيجابي على أداء الأفراد حيث يرفع إنتاجيتهم، ويقلل من معدلات الغياب ودوران العمل وبالتالي التقليل من تكاليف إحلال العمالة وأيضا الخسائر الناجمة عن توقف عملية التشغيل أو تباطؤها بسبب الغياب، كما ينمي الولاء التنظيمي سلوكيات المواطنة التنظيمية .

### ب. النتائج التطبيقية

- حاولنا إسقاط المفاهيم النظرية على عينة من المؤسسات العمومية (المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر، المؤسسة الوطنية لمنشآت السكة الحديدية) وقد خرجنا بجملة من النتائج هي كالتالي:
- مستوى رضا أفراد العينة عن الحوافز الممنوحة لهم كان متوسط على العموم بمتوسط حسابي 2.92؛

- مستوى رضا أفراد العينة عن الحوافز المتعلقة بالمنافسة التنظيمية كان أعلى بمتوسط حسابي 3.02 تليها الحوافز المادية بمتوسط حسابي 2.98، وفي الأخير الحوافز المعنوية بمتوسط حسابي 2.77 مما يدل أن المؤسسات محل الدراسة لا تولي اهتماما كبيرا للجانب النفسي للعمال ومازلت تسير وفق النظريات الكلاسيكية في التسيير التي تقول بان الحوافز المادية هي المحفزات الوحيدة للسلوك البشري؛
- ومن هنا نتوصل الى نفي الشرط الأول من الفرضية الثانية: "مستوى رضا أفراد العينة المدروسة عن الحوافز الممنوحة ضعيف"، حيث توصلنا خلال الدراسة الميدانية أن مستوى رضاهم عن الحوافز الممنوحة متوسط.
- يوجد علاقة بين الجنس ومستوى الرضا عن الحوافز المقدمة فالإناث أعلى مستوى رضا من الذكور حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 0.236 وهذا راجع إلى أن أغلب الإناث في العينة المدروسة تشغل منصب إداري أو عامل إداري حيث تحضي هذه المناصب بحوافز أكثر إغراء؛
- توجد علاقة عكسية بين الأقدمية ومستوى الرضا عن الحوافز المقدمة حيث كلما زادت سنوات الأقدمية كلما قل مستوى الرضا، وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين -0.149، وهذا راجع إلى حاجات الفرد المتجددة ونموها المستمر لذلك كلما طالت الفترة التي يقضيها الفرد في المؤسسة كلما أصبحت الحوافز الممنوحة له غير مرضية وهذا نتيجة أن اغلب المؤسسات لا تطور ولا تغير في نظم حوافزها؛
- توجد علاقة موجبة بين المستوى الوظيفي ومستوى الرضا عن الحوافز المقدمة حيث كلما كانت الوظيفة أعلى كان مستوى الرضا عن الحوافز المقدمة أكبر، وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 0.304، وهذا طبعا لأننا لازلنا نتبع نظام هرمي في الإدارة بمعنى انه كلما كان المنصب أعلى حضي بحوافز اكبر، وبمقتضى صلاحيات وسلطة المنصب يحضى صاحبه بتقدير ومعاملة متميزة.
- لا توجد علاقة بين المؤهل العلمي ومستوى الرضا عن الحوافز المقدمة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المحسوبة 0.029 وهي تكاد تتعدم، وهذا لأن الجميع يرغب في أن يكون هناك عدالة في توزيع الحوافز بغض النظر عن مستواهم التعليمي ؛
- ومن جملة هذه النتائج نتوصل إلى تأكيد الشرط الثاني من الفرضية الثانية الذي مفاده: "يتأثر مستوى رضا أفراد العينة المدروسة عن الحوافز الممنوحة بالخصائص الشخصية".
- مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة المدروسة متوسط قريب من المرتفع بمتوسط حسابي 3.36؛
- مستوى الولاء العاطفي كان مرتفع بمتوسط حسابي 3.42، والولاء مع الولاء المستمر يأتيان في نفس المرتبة بمتوسط حسابي 3.33.
- ومن هنا نتوصل إلى نفي الشرط الأول من الفرضية الثالثة التي مفادها: "مستوى الولاء التنظيمي لأفراد العينة المدروسة منخفض"، فقد توصلنا إلى أنه متوسط قريب من المرتفع.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس والولاء التنظيمي رغم انه عند ملاحظة متوسط الإجابات نجد أن الولاء لدى الإناث أكبر من ولاء الذكور لكن هذه الفروقات في الإجابات ليست دالة إحصائيا؛

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوظيفة والولاء التنظيمي، رغم انه عند ملاحظة المتوسطات نجد انه كلما كانت الوظيفة أعلى كان مستوى الولاء اكبر لكن هذه الفروق في الإجابات ليست دالة إحصائياً؛
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاقدمية والولاء التنظيمي حيث  $r$  المحسوبة تساوي 0.01 بمستوى دلالة 0.893 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، وهذا راجع لان الولاء التنظيمي شعور يصنع ويكتسب وذلك بتوفير المناخ المناسب والعوامل الضرورية وإذا لم تتوفر هذه العوامل مهما زادت اقدمية العامل لن يتغير شيء؛
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي والولاء التنظيمي حيث  $r$  المحسوبة تساوي 0.105 بمستوى دلالة 0.160 وبذلك هي علاقة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 فالجميع سواء كان متعلم أو لا، يرغب في معاملة جيدة ومناخ عمل مريح، فالإنسان إنسان بغض النظر عن مستواه التعليمي؛ ومن مجمل هذه النتائج نتوصل إلى نفي الشرط الثاني من الفرضية الثالثة الذي مفاده: "يتأثر مستوى الولاء التنظيمي بالخصائص الشخصية" حيث توصلنا إلى أنه لا توجد علاقة بين الخصائص الشخصية والولاء التنظيمي، وهذا عكس الكثير من الدراسات التي أجريت في الموضوع حيث توصل والى وجود علاقة ارتباط بين المتغيرات الشخصية والولاء التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباط موجبة قوية بين الحوافز والولاء التنظيمي حيث  $r$  المحسوبة تساوي 0.507 بمستوى دلالة 0.00 وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وهذا ما تبين لنا أيضا من الدراسة النظرية حيث وجدنا أن أغلب محددات الولاء التنظيمي هي عبارة عن حوافز ان لم تكن مادية فهي معنوية وبهذا تأكد لنا النتيجة الإحصائية النتيجة النظرية؛
- وبهذا نكون قد برهنا صحة الفرضية الأولى: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين التحفيز والولاء التنظيمي".
- تؤثر الحوافز المتعلقة بالمناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي بصورة أكبر من الحوافز المعنوية والمادية حيث أن معامل ارتباط بيرسون بين حوافز المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي قدر بـ 0.554 تليها الحوافز المعنوية بمعامل ارتباط 0.444، وتأتي أخيرا الحوافز المادية بمعامل ارتباط 0.381 وهذا لأن الإنسان يبقى شخصية معقدة وكومة من المشاعر وبالرغم من اهتمامه بالماديات، إلا انه لكسب ولائه واهتمامه للمؤسسة علينا كسب قلبه واستمالة مشاعره؛
- وبهذا نكون قد أثبتنا صحة الفرضية الرابعة التي مفادها: "يوجد اختلاف في درجة تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي باختلاف نوع الحوافز المقدمة" حيث توصلنا إلى أن الحوافز المتعلقة بالمناخ التنظيمي تؤثر بنسبة أكبر في الولاء التنظيمي تليها الحوافز المعنوية وفي الأخير تأتي الحوافز المادية.

## 2. التوصيات

على ضوء ما ورد في البحث، والنتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا نقترح جملة من المقترحات نأمل أن تساعد متخذي القرار في المؤسسات محل الدراسة على الرفع من مستوى ولاء عمالها، وهي:

- التتويج في باقة الحوافز الممنوحة وذلك بعد دراسة وتصنيف حاجات العمال، فسياسة التتميط في موضوع الحوافز تأتي بنتائج عكسية؛
  - أن تهتم المؤسسات بتطوير نظام الحوافز لديها فما يعد حافزا للفرد اليوم لا يعتبر كذلك بعد فترة لذلك عليها دائما ان تغير في نظام حوافزها، وهذا ما يعبر عنه بمرونة نظام الحوافز فنفس الحافز لا يصلح لكل زمان ومكان ولكل الأفراد؛
  - الاهتمام أكثر بإظهار الشكر والعرفان للعمال المتميزين وذلك بتكريمهم علنا أمام زملائهم، فهذا كفيل بتعزيز ثقته بنفسه وزيادة فخره وتحسيسه بأهميته، مما يؤدي إلى خلق نوع من المنافسة الحميدة تدفع العمال الآخرين للقيام بأعمال متميزة يحمدون عليها؛
  - توخي العدالة في توزيع الحوافز ، فالعدالة تشعر العامل براحة نفسية تؤدي به إلى إتقان عمله، أما إذا غابت العدالة فالعامل يشعر أن من حقه التهاون وكأنه نوع من الثأر على المحسوبية التي يعامل بها؛
  - الاهتمام أكثر بجانب المناخ التنظيمي، خاصة ما يتعلق بجماعات العمل وطريقة اتخاذ القرارات، وأيضا إشكالية الصراع على المناصب، حيث تبين لنا من الدراسة التطبيقية أن المناخ التنظيمي يؤثر بصورة اكبر في مستوى الولاء التنظيمي لذلك على المؤسسات أن تفتح مجالات المناقشة والمساهمة في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف، أيضا أن تسمح وتساهم في تكوين جماعات عمل مستقرة ومتجانسة؛
  - توفير ظروف عمل مادية مريحة (المكاتب، الإضاءة، النظافة، وسائل الأمن والسلامة....) فهي تعتبر من العوامل الوقائية حسب هزربرغ، فرغم أنها لا تؤدي إلى زيادة الرضا إلا أنها تقلل من حالات الاستياء والتذمر؛
  - تكوين المدراء والمسؤولين في الطرق الحديثة لإدارة الموارد البشرية، فهذا كفيل بتحسيسهم بأهمية هذا المورد وسبل التعامل معه للوصول به إلى قمة العطاء؛
  - الاهتمام أكثر بالجانب النفسي والمعنوي للعامل حيث بينت لنا نتائج الدراسة التطبيقية أن الحوافز المعنوية ذات تأثير مرتفع على مستويات الولاء الذي يؤثر بدوره على مستويات الأداء.
- هذه مجموعة من الاقتراحات التي رأينا أنها ستساهم ايجابيا في تعزيز الولاء التنظيمي للعمال .

### قائمة بأهم المراجع المستخدمة

1. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2002.
2. خليل محمد حسن الشماخ، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2007.
3. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 .
4. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2006.
5. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009.
6. علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، 2011.
7. عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة، دار زهران لنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
8. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
9. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات حديثة، دار المنهل اللبناني للنشر ، 2008.
10. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2005.

11. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
12. مدحت أبو النصر، تنمية المهارات بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، دار ايترك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2005.
13. مصطفى كمال أبو العزم عطية، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
14. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد مدخل كمي، ط2، مجدلاوي للنشر، الأردن، 1998.
15. موسى اللوزي، التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
16. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي، الرياض، السعودية ، 1993.
17. يوسف حجيم الطائي وآخرون، يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
18. سامي إبراهيم حماد حنون، قياس مستوى الالتزام لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص27.
19. محمد صالح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة نايف، السعودية، 2009.
20. فائزة روبم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية- دراسة ميدانية بمدينة ورقلة-، مجلة دراسات نفسية وتربوية مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية ، عدد 5 ، 2010.
21. صابرين أبو جاسر، اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية علي أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية علي موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية في غزة كلية التجارة، 2010.
22. فاطمة آل خليفة، قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الاسكندرية، مجلد7، عدد1.
23. قاسم نايف علوان، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 7، 2007.
24. راتب السعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الردينية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لهيئة التدريس فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25 العدد (2+1)، 2009.
25. راشد شبيب العجمي، الولاء التنظيمي والرضا عن العمل مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في الكويت، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، م13 ع1، 1999.
26. la gestion sociale management, les edition d'organisation, YVES Enregle , de conflit à la motivation paris,1985
- Ricky w.Griffin, fundamentals of management, cor concepts and application,3ed edition, library of congress 9control number, new York, without year
- Gary desslor. Organization and management,Acontingency Approche, England, cliffs,NJ, prentice-hille, INC, 1976.
- Réussir en fidélisant ses clients ses salariés et ses actionnaires ,Dunod, paris, Michel le seac'h, l'effet loyauté 1996 .
- Mostapha Bettache, les déterminant de la loyauté organisationnelle, étude effectuée en milieu hospitalier Québécois, mémoire présente a la faculté des étude supérieures en vue de l'obtention de grade de maitre es sciences (M.SC) en relation industrielles université de Montréal, juin2000.
- Kazuhiro Aria, organizational loyalty, a preliminary study, histsubashi journal of Economics 36,1995. 30
- International journal of management and information systems, first quarter, volume 15,number 01 ,2011. 31