



الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
كلية التربية
قسم علم النفس

الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني

﴿ دراسة ميدانية لدى عينة من العاملين في شركتي الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق ﴾

رسالة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في علم النفس

إعداد الطالبة:

نهى عطايا

إشراف الدكتور:

محمد عماد سعدا

الأستاذ المساعد في قسم علم النفس

العام الدراسي: 2016/2015
1437/1436

Syrian Arab Republic
Damascus University
College of Education
Psychology Department



Incentives and their Relation to Organizational Loyalty and Occupational Performance

**"A Field Study on a Sample of Workers in two Cellular Communications
Companies in the City of Damascus"**

Research Presented a Doctoral Degree in Psychology

Prepared by:

Nouha Ataya

Supervised by:

Dr. Mohammed Imad Sa'ada

Assistant Professor in Psychology Department

2015/2016

1436/1437

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسِرِّي اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ (105)

صدق الله العظيم (التوبة: 105)

لا يسعني بعد أن أكملت سطور هذه الرسالة، إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لأستاذي الفاضل **الدكتور محمد عماد سعدا** الذي أولاني كامل اهتمامه ورعايته وإشرافه على رسالتي وإخراجها بهذه الحلة فجزاه الله خير الجزاء. وتقديري المفعم بالشكر الوافر على تكرمه وإرشاداته وتوضيحاته القيمة بكل ما أوتي من جهد ووقت في تقويم هذه الرسالة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى السادة **أعضاء لجنة الحكم** الذين تكرموا علي بأرائهم السديدة وأفكارهم القيمة التي كان لها دور كبير في إتمام هذه الرسالة بمراحلها الأخيرة. وإن الكلمات لا تكفي للتعبير عن مدى حيي وتقديري لأولئك الذين كانوا دائماً معي وفي قلبي ووجهتي ويساعدوني ويشدون من أزري ولا يبغون شيء في الدنيا سوى نجاحي وتطوري ﴿عائتي الكريمة﴾ . . . كما أقدم بطاقة شكر مفتوحة من أبهر القلب وخليجات النفس ومكان الحب والخير إلى كل من قدم ويقدم أية مساندة أو مشورة كبيرة أو صغيرة أسهمت وستسهم في تطوير وتصحيح مسار هذا البحث. . . الذين لم أذكر منهم أحد ﴿زملاء وأصدقاء﴾

فلهم مني كل باسمه خالص الشكر والعرفان والوفاء

الباحثة

نهى عطايا

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
11-1	الفصل الأول: مدخل البحث
3-2	المقدمة.
5-3	أولاً - مشكلة البحث ومسوغاته.
6-5	ثانياً - أهمية البحث.
7-6	ثالثاً - أهداف البحث.
8	رابعاً - أسئلة البحث.
9-8	خامساً - فرضيات البحث.
11-9	سادساً - التعريف بمصطلحات البحث.
44-12	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
13	تمهيد.
20-13	أولاً - الدراسات التي تناولت العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي:
14-13	أ) دراسات محلية.
16-14	ب) دراسات عربية.
20-17	ج) دراسات أجنبية.
42-20	ثانياً - الدراسات التي تناولت العلاقة بين الحوافز والأداء المهني وبعض المتغيرات الأخرى:
22-20	أ) دراسات محلية.
34-22	ب) دراسات عربية.
43-34	ج) دراسات أجنبية.
44-42	ثالثاً - مكانة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.
139-45	الفصل الثالث: الجانب النظري
89-45	أولاً - الحوافز
46	تمهيد.
49-47	أولاً - مفهوم الدوافع، الدافعية وأهميتهما.
51-49	ثانياً - مفهوم الحوافز، التحفيز.
51	ثالثاً - العلاقة بين الدوافع والحوافز.
52	رابعاً - الفرق بين الدوافع والحوافز.
54-52	خامساً - أهمية الحوافز وأهدافها.
55-54	سادساً - التطور التاريخي للحوافز.
63-55	سابعاً - نظام الحوافز.

رقم الصفحة	المحتوى
63	ثامناً - استراتيجيات التحفيز .
73-63	تاسعاً - أنواع الحوافز .
88-73	عاشراً - نظريات الحوافز .
89-88	الخلاصة.
110-90	ثانياً - الولاء التنظيمي
90	تمهيد.
92-90	أولاً - مفهوم الولاء التنظيمي.
94-92	ثانياً - أهمية الولاء التنظيمي.
96-94	ثالثاً - الولاء التنظيمي وبعض المصطلحات القريبة منه.
98-96	رابعاً - مراحل تطور الولاء التنظيمي.
99-98	خامساً - نظريات الولاء التنظيمي.
102-100	سادساً - العوامل التي تساعد على تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين.
107-103	سابعاً - النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.
107	ثامناً - أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي.
110-107	تاسعاً - آثار الولاء التنظيمي في الفرد والمؤسسة.
128-111	ثالثاً - الرضا الوظيفي والأداء المهني
111	تمهيد.
112-111	أولاً - مفهوم الرضا الوظيفي.
112	ثانياً - العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.
114-113	ثالثاً - مفهوم الأداء وأهميته.
117-115	رابعاً - مفهوم تقييم الأداء وأهميته.
118-117	خامساً - بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء.
119-118	سادساً - عناصر الأداء المهني.
120-119	سابعاً - محددات الأداء المهني.
121-120	ثامناً - معايير الأداء المهني.
125-121	تاسعاً - قياس الأداء المهني.
128-125	عاشراً - تحسين الأداء المهني.
129	رابعاً - العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي
133-130	خامساً - العلاقة بين الحوافز والأداء
135-134	سادساً - علاقة الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي بالأداء المهني

رقم الصفحة	المحتوى
139-136	سابعاً - انعكاسات التحفيز على المناخ التنظيمي للمؤسسة
161-140	الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية
141	تمهيد.
141	أولاً - منهج البحث.
142-141	ثانياً - مجتمع البحث.
145-142	ثالثاً - عينة البحث.
159-145	رابعاً - أدوات البحث.
159	خامساً - حدود البحث.
160-159	سادساً - الصعوبات التي واجهت الباحثة.
161-160	سابعاً - الأساليب الإحصائية.
235-162	الفصل الخامس: تحليل نتائج البحث وتفسيرها
163	تمهيد.
181-163	أولاً - نتائج أسئلة البحث ومناقشتها وتفسيرها.
233-181	ثانياً - نتائج فرضيات البحث ومناقشتها وتفسيرها.
235-234	ثالثاً - مقترحات البحث.
242-236	ملخص البحث باللغة العربية
263-243	المراجع
258-243	المراجع العربية.
263-258	المراجع الأجنبية.
276-264	الملاحق
VI-I	ملخص البحث باللغة الأجنبية

فهرس الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
142	عدد أفراد المجتمع الأصليّ موزعين بحسب الجنس.	1.
147	معاملات الارتباط بين كل بند من بنود مقياس الحوافز مع البعد الذي ينتمي إليه.	2.
148	معاملات ارتباط الأبعاد ببعضها وترابطها بالدرجة الكلية لمقياس الحوافز.	3.
149	الثبات بالاتساق الداخلي، والثبات بالتصنيف، والثبات بالإعادة لمقياس الحوافز وأبعاده الفرعية.	4.
151	مقياس تحديد مستوى الحوافز التي تقدم لأفراد عينة البحث في مكان العمل.	5.
153	معاملات الارتباط بين كل بند من بنود مقياس الولاء التنظيمي مع البعد التابع له.	6.
154-153	معاملات ارتباط الأبعاد ببعضها وترابطها بالدرجة الكلية لمقياس الولاء التنظيمي.	7.
155	الثبات بالاتساق الداخلي، والثبات بالتصنيف، والثبات بالإعادة لمقياس الولاء التنظيمي وأبعاده الفرعية.	8.
156	مقياس تحديد مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة البحث.	9.
157	معاملات الارتباط بين كل بند من البنود مع الدرجة الكلية لبطاقة تقييم الأداء المهني.	10.
158	الثبات بالاتساق الداخلي، والثبات بالتصنيف، والثبات بالإعادة لبطاقة تقييم الأداء المهني.	11.
159	مقياس تحديد مستوى الأداء المهني لدى أفراد عينة البحث.	12.
160	نتائج اختبار كولموجوروف-سميرنوف لدرجات أفراد العينة على مقاييس البحث.	13.
163	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى توافر الحوافز في شركتي الاتصالات الخلوية، وترتيبها من الأكثر توافراً حتى الأقل على أبعاد مقياس الحوافز من وجهة نظر أفراد عينة البحث.	14.
165	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى توافر الحوافز المادية بمحاورها الفرعية في شركتي الاتصالات الخلوية، وترتيبها من الأكثر توافراً حتى الأقل من وجهة نظر أفراد عينة البحث.	15.
167-166	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى الحوافز المادية، وترتيبها من الأكثر تكراراً حتى الأقل على كل بند من بنود بُعد الحوافز المادية.	16.
169-168	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى توافر الحوافز المعنوية بمحاورها الفرعية في شركتي الاتصالات الخلوية، وترتيبها من الأكثر توافراً حتى الأقل من وجهة نظر أفراد عينة البحث.	17.
170	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى الحوافز المعنوية، وترتيبها من الأكثر تكراراً حتى الأقل على كل بند من بنود بُعد الحوافز المعنوية.	18.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
172	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى توافر حوافز الخدمات الاجتماعية، وترتيبها من الأكثر تكراراً حتى الأقل على كل بند من بنود بُعد حوافز الخدمات الاجتماعية.	.19
174	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الفرعية، وترتيبها من الأكثر تكراراً حتى الأقل لدى أفراد عينة البحث.	.20
175-174	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى الولاء التنظيمي، وترتيب بنوده من الأكثر تكراراً حتى الأقل على مقياس الولاء التنظيمي.	.21
177	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى الأداء المهني، وترتيب بنوده من الأكثر تكراراً حتى الأقل على بطاقة الأداء المهني.	.22
179	معامل الارتباط، ومربع معامل الارتباط المتعدد (معامل التحديد) لدرجات أفراد عينة البحث على مقياسي الحوافز والولاء التنظيمي.	.23
179	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز على درجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي.	.24
179	قيمة المعامل البائي (B)، ومعامل بيتا، وقيمة (ت).	.25
180	معامل الارتباط، ومربع معامل الارتباط المتعدد (معامل التحديد) لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز وبطاقة الأداء المهني.	.26
180	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز على درجاتهم على بطاقة الأداء المهني.	.27
181	قيمة المعامل البائي (B)، ومعامل بيتا، وقيمة (ت).	.28
181	معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز ودرجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي.	.29
182	معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على بعد الحوافز المادية ومحاوره الفرعية، ودرجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي.	.30
184	معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على بُعد الحوافز المعنوية ومحاوره الفرعية، ودرجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي.	.31
186	معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على بُعد حوافز الخدمات الاجتماعية ودرجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي.	.32
187	معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز، ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني.	.33
188	معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على بعد الحوافز المادية ومحاوره الفرعية، ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني.	.34
189	معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على بعد الحوافز المعنوية	.35

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
	ومحاوره الفرعية، ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني.	
191	معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على بُعد حوافز الخدمات الاجتماعية، ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني.	.36
192	معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي وأبعاده الفرعية، ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني.	.37
193	الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز، وأبعاده الفرعية بحسب متغير الجنس.	.38
194	نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد ويلكس لمبدأ.	.39
194	نتائج اختبار تحليل التباين لمتوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز، وأبعاده الفرعية بحسب متغير الجنس.	.40
196	الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز وأبعاده الفرعية بحسب متغير العمر.	.41
197	نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد ويلكس لمبدأ.	.42
197	نتائج اختبار تحليل التباين لمتوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز وأبعاده الفرعية بحسب متغير العمر.	.43
198	نتائج اختبار الفروق البعدية المتعددة (LSD).	.44
199	الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز وأبعاده الفرعية بحسب متغير الحالة الاجتماعية.	.45
200	نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد ويلكس لمبدأ.	.46
200	نتائج اختبار تحليل التباين لمتوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز، وأبعاده الفرعية بحسب متغير الحالة الاجتماعية.	.47
201	نتائج اختبار الفروق البعدية المتعددة (LSD).	.48
203-202	الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز، وأبعاده الفرعية بحسب متغير المؤهل العلمي.	.49
203	نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد ويلكس لمبدأ.	.50
204	نتائج اختبار تحليل التباين لمتوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز، وأبعاده الفرعية بحسب متغير المؤهل العلمي.	.51
204	نتائج اختبار الفروق البعدية المتعددة (LSD).	.52
206	الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز وأبعاده الفرعية بحسب متغير سنوات الخدمة.	.53
207	نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد ويلكس لمبدأ.	.54

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
207	نتائج اختبار تحليل التباين لمتوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز، وأبعاده الفرعية بحسب متغير سنوات الخدمة.	.55
207	نتائج اختبار الفروق البعدية المتعددة (LSD).	.56
209	الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز، وأبعاده الفرعية بحسب متغير نوع العمل.	.57
210	نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد ويلكس لمبدأ.	.58
210	نتائج اختبار تحليل التباين لمتوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز، وأبعاده الفرعية بحسب متغير نوع العمل.	.59
211	الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي، وأبعاده الفرعية بحسب متغير الجنس.	.60
212	نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد ويلكس لمبدأ.	.61
212	نتائج اختبار تحليل التباين لمتوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي، وأبعاده الفرعية بحسب متغير الجنس.	.62
214-213	الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي، وأبعاده الفرعية بحسب متغير العمر.	.63
215	نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد ويلكس لمبدأ.	.64
215	نتائج اختبار تحليل التباين لمتوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي، وأبعاده الفرعية بحسب متغير العمر.	.65
216	الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي، وأبعاده الفرعية بحسب متغير الحالة الاجتماعية.	.66
217	نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد ويلكس لمبدأ.	.67
217	نتائج اختبار تحليل التباين لمتوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي، وأبعاده الفرعية بحسب متغير الحالة الاجتماعية.	.68
219-218	الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي، وأبعاده الفرعية بحسب متغير المؤهل العلمي.	.69
219	نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد ويلكس لمبدأ.	.70
220	نتائج اختبار تحليل التباين لمتوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي، وأبعاده الفرعية بحسب متغير المؤهل العلمي.	.71
221-220	الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي، وأبعاده الفرعية بحسب متغير سنوات الخدمة.	.72
222	نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد ويلكس لمبدأ.	.73

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
222	نتائج اختبار تحليل التباين لمتوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي، وأبعاده الفرعية بحسب متغير سنوات الخدمة.	.74
223	الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي، وأبعاده الفرعية بحسب متغير نوع العمل.	.75
224	نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد ويلكس لمبدأ.	.76
224	نتائج اختبار تحليل التباين لمتوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي، وأبعاده الفرعية بحسب متغير نوع العمل.	.77
225	نتائج اختبار (T. test) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني بحسب متغير الجنس.	.78
226	الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني بحسب متغير العمر.	.79
227	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتوسطات درجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني بحسب متغير العمر.	.80
228	الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني بحسب متغير الحالة الاجتماعية.	.81
229	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتوسطات درجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني بحسب متغير الحالة الاجتماعية.	.82
230	الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني بحسب متغير المؤهل العلمي.	.83
230	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتوسطات درجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني بحسب متغير المؤهل العلمي.	.84
231	الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني بحسب متغير سنوات الخدمة.	.85
232	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتوسطات درجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني بحسب متغير سنوات الخدمة.	.86
233	نتائج اختبار (T. test) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني بحسب متغير نوع العمل.	.87

فهرس الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1.	العلاقة بين الدوافع والأداء.	47
2.	سلم ماسلو للحاجات الإنسانية.	75
3.	نظرية العاملين لهيرزبرج.	78
4.	نموذج التوقع.	82
5.	نموذج بورنر ولولر.	83
6.	صعوبة الأهداف ومعدلات الأداء.	84
7.	أثر العدالة المدركة في الإنتاج.	86
8.	عناصر إدارة التحسين الشاملة للأداء.	126
9.	تأثير الحوافز في بروز الكفاءات.	137
10.	التمثيل البياني لترتيب أبعاد الحوافز من الأكثر توافراً حتى الأقل في شركتي الاتصالات الخلوية من وجهة نظر أفراد عينة البحث.	164
11.	التمثيل البياني لترتيب المحاور الفرعية لبعدها الحوافز المادية من الأكثر توافراً حتى الأقل في شركتي الاتصالات الخلوية من وجهة نظر أفراد عينة البحث.	166
12.	التمثيل البياني لترتيب بنود بعدها الحوافز المادية من الأكثر تكراراً حتى الأقل في شركتي الاتصالات الخلوية من وجهة نظر أفراد عينة البحث.	167
13.	التمثيل البياني لترتيب المحاور الفرعية لبعدها الحوافز المعنوية من الأكثر توافراً حتى الأقل في شركتي الاتصالات الخلوية من وجهة نظر أفراد عينة البحث.	169
14.	التمثيل البياني لترتيب بنود بعدها الحوافز المعنوية من الأكثر تكراراً حتى الأقل في شركتي الاتصالات الخلوية من وجهة نظر أفراد عينة البحث.	171
15.	التمثيل البياني لترتيب بنود بعدها حوافز الخدمات الاجتماعية من الأكثر تكراراً حتى الأقل في شركتي الاتصالات الخلوية من وجهة نظر أفراد عينة البحث.	173
16.	التمثيل البياني لترتيب أبعاد الولاء التنظيمي من الأكثر تكراراً حتى الأقل لدى أفراد عينة البحث.	174
17.	التمثيل البياني لترتيب بنود مقياس الولاء التنظيمي من الأكثر تكراراً حتى الأقل.	176
18.	التمثيل البياني لترتيب بنود بطاقة الأداء المهني من الأكثر تكراراً حتى الأقل.	178
19.	التمثيل البياني للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز وعلى أبعاده الفرعية بحسب متغير الجنس.	194
20.	التمثيل البياني للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز، وعلى أبعاده الفرعية بحسب متغير العمر.	197
21.	التمثيل البياني للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز، وعلى أبعاده الفرعية بحسب متغير الحالة الاجتماعية.	200
22.	التمثيل البياني للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز، وعلى أبعاده الفرعية بحسب متغير المؤهل العلمي.	203

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
206	التمثيل البياني للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز، وعلى أبعاده الفرعية بحسب متغير سنوات الخدمة.	.23
209	التمثيل البياني للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز، وعلى أبعاده الفرعية بحسب متغير نوع العمل.	.24
212	التمثيل البياني للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي، وعلى أبعاده الفرعية بحسب متغير الجنس.	.25
214	التمثيل البياني للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي، وعلى أبعاده الفرعية بحسب متغير العمر.	.26
217	التمثيل البياني للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي، وعلى أبعاده الفرعية بحسب متغير الحالة الاجتماعية.	.27
219	التمثيل البياني للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي، وعلى أبعاده الفرعية بحسب متغير المؤهل العلمي.	.28
221	التمثيل البياني للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي، وعلى أبعاده الفرعية بحسب متغير سنوات الخدمة.	.29
223	التمثيل البياني للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي، وعلى أبعاده الفرعية بحسب متغير نوع العمل.	.30
226	التمثيل البياني للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني بحسب متغير الجنس.	.31
227	التمثيل البياني للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني بحسب متغير العمر.	.32
228	التمثيل البياني للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني بحسب متغير الحالة الاجتماعية.	.33
230	التمثيل البياني للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني بحسب متغير المؤهل العلمي.	.34
232	التمثيل البياني للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني بحسب متغير سنوات الخدمة.	.35
233	التمثيل البياني للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني بحسب متغير نوع العمل.	.36

الفصل الأول

"مدخل البحث"

- المقدمة.

أولاً- مشكلة البحث ومسوغاته.

ثانياً- أهمية البحث.

ثالثاً- أهداف البحث.

رابعاً- أسئلة البحث.

خامساً- فرضيات البحث.

سادساً- التعريف بمصطلحات البحث.

الفصل الأول

مدخل البحث

- المقدمة:

ترتبط فاعلية أي مؤسسة بكفاءة العنصر البشري فيها، وقدرته على العمل، ورغبته فيه، بعدّه العنصر المؤثر والفعال في تحقيق أهداف المؤسسة، لذلك يُعدّ تحسين مستوى الأداء المهني مطلباً هاماً، تسعى إليه كل مؤسسة، وذلك خلال محاولاتها الدائمة العمل على تعزيز الرضا الوظيفي ودعمه، وترسيخ الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها، لذا جاء الاهتمام بالأفراد بالعمل على الوفاء بمتطلباتهم، وإيجاد السبل التي تساعد على تحسين أدائهم، بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها بكفاءة وفعالية.

وتعدّ الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تؤدي دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد، وخلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء، لذا يمكن القول إنّ قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها تتوقف كثيراً على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد، ووضع نظام فعال للحوافز الذي يوجه لإثارة الدوافع، التي تدفع العاملين للإنتاج، وتحقق لهم الرضا عن ذلك العمل، ما يؤدي إلى زيادة الولاء للمؤسسة ورفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء.

إن للحوافز بأنواعها دوراً أساسياً في تحسين أداء العاملين، إذا ما اقترنت بتقييم أداء هؤلاء العاملين، حيث تعدّ الحوافز إحدى الأدوات التي يمكن للقائد في المؤسسة استخدامها من أجل تحقيق الأهداف، وذلك بضمان توجيه سلوك العاملين وجهودهم نحو تحقيق تلك الأهداف، فعندما يقوم أحد العاملين بأداء مهام عمله بدرجة من الجودة والإتقان تفوق ما حققه بعض زملائه فلا بد للقائد من تمييز هذا العامل من زملائه، وذلك بتقديم نوع من التحفيز لهذا العامل، لكي يحافظ على هذا المستوى المتميز من الأداء، أو يزيد من ذلك التميز، وهذا يسمى الحافز الإيجابي الذي يقصد به حفز العامل لتكرار السلوك المرغوب، ومع حصول العامل على الحافز - مهما كان نوعه - فإنه يكون مدركاً بأنه إذا ما استمر على هذا النهج من حسن الأداء فإن حوافز أخرى ستكون بانتظاره، وعليه يزداد إبداعه وشغفه بالعمل وصولاً لتلك الحوافز.

وتتمثل الحوافز في العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية، التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، ونتيجة لأدائه المتفوق والمتميز يزداد ولاؤه للمؤسسة، ومن ثمّ زيادة أدائه وإنتاجه مرة أخرى (أبو الكشك، 2006، 133).

فالحوافز توقظ الحماسة والدافعية والرغبة في العمل للعامل، أياً كان مجال عمله، ما يؤثر إيجاباً على الأداء العام وزيادة الإنتاج، كما تساعد الحوافز على تحقيق التفاعل بين العامل والمؤسسة، وتدفع العاملين إلى العمل بكامل طاقاتهم وقواهم العقلية والجسدية لتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة، كما تعمل الحوافز على منع شعور العامل بالإحباط، وتدفعه إلى المثابرة في عمله، وتجعل كفاءته عالية (يوسف، 2010، 10).

ويشير الجريد إلى أن موضوع الحوافز وما يترتب عليه من نتائج يتطلب مداومة البحث والدراسة من أجل التوصل إلى الحوافز الملائمة، ومتابعة التغيرات التي تحدث في المجالات النفسية والاجتماعية والفنية والتنظيمية، التي تستلزم تجديد الحوافز وإعادة النظر فيها (الجريد، 2007، 4).

ومن ثمّ يمكن القول إن المؤسسة الناجحة تقوم بوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير إيجاباً في أداء العاملين على النحو الذي يزيد ولاهم للمؤسسة ومساعدتها على الريح والبقاء.

لذلك ينبغي منح الحوافز المكانة التي تستحق في عالم العمل والممارسة الإدارية، وفهم دورها الفعال في زيادة الولاء التنظيمي وتحسين الأداء المهني، وفي دفع الإنتاج وتحقيق النتائج، ومن ثمّ الأهداف المحددة للمؤسسة.

أولاً- مشكلة البحث ومسوغاته:

يعد العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج، لذلك تسعى أكثر المؤسسات إلى توفير قوة عمل كافية ومؤهلة على النحو الذي يمكنها من أداء الواجبات والمهام المنوطة بها بكل اقتدار، وصولاً إلى تحقيق أهدافها بكل نجاح، لكن المقدره وحدها غير كافية لكي يعمل الفرد بأقصى كفاءة ممكنة، إذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل، حيث إن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما المقدره على العمل، والرغبة فيه، وإذا كانت القدره على العمل تتحدد بما يملكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات مكتسبة من التعليم والتكوين والخبرة العلمية، إضافةً إلى الاستعداد الشخصي، فإن الرغبة في العمل تحثها الحوافز بمختلف أنواعها، والتي تدفع سلوك العامل في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة، ويرفع كفاءة الأداء فيها.

لذلك يعد موضوع التحفيز موضوعاً محورياً في عالم الإدارة والعمل، لأنه يمس صميم العامل البشري، ذلك العامل الذي يمثل الهدف والوسيلة وغاية النتائج، حتى إنجاز أي عمل كان.

فمن أجل أن يتقدم الإنسان ضمن عمله، ولمواصلة العطاء، وزيادة مستواه، ورفع كفاءة إنتاجه كماً ونوعاً مع التدريب واكتساب الخبرة، يحتاج إلى حوافز العمل التي تتمثل في الكسب المادي، أو في الكسب المعنوي، والربط بينهما لما لهما من دور كبير في عمل المؤسسات، حيث إنها تساهم على نحو كبير في رفع الكفاءة وزيادة الفعالية، لأن الأداء في أكثر الأحيان يتأثر بدرجة الرضا والولاء للمؤسسة،

التي يعمل فيها الفرد، فالرضا الوظيفي إحدى الركائز الأساسية لتوفير الاستقرار الوظيفي والبيئة الملائمة للعامل، التي تساعده على أداء عمله على أكمل وجه، وبذل قصارى جهده، وهذا يرتبط بالزملاء و فرق العمل والرؤساء، والعلاقات الطيبة بين مختلف هذه العناصر تترك أثراً طيباً في نفسية العامل، وتساهم في رفع الروح المعنوية لديه، ما يزيد من ولاءه وانتماءه لمؤسسته، وذلك يعتمد على وجود نظام حوافز يقوم على معرفة حاجات العاملين وبواعثهم، وهذا يؤدي إلى أدائهم للأعمال الموكلة إليهم على نحو مرضٍ وجيد.

وعلى العكس فإن عدم توفر الحوافز الملائمة يؤثر في مستوى الرضا الوظيفي، فالفرد الذي لا يستطيع إشباع حاجاته، ولا يحقق طموحاته وتطلعاته بالعمل، قد يفقد الحماسة والإحساس بأهمية العمل، وتتنخفض روحه المعنوية و رغبته في الأداء والإبداع، ما يؤثر سلباً في كفاءته في العمل نتيجة لعدم رضاه عن العمل، ومن ثمّ ينخفض مستوى أدائه المهني.

كما يُعدّ موضوع الولاء التنظيمي المفتاح الأساسي والمهم لتفحص الانسجام القائم بين الأفراد ومؤسساتهم، فالأفراد ذوو الولاء المرتفع لمؤسساتهم هم الذين لديهم الاستعدادات الكافية لأن يكرسوا مزيداً من الجهد والتفاني في أعمالهم، ويسعوا على نحو دائم للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمؤسساتهم (غنيم، 2007، 34).

وقد برهنت الدراسات الحديثة على وجود علاقة بين النمو الاقتصادي والولاء التنظيمي، الذي أثر إيجاباً في تقدم بعض الدول كألمانيا واليابان، حيث تبين أن (90%) من نجاح المنظمات اليابانية يعود إلى الولاء التنظيمي (فلمبان، 2008، 5)، في حين يقود ضعف الولاء التنظيمي إلى الكثير من السلبيات مثل الغياب، والتسرب الوظيفي، وعدم الرضا، والهدر في الموارد، وعدم المحافظة على الممتلكات، وتدني الأداء (الفارس، 2011، 70).

وقد ركزت الكثير من البحوث مثل (الخضري، 1993، 54؛ المير، 1995، 63؛ العائدي، 2000، 113؛ الحامد، 2003، 111)، على دراسة ماهية عملية التحفيز وأهميتها بعدّها أداة إدارية وآثارها في الأداء الفردي والمؤسساتي، وكل من مفهوم الولاء التنظيمي ومستوياته والمتغيرات التنظيمية ذات العلاقة (نقلاً عن: الفارس، 2011، 70)، ومع هذه الدراسات وغيرها ذات الصلة بالتحفيز والولاء التنظيمي، إلا أنها لم تتل نصيبها من التركيز في الكشف عن جوهر العلاقة بين سياسات التحفيز المعتمدة ومستوى الولاء التنظيمي المتولد عنها، وعن النتائج المترتبة على تلك السياسات.

لذلك حاولت الباحثة تعرف العلاقة بين هذه المتغيرات في شركتي (SYRIATEL-MTN) للاتصالات الخلوية، لأنهما تعدان قطاعاً خاصاً يختلف عن القطاع العام من حيث ساعات العمل وآليته واستراتيجيته، كما تتنوع فيهما الوظائف (فنية، وعلاقات عامة، وإدارية، وإشرافية)، كما أنهما تعملان على

تزويد المشتركين بكل جديد، وبأقصى سرعة، وأقل جهد، سعياً لتقديم أفضل الخدمات، وتلبية حاجات كل فئات المشتركين، لذلك فهي تحتاج إلى نظام حوافز فعال، يدفع العاملين نحو الإنجاز، ويقوي ارتباطهم وولاءهم لمؤسستهم، لذا كان للباحثة في هذا المجال السعي نحو الاطلاع على نظام العمل في شركتي الاتصالات الخلوية، وواقع العامل من حيث المكافآت والتعويضات والضمان الاجتماعي، وغير ذلك من حيث الاهتمام به، ودعمه، وتطوير أدائه بالمحفزات المتعددة المادية والمعنوية، وتوجيهه للعمل بأقصى ما لديه من طاقات وتفكير إبداعي وتطويري، وعليه يمكن تلخيص مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما العلاقة بين الحوافز وكل من الولاء التنظيمي والأداء المهني لدى عينة من العاملين في شركتي الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق؟.

ثانياً- أهمية البحث:

- الأهمية النظرية (العلمية):

- تكمن الأهمية النظرية لهذا البحث في أنه يحاول تحديد أنواع الحوافز المادية، والمعنوية، والخدمات الاجتماعية، وعلاقتها بكل من الولاء التنظيمي والأداء المهني، ولذلك فإن هذا البحث قد يثري المكتبة بما سوف يتضمنه من معلومات عن الحوافز وكل من الولاء التنظيمي والأداء المهني.
- أهمية موضوع الحوافز وما له من دور في التأثير في الانتماء والولاء التنظيمي للعاملين، بعدّها المحرك الرئيس لطاقت الأفراد ورغبتهم في العمل، ولذلك فإن عدم توافرها، أو عدم فعالية نظامها لا بد أن يؤثر مباشرة أو غير مباشر في أداء العاملين، ومن الممكن القول إن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها تتوقف كثيراً على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد العاملين، ووضع نظام فعّال للحوافز، يؤدي لإثارة الدوافع، التي تدفع العاملين للإنتاج، والإبداع، والرضا الوظيفي، والولاء للمؤسسة، بما يُشعر العامل بأنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة.
- إن توافر الحوافز المادية والمعنوية الفعالة يساهم في تحقيق الاستقرار والالتزام، وينشر روح التعاون بين العاملين، ويمنح العامل ما يستحقه من تقدير واحترام، ولعل الأهم من ذلك تلافي النتائج السيئة، التي قد يسببها الضعف والقصور في نظم الحوافز، والمتمثلة في الإحباط، وقلة الإنتاج، وعدم الالتزام، والإهمال، والغياب.
- يعد ولاء الأفراد لمؤسساتهم عاملاً هاماً في ضمان نجاح المؤسسات واستمرارها وزيادة إنتاجها، لذلك يُعد الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المؤسسات، كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المؤسسة في حالة صحية وسليمة، تمكنها من الاستمرار والبقاء.

- الأهمية التطبيقية (العملية):

- يحاول هذا البحث الكشف عن دور الحوافز (المادية، والمعنوية، والخدمات الاجتماعية) في كل من الولاء التنظيمي والأداء المهني لدى عينة من العاملين في شركتي (SYRIATEL-MTN) للاتصالات الخلوية في مدينة دمشق، وبذلك يرمي إلى تطوير نموذج مفاهيمي عن التحفيز وكل من الولاء التنظيمي والأداء المهني.
- أهمية الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركتي (SYRIATEL-MTN) للاتصالات الخلوية، ومن ثم أهمية الحوافز المطبقة في هاتين الشركتين، نظراً لعلاقتها المباشرة بالولاء التنظيمي والأداء المهني، فالنتائج التي سيجري التوصل إليها ستعود بالدرجة الأولى على العاملين في شركتي (SYRIATEL-MTN) للاتصالات الخلوية عامة، وما يترتب على ذلك من التوصل إلى أنظمة تحفيز فعالة، تساهم بقوة في رفع مستوى الأداء المهني، وتحقيق أهداف كلا الطرفين (العامل، والمؤسسة).
- يمكن أن يفيد البحث الحالي مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص في وضع أنظمة الحوافز الخاصة بها، ومعرفة الخلل في نظم الحوافز الموجودة، سواء كان في بنيتها أم في تطبيقها.
- يمكن أن يفتح هذا البحث أفقاً للباحثين الجدد في التعمق في موضوع الحوافز، وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية، وقيامهم ببحوث جديدة أكثر تخصصاً.
- تتبع أهمية البحث أيضاً من كونه أول بحث علمي في الجمهورية العربية السورية- في حدود علم الباحث- يتناول بالبحث طبيعة العلاقة بين الحوافز وكل من متغيري الولاء التنظيمي والأداء المهني في ظل محددات ومتغيرات أخرى، هي (الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ونوع العمل).

ثالثاً- أهداف البحث:

مما لا شك فيه أن أي بحث علمي يسعى في نهاية الأمر إلى تحقيق أهداف محددة، سواء أكانت أهدافاً نظرية كمحاولة فهم أو تفسير ظاهرة اجتماعية، أم كانت أهداف تطبيقية كمحاولة إيجاد حلول لمشكلات ميدانية، ترتبط بتطبيقات معينة أو إجراءات محددة، وعليه فإن هذا البحث يسعى للاطلاع على نظام الحوافز ودوره في مستوى الولاء التنظيمي والأداء المهني للعاملين في شركتي (SYRIATEL-MTN) للاتصالات الخلوية، وعلى نحو أدق يهدف البحث الحالي إلى:

1. تعرف السلم التراتبي للحوافز (المادية، والمعنوية، والخدمات الاجتماعية) الأكثر توافراً في شركتي (SYRIATEL-MTN) للاتصالات الخلوية من وجهة نظر العاملين فيها.

2. تعرف السلم التراتبي لمحاور الحوافز المادية الأكثر توافراً في شركتي (SYRIATEL-MTN) للاتصالات الخلوية من وجهة نظر العاملين فيها.
3. تعرف السلم التراتبي لمحاور الحوافز المعنوية الأكثر توافراً في شركتي (SYRIATEL-MTN) للاتصالات الخلوية من وجهة نظر العاملين فيها.
4. تعرف مستوى توافر حوافز الخدمات الاجتماعية في شركتي (SYRIATEL-MTN) للاتصالات الخلوية من وجهة نظر العاملين فيها.
5. تعرف مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في شركتي (SYRIATEL-MTN) للاتصالات الخلوية.
6. تعرف مستوى الأداء المهني للعاملين في شركتي (SYRIATEL-MTN) للاتصالات الخلوية.
7. التحقق من إمكان التنبؤ بدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي وبطاقة الأداء المهني من درجاتهم على مقياس الحوافز.
8. تعرف العلاقة الارتباطية بين درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز بأبعاده (المادية، والمعنوية، والخدمات الاجتماعية) ودرجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي.
9. تعرف العلاقة الارتباطية بين درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز بأبعاده (المادية، والمعنوية، والخدمات الاجتماعية) ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني.
10. تعرف العلاقة الارتباطية بين درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني.
11. الكشف عن الفروق في اتجاهات أفراد عينة البحث نحو حوافز العمل، تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، نوع العمل).
12. الكشف عن الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في أدائهم على مقياس الولاء التنظيمي، تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، نوع العمل).
13. الكشف عن الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في أدائهم على بطاقة الأداء المهني، تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، نوع العمل).

رابعاً- أسئلة البحث:

يحاول البحث الحالي الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما السلم التراتبي للحوافز (المادية، والمعنوية، والخدمات الاجتماعية) الأكثر توافراً في شركتي (SYRIATEL-MTN) للاتصالات الخلوية من وجهة نظر العاملين فيها؟.
2. ما السلم التراتبي لمحاور الحوافز المادية الأكثر توافراً في شركتي (SYRIATEL-MTN) للاتصالات الخلوية من وجهة نظر العاملين فيها؟.
3. ما السلم التراتبي لمحاور الحوافز المعنوية الأكثر توافراً في شركتي (SYRIATEL-MTN) للاتصالات الخلوية من وجهة نظر العاملين فيها؟.
4. ما مستوى توافر حوافز الخدمات الاجتماعية في شركتي (SYRIATEL-MTN) للاتصالات الخلوية من وجهة نظر العاملين فيها؟.
5. ما مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في شركتي (SYRIATEL-MTN) للاتصالات الخلوية؟.
6. ما مستوى الأداء المهني للعاملين في شركتي (SYRIATEL-MTN) للاتصالات الخلوية؟.
7. هل يمكن التنبؤ بدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي من خلال درجاتهم على مقياس الحوافز؟.
8. هل يمكن التنبؤ بدرجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني من خلال درجاتهم على مقياس الحوافز؟.

خامساً- فرضيات البحث:

يحاول هذا البحث التحقق من صحة الفرضيات الآتية:

- الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز، ودرجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي.
- الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على بُعد الحوافز المادية ومحاوره الفرعية، ودرجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي.
- الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على بُعد الحوافز المعنوية ومحاوره الفرعية، ودرجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي.

- **الفرضية الرابعة:** لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على بُعد حوافز الخدمات الاجتماعية، ودرجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي.
- **الفرضية الخامسة:** لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز، ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني.
- **الفرضية السادسة:** لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على بُعد الحوافز المادية ومحاورة الفرعية، ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني.
- **الفرضية السابعة:** لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على بُعد الحوافز المعنوية ومحاورة الفرعية، ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني.
- **الفرضية الثامنة:** لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على بُعد حوافز الخدمات الاجتماعية، ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني.
- **الفرضية التاسعة:** لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي، ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني.
- **الفرضية العاشرة:** لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في اتجاهاتهم نحو حوافز العمل، تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، نوع العمل).
- **الفرضية الحادية عشرة:** لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في أدائهم على مقياس الولاء التنظيمي، تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، نوع العمل).
- **الفرضية الثانية عشرة:** لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في أدائهم على بطاقة الأداء المهني، تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، نوع العمل).

سادساً- التعريف بمصطلحات البحث:

1. **التحفيز:** هو "عملية تنشيط واقع الأفراد (الموظفين) بطرق إيجابية أو سلبية لزيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء" (الطخيس، 2001، 109).
2. **الحوافز "Incentives":** عرفها "الهيبي" بأنها "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تُثير الفرد، وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه بإشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية" (الهيبي، 2005، 255).

ويمكن تعريفها إجرائياً: هي "مختلف الوسائل التشجيعية الملموسة وغير الملموسة، التي تقدمها إدارة الشركة للعامل ذي الأداء المتميز، لتشجعه على زيادة الإنتاج، وتحسين نوعه، وخفض تكاليفه بما يشبع حاجاته، ويحقق أهداف الشركة التي يعمل بها"، وتقاس في هذا البحث بتقديرات العاملين في شركتي (SYRIATEL-MTN) للاتصالات الخلوية لفقرات مقياس الحوافز، الذي أعد من الباحثة.

- **الحوافز المادية "Financial Incentives":** هي "الحوافز التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية، فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفاءتهم" (الوابل، 2005، 57)، والحاظر المادي هو "الحاظر ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي" (القحطاني، 2009، 16).

ويمكن تعريفها إجرائياً: هي "مختلف الوسائل التشجيعية الملموسة التي تقدمها إدارة الشركة للعامل ذي الأداء المتميز في صورة نقدية كالراتب، والزيادات، والمكافآت، والعلوة، والبدل، وحوافز الإنتاج، والمشاركة بالأرباح وغير ذلك، وتعمل على إشباع حاجاته، ما يؤدي إلى رفع مستوى أدائه وضمان ولاءه، ومن ثم تحقيق أهداف الشركة التي يعمل بها"، وتقاس في هذا البحث بتقديرات العاملين في شركتي (SYRIATEL-MTN) للاتصالات الخلوية لفقرات البعد الأول (الحوافز المادية) من مقياس الحوافز، الذي أعد من الباحثة.

- **الحوافز المعنوية "Moral Incentives":** هي "الحوافز التي تساعد الإنسان، وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد شعور العامل بالرضا في عمله، وولائه له، وتحقيق التعاون مع زملائه" (الجريد، 2007، 16).

ويمكن تعريفها إجرائياً: هي "مختلف الوسائل التشجيعية غير الملموسة، التي تقدمها إدارة الشركة للعامل ذي الأداء المتميز في صورة غير نقدية كالترقية، وتقدير الجهود، والإشراك في الإدارة، وضمان واستقرار العمل، والإشراف ونمط القيادة، وظروف العمل المادية، والعلاقة بالزملاء، والعمل الملائم وغير ذلك، فتزيد شعور العامل بالرضا عن عمله، وولائه له، وتحقيق التعاون مع زملائه، ما يؤثر إيجابياً في مستوى أدائه وزيادة إنتاجه، ومن ثم تحقيق أهداف الشركة التي يعمل بها"، وتقاس في هذا البحث بتقديرات العاملين في شركتي (SYRIATEL-MTN) للاتصالات الخلوية لفقرات البعد الثاني (الحوافز المعنوية) من مقياس الحوافز، الذي أعد من الباحثة.

- **حوافز الخدمات الاجتماعية "Social Services Incentives":** هي "الحوافز التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين، وتشعرهم بأن الإدارة ترحى مصالحهم الشخصية، وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة، وتشمل الحوافز الاجتماعية خدمات تقدمها المؤسسة للعاملين دون مقابل أو بمقابل بسيط" (شاويش، 2007، 212).

ويمكن تعريفها إجرائياً: هي "مختلف الوسائل التشجيعية المادية غير المباشرة، التي تقدمها إدارة الشركة لجميع العاملين في صورة نقدية غير مباشرة، والمتمثلة في التأمين الصحي، وتأمين التقاعد، والإعانات، والإجازات، والسكن، والمواصلات، والقروض وغير ذلك، ما يزيد حبهم وولاءهم وارتباطهم بالشركة، وغيرتهم على مصلحتها، وكل ذلك سيؤدي إلى زيادة الإنتاج، ومن ثم تحقيق أهداف الشركة التي يعملون بها"، وتقاس في هذا البحث بتقديرات العاملين في شركتي (SYRIATEL-MTN) للاتصالات الخلوية لفقرات البعد الثالث (حوافز الخدمات الاجتماعية) من مقياس الحوافز، الذي أعد من الباحثة.

3. الولاء التنظيمي "Organizational Loyalty": هو "رغبة الفرد في البقاء في عمله، وتفانيه في خدمة المؤسسة التي يعمل فيها، وقبوله أي مهام تُناط به، وبذله أقصى طاقة ممكنة لإنجاز أهداف المؤسسة" (أبازيد، 2008، 76)، وهو يعني "مشاعر ذلك الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها، واتجاهاته، وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المؤسسة وقيمتها، واستعداده لبذل مجهود نيابة عنها، ورغبته في البقاء عضواً فيها" (ريجيو، 1999، 276).

ويمكن تعريفه إجرائياً: هو "مستوى ارتباط العامل بالشركة التي يعمل بها، وإيمانه واعتقاده بأهدافها، واعتزازه بأنه عضو فيها، ورغبته بالبقاء فيها"، ويقاس في هذا البحث بمجموع الدرجات التي يحصل عليها العامل في شركتي (SYRIATEL-MTN) للاتصالات الخلوية بإجابته عن بنود مقياس الولاء التنظيمي، الذي أعد من الباحثة.

4. الأداء المهني "Occupational Performance": هو "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته، التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها" (هلال، 1999، 11-12).

ويمكن تعريفه إجرائياً: هو "قيام العامل في شركتي (SYRIATEL-MTN) للاتصالات الخلوية بتنفيذ المهام والواجبات الوظيفية المنوطة به لتحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها بكفاءة وفاعلية"، ويقاس في هذا البحث بمجموع الدرجات التي يحصل عليها العامل خلال تقييم المشرف المسؤول لأدائه من إجابته على بنود بطاقة تقييم الأداء المهني، التي أعدت من الباحثة.

الفصل الثاني "الدراسات السابقة"

- تمهيد.

أولاً- الدراسات التي تناولت العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي:

أ - دراسات محلية.

ب - دراسات عربية.

ج - دراسات أجنبية.

ثانياً- الدراسات التي تناولت العلاقة بين الحوافز والأداء المهني
وبعض المتغيرات الأخرى:

أ - دراسات محلية.

ب - دراسات عربية.

ج - دراسات أجنبية.

ثالثاً- مكانة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.



الفصل الثاني

الدراسات السابقة

. تمهيد:

تنوّعت الدِّراسات التي تناولت الحوافز في العمل، وعلاقتها ببعض المتغيّرات، وذلك لما تمثّله من أهميّة بالغة لكل من الفرد والمؤسسة والمجتمع، وفي هذا البحث سيجري التطرق إلى علاقة الحوافز بكلّ من الولاء التنظيمي، والأداء المهني، وبعض المتغيّرات الأخرى.

وفيما يلي عدد من الدِّراسات التي تناولت موضوع الحوافز في العمل، وقد قُسمت إلى دراسات محلية، ودراسات عربيّة، ودراسات أجنبيّة، ورتبت بحسب تسلسلها الزمنيّ من الأقدم إلى الأحدث.

أولاً- الدراسات التي تناولت العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي:

(أ) دراسات محلية:

1- دراسة (الفارس، 2011) سوريا، عنوانها: أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة.

- هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تبيان العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي، وهل هناك اختلاف في روى العاملين إلى السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي، وفقاً لمستوياتهم الوظيفية وطبيعة الوظائف التي يؤدونها (إشرافية أو غير إشرافية).

- عينة الدراسة: بلغت العينة (324) عاملاً من مواقع وظيفية مختلفة.

- أداة الدراسة: جرى استخدام الاستبانة، وهي من إعداد الباحث، وقد تكونت من ثلاثة أجزاء، خصص الجزء الأول لموضوع السياسات التحفيزية، ويتكون من (12) عبارة، أما القسم الثاني فقد تضمن (15) عبارة تدل على الولاء التنظيمي، والقسم الثالث تضمن مجموعة من الخصائص الشخصية.

- نتائج الدراسة: كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

• وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والخبرة العملية، وعدم وجود علاقة مع متغيّرات الدراسة الأخرى.

• عدم وجود علاقة بين سياسات التحفيز المستخدمة والخصائص الشخصية للعاملين، ووجود علاقة إيجابية وقوية بين التحفيز والولاء التنظيمي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث طبيعة الوظيفة (إشرافية أو غير إشرافية)، من حيث رؤية العاملين إلى الولاء التنظيمي والسياسات التحفيزية.

ب) دراسات عربية:

1- دراسة (البكري، 1990) الأردن، عنوانها: درجة إدراك مديري المدارس الحكومية ومديراتها للحوافز المقدمة لهم، وأثر ذلك بولائهم التنظيمي.

- هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى معرفة هل هناك علاقة بين تقديرات مديري المدارس الحكومية ومديراتها للحوافز المقدمة لهم ومستوى الولاء التنظيمي لديهم، وهل هناك فروق في تقديرات مديري المدارس الحكومية ومديراتها للحوافز المادية والمعنوية، ولمستوى الولاء التنظيمي لديهم، تعزى لاختلاف المتغيرات التالية (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجنس).

- عينة الدراسة: بلغت العينة (219) مديراً ومديرة من المدارس التابعة لثماني مديريات للتربية والتعليم.

- أداة الدراسة: استخدمت الباحثة لهذا الغرض استبانتين، إحداهما لمعرفة تقديرات مديري المدارس الحكومية ومديراتها للحوافز التي تقدمها وزارة التربية والتعليم لهم، وهي من إعداد الباحثة، والثانية لقياس مستوى الولاء التنظيمي لديهم، وقد جرى استخدام مقياس بورتر وزملائه (O.C.Q)، الذي ترجمه وقام باستخدامه سابقاً (ردايدة، 1988)، ويتكون من (15) فقرة.

- نتائج الدراسة: كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة للحوافز المادية والمعنوية، ولمستوى الولاء التنظيمي، تعزى لاختلاف متغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وعدم وجود فروق في متوسطات تقديرات أفراد العينة للحوافز المادية والمعنوية، ولمستوى الولاء التنظيمي، تعزى لاختلاف متغير الجنس.

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

2- دراسة (مراد، 2011) الجزائر، عنوانها: تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي "شركة صوفية سوق أهراس (LASA) - نموذجاً".

- هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهمية الحوافز ومقدار إسهامها في رفع روح الولاء للعاملين، وفي تحقيق أهداف المؤسسة.

- عينة الدراسة: بلغت العينة (86) عاملاً من العاملين في شركة صوفية سوق أهراس.

- أداة الدراسة: جرى استخدام الملاحظة، كما جرت بعض المقابلات المفتوحة مع بعض المبحوثين، إضافة إلى الاستبانة، وقد قسمت إلى قسمين، القسم الأول خاص بالتحفيز، والقسم الثاني خاص بالولاء المؤسسي.

- نتائج الدراسة: كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن العمال غير راضين عن السياسة التحفيزية المتبعة على نحو عام، وهذا يتضح من مؤشرات التحفيز، خاصة المكافآت، حيث يراها العمال أنها غير مشجعة، أما نظام الترقيّة المعتمد من المؤسسة فهو غير جيد، ولا يرضي 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 كافٍ، ولا توفر الأمن الصناعي، وظروف العمل سيئة، أما فيما يخص نوع القيادة ونمط الاتصال فهما جيدان عموماً.

- فيما يخص دور المؤسسة في رفع روح الولاء لدى العاملين فإن المؤسسة لا تشجع التميز، ولا تحافظ على الكفاءات، ولا يهتمها تسرب العاملين.

3- دراسة (منوبة، 2013) الجزائر، عنوانها: أثر الحوافز على الولاء التنظيمي "دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية".

- هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التحفيز والوصول إلى كسب ولاء العمال، وهل هناك اختلاف في تأثير نوع معين من الحوافز عن آخر في كسب ولاء العمال، كما هدفت إلى معرفة درجة ولاء العمال في المؤسسات محل الدراسة.

- عينة الدراسة: بلغت العينة (182) عاملاً من جميع المستويات الإدارية.

- أداة الدراسة: جرى الاعتماد على المقابلة، والاستبانة وقد قسمت إلى ثلاثة أجزاء، الجزء الأول يحتوي على بيانات شخصية، والثاني يتضمن (3) محاور رئيسية، هي (الحوافز المادية، والحوافز المعنوية، والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة)، والثالث صمم لمعرفة مستوى ولاء العمال محل الدراسة، ويتضمن (3) محاور رئيسية، هي (الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء الأخلاقي).

- نتائج الدراسة: كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

• تبين أن لدى العمال في هذه المؤسسات أعلى مستوى رضا عن المناخ التنظيمي السائد في مؤسستهم، يأتي في المرتبة الثانية الرضا عن الحوافز المادية، واحتلت الحوافز المعنوية المرتبة الأخيرة، حيث تبين أن مستوى رضا العمال عن الحوافز المعنوية المقدمة لهم كان قريباً من الضعيف.

- تبين أن مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة المدروسة متوسط عموماً، وأن المكون العاطفي للولاء التنظيمي كان أعلى مستوى من باقي المكونات، وهو بتقدير مرتفع.
 - تبين وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الحوافز والولاء التنظيمي.
- 4- دراسة (محيا، 2014) السعودية، عنوانها: الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "دراسة عن العاملين والعاملات في البنوك التجارية بمدينة الرياض".
- هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك التجارية بمدينة الرياض، كما هدفت إلى معرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين في محاور الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.
 - عينة الدراسة: بلغت العينة (357) عاملاً من العاملين والعاملات في البنوك التجارية بمدينة الرياض.
 - أداة الدراسة: جرى استخدام الاستبانة، وهي من إعداد الباحثة، وتكونت من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول يتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين، أما الجزء الثاني، وهو الجزء الخاص بمحور الحوافز المادية والمعنوية، فيتكون من (26) عبارة، والجزء الثالث يتكون من (17) عبارة، وهو الجزء الخاص بمحور الالتزام التنظيمي.
 - نتائج الدراسة: كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
 - أن عينة الدراسة موافقة بدرجة متوسطة على الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من البنوك التجارية في مدينة الرياض.
 - أن مستوى الالتزام التنظيمي لعينة الدراسة من العاملين في البنوك التجارية في مدينة الرياض متوسط.
 - وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية المباشرة، وغير المباشرة، والمعنوية والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك التجارية في مدينة الرياض.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة التالية: الحوافز المالية، والحوافز المعنوية، والالتزام التنظيمي في البنوك التجارية في مدينة الرياض باختلاف المتغيرات: الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، ونوع العمل، وسنوات الخدمة.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محور الحوافز المادية في البنوك التجارية في مدينة الرياض باختلاف متغير المؤهل العلمي، ونحو محور الالتزام التنظيمي باختلاف متغير المركز الوظيفي.

ج) دراسات أجنبية:

1- دراسة داروليا وآخرين (Darolia, et.al., 2010) الهند.

Perceived Organizational Support, Work Motivation, and Organizational Commitment as Determinants of Job Performance.

- عنوان الدراسة: الدعم التنظيمي المدرك، دافعية العمل، والولاء التنظيمي كمحددات للأداء الوظيفي.

- هدف الدراسة: هدفت الدراسة لمعرفة إلى أي مدى يمكن كلاً من الدعم التنظيمي المدرك، ودافعية العمل، والولاء التنظيمي أن ينبئ باختلاف الأفراد في أداء العمل، كما هدفت لمعرفة هل هناك علاقة إيجابية بين كل من (الدعم التنظيمي المدرك، ودافعية العمل، والولاء التنظيمي) والأداء المهني؟.

- عينة الدراسة: شارك في الدراسة (231) عاملاً من العاملين المهرة.

- أداة الدراسة: جرى استخدام مقياس الولاء التنظيمي لـ (Meyer & Allen, 1990)، ويتضمن (24) بنداً، أما بالنسبة لإدراك الدعم التنظيمي فقد جرى الاستناد من مقياس (Eisenberger, et.al., 1986)، ويتضمن (36) بنداً، أما تحفيز العاملين فقد جرى تطوير جدول تحفيز العاملين لـ (Shrivastava's, 1981)، ويتضمن (70) بنداً، وجرى استخدام مقياس الأداء المهني لـ (Singh & Pestonjee, 1988)، ويتألف من (14) بنداً.

- نتائج الدراسة: كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود أعلى ارتباط بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء المهني، يتبعه الحوافز المادية والأداء المهني، ومن ثم الولاء العاطفي والأداء المهني، وهذا يشير إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يعد المؤشر الأقوى للأداء المهني.

- أظهرت الحوافز المادية وتحقيق الهدف والمنافسة ارتباطاً وثيقاً بتوقع الأداء المهني.

- من بين المكونات الثلاثة للولاء التنظيمي كان الولاء العاطفي والمستمر أفضل توقعاً للأداء المهني.

2- دراسة جيرالد (Gerald, 2011) أوغندا.

Rewards and Job Commitment of Primary School Teachers in Mityana District.

- عنوان الدراسة: المكافآت والالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة ميتيانا.

- هدف الدراسة: هدفت الدراسة لتحديد تأثير المكافآت المالية وغير المالية في الالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة ميتيانا.

- عينة الدراسة: بلغت العينة (327) معلماً، موزعين بين (126) معلماً من المدارس الحكومية و(201) معلم من المدارس الخاصة.
 - أداة الدراسة: جرى استخدام الاستبيان مع المقابلة، وقد تكون الاستبيان من ثلاثة أقسام، القسم الأول خاص بالخصائص الديمغرافية، والقسم الثاني خاص بالمكافآت المالية وغير المالية، والقسم الثالث خاص بالالتزام الوظيفي، والمقابلة تكونت من سؤالين عن كل من المتغيرات للحصول على نظرة أعمق من المجيبين عن متغيرات الدراسة.
 - نتائج الدراسة: كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
 - هناك علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين المكافآت غير المالية (المعنوية، والخدمات إجتماعية)، والالتزام الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية في منطقة ميتيانا، بينما كانت العلاقة ضعيفة بين المكافآت المالية والالتزام الوظيفي للمعلمين، ومن ثم فإن المكافآت المالية لا تؤثر كثيراً في الالتزام الوظيفي للمعلمين، بينما تؤثر المكافآت غير المالية كثيراً في التزام المعلمين.
 - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافآت غير المالية (المعنوية، والخدمات الإجتماعية)، وتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية في منطقة ميتيانا.
- 3 دراسة سليم (Saleem, 2011) باكستان.

The Impact of Financial Incentives on Employees Commitment.

- عنوان الدراسة: أثر الحوافز المالية في ولاء الموظفين.
- هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير الحوافز المالية والمكافآت في ولاء الموظفين العاملين في البنك، كما هدفت إلى التحقق إذا كان هناك علاقة بين ولاء الموظفين ومستوى أدائهم الوظيفي.
- عينة الدراسة: جرى التطبيق على (120) موظفاً، أجاب منهم فقط (100) (71 ذكراً، و29 أنثى) من (22) فرعاً من البنوك التالية: بنوك قطاع خاص، وبنوك قطاع عام، وبنوك إسلامية، وبنوك تمويل المشاريع الصغيرة في باكستان.
- أداة الدراسة: جرى استخدام الاستبيان، وهو من إعداد الباحث.
- نتائج الدراسة: كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
 - وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المالية وولاء الموظفين، ومستوى أدائهم الوظيفي، فزيادة الحوافز المالية مثل الترقيات والمكافآت تعزز ولاء الموظفين، وترفع أدائهم، وتقلل انسحابهم من العمل.
 - يرتبط المستوى العالي من أداء الموظفين إيجابياً بالمستوى العالي من التزامهم.

4- دراسة ريزال وآخرين (Rizal, et.al., 2014) إندونيسيا.

Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City).

- عنوان الدراسة: تأثير التعويض في الدافع، الولاء التنظيمي، وأداء الموظف (دراسات في إدارة الإيرادات المحلية في مدينة كينداري).
 - هدف الدراسة: هدفت الدراسة لمعرفة تأثير التعويض والمكافأة في كل من الدافعية، والولاء التنظيمي، وأداء الموظف، كما هدفت لمعرفة تأثير الدافع في الولاء التنظيمي والأداء، ولمعرفة تأثير الولاء التنظيمي في الأداء.
 - عينة الدراسة: بلغت العينة (126) موظفاً في وحدة جهاز العمل المحلية (LAWU) في إدارة الإيرادات المحلية في مدينة كينداري.
 - أداة الدراسة: جرى استخدام الاستبانة، وقد تكونت من أربعة أجزاء، الجزء الأول خاص بمحور التعويض والمكافأة، والجزء الثاني خاص بمحور الدافعية، والجزء الثالث خاص بمحور الولاء التنظيمي، والجزء الرابع خاص بمحور الأداء الوظيفي.
 - نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة أن للتعويض والمكافأة تأثيراً كبيراً في دافعية الموظفين وولائهم التنظيمي، بينما لا يكون التأثير كبيراً في أدائهم، كما أظهرت أن للدافع والولاء التنظيمي تأثيراً كبيراً في أداء الموظفين، إضافة إلى ذلك وجدت هذه الدراسة أن التعويض والمكافأة لا يمكن أن تحسن أداء الموظف مباشرة، ولكنها قادرة على زيادة الدافعية وتعزيز الولاء التنظيمي، فالدافع يعطي تأثيراً قوياً في العلاقة بين التعويض والمكافأة وأداء الموظفين.
- 5- دراسة سكيب وآخرين (Saqib, et.al., 2015) باكستان.

Impact of Tangible and Intangible Rewards on Organizational Commitment: Evidence from the Textile Sector of Pakistan.

- عنوان الدراسة: تأثير المكافآت الملموسة وغير الملموسة (المادية والمعنوية) في الولاء التنظيمي: أدلة من قطاع الغزل والنسيج في باكستان.
- هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير المكافآت الملموسة وغير الملموسة (المادية والمعنوية) في الولاء التنظيمي للعاملين في قطاع الغزل والنسيج في باكستان، كما هدفت إلى التحقق إذا كان هناك علاقة بينهما؟.
- عينة الدراسة: تم توزيع (250) استبياناً، وكان معدل الاستجابة من العاملين (81%).

- أداة الدراسة: جرى استخدام مقياس (JSS) لقياس رضا العاملين عن المكافآت المادية والمعنوية، وهو يتألف من (36) بنداً، كما تم استخدام مقياس (OCQ) لقياس ولائهم التنظيمي.
- نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافآت المادية والمعنوية والولاء التنظيمي للعاملين في قطاع الغزل والنسيج في باكستان، كما أظهرت أن للمكافآت المادية والمعنوية أثراً إيجابياً في ولائهم التنظيمي.

ثانياً- الدراسات التي تناولت العلاقة بين الحوافز والأداء المهني وبعض المتغيرات الأخرى:

(أ) دراسات محلية:

- 1- دراسة (اليوسفي وقصاب، 2008) سوريا، عنوانها: الحوافز وأثرها في رفع كفاءة أداء العاملين في المصرف التجاري السوري.
 - هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز في رفع كفاءة أداء العاملين في المصرف التجاري السوري.
 - عينة الدراسة: جرى اختيار العينة من (11) فرعاً للمصرف في ثلاث محافظات، هي حلب، والرقة، وإدلب، وقد بلغت العينة (111) من العاملين والمديرين في الإدارة العليا والوسطى والمباشرة.
 - أداة الدراسة: جرى استخدام الاستبانة، وهي من إعداد الباحثين، وقد تضمنت جزئين، الجزء الأول خاص بالمتغيرات الديمغرافية، والجزء الثاني خاص بالحوافز وتأثيرها على الأداء.
 - نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود أثر للحوافز المالية والمعنوية في رفع كفاءة أداء العاملين في المصرف التجاري السوري.
- 2- دراسة (ويسي، 2009) سوريا، عنوانها: اتجاهات العاملين نو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالولاء التنظيمي وبالأداء وبالرضا الوظيفي "دراسة ميدانية في بعض المعامل التابعة لوزارة الصناعة في محافظتي دمشق وريف دمشق".
 - هدف الدراسة: هدفت الدراسة لمعرفة مستوى كل من الولاء التنظيمي، والأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي لدى أفراد عينة البحث، ولمعرفة دلالة الفروق بين المتغيرات الأساسية للبحث والمتغيرات الشخصية، كما هدفت لمعرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي وكل من الولاء التنظيمي، والأداء الوظيفي، وبين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة البحث.
 - عينة الدراسة: بلغت العينة ما نسبته (11.86%) من عدد أفراد المجتمع الأصلي البالغ (12838)، (9989) من الذكور، و(2849) من الإناث.

- أداة الدراسة: جرى استخدام استمارة البيانات العامة التي أعدها الباحث، ومقياس دان هام وآخرون (Dunham, et.al., 1989) لقياس اتجاهات العاملين نحو التغيير، ومقياس ولش وليفان (Welsh & Levan, 1981) لقياس الثقافة التنظيمية، ومقياس بورتر وآخرون (Porter, et.al., 1974) لقياس الولاء التنظيمي، ومقياس الأداء الوظيفي وهو أداة طورها قطان عام (1983)، وترجمها إلى اللغة العربية عام (1987)، ومقياس مينيسوتا للرضا الوظيفي.
- نتائج الدراسة: كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- مستوى الولاء التنظيمي، ومستوى الرضا الوظيفي لأفراد عينة البحث مرتفع بشكل عام.
 - وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، وبين الولاء التنظيمي وكل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لدى أفراد عينة البحث.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في الولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، ومدة العمل في المؤسسة، وسنوات الخبرة، والحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي)، وفي الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (مدة العمل في المؤسسة، وسنوات الخبرة)، وفي الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (العمر، ومدة العمل في المؤسسة، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي).
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي)، وفي الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والحالة الاجتماعية).
- 3- دراسة (زريق، 2011) سوريا، عنوانها: الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس "دراسة ميدانية مقارنة في جامعتي: دمشق والمرقب".
- هدف الدراسة: هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي دمشق والمرقب، كما هدفت لمعرفة دلالة الفروق في كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والمتغيرات الشخصية لدى أفراد عينة البحث.
- عينة الدراسة: بلغت العينة (369) مدرساً ومدرسة، (200) مدرساً ومدرسة ممن يعملون في جامعة دمشق، و(169) مدرساً ومدرسة ممن يعملون في جامعة المرقب.
- أداة الدراسة: جرى استخدام مقياس الرضا الوظيفي ويتألف من (53) فقرة شملت سبعة أبعاد (الرضا عن طبيعة العمل، والرضا عن ظروف العمل، والرضا عن المدراء، والرضا عن الراتب، والرضا عن الترقيات، والرضا عن الزملاء، والرضا عن العمل الأكاديمي)، ومقياس الولاء التنظيمي

ويتألف من (31) فقرة شملت ثلاثة أبعاد (الولاء الوجداني، والولاء الأخلاقي، والولاء المستمر)، وهما من إعداد الباحثة.

- نتائج الدراسة: كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أفراد عينة البحث.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء هيئة التدريس بدمشق والمرقب في الولاء التنظيمي وفقاً لمتغيرات (الجنس، الحالة الاجتماعية، الدرجة العلمية).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء هيئة التدريس بدمشق والمرقب في الولاء التنظيمي وفقاً لمتغير سنوات الخدمة لصالح الذين بلغت خبرتهم (16 سنة فأكثر)، وفي متغير التخصص لصالح العلوم الطبية، وفي متغير العمر لصالح الذين تتراوح أعمارهم (41 سنة فأكثر).

(ب) دراسات عربية:

1- دراسة (السحيمات، 2002) الأردن، عنوانها: فاعلية نظم الحوافز في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة والقطاع الخاص في الأردن "حالة بعض الإدارات في محافظة الكرك للفترة من 1990-2000 - دراسة تحليلية ميدانية -".

- هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحديد مواطن الضعف والقصور في نظم الحوافز المطبقة لدى مختلف الأجهزة الإدارية في الأردن، ومعرفة فاعليتها وأثرها في الأداء وزيادة الإنتاج.

- عينة الدراسة: بلغت العينة (470) عاملاً موزعين وفق المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، الدنيا) ضمن قطاعات العمل الحكومية والمؤسسات العامة والخاصة في محافظة الكرك، وهي تمثل ما نسبته (12%) من مجتمع الدراسة.

- أداة الدراسة: جرى استخدام الاستبانة، وهي من إعداد الباحث، وتألفت من المحاور التالية: المحور الأول يشتمل على المعلومات الشخصية، والمحور الثاني يشتمل على (33) سؤالاً، تركزت على (الحوافز على نحو عام، وحوافز طبيعة العمل ومحتواه، والحوافز المادية والمعنوية، والحوافز النابعة من علاقات العمل، وحوافز بيئة العمل الإدارية والمكانية)، والمحور الثالث يشتمل على (3) أسئلة عن ترتيب عوامل التحفيز، وعوامل الرضا، والأسس والمعايير التي تمنح بموجبها الحوافز، وذلك بحسب أهميتها وأولويتها برأي أفراد العينة.

- نتائج الدراسة: كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عن أبعاد الحوافز وفعاليتها تبعاً للمتغيرات الديمغرافية التالية:
 - ❖ بعد شمولية الحوافز على نحو عام تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
 - ❖ بعد حوافز العمل المادية والمعنوية تبعاً لمتغيرات (المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجنس).
 - ❖ بعد حوافز علاقات العمل تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.
 - ❖ بعد حوافز بيئة العمل الإدارية والمكانية تبعاً لمتغيرات (المسمى الوظيفي، والجنس).
 - ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين عن أبعاد الحوافز وفعاليتها تبعاً للمتغيرات الديمغرافية التالية:
 - ❖ بعد شمولية الحوافز على نحو عام تبعاً لمتغيرات (العمر، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والجنس، والحالة الاجتماعية، وعدد أفراد الأسرة التي يعولها).
 - ❖ بعد حوافز طبيعة العمل ومحتواه تبعاً لمتغيرات (العمر، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجنس، والحالة الاجتماعية، وعدد أفراد الأسرة التي يعولها).
 - ❖ بعد حوافز العمل المادية والمعنوية تبعاً لمتغيرات (العمر، والحالة الاجتماعية، وعدد أفراد الأسرة التي يعولها).
 - ❖ بعد حوافز علاقات العمل تبعاً لمتغيرات (العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجنس، والحالة الاجتماعية، وعدد أفراد الأسرة التي يعولها).
 - ❖ بعد حوافز بيئة العمل الإدارية والمكانية تبعاً لمتغيرات (العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والحالة الاجتماعية، وعدد أفراد الأسرة التي يعولها).
 - هناك علاقة إيجابية بين اهتمامات المبحوثين بالحوافز المادية ومستوى أدائهم، بوضع الحوافز المادية في المرتبة الأولى، وهي ضمن أولوياتهم المعيشية التي تؤثر في زيادة الأداء المؤدي إلى زيادة نمو المجتمع وتطوره.
- 2- دراسة (الدالة، 2003) السعودية، عنوانها: أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض.
- هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى معرفة أكثر أنواع الحوافز أهمية برأي الأطباء السعوديين

العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، ومعرفة الحوافز المقدمة لهم، ومستوى أداء الأطباء السعوديين العاملين في المستشفى، كما هدفت لمعرفة أثر الحوافز في الأداء الوظيفي، ومعرفة العلاقة بين توجهات الأطباء نحو محاور الدراسة وخصائصهم الديمغرافية من حيث الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي.

- **عينة الدراسة:** بلغت العينة (137) طبيباً من العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، وهي تمثل كل مجتمع البحث، واستعاد الباحث (93) استبانة منها.

- **أداة الدراسة:** استخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات والبيانات المطلوبة، وهي من إعداد الباحث، واشتملت على (23) فقرة شملت محورين رئيسيين، هما: مقدار توافر الحوافز في مستشفى قوى الأمن بالرياض، ومستوى أداء الأطباء السعوديين في المستشفى، هذا إضافة إلى البيانات الأساسية لخصائص مفردات عينة الدراسة الديمغرافية، والحوافز الأكثر أهمية، وعددها (17) حافزاً.

- **نتائج الدراسة:** كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

• إن أكثر الحوافز المادية توافراً بين الأطباء في مستشفى قوى الأمن بالرياض هي (الترقيات، والعلاوات الفنية، والحوافز التشجيعية المتعددة، وبدل الانتداب، وبدل الترحيل)، وأكثر الحوافز المعنوية توافراً هي (اهتمام الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة، والثناء الشفوي، وخطابات الشكر، وشهادات التقدير).

• هناك أثر لمنح الحوافز للأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض في أدائهم.

• إن مستوى أداء الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض مرتفع.

• هناك فروق دالة إحصائية في اتجاهات الأطباء نحو محاور الدراسة (الحوافز المادية والمعنوية، والأداء) بدرجات متفاوتة، تُعزى إلى الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي.

3- **دراسة (الوابل، 2005) السعودية، عنوانها: دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج.**

- **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة لمعرفة رأي ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج في نظم الحوافز المطبقة حالياً، كما هدفت لتحديد ترتيب أولويات حوافز العمل وفقاً لما يفضلونه، ومعرفة الرضا عن نظام الحوافز المتبع، وما أهم المعوقات التي تواجه استخدام أنواع الحوافز المقدمة لهم، كما هدفت إلى دراسة أثر الاختلاف في الخصائص الشخصية في التوجه نحو علاقة الحوافز بتطوير الأداء الوظيفي للضباط المشاركين في موسم الحج.

- **عينة الدراسة:** بلغت العينة (300) ضابط، وهي تمثل ما نسبته (25%) من مجتمع الدراسة.

- أداة الدراسة: استُخدمت الاستبانة، التي تضمنت عدة محاور، وفقاً لأهداف الدراسة وتساؤلاتها، وهي من إعداد الباحث.
- نتائج الدراسة: كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
 - للحوافز دور كبير في رفع مستوى الأداء.
 - هناك عدة معوقات في نظام الحوافز المتبع، أهمها ضعف وجود نظام مستقل للحوافز، وعدم إعلان نظام للحوافز، وضعف الحوافز المادية.
 - إن أهم الحوافز التي يتطلع إليها الضباط المشاركون في موسم الحج هي المكافآت والبدلات.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في محور دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى الأداء وفقاً لكل من (العمر، والمؤهل العلمي، وطبيعة العمل، والحالة الاجتماعية).
- 4- دراسة (المحروقي، 2005) سلطنة عمان، عنوانها: تأثير الحوافز على فعالية الأداء، والرضا الوظيفي للعاملين في المديرية العامة للزراعة والثروة الحيوانية بمنطقة الظاهرة بسلطنة عمان.
 - هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحديد أكثر أنماط الحوافز تأثيراً في فعالية الأداء والرضا الوظيفي للعاملين في المديرية وجميع دوائرها وأفرعها الموزعة على المنطقة الداخلية، كذلك هدفت لمعرفة أثر الحوافز في فعالية الأداء الوظيفي للعاملين.
 - أداة الدراسة: استُخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات والبيانات المطلوبة، وهي من إعداد الباحث.
 - نتائج الدراسة: كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
 - إن أكثر الحوافز تأثيراً في فعالية الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة بجميع شرائحهم كانت على النحو التالي: (الترقيات، والعلاوات، والبدلات، والمكافآت المالية، والدورات، والمشاركة في اتخاذ القرار).
 - إن أقل الحوافز تأثيراً كانت على النحو التالي: (الثناء الشفوي، وخطابات الشكر).
 - كان توجه الأفراد العاملين في المديرية العامة جميعاً نحو اختيار الحوافز المادية، التي تجلب لهم التأثير الإيجابي المباشر في مستواهم المعيشي كونها أكثر الحوافز تأثيراً في فاعلية الأداء والرضا الوظيفي (نقلاً عن: الجساسي، 2011، 137-138).

- 5- دراسة (الهرفي، 2006) السعودية، عنوانها: أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية في المملكة العربية السعودية.
- هدف الدراسة: هدفت الدراسة لمعرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية في مستوى أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية.
 - عينة الدراسة: بلغت العينة (1831) مبحوثاً، بنسبة (8.3%) من مجتمع الدراسة.
 - أداة الدراسة: جرى استخدام الاستبانة، وهي من إعداد الباحث، وتكونت من ثلاثة أقسام، القسم الأول يتضمن المعلومات الشخصية الخاصة بعينة الدراسة، والقسم الثاني يتضمن (52) فقرة تشمل (الحوافز المادية، والحوافز المعنوية، والحوافز السلبية والإيجابية، والحوافز الفردية والجماعية)، والقسم الثالث يتضمن (11) فقرة تشمل الأداء الوظيفي.
 - نتائج الدراسة: كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
 - إن متغير الحوافز المادية والمعنوية المقدمة في شركة الاتصالات السعودية يلقى اهتماماً متوسطاً من العاملين، ويطمحون إلى حوافز أكبر وأفضل مما هو حالياً، بينما يلقى متغير الحوافز الإيجابية والسلبية اهتماماً مرتفعاً من العاملين، وكذلك يلقى متغير الحوافز الفردية والجماعية أيضاً اهتماماً مرتفعاً بتطبيقه على العاملين في الشركة.
 - إن تطبيق الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى تحسين أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية، وكذلك ظهرت نتائج الارتباط بين الحوافز المادية والمعنوية، وأداء العاملين على نحو متوسط، عكست أهمية تطويرها من قبل الشركة.
- 6- دراسة (الحميدي، 2006) الكويت، عنوانها: تقويم نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني في الكويت وأثره على كفاءة أداء العاملين.
- هدف الدراسة: هدفت الدراسة لمعرفة أثر نظم الحوافز المادية والمعنوية والفردية والجماعية في الإدارة العامة للطيران المدني في الكويت في كفاءة أداء العاملين، ومعرفة أنواع الحوافز التي يرغب العاملون في الحصول عليها بوساطة عملية التقييم.
 - عينة الدراسة: بلغت العينة (330) عاملاً في الإدارة العامة للطيران المدني، بنسبة (25%) من مجتمع الدراسة.
 - أداة الدراسة: جرى استخدام الاستبانة، وهي من إعداد الباحث، وتكونت من ثلاثة أقسام، هي المتغيرات الديمغرافية، ومقياس الحوافز، ومقياس الأداء.

- نتائج الدراسة: كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
 - للحوافز المادية والمعنوية أثر إيجابي في كفاءة الأداء، لكن الحافز المادي كان له أثر أكبر من الحافز المعنوي.
 - هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو الحوافز المادية والمعنوية تعزى لمتغير العمر، فقد كانت ميول الفئة العمرية من (35) سنة فما دون على نحو واضح إلى الحوافز المادية أكثر من المعنوية، وكانت ميول الفئة العمرية من (45) سنة فأكثر على نحو واضح إلى الحوافز المعنوية.
 - ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو حوافز العمل تعزى لمتغير الخبرة.
- 7 دراسة (الوالي، 2006) سلطنة عُمان، عنوانها: دور الحوافز في تحسين أداء الأطباء بالمستشفيات العسكرية بسلطنة عُمان.
 - هدف الدراسة: هدفت الدراسة لمعرفة مستوى توافر الحوافز للأطباء، وأكثرها أهمية بالنسبة لهم، كما هدفت لمعرفة مستوى أدائهم، ومدى فعالية هذه الحوافز لديهم.
 - عينة الدراسة: بلغت العينة (110) أطباء من العاملين بالمستشفيات العسكرية.
 - أداة الدراسة: استخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وهي من إعداده.
 - نتائج الدراسة: كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
 - إن الحوافز المادية الأكثر توافراً لدى الأطباء كانت على النحو التالي: الترقيات، والدورات، والمكافآت المالية، والانتدابات الخارجية، أما الحوافز المعنوية الأكثر توافراً فكانت: الثناء الكتابي، والأوسمة، والنياشين، ولوحة الشرف.
 - هناك تأثير للحوافز في الأطباء، وذلك بالمنافسة الشديدة بينهم وانضباطهم التام في العمل.
 - إن مستوى هؤلاء الأطباء كان مرتفعاً، وتبين ذلك من توجهاتهم الإيجابية والمرتفعة نحو الأداء المتميز (نقلاً عن: الجساسي، 2011، 139-140).
- 8 دراسة (العكش، 2007) فلسطين، عنوانها: نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة.
 - هدف الدراسة: هدفت الدراسة لمعرفة دور نظام الحوافز والمكافآت، وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك بدراسة نظام الحوافز الحكومي، وتقييم

فعاليتها وأثره في الأداء.

- **عينة الدراسة:** بلغت العينة (368) موظفاً من العاملين بوظائف إشرافية، أي ما نسبته (11%) من مجتمع الدراسة، وتم استرداد (346) استبانة، وكانت نسبة الاسترداد نحو (94%).

- **أداة الدراسة:** استُخدمت الاستبانة أداة رئيسة في جمع البيانات، وقد قُسمت إلى قسمين: القسم الأول يحتوي على الخصائص العامة لعينة الدراسة، والقسم الثاني يتكون من ستة مجالات، هي (فاعلية نظام الحوافز، والترقيات، والمكافآت، وتقييم الأداء والحوافز، والتقدير والاحترام، والإنصاف في منح الحوافز والمكافآت).

- **نتائج الدراسة:** كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

هناك أثر ضعيف لفاعلية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك للأسباب التالية:

- وجود خلل في طرق الترقية وآلياتها، وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز.
- إن نظام المكافآت غير فاعل ومدن، ومعظم العاملين ليس لديهم علم بنظام منح المكافآت.
- الإدارات العليا في الوزارات لا تربط بين نتائج تقييم الأداء أساساً لمنح الحوافز.
- ليس هناك إنصاف في منح الحوافز والمكافآت، وذلك أثر سلباً في أداء العاملين.

9- **دراسة (قويشة، 2007) ليبيا، عنوانها: أثر الحوافز على مستوى أداء العاملين في شركة الواحة للنفط الليبية "دراسة ميدانية".**

- **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة لمعرفة أثر الحوافز في مستوى أداء العاملين في شركة الواحة للنفط الليبية.

- **عينة الدراسة:** بلغت العينة (418) عاملاً وعاملة، بنسبة (13%) من مجتمع الدراسة.

- **أداة الدراسة:** جرى استخدام الاستبانة، وهي من إعداد الباحث، تضمنت الاستبانة جزئين: الجزء الأول خصص لجمع البيانات الشخصية والوظيفية عن العاملين في شركة الواحة للنفط، أما الجزء الثاني فقد خصص لمعرفة أثر الحوافز في أداء العاملين.

- **نتائج الدراسة:** كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز (المادية، والمعنوية، والفردية، والجماعية) في أداء العاملين بشركة الواحة للنفط.

• شكلت الحوافز المعنوية المرتبة الأولى في تأثيرها في أداء العاملين، بينما شكلت الحوافز الجماعية المرتبة الأخيرة.

10- دراسة (شراب، 2007) فلسطين، عنوانها: تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى.

- هدف الدراسة: هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين لعملهم ببلديات قطاع غزة الكبرى.

- عينة الدراسة: بلغت العينة (150) موظفاً من موظفي البلديات الأربع الكبرى في قطاع غزة، ممن يشغلون مركزاً وظيفياً يتراوح بين رئيس قسم ومدير إدارة وبعض رؤساء الشعب، الذين يقومون بأعمال إشرافية حقيقية، إضافة لمن هم في مستوى هذه الفئات من المستشارين والمساعدين.

- أداة الدراسة: جرى استخدام الاستبانة في الدراسة، إضافة للمقابلة الشخصية مع بعض المديرين بالبلديات، وتكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام، القسم الأول يتضمن البيانات الشخصية، والقسم الثاني يتكون من (61) فقرة موزعة على (الحوافز المادية، والحوافز المعنوية، ومستوى الأداء، والتنافس بين الموظفين، والحوافز المفضلة، واستخدام القدرات)، والقسم الثالث يتضمن ترتيب بعض الحوافز المادية والمعنوية بحسب الأهمية التي يوليها المبحوث لكل منها، وعددها الكلي (7) حوافز.

- نتائج الدراسة: كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

• تأثير الحوافز المادية في مستوى أداء الموظفين ضعيف، وإن تأثير الحوافز المادية والمعنوية كاملة على مستوى الأداء متوسط.

• إن الحوافز المادية غير كافية، وليس هناك أنظمة للحوافز مرتبطة بأهداف أو مستويات أداء مقررة مسبقاً، وأن الحوافز المتوافرة لا تشجع الموظفين على التنافس في تحسين الأداء.

11- دراسة (وهيبة، 2008) الجزائر، عنوانها: التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة "دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء".

- هدف الدراسة: هدفت الدراسة لمعرفة قدرة التحفيز في التأثير في أداء العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، وإلى معرفة مساهمة التحفيز في تطوير الفرد وتنميته وتحقيق رضاه.

- عينة الدراسة: بلغت العينة (60) عاملاً في المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء في وحدة بومرداس.

- أداة الدراسة: جرى الاعتماد على الملاحظة الشخصية، والمقابلة الشخصية مع بعض العاملين والمسؤولين، والاستبيان، وقد تضمن (45) سؤالاً، موزعة على خمسة محاور رئيسية، هي (ترتيب الحاجات لدى أفراد العينة، ورضا أفراد العينة عن الحوافز المادية المتوافرة في المؤسسة، ورضا أفراد العينة عن الحوافز المعنوية المتوافرة في المؤسسة، ومظاهر رضا أفراد العينة عن التحفيز في المؤسسة، والوثائق والمنشورات الخاصة بالمؤسسة).

- نتائج الدراسة: كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ضعف برامج التحفيز المادية، والأجور التي تعد أقل من مستوى سوق العمل، وكذلك انخفاضها مقارنة بالجهود المبذولة والكفاءات المتوافرة.
- ضعف الخدمات المقدمة للعمال كالإطعام، والنقل، ما يؤثر في أدائهم لمهامهم بكفاءة.
- إن الحوافز المقدمة للعاملين الأكثر تأثيراً في الأداء هي تلك الحوافز المتعلقة بالمجال المعنوي، وظروف ومناخ العمل.

12- دراسة (الخالدي، 2009) الكويت، عنوانها: أثر الحوافز على أداء العاملين في شركة نفط الكويت.

- هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير الحوافز المختلفة، سواء أكانت مادية، أم اجتماعية، أم معنوية في أداء العاملين في شركة نفط الكويت.

- عينة الدراسة: بلغت العينة (200) عامل، تمثل ما نسبته (20.7%) من العاملين في المركز، وتم استعادة (155) استبياناً صالحاً للتحليل.

- أداة الدراسة: جرى استخدام الاستبانة، وهي من إعداد الباحث، وتكونت من ثلاثة أقسام، القسم الأول يتضمن المعلومات الشخصية، والقسم الثاني يتضمن (38) فقرة تعبر عن توافر الحوافز التي تقدم للعاملين في شركة نفط الكويت، والقسم الثالث يتضمن (44) فقرة تقيس أداء العاملين في شركة نفط الكويت.

- نتائج الدراسة: كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تقييم العاملين لنظام الحوافز مرتفع، حيث إن نظرتهم إلى نظام الحوافز المادية والاجتماعية والمعنوية مرتفعة، وإن تقييم العاملين لنظام الأداء عالٍ.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز وأداء العاملين في الشركة.

13- دراسة (أبو شرح، 2010) فلسطين، عنوانها: تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.

- هدف الدراسة: هدفت الدراسة لتقييم أثر الحوافز في مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية برأي العاملين.

- عينة الدراسة: بلغت العينة (210) عاملاً، تمثل ما نسبته (47.7%) من مجتمع الدراسة.

- أداة الدراسة: جرى استخدام الاستبانة، وهي من إعداد الباحث، وقد تكونت من قسمين رئيسيين، القسم الأول يتضمن السمات الشخصية للمستجيب، أما القسم الثاني فهو مجالات الدراسة، ويتكون من (47) فقرة موزعة على (6) مجالات، هي (الحوافز المادية، والحوافز المعنوية، والترقيات، والإنصاف في منح الحوافز والمكافآت، وفاعلية نظام الحوافز، ومستوى الأداء الوظيفي).

- نتائج الدراسة: كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من (فاعلية نظام الحوافز، والحوافز المادية، والحوافز المعنوية، والترقيات، والإنصاف في منح الحوافز) والأداء الوظيفي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين في مجال "مستوى الأداء الوظيفي"، تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال منح الحوافز والمكافآت، تعزى إلى متغير الدائرة لصالح الدائرة الإدارية، وفي مجال فاعلية الحوافز لصالح الدائرة التجارية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين في مجالي الأداء الوظيفي والحوافز، تعزى إلى متغير الدرجة الوظيفية، والعمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

14- دراسة (الجباسي، 2011) السعودية، عنوانها: أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

- هدف الدراسة: هدفت الدراسة لمعرفة فاعلية الحوافز في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، كما هدفت لمعرفة أهم الحوافز المادية والمعنوية التي تقدم لهم، وإلى تقصي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين في تساؤلات الدراسة بحسب متغيراتهم الوظيفية والشخصية.

- عينة الدراسة: بلغت العينة (290) عاملاً، حصل الباحث على (281) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة (9.96%) من الاستبانات التي جرى توزيعها على مفردات عينة الدراسة.

- أداة الدراسة: استُخدمت الاستبانة، وهي من إعداد الباحث، وقد تكونت من جزأين، الجزء الأول يتضمن المتغيرات المتعلقة بالخصائص الوظيفية لأفراد عينة الدراسة، أما الجزء الثاني فيتكون من (54) عبارة مقسمة على أربعة محاور، هي: محور الحوافز المادية المقدمة للعاملين، ومحور أثر فاعلية الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين، ومحور الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين، ومحور أثر فاعلية الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين.

- نتائج الدراسة: كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تتمثل الحوافز المادية التي تقدم لأفراد عينة الدراسة بـ (تقديم المكافآت التشجيعية، وتوفير بدل السكن، وبدل النقل، وبدل طبيعة عمل، والترقيات الاستثنائية، ومنح العلاوات الفنية، ومنح بدل مناطق نائية، والتعويض المادي عن الإجازات، ومضاعفة مكافآت نهاية الخدمة، ومنح الرواتب الاستثنائية).

- تتمثل الحوافز المعنوية التي تقدم لأفراد عينة الدراسة بـ (الدروع والميداليات، وإقامة حفلات التكريم، ورسائل الشكر المكتوبة، ومنح شهادات التقدير، وتقديم عبارات الشكر والثناء الشفوي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والمشاركة في اللجان، وتولي رئاسة اللجان، وحضور المؤتمرات، والمشاركة في الاجتماعات الدورية، ومنح الإجازات الاستثنائية، والترشيح للدورات التدريبية، وحضور الندوات التخصصية، والتكليف الوظيفي أكبر).

- أفراد الدراسة موافقون بشدة على فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لهم وفقاً لمتغير العمر، والحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي، ومكان الإقامة.

15- دراسة (الوافي، 2013) الجزائر، عنوانها: التحفيز وأداء الممرضين "دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية - عالية صالح - بمدينة تبسة".

- هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تفصي العلاقات القائمة بين مختلف أنواع الحوافز التي تقدمها المؤسسة وأداء الممرضين.

- عينة الدراسة: بلغت العينة (78) ممرضاً، وهي تمثل نسبة (30%) من مجموع الممرضين.

- أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة على طريقة المسح بالعينة كإحدى طرائق المنهج الوصفي، كما استُخدمت الاستمارة، والمقابلة، والملاحظة، إضافةً إلى السجلات والوثائق لجمع المعلومات والبيانات الضرورية من واقع المؤسسة العمومية الاستشفائية - عالية صالح - بمدينة تبسة.

- نتائج الدراسة: كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
 - هناك ارتباط وثيق بين الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة بمختلف أنواعها ومستوى الأداء الوظيفي لدى الممرضين.
 - تأكيد الممرضين على عدم كفاية الأجر، ما خلق لديهم مشاعر عدم الرضا والارتياح في العمل.
 - تؤثر الحوافز المعنوية بأنواعها الثلاثة (المشاركة في اتخاذ القرارات، والترقية، والتدريب) في مستوى الرضا الوظيفي والاستقرار لدى الممرضين.
 - عدم إشراك الممرضين في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم، وعدم إتاحة فرص حقيقية للتدريب والتكوين يفضي إلى عدم ارتياحهم في عملهم.
 - ومن ثم فإن انخفاض الأداء الوظيفي للممرضين يعود بالأساس إلى عدم وجود نظام حوافز فعال يشبع الحاجات المختلفة للأفراد، والذي يؤثر سلباً في نوعية الخدمات الصحية عموماً.
- 16- دراسة (الحلايبي، 2013) الأردن، عنوانها: أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن "دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى".
 - هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في أمانة عمان الكبرى، ولمعرفة مستوى أدائهم، كما هدفت لتحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء، وللكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة لأثر الحوافز في تحسين مستوى أدائهم وفقاً للمتغيرات الديمغرافية.
 - عينة الدراسة: بلغت العينة (150) عاملاً من المديرين ورؤساء الأقسام والإداريين في أمانة عمان الكبرى، أي ما نسبته (33%) من مجتمع الدراسة.
 - أداة الدراسة: جرى استخدام الاستبانة، وهي من إعداد الباحث، وتضمنت ثلاثة أجزاء، هي: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة، ومقياس الحوافز، ومقياس الأداء.
 - نتائج الدراسة: كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
 - حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض.
 - حيازة الحوافز الاجتماعية والأداء على المستوى المتوسط.
 - وجود علاقة خطية وترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى العاملين في أمانة عمان الكبرى.

- وجود فروق دالة إحصائياً في اتجاهات أفراد العينة نحو الحوافز، تعزى إلى الجنس لصالح الذكور، وإلى المسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم، وإلى سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة، إضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً، تعزى إلى المؤهل العلمي.

(ج) دراسات أجنبية:

1- دراسة بورغيس وميتكالف (Burgess & Metcalfe, 1999) بريطانية.

The Use of Incentive Schemes in the Public and Private Sectors: Evidence from British Establishments.

- عنوان الدراسة: استخدام أنظمة الحوافز في القطاعات الخاصة والعامة: أدلة من المؤسسات البريطانية.

- هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى البحث في استخدام نظم الحوافز في القطاعين العام والخاص في بريطانيا، وتأثيرها على أداء العاملين وإنتاج المؤسسات، ولأن هناك تأكيداً بأن خطط الحوافز هي أقل انتشاراً بكثير في القطاع العام من القطاع الخاص، فإن هذه الدراسة تسعى للإجابة عن التساؤل إذا كان هذا هو الأمثل، أو إذا كان القطاع العام يعمل بكفاءة أعلى.

- عينة الدراسة: جرى إجراء مسح شامل على المؤسسات البريطانية في القطاعين العام والخاص، وقد بلغ عددها (2061) مؤسسة، وهي تضم على الأقل (25) عاملاً في كل مؤسسة.

- أداة الدراسة: جرت المقابلة الشخصية مع أحد كبار المديرين، وتتناول المقابلة على وجه التحديد أسئلة تهدف لمعرفة العلاقة بين المديرين والعاملين لديهم، وشؤون العاملين وغير ذلك، وكذلك جرت المقابلة مع أحد المديرين الماليين، وعامل ممثل ضمن كل مؤسسة.

- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لنظام الحوافز المستخدم في أداء العاملين، كما توصلت إلى صعوبة تسويق انخفاض الحوافز المادية في مؤسسات القطاع العام مقارنة بمؤسسات القطاع الخاص.

2- دراسة يافوز (Yavuz, 2004) تركيا.

The Use of Non-Monetary Incentives as A Motivational Tool: A Survey Study in A Public Organization in Turkey.

- عنوان الدراسة: استخدام الحوافز غير المالية كأداة تحفيزية "دراسة مسحية في مؤسسة عامة في تركيا".

- هدف الدراسة: هدفت الدراسة لإثبات إلى أي مدى تستخدم الحوافز المعنوية في القطاع العام في تركيا، كما هدفت للتحقق إذا كان تأثير الحوافز المعنوية في تحفيز العاملين، وزيادة اندفاعهم نحو

- العمل، ورفع مستوى أدائهم في القطاع العام في تركيا بقدر تأثير الحوافز المادية.
- عينة الدراسة: جرى توزيع الاستبيان على (84) عاملاً في المديرية العامة للاستثمار والشركات التي تشرف عليها وزارة الثقافة، استعيد منها (78) استبياناً صالحاً للتحليل.
 - أداة الدراسة: جرى استخدام الاستبيان، وهو يتكون من (31) بنداً.
 - نتائج الدراسة: كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
 - أن العاملين غير راضين عن مستوى الحوافز المعنوية وحوافز الخدمات الاجتماعية المتعلقة بالعمل في المؤسسة، وهي غير كافية في رأيهم.
 - إن المؤسسة لا تستفيد من حوافز الخدمات الاجتماعية كأداة تحفيزية.
 - يرى العاملون أن منح الحوافز المعنوية على نحو كافٍ يعطيهم الفرصة لتطوير قدراتهم وتحقيق ذاتهم، وأن الحوافز المعنوية المتعلقة بالعمل مثل: (فرص الترقية، والمشاركة في صنع القرار) هي من أكثر الحوافز أهمية لهم.
 - يرى العاملون أن الحوافز المادية ذات تأثير واضح في تحفيزهم وزيادة مستوى أدائهم في العمل، ولكن أيضاً فإن الحوافز المعنوية هامة وفعالة، وتساهم كذلك في تحفيزهم وزيادة مستوى أدائهم.

3- دراسة وانغ (Wang, 2004). Incentive Compensation: Bonusing and Motivation

- عنوان الدراسة: تعويض الحافز: المكافآت والتحفيز.
- هدف الدراسة: هدفت الدراسة لمعرفة تأثير نظم الحوافز والتعويضات في شركات صناعة البناء والإنشاء، ومقارنتها بنظم الحوافز في غيرها من الصناعات، كما هدفت لمعرفة الحوافز الأكثر ملاءمة التي تزيد في كفاءة الشركات، فضلاً عن استكشاف السبل الممكنة لتنفيذ برامج الحوافز.
- عينة الدراسة: اختار الباحث عينة من عدة شركات عاملة في قطاع البناء والإنشاء، حتى يمكن معرفة أثر نظم مختلفة من التعويضات والمكافآت التي يجري منحها للعاملين نهاية العام في أدائهم وفي ربح الشركة في نهاية الأمر.
- نتائج الدراسة: كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
 - نظم الحوافز والتعويضات الفعالة تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم لأداء أفضل، كما يكون لها الأثر في الاحتفاظ بهم وجذب الجدد منهم إلى المؤسسة.
 - معرفة نظم الحوافز والتعويضات الملائمة سيؤدي إلى زيادة الإنتاج والمزيد من الأرباح للشركة، كما ستزيد من رضا العاملين.

- نظم الحوافز والتعويضات الملائمة والفعالة ستؤدي إلى زيادة الكفاءة والإبداع لدى العاملين.

4- دراسة روبرتس (Roberts, 2005) إفريقيا.

The Relationship between Rewards, Recognition and Motivation at an Insurance Company in the Western Cape.

- عنوان الدراسة: العلاقة بين المكافآت، التقدير والدافعية في إحدى شركات التأمين في مقاطعة الكاب الغربية.
- هدف الدراسة: هدفت الدراسة للتحقق من الدور الذي تلعبه كل من المكافآت، والتقدير في زيادة دافعية العاملين، وأي من هذين العاملين (المكافآت أو التقدير) ذو تأثير أكبر في زيادة الدافعية وتحسين مستوى الأداء والرضا عند العاملين؟.
- عينة الدراسة: بلغت العينة (184) عاملاً.
- أداة الدراسة: جرى استخدام الاستبيان، وهو يتألف من قسمين، القسم الأول خاص بالخصائص الديمغرافية، والقسم الثاني خاص بالرضا الوظيفي والحوافز، كما حددها (DeBeer, 1987)، وهو يتألف من تسعة أبعاد، هي (محتوى العمل، والراتب، والترقية، والتقدير والثناء، والعلاقات بالزملاء، وحوافز الخدمات الإجتماعية، والرضا عن القيادة والإشراف، وشعور المستجيبين نحو العمل، ومستوى الرضا عن الشركة التي يعملون بها).
- نتائج الدراسة: كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
 - وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المكافآت، والتقدير ودافعية العاملين نحو العمل ومستوى أدائهم ورضاهم الوظيفي. فكلما كانت المكافآت والتقدير أفضل كلما كانت دافعية العاملين ومستوى رضاهم عن العمل أعلى، وكلما كان مستوى أدائهم وإنتاجهم أعلى.
 - جاء في مقدمة الحوافز التي يحصل عليها العاملون التقدير والثناء، والترقية، والعلاقة بالزملاء.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو الرضا الوظيفي والتحفيز، تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو التحفيز، تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح ذوي الخدمة الأكثر، ولمتغير العمر لصالح الأصغر عمراً، ولمتغير الحالة الاجتماعية لصالح العازبين.

5- دراسة تاكاهاشي (Takahashi, 2006) اليابان.

Effects of Wage and Promotion Incentives on the Motivation Levels of Japanese Employees.

- عنوان الدراسة: آثار حوافز الأجور والترقية في مستويات الدافعية للموظفين اليابانيين.
- هدف الدراسة: هدفت الدراسة للتركيز على أثر الحوافز في المؤسسات اليابانية التي تعطي أهمية وقيمة كبيرة للأمن الوظيفي، كما هدفت لمعرفة نقاط القوة التقريبية لكل من حوافز الأجور والترقية، وأيهما له تأثير أقوى في دافعية الموظفين نحو العمل وعلى مستوى أدائهم.
- عينة الدراسة: بلغت العينة (1746) موظفاً من الموظفين اليابانيين العاملين في مجموعة شركات تويوتا موتورز، منهم (928) موظفاً إدارياً و(818) فنياً.
- أداة الدراسة: جرى مسح شامل على الموظفين اليابانيين العاملين في مجموعة شركات تويوتا موتورز.
- نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أنّ كلاً من الترقية والأجور تؤثر إيجابياً في دافعية الموظفين للعمل، ما يؤدي إلى زيادة في مستوى أدائهم، كما تبين من المقارنة بين القوة التقريبية لكل من حوافز الأجور والترقية في دافعية الموظفين نحو العمل ومستوى أدائهم أنّ الترقية على أسس عادلة ذات تأثير أقوى من مستوى الأجور أو الزيادة في الأجور في حث الموظفين على القيام بأعمالهم.

6- دراسة كادسبي وآخرين (Cadsby, et.al., 2007).

Sorting and Incentive Effects of Pay for Performance: An Experimental Investigation.

- عنوان الدراسة: التصنيف وآثار حوافز الأجر مقابل الأداء: دراسة تجريبية.
- هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى بيان تأثير تصنيف العاملين، وإلى استقصاء أثر الحوافز المالية، ومنها زيادة الأجور تحديداً في مستوى أداء العاملين، وذلك بغية الوصول إلى حل المشكلة المتمثلة في عدم فاعلية العاملين وانخفاض إنتاجهم، وذلك بتطبيق نظام الأجر مقابل الأداء.
- عينة الدراسة: بلغت العينة (120) عاملاً.
- نتائج الدراسة: كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
 - وجود أثر إيجابي للحوافز المالية في رفع مستوى أداء العاملين ومن ثم زيادة إنتاجهم.
 - تبين أن العاملين الذين اعتمدوا نظام الأجر مقابل الأداء كانت نسبة إنتاجهم أعلى من العاملين الذين اختاروا التعويض راتباً ثابتاً، وذلك بغض النظر عن نظام الحوافز الذي فضلونه، فالأشخاص الذين يتجنبون المخاطر أقل اختياراً لنظام الأجر مقابل الأداء.

-7 دراسة ستيل (Stella, 2008) أوغندا.

Motivation and Work Performance: Complexities in Achieving Good Performance (Outcomes; A Study Focusing on Motivation Measures and Improving Workers Performance in Kitgum District Local Government).

- عنوان الدراسة: الدافع وأداء العمل: تعقيدات في تحقيق أداء جيد (النتائج؛ دراسة تركز على التدابير التحفيزية وتحسين أداء العمال في مقاطعة الحكومة المحلية كيتجوم).
- هدف الدراسة: هدفت الدراسة للكشف عن الأساليب التحفيزية المستخدمة في مقاطعة الحكومة المحلية (كيتجوم)، وما مقدار فعاليتها في تحسين الأداء؟، والتحقق إذا كان هناك علاقة إيجابية بين الحوافز المستخدمة وتحسين الأداء؟.
- عينة الدراسة: بلغت العينة (40) عاملاً في الخدمة المدنية، و(30) رئيس قسم و(10) مديرين تنفيذيين.
- أداة الدراسة: جرى استخدام الاستبيان أداة لجمع المعلومات، وهو من إعداد الباحث.
- نتائج الدراسة: كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
 - هناك علاقة إيجابية بين أنواع الحوافز المعنوية التالية: (الإشراف ونمط القيادة، وظروف العمل، والأمن الوظيفي)، والأداء الوظيفي.
 - هناك نجاح في استخدام المحفزات الداخلية والخارجية لتحسين الأداء في مقاطعة الحكومة المحلية، والمحفزات كافية لتمكين دوافع العمال، ومن ثم فإن الأداء يجب أن يكون جيداً.

-8 دراسة فوري (Fourie, 2008) جنوب إفريقيا.

An Examination of an Incentive System to Maximize Performance in an Automobile Manufacturing Environment.

- عنوان الدراسة: دراسة نظام الحوافز لتحقيق أقصى قدر من الأداء في بيئة تصنيع السيارات.
- هدف الدراسة: هدفت الدراسة لاستكشاف نظام الحوافز الفعال لتحقيق أقصى قدر من الأداء في شركة لتصنيع السيارات في منطقة الكاب الشرقية في جنوب إفريقيا، كما هدفت لتحديد إذا كان هناك علاقة بين الحوافز المادية والمعنوية ورضا العاملين ومستوى أدائهم.
- عينة الدراسة: بلغت العينة (150) عاملاً في مصنع سيارات في منطقة الكاب الشرقية في جنوب إفريقيا.
- أداة الدراسة: جرى استخدام الاستبيان، إضافة إلى المقابلة أداة لجمع المعلومات.

- نتائج الدراسة: كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
 - هناك علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية المتمثلة بـ (محتوى العمل، ونمط الإشراف، والعلاقة مع الزملاء)، والرضا الوظيفي للعاملين، ومستوى أدائهم، بينما كانت العلاقة ضعيفة بين الحوافز المادية المتمثلة بـ (المكافأة، والأجر، والترقية)، والرضا الوظيفي للعاملين، ومستوى أدائهم.
 - هناك قصور في النظام المتبع لتحفيز العاملين في الكثير من المؤسسات، حيث يركز على تحفيز العاملين بالحوافز المالية كالمكافأة بنسبة أكبر من التركيز على الحوافز المعنوية كالتقدير والثناء.
- 9- دراسة لاي (Lai, 2009) سنغافورة.

Motivating Employees through Incentive Programs.

- عنوان الدراسة: تحفيز الموظفين بوساطة برامج الحوافز.
 - هدف الدراسة: هدفت الدراسة للكشف عن أنواع الحوافز وعناصرها الأكثر تأثيراً في تحفيز الموظفين، وزيادة دافعيتهم للعمل، وتحسين مستوى أدائهم.
 - عينة الدراسة: شارك في البحث (378) موظفاً.
 - أداة الدراسة: جرى استخدام الاستبيان، وقد جرت الإجابة عنه من المشاركين عبر الإنترنت.
 - نتائج الدراسة: كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
 - أن الحوافز ذات قدرة تحفيزية قوية للتأثير في رغبة الموظفين في العمل بجهد أكبر، ورفع مستوى أدائهم، وزيادة إنتاجهم في العمل.
 - أكثر ثلاثة عناصر متوفرة للموظف، ولها القدرة على زيادة دافعيته وتحفيزه لأعلى المستويات هي: العلاقة بالزملاء، وظروف العمل، والعمل المهم.
 - الحوافز المعنوية، والحوافز المتعلقة بالعمل ذات قدرة على زيادة دافعية الموظفين وتحفيزهم على المدى الطويل، بينما تبين أن الحوافز المالية، والمواد الملموسة يكون تأثيرها فترة قليلة من الزمن.
- 10- دراسة جانا وبابابي (Gana & Bababe, 2011) ولاية بورنو (نيجيريا).

The Effects of Motivation on Workers Performance: A Case Study of Maiduguri Flour Mill LTD. Borno State, Nigeria.

- عنوان الدراسة: آثار التحفيز في أداء العمال: دراسة حالة مطاحن الدقيق في ميدجوري. ولاية بورنو، نيجيريا.
- هدف الدراسة: هدفت الدراسة لمعرفة آثار التحفيز في أداء العاملين في مطاحن الدقيق في

ميدجوري، ولتحقيق أغراض الدراسة بذل الباحثان جهداً لتقييم السياسات التحفيزية للعاملين الحاليين بغية دراسة أثر التحفيز في زيادة إنتاج العمل، وأيضاً لتحديد المتغير المسؤول على نحو مباشر أو غير مباشر عن أداء العمال.

- عَيْنَةُ البَحْث: بلغت العينة (60) عاملاً، موزعين بين (40) من صغار السن و (20) من كبار السن، من أربعة أقسام تابعة للشركة، هي (الإدارة، والمالية، والتجارة، والتقنية).
 - أداة الدراسة: جرى استخدام الاستبيان، وهو يتألف من قسمين، القسم الأول خاص بالبيانات الشخصية، والقسم الثاني خاص بالعلاقة بين الحوافز والأداء.
 - نتائج الدراسة: كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والأداء الوظيفي، فالحوافز التي تمنح للعاملين لديها تأثير كبير في أدائهم، ومن ثم تحسين الإنتاج وزيادته.
 - العدالة والمساواة في توزيع الحوافز في الشركة يؤدي إلى مستوى أعلى من الأداء.
 - أهمية الاختيار الدقيق للحوافز من العمال، وذلك لسهولة التوجيه، والقيادة، والقدرة على تحقيق الأهداف المرسومة.
 - أهمية المكافآت الخارجية مثل المال بعدّه مؤشراً صالحاً للأداء.
- 11- دراسة إيرباس وآرات (Erbaş & Arat, 2012) تركيا.

The Effect of Financial and Non-Financial Incentives on Job Satisfaction: An Examination of Food Chain Premises in Turkey.

- عنوان الدراسة: تأثير الحوافز المالية وغير المالية في الرضا الوظيفي: دراسة بأماكن عمل السلسلة الغذائية في تركيا.
- هدف الدراسة: هدفت الدراسة لاختبار تأثير الحوافز المالية وغير المالية في الرضا الوظيفي، ومستوى الأداء للعاملين في القطاع الغذائي في منطقة الأناضول الوسطى في تركيا، كما هدفت للكشف عن الفروق في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وعن الفروق في اتجاهاتهم نحو حوافز العمل وفقاً لخصائصهم الديمغرافية.
- عَيْنَةُ الدِرَاسَةِ: بلغت العَيْنَةُ (432) عاملاً في (11) منشأة في القطاع الغذائي في منطقة الأناضول الوسطى في تركيا.
- أداة الدراسة: جرى استخدام الاستبانة، وهي مؤلفة من (43) سؤالاً، وقد تضمنت أربعة أجزاء، هي (الخصائص الديمغرافية، وموقف العاملين تجاه الحوافز المالية، وموقف العاملين تجاه الحوافز غير

المالية، ومقياس الرضا الوظيفي). وقد جرى الاعتماد على دراسة (Al-Nsour, 2012) فيما يخص الاستبيان الخاص بموقف العاملين من الحوافز المالية وغير المالية، وعلى مقياس مينسوتا فيما يخص مقياس الرضا الوظيفي.

- نتائج الدراسة: كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
 - هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المالية وغير المالية (المعنوية) ومستوى الرضا، والأداء الوظيفي للعاملين، وبهذا كلما كان الاتجاه إيجابياً نحو الحوافز المالية وغير المالية (المعنوية) زاد الرضا الوظيفي للعاملين، وارتفع مستوى أدائهم وإنتاجهم.
 - هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه العاملين نحو الحوافز المالية، تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، بينما ليس هناك فروق في اتجاه العاملين نحو الحوافز غير المالية (المعنوية).
 - هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

12- دراسة سعيد وآخرين (Saeed, et.al., 2013) باكستان.

Impact of Performance Appraisals and Motivation on Employee's Outputs in Banking Sector of Pakistan.

- عنوان الدراسة: تأثير تقييم الأداء والتحفيز في مخرجات الموظف في القطاع المصرفي في باكستان.
- هدف الدراسة: هدفت الدراسة لفحص العلاقة بين تقييم الأداء والتحفيز وأداء الموظف في القطاع المصرفي في ساهيوال في باكستان.
- عينة الدراسة: بلغت العينة (200) موظف من موظفي القطاع العام والخاص للمصارف في ساهيوال.
- أداة الدراسة: جرى استخدام الاستبيان أداة لجمع المعلومات.
- نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تقييم الأداء والتحفيز والأداء الوظيفي، فمستوى الأداء الجيد هو نتيجة لكل من تقييم الأداء والحوافز التي يجري منحها للموظفين.

13- دراسة إالادي وأوغونتودو (Alalade & Oguntodu, 2015) نيجيريا.

Motivation and Employees' Performance in the Nigerian Banking Industry A Survey of Selected Banks.

- عنوان الدراسة: الدافع وأداء الموظفين في مسح لبنوك محددة من الصناعة المصرفية النيجيرية.

- هدف الدراسة: هدفت الدراسة لمعرفة مستوى الدافعية للموظفين في القطاع المصرفي، ولتقييم وضع أدائهم، كما هدفت لمعرفة إذا كان هناك علاقة بين الحوافز المستخدمة على دافعية الموظفين للعمل وعلى مستوى أدائهم في القطاع المصرفي في نيجيريا.
- عينة الدراسة: بلغت العينة (67) موظفاً من كبار الموظفين، وهي تشمل مديري الموارد البشرية، والمديرين، ومديري البنوك المختلفة في جزيرة لاغوس في نيجيريا .
- أداة الدراسة: جرى استخدام الاستبيان، وهو من إعداد الباحثين، ويتألف من ثلاثة أقسام، القسم الأول خاص ببعض أنواع الحوافز وتأثيرها في دافعية الموظفين، والقسم الثاني خاص بالأداء الوظيفي، والقسم الثالث خاص بالبيانات الشخصية.
- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنواع الحوافز المستخدمة والدافعية ومستوى الأداء لدى الموظفين، فكلما كانت دافعية الموظفين للعمل عالية كان ذلك أفضل لأدائهم في مكان العمل.

ثالثاً – مكانة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

من العرض السابق لأهم الدراسات والأبحاث الميدانية، التي أجريت عن موضوع الحوافز، يتبين لنا أن جل هذه الدراسات تناولت الموضوع من زوايا مختلفة ومتعددة، حيث هدفت أكثر الدراسات السابقة إلى تقصي أثر الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين، وقد قامت دراسات أخرى بالبحث في دور الحوافز في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين تجاه مؤسستهم، في حين بحثت دراسات أخرى في الرضا الوظيفي كاستجابة للحوافز المقدمة للقوى العاملة، وضمن السياق نفسه هدفت الدراسة الحالية لبحث العلاقة الارتباطية وتقصيتها بين الحوافز بأنواعها (المادية، والمعنوية، والخدمات الاجتماعية)، وكل من الولاء التنظيمي، والأداء المهني، إذ يعد الولاء التنظيمي مكوناً أساسياً للفعالية التنظيمية، التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها وتوفيرها من أجل ضمان ولاء الأفراد لمؤسستهم، على نحو يساهم في رفع مستوى أدائهم، وتحسين الإنتاج.

ولتحقيق تلك الأهداف المتباينة اعتمدت أكثر الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته ماهية موضوع الحوافز وأثره في كل من الولاء التنظيمي، والرضا والأداء الوظيفي، وقد جرى ذلك باستخدام الاستبانات التي وزعت على المبحوثين، الذين جاؤوا من مجتمعات متباينة، إذ تكونت بعض العينات من العاملين في القطاع العام كالقطاع التربوي، والقطاع الصحي، والقطاع الأمني وغير ذلك، في حين تكونت عينات أخرى لبعض الدراسات من القطاع الخاص كقطاع الاتصالات، وقطاع البنوك، والقطاع الصناعي وغير ذلك، وأجريت الدراسات السابقة في بيئات متباينة، ومناطق جغرافية مختلفة، شملت الأردن، وفلسطين، والسعودية، وسلطنة عمان، والكويت، وليبيا، والجزائر، وبريطانيا،

- وتركيا، وإفريقيا، واليابان، وسنغافورة، ونيجيريا، وباكستان، والهند، وإندونيسيا.
- ونظراً لوجود تباين في الأهداف المراد تحقيقها، وفي طبيعة عينات الدراسات السابقة، وفي الحدود المكانية لها، توصلت الدراسات السابقة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:
- ❖ عدم كفاية الحوافز، سواء المادية أم المعنوية، وعدم الرضا عن الراتب ونظام الترقية مقابل الجهد الذي يبذل في العمل، كما ورد في بعض الدراسات، نذكر منها (شراب، 2007؛ وهيبة، 2008؛ الوافي، 2013؛ الحلايبة، 2013؛ Yavuz, 2004).
 - ❖ أهمية الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين، والتأثير في رضاهم الوظيفي، وذلك على نحو مباشر أو غير مباشر، إضافة إلى إبراز أكثر الحوافز أهمية وأقلها أهمية للعاملين، كما ورد في بعض الدراسات، نذكر منها (السحيمات، 2002؛ الدالة، 2003؛ الوابل، 2005؛ المحروقي، 2005؛ الهرفي، 2006؛ الحميدي، 2006؛ الوائلي، 2006؛ قويشة، 2007؛ اليوسفي وقصاب، 2008؛ الخالدي، 2009؛ أبو شرح، 2010؛ الجساسي، 2011) (Burgess & Metcalfe, 1999; Wang, 2004; Roberts, 2005; Takahashi, 2006; Cadsby, et.al., 2007; Erbaş & Arat, 2012; Saeed, et.al., 2013; Alalade & Oguntodu, 2015).
 - ❖ أهمية الحوافز في زيادة الدافعية، ورفع الروح المعنوية للعاملين، وتعزيز ولائهم تجاه مؤسستهم وعملهم، كما ورد في بعض الدراسات، نذكر منها (البكري، 1990؛ الفارس، 2011؛ منوية، 2013؛ محيا، 2014) (Gerald, 2011; Saleem, 2011; Rizal, et.al., 2014; Saqib, et.al., 2015).
 - ❖ الحوافز المعنوية أكثر أهمية من الحوافز المادية، كما ورد في بعض الدراسات، نذكر منها (قويشة، 2007؛ Lai, 2009).
 - ❖ الحوافز المادية وحدها غير كافية للتأثير في معنويات العاملين ارتفاعاً أو انخفاضاً، بل هناك عوامل أخرى كالعلاقات الإنسانية، ونمط الإشراف، وظروف العمل وغير ذلك، يمكنها أن تؤثر تأثيراً قوياً في معنويات العاملين على نحو يسهم في زيادة دافعيتهم، كما ورد في بعض الدراسات، نذكر منها (Fourie, 2008; Stella, 2008; Lai, 2009).
 - ❖ رغم اختلاف أفراد عينات الدراسات السابقة في نوع الحوافز التي يفضلونها، إلا أنهم يتفقون أن الحوافز لها أهمية كبيرة لهم، بغض النظر عن بعض المتغيرات مثل العمر، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة وغير ذلك.
 - ❖ أبرزت بعض الدراسات أيضاً أنه يمكن تحفيز العاملين بغض النظر عن أسلوب التحفيز، وأن العاملين يرون ضرورة منح الحوافز طبقاً لمعايير وأسس سليمة، ومن أهمها العدالة في منحها، والكفاءة، والتميز في العمل.
 - ❖ يختلف تأثير الحوافز في فاعلية الأداء، ومستوى الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي باختلاف إدراك العاملين لأهميتها في إشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم، وتكاملها مع تطلعاتهم، وتوقعاتهم منها في

تحقيق أهدافهم وأهداف مؤسستهم.

وبذلك تتفق الدراسة الحالية مع أكثر الدراسات السابقة في موضوعها، حيث إن علاقة الحوافز بأنواعها (المادية، والمعنوية، والاجتماعية) بكل من الولاء التنظيمي، والأداء المهني هدف تشترك فيه الدراسة الحالية مع أكثر الدراسات السابقة كهدف مركزي وجوهري، وذلك لأن الحوافز ترفع الروح المعنوية للعاملين، وتمدهم بتقدير المسؤولين لجهودهم، ورضاهم عن مستويات أدائهم، كما تتفق الدراسة الحالية مع أكثر الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة أداة لجمع المعلومات، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية، أما النتائج فقد توصلت الدراسة الحالية إلى نتائج تتفق تقريباً مع نتائج الدراسات السابقة.

وفي المقابل تتميز الدراسة الحالية عن تلك الدراسات السابقة التي جرى عرضها بما يلي:

❖ أكثر الدراسات السابقة تناولت بالبحث العلاقة بين متغيرين فقط، حيث ركزت بالبحث على الحوافز وأثرها، إما في متغير أداء العاملين (وهو الأكثر)، وإما متغير الولاء التنظيمي، بينما تناولت الدراسة الحالية بالبحث علاقة الحوافز بكل من الولاء التنظيمي والأداء المهني في ظل المتغيرات التالية (الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ونوع العمل)، إذ لم يتوافر ذلك في أي من الدراسات السابقة.

❖ اعتمدت أكثر الدراسات في جمع المعلومات على استبانة واحدة، تتضمن تأثير الحوافز في الأداء، وتُطبق على المفحوص ذاته، بينما اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على ثلاثة مقاييس مستقلة، تقيس كل متغير على حدة لأجل إتقان عملية جمع المعلومات، كما جرى تقييم أداء أفراد العينة من بطاقة تقييم الأداء، التي قامت الباحثة بإعدادها، وقام المشرفون والمسؤولون عن العاملين بتقييم أدائهم المهني.

❖ هذه الدراسة هي الدراسة الأولى في الجمهورية العربية السورية - في حدود علم الباحثة - التي تناولت العلاقة بين الحوافز وكل من الولاء التنظيمي والأداء المهني في قطاع خاص (الاتصالات) في مدينة دمشق، إذ ليس هناك دراسة سابقة للموضوع نفسه، وفي المجال نفسه، وفي المنطقة نفسها، ومن ثم فإن للدراسة الحالية السبق في هذا المجال.

❖ كما تتميز الدراسة الحالية بتطبيقها على عينة شاملة للعاملين في شركتي الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق.

استناداً إلى ما تقدم فقد جاءت فكرة الدراسة الحالية، والحاجة إليها لاستكمال الجهود البحثية التي جرت على هذا الصعيد، والإفادة من الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية في إثراء الإطار النظري، وفي بناء أدوات الدراسة، وفي المنهجية، حيث جاءت الدراسة الحالية مكملة للدراسات السابقة في تعميق المعرفة عن أثر الحوافز في تعزيز الولاء التنظيمي، ورفع مستوى الأداء المهني للعاملين في شركتي الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق.

الفصل الثالث "الجانب النظري"

أولاً- الحوافز.

ثانياً- الولاء التنظيمي.

ثالثاً- الرضا الوظيفي والأداء المهني.

رابعاً- العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي.

خامساً- العلاقة بين الحوافز والأداء.

سادساً- علاقة الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي بالأداء المهني.

سابعاً- انعكاسات التحفيز على المناخ التنظيمي للمؤسسة.



الفصل الثالث: الجانب النظري

أولاً - الحوافز

- تمهيد:

يُعدّ العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها، لذا سعت الإدارة في تلك المؤسسات إلى البحث في كيفية حث هذا العنصر على تقديم أفضل ما لديه لمصلحة مؤسسته، بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسات ونموها وتطورها وزيادة إنتاجها، وتحسين مستوى خدماتها، وذلك بالاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج أو المدخلات معتمدة على نحو جوهري على العنصر البشري. وقد شكلت الحوافز أحد السبل الرئيسة في حث العنصر البشري على تحقيق ذلك، حيث تعمل الحوافز على رفع معنويات العاملين بالدرجة الأولى، فهي في المقابل تلبي رغباتهم، وتشعرهم بالرضا الوظيفي، وتزيد لديهم شعور الانتماء للمؤسسة التي يعملون بها، إذ تقوم الحوافز بدور فاعل ودقيق في رفع طاقات الأفراد، وتحريك قدراتهم، وخلق الدافع لديهم لتنمية مهاراتهم، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية (السعودي، 2013، 20).

ويُعدّ موضوع الحوافز من الموضوعات الهامة التي لاقت، ومازالت تلاقى، الاهتمام الكبير من العاملين في مجال الإدارة، ويعود السبب في ذلك لما للحوافز من أثر مباشر في المستوى المعيشي والمركز المادي والنفسي والاجتماعي للعاملين من جهة، وفي أصحاب الأعمال من جهة ثانية، حيث يسعون باستمرار لتحقيق إنتاج أعلى وتحسين مستوى الأداء، وتقليل معدل الدوران الوظيفي، ومقدار الحوادث والإصابات، ومعدل التغيب عن العمل، وتقليل الأخطاء، والعمل على ترشيد الإنفاق، إضافة إلى ذلك فإن الحوافز غالباً ما تمثل مقدراً لا بأس به من تكلفة العمل في معظم المؤسسات. ولا شك أيضاً أن نظام الحوافز يساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة، إذ إن درجة رضا العامل عن عمله تتوقف كثيراً على قيمة ما يحصل عليه، سواء كان نقدياً أو غير نقدي، لذلك فإن العناية بإيجاد نظام حوافز يعدّ عاملاً من عوامل نجاح برامج إدارة الأفراد في المؤسسة (محيسن، 2004، 34).

ويعدّ التحفيز حالياً جوهر نشاط المؤسسات الناجحة والفاعلة، التي تتنافس في إيجاد توليفة مثلى من الحوافز، وقدرتها على إثارة حماسة الأفراد، وهذا بواسطة أنظمة التحفيز الملائمة، التي تتماشى مع طبيعة العمل والعاملين أفراداً وجماعات، وكذلك اعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية، وضرورة احترامها للأفراد والجماعات، كل حسب كفاءته وقدراته ومهاراته.

وقبل التطرق إلى الحوافز لابد أولاً من التعرف على الدوافع، لأنه بغياب الدافع يصبح الحافز غير

فعّال.

أولاً - مفهوم الدوافع، الدافعية وأهميتهما:

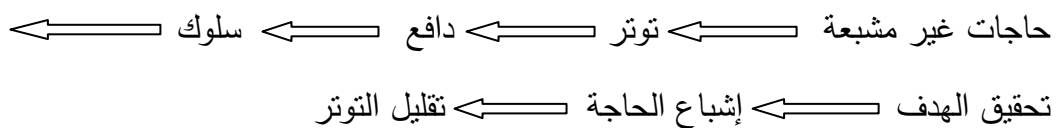
• الدوافع لغةً واصطلاحاً:

المفهوم اللغوي: الدوافع لغةً: دفع دفعاً ودفاعاً ومدفعاً. دفعه: نحاه وأبعده وردّه. دافع مدافعة ودفاعاً عنه: حامى عنه وانتصر له. وتدافع القوم: دفع بعضهم بعضاً. وتدافعوا الشيء: دفعه كل منهم على صاحبه (معلوف، 2010، 218).

وكلمة (دافع) بالانكليزية "Motivation" جاء مصدرها من الكلمة اللاتينية "Movere"، ومعناها تحرك (سيزلاقي ووالاس، 1991، 88)، ويعرف قاموس "Webster" كلمة (الدافع) بأنها "الشيء الذي يدفع الإنسان للتصرف أو الحركة"، ولو قمنا بتحليل كلمة "Motivation" نجد أنها مركبة من كلمتين (Motive+ Action)، أي التصرف الناتج عن دافع (الفاقي، 1999، 28).

المفهوم الإصطلاحي: اختلفت تعاريف الكتاب والباحثين وتعددت تبعاً لتحليلاتهم، وإلى الزاوية التي ينظرون منها للمصطلح، فقد عُرفت الدوافع بأنها "النقص الذي يشعر به الإنسان في بعض حاجاته الأساسية، هذا النقص الذي يصبح كقوة محرّكة وشعور داخلي، يثير سلوكه نحو غاياته المعينة، وهي إشباع حاجاته الناقصة" (عليوة، 2001، 106). وعُرفت الدوافع أيضاً بأنها "طاقة جسمية ومعنوية داخلية محرّكة لسلوك الفرد، متولدة عن تفاعلات نفسية داخلية، هذه الطاقة تنبئها الحوافز، ويثيرها الضغط والتوتر الناتج عن حاجات الفرد المتنوعة وغير المشبعة، فتحدث لديه الدافع والاستعداد العام للقيام بسلوك معين لإشباع هذه الحاجات" (السقا، 2013، 9). وتذهب "عباس" إلى أن الدوافع هي "الحاجات والرغبات والتصورات التي تؤدي إلى سلوك محدد ظاهري للوصول إلى هدف، فعندما تشبع الحاجات أو الرغبات يزداد استقرار الفرد، ويقل التوتر، ويحصل التوازن في سلوكه" (عباس، 2006، 166).

ويرى "القيوتي" أن الدافع هو "محرّك داخلي للسلوك، يدفع الشخص للقيام بالعمل"، ويصور القويوتي العلاقة بين الدوافع والأداء بالشكل التالي:



الشكل (1) العلاقة بين الدوافع والأداء المصدر: (القيوتي، 1990، 59)

مما سبق ذكره نستنتج أن الدوافع ما هي إلا قوى داخلية ذاتية موجهة نابعة من داخل الإنسان، تدفع به نحو تصرف وسلوك ما سعياً وراء تلبية وتحقيق حاجة ناقصة لديه ناتجة عن مؤثر خارجي، فهو بهذا يكون قد أنجز هدفاً وأدى عملاً.

- مفهوم الدافعية:

يعرف "شاويز" الدافعية بأنها "نتاج لعمليات داخلية أو خارجية عند الفرد، تثير حماسه وإصراره واندفاعه للقيام بعمل معين، إن الدافعية قوة وميل تحرك الفرد بطريقة محددة مرتبطة بهدف ما" (شاويز، 2007، 44).

وهي أيضاً "العملية التي تتضمن الشدة والإصرار في الجهد باتجاه تحقيق الهدف" (العطية، 2003، 112)، ويمكن تعريفها أيضاً بأنها "حالة داخلية أو استعداد داخلي، فطري أو مكتسب، شعوري أو لاشعوري، عضوي أو اجتماعي أو نفسي، يثير السلوك ذهنياً أو حركياً ويوصله، كما يسهم في توجيهه إلى غاية شعورية أو لاشعورية، فمن الدوافع ما هو فطري، وما هو مكتسب، وما هو شعوري وما هو لاشعوري" (عيسوي، 2003، 182).

وقد يشير الدافع إلى محتوى الحالة الدافعة ونوعها ومكوناتها، وهو يختلف في ذلك عن الدافعية، التي تعبر عن مجموعة القوى الدافعة داخل الفرد، التي تعمل على استمرار نشاطه إنساناً بشرياً، وتدفعه إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة بممارسة أنماط متنوعة من السلوك (الصيرفي، 2003، 260).

- أهمية الدوافع والدافعية:

يمكننا إدراك أهمية الدوافع في تفسير نموذج السلوك الإنساني عموماً، وتشخيص سلوك الأفراد خصوصاً، وله أهمية كبيرة للعمال والمؤسسة، ويتضح ذلك من الجوانب التالية:

1. تساعد الدوافع على تفسير مجموعة من الخصائص السلوكية مثل تحريك السلوك، وتوجيهه نحو هدف معين لتحقيقه، وكذلك شدة السلوك وفعاليته، وتأكيد السلوك وتدعيمه، وإضعاف السلوك وإنهائه، ومن ثم تمكن الإدارة من الاستخدام الأمثل للأفراد العاملين بالتنظيم، ومن ثم فإن معرفة المدير بدوافع العاملين تساعد على معرفة أسباب التفاوت بين العاملين في مستوى الأداء (السقا، 2013، 34).

2. نظراً لكون الدوافع تشكل العامل الأساسي أو العامل المؤثر في أداء الفرد، فإن تشخيصها يساعد المؤسسة على إشباعها بالوسائل التحفيزية الملائمة، سواء الحوافز المادية أم المعنوية.

3. تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم، وبين الأفراد والإدارة.

4. تساعد الدوافع الإيجابية في تقليل الصراعات بين الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة.

5. يساعد تشخيص دوافع العاملين من حيث الاتجاه والمستوى في تحديد التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.

6. وجود الدوافع شرط ضروري لحدوث عملية التعلم، إذ إنه كلما زادت قوة الدافع زادت فعالية التعلم،

ومثابرة الفرد على مواصلة الجهد، واستمراره واهتمامه وإتقانه لما يتعلمه، واستخدامه في مواقف جديدة، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الإبداع في العمل من طرف الأفراد العاملين في المؤسسة.

7. يعد تشخيص الدافع ذا أهمية كبيرة في المؤسسة في إعداد وتصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع وتميئتها.

8. يؤخر الدافع القوي ظهور التعب والملل عموماً، وبذلك فهو يزيد يقظة الفرد وقدرته على حصر الانتباه ومقاومة التشتت الذهني.

9. الدوافع هي حجر الأساس في بناء نظام الحوافز، فعند معرفة دوافع العمال نضع الحافز الملائم لها (عباس، 2006، 167) (محمود، 2011، 292) (المرسي وإدريس، 2002، 345).

إذاً يمكن القول إن للدوافع أهمية بالغة في مجال العمل، إذ تسمح باستغلال كل الطاقات لدى الأفراد، ويسهل تحديد هذه الدوافع على المؤسسة معرفة ما يريده الأفراد، وما هو الملائم لهم فيما يخص البرامج التدريبية وأنظمة التحفيز المعتمدة من المؤسسة.

ثانياً – مفهوم الحوافز، التحفيز:

• الحوافز لغةً واصطلاحاً:

المفهوم اللغوي: الحوافز لغةً جمع حافز، وحفز الشيء حثه وحركه، دفعه من خلفه (معلوف، 2010، 142)، والرجل يحتفز في جلوسه إذا أراد القيام، كأن حاثاً حثه ودافعاً دفعه. ويُقال الليل يسوق النهار ويحفزه، ويُقال حفزت الرجل بالرمح (زكريا، 2001، 256)، ومنه يتضح أن التحفيز يدل على تلك العوامل الخارجية التي تدفع الفرد إلى الحركة والقيام بعمل ما.

المفهوم الإصطلاحي: يُقصد بكلمة (الحافز) في علم النفس الباعث أو المنبه إلى السلوك، فالفرد يعبر عن شعوره نحو حافز معين، ومن حيث الاصطلاح فقد تعددت التعريفات التي ذُكرت عن الحوافز وتتنوعت في الأدب النظري المنشور، وذلك تبعاً لاختلاف منطلقات وجهات نظر العلماء والباحثين وتباينها.

حيث عُرفت الحوافز بأنها "مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين، لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل، وذلك على النحو الذي يحقق لهم حاجاتهم، وأهدافهم، ورغباتهم، وبما يحقق أهداف المؤسسة العامة" (رسلان، 1978، 22).

وفي رؤية أخرى تُعرف الحوافز بأنها "مختلف المغريات التي تقدمها الإدارة للعاملين لحثهم على أداء عمل معين" (السلمي، 2001، 213). في حين يُعرف "القيوتي" الحوافز بأنها "الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد" (القيوتي، 2004، 301).

وأشير إلى الحوافز أيضاً بأنها "بمنزلة المقابل للأداء المتميز" (العاني، 2007، 15). وعرفها "الحميدي" بأنها "مجموعة القيم المادية والمعنوية التي تُقدم للعاملين مقابل تحسين أدائهم وسلوكهم في العمل، أو زيادة إنتاجهم فوق المعدلات الاعتيادية، سواء أكان ذلك قابلاً للقياس الكمي أم النوعي" (الحميدي، 2006، 7). ويُعرف "المجذوب" الحوافز بأنها "الوسائل أو العوامل الخارجية التي تُشبع حاجات العامل، وتوجه سلوكه على نحو معين" (المجذوب، 2002، 342).

هذا على صعيد الدراسات العربية، أما على نطاق الدراسات الأجنبية فيمكن أن نذكر التعاريف التالية: يُعرف "Dimock" الحوافز بأنها "العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل، ويبدلون معه جهداً أكبر مما يبذله غيرهم" (الكلاهد، 2008، 115). ويذهب "Robbins" إلى أن الحوافز هي "توجه عام نحو طبيعة العمل، من حيث الاختلافات الحاصلة بين مقدار المكافآت التي يتسلمها العاملون في المؤسسة، ومقدار المكافآت التي كانوا يعتقدون استلامها" (Robbins, 2001, 22). في حين يُعرف "Vroom" الحوافز بأنها "مجموعة السياسات والوسائل التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المؤسسة، ما دامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهدافه الشخصية وإشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب" (العزاوي وجواد، 2010، 334). بينما يرى "ديفيز" أن الحوافز هي "مجموعة من المتغيرات الخارجية في بيئة العمل أو المجتمع التي تُستخدم من المؤسسة في محاولة للتأثير في الرغبات والحاجات" (ديفيز، 1990، 638). أما "Ostroff" فيرى أن الحوافز هي "مجموعة الظروف التي تتوفر في بيئة العمل، وتُشبع رغبات الأفراد، التي يسعون لإشباعها بالعمل، أي إنها قوة دفع توجه سلوك الأفراد إلى تحقيق أهداف المؤسسة" (Ostroff, 1992, 969). ويذهب "Dessler" إلى أن الحوافز هي "جميع المكافآت المالية وغير المالية التي يتلقاها العامل ليواصل عمله في المؤسسة" (محيسن، 2004، 44). ويرى "York" أن الحوافز هي "الأساس لكل من إثارة الدافعية لدى الفرد، وتحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة واهتماماته الشخصية، وزيادة إنتاجيته من حيث الكمية والجودة، وزيادة رضاه الوظيفي، وفي النهاية تحقيق أعلى درجات الانتماء الوظيفي" (الغباري، 2007، 46-45).

والمُلاحظ أن جميع هذه التعريفات متقاربة من حيث دلالتها، وتشير في مجملها إلى أن الحوافز هي "مجموعة المؤثرات الخارجية التي تُعدها الإدارة للتأثير في سلوك العاملين لديها من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجهم بوساطة إشباع الرغبات والحاجات".

وبهذا المفهوم يجب أن نفرق بين الحافز والدافع، فالحافز خارجي، والدافع داخلي ينبع من داخل الإنسان، ولكن الحوافز يمكن أن تحرك هذه الدوافع وتوقظها.

• مفهوم التحفيز:

يرتبط مفهوم الحوافز بعملية التحفيز ذاتها، حيث يعرف "علاقي" التحفيز بأنه "الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين، يهدف منه إلى الوصول لتحقيق أهداف معينة" (علاقي، 2007، 476).

وتعرف عملية التحفيز بأنها "إدراك المؤثر الخارجي واستقباله وتوجيهه نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي، اعتماداً على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية الفرد"، إنها "عملية قيادية، تستهدف استثمار المؤثر الخارجي الإيجابي للدفع نحو سلوك أفضل وأداء عالٍ"، أو إنها "استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك غير المرغوب، يظهر هذا الأمر واضحاً على صعيد المؤسسة على نحو أساسي" (الهييتي، 2005، 255).

ويُقصد بها كذلك "توجيه سلوك الأفراد وتقويمه ومواصلته في العمل لتحقيق أهداف مشتركة، وذلك باستعمال الحوافز وسائل للإشباع" (الطائي وآخرون، 2006، 404).

كما يعبر التحفيز عما تقوم به الإدارة من أجل توفير مجموعة من الوسائل والخطط التي تثير المزيد من اهتمام العامل بعمله وأدائه كماً وكيفاً، ما يؤدي إلى خفض تكاليف العمل، ومساعدة الإشراف، ورفع معنويات العاملين، وترتبط كلمة (خطط) بالنظام، أي إننا يمكن أن نقول إن التحفيز في المؤسسة يستند إلى نظام الحوافز الذي ينظم هذه العملية (شاويش، 2007، 207).

من هذه التعاريف المختلفة يمكننا القول إن التحفيز ينظم وفق نظام للحوافز، والذي هو عبارة عن توليفة من الحوافز تستخدمها المؤسسة وتوفرها للأفراد، والتي تتفاعل مع رغباتهم وقدرتهم من أجل إثارة دوافعهم على نحو يجعل أهداف المؤسسة متوافقة مع أهداف العاملين.

ثالثاً – العلاقة بين الدوافع والحوافز:

هناك صلة وثيقة بين الحوافز والدوافع، ذلك أن أساس تحفيز الفرد يبدأ بمحاولة تنسيق دوافعه مع متطلبات العمل، ويمكن وصف الصلة التي تربط الدافع بالحافز كالصلة التي تربط المثير بالاستجابة.

فالحافز لا يثير الدافع فقط، بل يوقظ معه المشاعر التي ترتبط بالدافع، وقد يخاطب الحافز أكثر من دافع، فمثلاً إذا كانت الترقية تعد حافزاً على العمل فهي ليست حافزاً مادياً فقط، يخاطب دوافع البقاء، بل تعد حافزاً أدبياً ونفسياً ومعنوياً، يوقظ الكثير من الدوافع الاجتماعية (شراب، 2007، 35).

وكلما كان التوافق بين الدافع إلى العمل والحافز على العمل في بيئة العمل مكتملاً كانت فاعلية الحافز في إثارة أنواع السلوك المطلوب أكثر، فالغاية من توفير الحوافز هي خلق الدافع لدى الفرد للتوجه نحو سلوك معين يخدم أهداف المؤسسة (نصر الله، 2013، 39).

رابعاً – الفرق بين الدوافع والحوافز:

يجب التفريق بين الدوافع والحوافز، فرغم الارتباط الوثيق بينهما إلا أن هناك فرقاً بين المفهومين، فالدوافع (Motives) تمثل الطاقات الكامنة لدى الفرد، وتدفعه ليلسلك سلوكاً معيناً، أي هي قوة داخلية للفرد، تدفعه للبحث عن شيء محدد، على نحو يبسر له رسم غاياته وأهدافه، وتسهل له عملية التكيف مع أحوال البيئة الخارجية، أما الحوافز (Incentives) فهي المثير الخارجي الذي يحرك في نفس الفرد الدافع للقيام بعمل معين (المغربي، 2009، 364)، فالدافعية إذاً عملية داخلية على عكس التحفيز الذي هو عملية خارجية.

خامساً – أهمية الحوافز وأهدافها:

• أهمية الحوافز:

ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز منذ اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء التجارب والدراسات، التي أسفرت عن أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هناك حافز على ذلك، فالخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال لا يعني أن نفترض أن الأفراد سيقومون تلقائياً بالأعمال على خير وجه وبكفاءة، فجعل الأفراد يعملون عن رغبة وحماسة هو مشكلة كبيرة تُعالج فقط بوساطة مدخل التحفيز (الجهني، 1998، 8).

حيث تعد الحوافز أداة طيعة ومهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي مؤسسة، ومن ثم يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو المؤسسة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها، ونحو الإنتاج وعملياته. وعموماً فإن أهمية الحوافز تكمن في الآتي:

1. المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية، ما يحقق هدفاً إنسانياً مهماً في ذاته، وغرضاً رئيساً له انعكاساته على زيادة إنتاج هؤلاء الأفراد، وتعزيز انتمائهم، وعلاقتهم مع المؤسسة وإدارتها، ومع أنفسهم وزملائهم (عساف، 1999، 85).
2. تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين، بما يضمن بالنتيجة ازدهار المؤسسة وتفوقها.
3. الحوافز عوامل تجذب الكفاءات للالتحاق بالمؤسسة.
4. الحوافز تعد مقوماً أساسياً في المؤسسات المبدعة، حيث يعد الإبداع هدفاً متجدداً ومطلوباً، وتؤصل ذلك بوساطة حوافز وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ (Appelbaum & Mackenzie, 1996, 32).
5. المساهمة في إعادة تنظيم منظومة حاجات الأفراد العاملين، وتنسيق أولوياتها، وتعزيز التناسق

بينها، بما ينسجم وأهداف المؤسسة، وتطلعاتها، وسياساتها، وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.

6. المساهمة في التحكم بسلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه... وغير ذلك.

7. تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة، تسعى المؤسسة إلى وجودها في صفوف العاملين.

8. المساهمة في تحقيق أية أعمال أو أنشطة تسعى المؤسسة إلى إنجازها، وتجد المؤسسة أن ذلك يفترض مشاركة فعّالة من قبل العاملين.

ولسلامة عملية التحفيز ونجاحها يُفترض الإمام الجيد بمنظومة الحاجات والدوافع التي تحكم سلوك كل فرد، مع الأخذ في الحسبان الفروق الفردية بين الأشخاص، والتبدل في أولويات هذه المؤسسة حسب التغيرات في بيئتهم الداخلية والخارجية، وعلينا أن ندرك أن الحوافز لا توجّه بالضرورة لتحفيز دافع إيجابي يسعى لتحقيق حاجة معينة، وإنما قد توجه لإزالة أحد الدوافع السلبية، أو لحل إحدى المشاكل التي يواجهها الأفراد (عساف، 1999، 85-87).

وبذلك يتضح لنا أن الحوافز تؤدي دوراً هاماً في حفز العاملين على العمل وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم من حيث الكمية والنوعية، وهذا يتوقف على مدى توافر الشروط التالية: 1- مستوى قدرة العامل على العمل وكفاءته. 2- وجود حافز عند العامل حفزه على العمل والنشاط. 3- عدم ظهور التعب على العامل، الذي ينقص كمية الإنتاج ونوعه. 4- تدريب العامل لزيادة معلوماته وقدرته وكفاءته (Cacioppe, 1999, 323). وعليه فإنه من الأهمية بمكان أن يكون الفرد قادراً على العمل، ولكن الأهم هو أن يكون متحمساً لأداء العمل وراغباً فيه، لذلك ازداد الاهتمام بتحفيز العاملين وخلق رغبة لديهم للعمل التعاوني الفعال بما يكفل الإنجاز الاقتصادي لأهداف المؤسسة.

• أهداف الحوافز:

كل مؤسسة تسعى خلال نظم الحوافز الموجودة لديها لتحقيق الغايات والأهداف المرسومة للمؤسسة بواسطة قدرتها على الاستخدام الأمثل للحوافز وتوظيفها على النحو الذي يؤدي لتحقيق النتائج التالية:

1. زيادة في عوائد (أرباح) المؤسسة برفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ إن الاختيار السليم للحافز (المادي أو المعنوي) يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعه.

2. تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم، واستخدامها أفضل استخدام، ويؤدي هذا إلى اختزال في القوى العاملة المطلوبة، وتسخير الفائض منها لمؤسسات أخرى قد تعاني نقصاً في اليد العاملة.

3. تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل وربط مصالح الفرد بمصالح المؤسسة.
4. تعمل نظم الحوافز على تقليص كلفة الإنتاج بابتكار أساليب العمل وتطويرها.
5. تسهم نظم الحوافز في خلق الرضا لدى العاملين عن العمل ما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعانيها الإدارات مثل انخفاض قدرات الإنتاج، وارتفاع معدلات الكلف، والغياب، والمنازعات، والشكاوى، ودوران العمل.
6. إشباع حاجات العاملين بكل أنواعها، وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام، وإشعارهم بروح العدالة داخل المؤسسة ومن ثم زيادة تمسك العاملين بمؤسستهم، ورفع روح الولاء والانتماء لها (مراد، 2011، 30-31).

سادساً — التطور التاريخي للحوافز:

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

1. **المرحلة التقليدية:** تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة، حيث تعد المؤسسة وحدة اقتصادية مثالية، لا علاقة لها بالبيئة الخارجية.

ومن وجهة نظر "ماكس فيبر" رائد النظرية البيروقراطية فإن الفرد كسول بطبعه، وغير طموح، ويسعى دائماً إلى إشباع حاجاته المادية، وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط، وكذلك ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة "فردريك تايلور" في سياستها التحفيزية على الأساس المادي فقط.

2. **مدرسة العلاقات الإنسانية:** من وجهة نظر هذه المدرسة فإن المؤسسة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين، يتكون من أجزاء متباينة في الأداء، أهمها الجانب الإنساني، ومن ثم فإن المؤسسة هي وحدة اجتماعية فنية، يجري في داخلها التفاعل بين الجانبين الإنساني والفني، وهي تنظر إلى الإنسان بأن له مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل الجماعات.

وبالتالي نرى بوضوح التطور في النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه، حيث إن المؤسسة إضافة إلى أنها وحدة اقتصادية فهي وحدة اجتماعية، لذلك نجد تنوعاً في منح الحوافز بين المادية والمعنوية.

3. **المرحلة الحديثة:** تمثلها نظريات الإدارة الحديثة مثل نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم، حيث حاولت هذه المرحلة أن تتجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة من تجاربها. وهذه المرحلة تنظر إلى الجهاز الإداري بأنه نظام مفتوح، وليس مغلقاً كما كانت المدارس التقليدية،

وقد دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة، ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز، سواء كانت مادية أم معنوية، وذلك حسب مستويات الأداء، وكذلك في رأي هذه المرحلة يجب ضرورة إشراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز (الجريد، 2007، 11-12) (الحلالية، 2013، 10-11).

وعليه أدت نتائج الدراسات المتعلقة بالفرد إلى إدراك فكرة أساسية مفادها أن العنصر البشري هو أهم حلقة في العملية الإنتاجية برمتها، لذلك أصبح النظر إليه والاهتمام به نابغاً من زوايا إيجابية، جسدت الحاجة إلى خدماته وقدراته الكامنة، ووفق هذه الأسباب بات التنوع موجوداً في أنماط الحوافز الموجهة له، التي تثبت في نفسيته الشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة.

سابعاً – نظام الحوافز:

• تصميم نظام الحوافز:

على نحو عام ينظر إلى نظام الحوافز بأنه يمثل عقداً بين المدير والعامل، تنظم خلاله الحوافز التي سيحصل عليها العامل بناءً على علاقة هذه الحوافز بنتائج أعماله (Matsumura, et.al., 2003, 513)، ويجب التنويه إلى أنه ليس من السهل تصميم نظام للحوافز، والأهم من ذلك الإدراك الجيد والتام بأنه ليس من الصواب اقتباس نظام للحوافز من جهة أخرى وتطبيقه. وفي هذا السياق يشير "ماهر" إلى أن "النظام السليم للحوافز يجب أن يكون على مقياس المؤسسة"، وهذا يعني أنه يلائم أحوالها، ويلتزم أهدافها واستراتيجياتها، وطبيعة العمل فيها، وشكل العاملين فيها، ويلتزم طبيعة الأداء وطريقة قياسه، كما يجب أن يلائم ميزانية الأجر والحوافز بالمؤسسة، وعدم الأخذ في الحسبان هذه الاعتبارات يحيل نظام الحوافز إلى كارثة أو نظام فاشل، ويصل الأمر إلى أن عدم وجوده قد يكون أفضل من وجوده، وعليه يجب تجنب أسباب فشل نظام الحوافز، والتأكد من توافر شروط نجاح هذا النظام (ماهر، 2010، 298).

• الخطوات المتبعة قبل وضع نظام الحوافز:

حتى نتمكن من إعداد برنامج سليم للحوافز هناك خطوات لا بد من اتباعها، حتى يتحقق الغرض من تصميم نظام الحوافز، وذلك بدراسة واقع المؤسسة بجمع البيانات عن:

1. الإنتاج: يجب معرفة عدد العمال وفئاتهم، وتكلفة أجورهم، وكذلك مهاراتهم وأنواع التدريب الذي حصلوا عليه، وأخيراً تطور العمالة خلال عدة سنوات سابقة، ومعدلات دوران العمل، كما يجب معرفة نوع العمل هل هو عمل يدوي أو آلي أو تجميعي، إضافة إلى وصف طبيعة العمل.
2. التسويق: يجب معرفة أسعار البيع، وكمية المبيعات، ومناطق البيع، وكمية العمولات، ومصاريف الإعلان والتخزين.

3. الأحوال والإمكانات المتاحة: يجب معرفة الطاقة الإنتاجية العاطلة، والمباني غير المستعملة والعمالة، وكذلك الأماكن والمعدلات.
4. نظم العمل: يجب القيام بحصر القرارات المنظمة للعمل وتجميعها، وجداول الحضور والانصراف، وجداول الغياب على اختلاف أنواعه، وكذلك الإجازات المرضية (الجودة، 1987، 50).
5. التكاليف: يجب دراستها وتحليلها وانعكاساتها على مجمل نشاطات المؤسسة.
6. استخلاص نتائج معينة من دراسة الموقف مثل: الوقوف على المشاكل القائمة في المؤسسة، وإعداد كشف بالمشاكل المتوقعة، ومدى علاقة الحوافز بالمشاكل القائمة أو المتوقعة، وعلاقتها بإمكان التطور، وتحديد أنواع الحوافز الملائمة بعد دراسة رغبات الأفراد، ووضع مشروع الحوافز، الذي يمثل نوع الحوافز لكل فئة، وطريقة حساب الحوافز، وطريقة صرفها، والمدة المقررة لصرف هذه الحوافز.
7. تحديد الرقم الإجمالي للحوافز: وذلك بوضع ميزانية تقديرية للحوافز موزعة على أقسام الإنتاج والخدمات بطريقة ملائمة.
8. أساس الدفع وطريقته: يفضل بعضهم أن تجري المحاسبة على أساس دفع مبالغ شهرية تحت الحساب، ثم تجري التسوية في نهاية الربع الأخير من السنة، إلا أن هذه الطريقة من شأنها أن تضعف قيمة الحافز وقوته.
9. متابعة نظام الحوافز وتقويته: حتى يجري التأكد من أن نظام الحوافز الموضوع سليم، يجب أن يتابع النظام على أساس مدى تحقيقه لأهداف الإنتاج، وتأثيره في خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية، وأن تتم عملية تقويم النظام من وقت لآخر باستخدام بعض النسب والمؤشرات للتأكد من صلاحيته وفعاليتها (راشد، 1981، 302-303).

• المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز:

تختلف نظم الحوافز التي يجري إعدادها باختلاف المؤسسة وإمكاناتها المادية والبشرية والتقنية وفق نظرتها للتحفيز من أجل إثارة دوافع الأفراد لتحقيق الأهداف، وإن تصميم نظام الحوافز يمر بعدة مراحل أو خطوات، يمكن توضيحها كما يلي:

1. **تحديد هدف النظام:** تسعى المؤسسات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيداً، ويحاول بعد ذلك ترجمته إلى هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف، أو التشجيع على الفكر الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة،

أو غيرها من الأهداف.

2. **دراسة الأداء:** في هذه المرحلة يجري تحديد الأداء المطلوب وتوصيفه، كما يجري تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي، ولتحديد الأداء المطلوب وتوصيفه لابد من:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم، تحدد فيه واجبات ومهام بها عبء كامل للعمل، فلا المهام أكثر، ولا هي أقل مما يجب، والوظيفة محددة، وواضحة، ومفهومة المعالم، وذات بدايات ونهايات معلومة، وذات عمليات ونواتج واضحة.

- وجود عدد سليم للعاملين، لا أكثر ولا أقل مما يجب.

- وجود طرق عمل سليمة من لوائح وخطوات كاملة للعمل وأساليب للأداء والاتصال.

- وجود ظروف عمل ملائمة، من تجهيزات، وأدوات، وإضاءة، وتهوية، ومواصلات، وغيرها مما يسهل الأداء.

- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل، فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه.

3. **تحديد ميزانية الحوافز:** ويُقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز، لكي يُنفق على هذا النظام، ويجب أن يُغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

- قيمة الحوافز والجوائز: وهي تمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وتتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت، والعلاوات، والرحلات، والهدايا، وغيرها.

- التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنوداً مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله، والاحتفاظ بسجلاته، واجتماعاته، وتدريب المديرين على النظام.

- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنوداً مثل النشرات، والكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية، والمراسلات، وخطابات الشكر، والحفلات (متضمنة بنوداً أخرى خاصة بها).

4. **وضع إجراءات النظام:** ويُقصد بها ترجمة النظام إلى خطوات، وإجراءات متسلسلة، وهي تُعنى بتسجيل الأداء، وحساباته، ونماذجه، واجتماعاته، وأدوار المشاركين فيه، وأنواع الحوافز والجوائز، وتوقيت تقديم الحوافز (ماهر، 1999، 256-260) (القحطاني، 2005، 191-192) (حسونة، 2008، 102-103).

• العوامل المؤثرة على نظام الحوافز:

هناك عوامل تؤثر في نظام الحوافز، وفي اتخاذ قرار سياسة التحفيز، منها ما يدخل في إطار المؤسسة، ومنها ما يتعلق بالسياسة العامة للدولة كما يلي:

- على مستوى المؤسسة: يتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل: 1- نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه. 2- نوع العاملين بالمؤسسة، ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي. 3- حجم الدائرة، ونوع النشاط، وفاعليته، ومردوده على الاقتصاد الوطني.

- على مستوى الدولة: يتأثر نظام الحوافز بعاملين: 1- سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية التي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارات الدوائر. 2- القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد الذي يتأثر به أفراد المجتمع، ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم.

وسواء وضع النظام على مستوى المؤسسة أم على مستوى الدولة فإنه يتأثر بمجموعة من العوامل الأخرى هي:

1. **الأسلوب الإشرافي:** إن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للعاملين، وتوجيههم يؤثر تأثيراً كبيراً في عملية التحفيز، فالقيادة الحافزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير بسلوك العاملين، وحثهم على حسن أداء العمل، وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح، وليس عن خوف من العقاب، والمفهوم الإداري لذلك أن تكون القيادة ديمقراطية.

2. **الاتصال المباشر:** لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه من دون أن يوفر لهم نظاماً ملائماً من الاتصالات، يمكن بوساطته توجيه جهودهم، وتوضيح مختلف الواجبات والأعمال المطلوب منهم تنفيذها، كما يعد نظام الاتصالات الملائم في ذاته الوسيلة الفعالة التي يمكن أن يُقيم خلالها جهود مرؤوسيه، ويكشف أخطاءهم ويعمل على تصحيحها، وفي الوقت ذاته فإنه يقرر من المعلومات المتوفرة لديه المكافآت أو الجزاءات التي يجب أن تُمنح للمرؤوسين.

3. **ظروف العمل:** للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل، مثل تحسين الإضاءة، والتهوية، والنظافة، والتحكم بالضوضاء، ودرجة الحرارة داخل مقر العمل، وتوفير المرافق العامة كالمسجد، ودورات المياه، وتوفير الدورات، وأجهزة العمل المكتبية الحديثة، وتوفير الحوائج الضرورية لحماية العاملين من أخطار الحريق وإصابات العمل، وغير ذلك مما يجب أن تعمل الإدارة على تحسينه، فإن ذلك يساعد على زيادة الإنتاج، ورفع الروح المعنوية بين العاملين، فكلما كانت ظروف العمل مريحة كان ذلك حافزاً للعاملين على بذل مزيد من الجهد في العمل والارتباط به (يوسف، 2010، 55-57).

4. **طبيعة العمل:** يمكن القول إن طبيعة العمل تُعد حافزاً للفرد العامل على زيادة جهده وإجادته للعمل، إذا توافر مايلي: - ملاءمة العمل للميول والقدرات الفردية.

- الخبرة التي يحصل عليها الفرد العامل من عمله، وتشبع حاجته، أو تتيح له فرص الاستفادة الفردية (خارج مجال العمل).

- توافق العمل مع الحاجات الخاصة بالصحة الجسدية والنفسية للفرد.

5. **الحوافز المالية:** تتعدد أنواع مصادر الدخل للفرد من عمله، وتصب جميعها فيما يمكن تسميته بالدخل العام للوظيفة، وبذلك تتفاوت الحوافز المالية من وظيفة إلى أخرى، ويمكن تقييمها ومقارنتها وفقاً لما يلي من أنواع الدخل المالي للوظيفة: (المرتب، وإضافات المرتب للأعمال خارج الدوام، والمكافآت، والبدايات التي تُصرف وفق طبيعة العمل ومهامه).

6. **الجوانب التنظيمية:** يعني ذلك مجالات المجال التنظيمي الذي يعمل فيه الفرد، ويشمل ذلك سياسات الأجور، والمراكز الوظيفية، وسياسات العمل وإجراءاته، والهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتدور الحافزية التنظيمية للعمل في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية، التي تتضمن ما يتيح الراتب من سد الحاجات الضرورية، وإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي، وأسلوب الإدارة الذي تعكسه سياسات العمل وإجراءاته (الوذناي، 1999، 44-45).

• مقومات فاعلية نظام الحوافز:

إن الإدارة الفعالة هي التي تدرس العمال بتقسيماتهم المختلفة وتفهمهم، مثل طبيعة عملهم، ومدة خدمتهم، ومستوى أجورهم، وحالتهم الاجتماعية، حيث تقدم مزيجاً من الحوافز الذي يتيح أقصى إشباع ممكن للعمال بهذه التقسيمات، لذا فإن اختيار العامل لسلوك معين يتوقف على درجة توقعه أن هذا السلوك سيعود عليه بنتائج معينة، وكلما وجد العامل أن الحافز المقدم - أيًا كانت طبيعته - فاعل بإشباع الحاجة المطلوب إشباعها كان هذا الحافز أكثر دفعاً له على اتباع السلوك المؤدي للحافز (شاويش، 2007، 63)، ولهذا فإن نجاح نظام الحوافز يتطلب توافر عدة مقومات أساسية، تسهم في رضا العمال عن أعمالهم، وزيادة إنتاجهم وولائهم للمؤسسة، وتحسين الأداء لديهم، وتتمثل هذه المقومات في الآتي:

1. ممارسات إدارية ناضجة تتعلق بتوفير كل العوامل المؤثرة بأداء الفرد، وبحيث يمكن للفرد أن يتحكم بعمله ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد.
2. تحديد حاجات العمل للعاملين ودوافعهم، أي تحديد لماذا يعملون، وماذا يحركهم، فهل يعملون من أجل المال فقط، أم التقدم، وهذا يرتبط بنوع المهام، والأعمال، ونوع الأفراد العاملين.
3. تحديد قائمة الحوافز الملائمة والفاعلة التي تقرر استخدامها، وتستطيع الإدارة توفيرها.
4. تحديد نظريتها عن دوافع العمل، أي نظريتها عما يدفع العاملين للانتماء إليها ولأداء الأعمال المسندة إليهم.

5. وضع ذلك واعتماده في تصميم أنظمة الأجور والمزايا، وفي تصميم نظام الحوافز وإدارته، فهي تحتاج إلى ترتيبات واعية، يعتمدها المديرون في تحفيز العاملين (Stevens, 2006, 6).
6. تقديم نظام الحوافز على نحو واضح للعمال وإقناعهم بمزاياه.
7. التقييم المستمر للنظام على نحو يضمن تقديمه للمستوى نفسه من المزايا لكل من الإدارة والعمال (شاويش، 2007، 63).

• شروط نجاح نظام الحوافز:

هناك شروط أساسية لابد للإدارات من أخذها في الحسبان، إن أرادت الاستفادة من الحوافز في إنجاح العملية الإنتاجية وزيادة مردودها، هي:

1. البساطة: أي أن يكون النظام مختصراً وواضحاً ومفهوماً في بنوده وصياغته وحساباته.
2. أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً، إذ لابد أن يُحدد مسار الحوافز، حيث تؤدي إلى تحقيق أهداف العاملين والمؤسسة معاً، وهذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهداف العاملين والإدارة.
3. أن تخلق صلة بين الحافز والهدف، إذ لا فائدة من تلك الحوافز، التي لا تحرك الدوافع عند الإنسان على النحو الذي يدفعه للتصرف هادفاً لتحقيق رغباته.
4. لا بد للمؤسسة أن تحدد الوقت الملائم الذي تستخدم به الحافز.
5. ضمان استمرار الحوافز، وذلك لخلق الشعور بالطمأنينة بتوقع استمرار قيام المؤسسة بإشباع تلك الحاجات، وضمان ذلك مستقبلاً.
6. أن تضمن المؤسسة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز.
7. أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة (زويلف، 2001، 163-164).
8. أن ترتبط الحوافز ارتباطاً قوياً بالجهود المبذولة، لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد، لتقديم المزيد من الجهود، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.
9. أن تنمي في ذهن الفرد العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على المكافأة.
10. أن يكون الحافز متكافئاً مع دوافع الفرد، وأن يكون الأداة المطلوبة لتخفيض النقص في الإشباع (المطيري، 2005، 70).
11. أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والحضارية، التي يمر بها البلد، والتي قد تؤثر في سلوك العاملين (العديلي، 1993، 99).

12. أن يجري وضع معايير للأداء والسلوك خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة، ويمكن تحقيقها وقابلة للقياس.
13. أن يكون هناك سيطرة كاملة على الأفراد، والأحوال المحيطة والمواد المستخدمة، وذلك كي نحاسبهم على ما يقومون به من أداء، وأن يشمل النظام النقطة الكاملة للأداء من حيث زيادة الكمية والجودة، وتخفيض التكاليف، وتخفيض الحوادث، وتقديم فكر جديدة.
14. أن يشارك العاملون في وضع نظام للحوافز ليزيد قناعتهم به، وحماسهم له والمحافظة عليه.
15. أن تكون بداية قوية للنظام، وذلك بمساندة من الإدارة العليا، واستخدام شعارات وبرامج دعائية، ومنشورات ترويجية، وذلك لإعطائه الدفعة الأولى القوية (زويلف، 2001، 164).

• **الصعوبات التي تعترض نجاح نظام الحوافز:**

تعترض نُظم الحوافز بعض المشكلات والصعوبات، التي قد تحد من فعاليتها، وتشكل عوائق أمام الهدف المنشود منها، ومن تلك المشكلات مايلي:

1. عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز لدى المديرين والعاملين.
2. تطبيق نُظم واحدة ونمطية في عدد كبير من المؤسسات، بغض النظر عن اختلاف خصائص كل مؤسسة، من حيث طبيعة النشاط، والهيكل التنظيمي، وتركيب القوى العاملة والإمكانات المتوفرة.
3. عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز بناءً عليها، ونتيجة لذلك ترى أعداداً كبيرة من العاملين يحصلون على حوافز واحدة أو متشابهة، مع وجود فروق على درجات متعددة في مهارات هؤلاء العاملين ومستويات تحصيلهم، وهذا يترتب عليه إحباط المجدين واستمرار المقصرين في تقصيرهم.
4. عدم دقة تقييم أداء الأفراد، ووجود أخطاء كثيرة في التقارير الدورية، من حيث نقص دقة البنود التي تحتويها أو ميلها للعمومية.
5. سوء استخدام الحوافز من بعض المديرين، فقد يستعملها بعضهم سوطاً يخوفون به مرؤوسيههم، كما يحاول بعضهم إخفاء معايير الحوافز عن مرؤوسيههم، ظناً منهم أن ذلك سيدفع الأفراد للعمل الجاد.
6. ارتفاع تكاليف الحوافز، دون أن يقابل ذلك تحسين ملموس في الإنتاج.
7. عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة والعائد من الحوافز، وغياب التقييم الموضوعي للنتائج الملموسة وغير الملموسة التي تحققها الحوافز.
8. غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين وتوجهاتهم، والعوامل التنظيمية والفنية والمادية

للمؤسسة والأحوال البيئية المحيطة بها.

9. غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز، وميلها إلى التعميم، واختلاف تفسير الجهات المعنية لها.

10. فقدان مفهوم الأخذ والعطاء في الحوافز، وتحول الكثير منها إلى حق مكتسب أو جزء من الراتب أو إضافة مضمونة إليه، ومن ثم انتفاء الصفة التحفيزية وهي دفع الأفراد العاملين لمزيد من العمل لنيل الحوافز المقررة.

11. قصور المتابعة والرقابة على الحوافز، من حيث فاعليتها والنواحي التي تتطلب تعديلاً وعلاجاً.

12. نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق نظام الحوافز (عبد الوهاب، 1982، 362-364).

• أسس منح الحوافز:

إن منح الحوافز لا بد أن يكون مبنياً على مجموعة من الأسس، حتى تحقق الأهداف المرجوة منها، ولا تكون سبباً في نتائج عكسية على العاملين على نحو خاص، وعلى المؤسسة وأدائها على نحو عام، وفيما يلي عرض لهذه الأسس:

1. **الأداء:** يعد التميز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الأوضح لدى بعضهم في بعض الحالات، وهو يعني ما يزيد على المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية، أم الجودة، أم وفر في وقت العمل، أم وفر في التكاليف، أم وفر في أي مورد آخر، ويعد الأداء فوق العادي (أو التميز في الأداء)، أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز (أبو الحجاج، 2010، 180).

2. **السلوك:** يعني ذلك أن يأتي الحافز إثر سلوك محدد، وهذا يتطلب أن يكون في المؤسسات سياسات وقواعد للحوافز توضح متى يمكن للعامل الحصول على الحافز وكيف؟، سواء كان الحافز إيجابياً، أم سلبياً، وأن يكون العاملون على علم بهذه السياسات (Testa, 2001, 228).

3. **الجهد:** يصعب أحياناً قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات، والأعمال الحكومية، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث، مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات، ومن ثم فإن العبرة أحياناً بالمحاولة، وليس بالنتيجة، وقد يمكن الأخذ في الحسبان مكافأة الجهد أو الأسلوب، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء، ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيراً من معيار الأداء (أو الناتج النهائي) لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

4. **الأقدمية:** يُقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء

والانتماء، والذي يجب مكافأته على نحو ما، وهي تأتي في نمط علاوات في الغالب، لمكافأة الأقدمية، وتظهر أهمية علاوة الأقدمية في الحكومة على نحو أكبر من العمل الخاص.

5. **المهارة:** بعض المؤسسات تعوض الفرد وتكافئه على ما يحصل عليه من شهادات، أو براءات، أو دورات تدريبية، وكما نلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جداً، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب الحوافز للعاملين (ماهر، 1999، 238).

ثامناً – استراتيجيات التحفيز:

يعرض "Rowley" مجموعة من الاستراتيجيات، التي تستخدمها الشركات في التحفيز على نحو عام، هي:

1. **استراتيجية التقويم:** وهي توفر للعاملين فرص اكتشاف الحاجة للتحسين، وهذا يساعد على تقليص الفجوة في العقد النفسي بين التوقعات والإدراكات الفعلية، ويجري ذلك بالمقابلات بين العاملين ورؤسائهم المباشرين.
2. **استراتيجية التنمية الذاتية:** وذلك بالتناوب الوظيفي، والإثراء الوظيفي، والتحصيل العلمي لزيادة المؤهلات المهنية والتخصصية، والتدريب، وإتاحة فرصة إدارة فرق العمل أو قيادتها.
3. **إدارة الرضا الوظيفي:** وذلك بالحوار والتوزيع العادل للموارد، حيث يساهم ذلك في تقليص عدد الأفراد غير الراضين.
4. **الاستراتيجية المالية:** حيث يجري التحفيز بربط التحفيز بالعائد المادي والترقيات.
5. **إشباع الحاجات الاجتماعية:** حيث يقتضي نمو شعور الأفراد بقيمة العمل، الذي يساهمون فيه كجزء من مجموعة أو فريق العمل ضرورة الاهتمام بإشباع حاجاتهم الاجتماعية (Rowley, 1996, 34-35)

تاسعاً – أنواع الحوافز:

هناك عدة تصنيفات للحوافز، وهي متنوعة ومتداخلة مع بعضها، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء للعاملين، وأهمها هذه التقسيمات:

أولاً- حسب نوع الحافز ذاته (من حيث شكله):

أ- **الحوافز المادية (Financial Incentives):** تعد من أكثر الحوافز شيوعاً، وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية، أو الدوافع الأساسية لدى الفرد (حسونة، 2008، 85)، وتتعدد أنماط هذه

الحوافز، وتختلف صورها من مؤسسة إلى أخرى، وتتمثل فيما يحصل عليه العاملون من مزايا وحقوق، كالرواتب، والأجور، والعلاوات، والبدلات المالية، والتعويضات، والمكافآت، والمعاشات التقاعدية، والمشاركة في الأرباح (المطيري، 2005، 51)، وكل حافز يقوم بالمادة يدخل في هذا النوع من الحوافز (Werther & Davis, 1981, 292).

وعلى نحو عام يمكن القول إن الحوافز المادية تعد من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً في اندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل، متى كانت تلك الأجور ملائمة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد، وعلى العكس من ذلك فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة للعمل، والذي لا يلبي مطالب العامل وحاجاته عامل هام في إهمال العامل لعمله، وتدني كفاءته الإنتاجية (الحارثي، 1999، 38).

إضافة إلى ذلك فإن الحوافز المادية تتلاءم مع مفهوم الناس في الأحوال الراهنة عن العمل، حيث إنه بالمال تشبع ضرورات الحياة من مأكّل ومسكن، وهو ضروري للصحة والتعليم، إضافة إلى قدرته على توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي (Rowden & Conine Jr., 2005, 216)، وقد أجمعت التجارب والبحوث العلمية على أن الحوافز المادية وحدها ليست كافية، ما لم تساعدها أنواع أخرى من الحوافز، وتكون الحوافز المادية على أنماط مختلفة منها:

1. الأجر: تؤدي الأجور والرواتب، التي يحصل عليها الفرد في المؤسسة لقاء جهده المبذول، سواء كان فكرياً أم عضلياً، دوراً كبيراً في تحقيق الفرد لإشباع حاجاته المادية والنفسية، وتحقيق مستوى الرضا المتحقق للفرد ذاته، وتنعكس آثار الرضا للفرد في السلوك العام للأداء في المؤسسة مثل الاستقرار بالعمل، وتقليل الغيابات، والانتظام بالعمل... وغير ذلك (حمود والخرشة، 2009، 175)، كما يمكن بواسطة الأجر استقطاب العمالة الجيدة للعمل في المؤسسة وجذبها، ورفع الإنتاج يربط الأجر بالإنتاج، إلا أن هناك وجهتي نظر مختلفتين فيما يتعلق بكون الأجر أهم حافز أم لا، إذ يرى أنصار حركة الإدارة العلمية أنه أهم حافز، بينما ترى جماعة العلاقات الإنسانية أن الأجر ليس هو الحافز الأقوى والأهم، إنما المعاملة الحسنة للعاملين، ودراسة مشاكلهم، والاهتمام بأحوال عملهم المادية ذو تأثير أقوى من الأجر (شاويش، 2007، 209). وعلى أي حال فإن فاعلية أي حافز تتوقف على عوامل أخرى، حيث يتعذر عزل أثر الأجر وحده على نحو مستقل، وكذلك فإن أهمية أي حافز تنبع من مدى توافقه وتكامله مع الرغبة أو الحاجة التي يشعر بها الفرد، ويوزع هذا الأجر على العامل بطرق شتى، ولكل طريقة من هذه الطرق أثرها البالغ في حفز العامل ودفعه لزيادة الأداء والاستمرار في العمل. ومن هذه الطرق الأجر باليومية، والأجر بالقطعة، والأجر بحسب الخبرة في العمل، والأجر بحسب حاجات الفرد، والأجر الشهري (حسونة، 2008، 86).

2. العمولات: ويتبع هذا النظام في الوظائف البيعية والمحصلين، حيث يحصل البائع أو المحصل على نسبة مئوية من الصفقات والمبيعات التي يحققها، ويمتد الأمر أحياناً إلى بعض المناصب

الإدارية، حيث يمكن أن يُسمح لهم بالحصول على عمولات في الصفقات التي يعقدونها مع الشركات الأخرى، ويُفضل أن يحصل البائع أو التخصصي على راتب ثابت مع العمولة، حيث إن استخدام مرتب ثابت مع العمولة يعطي أرضية آمنة لمواجهة أعباء المعيشة، مع أن هذا الجزء لا يرتبط بمجهودهم البيعي أو الوظيفي التخصصي (ماهر، 1999، 244).

ولا يتوقف تحفيز رجال البيع والمحصلين على العمولات فقط، حيث يمكن استخدام أساليب أخرى مثل المكافآت، وذلك عند قيامهم بأداء متميز أو غير عادي في تسويق سلع راكدة وبيعها، أو في القيام بتدريب بائعين جدد، أو في القيام بحملات ترويجية جديدة، أو فتح أسواق جديدة، أو القيام برحلات بيعية طويلة ومرهقة، وما إلى غير ذلك (السالم وصالح، 2006، 194).

3. العلاوات: تشير اللغة إلى أن العلاوة من كل شيء: مازاد عليه، وللعامل ما يزداد على مرتبه لمضي مدة في العمل، وهي ذاتها في الاصطلاح، أي ما زاد على أجر العامل (حجازي، 2005، 226)، وتتعدد أنواع العلاوات، التي تمثل حافزاً للفرد، ونوردها فيما يلي:

- العلاوة الدورية: هي حافز سنوي، تقدمه الإدارة للعامل الذي يتضح أن أداءه الفني في العمل، وتعامله مع الزملاء والرؤساء أو العملاء على مستوى جيد أو ممتاز، وفقاً للمستويات التي تحددها الإدارة لقياس هذا الأداء. وتتجه بعض المؤسسات إلى عدم صرف العلاوة الدورية إذا اتضح أن أداء العامل أو نمط تعامله لم يرق للمستوى الملائم، أو إلى صرف نصف العلاوة، أو قدر معين منها يتلاءم مع مستوى الأداء والتعامل، ويتوقف الصرف بالكامل، أو الصرف الجزئي على الفلسفة التي تتبناها الإدارة في هذا الصدد (مصطفى، 2008، 448).

- العلاوة التشجيعية: يمنح العامل زيادة على مرتبه تعادل علاوة دورية أو أكثر تشجيعاً له، نتيجة للكفاءة والكفاية الأدائية خلال سنة، وذلك حين يحصل العامل على تقرير كفاية سنوي بمرتبة ممتاز، أو في حال حصوله على درجة علمية أعلى من درجته الحالية، تشجيعاً للمزيد من العلم والبحث، أو عندما يقدم مقترحات وبحوثاً، تساعد على تحسين طرق العمل، ورفع كفاءة الأداء، وتوفير النفقات (حجازي، 2005، 227).

- العلاوة الاستثنائية: تُمنح نوعاً خاصاً من أنواع العلاوات، تُمنح للعاملين في أي وقت، عندما يتوافر سبب منطقي لذلك، وتأخذ العلاوات الاستثنائية في الغالب نمط المبالغ النقدية، ولكن بعض الشركات تقدمها في نمط قسائم شرائية، أو بطاقات رحلات أو غيرها (ماتيس وجاكسون، 2009، 544-545).

- علاوة غلاء المعيشة: تمثل الزيادات في الأجور تطبيقاً لسياسة الحكومة أو الإدارة في إعطاء العاملين زيادة تتلاءم مع ارتفاع مستويات الأسعار وتكاليف المعيشة (شهيب، 1976، 253).

4. **البدلات:** تُصرف لبعض العاملين بدلات تختلف في تسميتها، وإن كانت تدخل في معظمها تحت اسم بدل طبيعة العمل، والمفروض أن البديل يُصرف للفرد لتعويضه عن جهد غير عادي، وظروف غير عادية تكون على نحو متلازم مع أداء العمل، وتختلف طبيعة هذا الجهد وقدره، وتلك الظروف باختلاف طبيعة العمل (مصطفى، 2008، 448).
5. **حوافز الإنتاج:** يتضمن هيكل الحوافز حافزاً يسمى حافز الإنتاج، يُصرف على أساس يومي أو على أساس شهري، وذلك وفقاً لمعايير محددة بشأن حجم الأداء والانضباط الوظيفي، وبمعدلات تتلاءم مع المستوى الوظيفي أو مستوى الأداء أو كليهما (القحطاني، 2005، 187).
6. **المكافآت:** هي مبلغ من المال، يُعطى للعامل لقاء قيامه بعمل متميز، ويمكن منحها على أساس المهارات المكتسبة، حيث يقوم هذا الأسلوب في التحفيز على تشجيع العاملين على اكتساب مهارات إضافية، تعزز قدراتهم في العمل، فكلما اكتسبوا كفاءات جديدة تلقوا حوافز مادية، وهذا الأمر يتجاوز مع المستجدات السريعة على الأعمال، وما تستوجبه ضرورة تطويره للمهارات باستمرار، ولا شك أن في هذا الأسلوب تطبيقاً لنظرية الدوافع، التي تتعلق بالحاجة إلى الوجود والتطوير الشخصي (القريوتي، 2004، 281).
- ولكي تحقق المكافآت الغاية المرجوة منها يجب مراعاة ألا تقدم المكافأة النقدية بطريقة مجردة، تخلو من أي إضافات، ويقصد بالإضافات إضافة شيء من الثناء والمدح إلى متلقي المكافأة، كأن تقدم المكافأة في أثناء حفل تكريم خاص للمبدعين، حيث يتخلل ذلك أخذ صور تذكارية يجري تعميمها على العاملين في مجلة داخلية، أو أنظمة الاتصال الأخرى، ومن ثم ستكون ذكرى جميلة، تشجع العامل على المشاركة على نحو أكبر في العمل، ويكون لها وقع أكبر في نفوس العاملين الآخرين (Evans & Weir, 1995, 34).
7. **المشاركة في الأرباح:** تتطوي المشاركة في الأرباح على توزيع نسبة محددة من الأرباح المحققة، وهي تعد حوافز غير مباشرة، لأنها لا تتصل مباشرة بأداء الأفراد وإنتاجهم، وتهدف المشاركة في الأرباح خصوصاً إلى تشجيع العاملين على محاربة الإسراف والضياع في الوقت والمواد، كما تهدف إلى تقليل دوران العمل، وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين، وتقوية الشعور بالولاء والانتماء لدى العاملين تجاه المشروع والإدارة، وهي لا تُطبق على العمال منفردين أو في مجموعات صغيرة، وتدفع بمعدلات موحدة لجميع العمال في المشروع أو معظمهم (حنفي، 2007، 280)، ويجري التوزيع بحسب المرتب، أو الدرجة، أو المستوى الإداري، أو كفاءة الأداء، أو أكثر من أساس واحد، ويجري التوزيع نقداً مرة واحدة، أو تقسيمها إلى عدة مرات في السنة (ماهر، 1999، 249).

وعلى نحو عام يمكن القول إن الحوافز المادية لها أهمية كبيرة في البلدان النامية، نظراً لتدني مستواها الاقتصادي، والمؤسسات في هذه المجتمعات تركز في أثناء تحفيز مواردها البشرية على الجانب المالي لسد حاجاتها من الموارد المالية، ولرفع مستوى المعيشة انسجاماً مع الأحوال السائدة.

ب. الحوافز المعنوية (Moral Incentives): يُقصد بالحوافز المعنوية تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل وتحفيزهم، بل تعتمد على وسائل معنوية، أساسها احترام العنصر البشري، الذي هو كائن حي، له أحاسيس وتطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من عمله في المؤسسة (شاويش، 2007، 210)، وأهم الحوافز المعنوية مايلي:

1. فرص الترقية: يمكن تعريف الترقية بأنها عملية نقل العامل من وظيفة إلى أخرى، تتضمن زيادة في الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات، ويصاحب الترقية عادةً زيادة في المزايا المادية أو المعنوية التي يتلقاها العامل، أو كليهما معاً، وتعد الترقية عاملاً مهماً للعامل، لأنها تعد من الحوافز التي لها دور مهم في إثارة الدافعية لدى العاملين، ليحسنوا أداءهم، ويزيدوا إنتاجهم، إذ لا بد للعامل الكفاء من أن يعطي سبباً عملياً لترقيته إلى عمل أفضل بما يترتب على ذلك من مزايا (القيوتي، 2010، 249-250).

2. تقدير جهود العاملين: يكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو ثناءات للعاملين الأكفاء، الذين يحققون مستويات جيدة في الإنتاج، وذلك تقديراً من الإدارة لجهودهم المبذولة في إنجاح المؤسسة، أو بتخصيص لوحة إعلانات، تعلق في الأماكن العامة في المؤسسة، يوضع فيها أسماء العاملين الأكفاء وصورهم، مع لمحة موجزة عن نشاطهم وجهدهم، وما حققوه من إنجازات للمؤسسة (عقيلي، 1982، 217).

3. إشراك العاملين في الإدارة: يُقصد بإشراك العاملين في الإدارة أن يكون لهم ممثلون في مجلس إدارة المؤسسة، يساهمون بأرائهم وفكرهم بالاشتراك في رسم سياسات المؤسسة واتخاذ قراراتها، وذلك لحفز العاملين على العمل بإشعارهم بأهميتهم، وأن السياسات والبرامج الموضوعية قد جرى وضعها على أساس دراية كاملة برغباتهم وحاجاتهم، التي قام ممثلوهم بنقلها للإدارة العليا.

4. ضمان العمل واستقراره: إن الضمان والاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين يعد حافزاً، له تأثير كبير في معنوياتهم، ومن ثم في إنتاجهم، لأن العمل المستقر والدائم يضمن دخلاً ثابتاً للفرد، يعيش به مع أفراد أسرته براحة واطمئنان، ويكون في وضع أفضل من حيث قدرته على العمل والعطاء من دون خوف من الغد (شاويش، 2007، 211).

5. نمط الإشراف: لا ينحصر دور المشرف في كونه مسؤولاً عن أداء مجموعة من الأفراد، فهو أيضاً مسؤول عن خلق جو معنوي ملائم وتنميته، يُهيئ للأفراد أن يعملوا معاً بفاعلية تجاه تحقيق

الأهداف المخططة، وهو كقائد ناجح يُفترض ألا يعالج مشكلات العمل في إطارها الفني فقط، بل أيضاً في إطارها الإنساني، فمهما كانت طبيعة العمل والظروف المادية المحيطة فإن نمط الإشراف له تأثير جوهري في معنويات المرؤوسين، لذلك فإن أهم مقومات المشرف تكمن في قدرته على تهيئة أفضل مقومات الأداء المثمر لمرؤوسيه، وسبيله إلى ذلك تفهم حاجاتهم أساساً لتوجيههم وتحفيزهم (مصطفى، 2008، 460).

6. ظروف العمل: يُقصد بظروف العمل الطبيعية مجموعة العوامل المادية التي تحيط بالفرد في أثناء عمله، وتؤثر في سلوك أدائه، مثل الإضاءة، والضوضاء، والنظافة، والتهوية، ودرجة الحرارة، وأخطار العمل. وتشكل هذه الظروف مؤثرات مباشرة في كفاءة أداء الأفراد ومستواهم، فإذا كانت هذه الظروف مهيأة على نحو جيد فإن ذلك يؤدي إلى زيادة الإنتاج، ورفع الروح المعنوية، وخلق الشعور بالرضا. أما إذا كانت ظروف العمل غير ملائمة، فإن تأثيرها في تقبل الأفراد للعمل والانسجام في أدائه سيكون سلبياً، فالكثير من حالات ترك العمل والغياب والتأخر تعود إلى ظروف العمل السيئة (الفارس، 1985، 270-271).

7. العلاقات بالزملاء: تكتسب هذه العلاقات أهمية بالغة في ضوء حقيقة أن الفرد يقضي نصف يومه تقريباً في العمل، فإذا تهيأت للعامل صُحبة عمل متألّفة منسجمة، فإن هذا يُسهم في إشباع الحاجات الاجتماعية، كما يُسهم في شيوع روح التعاون والتفاعل الإيجابي بين جماعة العمل، ويُسهل الإشراف (القحطاني، 2005، 190).

8. العمل الملائم: المقصود بذلك أن يتلاءم عمل الفرد أو يتوافق مع قدراته، ومهاراته، وميوله، واهتماماته، وطموحاته. ومن شأن هذا التوافق أن يُحفز العامل على الأداء الفعّال، فهذا التوافق يخلق لدى الفرد محركاً أو دافعاً ذاتياً، يدفعه ويوجهه للأداء المثمر (مصطفى، 2008، 456).

9. التصميم المُحفز للعمل: المقصود بذلك أن يكون تصميم العمل في ذاته مُحفزاً للفرد على الأداء الفعّال، ويتضمن تصميم العمل أو خصائصه درجة التعقيد أو الصعوبة في الأداء، ودرجة التنوع، ومتطلبات الأداء من حيث السلطة والمسؤولية (القحطاني، 2005، 189-190).

10. الشعور بالمسؤولية: يجب تنظيم العمل، حيث تتحدد بوضوح مسؤولية كل فرد أو كل مجموعة من الأفراد، وهذا يتطلب تحديد الهدف أو وضع معايير يعمل الأفراد على تحقيقها أو الوصول إليها. وإذا كان الهدف واقعياً والمسار الموضوع عادلاً، فإن الأفراد سيبدلون الجهد الكافي، مدفوعين بالرغبة في تحمل المسؤولية وإثبات كفاءتهم، والحصول على اعتراف رؤسائهم بجهودهم (الشنواني، 1997، 405)، لذلك يجب أن يكون تحديد المسؤولية واضحاً ودقيقاً، لأن هذا التحديد الدقيق يجعل الفرد أكثر تحفيزاً على تحسين أدائه وزيادته.

11. المنافسة: يتحقق التنافس عندما يعمل الأفراد على انفراد، أو في مجموعات، ويجب أن يتوافر جو للمنافسة داخل المؤسسة، ولكن على نحو شرعي، وتسمى المنافسة الإيجابية (Valle & Witt, 2001, 381)، وتكون المنافسة مرغوبة من عدد كبير من الأفراد عندما تكون سبباً لتحقيق عائد معين لهم، وعلى نحو خاص عندما يكون العائد متمثلاً بمكافآت مالية، أو زيادة في الأجور التي يحصلون عليها من إدارة المؤسسة. وإذا كان من غير الممكن دفع مكافآت مالية أو محفزات مادية ملموسة، فإنه يجب أن تُبنى المنافسة على أسس أخرى، حيث تشمل محفزات أخرى لإشباع حاجات تحقيق الذات، وإذا كانت المنافسة مشتملة على جوانب مادية أو نفسية اجتماعية، فإنها تشكل حافزاً مهماً لدفع الأفراد إلى تقديم أقصى ما لديهم من طاقات لتحقيق الفوز والتفوق، ولأن المنافسة ستؤدي إلى فوز طرف وإخفاق طرف فإنها ستؤدي إلى تعزيز الروح المعنوية للفائز، وتترك آثاراً سلبية في نفس الخاسر، لذلك فهي سلاح ذو حدين، ولهذا فإن على الإدارة أن تراعي هذه الناحية، وأن تقلل من الآثار السلبية الناتجة عنها، حيث لا تجعلها تؤثر في العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين في المؤسسة، ولا في روح الفريق الواحد بينهم (سعيد، 1994، 331-333).

يمكن أن نستنتج أن الحوافز المعنوية تتعدد وتتنوع بحسب وظائف التنظيم، والعلاقات الإنسانية، ونمط التسيير في التنظيم، ويعد الاهتمام بالحوافز المعنوية والعمل بها بمنزلة التأكيد على الجانب الإنساني للأفراد، وهذا الأمر يقوي ارتباطهم بالمؤسسة، ويدعم شعورهم بالاعتراف لمجرد انتمائهم لها.

ج - حوافز الخدمات الاجتماعية (Social Services Incentives): يُطلق بعضهم عليها اسم

التعويضات، أو الحوافز غير المباشرة، لأن الأفراد يحصلون عليها من غير العمل، أي إن تقديمها غير مرتبط بمستوى أداء العاملين أو إنجازهم، وهي تقدم لجميع العاملين بغض النظر عن مقدار نشاطهم أو إنجازهم، وعموماً يُقصد بحوافز الخدمات الاجتماعية تلك التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين، وتشعرهم بأن الإدارة ترحي مصالحهم الشخصية، وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة، وتشمل الحوافز الاجتماعية خدمات تقدمها المؤسسة للعاملين من دون مقابل، أو بمقابل بسيط، وأهم هذه الخدمات:

1. توفير حاجات المعيشة بإنشاء جمعية تعاونية استهلاكية في المؤسسة، يمكن العاملين شراء حاجاتهم التموينية اليومية منها.
2. مساعدة العاملين في إيجاد المسكن الملائم، وذلك ببناء مساكن خاصة، وتأجيرها للعاملين بأجور زهيدة، أو تقديم سلف مالية تساعدهم في شراء المسكن، أو إقامة مساكن خاصة لهم.
3. إنشاء صندوق للادخار، يساهم فيه العاملون والمؤسسة، يقوم بمنح قروض وإعانات للعاملين في مناسبات اجتماعية متعددة مثل المرض أو الزواج أو الولادة.... وغير ذلك.

4. تقديم خدمات طبية للعاملين بإنشاء مركز صحي، يقدم الخدمات الصحية المستعجلة، والتعاقد مع بعض المستشفيات لتقديم الخدمات العلاجية والجراحية المتخصصة، التي قد يحتاج إليها العاملون.
5. تقديم خدمات ثقافية للعاملين بإنشاء مكتبة، تضم مجموعة من الكتب الثقافية والعلمية، ... وغيرها، وكذلك المساهمة بجزء من النفقات الدراسية للعاملين، الذين لديهم رغبة في التحصيل العلمي.
6. إنشاء نادٍ للعاملين وأفراد أسرهم، يجتمعون فيه أيام العطل، وفي أوقات الفراغ للاستجمام والراحة، وكذلك لممارسة بعض الهوايات الرياضية.
7. إنشاء كافيتيريا تقدم المأكولات الخفيفة والمشروبات الغازية الباردة وكذلك المشروبات الساخنة وغيرها، وذلك في أوقات الاستراحة في أثناء ساعات العمل.
8. إقامة الحفلات في المناسبات الرسمية، وتنظيم الرحلات السياحية للعاملين.
9. القيام بنقل العاملين إلى المؤسسة ومنها إلى أماكن سكنهم، وذلك بوسائل نقل تملكها المؤسسة (شاويش، 2007، 212-213) (عقيلي، 1982، 218-219).

ويمكن القول أخيراً إن تقديم هذه الخدمات هو في الواقع حافز للعاملين على العمل والإنتاج، وذلك بالتأثير في حالتهم المعنوية، وهذا يزيد حبهم وولاءهم وارتباطهم بالمؤسسة، ومن ثم غيرتهم على مصلحتها، وكل ذلك سيؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج، الذي يعود بالمنفعة على المؤسسة والعاملين فيها.

ثانياً- حسب الهدف من الحافز (من حيث جاذبيته):

أ- الحوافز الإيجابية (Positive Incentives): تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين، والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، وتقديم المقترحات والفكر البناء (وهيب، 1987، 215)، وبذلك فإن الهدف الرئيس لهذا النوع من الحوافز هو الرفع من الكفاءة، وتحسين الأداء بتوفير فرص التقدير والتشجيع (عبد الرحمان، 2010، 294). فالحوافز الإيجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء، فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل إنجازاً متميزاً وجيداً يؤدي إلى الاستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء حتماً، وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تُستخدم فور قيام العامل بالعمل المطلوب (الخرز، 1987، 287-288).

ب - الحوافز السلبية (Negative Incentives): يُقصد بها العقوبات المختلفة، التي يجري إيقاعها على المرؤوسين، والتي قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير العامل للسلوك الذي عُوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، ومن ثم ستكون دافعاً يعمل على شحن العامل لتحسين أدائه وأفعاله (الدروي، 2006، 31).

إن هذه الجزاءات أو العقوبات، التي تُفرض على العاملين بعدّها حوافز سلبية، لابد أن يتضمنها نظام يسمى النظام التأديبي أو نظام العقوبات في المؤسسة، فالنظام التأديبي يتضمن المخالفات التي يجب على العاملين عدم ارتكابها خلال تأديتهم لأعمالهم، كما ينص على العقوبات التي تُفرض على العامل، الذي يرتكب أيّاً من هذه المخالفات، إضافة إلى ذلك يتضمن النظام التأديبي الإجراءات الواجب اتباعها عند وقوع أي مخالفة من العاملين.

إن وجود نظام تأديبي في المؤسسة أمر ضروري، وذلك من أجل تنظيم سير العمل بالمؤسسة، وضمان المحافظة على ممتلكاتها من الهدر والإساءة والاستهتار من العاملين، لا أن يسود المؤسسة جو من الرعب والخوف من العقوبات والجزاءات، التي تُفرض بحق العاملين، ويُفهم من ذلك أن استخدام الحوافز السلبية ليس هدفاً في ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق غاية، هي منع حدوث السلوك المُعيب، أو منع تكرار هذا السلوك، وذلك بالفهم والتقدير السليم للأمر، لذلك يجب أن تُستخدم الحوافز السلبية بمنطق وبحكمة، لأن المغالاة في استخدامها سيؤدي إلى إضعاف الروح المعنوية لدى العاملين، وهذا يؤثر سلبياً في إنتاجهم، ومن ثم في أهداف المؤسسة (شاويش، 2007، 213-214).

ويُقسم "ربابعة" الحوافز السلبية على أساس أنها:

- حوافز مادية: تتمثل في الخصم من راتب العامل، وتنزيل درجته الوظيفية، وتوقيف علاوته، وفصله جزئياً من عمله، ومن ثم فصله كلياً وعلى نحو نهائي، وتلجأ المؤسسات في بعض الحالات إلى فرض غرامات.
- حوافز معنوية: تتمثل في حرمان الشخص من نشر اسمه على لوحة الشرف في المؤسسة، أو توجيه تنبيه للمقصر في عمله، ونشره على لوحة الإعلانات (ربابعة، 2003، 50).

ومما تجدر الإشارة إليه أن الحوافز الإيجابية عادةً تكون أكثر فعالية من الحوافز السلبية، ذلك لأن طبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع، سواء المادي أم المعنوي، لهذا تستخدم الحوافز الإيجابية في دفع أفعال العاملين في الاتجاه المرغوب نحو تحقيق الهدف، ولكن مع ذلك فهي لا تكفي وحدها لتحقيق أهداف المؤسسة، ولا بد من استخدام الحوافز السلبية عاملاً له تأثير هام في ضمان تأدية العمال لعملهم على أحسن وجه، واستجابتهم للأوامر والتعليمات، وعلى هذا يجب أن تطبق الحوافز السلبية في حدود معقولة، حتى لا تؤثر في التوجه العام للمؤسسة.

ثالثاً- حسب عدد المشمولين بالحافز:

أ- الحوافز الفردية (Individual Incentives): هي الحوافز التي يقصد بها تشجيع أفراد معينين أو تحفيزهم لزيادة الإنتاج، فتخصيص مكافأة للعامل الذي يُنتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة لأفضل أستاذ يدخل في فئة الحوافز الفردية، فالحوافز الفردية تُوجّه للفرد وليس للجماعة (القيوتي،

1993، 49)، وغالباً ما يترتب على منح الحوافز الفردية تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم رغبة في الحصول على هذه الحوافز، كما أن لها تأثيراً نفسياً طيباً لدى الفرد، لأنها تشعره بالتميز والإنجاز وتحقيق الذات، كما تجعل للفرد هدفاً يسعى لتحقيقه، وهو الحصول على المكافأة أو استمرار الحصول عليها، خاصةً المكافآت المادية، ما يجعله دائماً حريصاً على رفع مستوى الأداء. ويجب على المؤسسات أن تستخدم نظم الحوافز الفردية بحذر، فالحوافز الفردية تركز على التنافس بين العاملين غالباً، وهذا قد يؤثر سلباً في نواتج العمل الجماعي، فالعمل الجماعي يحتاج إلى درجة عالية من التعاون والتكامل بين أعضاء فريق العمل، وليس التنافس بين الأفراد، لذلك تتجه الكثير من المؤسسات إلى استخدام نظم حوافز جماعية، إضافة إلى نظم الحوافز الفردية (عبد الباقي وآخرون، 2007، 291).

ب - الحوافز الجماعية (Collective Incentives): هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين، ومن أمثلتها المزايا العينية، والرعاية الصحية، والرعاية الاجتماعية، التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية، أو قسم واحد، أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين كفاءة الإدارة والإنتاجية ورفعها، وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية (ياغي، 1986، 29). ويرى جودة أن أهم ما يتصف به الحافز الجماعي أنه لا يعدّ حافزاً مالياً فقط، بل حافز نفسي واجتماعي، لأنه يبعث على الإحساس بالانتماء للجماعة، ويُقلل الجهد الرقابي للجهاز الإداري، ويختصر الكثير من جهود التوجيه، إذ يعتمد العاملون على أنفسهم في حل مشكلاتهم، فنثمر عندهم القدرة على اتخاذ القرارات، والمشاركة في المسؤولية، ويسود الإحساس لدى الفرد بأنه صاحب العمل، ما يترتب عليه روح الحماسة والإخلاص والتفاني والولاء للجماعة (الجودة، 1987، 34-35). وتكون الحوافز الجماعية ملائمة في الأحوال التي يكون فيها الإشراف المباشر غير ذي جدوى، ويصعب قياس جهد كل شخص أو تقديره منفرداً، عندما تقتضي طبيعة العمل أن تكون روح الفريق هي الأساس في النجاح (Brown, 1995; Hoffman & Rogelberg, 1998).

ولكن يعاني هذا النظام عيوباً أساسية، أهمها أن حوافز الفرد لا ترتبط مباشرة بأداء أو جهداً قام به منفرداً، وإنما ترتبط بجهود كل أفراد الجماعة، وحينما يدرك الفرد عدم وجود ارتباط بين أداء جهده من ناحية وحوافزه من ناحية أخرى يقل تأثير هذا النظام وكفاءته، وقد يصل الأمر أحياناً إلى أن الفرد قد يشعر أن ما يقوم ببنائه يهدمه الآخرون في الجماعة، وعليه يجب الحذر من استخدام الحوافز الجماعية (ماهر، 1999، 248).

ج - الحوافز التنظيمية (Organizational Incentives): ترتبط الحوافز التنظيمية على نحو وثيق بمدى التعاون والترابط بين الإدارة بمختلف مستوياتها والأفراد العاملين في المؤسسة، إذ إن سبل التعاون

بين الطرفين تساهم في تأجيج روح التفاعل البناء من أجل تحقيق الفاعلية التنظيمية على النحو المستهدف، وإن هذا النمط من الحوافز التنظيمية يتيح فرص الحصول عليه من جميع الأفراد العاملين في المؤسسة غالباً، خصوصاً لو تحقق انخفاض واضح في التكاليف الناجمة عن الأداء المؤسسي، أو كانت هناك أرباح مجزية جرى تحقيقها من الأفراد العاملين في المؤسسة، وكثيراً ما يشيع استخدام الكثير من الحوافز التنظيمية بالمشاركة في الأرباح أو المشاركة في الأسهم للمؤسسة، وغيرها من الأساليب التي أصبحت مألوفة في المؤسسات المعاصرة (حمود والخرشة، 2009، 190).

وبناءً على ما سبق من أنواع الحوافز يمكن أن نستنتج ونستخلص مايلي:

1. الحوافز متعددة ومتنوعة، فالحوافز المادية أصبحت ضرورة حتمية على المؤسسة، ولكن من دون إهمال الحوافز المعنوية والاجتماعية وتجاهلها، فالحوافز المادية من أهم مثيرات الدافعية لدى العمال، كونها تساهم في تلبية حاجاتهم الاقتصادية، وعليه تضمن هذه الحوافز استمرار بذل العامل لجهد أكبر، وتحسين مستوى أدائه، بينما ترتبط الحوافز المعنوية مباشرة بالحاجات الاجتماعية والنفسية والذاتية للإنسان، فهي تعتمد على وسائل معنوية، أساسها احترام العنصر البشري، الذي له أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية، يسعى لتحقيقها.
2. الحوافز متداخلة مع بعضها، فيكون الحافز معنوياً ومادياً، وفي الوقت نفسه إيجابياً مثل الترقية.
3. إن النقود (الحوافز المالية) ليست هي الدافع الوحيد للعمل، فقد أكدت الكثير من الدراسات أن كثيراً من الناس يستمرون في العمل، حتى ولو كان الراتب غير ملائم، وذلك لتحقيق أهداف أخرى مثل إشباع حاجاتهم إلى النجاح والطموح والتقدير وتحقيق الذات.
4. إذاً هناك قدر كبير من أنماط الحوافز، مادية كانت أم معنوية، سلبية كانت أم إيجابية، ولكن الأهم من إحصائها معرفة كيفية استخدامها للوصول إلى الأهداف المسطرة.

عاشرًا - نظريات الحوافز:

شغل موضوع التحفيز وأثره في الأداء الكثير من الباحثين منذ بدء العمل المنتظم في الحياة الاقتصادية، وقد أخذ حيزاً كبيراً من اهتمام علماء الإدارة والباحثين في العلوم ومجالات الإدارة البشرية، حيث تبلورت الفِكر في الكثير من النظريات، التي أرست قواعد الإدارة ومبادئها خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز والدوافع، وإن كان بعض هذه النظريات يشوبها شيء من القصور، فلا شك أن تعددها كان عاملاً رئيساً في سد الثغرات وتكميل كل نظرية للأخرى، وقد تطورت مجالات البحث، وتعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب حفز الأفراد، ففي منتصف القرن التاسع عشر بدأت الفِكر بترغيب الإنسان في العمل، وحثه على الارتقاء بمستوى أدائه، وفي بداية القرن العشرين

بدأت تتبلور تلك الفِكر على نحو أكثر تحديداً ووضوحاً في نمط نظريات للحوافز .

ومما لاشك فيه أن هذه النظريات قد أرست مبادئ هامة، وأساليب فنية، وفِكرًا ترتكز على تأملات فكرية راسخة وفروض علمية، ونتائج نظرية في مجال العلوم السلوكية، هذا فضلاً عن أن بعض هذه النظريات قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة، ونظراً لأهمية هذه النظريات وفائدتها، لذلك سنقوم باستعراض أهم هذه النظريات:

نظرية الإدارة العلمية لـ تايلور (Taylor): هي من أقدم النظريات في مجال الإدارة، وقد اقترنت باسم العالم الأمريكي فردريك تايلور "F.Taylor"، وقد اعتمدت هذه النظرية على رصد الظواهر الإدارية ودراستها بطريقة علمية لمعرفة القوانين والعوامل التي تتحكم بالأداء الانتاجي للعاملين (فليه وعبد المجيد، 2005، 52)، وتستند هذه النظرية إلى فلسفة بسيطة، وهي أنه يمكن جعل الناس يقومون بالعمل، إذا ما أعطوا مزيداً من المال، وترتكز على فرضية أساسية، هي أن الإنسان يختار بكل وعي وعقلانية الإجراء والسلوك الذي يُحقق له أكبر عائد مادي (حريم، 1997، 123).

وبذلك فقد ركزت هذه النظرية على أهمية الحافز المادي، الذي يقف وراء إنتاج الأفراد، وأهملت دور العوامل النفسية والحاجات الاجتماعية، التي تدفع الأفراد إلى عمل ما أو أداء معين، وقد اعتقد "تايلور" أن الوظيفة الأساسية للإدارة هي الحصول على أكبر إنتاج ممكن بأقل تكلفة ممكنة، ولهذا فإن ظاهرتي النوع الجيد والاقتصاد كانتا وراء آرائه في الفاعلية الإدارية، التي يمكن تحقيقها بفضل الإشراف الدقيق والرقابة المستمرة لتحقيق مستويات أداء محددة وواضحة (فليه وعبد المجيد، 2005، 52-53).

ويرى بعضهم أن هذه النظرية متشائمة، تعتقد أن العاملين كسالى بطبعهم، لا يرغبون في العمل، ويتميزون بالأنانية والسلبية، وطموحاتهم ضئيلة ويفضلون الانقياد، والحوافز التي تقدمها هذه النظرية لا تخرج عن كونها حوافز مادية من حيث إن العامل مخلوق اقتصادي، تنحصر حاجته في الحاجات المادية (مراد، 2011، 18)، وعليه فإن من الانتقادات الأساسية التي توجه لهذه النظرية أنه لم يكن هناك اتفاق على مدى قوة المال في الدافعية وتأثيره، إضافةً إلى أن المال ليس كل شيء في حياة الإنسان، إذاً قد يكون المال عاملاً هاماً في دافعية الأفراد وتحفيزهم، ولكن هناك عوامل ومبادئ أخرى هامة، تؤثر في دافعية الفرد للعمل، وقد جرى إغفالها (حريم، 1997، 123).

نظرية العلاقات الإنسانية لـ ليكرت (Human Relation Theory): ترى هذه النظرية أن الإنسان كائن اجتماعي، يُعطي أهمية كبيرة للعضوية في الجماعة، ولأسلوب التعامل معه، لذلك فإن تعزيز العلاقات بين العاملين، وإتاحة المجال للعلاقات غير الرسمية تعد حوافز لمزيد من العمل، لاتقل أهمية عن الحافز الاقتصادي (القريوتي، 2010، 58)، وقد أُعطي التوضيح الأفضل لنظرية العلاقات الإنسانية من "Rensis Likert"، الذي صنف الدوافع الإنسانية في العمل إلى: دوافع اقتصادية، ودوافع الأمان والطمأنينة، ودوافع ذاتية مثل التقدير والاحترام والشعور بالأهمية داخل الجماعة والمؤسسة، ودافع الفضول وحب الاستطلاع،

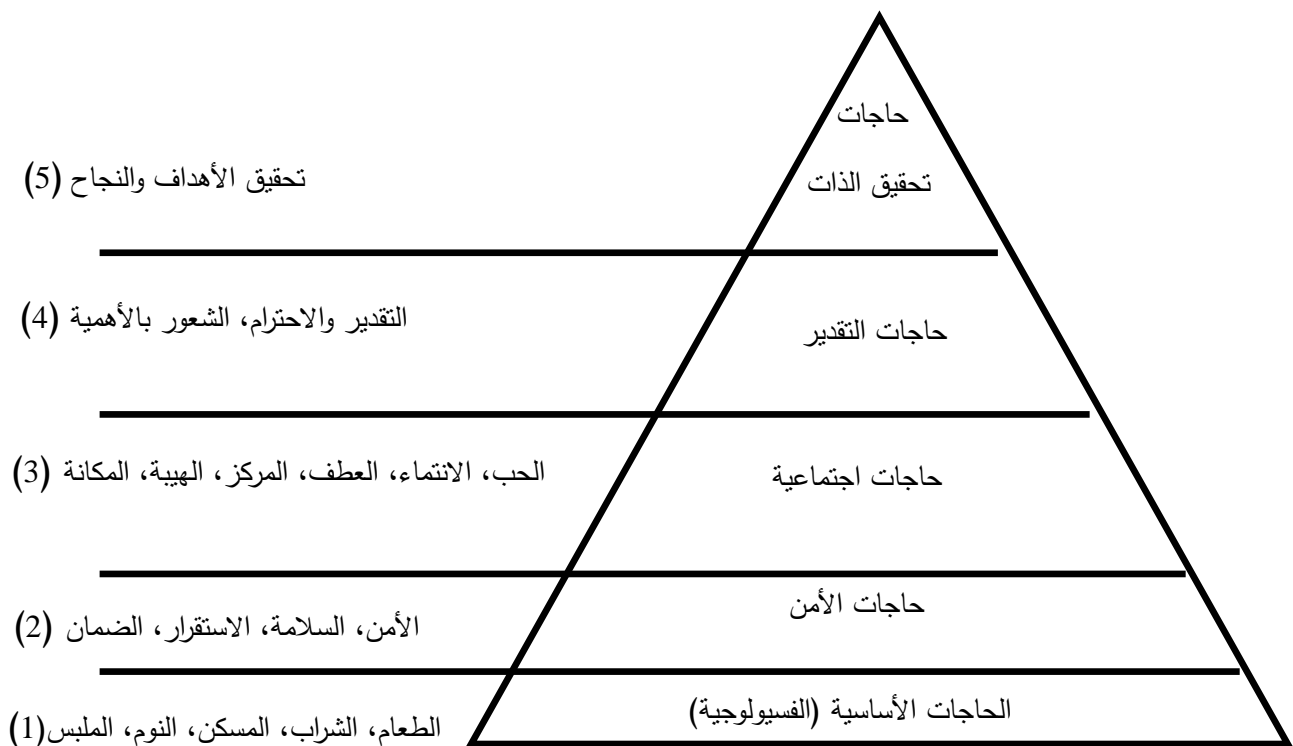
ودافع الرغبة في الإبداع (حريم، 1997، 132-133).

وتقوم هذه النظرية على أساس أن المؤسسة هي مجتمع إنساني، يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة، ويشارك في تحقيقها جميع العاملين، رؤساء ومرؤوسين، وتعتمد درجة قدرتهم على تحقيق هذه الأهداف على طبيعة العلاقة بينهم، أي إن الإنتاج في المؤسسة يكون عالياً إذا كانت هناك علاقات مبنية على الاحترام والود والتفاهم بين العاملين، والعكس صحيح (سعيد، 1994، 307).

مما تقدم يمكن القول إن هذه النظرية كان لها الأثر الكبير في إبراز أهمية العلاقات الإنسانية في المؤسسات، وأهمية الحوافز المعنوية التي غابت في نظرية الإدارة العلمية، التي اهتمت فقط بالحوافز المادية، حيث لا تقل الحوافز المعنوية أهمية عن الحوافز المادية في تحقيق الرضا المهني عند العمال، وتحفيزهم نحو العمل والإنجاز أكثر.

نظرية تدرج الحاجات لـ ماسلو (Maslow): قدم "Abraham Maslow" نظريته في تدرج الحاجات، واستند في هذه النظرية إلى أن هناك مجموعة من الحاجات الإنسانية التي يشعر بها الفرد، وتعمل محركاً ودافعاً للسلوك.

ووفق نظرية ماسلو تُقسم هذه الحاجات إلى خمسة أنواع، تتفاوت من حيث أهميتها وقوتها، وتتنظم في مستويات وطبقات مرتبة ضمن سلم هرمي، يُطلق عليه (سلم ماسلو للحاجات)، كما هو موضح في الشكل (2).



المصدر: (المرجع السابق، 297)

الشكل (2) سلم ماسلو للحاجات الإنسانية

أولاً- الحاجات الفسيولوجية (Psychological Needs): تتضمن الحاجات التي تهتم بالمحافظة على النظام الفسيولوجي الإنساني، الذي يضمن للفرد الحياة كالتغذية والشراب والجنس والراحة ... وغير ذلك. وتعد هذه الحاجات أقوى الحاجات الإنسانية، وهي في العادة تسيطر على باقي حاجات الإنسان، إذا لم تكن مشبعة (الصرن، 2004، 273)، وتتمثل هذه الحاجات في مكان العمل بالاهتمام بالراتب، وأحوال العمل الأساسية مثل: التدفئة، والتكييف، ومرافق توافر الطعام (سيزلاقي ووالاس، 1991، 94).

ثانياً- حاجات الأمان (Safety Needs): تتضمن الحاجات التي توفر للفرد الحماية من الأخطار البيئية، التي تشكل خطراً صحياً عليه، أو خطراً اقتصادياً متعلقاً باستمرار عمله ودخله المادي، الذي يوفر له مستوى محدد في المعيشة (الصرن، 2004، 274).

وفي مكان العمل يرى الأفراد هذه الحاجات على أساس أنها تتمثل في ظروف العمل الآمنة، والزيادات في الراتب، والأمان الوظيفي، وقدرة مقبول من المزايا الإضافية لتوفير حاجات الصحة والحماية (سيزلاقي ووالاس، 1991، 94).

ثالثاً- حاجات الحب والانتماء (Belongingness and Love Needs): عندما يتحقق الحد الأدنى من إشباع الحاجات الفسيولوجية والسلامة والأمن تصبح الحاجات الاجتماعية هي السائدة، وتشمل الحاجة إلى إقامة علاقة صداقة وانتماء، والتفاعلات المرضية مع الآخرين، وتترجم هذه الحاجات في المؤسسات إلى الاهتمام بالتفاعل المتكرر مع زملاء العمل، والإشراف المهتم بالعاملين، والقبول من الآخرين (المرجع السابق، 94).

رابعاً- حاجات التقدير والاحترام (Esteem Needs): يتضمن هذا النوع من الحاجات شعور الإنسان بقيمته وأهميته، وتشمل المكانة الاجتماعية، واعتراف الآخرين بالفرد، وتقبلهم له وانتباههم إليه، والمركز الاجتماعي والشهرة والسمعة والطيبة ... وغيرها (الصرن، 2004، 274).

وفي مجال العمل يمكن إشباع الحاجة إلى التقدير والاحترام من المسميات الوظيفية، أو نظام الترقيات، أو المكافآت الاستثنائية، أو خطابات الشكر والأوسمة (الحناوي وحسن، 1998، 153).

خامساً- حاجات تحقيق الذات (Self- Actualization Needs): يتمثل أعلى مستوى في هرم الحاجات في تأكيد الذات، وهي الحاجة إلى أن يحقق المرء ذاته، وذلك بالاستفادة القصوى من القدرات والمهارات والإمكانات، ويسعى الأشخاص الذين تسيطر عليهم حاجة تأكيد الذات إلى البحث عن مهام تتحدى قدراتهم ومهاراتهم، وتسمح لهم بالتطور واستخدام أساليب إبداعية وابتكارية، وتوفر لهم فرص التقدم العام والنمو الذاتي (سيزلاقي ووالاس، 1991، 94).

انطلاقاً من محتوى نظرية "ماسلو"، التي تقدم للإدارة فرصة معرفة مجمل الحاجات، ومحاولة إشباعها بالمغريات التحفيزية الضرورية، حتى تتمكن المؤسسة من التنسيق بين الأهداف الخاصة بالأفراد،

والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتطويرها لتنفيذ خطط التنمية، فإنها تعد مدخلاً أساسياً لتنمية العلاقات العامة على مستوى النسق الداخلي للمؤسسة، ومن ثم يجري إشباع الروح المعنوية العالية، وإحلال مبدأ التعاون والرضا بين الأفراد، مهما كان تركيزهم في الهرم التنظيمي للمؤسسة.

نظرية ERG لـ ألدرفير (Alderfer): تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى "Clayton Alderfer"، حيث جرى تطوير هذه النظرية من نظرية ماسلو في تسلسل الحاجات، لجعلها أكثر انسجاماً مع نتائج البحوث العلمية، مقتصرة فقط على تسلسل ثلاث حاجات للإنسان، هي الوجود (البقاء) (Existence)، والارتباط (الانتماء) (Relatedness)، والنمو (التطور) (Growth)، ولذلك أُطلق عليها اختصاراً (ERG)، وهي الأحرف الأولى من أسماء هذه الحاجات الثلاث (النجار، 1995، 190).

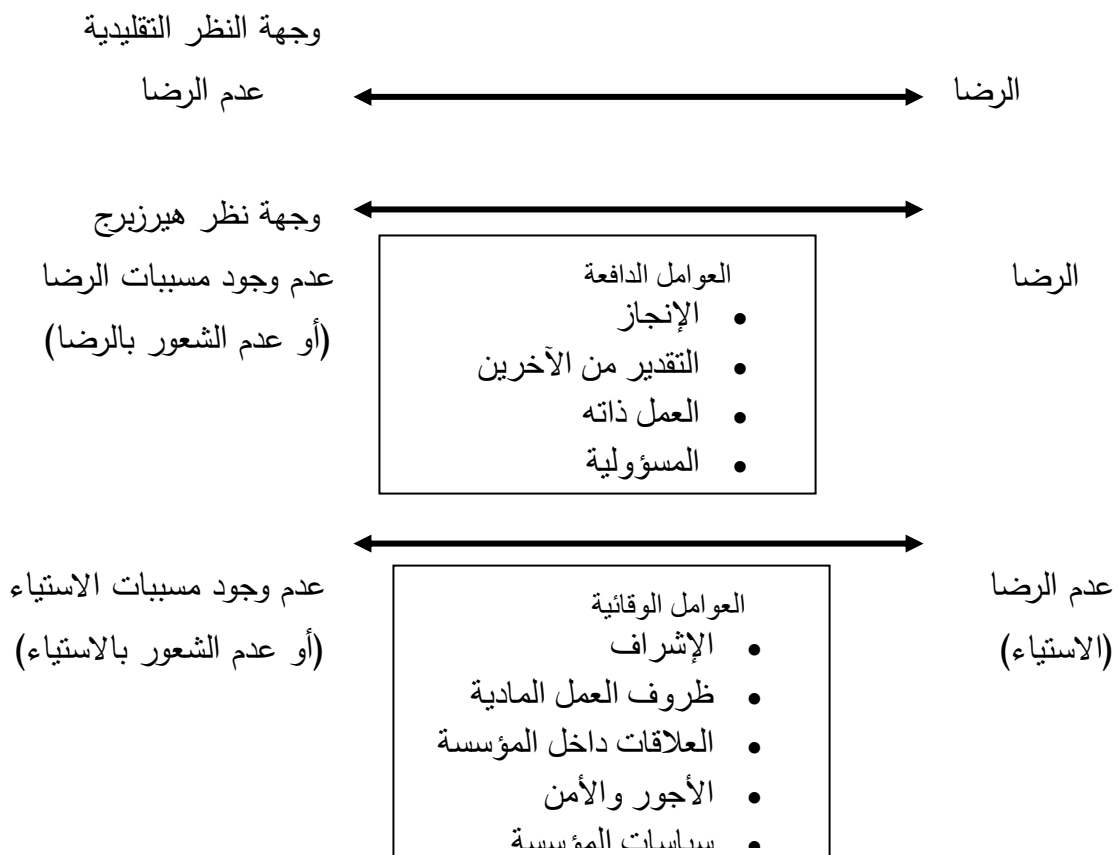
ولا تفترض هذه النظرية تسلسلاً صارماً في الانتقال من حاجة أدنى إلى حاجة أعلى، كما هو الحال في نظرية ماسلو (الصرن، 2004، 277)، ومن الملاحظ أن نظرية (ERG) تأخذ في الحسبان التباينات التي بين الأفراد من حيث الثقافة، والمنبت الأسري، والبيئة الحضارية، التي تعدل القوى الدافعة لدى الإنسان، ففي اليابان مثلاً توضع الحاجة الاجتماعية قبل الحاجات الفسيولوجية في الأهمية، وفي البلاد العربية مثلاً قد توضع مبادئ الكرامة فوق أي مبدأ آخر. وعلى كل حال، وعموماً يمكن القول إن هناك دراسات تدعم هذه النظرية، وهناك دراسات أخرى تعارضها، ونظرية (ERG) تمثل تحسناً بالمقارنة بتسلسل الحاجات لماسلو (النجار، 1995، 191).

إذاً قدمت نظرية "ألدرفير" أسلوباً أكثر واقعية للتحفيز من نظرية "ماسلو"، إذ بينت أن الحاجة التي لا يجري إشباعها تزداد قوة، وأن هناك ارتباطاً بين الأنواع المختلفة للحاجات، كما إنها تساعد على فهم السلوك البشري في المؤسسات على نحو أوضح، وذلك لشمولها على عنصري الرضا والتقدم، وبهذا نقول إن هذه النظرية لا تقدم للمدير أنواع الحاجات فقط، بل تحدد أيضاً مكونات الحاجة، وهي إشباع الحاجة، وقوة الرغبة، وعموماً يمكن أن نقول إن رؤية "ألدرفير" للتحفيز لا تختلف كثيراً عن "ماسلو".

نظرية العاملين لـ هيرزبرج (Herzberg's Two Factor Theory): قدم "فردريك هيرزبرج" وزملاؤه نظرية في الدوافع عام (1959)، ومنذ ذلك التاريخ ونظريته موضع اهتمام كثير من الباحثين والمديرين (شاويش، 1993، 650)، حيث قام هيرزبرج وزملاؤه بمقابلة عينة مكونة من مئتي فرد من المهندسين والمحاسبين، وقد طُلب من أفراد العينة أن يتذكروا بعض المواقف، التي شعروا فيها بالرضا والدافعية والحماسة في عملهم، وبعض المواقف الأخرى، التي شعروا فيها بعدم الرضا وعدم الحماسة والدافعية في عملهم، ثم طُلب منهم تحديد مسببات شعورهم في الموقفين (حسن، 2001، 117)، وقد انتهوا إلى أن العوامل التي تعالج عدم الرضا وعدم الارتياح هي غير العوامل التي تؤدي إلى زيادة الرضا، وتقوية الروح المعنوية، وإشاعة الارتياح بين العاملين (الكبيسي، 2005، 106)، وقد جرى تصنيفها إلى مجموعتين من العوامل:

المجموعة الأولى (العوامل الدافعة): تتمثل في العوامل التالية (1- القدرة على إنجاز العمل. 2- وضوح مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به. 3- حصول الفرد على تقدير الآخرين له واحترامهم. 4- فرص التقدم والنمو في العمل. 5- أداء عمل ذي قيمة للمؤسسة).

المجموعة الثانية (العوامل الوقائية): تتمثل في العوامل التالية (1- ظروف العمل المادية. 2- العلاقة بين الفرد والرؤساء في العمل. 3- العلاقة بين الفرد وزملائه. 4- نمط القيادة والإشراف. 5- الأجر. 6- سياسات المؤسسة) (حسن، 2001، 118). والشكل (3) يوضح نظرية العاملين لـ هيرزبرج.



الشكل (3) نظرية العاملين لـ هيرزبرج المصدر: (المرجع السابق، 119)

إن عدم وجود هذه العوامل يسبب شعوراً بعدم الرضا، ولكن وجودها لا يشكل حتماً إحساساً أو شعوراً بالرضا، وإنما يمنع حالات عدم الرضا، أي إذا كانت هذه العوامل غير متوفرة فإنها ستؤدي إلى عدم رضا العاملين، ولكن توافرها في الوقت نفسه لا يؤدي إلى حفز الأفراد وزيادة الإنتاج، لأن عملية الرضا والإنتاج العالية مرتبطة بالعوامل الداخلية، لذلك نجد تأثيراً محدوداً للعوامل الخارجية في دفع الأفراد العاملين لتحسين جهودهم (العميان، 2010، 288)، وبمقارنة هاتين المجموعتين من العوامل نجد أن مجموعة العوامل الدافعة مرتبطة بطبيعة العمل نفسه، بينما مجموعة العوامل الوقائية مرتبطة ببيئة العمل، فبطبيعة هذه العلاقة بين المجموعتين تمثل جوهر هذه النظرية، لذلك سميت نظرية العاملين.

ومن الأشياء الجيدة التي تشرحها هذه النظرية ظاهرة عدم تحفز العاملين في بعض الأحيان، مع ارتفاع الدخل المادي، وتوفير فرص للتقدم، وذلك يحدث حين لا يكون العاملون راضين عن العمل نفسه، وبحسب هذه النظرية ارتفاع الدخل المادي والترقيات لا تعوض عن طبيعة العمل الممتعة، التي يشعر فيها الإنسان أنه يحقق ذاته، ويقوم بعمل رائع يقدره الآخرون.

ومن الحقائق التي توضحها هذه النظرية أن المال ليس هو المحفز الوحيد، وأن المال وحده لا يكفي، فالمال يلبي الحاجات الأساسية أو الفسيولوجية فقط، ولكن الإنسان له حاجات أخرى، منها الحاجات الاجتماعية وحاجات الاحترام، فهو يريد أن يشعر أنه يقوم بعمل له قيمته، وأن أمامه في عمله تحديات يحاول التغلب عليها، وأن هناك من يقدره، فالمال ليس هو المحفز الوحيد الصالح، والإنسان يسعى لأن يعامل إنساناً، فهو يريد البقاء، ويريد أن يحيا إنساناً له احترامه، وفكره، وشخصيته، وأصدقائه، ونجاحاته، وتأثيره في العمل.

نظرية الحاجة للإنجاز لـ ماكلياند (McClelland): تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى عام (1948) لمبتكرها "David McClelland"، حيث عد أن هناك حاجات اكتسبها الفرد من البيئة والثقافة العامة التي يعيش فيها، وتقوم هذه النظرية على ثلاثة أنواع من الحاجات:

1. **الحاجة للإنجاز (Achievement Need):** أي الاندفاع في الإنجاز، والنجاح، والوصول، والتحقيق.
2. **الحاجة للانتماء (A Ffiliation Need):** أي الحاجة للصدقة، والعلاقات الطيبة والحميمة، والقبول والارتباط والدعم المتبادل.
3. **الحاجة للقوة (Power Need):** أي الحاجة لجعل الآخرين يتصرفون، كما يريد الفرد بطريقة مختلفة، تتمثل في حب الهيمنة والسيطرة والرقابة والتحكم (الصرن، 2004، 279).

ويذهب ماكلياند وأعوانه إلى أن ذوي الإنجازات العالية يتصفون بالخصائص والصفات التالية:

- يميلون إلى الحالات والمواقف التي تُعطى لهم فيها المسؤولية الشخصية في تحليل المشاكل، وإيجاد الحلول لها.
- يميلون إلى المخاطرة المتوسطة بدلاً من المخاطر العليا أو الدنيا.
- يرغبون بالتغذية العكسية لإنجازاتهم، ليكونوا على علم بمستوى إنجازهم (المغربي، 1993، 95-96).
- إن فهم الحاجات الثلاث التي ذكرها ماكلياند وإدراكها مهمان للإدارة في المؤسسات الاقتصادية، حتى تستطيع تنظيم أعمالها لتعمل بطريقة جيدة، لأن أي مؤسسة أو وحدة إدارية تمثل مجموعات من الأفراد، تعمل معاً لتحقيق أهداف معينة، ولذلك فإن إدراك هذه الحاجات الثلاث عامل هام في المساعدة على حفز الأفراد لتحقيق هذه الأهداف.

ومن ثم يمكن القول إن هذه النظرية تمكن المديرين من معرفة حاجات الأفراد، وكيفية التعامل معها بإشباعها واستعمال حوافز ملائمة لذلك.

نظرية X ، Y لـ ماكريجور (McGregor): تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى "Douglas McGregor"، الذي حاول في كتاباته التآلف والتقريب بين المؤسسة وأفرادها، وإحداث التكامل بين أهداف الطرفين، وخلق الظروف الملائمة لتحقيق إشباع حاجات الأفراد خلال عملهم في مؤسساتهم، وبذلك يشعر الأفراد أنهم مرتبطون بهذه المؤسسات، لهذا فهم يسعون إلى تطويرها وتحسينها باستمرار لضمان بقائها (الصرن، 2004، 284).

نظرية X: تقوم نظرية X على الافتراضات التالية:

1. أن الفرد بطبيعته يكره العمل، وسوف يتجنبه أو ينهرب منه، إذا كان في استطاعته.
2. بسبب الخاصية السابقة والخاصة بكره العمل يجب إجبار الكثير من الأفراد على العمل، وتوجيههم ومراقبتهم، وتهديدهم بالعقاب مديلاً لدفعهم للعمل، وإنجاز الأهداف التنظيمية بطريقة ملائمة.
3. يفضل الفرد المتوسط التوجيه، ويتجنب تحمل المسؤولية، ولديه القليل من الطموحات، ويرغب في الإحساس بالأمان فوق كل شيء (حنفي، 1990، 505).

وبذلك نرى أن الإداري، الذي يؤمن بهذه النظرية، لا بد أن يكون تسلطياً في إدارته وعلاقته بأفراد المؤسسة، حتى يستطيع أن يدفع الأفراد إلى القيام بأعمالهم على أكمل وجه (نشوان ونشوان، 2004، 22).

نظرية Y: تخالف النظرية الأولى على أساس إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين، وتقدم افتراضات أخرى معاكسة للأولى، أهمها:

1. إن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، سواء أكان جهداً بدنياً أم جهداً عقلياً أمر طبيعي، والعمل هو مصدر رضا الفرد، لذلك فهو ينجزه طواعية، وليس الزاماً، كما أن العمل يمكن أن يكون مصدراً للعقاب، وبذلك يحاول الإنسان تجنبه، لأنه موضع عقاب.
2. الرقابة الخارجية المتزمته والتهديد بالعقاب ليسا الوسيلتين الوحيدتين اللتين تدفعان العاملين لبذل ما يلزم من جهد لتحقيق أهداف المؤسسة، إذ إن الفرد العامل سوف يقوم بمهمات الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي لإنجاز ما التزم به.
3. يتقبل الإنسان المسؤولية برضا، ويبحث عنها.

4. يعمل الإنسان عادةً أملاً في الحصول على المكافأة، وليس خوفاً من العقوبة، وأهم مكافأة للإنسان هي التي تحقق له الرضا الشخصي، وإشباع حاجات تحقيق الذات لديه (الفارس وآخرون، 2000، 75).

5. يصاحب المقدرة على الممارسة درجة عالية من الطموح، والابتكار، والإبداع، في حل المشاكل التنظيمية.

6. في ظل الأحوال السائدة في المجتمع الصناعي الحديث لم يجر استخدام القدرات الذهنية إلا للفرد المتوسط الذكاء (حنفي، 1990، 506).

وخلاصة القول في رأي ماكريجور: لا تشكل نظريتنا (X,Y) استراتيجيات إدارية، وإنما هي بمنزلة اعتقادات أساسية عن الطبيعة البشرية، التي تؤثر في المديرين، وتجعلهم يتكيفون مع إحدى الاستراتيجيات.

ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية أنها تجاهلت وجود منطقة وسطى بين (X,Y)، إذ ليس ضرورياً أن ينتمي جميع الأفراد لـ (X) أو لـ (Y)، كما تجاهلت هذه النظرية أسلوب القيادة الفعالة، إذ إن القائد الفعال يستطيع أن يغير أسلوبه القيادي على نحو يتوافق مع طبيعة المشكلة التي يواجهها، وتعد نظرية ماكريجور أولاً وقبل كل شيء فرضيات عن نظرة المسؤول لعماله، وكذلك الإدارة، ومن ثم أنماط التسيير الملائمة (مراد، 2011، 21).

نظرية الإعزاء للدافعية (Attribution Theory): وفقاً لتطبيق مفهوم الإعزاء في مجال الدافعية فإن الفرد ينظر إلى سلوكه من عمليات إدراكية ذاتية، فعلى أساس هذه الإدراكات يُرجع الفرد استجاباته السلوكية إلى عوامل داخلية كامنة في ذاته، كأن يُرجع حصوله على مكافأة إلى بذله لجهد أكبر في العمل، أو قد يُرجع استجاباته السلوكية إلى عوامل خارجية، كأن يُرجع سبب رضاه إلى حصوله على علاوة أو ترقية، وبناءً على ذلك فإن الفرد يُحدد نوع الحوافز التي يرغب في الحصول عليها في المستقبل، وفقاً لإدراكه للعوامل الداخلية أو الخارجية بعدها مسببات لتحفيزه.

ومع قلة الأبحاث في مجال تطبيق نظرية الإعزاء في مجال الدافعية إلا أن هناك مؤشرات أن محاولة تحفيز الأفراد الذين يحبون عملهم (محفيين داخلياً) بوساطة مكافآت (حوافز خارجية) تؤدي إلى تخفيض حبهم لعملهم، كما تشير النتائج إلى أهمية الدور الذي تؤديه نظرية الإعزاء في التأثير في دافعية الأفراد في العمل، لذلك لابد من تحفيز الأفراد بوساطة نوع الحوافز التي تتلاءم مع طريقة إعزائهم لمسببات استجاباتهم السلوكية (داخلية، خارجية) (حسن، 2001، 140-141) (الحنوي وحسن، 1998، 177-178).

نظرية التوقع أو التفضيل لـ فروم (The Expectancy Theory): وضع هذه النظرية "Victor Vroom" عام (1964)، وجوهرها أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف ستنبعه نتائج معينة، كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج، أي إن فروم يذهب إلى أن الدافعية هي نتاج لرغبة الإنسان في شيء ما، وتقديره لاحتمال أن عملاً ما (سلوكاً ما) سيحقق له

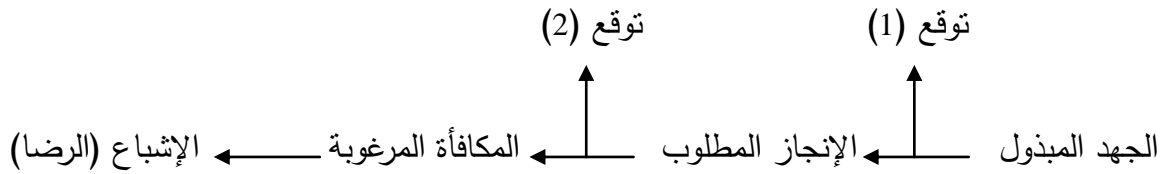
ما يريده، ويمكن وضع هذا الرأي في معادلة هي:

$$\text{الدافعية} = \text{قوة الرغبة} \times \text{التوقع}$$

وبكلمات بسيطة يمكن القول إن الدافعية تعني قوة الدافع نحو عمل ما، وقوة الرغبة تعني شدة رغبة إنسان في شيء ما، والتوقع يعني احتمال حصول ذلك الإنسان على الشيء من عمل (سلوك) معين (شاويش، 1993، 653-654)، وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعات الفرد، كما يلي:

التوقع الأول: إن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب.

التوقع الثاني: إن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من الفرد، والتي تشبع حاجته، ومن ثم تُحقق الرضا له، كما يظهر في الشكل (4).



الشكل (4) نموذج التوقع المصدر: (العميان، 2010، 292-293)

وتعد نظرية التوقع ضمناً وسيلة لتحقيق غاية، فقد نجد أن النتيجة التي حصل عليها الفرد ليست هدفاً في ذاته، وإنما تكون وسيلة أو وسيطاً لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فيها، فمثلاً قد يرغب الفرد في الترقية في وظيفته، ليس بهدف الترقية، وإنما بسبب إدراكه واعتقاده بأن الترقية هي السبيل لتحقيق حاجة التقدير، والاحترام، والتميز، والحصول على المردود المادي من أجور ورواتب ... وغير ذلك (المرجع السابق، 293).

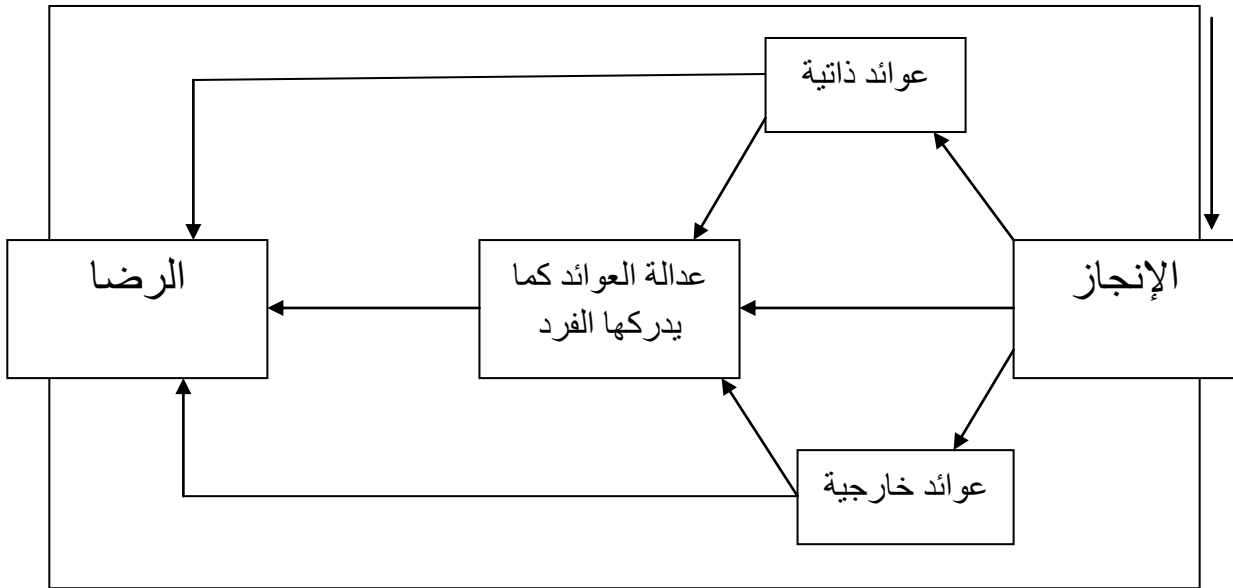
ويرى "Luthans" أن نظرية التوقع هامة في فهم السلوك التنظيمي ودافعية العمل، ويمكن أن توضح العلاقة بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، كما تساعد الإدارة على فهم دافعية العاملين وتحليلها، وتحديد بعض المتغيرات ذات العلاقة (Luthans, 1995, 165).

وبناءً على هذه النظرية نستنتج أن الأفراد يطورون أداءهم بناءً على توقعهم لنتائج ذلك الأداء، لذلك فإن على المؤسسة أن تستغل الرغبة في حصول العامل على الحوافز مقابل زيادة الأداء وارتفاع الإنتاج، حيث تحاول توحيد أهدافها مع أهدافه في علاقة تبادلية، تحقق النجاح للجميع، فإذا وصلت النتائج المتوقعة، وحصل العامل على الأجر أو المكافأة مقابل أدائه فإن هذا يشعره بالارتياح، ومن ثم تصبح ثقة الفرد بمؤسسته قوية، ويصبح ارتباطه بها يميزه الانتماء القوي، لأنها تولي أهمية للجهود المقدمة، وترعاها بالطرق الملائمة، أما إذا حدث العكس فإن الفرد يشعر بالإحباط، ويفقد الدافعية للعمل.

نموذج بورتير ولولر (Porter and Lawler Model): طور "بورتير ولولر" عام (1968) نموذج فروم، وقد ربطا الرضا بكل من الإنجاز والعائد، فهم يضعون حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا، وهي العوائد (العميان، 2010، 294).

لذلك فإن من أبرز ما أضافه نموذج بورتير ولولر إلى نظرية فروم هو المفهوم الذي يشتمل عليه نموذجهما بأن استمرار الأداء يعتمد على قناعة العامل ورضاه، وأن القناعة والرضا تتحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية، التي جرى الحصول عليها، وما يعتقد الفرد، وقد بين "بورتير ولولر" أن هناك نوعين من العوائد:

- **عوائد ذاتية:** هي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع، وهذه تشبع الحاجات العليا عند الفرد.
- **عوائد خارجية:** هي التي يحصل عليها الفرد من المؤسسة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية والأجر والأمن الوظيفي.



الشكل (5) نموذج بورتير ولولر المصدر: (المرجع السابق، 294-295)

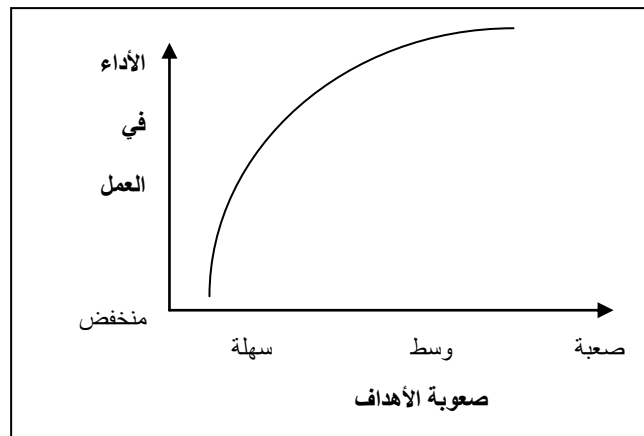
ومما لا شك فيه أن نظرية "بورتير ولولر" تعطي مساعدات هامة لتحقيق فهم أفضل لتحفيز العمال، ودراسة العلاقة بين الأداء والرضا، ولكن ليس لهذه النظرية أثر كبير في الممارسة العملية لإدارة الموارد البشرية، لذلك يُقترح لتحسين العلاقة بين التحفيز والأداء مايلي: 1- تحديد قيمة المكافأة لكل فرد. 2- تحديد الأداء المرغوب. 3- جعل الأداء المرغوب قابلاً للتحقق. 4- ربط المكافآت بالأداء (الصرن، 2004، 290-291).

يمكن القول إن "بورتير ولولر" قد طورا نموذجاً عرضاً فيه وصفاً لعملية الدوافع يعد أكثر شمولاً مما جاء في نظرية التوقع لفروم، وقد ركزا على ثلاثة خصائص رئيسة هي:

1. يجري تقدير قيمة المكافأة المدركة بكل من المكافآت الداخلية والخارجية التي تؤدي إلى إشباع الحاجة عندما يجري أداء أو إنجاز المهمة.
2. يجري تقدير المدى الذي يستطيع الفرد فيه إنجاز العمل بمتغيرين، هما: إدراك الفرد لما هو مطلوب من إنجاز العمل، ومقدرته على إنجازه، فمن الطبيعي أن تزداد فعالية إنجاز العمل كلما ازدادت المقدره على إنجازه.
3. إن عدالة المكافآت والعوائد المدركة تؤثر في مقدار الرضا الناتج عن هذه المكافآت، وعلى نحو عام يمكن القول إنه كلما أدرك الفرد أن المكافآت أكثر عدلاً وإنصافاً ازداد رضا الفرد نتيجة للحصول عليها، ومع أن النموذج أضاف توضيحاً جديداً، فسّر خلاله العلاقة بين الدافعية والأداء، إلا أن صعوبة التطبيق حدّ من انتشاره.

نظرية تحديد الهدف لـ لوك (Goal-Setting Theory): صاحب هذه النظرية هو الكاتب " Edwin Locke"، وتقتضض هذه النظرية أن الإصرار على تحقيق الهدف هو أساس التحفيز، وأن الهدف يخبر العامل بما يجب عليه أدائه، وكمية الجهود التي عليه أن يبذلها لتحقيقه (خطاب وآخرون، 2007، 269)، وتدعم البحوث العلمية أهمية الأهداف في التحفيز، حيث يمكن القول إن الأهداف المحددة تزيد الأداء، وإن الأهداف الصعبة تحفز أكثر من الأهداف السهلة للأداء، إذا جرى قبولها، وإن التغذية العكسية عن مدى التقدم في الأداء تؤدي إلى زيادة الأداء أكثر من حالة عدم وجود تغذية عكسية.

ويوضح الشكل (6) العلاقة بين معدل الأداء في العمل وقبول الأهداف الصعبة، إذ يبين تحسن الأداء وارتفاعه نتيجة قبول العاملين للأهداف الصعبة، حتى يجري الوصول إلى أقصى حدود طاقتهم.



الشكل (6) صعوبة الأهداف ومعدلات الأداء المصدر: (النجار، 1995، 194-195)

وقد حدد لوك الخصائص الأساسية التي تتسم بها العمليات العقلية لوضع الأهداف في:

1. تحديد الهدف: أي درجة دقة الهدف ووضوحه.
 2. صعوبة الهدف: أي درجة الأداء الذي يسعى إليه الفرد.
 3. كثافة الهدف: أي تحديد كيفية الوصول إلى الهدف (الصرن، 2004، 293).
- ومن الناحية التطبيقية تقترح النظرية على المدير أن يُشجع العاملين ويساعدهم على وضع أهداف محدّدة وطموحة لأنفسهم، وأن يساعدهم ويحثهم على تحقيقها، لأن ذلك يزيد القوة الدافعية لديهم (حريم، 1997، 142).

نظرية العدالة أو المساواة لـ آدمز (Equity Theory): تقوم نظرية العدالة لآدمز (Adams, 1963) على مسلمة أساسية وبسيطة، هي رغبة الأفراد في الحصول على معاملة عادلة (الحناوي وحسن، 1998، 163). وترى النظرية أن الفرد يكون مدفوعاً في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة، وهذا الشعور كما يؤكد آدمز هو شعور وجداني عقلي، يجري التوصل إليه من مجموعة العمليات العقلية والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمه، وفيما يلي عرض للفكر الأساسية لهذه النظرية:

1. إن الفرد كائن مدفوع لأن يحدث لديه حالة من التوازن بين ما يقدمه من مساهمات، وما يحصل عليه من عوائد من المؤسسة التي يعمل فيها.
2. يجري وضع هذه المقارنة في نسبة، بسطها العوائد التي يحصل عليها الفرد مثل الأجر، والترقية، والمعاملة الحسنة، والحوافز المادية، والشكر، والمدح، والتقدير، وغيرها، أما المقام فهو إسهامات الفرد التي تتكون من جهود وأداء، وخبرة، وتعليم، وكمية العمل، وجودته.
3. يتحدد شعور الفرد بالعدالة من عدمه من مقارنة النسبة السابقة التي تخصه بنسبة أخرى لأفراد داخل المؤسسة، يكونون صالحين للمقارنة، وعلى هذا تكون معادلة العدالة كالآتي:

<u>عوائد الفرد</u>	تتم مقارنتها بـ	<u>عوائد الآخرين</u>
مساهمات الفرد		مساهمات الآخرين

وهنا يكون الشعور بعدم العدالة هو المؤدي إلى القدرة الدافعة، وإلى حماسة الفرد لسلوك معين، وفي جانب آخر تؤدي العدالة إلى الشعور بالاتزان والاستقرار، وبأن الأمور تسير في نصابها (ماهر، 2003، 156-157)، ويختلف سلوك الفرد باختلاف نظام دفع أجره، هل هو أجر ثابت أو على أساس القطعة، وهل هو يشعر بأن هذا الأجر مرتفع أو منخفض، ويُظهر الشكل (7) العلاقة بين نظام الأجر ومستواه، وسلوك الفرد تجاه ذلك لتحقيق العدالة.

يشعر العامل أن مستوى أجره مرتفع يشعر العامل أن مستوى أجره منخفض

الكمية كما هي أو يخفضها ويرفع الجودة	يخفض الجودة وكمية الإنتاج من دون تغيير أو يرفعها	أجر على أساس القطعة
يرفع الكمية والجودة	يخفض الكمية والجودة	أجر ثابت (مرتب)

الشكل (7) أثر العدالة المدركة في الإنتاج المصدر: (بدر، 1995، 61-62)

فإدراك عدم المساواة يخلق نوعاً من التوتر الداخلي داخل الأشخاص، يحرضهم على إعادة التوازن إلى ميزان العدالة، وأكثر الطرق المستخدمة في تخفيض حالة عدم المساواة شيوعاً ما يلي:

- 1. تغيير المدخلات:** حيث يختار الشخص زيادة مدخلاته إلى المؤسسة أو إنقاصها، فمثلاً الأفراد الذين يعتقدون أنهم يحصلون على أجر أقل مما ينبغي، قد يخفضون الجهد المبذول أو يزيدون أيام الغياب، والأفراد الذين يقبضون أكثر من غيرهم يحاولون بذل المزيد من الجهد في العمل.
- 2. تغيير المخرجات:** هنا يقوم العامل بتغيير مخرجاته، فمثلاً الفرد الذي يحصل على أقل مما يعتقد أنه يستحقه، يطالب بزيادة مرتبه أو الحصول على مكتب أوسع.
- 3. نسخ الإدراكات وتحويرها:** ترى الأبحاث أنه من الممكن للأفراد أن يغيروا أو يشوهوا طبيعة إدراكاتهم وانطباعاتهم عن العدالة، إذا لم يكونوا قادرين على تغيير المدخلات أو المخرجات، كإعطاء قيمة معنوية أعلى أو أقل لعملهم في سبيل إعادة التوازن المفقود.
- 4. ترك العمل:** هنا يفضل الفرد ترك العمل بدلاً من المعاناة الناجمة عن عدم المساواة أملاً في الحصول على العدالة المفقودة في العمل الجديد (Vecchio, 1982, 105-106).

وبناءً على هذه النظرية يمكن القول إن حصول الأفراد داخل المؤسسة على الحوافز نفسها مقارنة بالآخرين من المستوى نفسه فإن ذلك سوف يحسن علاقة الفرد بالمؤسسة، وينعكس ذلك في رضاه عن العمل وشعوره بالاستقرار والمعنويات العالية، وحفظ المؤسسة لحقوق الفرد المشروعة وإنصافه حين يبذل جهوداً كبيرة ينمي إحساسه بالانتماء لتلك المؤسسة لأنها تحرص على تطبيق مبدأ العدالة بين الأفراد فيما يخص الحوافز، وهذا يجعلها قبله لاستقطاب أحسن الكفاءات، أي إن هذه النظرية توجه المؤسسات إلى وضع أنظمة حوافز منصفة وعادلة لتحقيق وتائر عالية من الأداء.

نظرية التعزيز لـ سكينر (Reinforcement Theory): تقوم نظرية التعزيز التي أطلقها "B.F.Skinner" على أن العوامل البيئية والظروف المحيطة بالعمل هي التي تحدد السلوك، وليس التوقعات والحاجات، وفقاً لنتائج النظريات السابقة.

ارتكزت هذه النظرية على تأثير التعزيز في الاستجابة، فالسلوك الذي يتبعه ثواب، أو تكون نتائجه إيجابية، فإن احتمالات تكراره تكون مرتفعة ومرجحة، بينما السلوك الذي يليه عقاب أو تكون نتائجه سلبية

يُرجح عدم تكراره مستقبلاً (بربر، 2008، 167)، وتتفاوت فاعلية المثير في إحداث السلوك المرغوب فيه عند الأفراد بحسب عدد مرات التعزيز، التي تصاحب ذلك السلوك، وفي قوة التأثير الذي يتركه، وفي اقتران التعزيز بالاستجابة.

ومن أهم الانتقادات الموجهة إلى هذه النظرية أن السلوك الإنساني يُحدد من مثيرات خارجية، وتجاهل دور الحاجات الداخلية وقيم الفرد وتوجهاته في عملية الحفز (العميان، 2010، 297-298).

النظرية اليابانية (Z) لوليم أوشي (William Ouchi): تقوم نظرية (Z) على أساس الاهتمام بالمجال الإنساني للعامل، حيث لاحظ "وليام أوشي" أن قضية إنتاج العامل لن تُحل من خلال بذل المال أو الاستثمار في البحوث والتطوير، فهذه الأمور لا تكفي وحدها من دون تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة بفعالية، وبهذا استند في وضع معالم النظرية إلى ثلاثة مرتكزات أساسية من أجل تحديد سمات المؤسسة اليابانية، التي توحى بطرق تحفيز العاملين، وهذه المرتكزات هي (الثقة، والحدق والمهارة، والألفة والمودة).

ومن خلال هذه المرتكزات الثلاثة الرئيسية، التي يختص بها اليابانيون، يقوم أوشي بعرض المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الإدارة اليابانية وشرحها، والتي لها علاقة بتحفيز العاملين، ويمكن إظهارها كآتي:

1. **الوظيفة مدى الحياة:** إن أهم خاصية، تتميز بها المؤسسة اليابانية، هي توظيف العاملين بها مدى الحياة، وهذه هي القاعدة التي يقوم عليها الكثير من أوجه الحياة، وينعكس أثرها في نواحي العمل المختلفة.
2. **التقييم والترقية البطيئة:** لا تجري الترقية في معظم المؤسسات باليابان إلا كل عشر سنوات، وهذا الإجراء يُطبق على جميع العاملين في المؤسسة.
3. **عدم التخصص بالمهنة:** تُفضل المؤسسات اليابانية عدم التخصص الدقيق بالمهنة، فالفرد يمارس أكثر من مهنة، وينتقل من قسم إلى آخر، وذلك للاستفادة به في خدمة جميع أقسام المؤسسة التي يعمل بها، وهذا التنقل من قسم لآخر يُكسب العامل تجربة ثرية، لتجعله معداً للترقية.
4. **عملية المراقبة الضمنية:** تعتمد الرقابة في المؤسسات اليابانية على الحدق والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية، وهي تُمارس على نحو وثيق ومنتظم ومرن في آن واحد، وهذا يجعلها شبه معدومة، وهي لا تختلف عن أساليب الرقابة الإدارية المستخدمة في مؤسسات الدول الغربية.
5. **اتخاذ القرارات الجماعية:** تعتمد المؤسسات اليابانية على العمل الجماعي المشترك، فعندما يُراد اتخاذ قرار مهم في مؤسسة يابانية، يجري إشراك كل الذين سيتأثرون بهذا القرار في اتخاذه بغض

النظر عن نوع هذا القرار، وهذا سيدفع العاملين إلى الإنتاج ويشعرهم بالأهمية.

6. **الاهتمام الشامل بالأفراد:** تهتم المؤسسات اليابانية بشمولية العناية والاهتمام بالعاملين، ففي الاحتفالات يحضر الحفل أهلهم وذوهم، وتتعكس هذه الصفة الشمولية والاهتمام الكلي على الثقة المتبادلة والألفة والمودة.

ويعتقد أوشي أن تطبيق نظرية (Z) في المؤسسات الأمريكية - كما هو الحال في مؤسسات اليابان - سوف ينتج عنه تحقيق أهداف الأفراد العاملين وأهداف المؤسسة على السواء (العديلي، 1995، 174-176).

خلاصة القول إن هذه النظريات تختلف باختلاف الباحثين، فمنهم من يركز ويعتمد على التحفيز المادي، ومنهم من يعتمد على التحفيز المعنوي، ومنهم من يعتمد على التحفيز الإيجابي والسلبي وسيلة ملائمة لتحفيز الأفراد، وكذلك جميع هذه النظريات تتضمن شروطاً قد تتحقق في مجموعة عاملين في مؤسسة معينة، بينما قد لا تتحقق لمجموعة أخرى تعمل في مؤسسة أخرى، فلكل مؤسسة سياق خاص بها، وظروف خاصة بها، إضافة إلى طبيعة الأفراد من حيث التعقيد والتغيير، لذا يجب على كل إدارة ومؤسسة دراسة دقيقة لسلوك الأفراد وأفعالهم ودوافعهم، ومن ثم القيام بتحفيزهم.

لذلك يتعين على كل مدير - عموماً - أن يلم بهذه النظريات، وأساليب الاستفادة منها، وتطبيق المبادئ والأساليب المرتبطة بها في الواقع العملي، أما إذا كان المدير لا يهدف فقط إلى كسب الأداء الجيد للعاملين فحسب، بل يهدف إلى تحقيق الولاء والالتزام التنظيمي لهم فإنه يجب تعظيم الاستفادة من كل مجالات تلك النظريات، ليرقى المردود إلى المستوى الذي يتحقق منه ولاء العاملين لمؤسساتهم.

الخلاصة:

يكتسي التحفيز أهمية كبيرة وبالغة في المؤسسة، فمن الواجب على المسؤولين والإداريين إعطاؤه عناية فائقة، وأخذة في الحسبان في كل سياساتهم وبرامجهم واستراتيجياتهم، فأهميته للفرد تتمثل في تحريك الطاقات والقدرات الكامنة، وتوليد الرضا عن العمل، ما يجعل الفرد مستقراً في وظيفته، ويدفعه لبذل أقصى الجهود الممكنة ويولد لديه الشعور بالسعادة والاطمئنان، بينما على مستوى الجماعة يقوم بتتمية روح الفريق في العمل الجماعي، والتعاون والتماسك والانسجام، والابتعاد عن الصراعات والنزاعات، أما على مستوى المؤسسة فيؤدي إلى زيادة الأرباح، ومن ثم ضمان البقاء والاستمرار، ومواكبة التطورات البيئية، وتخفيض التكاليف، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتحقيق الفوز والتميز، والنتائج التي تقاس على أساسها نجاحات الأعمال وتطورها، فعند ممارسة الإدارة للتحفيز فعليها أن تدرك بأن للأفراد حاجات مختلفة، فما هو مهم لشخص قد يكون غير مهم لشخص آخر، وما هو مدعم لشخص لا يعد مدعماً للآخر، وعليه فالتحفيز يختلف من مؤسسة لأخرى ومن فرد لآخر.

والإدارة الناجحة لا بد أن تستثير حاجات جديدة لدى العاملين، فالفرد الذي يشعر بأن كل حاجاته محققة فإن ذلك يدفعه إلى الركود والرتابة في العمل، ويقلل فرص الإبداع لديه، فمن واجب المدير أن يوسع آفاقه، بإيجاد حاجات جديدة، وأن يكون هناك تنوع في الحوافز المقدمة، كما يجب على الإدارة أن يكون لديها القدرة على تحديد نوع الحافز الممكن تقديمه ومعرفته، من أجل تعديل سلوك الأفراد، على نحو يخدم أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، وعلى نحو يتلاءم مع حجم المؤسسة وتوفر الإمكانيات، وكلما كانت الإدارة ناجحة في تطبيق نظام الحوافز، بحيث تلبي حاجات الأفراد، كان تحقيق الأهداف المرسومة أكبر وأعظم، إضافة إلى المحافظة على الأفراد العاملين في المؤسسة.

وعليه يجب معرفة كل الاختلافات الفردية في إدارة الحوافز والمكافآت ومنحها، وأن تُراعى الشفافية والموضوعية والعدالة في منح الحوافز، وبعد أن يجري اختيار الحافز الملائم ينبغي للإدارة والمسؤولين إجراء المراجعة الدورية لذلك الحافز مثل التأكد من عدالة الحافز، وارتكاز الحافز على أسس مقبولة وغيرها، ولا بد أن يكون هناك توازن بين الجهد المبذول والحافز المقابل له، حتى يملأ نفوس العاملين بالرضا عن العمل، ويؤدي إلى تفانيهم في أدائهم وإبعاد أسباب القلق والتوتر ومظاهرها.

ثانياً - الولاء التنظيمي

- تمهيد:

يرتبط نجاح أي مؤسسة بزيادة إنتاجها، وقدرتها على تحقيق أهدافها، وهذا بلا شك يعتمد كثيراً على قدرة أفرادها وكفاءتهم وقوة أدائهم، وكلما كان العاملون بالمؤسسة على مستوى عالٍ من الولاء لعملهم ومؤسستهم، كلما استطاعت هذه المؤسسة القيام بدورها، وتحقيق أهدافها المرجوة.

ويرجع الاهتمام بالولاء التنظيمي بعدّه ظاهرة إدارية إلى العناية بدور الفرد في المؤسسة، حيث إن الفرد هو حجر الأساس في أي مؤسسة، وأهميته تفوق أهمية أي عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى أو وسائله، ما يفرض على القادة مسؤولية السعي الحثيث لفهم سلوك الفرد والتنبؤ به، وكيفية التأثير فيه، فإدارة الأفراد وقيادتهم أكبر من تسييرهم، أو صناعة القرارات، أو رسم السياسات، أو وضع الحوافز، أو تطبيق الأنظمة والتعليمات، فالقيمة المضافة لأي عمل إداري تكمن في البحث عن أفضل السبل لتثيير إمكانات الأفراد وطاقاتهم نحو العطاء والإنجاز الفاعل (الطويل، 1999، 290).

ولقد تبنت مؤسسات العصر الحديث سياسة التأكيد على نوعية العاملين، وبدأت تعيد النظر في أساليب تحفيزهم، وكيفية دفعهم نحو الجد والاجتهاد والمثابرة في العمل بالاهتمام بموضوع الولاء التنظيمي (Riley, 2000, 52)، وعُدَّ الولاء التنظيمي إحدى الوسائل التي لها منفعة كبيرة للمؤسسة بالمحافظة على ديمومتها واستمرارها أكثر من كونها وسيلة نفسية أو رمزية (Sheldon, 1971, 143)، فالأفراد ذوو الولاء المرتفع لمؤسستهم لديهم الاستعدادات الكافية لأن يكرسوا مزيداً من الجهد والتفاني في أعمالهم، ويسعوا على نحو دائم للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمؤسستهم.

أولاً - مفهوم الولاء التنظيمي:

إن تحديد مفهوم واضح ومحدد للولاء التنظيمي لدى العاملين عملية تتسم بالكثير من الصعوبة والتعقيد، وذلك نظراً لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه، والناجئة عنه، واختلاف مداخل دراسته، ونتائج الدراسات التي تناولته، لكونه ظاهرة سيكولوجية، لم تدخل ضمن حيز اهتمام الباحثين إلا في نهاية الستينيات وأوائل السبعينيات من القرن العشرين، وهذا ما تفسره قلة الدراسات المتخصصة به، ومن ثم تحديد مفهومه (الأحمدي، 2004، 8).

ويشير "هيجان" إلى اهتمام الباحثين من حقول مختلفة بمفهوم الولاء مثل علم النفس وعلم الاجتماع وعلم النفس الإداري والسلوك التنظيمي، حيث إن الباحثين في كل حقل من الحقول السابقة يعالجون هذا المفهوم من زاوية الحقل الذي ينتمون إليه، مما حدا بهم إلى بناء تعريفاتهم الخاصة، وبالتالي مقاييسهم التي تم تصميمها على أساس هذه التعريفات (هيجان، 1998، 17-18).

وفيما يلي ستعرض الباحثة بعض تعريفات الولاء التنظيمي، كما وردت في أكثر الأدبيات المتعلقة

بالولاء التنظيمي:

المفهوم اللغوي: يشير مصطلح الولاء إلى الإخلاص، والوفاء، والعهد، والالتزام، والارتباط، والنصرة (أبو النصر، 2005، 38)، وفي اللغة الانكليزية يستخدم مصطلح الولاء "Loyalty" للدلالة على الصلات والعواطف التي تربط الفرد بالجماعة وشعائرها، والإخلاص لما يعتقد الفرد أنه صواب كالأسرة أو العمل أو الوطن (بدوي، 1982، 16).

المفهوم الاصطلاحي: يُعرف "العتيبي والسواط" الولاء التنظيمي بأنه "الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمؤسسة، والذي يتجلى في رغبة الفرد بالبقاء بالمؤسسة وتبني قيمها، وبذل جهد كبير لتحقيق أهدافها" (العتيبي والسواط، 1997، 18)، أما "الحمزاوي" فقد عرفه بأنه "شعور المرء الذاتي بأنه الجزء الإنساني من الوظيفة القائمة على التخصص، وارتباطه بالعاملين معه من المرؤوسين والرؤساء عبر مجموعة العلاقات الموضوعية والمشاعر والمصالح المشتركة الدافعة إلى صالح العمل ونموه وازدهاره في ضوء الاهتمام والإيمان بآليات وأهداف العمل المنتمية إلى أيديولوجية المجتمع وفلسفته" (الحمزاوي، 2002، 370)، ويُعرف "عطاري وزملاؤه" الولاء التنظيمي بأنه "حالة من الارتباط بين الفرد ومؤسسته، يقبل الفرد وفقاً لها قيم وأهداف المؤسسة ويتبناها ويفتخر بها ويعمل بهمة من أجل تحقيقها، كما يفضل الاستمرار بالعمل فيها على الانتقال إلى غيرها" (عطاري وآخرون، 2006، 18)، ويرى "أبو النصر" أن مصطلح الولاء التنظيمي يظهر التوحد بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، فيعرفه بأنه "شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء للمؤسسة، وأنه جزء لا يتجزأ منها، وأن أهدافه تتحقق من تحقق أهدافها" (أبو النصر، 2005، 38)، أما "العطية" فترى أن الولاء التنظيمي "حالة توحد العامل مع المؤسسة التي يعمل فيها، ومع أهدافها، ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها" (العطية، 2003، 103).

أمّا على نطاق الدراسات الأجنبية فيمكن أن نذكر التعاريف التالية:

عرف "Porter & Others" الولاء التنظيمي بأنه "قوة تطابق الفرد واندماجه بمؤسسته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يُظهر مستوىً عالياً من الولاء التنظيمي تجاه مؤسسة ما يتصف بالصفات التالية:

- الإيمان القوي بأهداف المؤسسة وقيمها - الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لمصلحة المؤسسة
- الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المؤسسة" (Porter, et.al., 1974, 604)، وينظر "Hrebiniak & Alutto" إلى الولاء التنظيمي بأنه "عدم الرغبة في ترك المؤسسة لأسباب تتعلق بالزيادات في الراتب، أو الموقع الوظيفي، أو الحرية المهنية، أو تتعلق بصداقات الزمالة الأوسع" (Hrebiniak & Alutto, 1972, 556)، ويرى "Bateman & Strasser" أن الولاء التنظيمي هو "الحالة التي تتطابق عندها أهداف العاملين وقيمهم مع أهداف المؤسسة وقيمها مع الرغبة في تقديم الجهود المتميزة لتحقيق تلك الأهداف" (Bateman & Strasser, 1984, 96)، في حين يعرفه "Vakola & Nikolaou" بأنه "الحالة التي تظهر طبيعة العلاقة بين الفرد والمؤسسة ونوعها، والتي تتطابق فيها أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة،

ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها، وذلك لتسهيل تحقيق أهدافه فيها" (Vakola & Nikolaou, 2005, 163)، أما عند "Abdullah & Others" فهو "درجة الارتباط النفسي بين الفرد والمؤسسة الناتج عن الرضا الوظيفي المنحدر من الرضا عن بعض المتغيرات مثل الاعتراف والتقدير، وشروط العمل، وروح الفريق" (Abdullah, et.al., 2009, 153)، ومن وجهة نظر "Auh" فإن الولاء التنظيمي هو "تقييم العامل الإيجابي لمؤسسته وتفانيه في العمل من أجل تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها" (Auh, 2005, 81)، وقد عرفه "Chan" بأنه "نزعة المشاركة المستمرة في نشاطات معينة داخل المؤسسة نتيجة لما استثمره الفرد داخل المؤسسة وبخشي أن يفقد هذا الاستثمار إذا ما قام بترك المؤسسة" (Chan, 2006, 250)، ويذهب "Bettencourt & Others" إلى أن الولاء التنظيمي هو "أحد سلوكيات المواطنة التنظيمية، التي تظهر الولاء والتبعية للمؤسسة لتعزيز مصالحها، والارتقاء بصورتها إلى الخارج" (Bettencourt, et.al., 2001, 32)، في حين يرى "Stewart & McGoldrick" أن الولاء التنظيمي هو "رغبة الأفراد أو إرادتهم في الإسهام في المؤسسة بقدر أكبر مما يتضمنه الالتزام التعاقدى الرسمي مع المؤسسة، وهو يصل أداء الفرد وارتباطه أو اندماجه بعمله ببعض الأبعاد المفاهيمية الرئيسة للسلوك الوظيفي مثل الدافعية والتوجه نحو العمل، كما يربط بين مظاهر السلوك والخبرة التنظيمية" (Stewart & McGoldrick 1996, 20)، ويُعرفه "Buchanan" بأنه "انجذاب الأفراد أو تعلقهم الفعال بأهداف المؤسسة وقيمها، بغض النظر عن المكاسب الشخصية المحققة منها" (Buchanan, 1974, 533).

ومع هذا التعدد الواضح في تعاريف مفهوم الولاء التنظيمي إلا أن هناك إجماعاً من الباحثين على أن الولاء التنظيمي مفهوم مركب ذو عدة أوجه حيث تؤثر فيه الصفات الشخصية للفرد، وخصائص العمل، وكذلك الأبعاد التنظيمية، وأنه يركز على حالة من التآلف والانسجام بين الفرد وعمله تجعله راغباً في إنجازه. ولقد أشار هذا المفهوم ضمناً إلى أن ولاء الفرد يكون لإدارة العمل، ورؤسائه، وزملائه، ومتطلباته، وقدراته، واستعداداته.

وترى الباحثة أن الولاء التنظيمي هو ذلك الشعور الوجداني الإيجابي للفرد العامل في مؤسسة ما نحو مؤسسته بما تتضمنه من عناصر بشرية ومادية، ويترجم فعلياً بالعمل لمصلحة المؤسسة، حتى في حال غياب الرقابة، وبعض الأفراد يؤثرها على مصالحه الشخصية، مع الرغبة في الاستمرار بالعمل فيها، بالرغم من غياب الحوافز المادية أو المعنوية، وبعضهم الآخر يطمح للمكانة والمكاسب والامتيازات، التي سوف يجنيها من استمراره بالولاء لمؤسسته.

ثانياً – أهمية الولاء التنظيمي:

إن الولاء التنظيمي من المفاهيم والظواهر السلوكية، التي سُلطت عليها الأضواء، ونالت اهتماماً كبيراً من العديد من الكتاب والباحثين، نتيجة للدور الكبير، الذي يؤديه في نجاح المؤسسة وديمومة

استمرارها في بيئة الأعمال التنافسية (Stallworth, 2003, 405)، وفي عالم اليوم، الذي يسوده التنافس في بيئة الأعمال ليس هناك مؤسسة قادرة على الأداء وفق المستوى المطلوب منها، إن لم يكن الأفراد جميعهم ملتزمين بأهداف المؤسسة، ويعملون كفريق واحد من أجل تحقيق تلك الأهداف (Rowden, 31, 2000)، وإن الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي يمتازون بالأداء الوظيفي المتميز، الذي يؤدي إلى ارتفاع إنتاجهم وحبهم لعملهم ومؤسساتهم (Dunham, et.al., 1994, 372)، والأفراد الذين يعملون مع مؤسساتهم مدة طويلة من الزمن، ويشعرون أنها تشبع حاجاتهم يكونون أكثر احتمالاً في امتلاكهم روابط مؤسسية قوية (Alkhafaji, 2001, 2).

تأسيساً على ما سبق يمكن أن تتمثل أهمية بناء الولاء التنظيمي بين الأفراد والاهتمام المتزايد بهذا المفهوم بالنتائج التالية:

بالنسبة للفرد:

- يمنح الولاء التنظيمي العامل استقراراً نفسياً، ويساعد على تحقيق أفضل أداء وظيفي، ليس للمهنة فقط، بل للفرد أيضاً (غنام، 2005، 54).
- يرفع الروح المعنوية للفرد، وثقته بنفسه، وشعوره بتحقيق ذاته، وحصوله على مكانة يرضى عنها، ويساعده على امتلاك اندفاع وحماسة للعمل يشعرا به بالسعادة عند كل نجاح أو تميز في الأداء (الفهداوي والقطاونة، 2004، 17).

بالنسبة للمؤسسة:

- يُساعد الولاء التنظيمي في انخفاض مقدار الغياب، والحد من مشكلة التأخير عن الدوام، ومن ثم يُحسن من مستوى الأداء الوظيفي (Larson & Fukami, 1984, 223)، وكلما ارتفع مستوى الولاء التنظيمي قل معدل دوران العمل (Stumpf & Hartman, 1984, 310).
- إن الولاء التنظيمي يخلق الإبداع لدى العاملين، والتعاون وحسن المبادرة، فيسهم ذلك في تحقيق الأداء المتميز في العمل، ويُقلل التكاليف والخسائر الناجمة عن الهدر الناشئ من سوء استغلال القدرات، أو سرعة استهلاك الأداة البشرية، ويولد الرغبة في الاستمرار في المؤسسة (الفهداوي والقطاونة، 2004، 17).
- يؤدي الولاء إلى سهولة استجابة المؤسسة للمتغيرات المختلفة، حيث يُساعد على تقبل العاملين لأي تغيير يمكن أن يكون في مصلحة المؤسسة، وذلك لإيمانهم بأن مصلحة المؤسسة هي مصلحتهم.
- يدفع الولاء التنظيمي إلى احترام مبادئ المؤسسة وثقافتها ومبادئ المهنة، ما يؤثر إيجاباً في صورة المؤسسة في المجتمع المحلي (العُتَيْبِي، 2008، 78-79).

- وعلى العكس من ذلك فإن انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يُحمل المؤسسات تكاليف إضافية، ويجعلها تواجه المزيد من السلوكات السلبية كالأضرابات وعدم المبالاة في العمل، والسرقة والتخريب (الفهداوي والقطاونة، 2004، 17).

بالنسبة للمجتمع:

يؤدي الولاء التنظيمي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للالتزام وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية أداء العاملين بالمؤسسة وانخفاض نسبة غيابهم (حنونة، 2006، 16).

ومع كل هذه الفوائد، وكل هذه الأهمية للولاء التنظيمي إلا أنه يجب الانتباه إلى أن الولاء التنظيمي قد يكون له بعض الآثار السلبية في العامل، ولعل من أبرز هذه الآثار السلبية الضغوط النفسية، والمشاكل العائلية، والركود المهني (Mathieu & Zajac, 1990, 178)، وتنشأ هذه المشاكل نتيجة إصرار العامل على البقاء في المؤسسة، ما قد يعني التضحية بوظيفة أفضل، أو دخل أكبر، أو مركز أعلى في مؤسسة أخرى.

ثالثاً – الولاء التنظيمي وبعض المصطلحات القريبة منه:

الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment): ورد تعريف مفهوم الولاء ضمن المصطلح الأجنبي "Loyalty" في المعجم الموسوعي لمصطلحات التربية بأنه: "الإخلاص لفكرة، أو مثل عالٍ، أو لشخص، أو جماعة، أو وطن والوفاء له".

وفي قاموس أكسفورد وردت كلمة التزام "Commitment" بمعنى الحالة، أو الوضع الذي يقدم به الفرد الكثير من الوقت والاهتمام لمؤسسته لتحقيق هدفاً محدداً (غنام، 2005، 36-37)، وبناءً عليه فإن استخدام مصطلح الالتزام مرادفاً لمصطلح الولاء يكون بسبب التقارب بينهما، فالولاء يُعبر عن قوة الالتزام، كما أن الولاء ينبع من الالتزام بسبب تقارب القيم والأهداف (العبيدي، 2012، 84).

ومن ثم نجد أن مفهوم (التزام) أو (ولاء) يعطي في العلوم التربوية المعنى ذاته، ويستخدم في الغرض ذاته من البحث.

الانتماء التنظيمي (Organizational Belongingness): ورد تعريف الانتماء بمعنى التبعية ضمن المصطلح الأجنبي "Belongingness" على أنه: "شعور المرء بالطمأنينة، لأنه ينتمي إلى جماعة مختارة يطمئن لها" (غنام، 2005، 36).

والانتماء في معجم المصطلحات الاجتماعية هو "ارتباط الفرد بجماعة، ويسعى إلى أن تكون عادة قوية، يتقمص شخصيتها، ويوجد نفسه بها كالأسرة، والشركة، والمؤسسة وغيرها"، وقد يكون الارتباط بالمعنى وثيقاً بين الانتماء والولاء، إلا أن هناك بعض الباحثين الذين يرون أن هناك بعض الفِكر التي تميز بين الولاء والانتماء، ومنهم "سعيد إسماعيل علي"، الذي يرى أن الانتماء هو "الرابط التي تربط

الإنسان وموضوع ما"، فقد يكون الإنسان عضواً في نادٍ أو جمعية أو هيئة أو غير ذلك، فهو بحكم هذه العضوية ينتمي إلى هذه الهيئة أو تلك، لكن هذا الانتماء يقف عند حد العضوية والارتباط الرسمي، وعندما يتحول الارتباط إلى أن يكون في بؤرة الشعور والوعي، ويتحول إلى طاقة دافعة إلى العمل في مجال ما يبث مظاهر الصحة والعافية في الهيئة، فيصبح هذا الانتماء ولاء (الحري، 2001، 19-20).

فالانتماء هو انتساب الفرد إلى مؤسسة ما وارتباطه بها، إلا أن الولاء التنظيمي أعم وأشمل منه، ولذلك فالانتماء هو أحد العوامل المسببة للولاء والضرورة لوجوده.

الالتزام السلوكي (Behavioral Commitment): وفق ذلك فإن الولاء يُميز عن أي سلوك آخر، ويُعرف "Salancik" الالتزام السلوكي بأنه: "الحالة التي يكون الفرد فيها مرتبطاً بأفعاله، لاعتقاده أن هذه الأفعال تساند نشاطات المؤسسة، وتقوي انتماءه لها" (Salancik, 1977, 66).

الانغماس الوظيفي (Job Involvement): يُعرف "Smith" الانغماس الوظيفي بأنه: "درجة ارتباط الفرد نفسياً بعمله"، كما يُعرفه بأنه: "أهمية العمل بالنسبة لتصوره الشخصي".

ويمكن أن نميز بين الانغماس الوظيفي والولاء التنظيمي، فالانغماس الوظيفي يركز على توجه الفرد نحو عمل معين أو وظيفة معينة ضمن المؤسسة، وعلى النقيض من ذلك فإن الولاء التنظيمي يتعلق بارتباط الفرد بالمؤسسة على نحو عام (البكري، 1990، 29).

الرضا الوظيفي (Job Satisfaction): يُعرف "Smith & Others" الرضا الوظيفي بأنه: "الشعور أو رد الفعل الحيوي، الذي يمارسه الفرد نتيجة لنشاطه العملي"، كما يرون بأنه: "استجابات العاملين الفعالة لعناصر محددة تتعلق ببيئة العمل" (Smith, et.al., 1969, 196).

ويمكن التمييز بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي بعدة طرق، فقد أوضح "Mowday & Others" أن درجة الرضا الوظيفي للفرد ترتبط كثيراً بالمظاهر الملموسة لبيئة العمل، لذا فإن الاستجابة تكون أكثر تأثراً من تلك التي تتعلق بالولاء.

ويمكن النظر إلى الرضا الوظيفي بأنه نمط متنوع لرد الفعل المؤثر في عوامل محددة لوضع العمل، وعلى النقيض من ذلك فإن الولاء التنظيمي يركز على الارتباط بالمؤسسة على نحو عام. وفي الرضا الوظيفي تكون استجابات العاملين تجاه عناصر محددة ببيئة العمل، غير مستقرة تقريباً، وقابلة للتغير بسرعة، أما الولاء التنظيمي فيمثل استجابة أكثر ثباتاً، وأقل قابلية للتغير تجاه المؤسسة (البكري، 1990، 29).

الالتزام بالمهنة (Commitment to Profession): يُعرف "Wiener & Vardi" الالتزام بالمهنة بأنه: "توجه الفرد نحو قيم المهنة وأعرافها"، ويتضمن أيضاً استعمال المعرفة والمهارات المهنية وتطويرها، وهو كثيراً ما يكون مرتبطاً رسمياً بمجموعات عملية ومهنية خارجية، أما الولاء التنظيمي فإنه يركز على توجه

الفرد نحو قيم المؤسسة وأعرافها وأهدافها على نحو عام، ويبدو أن العامل الأكثر أهمية هو الذي يميز العلاقة بين الولاء التنظيمي والالتزام بالمهنة بأنه مدى أهمية المهنة وأعرافها لدى الفرد (Wiener & Vardi, 1980, 82).

رابعاً – مراحل تطور الولاء التنظيمي:

اختلف العلماء والباحثون في مراحل تطور الولاء التنظيمي، إلا أن هناك إجماعاً على أن الفرد لكي يصل إلى درجة ما من الولاء يمر بمراحل مختلفة، حيث بيّن (Buchanan, 1974) أن الولاء التنظيمي يتطور لدى الفرد خلال ثلاث مراحل متتالية، هي:

1. **مرحلة التجربة:** هي فترة بعد التعيين، تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ومدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعاً للإعداد والتدريب والاختبار، ويكون توجهه الأساسي نحو السعي لتأمين قبوله في المؤسسة والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها، وتكيف توجهاته بما يتلاءم مع توجهاتها، وإدراك ما يتوقع منه، وإظهار مدى خبراته ومهاراته في أدائه. وفي هذه المرحلة يُظهر الفرد مجموعة من الخبرات، مثل تحديات العمل، وتضارب الولاء، ووضوح الدور، وظهور الجماعات المتلاحمة، وفهم التوقعات وإدراكها، ونمو توجهات الجماعات نحو المؤسسة، والشعور بالصدمة (الحلو، 2008، 45) (عبوي، 2006، 208-209).

2. **مرحلة العمل والإنجاز:** هي الفترة اللاحقة لفترة التجربة والإعداد، وتتراوح مدتها بين العامين والأربعة أعوام، يسعى الفرد خلالها إلى إثبات عمله، والتأكيد على الإنجاز الذي حققه، وتتميز هذه المرحلة بوضوح الأهمية الشخصية للفرد، والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء للعمل والمؤسسة (العوفي، 2005، 36) (جرغون، 2009، 32) (السعود، 2009، 253).

3. **مرحلة الثقة بالمؤسسة والولاء لها:** تبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالعمل وتستمر إلى ما بعد ذلك، ويبدأ فيها بتقوية توجهات الولاء لديه، والتي كانت قد تكونت في المراحل والسنوات السابقة، وتنتقل هذه الفترة بالفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج (عورتاني، 2003، 14) (أبو معيق، 2012، 29).

وترى الباحثة أن مراحل تطور الولاء التنظيمي عند "Buchanan" تعد أكثر التصنيفات التي قُدمت لملاءمة، حيث جرى توضيح مهام كل مرحلة بدقة وأدوارها وتوجهاتها، ولكن ما يعيب هذا التقسيم هو تحديد المدة الزمنية لكل مرحلة من المراحل الثلاث، وذلك لأنه قد يحتاج أحد الأفراد إلى فترة طويلة من التدريب والإعداد والاختبار، حتى يتمكن من إنجاز عمله بإتقان والتعايش مع البيئة الجديدة، التي يعمل فيها وتنمية ولائه لها، بينما هناك أفراد قد يحتاجون إلى فترة أقصر لإنجاز أعمالهم والولاء لمؤسساتهم.

أما "Mowday & Others" فقد رتبوا تطور الولاء التنظيمي ضمن المراحل الزمنية التالية:

1. **مرحلة ما قبل الدخول للعمل:** تتميز بمستويات مختلفة من الخبرات والمويل والاستعدادات، التي

تؤهل الفرد للدخول إلى العمل، وهذه المؤهلات تتجم عن خصائص الفرد الشخصية، وعن توقعاته للعمل، ومعرفته بالأحوال الأخرى، التي تحكم قراره بقبول العمل.

2. **مرحلة تنمية ولاءه للمؤسسة والانخراط عضواً فيها:** وفيها يكتسب الفرد الخبرات المتعلقة بعمله، ولاسيما تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى، والتي يكون لها أثر مهم في تطوير توجهاته نحو العمل وتنمية ولاءه والانخراط عضواً فيها.

3. **مرحلة الترسخ:** تترسخ فيها توجهات الفرد وقيمه وأنماط سلوكه، وذلك بما يكتسبه من خبرات متلاحقة، تدعم ولاءه وانخراطه الاجتماعي، وتفاعله مع المؤسسة (Mowday, et.al., 1974, 237). وترى الباحثة أن أهم ما يميز تقسيم "Mowday & Others" للولاء التنظيمي هو تطرقه إلى مرحلة ما قبل العمل، لأن هذه المرحلة هامة من أجل انضمام الفرد للعمل، والتي تعتمد على المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية كالعمر والمؤهل العلمي والجنس، وهذه الخصائص تؤثر على نحو ما في الولاء التنظيمي للفرد.

أما (Welsch & Lavan, 1981) فيريان أن عملية ارتباط الفرد بالمؤسسة تمر بمرحلتين، هما:

1. **مرحلة الانضمام للمؤسسة التي يريد الفرد العمل فيها:** في أكثر الحالات يختار الفرد المؤسسة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وأهدافه، وتلبي طموحه.

2. **مرحلة الولاء التنظيمي:** في هذه المرحلة يكون الفرد حريصاً على بذل أقصى جهد من أجل تحقيق النجاح للمؤسسة والنهوض بها، إذ إنه يشعر بالانتماء الحقيقي للمؤسسة، والرغبة الأكيدة في البقاء فيها (الفتامي، 2009، 35) (الغامدي، 2011، 47) (الشعلان، 2001، 28).

وترى الباحثة أن هذا التصنيف لمراحل الولاء التنظيمي اقتصر على مرحلة انضمام الفرد للمؤسسة ومرحلة الولاء التنظيمي للفرد، وأهمل مرحلة ما بعد الانضمام للمؤسسة، وكيفية تأقلم الفرد مع البيئة الجديدة، التي يعمل فيها، ومدى انهماكه فيها، وتنمية ولاءه لها.

أما (O'Reily, 1980) فقد رأى أن هناك ثلاث مراحل يمر بها تطور الولاء التنظيمي للفرد، هي:

1. **مرحلة الطاعة:** يتحدد فيها نوع الرابطة بين الفرد والمؤسسة بحسب الفوائد التي يحصل عليها من هذه المؤسسة، وتبعاً لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يُطلب منه سعياً للحصول على تلك الفوائد.

2. **مرحلة الاندماج بالذات:** في هذه المرحلة يتقبل الفرد سلطة الآخرين لرغبته في الاستمرار بالعمل الناجم عن شعوره بالفخر والاعتزاز بانتمائه لهذه المؤسسة دون غيرها.

3. **مرحلة الهوية:** هنا تتشكل ملامح ماهية الولاء عند الفرد العامل، ذلك الولاء الناجم عن قبول الفرد، وتبنيه للقيم والأهداف التنظيمية، كما لو كانت قيمه الخاصة (Whiting, et.al., 2008, 128).

وترى الباحثة أن هذا التصنيف قد عالج مراحل تطور الولاء التنظيمي على نحو يختلف نوعاً ما عن بقية التصنيفات الأخرى، وهو الأقرب إلى الواقع العملي، إذ أشار "O'Reily" أنه في مرحلة الطاعة

قد لا يكون الفرد مقتنعاً باتجاهات وسلوكات المؤسسة، ولكن عليه تبنيها من أجل الاستمرار في العمل، وفي مرحلة الاندماج بالذات يحاول الفرد بناء علاقات جيدة بمؤسسته مع تقبل سلطة الآخرين عليه، وفي المرحلة الأخيرة يتبنى الفرد قيم المؤسسة وأهدافها، ويعمل على تحقيقها، ولكن هذا التقسيم أغفل الخصائص الشخصية للفرد، وكيفية اكتساب الفرد الخبرات والمهارات التي تعمل على تنمية ولاءه التنظيمي.

ويرى "الأحمدي" بأن كل المراحل السابقة تدور في مجال واحد، ألا وهو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع مؤسسته وعمله، فيصبح إنساناً تستغرقه المؤسسة، ويتفاعل معها في طموحه الوظيفي، ورغبته ونيته في النمو والتقدم، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة من خلاله كفرد (الأحمدي، 2004، 11).

خامساً – نظريات الولاء التنظيمي:

قليلة هي الدراسات التي تناولت مفهوم الولاء التنظيمي، وبحثت في المداخل النظرية له، وفي أسس هذه المداخل، كما سنلاحظ من استعراضنا للنظريات التي فسرت مفهوم الولاء التنظيمي بحسب رأي بعض الباحثين في هذا المجال، ومن أهم هذه النظريات:

1. نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory): تنص بحسب "Mengue" أن العلاقات المشتركة، التي تقوم بين الأفراد، تلزم الأفراد في تلك العلاقة بتبادل المنافع والخبرات المشتركة، ومن ثم فإن الولاء التنظيمي يتحدد بحسب الصورة الذهنية المدركة من المنافع والخبرات التي يتلقاها كل طرف من الطرف الآخر (Mengue, 2000, 205).

وقد وجد "Park & Others" أن توافر عامل الثقة المتبادلة يعد من أهم شروط نجاح تلك العلاقة التبادلية في تحقيق حالة الولاء التنظيمي (Park, et.al., 2005, 462)، في حين أرجع "Knudsen & Others" مفهوم الولاء وفق منظور نظرية التبادل الاجتماعي إلى القيمة المدركة من جودة العلاقات بين شخصية بين أطراف أو أعضاء تلك العلاقات، سواء أكان فريقاً مصغراً أم على مستوى المؤسسة (Knudsen, et.al., 2003, 265).

أما "Douglas" فقد فسّر مفهوم الولاء برأي نظرية التبادل الاجتماعي بأهمية التطابق أو الاعتراف المتبادل للحاجات التي يتبعها أطراف العلاقة التبادلية، أي يجب أن تتكامل الحاجات الفردية مع الأهداف والقيم التي تمثل الحاجات التنظيمية ضمن مجال علاقة تكاملية، أو كما أسماها علاقة استجابة دائرية متداخلة، تعد فيها معايير تحقيق الحاجات الفردية من أهم محددات التغذية العكسية لنجاح الأهداف التنظيمية، التي تلبى تلك الحاجات الفردية أيضاً (Douglas, 2008, 47).

2. نظرية التوقع (Expectancy Theory): تنص بحسب (Kini & Hobson; Park & Others) على أن الأفراد، الذين ينخرطون في سلوكات علاقات مشتركة، يتوقعون أن يحصلوا على منافع ذات

قيمة مقابل إخلاصهم ووفائهم للالتزامات والواجبات التي تملئها عليهم تلك العلاقات التبادلية، ومن ثم فإن فكرة الولاء المشتق نتيجة هذا التوقع تكمن في عملية التقييم الذاتي المدرك للجهود المبذولة من الفرد العامل والخبرات المكتسبة، ومدى توافقها مع الصور الذهنية المدركة للمنافع المتوقعة الحصول عليها، حيث إن فترة التوقع ذاتها تعد من أهم محددات حالة التحفيز الجوهري عند الفرد العامل، ومن ثم فإن التوقعات غير الملباة تعد من أهم محبطات حالة الولاء التنظيمي لدى هذا الفرد، ومن الصعب جداً تعويضها، وخاصةً إذا كانت ذات دلالة معنوية في مضمونها (Kini & Hobson, 2002, 606) (Park, et.al., 2005, 465).

3. نظرية المعاملة بالمثل (The Theory of Reciprocity): اشتق مفهوم هذه النظرية من فرضيات نظرية التبادل الاجتماعي، وتتص هذه النظرية بحسب "Westwood & Others" على أن الأفراد يجب أن يساعدوا من يقوم بمساعدتهم، ومن ثم يجب عليهم عدم إيذاء من يقوم بتقديم العون والمساعدة لهم وحمائته، وبالتالي فإن فكرة المعاملة بالمثل تقوم على أساس الاعتماد المتبادل بين الأعضاء أو الأطراف ضمن علاقات مشتركة، ومن ثم فإن فرضيات هذه النظرية تُرجع مفهوم الولاء إلى مناخ الثقة والعدالة، الذي من المفترض أن يهيمن على جو تلك العلاقات المشتركة (Westwood, et. al., 2004, 365).

4. نظرية الهوية الاجتماعية (Social Identity Theory): تشرح بحسب "Brewer" تأثير خصائص المنزلة الاجتماعية للجماعة في المبدأ الذاتي للفرد العامل، وضمن سياق هذه النظرية فإن الأفراد هم دائماً أكثر ميلاً للانخراط في جماعات ذات منزلة عالية اجتماعياً، تستطيع أن تُشبع لهم حاجة الإحساس بالقيمة الذاتية والتميز، ومن ثم تؤمن لهم الهالة أو الصورة الاجتماعية التي يرغبون بها، ووفق هذه النظرية فإن الأفراد ذوي الانتماء لمثل هذه المجموعات هم أكثر ولاءً لمجموعاتهم من هؤلاء الذين ينتمون لمجموعات ذات منزلة منخفضة اجتماعياً، حيث إن العضوية في هذه المجموعات تضر بالمبدأ الذاتي للفرد العامل، ففي رأيه بأن انتماءه لجماعة أقل شأنًا يعني أنه هو أيضاً إنسان أقل شأنًا (Brewer, 2007, 731).

مما سبق يمكننا أن نلاحظ بأن كل النظريات، التي تناولت تفسير مفهوم الولاء التنظيمي، أكدت أن الولاء التنظيمي لا يمكن أن ينشأ من فراغ، فهو حالة ناتجة من سوابق معينة، تتمثل في إشباع حاجات النمو والتطور النفسي عند الفرد، وتؤدي دورها الأساسي في تحديد هذا التوجه، وتشكيله وتنميته عند هذا الفرد العامل، وهذا هو السبب الذي يجعلنا نفسر خاصية الافتقار النسبي للثبات، التي يوصف بها هذا التوجه، فهو توجه يتغير مع الوقت بحسب تغير الصورة الذهنية المدركة من الفرد حول إشباع تلك الحاجات.

سادساً – العوامل التي تساعد على تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين:

من أهم أسباب وعناصر النجاح لأي مؤسسة هو شعور أبنائها بالولاء لها، لأن الولاء من أسمى الدوافع وأرقاها التي تحت العامل على بذل أقصى ما يملك من جهد وإمكانات، متجاهلاً مصالحه الشخصية، التي تتعارض مع أهداف مؤسسته. ويرى عدد من الباحثين أن هناك مجموعة من أهم العوامل التي تسهم في تنمية التزام العاملين وولائهم لمؤسساتهم، هي:

1. **السياسات الداخلية:** ضرورة تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المؤسسة، فكما هو متعارف عليه هناك عند أي إنسان حاجات متداخلة، تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لديه، ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، لأن ذلك سيزيد عليه اتباع نمط سلوك إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة المؤسسة للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد منه الشعور بالرضا، والاطمئنان، والانتماء، ثم الولاء المؤسسي (اللوزي، 2003، 126).
2. **المكانة الاجتماعية:** يُقصد بها "المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنةً بآخرين في أي نظام اجتماعي"، وقد تكون المكانة رسمية، أو مرتبة اجتماعية، تضيفها الجماعة إلى شخص ما تعبيراً عن شعورهم نحوه، فتكون مكانة غير رسمية. ويرتبط الأفراد في المؤسسة ببعضهم بحسب مراتبهم بترتيب هرمي معين تحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في المؤسسة، ويسعى العاملون لبذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها.
3. **إشباع حاجات العاملين الإنسانية:** من المعروف أن للعاملين مجموعة من الحاجات المتداخلة، التي يسعون إلى إشباعها، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية، وحاجتهم للأمن، والشعور بالطمأنينة، ويسعون لأن يكونوا مقدرين محبوبين، وأن ينتموا لجماعة، ويسعون لتحقيق ذاتهم، ومكان العمل – الذي لا يساعدهم في تحقيق هذه الحاجات وإشباعها – لا يمكن أن يكون على الأغلب مكاناً لاستقرارهم، بل يسعى أعضاؤه للبحث عن غيره، يمكنهم من تحقيق هذه الحاجات، ما يزيد ولاءهم التنظيمي له، ويدفعهم إلى مزيد من العمل الجاد المنتج لتحقيق أهدافه (عبوي، 2006، 212). فإذا أُشبعَت تلك الحاجات فإنه يتولد لدى الفرد الشعور بالرضا والاطمئنان، ومن ثم بالانتماء والولاء التنظيمي، فالولاء التنظيمي يزيد إذا سعت المؤسسة إلى العمل على إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين لديها.
4. **وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:** وضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذلك الحال بشأن تحديد الأدوار، فعملية التحديد هذه تساعد وتعمل على خلق الولاء عند العاملين، نظراً لما يترتب عليها من استقرار، وتجنب للصراع في حال التحديد للأدوار، وعلى

العكس تماماً من ذلك، يمكن أن يجلب الغموض في الأدوار الصراع على المؤسسة، ويدخلها في دوامة الخلافات، وعدم الاستقرار (عورتاني، 2003، 19).

5. زيادة مشاركة العاملين: تعني مشاركة العاملين وقيامهم بعمليات استثمار مشروعاتهم مباشرة وإدارتها والسيطرة عليها ورقابتها. فالمشاركة تزيد الولاء التنظيمي للعاملين، فهم يتحدثون عن مؤسساتهم بقولهم: "نحن"، ويعدون أي مشكلة في العمل "مشكلتهم"، وهم أكثر رغبة في العمل الجماعي، وأكثر تقبلاً له، ويزداد شعورهم بالرضا، وتقل مقاومتهم للتغيير، وترتفع روحهم المعنوية، وتزداد ثقتهم بالمؤسسة، ما يؤثر في عملهم بمزيد من الأداء الفعال (عبوي، 2006، 216).

ويُقصد هنا مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات فيما يخص مشروعاتهم وإشرافهم عليها، فالمشاركة تؤدي إلى زيادة في الولاء التنظيمي، فيصبح لديهم أداء مرتفع وثقة زائدة في المؤسسة.

6. الرضا الوظيفي: يُظهر الرضا الوظيفي مشاعر العاملين الإيجابية تجاه عملهم في المؤسسة (Ogaard, et.al., 2008, 665)، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه له، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه. ويرى "Herzberg" أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تتطوي عليه الوظيفة، بما في ذلك الشعور بالإنجاز والاعتبار والمسؤولية، وإمكان التقدم في الوظيفة (الخالدي، 2011، 21). أما عدم الرضا الوظيفي فيمكن تحديده من شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة المؤسسة وظروف العمل المادية ودرجة الاستقرار، والأمن في الوظيفة، والمركز الاجتماعي، والأجور، وأسلوب الإشراف. ويرى آخرون أن الرضا الوظيفي ينشأ من إدراك التوازن بين ما يبذله الفرد من جهود في العمل وما يجنيه منه من عوائد. فإذا ما تحقق التوازن تحقق الرضا الوظيفي، وإذا ما شعر الفرد باختلال التوازن بين ما يعطيه وما يجنيه تولد لديه الشعور بعدم الرضا (الجريسي، 2010، 77).

7. الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي: يشير المناخ التنظيمي إلى مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة، التي تتميز بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار، يفهما العاملون، ويدركونها فتؤثر في قيمهم وتوجهاتهم، ومن ثم في سلوكهم، وإن المؤسسات والعاملين على السواء يسعون إلى إيجاد مناخ تنظيمي جيد لكلا الطرفين (القريوتي، 1993، 67).

8. إيجاد نظام ملائم للحوافز: للحوافز أثر فاعل في تعزيز العلاقات بين المؤسسة والعاملين فيها، فهي التي تحفز القوى الدافعة بنية تحقيق أهدافها، وهذه الحوافز تكون مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، ويتوقف تأثيرها على قدرتها على إثارة الدافعية للأفراد، وتعزيز حماستهم، وثقتهم بالمؤسسة وولائهم لها، كما يتوقف تأثيرها على نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها، والتي تراعي

أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها، لتحقيق الولاء، والشعور بالمسؤولية، والشعور بالرضا، وتحقيق الذات (عبوي، 2006، 213-214).

9. العمل على بناء ثقافة مؤسسية: وذلك بالاهتمام بإشباع حاجات العاملين، والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة، تحاول ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دوراً كبيراً بالمشاركة في اتخاذ القرارات، كل ذلك سيزترب عليه زيادة قوة تماسك المؤسسة، وزيادة الولاء لها (اللوزي، 2003، 130).

10. التطبيع التنظيمي: يعني التطبيع الاجتماعي التنظيمي العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم، والتوجهات، والمعايير، وأنماط السلوك، التي تتوافق مع مصالح المؤسسة وأهدافها، وللتطبيع التنظيمي أثر مهم في تحقيق كفاءة المؤسسات وفعاليتها، كما تؤثر سرعة التطبيع في تحديد إنتاج الفرد، وإخلاصه، وولائه، وتمسكه بالمؤسسة.

11. أسلوب القيادة: تعني القيادة التأثير في أعمال الآخرين وحفزهم، فالقائد الجيد هو الذي يستطيع أن يسهم في تعميق الولاء التنظيمي لدى العاملين، ويقوي اعتقادهم بالمؤسسة، وإيمانهم بأهدافها وقيمها، ويبعث فيهم الرغبة في بذل مزيد من الجهد المبدع في سبيل تحقيق تلك الأهداف، ويغرس فيهم رغبة صادقة في المحافظة على العضوية فيها، ويمتلك القدرة على تطوير الإنسان، ومراعاة مشاعره واحترامه، وتوفير فرص نجاحه، ويعرف كيف يحفز العاملين لديه، ويبث فيهم الثقة، ويعاملهم بصدق وعدل وأمانة، ويتبع أسلوب الإشراف، لا المراقبة، وترصد الأخطاء، ويشجع مبدأ الاجتهاد في الرأي، ويمتلك أفقاً واسعاً، فيستوعب الفكر الجديدة، والآراء المبدعة، ويتميز بدرجة عالية من الأخلاق الحميدة ويتصف بالنشاط والقدرة على الإبداع ومد يد المساعدة للآخرين كي يتقدموا (عبوي، 2006، 215-217)، وهذا ما أكدته دراسة "Lok & Crawford"، حيث إن لأسلوب القيادة المتبع في المؤسسة تأثيراً في مستوى الولاء التنظيمي للأفراد العاملين فيها (Lok & Crawford, 2004, 338).

يمكن القول إن جميع العوامل السابقة قد تؤثر في الولاء التنظيمي للعاملين في مختلف مواقع عملهم، فكلما كانت هذه العوامل متوافرة في المؤسسة إيجابياً، زادت درجة الولاء الذي يظهره العاملون للمؤسسة، فعندما تكون أهداف المؤسسة واضحة للعاملين بها، وتقدم لهم الحوافز بأنواعها المادية والمعنوية، وتهيئ لهم المناخ التنظيمي الملائم المبني على التفاهم والتعاون، والخالي من الصراعات، وتشركهم في صنع القرارات، فإن درجة الولاء ستزداد لدى العاملين، فضلاً على زيادة تمسكهم بالمؤسسة، وتفانيهم من أجل تحقيق أهدافها، وعليه فإن عدم توافر عوامل مشجعة للولاء التنظيمي يترتب عليه ضعف درجات الولاء نحو المؤسسة.

سابعاً – النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

هناك عدة نماذج تناولها العلماء والباحثون لتفسير الولاء التنظيمي، وتحديد أبعاده، وكل رأي من الآراء له ما يفسره، وفيما يلي عرض لأهم هذه النماذج:

أولاً- نموذج (Etzioni, 1961): تعد كتابات "Etzioni" من أهم الكتابات المهمة عن الولاء التنظيمي، حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المؤسسة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد بالمؤسسة، وهذا ما يسمى بالولاء أو الالتزام، ويأخذ ثلاثة أنماط، هي:

- **الولاء المعنوي:** يمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومؤسسته، والنابع من قناعة الفرد بأهداف المؤسسة وقيمها ومعاييرها التي يعمل بها، وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.
- **الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة:** هو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد بمؤسسته، والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المؤسسة من حاجات الفرد، حتى يتمكن من أن يُخلص لها، ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمؤسسة.
- **الولاء الاغترابي:** يمثل الجانب السلبي في علاقة العامل بالمؤسسة التي يعمل بها، حيث إن اندماج الفرد بمؤسسته كثيراً ما يكون خارجاً عن إرادته، وذلك نظراً لطبيعة القيود، التي تفرضها المؤسسة على الفرد (هيجان، 1998، 35-36) (أبو العلا، 2009، 41).

ثانياً- نموذج (Steers, 1977): يرى "Steers" أن الخصائص الشخصية، وخصائص العمل، وخبرات العمل تتفاعل معاً كونها مدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمؤسسته، ومشاركته لها، واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها، ما ينتج منه رغبة قوية للفرد في عدم ترك المؤسسة التي يعمل فيها، وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها (الدوسري، 2005، 82).

ثالثاً- نموذج (Staw & Salanick, 1977): يعتمد هذا النموذج على ضرورة التفريق بين نموذجين من الولاء، هما:

- **الولاء الموقفي:** هذا النموذج من الولاء يمثل رأي علماء السلوك التنظيمي، وقد أشار إليه "ستاو"، كما تمثل في أعمال بوشنان وستيرز ومودي وزملائه (الجريسي، 2010، 52). ويؤيد أنصار هذه النظرية فكرة ارتباط الأفراد ارتباطاً وثيقاً بمؤسستهم من دون حساب مقدار ما يستفيدون منه مادياً، وبغض النظر عن العوائد التي يمكنهم تحقيقها شخصياً، لأن إيمانهم بالواجب المترتب على ولائهم هو ما يدفعهم لأن يقوموا بما يقومون به. وبحسب "ستاو" فإن الكثير من المظاهر التي تشير إلى الولاء كالرغبة في الاستمرار، والقناعة التامة بالعمل، والإيمان بأهداف المؤسسة، وغيرها من

القناعات التي يحملها العامل، تمثل مفاهيم مستقلة بذاتها، ومن ثم فإن اختصارها في مفهوم واحد قد يؤدي لفقدان بعض المعلومات، ولا يكون مسوغاً، ناهيك بأن بعض الجوانب، التي يُبنى عليها الولاء الموقفي، مثل القناعة والرغبة وغيرها، هي تعابير لفظية فحسب، قد يصعب التنبؤ بها، أو قياسها علمياً بدقة (Meyer & Allen, 1991, 72)

• **الولاء السلوكي:** يُظهر هذا النموذج من الولاء رأي علماء النفس الاجتماعي، وهذا النموذج من الولاء جاء نتيجة للدراسات التي جرى التوصل إليها من كل من (Becker, 1964; Kiesler, 1971; Staw, 1976; Salanick, 1977)، ويركز هذا المنظور على العمليات التي يقوم خلالها العاملون بتطوير ارتباطهم عبر مشاعرهم والتزامهم وسلوكهم، ليس تجاه المؤسسة فقط، بل تجاه ما يقومون به من أعمال في هذه المؤسسة، فالعلاقة وفق هذا النموذج من الولاء هي علاقة تبادل منافع، والولاء هنا هو نزعة فردية للانخراط في أداء نشاط معين على نحو متواتر ومنظم، لأن الثواب والإيجابية للمردود الذي سيحصل عليه يدفعه لذلك، وكذلك خوفه من فقدان ما سيحصل عليه، واضطراب علاقاته الشخصية أيضاً، أما بالنسبة للمؤسسة فإن ذلك يتمثل بالاستمرار بالعمل فيها (نقلاً عن: Odom, et.al., 1990, 160).

وعلى كل حال فإن الفرق بين هذين النموذجين من الولاء، الموقفي والسلوكي، لا يعني أن أحدهما أفضل من الآخر في تفسير الولاء التنظيمي، بل إن كلاهما يؤثر في الآخر، ومن الممكن أن يقود كل منهما إلى وجود الآخر (هيجان، 1998، 39).

رابعاً- نموذج (Angel & Perry, 1983): يعد هذا النموذج أن النماذج، التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي، يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين، هما:

• **نموذج الفرد أساساً للولاء التنظيمي:** يعد هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يُبنى على أساس خصائص الفرد وأفعاله، بعدها مصدراً للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وأن هذا السلوك يكون عاماً، وواضحاً، وثابتاً، وتبعاً لهذا النموذج فإنه يُنظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات السابقة بأنها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية متعلقة بالعمل في المؤسسة، مع ما يمارسونه من سلوك أيضاً داخل المؤسسة، وعلى أساس هذين العاملين يتحدد ولاء الأفراد لمؤسساتهم.

• **نموذج المؤسسة أساساً للولاء التنظيمي:** يقترح هذا النموذج أن العمليات التي تحدث في المؤسسة هي التي تحدد الولاء التنظيمي، حيث يجري التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة لعمل الفرد فيها، لذا يُنظر إلى الفرد في هذه الحالة على أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المؤسسة، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف والحاجات لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته للمؤسسة، مقابل قيام المؤسسة بتلبية حاجاته وأهدافه، أي إن هذه العملية تبادلية بين الفرد

والمؤسسة، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى "العقد النفسي"، الذي أشار إليه "Kotter"، والذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات، التي تكون محدودة أو غير محدودة لكلا الطرفين، الفرد والمؤسسة، لكنها لا بد أن تؤدي بأي حال من الأحوال إلى رضا الفرد عن العمل في المؤسسة، وهي التي تقرر ولاء الفرد للمؤسسة من عدمه (الدوسري، 2005، 87-88) (علي وإبراهيم، 2011، 18).

إذاً هذا النموذج لم يفسر بدقة المتغيرات، التي تؤثر في الولاء، وإنما قدم مدخلين لصناعة الولاء التنظيمي، الأول يعتمد على الفرد أي الشخصية، والثاني يعتمد على المؤسسة أي إنها قادرة أن تكسب ولاء عمالها إن أرادت.

خامساً- نموذج (Kantar, 1986): يرى هذا النموذج أن هناك ثلاثة أنواع من الولاء التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلف، التي تفرضها المؤسسات على أفرادها، هي:

- **الولاء المستديم:** يشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بالكثير من جهودهم وطاقتهم مقابل استمرار المؤسسات التي يعملون فيها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعدون أنفسهم جزءاً من مؤسساتهم، ومن ثم فهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.
- **الولاء التلاحمي:** يتمثل في العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومؤسسته، والتي تجري تنميتها وتعزيزها خلال المناسبات الاجتماعية، التي تقيمها المؤسسات، والتي تعترف فيها بجهود الأفراد العاملين بها، ذلك أن المؤسسة تبدأ جهودها مع الفرد منذ المرة الأولى لانضمامه إليها من التوجيه الأولي، وإعطاء البطاقات الشخصية الخاصة، سواء للأفراد أم لسياراتهم، مع تسهيل بعض الخدمات، مثل الإسكان والمواصلات، وهذه الوسائل تعزز التلاحم بين الفرد والمؤسسة وتقويه.
- **الولاء الرقابي:** هذا النوع ينشأ عندما يعتقد العامل أن المعايير والقيم في المؤسسة تمثل نبراساً ودليلاً لتوجيه سلوك الأفراد، ومن ثم فإن سلوك أي فرد في المؤسسة يتأثر بهذه القيم والمعايير، وترى "Kantar" أن هذه الأنواع الثلاثة من الولاء مترابطة ومتلاحمة معاً، أي إنها قد توجد جميعاً في مؤسسة واحدة، وفي آن واحد (هيجان، 1998، 36-37).

سادساً- نموذج (Kidron): أما "Kidron" فإنه يحدد بعدين للولاء التنظيمي على النحو التالي:

- **الولاء الأدبي (الأخلاقي):** يُقصد به تبني الفرد لأهداف المؤسسة وقيمها بعدّها قيمة وأهدافه.
- **الولاء المحسوب:** يُقصد به تبني الفرد لمبدأ الاستمرار في العمل داخل المؤسسة، مع وجود عمل بديل في مؤسسة أخرى وبمزايا أفضل (الرواشدة، 2007، 89) (الجريسي، 2010، 55).

سابعاً- نموذج (Allen & Meyer, 1991): يُعرف هذا النموذج بنموذج الأبعاد الثلاثة للولاء التنظيمي، لأنه يستند في نظريته للولاء إلى ثلاثة أبعاد مكونة له، هي:

- **الولاء العاطفي أو الوجداني:** يُعرف بأنه ارتباط نفسي عاطفي للفرد العامل بهوية المؤسسة، ومن ثم فإن الأفراد المنتمين عاطفياً لمؤسساتهم يعملون فيها، لأنهم يريدون ذلك وحسب، ومن ثم فإن هؤلاء الأفراد عادةً تبقى علاقاتهم قوية جداً بالمؤسسة، وذلك بسبب التناغم والتطابق بين أهدافهم وقيمهم الشخصية والأهداف والقيم التنظيمية التي تجعلهم أكثر فخراً بالانتماء لهذه المؤسسة، وتبني مشاكلها، كما لو كانت مشاكلهم الخاصة، ويعد هذا النوع من الولاء من أقوى أنواع الولاء التنظيمي.

- **الولاء المستمر:** يرتبط هذا النوع من الولاء عادةً بوعي الفرد العامل بالتكاليف المترتبة عليه في حال مغادرته للمؤسسة، أي إدراك الفرد للقيمة الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد، لو استمر بهذه المؤسسة مقابل ما سيفقده من مزايا ومنافع، لو قرر الالتحاق بمؤسسات أخرى، عموماً يمكن القول إن أصحاب هذا النوع من الولاء يعملون في مؤسساتهم، لأنهم يحتاجون إلى ذلك.

- **الولاء الأخلاقي أو المعياري:** يُعبر عن الولاء المعياري عادةً بأنه إحساس بالمسؤولية من الفرد العامل تجاه مؤسسته، ومن ثم فإن الفكرة المنضوية تحت لواء المسؤولية هنا تعني أن الأفراد يستمرون بمواصلة عضويتهم في تلك المؤسسات التي تعطيهم قدراً كبيراً من الاهتمام والتقدير والاحترام، ينجم عنه رابط يعبر عن التزام أخلاقي مفروض على الفرد العامل كالالتزام متبادل تجاه ما تقدمه له تلك المؤسسة، ومن ثم فإن الأفراد المنتمين معيارياً يعملون في مؤسساتهم، لأنه يجب عليهم ذلك (Eslami & Wang, et.al., 2010; Gunlu, et.al., 2010; Tek-Yew, 2005; Gharakhani, 2012).

ويعد نموذج "Allen & Meyer" من أفضل النماذج التي تناولت مفهوم الولاء التنظيمي، ومن أفضل المساهمات التي قُدمت في أدب الولاء التنظيمي حتى الآن، إذ إنه تجنب جميع نقاط الضعف التي ظهرت في النماذج السابقة له، وأظهر تأثيره في التطبيق العملي، لذلك جرى اعتماده من معظم الباحثين في مجال الولاء التنظيمي.

ويُلاحظ من تلك النماذج أن هناك رابطة مشتركة تجمع بينها، وإن اختلفت في طبيعتها، وهذه الرابطة هي الحالة النفسية، التي تعبر عن علاقة العامل بالمؤسسة التي يعمل بها، ويشعر بالانتماء إليها والولاء لها. وإن الأبعاد التي تستند إليها تلك النماذج ليست منفصلة أو متناقضة، فالمحصلة النهائية لولاء الشخص لمؤسسته يظهر الحالة النفسية للفرد في مجال تفاعل تلك الأبعاد معاً، وإن اختلفت طبيعة تلك الحالة النفسية في قوتها من بعد لآخر، فمثلاً يبقى العاملون ذوو الولاء العاطفي رغبة منهم في ذلك، أما العاملون ذوو الولاء المعياري فيبقون لأنهم ملتزمون بذلك، والعاملون ذوو الولاء المستمر يبقون في

مؤسساتهم لأنهم يحتاجون إلى ذلك، وبعض الأفراد يرتبطون بمؤسساتهم نتيجة لمبادئ سلوكية سابقة، وبعضهم الآخر نتيجة لارتباطهم القوي بأهداف المؤسسة، وهذا يوضح أن الولاء التنظيمي موضوع معقد، له أوجه وعناصر متعددة.

ثامناً – أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي:

أولاً- الأسباب:

1. تقصير الإدارة في فهم مدى اقتناع العاملين بأهمية أعمالهم، وأنهم أعضاء نافعون في المجتمع.
2. عدم وضوح مبدأ الرجل الملائم في المكان الملائم، حيث إن عدم وضع الفرد في العمل الذي يلائم قدراته وميوله وتوجهاته ومؤهلاته يؤثر في درجة ولائه.
3. الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث إن شعور الفرد بأن مؤسسته لا توليه اهتمامها، ولا تعمل على رعايته يخلق عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق.
4. الإخفاق في اعتماد سياسة سليمة لعمليات الثواب والعقاب، وسوء توزيع الأعمال على العاملين نتيجة لعدم مراعاة العدالة في ذلك (اللوزي، 2003، 250).

ثانياً- المظاهر:

1. ضعف الميل للعمل، والشعور بعدم المبالاة، وضعف الشعور بالاستقرار والاطمئنان، وازدياد ظاهرة الغياب، والتمارض، وعدم احترام مواعيد العمل، وكثرة الحوادث، وضعف علاقات الاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين، وظهور حالات الاستياء والتذمر وكثرة الشكاوى (جواد، 2000، 278).
2. تعالي القيادة الإدارية للمؤسسة، وابتعادها عن العاملين، وانخفاض الروح المعنوية بينهم (اللوزي، 2003، 250).

ولكي تتلافى المؤسسات ضعف الولاء التنظيمي فإنه لابد للقائمين عليها من أن يتابعوا تقييم نشاطها من وقت لآخر لمعرفة ما قد تحققه لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية من ناحية، ولمعرفة قوة الترابط بين أفرادها من ناحية أخرى، ونظراً للارتباط القائم بين ما قد تحققه المؤسسات لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية وولائهم لها فإنه يمكن بقياس ولاء الأفراد لمؤسساتهم تقدير نجاح هذه المؤسسات أو إخفاقها.

تاسعاً – آثار الولاء التنظيمي في الفرد والمؤسسة:

تتعدد آثار الولاء التنظيمي لتشمل الفرد والمؤسسة، وحيث إن له آثاراً إيجابية فقد يكون للولاء التنظيمي أثر سلبي في بعض الحالات، وفيما يلي عرض لهذه الآثار المحتملة في الفرد والمؤسسة.

أولاً- آثار الولاء التنظيمي في الفرد: تنقسم آثار الولاء التنظيمي في الفرد إلى قسمين:

القسم الأول: يتمثل في آثار الولاء التنظيمي في المسار المهني للفرد، وذلك في المجالات التالية:

- **الرضا الوظيفي:** الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمؤسسة، كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله، الأمر الذي يؤثر في رضاه الوظيفي، ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف المؤسسة ويعددها أهدافه، ومن ثم يعمل جاهداً لتحقيق هذه الأهداف (الجريسي، 2010، 84).
- **السلوك الإبداعي:** يقول "المعاني" إن كثيراً من الباحثين يرون أن الأفراد، الذين يتصفون بدرجة عالية من الولاء لمؤسستهم التي يعملون فيها، يمتازون بإنجاز متميز، وإن الفرد ذو الولاء التنظيمي العالي يكون أكثر حماسة للعمل، وأكثر التزاماً بأهداف المؤسسة، ويسعى تلقائياً للإنجاز المبدع، الذي يزيد إنتاجه وأدائه (المعاني، 1996، 75).
- **التقدم المهني:** فالعامل ذو الولاء العالي – كما أشار "العنبي والسواط" – في دراستهما (1997) يكون مجداً في عمله، ومن ثم يكون أسرع ترقياً وتقدماً في المراتب الوظيفية، كذلك فإن الولاء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المؤسسة، التي يعددها أهدافاً له، كما يرى أن من مصلحته النهوض بالمؤسسة لتقته أن المؤسسة ستكافئه على ولاءه وإخلاصه (العنبي والسواط، 1997، 20).
- **احترام مبادئ الإدارة والمؤسسة، والمبادئ المهنية والالتزام بها:** تحرص المؤسسات الناجحة على وجود مبادئ إيجابية، تحكم مختلف التعاملات داخل المؤسسة، سواء بين العامل والمؤسسة، أم بين العاملين أنفسهم، فكلما شعر العامل بولاء تنظيمي مرتفع لمؤسسته كان أقرب للالتزام بهذه المبادئ (الجريسي، 2010، 86).

القسم الثاني: يتمثل في آثار الولاء التنظيمي في حياة الأفراد العاملين الخاصة خارج العمل، حيث يتميز الفرد ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة والرضا خارج أوقات العمل، إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية (ماهر، 2003، 231).

ومع كل هذه الفوائد إلا أنه من الجدير بالذكر أن بعض الباحثين – كما يقول "العنزي" – أشاروا إلى إمكان وجود بعض الآثار السلبية للولاء التنظيمي المرتفع، فالعامل ذو الولاء التنظيمي المرتفع يوجه ويستثمر جميع قدراته وطاقاته لعمله، وما يخدم أهداف المؤسسة، ما يجعل الفرد يستحوذ على جل اهتمامه وتركيزه، ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل، وهذا قد يؤدي إلى عزل العامل عن الآخرين وإحساسه بالعزلة، وهذا قد يولد لديه ضغوطاً نفسية، قد تؤثر في أدائه وصحته وعلاقاته الاجتماعية الخارجية. ونتيجة لإصرار العامل على البقاء في المؤسسة والاستمرار بها قد يضحى بفرص وظيفية أفضل في مؤسسات أخرى، ما يولد لديه مشاكل وضغوطاً نفسية وعائلية، وقد يصل إلى ركود مهني (العنزي، 2008، 24).

ويمكن القول إن رابطة الولاء، التي يكتسبها العامل تجاه المؤسسة التي ينتمي إليها، تكسبه القدرة على النمو الوظيفي، ومحاولة الإبداع والابتكار من أجل إثبات الذات وتطويرها داخل المؤسسة التي ينتمي إليها، ليحقق بذلك مزيداً من النجاح لنفسه، ومن ثم للمؤسسة التي ينتمي إليها.

ثانياً- آثار الولاء التنظيمي في المؤسسة: تتجلى آثار الولاء التنظيمي في المؤسسة بالمجالات التالية:

- **الروح المعنوية:** تشير الدراسات أنه إذا كانت معنويات الأفراد مرتفعة فإن ذلك يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها، تماثل إن لم تتجاوز تلك المتوقعة من رفع الأجور، أو تطبيق أنظمة للمكافآت، أو برامج للخدمات، فسلوك الأفراد هو دليل أو مؤشر لمعنوياتهم. ومعظم العوامل المؤثرة في الروح المعنوية تؤثر أيضاً في الولاء التنظيمي، فمثلاً أسلوب القيادة والحاجات الإنسانية والحوافز جميعها تؤثر في كل من الروح المعنوية والولاء التنظيمي، فكلا المتغيرين، الروح المعنوية والولاء، يمكن النظر لهما بأنهما مكونات تفسيرية للسلوك الإنساني في المؤسسة، حيث يُعزى لهما الكثير من الظواهر السلوكية والتنظيمية سلباً أو إيجاباً (الجريسي، 2010، 89) (مراد، 2011، 61-62). فالروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة، حيث تُعبر عن العلاقة المميزة للمؤسسة الجيدة مع العاملين فيها (اللوزي، 2003، 133).

- **الأداء المتميز:** يمتاز الأفراد، الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد، وحماسهم للعمل، والتزامهم بأهداف المؤسسة (مراد، 2011، 62). وقد أكدت الدراسة التي قام بها "ايزنبرجر" على وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي، كما أشارت النتائج إلى ارتفاع مستوى الابتكارية، والإسهام التلقائي في حل المشكلات (العنبي، 2008، 79).

- **الحد من تسرب العاملين:** هي إحدى النتائج الهامة للولاء التنظيمي، حيث تميل المؤسسات إلى الاحتفاظ بعاملها، خاصة أولئك الذين يتميزون بدرجة عالية من الولاء، ولا سيما المهرة وذوي الاختصاصات النادرة، ولا تقف عادةً المؤسسات الفاعلة عند هذا الحد، بل تقوم بكل جهد ممكن لتحفيز هؤلاء العاملين بكل أنواع الحوافز المادية والمعنوية لضمان استمرار ولائهم، وعلى العكس فإن فقدان الولاء التنظيمي لدى العامل أو ضعفه قد يؤدي إلى تسرب ذلك العامل، أو عدم انتظامه في العمل.

ويعد تسرب العاملين أو تركهم لأعمالهم في المؤسسات الإدارية من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المؤسسات وتمنع تقدمها، وهذا التسرب تترتب عليه آثار سلبية، منها: 1- تعطيل الأداء الوظيفي. 2- الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات. 3- تدني المعنويات. 4- ارتفاع التكاليف. 5- زيادة أعباء الأعمال (المعاني، 1996، 70).

وترى الباحثة أنه لو كان الولاء التنظيمي للعاملين قوياً لحد ذلك من تسربهم على نحو كبير، ومن

ثم أدى إلى استقرار العمل داخل المؤسسة، فتنستثمر خبرات العاملين القدامى وكفاءاتهم، وتختصر التكاليف المرتفعة للبحث عن بدائل، وإعادة التدريب من جديد، ولحافظت المؤسسة على تماسك صفوف عمالها وتراصهم، ومن ثم على روحهم المعنوية عالية، ما يؤثر إيجاباً في جودة الإنتاج.

• **اتخاذ القرار الصحيح:** يقول "العنزي": إن الولاء التنظيمي المرتفع يساهم في اتخاذ القرار الصحيح للمؤسسة، والذي يخدم مصالحها ويحقق أهدافها بدلاً من إعاقته، فيجري اتخاذ القرارات من منظور الأهداف العامة ذات المستوى الرفيع والمدى الطويل (العنزي، 2008، 23-24).

• **سهولة استقطاب الكفاءات للمؤسسة:** يشير "العتيبي" أن القرار المبدئي من الفرد للانضمام إلى مؤسسة معينة، إنما يرتبط بما يبديه الفرد من ولاء ورضا، لأن المؤسسة التي يشعر أفرادها بولاء مرتفع تصبح سمعتها جيدة، ما يُرغب الكفاءات في الانضمام لها (العتيبي، 2008، 79).

• **العقد (الالتزام) النفسي:** هو اتفاق غير مكتوب بين المؤسسة والعاملين فيها، فالمؤسسة تطلب من أفرادها الالتزام بقيمتها وأهدافها، وتقديم أعلى كمية وأفضل نوع ممكن من الإنتاج، كذلك تطالبهم بالولاء لها، وعدم تركها، والخروج إلى مؤسسات أخرى بعد أن أنفقت عليهم أموالاً كثيرة لتدريبهم وصقلهم وإعدادهم للقيام بشؤون العمل على أكمل وجه، وفي المقابل يطالب العاملون المؤسسة بالعمل على إشباع حاجاتهم المختلفة، وتوفير الأمن والاستقرار لهم.

إن الفرد منذ التحاقه بعمله يرتبط بعقد نفسي وآخر اقتصادي مع المؤسسة التي يعمل فيها، فالفرد لا يطلب العائد المادي فقط، وإنما يريد أيضاً الأمن والمكانة والتقدير والاحترام من مؤسسته، حتى يتحقق لها ما تريده من ولاء وإخلاص من الأفراد، فإذا حققت المؤسسة الناحية المادية لأفرادها دون نظر إلى تحقيق الالتزام النفسي أو إهماله، ضعف الولاء التنظيمي للعاملين، وأخذوا يبحثون عن الفرص لترك أعمالهم إلى مؤسسات أخرى، تعمل على توازن في الشقين المادي والنفسي (عورتاني، 2003، 16).

يمكن القول إن المؤسسات التي تنتشذ النجاح لا بد أن تمتلك قوة بشرية تستطيع خلالها تحقيق النجاح المنشود، الذي تسعى لتحقيقه أي مؤسسة، ومن دون العمل على كسب ولاء العاملين بها لن تستطيع المؤسسة أن تصل إلى ذلك النجاح، وستجد أن العاملين المتميزين يغادرون المؤسسة لوجود حوافز تقدمها مؤسسات أخرى.

كما يمكن القول إنه من النظر إلى المؤسسات المتقدمة، التي تحقق أكبر قدر من التميز والنجاح يُلاحظ أن تلك المؤسسات استطاعت أن تكسب من الخطط التي وضعتها لتنمية الكادر البشري لديها الولاء التنظيمي لعاملها، مما حدا بهم إلى الاهتمام بأهداف المؤسسة والسعي إلى إنجازها، لأن الولاء التنظيمي الذي اكتسبوه من الاهتمام المتزايد بهم من المؤسسة أكسبهم الرغبة في تقديم ما لديهم من أجلها، والحرص على الولاء لها، والارتباط بها.

ثالثاً - الرضا الوظيفي والأداء المهني

- تمهيد:

يعد الرضا الوظيفي والأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظراً لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمؤسسة من جهة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى.

أولاً - مفهوم الرضا الوظيفي:

الرضا في اللغة هو ضد السخط، وارتضاه: رآه له أهلاً، ورضي عنه: أحبه وأقبل عليه (ابن منظور، 1997، 323-324).

إن مفهوم الرضا الوظيفي متعدد الجوانب والأبعاد، ويتأثر بالعديد من العوامل يعود بعضها إلى العمل ذاته، بينما يتعلق بعضها الآخر بجماعة العمل وبيئة العمل المحيطة، والرضا الوظيفي مسألة نسبية وليست مطلقة (أبو رحمة، 2012، 34).

وتُعرف "عباس" الرضا الوظيفي بأنه "عبارة عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة، إذ إن هذه المشاعر تُعطي الوظيفة قيمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به" (عباس، 2006، 175)، ويعد "Hoppock" من أوائل من تناول مفهوم الرضا الوظيفي حيث عرفه بأنه عبارة عن "مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق إنني راضٍ في وظيفتي" (أبو مسامح، 2013، 31)، وهناك من عرفه بأنه عبارة عن "إثارة للعاطفة، أو استجابة عاطفية، باتجاه الأوجه المختلفة للمهنة الواحدة، وهذا يعني أن الشخص يمكن أن يكون راضياً عن وجه واحد من المهنة، وغير راضٍ عن وجه آخر، أو أوجه عدة من المهنة" (Kreitner & Kinicki, 1992, 186) أما "Friedlander & Margulies" فقد أشارا إلى أن مفهوم الرضا الوظيفي يدور حول فكرة أساسية مفادها أن الرضا يتمركز حول موقف العامل إيجاباً، أم سلباً تجاه عمله، أي تقديره لعمله من حيث ميله له، أو كرهه له (Friedlander & Margulies, 2009, 177)، في حين عرفه "Nestern" بأنه "محصلة الشعور الذي يدرکه الفرد من خلال عمله بالمؤسسة، والذي يتكون من مجموعة من الاتجاهات التي يكونها عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها، والأجر الذي يحصل عليه، وعن فرص الترقية المتاحة، وعن علاقته مع مجموعة العمل التي ينتمي إليها وعن الخدمات التي تقدمها المؤسسة له" (Nestern, 1994, 462).

من هذه التعاريف المختلفة ترى الباحثة أن الرضا الوظيفي هو "إحساس داخلي للفرد يتمثل في شعوره بالارتياح والسعادة نتيجة لإشباع حاجاته النفسية والذاتية والاجتماعية والمادية من خلال مزاولته

لمهنته، مما يساعده على النجاح والإنجاز، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها".

ثانياً – العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

هناك العديد من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي والتي تسهم إسهاماً مباشراً وغير مباشر في خلق الرضا الوظيفي وتحديد مداه، ومن أهم هذه العوامل من وجهة نظر الباحثة وغيرها ممن سبقها من الباحثين الذين عادت إلى مراجعهم:

1. الأجور والمكافآت المادية: للأجر أو الراتب تأثير على معنويات العاملين ودرجة رضاهم، إذ كلما ارتفع الأجر زادت درجة الرضا للعاملين (شاويش، 2007، 114)، ويُعزى ذلك إلى مدى إشباع حاجات العامل المتعددة وإرضاء طموحاته ورغباته مقارنةً بما يريده من عمله أو يحصل عليه.

2. ظروف العمل: هي الظروف التي تتعلق بظروف العمل الطبيعية أو المادية داخل المؤسسة التي يعمل بها الفرد، حيث تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية، وإضاءة، ورطوبة، وحرارة، وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل (العطية، 2003، 178).

3. طبيعة العمل: ويُقصد بطبيعة العمل ما إذا كان روتينياً تقليدياً أم غير روتيني يتضمن التجديد والابتكار، فالعمل الروتيني يؤدي إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذي أهمية (العميان، 2010، 308). بينما على النقيض من ذلك فإن الأعمال غير الروتينية التي تتسم بالتجديد والتطوير تؤدي لتحسين الأداء لأن العامل يحس بقيمته وبأنه ينجز، مما يقوي ثقته بنفسه (القريوتي، 1993، 221).

4. زملاء العمل: لزملاء العمل أثر على رضا الفرد عن عمله أو نفوره منه، فكلما كان تفاعل الفرد مع زملاء العمل يحقق تبادل المنافع بينه وبينهم كلما كان زملاء العمل مصدراً للرضا، أما إذا كان تفاعل الفرد مع الآخرين يخلق لديه توتراً يعوق وصوله لأهدافه كان زملاء العمل سبباً لاستياء الفرد من عمله (حريم، 1997، 100).

5. الشعور باحترام الذات: كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتدال بالرأي واحترام الذات والعلو في قيمتها وقدرها كلما كانوا أقرب إلى الرضا الوظيفي، أما أولئك الأفراد الذين يشعرون بانخفاض في قيمتهم وقدرهم فإنهم عادة ما يكونون أقرب إلى عدم الرضا عن وظائفهم (عياد، 2010، 113).

6. درجة الأمن والاستقرار الوظيفي: يعني منح الفرد وظيفة دائمة ومستقرة تمنحه الاستقرار الفكري وتجنبه القلق على مصيره الوظيفي مما يؤدي إلى تحسين الأداء وضمأن الولاء (المغربي، 1993، 304).

ثالثاً – مفهوم الأداء وأهميته:

• مفهوم الأداء:

المعنى اللغوي: الأداء لغةً يقابل اللفظ اللاتيني "Performare"، الذي يعني "إعطاء كلية الشكل لشيء معين" (رابحي، 2015، 78).

وفي اللغة الانكليزية يستمد مصطلح الأداء أصله من الفعل "perform" أي يؤدي، ينجز، يعمل، أما كلمة "Performance" فتعني النجاح الملاحظ والمستغل، كما تعني محافظة أحد طرفي العقد على وعد أو اتفاق قطعه، أو قيامه بما هو مطلوب منه (صليحة، 2010، 60).

وفي اللغة العربية كلمة "الأداء" هي مصدر الفعل أدى، ويُقال أدى الشيء أوصله، والاسم "الأداء" بمعنى إيصال الشيء إلى المرسل إليه، وأدى: قضاه، ويقال أدى واجب الاحترام، والأداء: القضاء (معلوف، 2010، 6).

المعنى الاصطلاحي: تعددت التعاريف التي تناولت الأداء، ومن أبرزها تعريف معجم مصطلحات العلوم الإدارية، الذي عرف الأداء بأنه "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات، وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب" (الهرفي، 2006، 57).

وعرفه "ثابت" بأنه "قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم، وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل، وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور" (ثابت، 2001، 87).

كما جرى تعريفه بأنه "الأثر الصافي لجهود الفرد، التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور، أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد وإتمامها" (سلطان، 2003، 219).

ويرى "النمر" أنه "النتاج العقلي للجهود المبذولة من الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقته وإمكاناته، وفي الوقت نفسه بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء" (النمر، 1990، 195).

كما جرى تعريفه بأنه "الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له" (جميلة، 2015، 60). هذا على صعيد الدراسات العربية.

أما في نطاق الدراسات الأجنبية فقد أشار "Thomas Gilbert" إلى أنه "لا يجوز الخلط بين السلوك، والإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي إنه مخرج أو نتاج أو نتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً" (الخالدي، 2009، 47). وبين "Haynes" أن الأداء هو "النتاج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال،

ويعبر الأداء عن المجهود الذي يبذله الفرد في تنسيق عمله لإنجاز مهام وظيفته بدقة في أقصر وقت وأقل جهد" (قويشة، 2007، 43).

أما "Jamal" فقد عرف الأداء بأنه "تشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة" (Jamal, 1985, 413). وعرفه "Avolio & Waldman" من خلال التركيز على خمسة محاور، هي كمية العمل المنجز، وجودة هذا العمل، ودقة الإنجاز، ومدى المعرفة بالعمل، وكفاءة الأداء على نحو عام (الطراونة، 2002، 76).

من مجموعة التعاريف السابقة يمكن أن نقول إن الأداء هو "محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من طرفه، سواء كان عضلياً أم فكرياً بقيامه بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه".

• أهمية الأداء:

يحتل الأداء مكانة خاصة داخل أي مؤسسة كانت، بعدّه الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة، ذلك أن المؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين أداءً متميزاً، ومن ثم يمكن القول على نحو عام إن اهتمام إدارة المؤسسة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق اهتمام العاملين بها عادة.

وعلى ذلك فإنه يمكن القول إن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة، وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً.

وترجع أهمية الأداء في رأي المؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة، وهي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرار، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المؤسسة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها (الشريف، 2004، 82) (ناصر، 2010، 52-53).

ولا تتوقف أهمية الأداء عند مستوى المؤسسة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة (البراهيم، 2008، 40).

وبذلك يمكن القول إن حياة المؤسسة، أيّاً كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه، تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا ما قاموا بأعمالهم، وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من الإدارة فإن هذا سيقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والتوسع، وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب فإنه سيشكل عائقاً كبيراً أمام المؤسسة في تحقيق أهدافها، بل قد يؤدي أحياناً إلى تصفية المؤسسة.

رابعاً – مفهوم تقييم الأداء وأهميته:

يعد تقييم الأداء إحدى الوظائف الهامة والأساسية لأي مؤسسة، ذلك لأنه يبين مواطن القوة والضعف التي تحيط بأداء العاملين، كما تتحدد بناءً عليه الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم.

• مفهوم تقييم الأداء:

هناك عدة مرادفات لمفهوم تقييم الأداء، ولكنها تؤدي إلى المعنى نفسه، فيسمى أحياناً تقييم الأداء أو تقويم الأداء، وأحياناً أخرى يطلق عليه بعضهم تقدير الكفاية، أو تقدير الجدارة والكفاية، أو تقدير الأداء، أو تقرير الكفاية (العمرى، 2003، 40).

إضافة إلى اختلاف الأسماء، هناك أيضاً بعض الاختلافات في تعريفات تقييم الأداء التي أوردها الباحثون، حيث يعرف معهد الإدارة البريطاني تقييم الأداء بأنه "عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته، وغير ذلك من الصفات الضرورية لتأدية العمل" (الخالدي، 2009، 48).

ويذهب آخرون إلى أن تقييم الأداء هو "دراسة أداء العاملين لعملهم وتحليله، وملاحظة سلوكهم وأفعالهم في أثناء العمل، وذلك للحكم على نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانات نموهم وتقدمهم في المستقبل، وتحملهم لمسؤوليات أكبر، أو ترقيتهم لوظيفة أخرى" (عبد الباقي، 2001، 257).

وفي تعريف آخر هو "عملية إصدار حكم على أداء العاملين في العمل وسلوكهم، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين، أو ترقيتهم، أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المؤسسة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم وتنميتهم" (أبو العمرين، 2008، 28).

ويعرفه "Beach" بأنه "الإجراء المؤسس لتقويم أداء العامل لعمله حالياً، وإمكان تطويره مستقبلاً" (علاقي، 1999، 245).

يتضح مما سبق أن تقييم الأداء عبارة عن "إصدار حكم يترتب عليه قرار بترقية العامل، أو تنزيل درجته، أو تدريبه أو غير ذلك، وذلك لتحديد جوانب القوة والعمل على تعزيزها، وبيان جوانب الضعف والعمل على علاجها عن طريق التدريب لإكساب العامل مهارات جديدة، وخبرات متطورة، ومعارف حديثة".

وتعد عملية تقييم الأداء لتحديد كفاءة الفرد إحدى سياسات إدارة الأفراد، التي لا غنى عنها، نظراً للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة، تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التمييز والمحسوبية.

- أهمية تقييم الأداء:

يحقق تقييم الأداء فوائد كثيرة للمؤسسة والعاملين بها، من أهمها:

1. **رفع الروح المعنوية:** إن جو التفاهم والعلاقات الحسنة سيسود بين العاملين والإدارة عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضوع تقدير واهتمام من الإدارة، وأن هدف الإدارة الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الأفراد وفق ما يظهره التقييم، كما تعتمد الترقية والعلاوات والتقدم على قياس الكفاءة والجدارة في العمل.
وبناءً على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة، كل ذلك مما يدفع الفرد من أن يقدم على العمل راضياً وباستعداد وجداني، والروح المعنوية هي ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل والذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج وإجادته دون أن يقضيه من مزيداً من الجهد والتعب.
2. **إشعار العاملين بمسئولياتهم:** عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضوع تقييم من رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سياتررب عليها اتخاذ القرارات التي تؤثر على مستقبله في العمل، فإنه سوف يشعر بالمسؤولية تجاه نفسه والعمل معاً، وسوف يبذل جل جهده وطاقته التي يملكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.
3. **وسيلة لضمان عدالة المعاملة:** حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن للإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكل العاملين، كما يقلل تقييم العاملين إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات، الذين يعملون من دون ضجيج وبصمت عادة.
4. **الرقابة على الرؤساء:** إذ إن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المؤسسة قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة منهم لتحليلها ومراجعتها، ومن ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين ومقدار استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من رؤسائهم (زويلف، 2001، 181-182).
5. **الاستمرار بالرقابة والإشراف:** إذ إن الوصول إلى نتائج موضوعية من تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص بكل فرد، يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء على نحو مستمر، وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة أداء مرؤوسيه ومراقبتهم باستمرار، ليكون حكمهم على أسس موضوعية.

6. **تقييم سياسات الاختيار والتدريب:** تعد عملية تقييم الأداء بمنزلة اختبار للحكم على سلامة الطرق المستخدمة ونجاحها في اختيار العاملين وتدريبهم بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعدّ هذا دليلاً على سلامة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم وصحته، إلى جانب تقييم البرامج التدريبية، ومعرفة مقدار استفادة العاملين منها، وذلك لتحديد الثغرات، والعمل على تقاؤها في المناهج والبرامج التدريبية المراد تنفيذها في المستقبل (الخالدي، 2009، 48-49).

خامساً - بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء:

نظراً لتداخل مفهوم الأداء مع بعض المفاهيم الأخرى سوف نحاول توضيح هذه المفاهيم حتى يتسنى لنا التمييز بينها. ومن بين أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء نجد مفهوم **الفعالية**، والكفاءة، والإنتاجية. **الفعالية:** تعرف فعالية المؤسسة بأنها العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة من نظام ما، فكلما اقتربت النتائج المحققة من الأهداف المسطرة كان هذا النظام فعالاً، والعكس صحيح، كما تعرف بأنها درجة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها. ويمكن تحديد مفهوم الفعالية في الصيغة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتيجة المحققة}}{\text{النتيجة المتوقعة أو الأهداف}}$$

فالفعالية تعني عمل الشيء الصحيح، أي مقدار تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة بالنتائج المحققة. **الكفاءة:** تعرف الكفاءة بأنها العلاقة بين الجهد، والموارد المستخدمة، والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المؤسسة، وهي العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك، فالكفاءة تشير إلى نسبة المدخلات المستهلكة مقارنة بالمرجات المتحصلة، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى.

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات أو النتيجة المحققة}}{\text{المدخلات}}$$

وتعني الكفاءة عمل الأشياء بطريقة صحيحة، أي إن الكفاءة هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة، وهي النسبة بين المخرجات والمدخلات.

يتضح مما سبق التداخل بين مفهوم الكفاءة والفعالية، لذلك من المهم جداً التمييز بين المفهومين مع الارتباط الكبير بينهما، فالمؤسسات يمكن أن تكون فعالة، وفي الوقت نفسه غير كفؤة، كما يمكن أن تتميز بقدر كبير من الكفاءة، في حين تكون غير فعالة، حيث تشير الفعالية إلى الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة من قبل، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يجري بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، كما يُعد مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة، فمفهوم الفعالية يأخذ في الحسبان الكثير من العوامل الداخلية والخارجية، أما الكفاءة فتركز على العمليات الداخلية للمؤسسة.

الإنتاجية: تعبر الإنتاجية عن المقدرة على خلق الناتج (القيمة المضافة) باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة، وهي علاقة تقريبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع أو خدمات) وقيمة الإنتاج وفقاً لمقياس نقدي أو مادي محدد.

يتضمن مفهوم الإنتاجية كلاً من الكفاءة والفعالية، أي إن الإنتاجية تُقاس بمعياري الكفاءة والفعالية (صليحة، 2010، 62-63).

سادساً – عناصر الأداء المهني:

للأداء عناصر أو مكونات أساسية، لا يمكن من دونها التحدث عن وجود أداء فعّال، وذلك يعود لأهميتها في قياس مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات وتحديده، وقد اتجه الباحثون لمعرفة عناصر الأداء ومكوناته من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم فاعلية الأداء المهني للمؤسسات وتنميتها، وقد اختلف الباحثون في تحديد تلك العناصر أو المكونات، وهناك من حدد عناصر الأداء كالاتي:

1. **أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها:** حيث إن هناك أنشطة مستقرة تقريباً، وأنشطة تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل، أو بتغير الأحوال أو المواقف المحيطة بالأداء، أو تفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل بالخبرات، أو الأسلوب، وطريقة إنجاز العمل، فتحدد تلك الأنشطة وأهميتها من حيث الوقت والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل.

كما تؤثر بيئة العمل المادية والتنظيمية كالمشرفين والرؤساء والزملاء، وجماعات العمل، الذين يتعامل معهم الفرد، وخصائصهم، وطبيعة نفوسهم، ونمط علاقاتهم وتفاعلهم معه في تغير الأداء.

2. **العلاقة بين أنشطة العمل ومهامه والتصميم الملائم للعمل:** وذلك بتجميع الأنشطة في مهام، والمهام في أعمال، وتحديد علاقات التجانس بين هذه الأنشطة والأنشطة الأخرى، ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة، فقد يترتب على ذلك إعادة تصميم العمل، وأحياناً إعادة تصميم المؤسسة كاملاً.

3. **الصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل:** فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد الصفات المطلوبة، التي يجب أن تتوافر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة (حسين، 2013، 215-216) (حجل، 2008، 22-24).

ويرى بعض الكتاب أن هناك أربعة عناصر للأداء، تتمثل فيما يلي:

1. **المعرفة بمتطلبات العمل:** تشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2. **نوعية العمل:** تتمثل في ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل من دون الوقوع في الأخطاء.
3. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
4. **المثابرة والوثوق:** تشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل، وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومقدار حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من المشرفين، وتقييم نتائج عمله (عكاشة، 2008، 34) (الخالدي، 2009، 51) (صليحة، 2010، 65).

سابعاً – محددات الأداء المهني:

يواجه الباحثون والدارسون صعوبات كثيرة في تحديد العوامل المؤثرة في الأداء، ومقدار التفاعل بينها، وذلك بسبب صعوبة معرفة تأثير هذه العوامل، وتعددتها، واختلاف الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ونتائجها.

ويرى "هاينز" أن الأداء يتأثر بكل من العامل، والوظيفة، والموقف، وذلك على النحو التالي:

1. يعد العامل وما يمتلكه من معرفة ومهارة ورغبة واهتمام وقيم ودوافع محددات رئيساً في تحديد مستوى الأداء.
2. تعد الوظيفة بما تتطلبه من مهام وواجبات، وما تفرضه من تحديات، وما تقدمه من فرص للنمو المهني أيضاً محددات رئيساً في تحديد مستوى الأداء.
3. يعد الموقف بما يتضمنه من بيئة تنظيمية، وما توفره من موارد مالية، وهيكل تنظيمي مرن أو جامد، وأساليب الوقاية، وأنماط القيادة محورياً رئيساً في تحديد مستوى الأداء (هاينز، 1988، 28).

وهناك من الباحثين من يميز بين ثلاثة محددات للأداء المهني، هي:

1. **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمية والعقلية، التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته، وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.
2. **القدرات:** هي الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته، والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.
3. **إدراك الدور أو المهمة:** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل خلاله، وتقويم الأنشطة والسلوك التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك

الدور، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

فالأداء هو محصلة تفاعل بين كل من الجهد، والقدرات، وإدراك الدور، أو المهمة، فكل عامل لا يؤثر في الأداء مستقلاً بل بتفاعله مع العاملين الآخرين (حسن، 2003، 210).

ويرى سليمان أن الأداء يتحدد من تفاعل مجموعة من العوامل والمحددات، هي:

1. **الدافعية الفردية:** تعبر عن الرغبة الموجودة لدى الأفراد للعمل، والتي يمكن أن تظهر في حماسته وإقباله على العمل، الذي يعبر عن توافقه مع ميوله ورغباته.
2. **مناخ العمل:** يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه، وأشبع حاجاته جميعها.
3. **قدرة الفرد على أداء العمل:** يمكن تحصيلها بالتعليم والتدريب، واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل (سليمان، دون عام، 222-223).

ونظراً لصعوبة اتفاق علماء الإدارة والباحثين على محددات معينة تحكم الأداء، لذا فإنهم يحذرون من تعميم النتائج التي تصل إليها هذه الدراسات، فتحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس أمراً سهلاً، نظراً للأسباب التالية:

- إن محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى.
- إن محددات أداء الأفراد العاملين في مؤسسة معينة ليست حتماً هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في مؤسسة أخرى.
- إن العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء (العجلة، 2009، 67-68).

ثامناً – معايير الأداء المهني:

إن معايير الأداء هي بيان مختصر، يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها العامل، الذي يؤدي عملاً معيناً، حيث يعد معيار الأداء هو الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتوصلوا بها إلى أفضل مستوى أداء، وفي الوقت نفسه معرفة أوجه القصور التي تشوب الأداء (هلال، 1999، 95).

وإن الهدف من وضع معايير للأداء هو مراقبة الأداء على نحو دائم لمعرفة أي تذبذب في مستوى الأداء، بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه القصور، كذلك تستخدم هذه المعايير للفرقة بين فعالية الأداء وكفاءة الأداء (الخليفة، 2008، 34)، وتتحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:

1. **الجودة:** تحمل الجودة معاني كثيرة ومتعددة، فهي ذات معنى واقعي ومعنى حسي، فالمعنى الواقعي يعني التزام المؤسسات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج، ومقدار الفاقد والهدر، أما المعنى الحسي للجودة فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيد منها، أي اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات التي تقدمها لهم المديرية العامة للجوازات، وهل نجح العاملون في تقديم هذه الخدمات بمستوى جودة يلائم توقعاتهم، ويلبي حاجاتهم (بن سعيد، 1998، 50).
2. **الكمية:** هي حجم العمل المنجز وفق قدرات الأفراد وإمكاناتهم ولا يتعداها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم، لأن ذلك يعني بطء الأداء، ما يصيب العاملين بالتراخي وعدم المبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم العمل المنجز وكميته كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء، على نحو يتلاءم مع ما يكتسبه الفرد من خبرات، وتدريب، وتسهيلات (الخليفة، 2008، 35).
3. **الوقت:** الوقت مورد حساس من موارد الإدارة، لا يمكن للمؤسسة التحكم فيه إلا بحسن إدارته، وتعد إدارة الوقت مهارة أساسية من مهارات المدير الفعال، يستطيع بها توجيه سلوك العاملين لإنجاز الأعمال، وتحقيق النتائج والأهداف، التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
4. **الإجراءات:** هي خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها، والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فمع كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أم تسلمها أو تسليمها، حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسته قبل اعتماده أسلوباً مفضلاً في إنجاز العمل، ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين (هلال، 1999، 101-102).

تاسعاً - قياس الأداء المهني:

تعد عملية قياس الأداء من العمليات الصعبة والمهمة والمعقدة أيضاً، فهي مهمة، لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجبر الرؤساء على متابعة وملاحظة أداء مرؤوسيهم على نحو مستمر، كما تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة، ليظهروا بمظهر المنتجين أمام رؤسائهم، وهي معقدة، لأن أداء بعض العاملين يصعب قياسه، وذلك لطبيعة بعض الأعمال التي تتسم بالإنتاج غير الملموس، والتي يصعب قياسها، خصوصاً تلك الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية وأعمال المشرفين وغيرها، حيث يكون الاعتماد الأساسي في عملية قياس الأداء على

ملاحظة الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتميز بها العامل (زويلف، 1994، 199).

وتختلف معايير قياس الأداء، فمنها المعايير الكمية، وهي التي تتعلق بكمية العمل الواجب إنجازه أو أدائه في مدة زمنية محددة، وهناك المعايير النوعية، وهي التي تتعلق بوضع صفات لدرجة نوع الأداء المطلوب، وهناك معايير زمنية، وهي التي تتعلق بالبرنامج الزمني المحدد للانتهاء من عمل معين، وهناك المعايير المعنوية، وهي المعايير التي تتعلق بمجالات غير ملموسة، وبها تقاس درجة الإخلاص والولاء، ودعم سمعة المؤسسة، ونجاح برامج العلاقات العامة وغيرها، ويختلف الباحثون والمنظرون في الأعمال التي يمكن تحديد معايير لها، والظروف الأفضل التي يفضل فيها تحديد هذه المعايير، إذ تختلف هذه المعايير من مجتمع لآخر، ومن مؤسسة لأخرى، تبعاً لتأثير العادات والتقاليد السائدة في المجتمع والمؤسسة، وتتأثر بدرجة التقدم العلمي والتقني (رضا، 2003، 63).

• أساليب وطرق قياس الأداء:

هناك الكثير من الأساليب والطرق التي تلجأ إليها المؤسسات لقياس الأداء، وذلك لمعرفة مستوى أداء العاملين بها وتقويمه، ومن أبرزها:

1. **الملاحظة المباشرة:** تجري الملاحظة المباشرة بذهاب المدير إلى مكان العمل ليطلع بنفسه على سير العمل وسلوك العاملين، ويعتقد الكثيرون أنه لا بديل عن الملاحظة المباشرة لقياس الأداء، لأنها تعطي للرؤساء فكرة واقعية عما يحدث في أعمالهم، إلا أن للملاحظة المباشرة عيوباً، هي:
 - قيام الرئيس بالوقوف شخصياً على العاملين لمعرفة سير عملهم وسلوكهم فيه مضيعة للوقت، وقد يفسر بعض المرؤوسين ذلك بعدم الثقة من الرئيس.
 - صعوبة أن يتمكن الرئيس من الاطلاع على كل العاملين، وما يؤديه من أعمال، وبذلك فقد تقتصر طريقة الملاحظة المباشرة على القليل من العمل والعاملين.
 - قيام المدير نفسه بالملاحظة المباشرة قد يشغله عن عمل آخر أهم من ذلك (الودناني، 1999، 58).

2. **التقارير:** تحل التقارير مكاناً هاماً بين وسائل قياس الأداء، وهي إما شفوية أو كتابية، وتحتوي التقارير الشفوية على عناصر الملاحظة الشخصية، وذلك بتتبع تعابير الوجه للآخرين وأصواتهم، ومع ذلك تظل التقارير المكتوبة من أساليب التقييم المهمة لاحتوائها على حقائق، ويمكن الرجوع إليها عند الحاجة، وهي كثيراً ما تتعلق بمجالات العمل المختلفة.

3. **تسجيل الحوادث المهمة:** يعد هذا النوع من أكثر أساليب تقييم الأداء إجهاداً للمشرفين أو المديرين، إذ يتطلب ملاحظة سلوك كل عامل، وتسجيل كل ما يمكن أن يشير إلى نقاط القوة والضعف (الشريف، 2004، 94).
4. **الترتيب العام:** يقوم الرئيس في هذه الطريقة بترتيب المرؤوسين ترتيباً تنازلياً أو تصاعدياً بحسب كفاءة كل منهم، وأهم ما يميز هذه الطريقة أنها تتفق مع طبيعة عمل الرئيس، إذ إنه كثيراً ما يقوم بترتيب المرؤوسين عند الإشراف والمتابعة الفعلية لعملهم، ومن أهم عيوبها أن تقييم العامل يجري على نحو عام، وقد يكون هناك تحيز (بحيري وآخرون، 1991، 66).
5. **الميزان أو الدرجات:** تعد هذه الطريقة من الطرق التقليدية لتقييم الأداء، إلا أنها الأكثر انتشاراً، وهي تجري بتصميم نموذج يتضمن مجموعة من العناصر، تتناول المجالات الكمية والنوعية في إنجاز العمل، مع الصفات والخصائص السلوكية والفنية المتعلقة بأداء العامل، ومن ثم يقوم الشخص القائم على عملية التقييم بوضع درجة معينة (قيمة) لكل عنصر منها، حيث تأخذ القيم المعطاة تدرجاً إلى أعلى، حيث يبدأ بتقدير منخفض، وينتهي بتقدير مرتفع، ويعبر عنها بأرقام (البقي، 1996، 66)، ومع سهولة تطبيق هذه الطريقة، إلا أنها تواجه الكثير من العقبات، أهمها تأثير الرئيس المباشر بالعلاقات الشخصية بالمرؤوسين، والمركز الوظيفي للمرؤوس، ومن ثم محاولة الرئيس إرضاء مرؤوسيه ووضعهم في الميزان الأعلى، ويمكن القضاء على العقبات بالتدريب الجيد للرؤساء والمرؤوسين (سلامة، 1987، 134).
6. **الإدارة بالأهداف:** تعتمد هذه الطريقة على مناقشة أمور التقييم بين الفرد والمشرف والوصول إلى نتائج متفق عليها، وهي بذلك تكون أكثر ديمقراطية من غيرها من الطرق وأكثرها مرونة، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الطريقة تستخدم للتقييم الذاتي على مستوى إداري عالٍ، ومنهج الإدارة بالأهداف يركز على الأداء المستقبلي إلى الأداء الماضي، ويشترك الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها الأخير في عمله (الموسوي، 2004، 183) ومن عيوبها أنها تقيس أداء العامل في الوظيفة الحالية فقط (بحيري وآخرون، 1991، 67).
7. **التقدير الوصفي أو المكتوب:** تعتمد هذه الطريقة على قيام المدير أو المشرف بإعداد تقرير وصفي مفصل عن مستوى أداء العامل، مستنداً في ذلك إلى معرفته المسبقة والعامّة عن العامل وعمله، وهذه الطريقة تتطلب اليقظة والإلمام التام بكل جزئيات العمل والقائمين عليه، ويُعاب عليها تأثير الرئيس بالعلاقات الشخصية بالمرؤوسين (سلامة، 1987، 137).

8. الاختيار الإجباري: تعتمد هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات الإيجابية والسلبية لأداء وسلوكيات العامل، ويقوم الرئيس بعد ذلك باختيار أي من هذه الصفات التي تنطبق على كل عامل، وسُميت بهذا الاسم لأن الرئيس مجبر على اختيار عدد محدد من الصفات الموجودة لديه، ويُعاب على هذه الطريقة أنها تتطلب وجود عبارات دقيقة وواضحة (لاندي وفار، 1987، 100).

• **خصائص مقاييس الأداء:**

يشترط في المقياس، مهما كان نوعه، أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه، ويكون المقياس هكذا إذا تميز بالخصائص التالية:

1. الصدق: أي إن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل من دون زيادة أو نقصان، وهناك حالتان يكون فيها المقياس غير صادق، هما:

أ. في حال عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء، وهذا النوع من الخطأ يُعرف بقصور المقياس.

ب. في حال احتوائه على مؤثرات خارجية عن إرادة الفرد، وهذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس.

2. الثبات: يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج، التي يجري الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات متباعدة، أو من أشخاص مختلفين، أي إن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر، ومن شخص لآخر عندما يكون أداء العامل ثابتاً.

3. التمييز: أي قدرة المقياس على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، وذلك من أجل تمييز الجهود بين الأفراد أو المجموعات بغية اتخاذ القرارات المتعلقة بالتحفيز، والتدريب، والتطوير وغيرها.

4. القبول: أي إن المعايير تكون مقبولة من طرف العمال، والمعيير المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة، ويظهر الأداء الفعلي للأفراد.

5. سهولة الاستخدام: ينبغي أن يتميز المقياس الذي يجري به تقييم الأداء بالوضوح وسهولة استعماله، مع مراعاة الوقت المطلوب، وأن يكون ملائماً لكل من الرؤساء والمرؤوسين (يخلف، 2007، 58-59).

- أهمية قياس الأداء:

يمكن بيان أهمية قياس الأداء المهني للفرد من الأهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الأداء، والتي يمكن تلخيصها بما يلي:

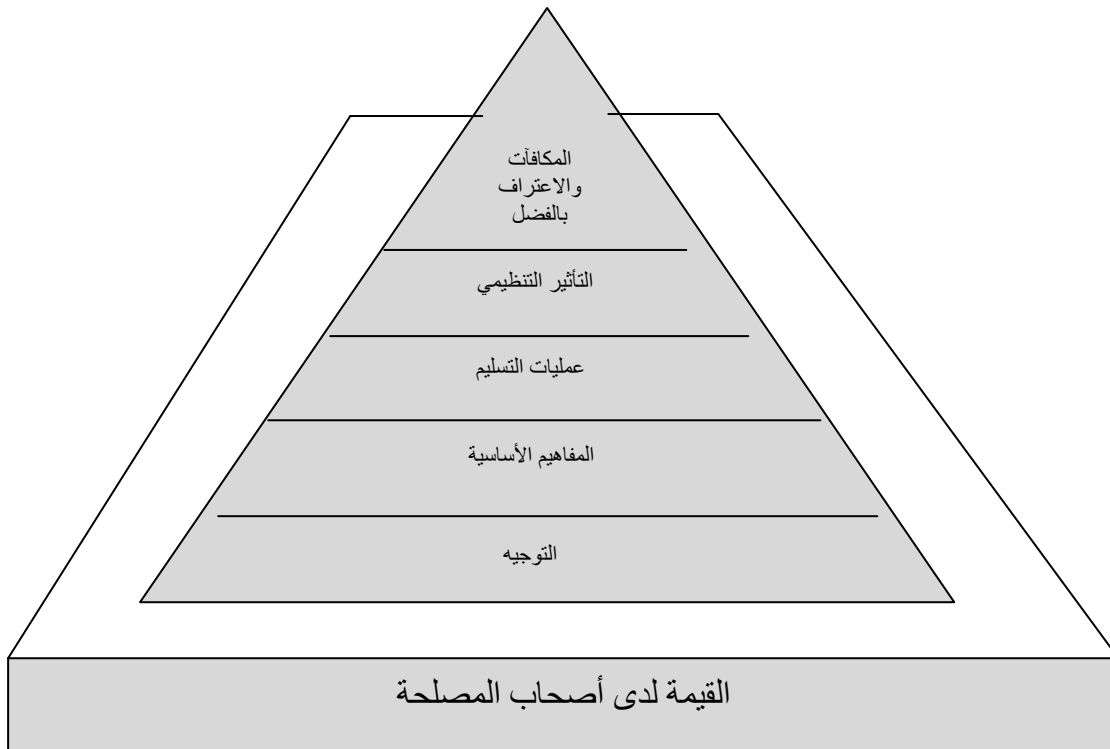
1. الترقية والنقل: إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين، ومن ثم تجري ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل كل فرد ووضعه في الوظيفة التي تلائم قدراته.
2. تقييم المشرفين والإداريين: حيث يساعد قياس الأداء في تحديد فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم وتطويرهم.
3. إجراء تعديلات في الرواتب والأجور: إذ إن قياس الأداء يُسهم في اقتراح المكافآت المالية الملائمة للعاملين، فوفق المعلومات التي يجري الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين وأجورهم أو إنقاصها، كما يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.
4. مقياس أو معيار: إذ إن قياس الأداء يمكن أن يعد معياراً أو مقياساً مقبولاً في تقييم سياسات تطبيقات أخرى في مجال الأفراد، وذلك كالحكم على فاعلية التدريب في المؤسسة، وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها.
5. تقديم المشورة: إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين، واقتراح إجراء لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين نمط التدريب داخل المؤسسة وخارجها، أي يمكن أن يعد قياس الأداء حافزاً للتطوير الشخصي ومقياساً له.
6. متطلب للمعرفة الشخصية والإطلاع: إذ إن قياس الأداء يُشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيه في أثناء عملية القياس، فنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من المشرفين، إذ إن المقيم يجب أن يعرف الكثير عن يقيمه.
7. اكتشاف الحاجات التدريبية: يعد قياس الأداء من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية، ومن ثم تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير الضرورية (عكاشة، 2008، 37).

عاشراً - تحسين الأداء المهني:

- مفهوم تحسين الأداء:

هو "استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاج العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة، التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى"، ويتطلب تحسين أداء أي مؤسسة توازن العناصر الأربعة التالية: الجودة، والإنتاجية، والتكنولوجيا، والتكلفة، لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات وحاجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت في الحسبان، ويطلق على هذا المنهج المتكامل "إدارة التحسين الشامل" (ناصر، 2010، 65).

- عناصر إدارة التحسين الشاملة: تتكون إدارة التحسين الشاملة من خمسة عناصر أو طبقات أساسية، هي:
 1. الطبقة الأولى "التوجيه": يمثل التوجيه الاستراتيجية التي تحدد توجهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على تركيز الطاقات، وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسة في المؤسسة.
 2. الطبقة الثانية "المفاهيم الأساسية": تتميز هذه الطبقة بأن أحجار بنائها تضع المؤسسة أمام منهجية التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.
 3. الطبقة الثالثة "عمليات التسليم": يركز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة، التي تجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية، وتزيد قدرتها على التكيف، وفي الوقت ذاته تساهم في تخفيض الوقت والجهد والتكلفة.
 4. الطبقة الرابعة "التأثير التنظيمي": يختص هذا البناء بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمؤسسة.
 5. الطبقة الخامسة "المكافآت والاعتراف بالفضل": يختص هذا البناء بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل، الذي يتضمن المكافآت المالية وغير المالية لدعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي (المربع، 2004، 65-66).



الشكل (8) عناصر إدارة التحسين الشاملة للأداء المصدر: (المرجع السابق، 66).

• طرق تحسين الأداء ونماذجه:

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته، وتحليل العوامل المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعّالة لتحسين تلك العوامل وتطويرها، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة، تنتهجها المؤسسات الحديثة، حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكل العوامل التنظيمية المتبعة في المؤسسة، التي تؤثر في أداء العاملين فيها، بدءاً بالقيادات العليا وانتهاءً بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط (السلمي، 1995، 287).

ويحدد "هاينز" ثلاثة مداخل لتحسين الأداء، هي:

المدخل الأول "تحسين العامل": إن تحسين العامل أكثر العوامل صعوبة في التغيير، وإذا جرى التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن العامل بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء العامل، هي:

1. **الوسيلة الأولى:** تتمثل في التركيز على نواحي القوة، وما يجب عمله أولاً، واتخاذ توجه إيجابي عن العامل بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعانيتها، والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل، وإدراك حقيقة أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى العامل، وتركيز الجهود على الاستفادة مما لدى العامل من مواهب جديدة وتمييزها.
2. **الوسيلة الثانية:** تتمثل في التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وما يؤديه الفرد بامتياز، وإن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمالات الأداء الممتاز بالسماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها، وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم، والعمل الذي يؤدي في المؤسسة أو الإدارة.
3. **الوسيلة الثالثة:** الربط بالأهداف الشخصية، حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات العامل وأهدافه، والاستفادة منها بإظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات، ما يزيد التحسينات المرغوبة للعامل.

المدخل الثاني "تحسين الوظيفة": إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء، إذا كانت مملة أو مثبّطة للهمم، أو إذا كانت تفوق مهارات العامل، أو تحتوي على مهام غير ملائمة أو غير ضرورية. ومن وسائل تحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للعاملين من وقت لآخر للمشاركة في فرق عمل، أو مجموعات مهام، أو لجان، وتوفير الطرق لهم للمساهمة في حل مشاكل المؤسسة.

المدخل الثالث "تحسين الموقف": إن الموقف أو البيئة، التي تُؤدى فيها الوظيفة، يعطي فرصاً للتغيير، ما يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة ملائمة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي يجري بها تنظيم الجماعة وملاءمة خطوط الاتصال ووضوحها، والمسؤولية، وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة (هاينز، 1988، 276-277).

ويرى درة أن القيادات الإدارية تؤدي دوراً حساساً في تبني مشاكل رفع الإنتاجية وأساليبها وتطويرها، وينبع هذا الدور من المركز الهام الذي تحتله هذه القيادات، سواء كانت عليا أم وسطى، حيث لها القدرة على تكوين نظرة شمولية لتوجيهات المؤسسات وأهدافها، كما لها القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة، التي تؤثر إيجابياً في الإنتاج، وهناك الكثير من الأساليب والوسائل لرفع الإنتاجية، ومنها الهيكل التنظيمي، والعنصر البشري، والآلات والمعدات، والتكنولوجيا المستخدمة، مثل تنمية القوى البشرية بالتدريب والدوافع والحوافز، والإدارة بالأهداف، والمشاركة، وتصميم العمل وديناميات الجماعة، والتطوير التنظيمي، أي بناء الفريق والبحث الموجه للعمل (دره، 1998، 253).

ومن خلال ما تم عرضه في هذا الفصل تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي مؤسسة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي، وذلك لأن الأداء المهني هو الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة في المؤسسة، وإن المؤسسة تكون أكثر استقراراً، وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين بها متميزاً، الأمر الذي يفرض على المؤسسة الاهتمام بالعنصر البشري بصفته المحرك الأساسي والهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمؤسسة في عالم المؤسسات الناجحة في أعمالها في عالمنا اليوم، ويجب الاهتمام أيضاً بتقييم أداء العاملين، واستخدام معايير تقييم مختلفة تناسب مع وظائف ومهام العاملين، والأقسام الإدارية في المؤسسات، لتحديد جوانب القوة والعمل على تعزيزها، وبيان جوانب القصور إن وجدت، والعمل على علاجها عن طريق التدريب لإكساب العامل مهارات جديدة، وخبرات متطورة، ومعارف حديثة، لضمان أداء كفاء وفعال.

رابعاً - العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي

في مجال العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي أشار "مارش وسايمون" في نموذجهم المشهور الحوافز - المساهمات، إلى أنه عندما تتخفص حوافز الأفراد للعمل في المؤسسات، فإن توجهاتهم نحو مؤسساتهم تصبح أقل تفضيلاً، وتتخفص جهودهم في الأداء، ما يؤدي إلى انخفاض مساهمتهم، ومن ثم إنتاجهم، ومن الممكن أن يتركوا أعمالهم بعد ذلك (البكري، 1990، 31).

فالحوافز إذاً تؤثر في أداء العاملين، حيث يؤدي منحها إلى بذل الفرد أقصى جهد للحصول على مزيد من الحوافز، ومن ثم يتولد لدى الفرد الشعور بأهميته وحاجته للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافه، ومن ثم يزيد ذلك التزامه وانتماءه للمؤسسة، كما يزيد منح الحوافز ثقة الفرد بالتنظيم، حيث يشعر بتقدير المؤسسة لجهوده، ويؤدي ذلك إلى زيادة التزامه وولائه التنظيمي (محييا، 2014، 24).

وحول هذا الموضوع فقد أشار (Mowday & Others, 1979) إلى أن تخفيض الحوافز والدوافع يؤدي إلى تخفيض ولاء الأفراد لمؤسساتهم، مما يؤدي إلى تنمية توجهات سلبية نحو العمل والمؤسسة، ومن ثم انخفاض الأداء والإنتاج، وهذا يتطابق مع مفهوم "Becker" للولاء التنظيمي، حيث أشار إلى أن انجذاب الفرد نحو المؤسسة يتأثر بما يحققه من مكاسب وحقوق مادية ومعنوية، ما يؤدي إلى زيادة ولاء الفرد للمؤسسة، لذلك نجد أن بعض المؤسسات تشارك أعضاءها في الفوائد والأرباح، حيث نجد أن نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها يؤدي إلى تحقيق أهدافهم من الفوائد والمكاسب، وهذا يتطلب منهم دعم المؤسسات التي يعملون بها ومساندتها (نقلاً عن: البكري، 1990، 31).

بناءً على ما تقدم تعد دراسة الولاء التنظيمي لدى الأفراد من أهم المتطلبات في نجاح المؤسسة وتقدمها، ولاسيما أن العامل يمثل أحد المدخلات الرئيسية وأهمها في نجاح المؤسسة، وضمن هذا المجال فإن نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها يتوقفان على نحو كبير على الفرد المؤهل المؤمن بمهنته، والذي لديه أعلى درجات الولاء نحو مؤسسته، لذا فقد أصبحت دراسة الولاء التنظيمي لدى الأفراد في المؤسسات ضرورة مهنية، لما يترتب عليها من نتائج تنعكس على المؤسسة كاملة.

خامساً - العلاقة بين الحوافز والأداء

يُعرف الأداء بأنه النتيجة النهائية لعمل ما، أما عندما يكون الأداء في إطار تنظيمي فهو النتائج النهائية المتجمعة لجميع أعمال المؤسسة ونشاطاتها، وعليه فإن الأداء المهني هو نتيجة تفاعل قدرة الشخص مع ما يدفعه للعمل أي الحوافز. فالقدرة تعتمد على عدة عوامل، منها المستوى الثقافي للفرد، وخبراته الشخصية، وكذلك التدريب، وجميعها تساهم في تحسين قدرته، وتكون عملية التحسين هذه بطيئة وطويلة المدة تقريباً، إلا أن عملية التحفيز تحقق تحسين الأداء على نحو أسرع، وخصوصاً عندما يكون لدى المؤسسة نظام للحوافز مرتبط بالأداء (الخالدي، 2009، 56).

لذلك يعد ربط الحوافز بالأداء من أبرز الحلول التي تلجأ إليها المؤسسات، والتي تؤدي دوراً هاماً في بقاء المؤسسة في حالة من القوة والفاعلية، ويأتي ذلك من اقتناع الإدارة بأن التعويضات على نحو عام، والحوافز على نحو خاص لها تأثير فعال في أداء العمال، زيادة على ذلك فإن العمال يفضلون أن تكافئهم المؤسسة على أدائهم بطرق مختلفة، يمكن أن تدفعهم إلى إشباع حاجاتهم وتحقيق طموحاتهم. ولما كان الأداء هو دالة لقدرة العمال ورغبتهم في العمل، فإن هذه المعادلة يمكن صياغتها على الشكل التالي: (عبد الوهاب، 1984، 255).

$$\text{الأداء} = \text{المقدرة} \times \text{الرغبة}$$

من هذه المعادلة يمكن الاستنتاج بأن فاعلية الحوافز (المادية والمعنوية) في حفز العمال على زيادة الإنتاج ورفع كفاءة الأداء، تتوقف على شرطين، هما: توفر القدرة لدى العامل على العمل، ورغبته في العمل في آن واحد، فتوفر القدرة على العمل لا يكفي للحصول على أداء جيد، وإنما الأهم من ذلك هو أن تتوفر لديه الرغبة في العمل، وتوفر هذه الرغبة يكون بما تقدمه الإدارات من حوافز تشجيعية، تدفعه نحو الأداء الجيد والفعال (زويلف، 2001، 171).

أولاً- أثر الحوافز في أداء العمل:

تترك الحوافز بأنواعها إيجابية أو سلبية أثرها في أداء معظم العاملين، لما لها من آثار اقتصادية واجتماعية في متلقي الحوافز، ويتمثل الأثر الوظيفي في الجهود التي سيبدلها العامل الذي تلقى الحوافز من أجل الحفاظ على المكانة والصورة المأخوذة عنه، وتترجم بتقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز، الذي جرى منحه إياه، إضافةً إلى توفير جو تنافسي بين العاملين، نظراً لتطلعهم للحصول على حوافز أسوة بزملاء العمل، وهذا أيضاً يؤدي بالنتيجة إلى رفع كفاءة العمل.

أما الآثار الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الحوافز المادية التي يحصل عليها العامل، فهي تساهم في حل المشكلات المادية التي يعانيها العامل وأسرته، فتكون الحوافز أوجدت حلولاً لمشاكل اقتصادية واجتماعية، تولد لدى العامل الشعور بالانتماء إلى مؤسسته (الشيخ سالم وآخرون، 1995، 219).

إضافة إلى العلاقة العضوية بين الكفاءة الإنتاجية والدوافع المتمثلة بظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات الأفراد، أي "إن الإدارة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد بإرضاء دوافعه وحاجاته، التي تؤدي لرفع كفاءته الإنتاجية" (زويلف، 1994، 284)، والكفاءة في العلاقة بين مساهمة الفرد الشخصية في الأداء ونتائج أدائه وفق مبادئ خطط الحوافز من قاعدة الهرم حتى نهايته، التي تُعنى بخصوصية توجهات الإدارة (السلمي، 2001، 96).

ويذكر "Bratton & Gold" أهدافاً أساسية ثلاثة لإدارة نظم الحوافز والمكافآت، كي تحقق الأداء المنظور الذي وضعت من أجله، هي:

- الاستقطاب والاحتفاظ بعاملين ملائمين للمؤسسة.
- تحسين مستويات أداء العاملين وتطويرها.
- تطويع التشريعات والقوانين المتعلقة بالتوظيف، أي لا يكون هناك تعارض مع حقوق العاملين (Bratton & Gold, 1999, 238).

ومن ثم يكون بإنجاز الأهداف السابقة ضمانة لحوافز تنافسية، تشجع أداء أعضاء المؤسسة وتدعمه، والاستقطاب والاحتفاظ بعاملين مؤهلين لديها، وتخفيض دوران العمل، وتسرب الكفاءات من المؤسسة، مع الحفاظ على الحقوق والامتيازات التي كفلها القانون للعامل.

وهذا يشير إلى أن هناك حاجة لخطّة ناجحة ومكاملة للحوافز، تُعنى بحاجات الفرد العامل ورغباته وتحقق توقعاته، تهدف إلى تطوير الأداء الفردي، وتحقق بالتوازي إرضاء الفرد، وتنمية الأداء المؤسسي وتطويره.

ثانياً- أثر الحوافز في الرضا الوظيفي:

تؤثر الحوافز والمكافآت على مستويات الرضا الوظيفي للعمال، لذا يؤخذ في الحسبان عند وضع خطط الحوافز أن تكون محققة للرضا، الذي يسعى العامل للوصول إليه، والذي يدفعه لتحقيق مستويات أداء وإنتاج عال، ولا يجري ذلك إلا بوجود نظام حوافز مادي ومعنوي شامل، توفره المؤسسة، يقود إلى أن يتقبل العامل محيط عمله، والوصول إلى الرضا الوظيفي (النجار وراغب، 1992، 162).

ويتكون الرضا الوظيفي من عدة عناصر، هي: الرضا عن الوظيفة، والرضا عن الأجر، والترقية، والرضا عن علاقات العمل، وعن الرؤساء والمرؤوسين في العمل، والرضا عن بيئة العمل، وأخيراً الرضا عن طرق التحفيز وأسسه ومعاييره، ونجد أن تلك العناصر التي تشكل الرضا الوظيفي في أكثرها تتعلق مباشرة بالحوافز المادية والمعنوية، أي إن مدى نجاح نظام الحوافز في مؤسسة ما يتوقف على الوصول للرضا الوظيفي المطلوب، وما ينتج عن ذلك من تحسن في مستويات أداء العمال، نظراً لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، ما يؤدي إلى تحسن في العوامل الوظيفية المحيطة بهم، ومن ثم المساهمة في إنجاز أهداف كل من الأفراد والمؤسسات معاً.

ويضيف "Schuler" أنه إذا أرادت المؤسسة تخفيض حالات الغياب ودوران العمل، لا يكون ذلك إلا بالتأكد من أن العمال راضون عن التعويضات والرواتب التي يتلقونها، وذلك من نظام الرواتب والحوافز الذي تقدمه المؤسسة (العكش، 2007، 43).

وحدد كل من "النجار وراغب" مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تحقق مستوىً عالياً من الرضا الوظيفي تتمثل في الآتي:

1. الحرص على وجود نظام حوافز متكامل بنوعيه المادي والمعنوي، حيث إن العامل هو مزيج من مادة وروح، وتطبيق نظم الحوافز الإيجابية والسلبية، وعدم تجاهل الحوافز السلبية كعقاب ومعالجة لبعض الحالات.
2. الربط بين برامج العمال التي تُعنى بالتوظيف والتدريب والحوافز والترقيات وغيرها، وإحداث مواءمة بين حاجاتها البشرية من جهة، وهذه البرامج ومتطلبات العمال من جهة أخرى لرفع مستوى الرضا عن العمل.
3. دراسة دوافع العمال والعوامل المؤثرة فيها على نحو دوري ومستمر.
4. دعم المدخل السلوكي الإنساني وتقويته، بعدّه أحد الحوافز الدافعة للبقاء أو التحرك في المؤسسات.
5. الاهتمام بالعوامل البيئية المحيطة بمكان العمل، كالإضاءة والتدفئة ووسائل الإنتاج المختلفة لأثرها الكبير في رضا العامل وتحسين أدائه (النجار وراغب، 1992، 165).

ثالثاً- أثر الحوافز في تقييم الأداء:

يقع على عاتق المديرين والمشرفين والمسؤولين مسؤولية مهنية، تتعلق بالاعتراف بالأداء الجيد، وتدعيمه ومقاومة الأداء الضعيف وتحسينه، ولا يتحقق ذلك إلا من نظم تقييم أداء تصممها المؤسسة بناءً على أسس ومعايير لمعايرة الأداء، وكثيراً ما تعرف بنموذج تقييم الأداء للعاملين (الشيخ سالم وآخرون، 1995، 221).

إن عملية تقييم الأداء قد تختلف في إجراءات تنفيذها أو في معناها وفقاً للهدف الذي يجري من أجله هذا التقييم، إذ يرى بعضهم أنها "عملية إصدار حكم عن أداء العاملين في العمل وسلوكهم"، ويترتب على إصدار هذا الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المؤسسة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم الحالية، أو تدريبهم وتنميتهم، أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم (درة والصباغ، 2008، 209).

كما تهدف عملية تقييم الأداء إلى معرفة القيمة العملية والإنتاجية في المؤسسة بناءً على ما يشملها العمل من أعباء، ومن المعروف أنه كلما زادت أعباء العمل زاد العامل إنتاجه وجهده وخبرته، وفي المقابل لابد من إعطاء العامل استحقاقاته من الترقية والأجور والحوافز بأنماطها، ومن هذا المفهوم فإن عملية التقييم للعامل ما هي إلا عملية لمراجعة نشاطه وأدائه الإنتاجي، من أجل تقييم مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة، وتقييم الأداء نشاط مستمر، يشمل العمال بمختلف مستوياتهم ودرجاتهم التنظيمية، ويمكن النظر إلى مفهوم تقييم الأداء من ناحية رقابية بأنه عملية تهدف إلى قياس مستويات الأداء وتحديد مقارنتها بما هو مخطط لتحديد نوع وحجم وأسباب الانحرافات إن وجدت، وبذلك تكون عملية تقييم الأداء وسيلة ضرورية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية، ومعالجة العيوب والقصور، وبالمقابل تعد أداة تعزيزية وتشجيعية لتطوير العمال وتنميتهم والمؤسسة معاً.

ومن المفهوم الرقابي لتقييم الأداء يتضح لنا الطريقة التي يمكن أن تعتمد عليها سياسة الثواب والعقاب في نظم الحوافز بناءً على النتائج التي حققها الفرد خلال تأديته لمهام وظيفته، ومدى مساهمته الفعلية في تحقيقه لأهداف المؤسسة بكفاءة.

ومن زاوية اقتصادية نجد أن مفهوم تقييم الأداء يتعلق باستخدام الموارد وما ينتج عنها، والربط بين مفهومي الكفاءة والفاعلية ونتائج تقييم الأداء، حيث تشير الكفاءة إلى الفارق بين المدخلات والمخرجات، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى، والفاعلية تشير إلى الأهداف المنجزة بغض النظر عن التكاليف المستخدمة للوصول للأهداف، وذلك يعني أن تقييم الأداء يوضح مدى كفاءة العامل وفاعليته والمؤسسة معاً (العكش، 2007، 44-45).

ومن المنظور الاقتصادي لتقييم الأداء نجد أنه يقيس المخرجات، التي تتمثل عادة بالمرود وجهود العمال في المؤسسة وأدائهم، مقابل ما دفعته المؤسسة من موارد، ومنها الأجور والمزايا للعمال لديها. وبذلك يمكن أن يساعد تقييم الأداء إما في زيادة الأجور والحوافز أو خفضها في سبيل تحسين الأداء الوظيفي وتطويره.

سادساً - علاقة الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي بالأداء المهني

يعتمد نجاح المؤسسات ونشاطها وكفاءتها على استعداد أفرادها للعمل بكفاءة ودقة وتقان من أجل نجاح مؤسستهم، لهذا فإن فاعلية الأفراد لا تعتمد فقط على الإعداد والتدريب والتطوير، بقدر ما تعتمد على درجة ولاء هؤلاء الأفراد للمؤسسات التي يعملون بها ورضاهم.

وتذكر "Randall & Others" أنه للتوصل إلى نتائج دقيقة عن علاقة الولاء التنظيمي والأداء وتأثيره، فإنه يجب إجراء مزيد من الأبحاث العلمية لاستكشاف نماذج مختلفة لشرح تلك العلاقة وإيضاحها، إلا أنه لإثبات وجود العلاقة بين الولاء والأداء أو عدهما فإنه يتعين تحسين أساليب البحث العلمي المتبعة ببناء مقاييس أفضل مما هو متاح لقياس الأداء، وكذلك انتقاء عدد من المتغيرات المستقلة المرتبطة بالولاء التنظيمي وتحديدها، وصياغة مقاييسها على نحو واقعي يتسم بالصدق والثبات. وعلى نحو عام يجب إجراء تلك الاختبارات في أحوال وشروط تظهر فيها الفوائد أو التأثيرات المحققة من الالتزام والولاء في الأداء على نحو واضح ومباشر (Randall, et.al., 1990, 213).

وتحاول الإدارة في المؤسسات الحديثة قدر الإمكان تنمية العلاقة بين المؤسسة والأفراد المنتمين لها، وذلك لاستمرارهم فيها، وخاصةً من ذوي المهارات والتخصصات الهامة، كما تهدف أيضاً إلى تنمية الجانب الإبداعي والابتكاري لدى المنتمين إليها بتحفيزهم ودفعهم لبذل أقصى جهد ممكن وتحقيق مستوى عالٍ من الأداء، والوصول إلى إنتاج عالٍ وكبير. ومن الطرق التي تعمل المؤسسات الحديثة على ممارستها مع العاملين أو المنتمين لها العمل على رفع مستوى الرضا، وكذلك الحرص على تنمية مشاعر الانتماء والسلوك الانتمائي لديهم (خطاب، 1988، 23-24)، ولهذا فقد لاقت تلك المتغيرات اهتماماً كبيراً من الباحثين، لأنها تعد أساساً للكثير من الآثار الوظيفية السلبية، مثل الغياب، والتسرب الوظيفي، وتدني مستوى الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، وكذلك الآثار الإيجابية، مثل الإخلاص في العمل، والأداء العالي الجيد، والكفاءة الإنتاجية العالية.

ويؤكد الواقع والدراسات ذات الصلة والخبرات العملية أن شعور الفرد بالارتياح تجاه واقعه الوظيفي يعزز شعوره بالرضا الوظيفي والولاء الذي يظهر إيجابية في العطاء والأداء ونوعية في الإنتاج، حيث يعد وجود مستوى عالٍ من الولاء والرضا الوظيفي من أهم العوامل التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، وكذلك يعدّ مطلباً أساسياً للكثير من المؤسسات الحديثة، لأن المؤسسات التي يتميز عاملوها بدرجة عالية من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي هي مؤسسات ذات فعالية عالية، ومن ثم يتحقق الإنتاج العالي والأداء العالي من عاملها (العمرى، 2004، 132-133).

ولقد كانت العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء المهني محور الكثير من الدراسات التجريبية التي جرت في السنوات الأخيرة، فقد أشار "Luthans" في دراسة على العاملين اليابانيين والكوريين والأمريكان

أن هناك علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والأداء المهني، أي إن الأداء الجيد يرتبط بالولاء المرتفع، وسبب الاختلاف في زيادة أداء العاملين اليابانيين يعود على الأقل إلى أنهم يتميزون بمستويات عالية من الولاء لمؤسساتهم أكثر من العاملين الآخرين. بينما أكد "حرحوش والسالم" أن الأداء المهني يعدّ من المخرجات المهمة للولاء التنظيمي، حيث إن العامل الذي يتصف بمستوى عالٍ من الولاء تزداد حماسته للعمل وإقباله عليه، كما يزداد إخلاصه لمؤسسته، ويزداد إنتاجه، ذلك لأن أحد المرتكزات الأساسية للولاء التنظيمي هو القيم الاعتبارية والاجتماعية، التي تربط الفرد بالمؤسسة، وترسيخ هذه القيم والتأكيد عليها يؤدي إلى زيادة الأداء (نقلاً عن: عزيمة وآخرون، 2007، 6).

كما أكدت دراسة (اللوزي، 1999) أن العاملين، الذين تتوافر لديهم مستويات عالية من الولاء التنظيمي في مؤسساتهم، يتميزون بحماستهم وحبهم للعمل، وكذلك التقيد بأهداف المؤسسة، ومن ثم وجود درجة عالية من الأداء المهني، فهذان المتغيران تعدّيا حدود الارتباط المادي والمعنوي للأفراد إلى التأثير الكبير والواضح في الأداء بالاقتناع والإيمان لدى الأفراد بأهداف المؤسسات التي ينتمون لها وأهميتها، والاستعداد لبذل الكثير من الجهد للعمل على تحقيق تلك الأهداف (نقلاً عن: العمري، 2004، 133)، وكذلك تشير دراسة "العتيبي" إلى أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الولاء التنظيمي والأداء المهني (العتيبي، 1993). وتوصلت دراسة (Mowday & Others, 1974)، والتي أجريت على (37) فرعاً لأحد كبار البنوك بولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية، أن الفروع ذات الأداء المرتفع سجلت درجات عالية من الولاء والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، بينما سجلت الفروع ذات الأداء المنخفض درجات منخفضة من الولاء والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وتوصلت إلى النتيجة ذاتها دراسة (Lee & Mowday, 1987; Meyer & Others, 1989) (نقلاً عن: السلامة، 2000، 67).

وعلى عكس الدراسات، التي أكدت على العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء المهني، هناك دراسات أخرى، أظهرت عدم وجود علاقة، أو ضعف العلاقة بين المتغيرين، فقد توصلت دراسة (Steers, 1977) إلى أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين الولاء التنظيمي والأداء المهني (نقلاً عن: السلامة، 2000، 68)، واتفقت معها دراسة "Wiener & Vardi"، في انعدام العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء المهني (Wiener & Vardi, 1980).

سابعاً - انعكاسات التحفيز على المناخ التنظيمي للمؤسسة

يحظى التحفيز المادي والمعنوي باهتمام كبير من المؤسسة، ويمكن إظهار هذه الأهمية وفق نتائجها التالية:

أولاً- انعكاسات التحفيز على صعيد الأفراد العاملين:

يساهم تطبيق التحفيز بصفة فعالة في التأثير في أداء الأفراد العاملين في مستوياتهم، سواء كانوا قادة، أم مديرين، أم مشرفين، أم عاملين، وفي فاعليتهم وأدوارهم على نحو إيجابي وفق ما يلي:

1- إشباع حاجات العاملين وتحقيق رضاهم:

يؤدي التحفيز الفعال إلى إشباع حاجات العاملين، وذلك بتوفير التركيبة الملائمة من الحوافز المادية والمعنوية، والتي تتوافق مع أكثر العاملين، ومن ثم تساهم في تحقيق أهدافهم، ومن إشباع حاجاتهم يتحقق رضاهم (الطائي وآخرون، 2006، 414).

2- التأثير في سلوك العاملين ورفع ولائهم للمؤسسة:

يؤثر التحفيز في سلوك العاملين، إذ يؤدي لتنمية عادات، وخلق قيم سلوكية جديدة لديهم، حيث يصبح العمال أكثر حباً وانسجاماً مع بيئة العمل، ما يجعل سلوكهم أفضل، ويظهر ذلك في أفعالهم، فمثلاً: يصبح العمال أكثر تبسماً وأكثر تمسكاً ببعضهم، وخاصة إذا كان التحفيز عادلاً، وهذا ينعكس على أسلوبهم في التعامل فيما بينهم ومع العملاء أيضاً، إضافة إلى أن التحفيز يعد المولد الرئيس للطاقة، حيث يكون الفرد المحفز أكثر حيوية ونشاطاً وأكثر قدرة على الإنتاج والمساهمة لتحقيق الأهداف المنشودة (الفاقي، 1996، 61-62). وما يزيد هذه الطاقة هو شعور العامل أن المؤسسة لا تستغله لتحقيق أهدافها فقط، بل تحرص على إرضائه، وبهذا يصبح أكثر تطلعاً للعمل، ويتجنب بذلك التأخير والتغيب، إلا في حالة الطوارئ القصوى، وعندما يجد العاملون التحفيز الكافي، فإنهم سيميلون للاستمرار والاستقرار في عملهم، مما يؤدي لرفع روح ولائهم وانتمائهم لمؤسستهم (الطائي وآخرون، 2006، 414-415).

3- زيادة صلاحيات الأفراد:

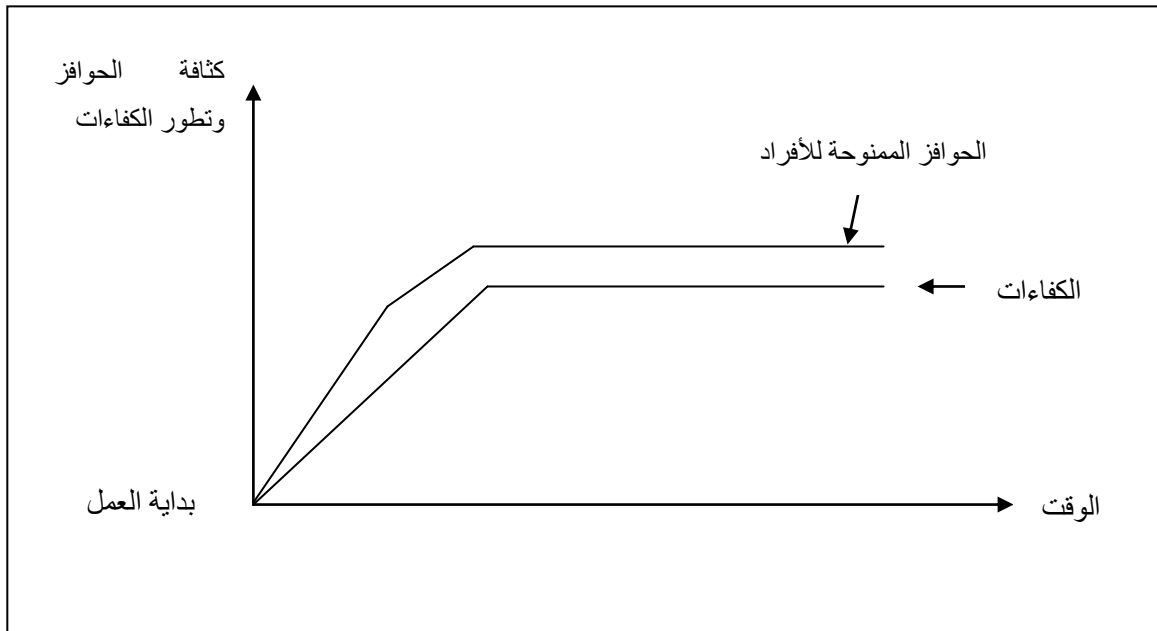
يؤدي التحفيز الفعال إلى إغناء محتوى الوظائف، وزيادة الصلاحيات للأفراد العاملين، وهو ما يؤدي إلى شعورهم بالأهمية حين إنجازهم أعمالاً ومهاماً متعددة، كما يؤدي إلى إثارة روح التحدي وتنفيذ المهام الصعبة والمتنوعة، وتكريس مفهوم التمكين، والوصول إلى أداء محتوى العمل بكفاءة عالية، وتطوير مهارات العاملين للتمكن من تنفيذ العمل المتنوع والموسع، إضافة إلى زيادة الإحساس بالمسؤولية. ويدخل في مجال الصلاحيات إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وذلك بزيادة المسؤوليات الممنوحة لهم في عملهم، إضافة إلى الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة عبر تقديم الحلول الملائمة،

ورفع الروح المعنوية لهم بعد إشراكهم في التخطيط للعمل، وتنفيذه وتقييمه (مرعي، 2003، 63-64).

4- تشجيع الإبداع والابتكار:

يساهم التحفيز في تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين على نحو يضمن ازدهار المؤسسة وتفوقها (عساف، 1999، 86)، ويجري ذلك بتشجيع التنافس بين العاملين خلال العمل إثر الحصول على حوافز مرضية، وتطوير كفاءاتهم ومهاراتهم، وتوفير مناخ التطوير والابتكار لجميع الأفراد وربطه بحوافز ملائمة، ومنح المكافآت المطلوبة لقاء الإبداع والابتكار المقدم (وهيبة، 2008، 95). وبهذا يمكن القول إن الحوافز تزيد اندفاع الفرد لاكتساب المزيد من الكفاءات، وذلك بالتعويضات المادية المختلفة، أو بالتكوين.

ويمكن إظهار هذا الأثر من العلاقة العرضية بينهما في الشكل التالي.



الشكل (9) تأثير الحوافز في بروز الكفاءات المصدر: (المرجع السابق، 95).

ويُظهر الشكل أنه بزيادة الحوافز المقدمة تزداد دافعية الأفراد لاكتساب الكفاءات.

5- إحلال أسلوب فرق العمل بدلاً من العمل الفردي:

يشجع التحفيز الفعال على تنمية روح العمل الجماعي خلال تنفيذ العمل، وتشجيع ممارسات العمل التعاوني في المؤسسة، كما يؤدي إلى زيادة الإحساس بالمسؤولية الجماعية والفردية وتوظيفها لمصلحة العمل، إضافة إلى تسهيل الوصول إلى إنجاز المهام الصعبة نتيجة لتضافر أعمال أعضاء الفريق (مرعي، 2003، 62).

ثانياً- انعكاسات التحفيز على فعالية المؤسسة:

تؤدي الآثار والانعكاسات، التي يخلفها التحفيز على الفرد لانعكاسات على المؤسسة كاملة، إذ يساهم تطبيق التحفيز الفعال في تحقيق نتائج إيجابية في المؤسسة كلها، بمن فيهم الأفراد الذين يعدون المحرك الأساسي للمؤسسة، وتظهر الانعكاسات على مستوى المؤسسة كما يلي:

1- التأثير في الوظائف الإدارية للمؤسسة:

ينعكس التحفيز على وظائف المؤسسة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ويمكن إظهار ذلك فيما يلي:

- التأثير في الهيكل التنظيمي: يحقق التحفيز الفعال نقل البنى الهيكلية من الشكل الهرمي إلى الشكل العضوي والشبكي، حيث يدفع التحفيز نحو إعادة بناء الهياكل التنظيمية وآليات عملها، لتصبح بنية شبكية، تسهل التواصل والعلاقات الصاعدة، والنازلة، والأفقية، والشبكية بين الأعضاء كافة، كما يسهم التحفيز في تحسين مستوى فاعلية التنظيم وكفاءته بتسريع العمل والتواصل داخله، إضافة إلى استغلال كفاءات الأشخاص، وقدراتهم الفردية والجماعية إلى أقصى حد.
- التقليل من المركزية: يعمل التحفيز الفعال إلى تقليل المركزية بمنح الإدارات الفرعية تفويضات إعداد الخطط وصلاحياتها وتنفيذها وتطويرها، وتقليل حلقات العمل، واتخاذ القرار بهدف سرعة الإنجاز والأداء، إضافة إلى اهتمام الإدارات المركزية بوضع السياسات ومراقبة النتائج وتقييمها، والابتعاد عن إجراءات العمل التنفيذية.
- فعالية الرقابة: يؤدي التحفيز الفعال إلى تحسين آليات الرقابة والمتابعة والتدقيق باستخدام الطرق البعدية ذات التأثير الفعال، من دون أن تمس مشاعر الشخص وإحساسه بأهميته، والابتعاد عن أسلوب الرقابة السلطوي، وتشجيع تحمل المسؤوليات لدى القادة والعاملين على السواء مع تقليص إجراءات الرقابة، وتعزيز مفهوم الشفافية الإدارية، والوضوح في إنجاز العمل والأنظمة المقررة، والإجراءات والتعليمات المتبعة لتنفيذ المهام، لتصبح في مستوى معرفة أي شخص (وهيبة، 2008، 96-97).

2- التأثير في العمل:

- يعكس التحفيز على طرق العمل في إجراءاته ومساراته وغيرها، ويظهر ذلك كما يلي:
- إجراءات العمل: يسرع التحفيز إجراءات العمل ويبسط عملياته، وذلك بإنجاز خطوات ومهام متعددة في وقت واحد بأبسط الطرق وأسهلها، وتقليل الفوارق الزمنية لخطوات العمل المعقدة، وتنمية إحساس العامل بالعمل بأسهل طريقة وأسرع وقت، وبجودة عالية.

- نقل تركيز المؤسسة من الاهتمام بالنشاطات والمهام إلى النتائج والإنجازات: يسهم التحفيز بنقل تركيز المؤسسة من الاهتمام بالنشاطات والمهام إلى التركيز على النتائج والإنجازات، وذلك باعتماد أسس تقييم مبنية على النتائج والإنجازات الحقيقية، وليس على القيام بالنشاطات، وتعزيز التنافس بين الأفراد للوصول إلى نتائج أعلى وإنجازات أكثر، وبما يزيد وتائر التحفيز، وتشجيع الفكر الجديدة، وطرحها لتقديم حلول لمشكلات المؤسسة، وكذلك بتحقيق العدالة في تقييم الأداء المرتكز على النتائج الفعلية، وليس على الجهود الصورية (مرعي، 2003، 65-67).
- تقليل ارتكاب الأخطاء وخفض التكاليف: يحقق التحفيز الفعال تقليل ارتكاب الأخطاء، التي يمكن أن تحصل في حال تنفيذ العمل، وخاصة إن كان هذا العمل جماعياً، كما يحقق خفضاً في تكاليف العمل، ويساهم في تقليص الهدر نتيجة دمج وظائف متعددة في مركز عمل واحد، وفي انخفاض معدل دوران العمل، الذي يتسبب بتكاليف كبيرة في حال ارتفاعه، وكذلك بانخفاض حالات التغيب التي تتسبب في تدهور الإنتاج (وهيبة، 2008، 97).
- تحسين أداء العاملين: ويجري ذلك بتقديم الحوافز لأولئك الذين حققوا مستويات عالية من الأداء، حيث يؤدي ربط الحوافز بمستويات الأداء العالية إلى تشجيع الأفراد على محاولة بلوغ هذه المستويات، وهذا النظام يساهم في تقليل التفاوت في الأجور بين العاملين (D'Netto & Sohal, 1999, 534)، كما يزيد ربط الحوافز بالأداء إدراك العامل للعدالة والإنصاف (Vallance, 1999, 81) هذا فضلاً على دور الحوافز الملائمة في زيادة نواتج العمل في نمط كميات إنتاج، وجودة المنتجات، والمبيعات والأرباح، وبهذا يمكن القول إن التحفيز يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، لأنه يجعل الأفراد يعملون بحماسة لشعورهم بأنها أهدافهم أيضاً، لأنه بنجاح المؤسسة سيستفيدون أيضاً مادياً ومعنوياً، وبهذا يعد التحفيز أحد أهم عوامل تحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الرابع

"إجراءات الدراسة الميدانية"

- تمهيد.

أولاً- منهج البحث.

ثانياً- مجتمع البحث.

ثالثاً- عينة البحث.

رابعاً- أدوات البحث.

خامساً- حدود البحث.

سادساً- الصعوبات التي واجهت الباحثة.

سابعاً- الأساليب الإحصائية.



الفصل الرابع

إجراءات الدراسة الميدانية

- تمهيد:

يتناول هذا الفصل الحديث عن منهج البحث، والمجتمع الأصلي، وعينته، وحدوده المكانية، والزمانية، والبشرية، والعلمية، وأدواته، والإجراءات المتبعة فيها للتحقق من صدقها وثباتها، وما أدت إليه من إدخال بعض التعديلات على هذه الأدوات، سواء أكان ذلك من حذف أو تعديل صياغة بعض البنود، إضافة إلى تحديد الصعوبات التي واجهتها الباحثة عند التطبيق، وأهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث، سواء كان ذلك في التحقق من صدق أدوات البحث وثباتها، أم في الوصول إلى نتائجها، وفيما يلي عرض مفصل لعناصر هذه الفصل.

أولاً- منهج البحث:

تطلب العمل من أجل تحقيق أهداف البحث اتباع المنهج الوصفي التحليلي، الذي "يهتم بجمع المعلومات والبيانات عن ظاهرة أو مشكلة محددة، ومن ثم وصفها وتصويرها على شكل كمي دقيق وواضح، ثم تصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة للخروج بنتائج جديدة، يمكن الاستفادة منها من أجل تفسير الظاهرة المدروسة، وربطها بالمعلومات السابقة" (ملحم، 2007، 370).

ثانياً- مجتمع البحث:

تكون المجتمع الأصلي للبحث من جميع العاملين في شركتي (SYRIATEL، MTN) للاتصالات الخلوية في مدينة دمشق، وقد بلغ عدد المراكز التابعة لشركة (SYRIATEL) (9) مراكز في مدينة دمشق، موزعة في المناطق التالية: الجسر الأبيض، العباسيين، المرجة، المزة (الإدارة، والمركز)، الميدان، برزة، كفرسوسة، مشروع دمر، ميسلون.

وعدد المراكز التابعة لشركة (MTN) (14) مركزاً في مدينة دمشق، موزعة في المناطق التالية: الشيخ سعد، والجسر الأبيض، وشارع الباكستان، والمزة (الإدارة، والمركز)، والقصاع، وشارع بغداد، والمحافظة، والشهبندر، وشارع الثورة، ومشروع دمر، وبرزة، وأبو رمانة، وكفرسوسة، والبرامكة.

حيث بلغ العدد الإجمالي لمجتمع البحث (2024) عاملاً وعاملة في شركتي (MTN، SYRIATEL) للاتصالات الخلوية في مدينة دمشق في عام (2015)، وهو العام الذي طبق فيه البحث، (956) عاملاً وعاملة في شركة (MTN)، و(1068) عاملاً وعاملة في شركة (SYRIATEL)، وقد جرى الحصول على عدد أفراد المجتمع الأصلي من مسؤولية قسم إدارة الموارد البشرية في شركتي (MTN،

(SYRIATEL) للاتصالات الخلوية في مدينة دمشق، والجدول الآتي يبين عدد أفراد المجتمع الأصليّ موزعين بحسب الجنس.

الجدول (1) يبين عدد أفراد المجتمع الأصليّ موزعين بحسب الجنس

المجموع	الجنس		المجتمع الأصلي
	إناث	ذكور	
956	535	421	شركة MTN
1068	451	617	شركة SYRIATEL
2024	986	1038	المجموع

ثالثاً- عينة البحث:

يمثل اختيار عينة البحث إحدى أهم خطوات البحث الميداني، لأن نتائجه التي سينتهي إليها ترتكز ارتكازاً كلياً على خصائص العينة ومدى تمثيلها للمجتمع الأصلي، الذي سحبت منه، حتى يتوافر إمكان تعميم نتائجها على أفراد المجتمع الأصلي كله، لذا يجري عادة توجيه عناية خاصة لطريقة سحبها، حيث تنتفي عنها صفة التحيز وعدم التمثيل الصادق (عز، 1990، 92).

ولتحقيق أهداف البحث سحبت عينة عشوائية بسيطة، بلغت (437) عاملاً وعاملة من العاملين في شركتي (SYRIATEL-MTN) للاتصالات الخلوية في مدينة دمشق، بنسبة (21.5%) من أفراد المجتمع الأصلي، وهي نسبة ملائمة وفقاً لما ذهب إليه بعض الباحثين في أن نسبة أفراد العينة الملائمة في البحوث الوصفية للمجتمعات، التي تتكون من بضعة آلاف يمكن أن تكون بحدود (20%) على الأقل من أفراد المجتمع الأصلي (ملحم، 2007، 247) (عودة وملكاوي، 1992، 168).

ومن أسباب لجوء الباحثة إلى أسلوب العينة العشوائية البسيطة ما يلي:

- يعد مجتمع البحث الحالي من النوع المحدد، حيث استطاعت الباحثة حصر جميع عناصره في شركتي الاتصالات الخلوية (SYRIATEL، MTN) في مدينة دمشق.
- تعد العينة العشوائية البسيطة من العينات الملائمة التي يمكن من خلالها تعميم نتائج البحث على جميع أفراد المجتمع الأصلي للبحث.
- ينتشر المجتمع الأصلي للبحث على مساحة جغرافية صغيرة ومحدودة في مدينة دمشق، ما يتيح للباحثة الوصول إلى المجتمع الأصلي وتحديدته بدقة.

والعشوائية كما يشير "حمصي" تعني "أن يكون لكل فرد من أفراد العينة حظوظ متساوية في أن يجري اختياره من بين أفراد العينة، وأن لا يؤثر اختيار أي فرد بأي حال من الأحوال في اختيار الفرد الآخر" (حمصي، 1991، 18-19).

ولسحب عينة البحث اتبعت الباحثة الخطوات الآتية:

- تحديد عدد أفراد المجتمع الأصلي، وهم جميع العاملين في شركتي (MTN، SYRIATEL) للاتصالات الخلوية في مدينة دمشق في عام (2015)، البالغ عددهم (2024) عاملاً وعاملة وفق إحصائيات إدارة الشركتين.

- تحديد جميع المراكز التابعة للشركتين في مدينة دمشق، وهي (9) مراكز لشركة (SYRIATEL)، و(14) مركزاً لشركة (MTN)، وتعيين نسبة (25%) من العاملين في كل مركز ليجري التطبيق عليهم.

- جرى سحب عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة من جميع المراكز التابعة للشركتين، بإرسال المقاييس للعاملين بالبريد الإلكتروني الداخلي للشركة بأخذ اسم وترك الأسماء الثلاثة التي تليه، ونتيجة لذلك بلغ عدد أفراد عينة البحث، الذين أرسلت لهم المقاييس (506) عاملاً وعاملة، بنسبة (25%) من أفراد المجتمع الأصلي.

- جرى توضيح المطلوب لمدير كل مركز، ليجري تقييم الأداء المهني للأفراد، الذين جرى إرسال مقياسي الحوافز، والولاء التنظيمي لهم، إذ يقوم المسؤول أو المشرف بتقييم أداء كل شخص أنهى تطبيق مقياسي الحوافز والولاء التنظيمي، ثم تجميعها بملف خاص بكل عامل وإرسالها لمسئولة إدارة الموارد البشرية.

- جرى التعاون مباشرة مع مسؤولية إدارة الموارد البشرية (من حيث إرسال المقاييس للعاملين بالبريد الإلكتروني الداخلي للشركة، ومن حيث توضيح المطلوب لمديري المراكز فيما يخص تقييم أداء العاملين)، وكان التواصل معها على نحو دائم لحصر عدد العاملين ممن أنهوا تطبيق مقياسي الحوافز والولاء التنظيمي، وجرى تقييم أدائهم.

- بعد مضي نحو ثلاثة أشهر من المتابعة بلغ عدد من أنهى تطبيق مقياسي الحوافز والولاء التنظيمي، وجرى تقييم أدائه (170) عاملاً وعاملة ممن أرسلت إليهم المقاييس.

- جرى توضيح أن هذا العدد غير كاف، ولا يمثل المجتمع الأصلي لمسئولة إدارة الموارد البشرية، وجرى الطلب منها أن تجري متابعة من أرسلت إليهم المقاييس، ولم يجر تطبيقها منه، ونتيجة لذلك استغرق زمن التطبيق نحو سبعة أشهر بعد الانتهاء من تطبيق العينة الاستطلاعية، وذلك من تاريخ (2015/2/22) ولغاية (2015/9/20 تقريباً)، ليصل العدد إلى (445) عاملاً وعاملة.

- وعند تفرغ البيانات وإدخالها إلى الحاسوب جرى استبعاد (8) استمارات، وذلك لأحد الأسباب الآتية أو بعضها:

- وجود بعض العبارات من دون إجابة.
 - عدم استكمال بعض المعلومات الشخصية.
 - الاكتفاء بالإجابة عن إحدى أدوات البحث.
 - اختيار أكثر من بديل واحد في الإجابة عن بنود المقاييس.
- ونتيجة لذلك أصبحت عينة البحث تتكون من (437) عاملاً وعاملة.

خصائص عينة البحث: شملت عينة البحث المتغيرات التالية: (الجنس، والعمر والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ونوع العمل)، وفيما يلي أعداد ونسب أفراد العينة، التي طبقت عليها أدوات البحث، وذلك وفق تلك المتغيرات:

- الجنس: بلغ عدد الذكور (211) بنسبة (48%)، والإناث (226) بنسبة (52%) من مجموع أفراد العينة.

- العمر: قسم أفراد العينة إلى أربع فئات عمرية، هي الفئة العمرية (أقل من 30 سنة)، حيث بلغ عدد أفراد هذه الفئة (177) بنسبة (41%)، والفئة العمرية (بين 30-40 سنة)، وعدد أفرادها (225) بنسبة (51%)، والفئة العمرية (بين 41-50 سنة)، وعدد أفرادها (32) بنسبة (7%)، والفئة العمرية (51 سنة فأكثر)، وعدد أفرادها (3) بنسبة (1%) من مجموع أفراد العينة.

- الحالة الاجتماعية: بلغ عدد العازبين من أفراد العينة (215) بنسبة (49%)، بينما بلغ عدد المتزوجين (206) بنسبة (47%)، وبلغ عدد الأرمال - المطلقين (16) بنسبة (4%) من مجموع أفراد العينة.

- المؤهل العلمي: بلغ عدد الحاصلين على شهادة معهد متوسط (50) بنسبة (11%)، وعدد الحاصلين على شهادة جامعية (254) بنسبة (58%)، وكان عدد الحاصلين على شهادة دراسات عليا (دبلوم - ماجستير) (133) بنسبة (31%) من مجموع أفراد العينة، ولم يرد ذكر أي حالة من أفراد العينة تحمل شهادة ثانوية أو شهادة دكتوراه.

- سنوات الخدمة: قسم أفراد العينة إلى ثلاث فئات بحسب عدد سنوات الخدمة، وهي الفئة (أقل من 1-5 سنوات)، حيث بلغ عدد أفرادها (191) بنسبة (44%)، والفئة (أكثر من 5-10 سنوات)، وعدد أفرادها (139) بنسبة (32%)، والفئة (أكثر من 10 سنوات)، وعدد أفرادها (107) بنسبة (24%) من مجموع أفراد العينة.

- نوع العمل: بلغ عدد الإداريين من أفراد العينة (353) بنسبة (81 %)، بينما بلغ عدد الفنيين (84) بنسبة (19 %) من مجموع أفراد العينة، والملحق (4) يبين توزيع أفراد العينة المطبق عليها أدوات البحث بحسب تلك المتغيرات.

رابعاً- أدوات البحث:

لتحقيق هدف البحث المتمثل بمعرفة العلاقة بين الحوافز وكل من الولاء التنظيمي والأداء المهني لدى عينة من العاملين في شركتي الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق، ومعرفة طبيعة الفروق بين أفراد عينة البحث على هذه المتغيرات، قامت الباحثة بإعداد الأدوات الآتية:

1. مقياس الحوافز في العمل.
2. مقياس الولاء التنظيمي.
3. بطاقة تقييم الأداء المهني.

وسوف تقوم الباحثة بالحديث مفصلاً عن كيفية إعداد هذه الأدوات، وكيفية التحقق من صدقها وثباتها على النحو الآتي:

أولاً- مقياس الحوافز في العمل:

مر تصميم مقياس الحوافز في العمل بعدة مراحل مخططة ومنظمة بدقة وفق الأصول العلمية لبناء المقاييس وتصميمها قبل أن تظهر الصورة النهائية له، وجميع تلك المراحل تؤسس للصدق البنوي للمقياس، وهي:

1. الإحاطة النظرية بموضوع الحوافز بالعودة إلى الدراسات السابقة والتراث النظري الخاص بهذا الموضوع.
2. الاطلاع على مجموعة من مقاييس الحوافز التي جرى استخدامها في عدد من الدراسات، أهمها (الونداني، 1999؛ السحيمات، 2002؛ محيسن، 2004؛ الهرفي، 2006؛ شراب، 2007؛ العكش، 2007؛ قوبشة، 2007؛ أبو شرح، 2010؛ السقا، 2013؛ الحلايبة، 2013؛ منوية، 2013).
3. إجراء مقابلة مع مسؤولي قسم إدارة الموارد البشرية في شركتي (SYRIATEL، MTN) للاتصالات الخلوية في مدينة دمشق، وسؤالهما عن نظام الحوافز الذي تعتمده إدارة الشركتين في تحفيز العاملين لديهما.
4. تحديد الأبعاد الأساسية لمقياس الحوافز المراد قياسها، وهي:
 - الحوافز المادية.
 - الحوافز المعنوية.
 - حوافز الخدمات الاجتماعية.

5. تصنيف كل بعد من أبعاد الحوافز إلى عدة محاور، تتضمن عدداً من العبارات والبنود، حيث بلغ عدد بنود المقياس في مرحلته الأولى (60) بنداً.

6. **التحكيم:** قامت الباحثة بعرض المقياس بصورته الأولى المكونة من (60) بنداً على مجموعة من السادة المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية والمعهد العالي للتنمية الإدارية بجامعة دمشق، والمذكورين في الملحق (1)، وذلك لإبداء رأيهم في ملائمة بنود المقياس لقياس ما وضعت لأجله، وبناءً على ملاحظاتهم تقلصت بنود المقياس إلى (50) بنداً، حيث جرى حذف (9) بنود، ودمج بندين في بند واحد، كما عدلت صياغة بعض العبارات، لتصبح أكثر وضوحاً للمستجيبين، وبالمحصلة وافق جميع المحكمين على أن أكثر بنود المقياس ملائمة لقياس الحوافز بأبعادها الثلاثة.

7. التطبيق الاستطلاعي للمقياس:

من أجل التأكد من وضوح بنود مقياس الحوافز وسهولة فهمها من أفراد العينة جرى تطبيق المقياس بصورته المعدلة على عينة استطلاعية أولية من العاملين في شركتي (SYRIATEL، MTN) للاتصالات الخلوية في مدينة دمشق، حيث بلغ حجم هذه العينة (57) عاملاً وعاملة، مأخوذين من الإدارة ومركز المزة، وقد جرى ذلك بالاتفاق مع مسؤولة إدارة الموارد البشرية في الشركتين بإرسال المقاييس بالبريد الإلكتروني الداخلي للشركة للعاملين لتجري في الوقت الملائم لهم بسبب صعوبة أن يجري التطبيق مباشرة مع العاملين، نظراً لعدم توفر الوقت الكافي لديهم، وكثرة عدد المراجعين، إضافة إلى الإجراءات الخاصة بشركتي (SYRIATEL، MTN)، وبعد الانتهاء من التطبيق على أفراد العينة الاستطلاعية الأولية تبين أن جميع بنود المقياس كانت واضحة لهم.

وبعد مضي أسبوعين من الانتهاء من التطبيق على أفراد العينة الاستطلاعية الأولية والحصول على النتائج، جرى إعادة التطبيق على العاملين الذين جرى التطبيق عليهم سابقاً، وجرى الحصول على بيانات (50) عاملاً وعاملة، وذلك بتاريخ (2015/2/5) من أجل حساب صدق المقياس وثباته.

الخصائص السيكومترية للمقياس:

أ- **الصدق:** يعني صدق المقياس أن يكون قادراً على قياس ما وضع لقياسه، أي أن يكون المقياس ذا صلة وثيقة بالقدرة التي يقيسها (عبد الرحمن، 2008، 197)، وقد اعتمدت الباحثة في تقدير صدق مقياس الحوافز في العمل على صدق المحتوى وصدق البناء الداخلي، وفيما يلي شرح مفصل لهما.

- صدق المحتوى:

جرى عرض الصورة الأولى للمقياس على مجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية والمعهد العالي للتنمية الإدارية بجامعة دمشق، وقد بلغ عددهم (13) ثلاثة عشرة محكماً، وذلك لإبداء رأيهم في ملائمة بنود المقياس لقياس ما وضعت لأجله، وتقديم مقترحاتهم بشأنها، ولقد أبدوا ملاحظاتهم على بنود المقياس، أهمها: 1- أن المقياس طويل نوعاً ما. 2- التشابه في المعنى أو الهدف

لبعض من بنوده. 3- عدم وضوح بعض العبارات، في حين وافق جميعهم على أن أغلب بنود المقياس صادقة من حيث قدرتها على قياس ما وضعت لقياسه، مع تقديم مجموعة من التعديلات. وقد جرى الاستجابة لأغلب التعديلات التي قدمها المحكمون، من حيث إعادة صياغة بعض العبارات لتصبح أكثر قدرة على قياس المطلوب قياسه، وحذف البنود التي يكون لها المعنى أو الهدف نفسه، إضافة إلى دمج بندين في بند واحد، ومن ثم أصبح عدد بنود المقياس (50) بنداً موزعة على ثلاثة أبعاد، والملحق (2) يبين آراء المحكمين في المقياس.

- **صدق البناء الداخلي:** هو الصدق الذي يقيس الاتساق الداخلي لبنود المقياس لمعرفة إذا كانت هذه البنود تقيس ما وضعت لقياسه بارتباطاتها الإيجابية بكل بعد بالمقياس وبالمقياس كاملاً، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بحساب صدق البناء الداخلي على النحو الآتي:

1. **ترابط كل بند مع البعد الذي ينتمي إليه:** يهتم هذا الأسلوب بمعرفة إن كانت كل فقرة تسير في مسار المحتوى نفسه التابعة له، ويوضح تجانس الفقرات في قياس ما وضعت من أجله بتحديد مقدار الترابط بين كل بند من البنود مع البعد التابع له، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (2) يبين معاملات الارتباط بين كل بند من بنود مقياس الحوافز مع البعد الذي ينتمي إليه

رقم العبارة	بعد الحوافز المادية	مستوى الدلالة	رقم العبارة	بعد الحوافز المعنوية	مستوى الدلالة	رقم العبارة	بعد حوافز الخدمات الاجتماعية	مستوى الدلالة
1	0.643**	0.000	21	0.646**	0.000	41	0.546**	0.000
2	0.767**	0.000	22	0.495**	0.000	42	0.670**	0.000
3	0.474**	0.001	23	0.495**	0.000	43	0.585**	0.000
4	0.623**	0.000	24	0.635**	0.000	44	0.703**	0.000
5	0.486**	0.000	25	0.781**	0.000	45	0.516**	0.000
6	0.738**	0.000	26	0.293**	0.039	46	0.617**	0.000
7	0.544**	0.000	27	0.707**	0.000	47	0.421**	0.002
8	0.568**	0.000	28	0.444**	0.001	48	0.687**	0.000
9	0.604**	0.000	29	0.655**	0.000	49	0.302*	0.033
10	0.652**	0.000	30	0.430**	0.002	50	0.355*	0.011
11	0.572**	0.000	31	0.608**	0.000			
12	0.580**	0.000	32	0.332*	0.019			
13	0.618**	0.000	33	0.650**	0.000			
14	0.536**	0.000	34	0.445**	0.001			
15	0.460**	0.000	35	0.533**	0.000			
16	0.692**	0.000	36	0.671**	0.000			
17	0.646**	0.000	37	0.563**	0.000			
18	0.578**	0.000	38	0.691**	0.000			
19	0.796**	0.000	39	0.534**	0.000			
20	0.505**	0.000	40	0.570**	0.000			

وبالنظر إلى الجدول السابق يتبين أنّ معاملات الارتباط بين كل بند من البنود مع الدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه تراوحت بين (0.293) و (0.796)، كما يلاحظ أن جميع مستويات الدلالة للبنود أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي لها (0.05)، وهذا يشير إلى وجود ارتباط عالٍ ودالٍ إحصائياً عند مستويي دلالة (0.01، 0.05)، وهذا يؤكد الصدق البنوي للمقياس.

2. ترابط الأبعاد ببعضها وترابطها مع المقياس كاملاً:

قامت الباحثة بحساب الصدق الداخلي لمقياس الحوافز في العمل بتحديد مقدار الترابط بين الأبعاد ببعضها، كما جرى حساب مقدار الترابط بين الدرجة الكلية للمقياس وكل بعد من أبعاده، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (3) يبين معاملات ارتباط الأبعاد ببعضها وترابطها بالدرجة الكلية لمقياس الحوافز

الدرجة الكلية للمقياس	حوافز الخدمات الاجتماعية	الحوافز المعنوية	الحوافز المادية		
0.882**	0.315*	0.473**	1	ترابط بيرسون	الحوافز المادية
0.000	0.026	0.001		مستوى الدلالة	
0.788**	0.308*	1		ترابط بيرسون	الحوافز المعنوية
0.000	0.029			مستوى الدلالة	
0.750**	1			ترابط بيرسون	حوافز الخدمات الاجتماعية
0.000				مستوى الدلالة	

(**) دال عند مستوى دلالة (0.01). (*) دال عند مستوى دلالة (0.05).

وبالنظر إلى الجدول السابق يتبين أنّ معاملات ارتباط الأبعاد ببعضها وبالدرجة الكلية للمقياس تراوحت بين (0.308) و (0.882)، كما يلاحظ أن جميع مستويات الدلالة للأبعاد والدرجة الكلية أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي لها (0.05)، وهذا يشير إلى وجود ارتباط عالٍ ودالٍ إحصائياً عند مستويي دلالة (0.01، 0.05)، وهذا بدوره يؤكد صدق الاتساق الداخلي لمقياس الحوافز في العمل.

ب - الثبات: اتبعت الباحثة عدة طرق للتأكد من ثبات المقياس، منها:

- **الثبات بالاتساق الداخلي:** جرى حساب الاتساق الداخلي لمقياس الحوافز في العمل وأبعاده الفرعية باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وبلغت قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية للمقياس (0.891)، كما تراوحت قيم معامل الثبات لأبعاد المقياس بين (0.766) و (0.903)، وهي قيم دالة ويمكن الوثوق بها، وهذا يدل على ثبات المقياس بالاتساق الداخلي.

- **الثبات بالتنصيف (التجزئة النصفية):** جرى حساب الثبات بالتنصيف لمقياس الحوافز في العمل وأبعاده الفرعية باستخدام معادلة سبيرمان براون، وبلغت قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية للمقياس

(0.912)، كما تراوحت قيم معامل الثبات لأبعاد المقياس بين (0.859) و(0.941)، وهي قيم دالة ويمكن الوثوق بها، وهذا يدل على ثبات المقياس بالتنصيف.

- **الثبات بطريقة الإعادة:** من أجل حساب الثبات بالإعادة جرى إعادة تطبيق مقياس الحوافز في العمل على العينة الاستطلاعية نفسها، وذلك بعد مضي أسبوعين من الانتهاء من التطبيق الأول، وقد جرى الحصول على بيانات (50) عاملاً وعاملة، ثم جرى حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين نتائج التطبيق الأول، ونتائج التطبيق الثاني للمقياس كاملاً، ولكل بعد من أبعاده، وكانت درجة الارتباط بين نتائج التطبيقين الأول والثاني للمقياس كاملاً ولكل بعد من أبعاده مرتفعة وفقاً لقيمة معامل ارتباط بيرسون، وهذا يدل على ثبات المقياس بطريقة الإعادة. والجدول (4) يبين الثبات بالطرق الثلاث:

الجدول (4) يبين الثبات بالاتساق الداخلي، والثبات بالتنصيف، والثبات بالإعادة لمقياس الحوافز وأبعاده الفرعية

مقياس الحوافز في العمل	معادلة ألفا كرونباخ	معادلة سبيرمان براون	معامل ارتباط بيرسون
الحوافز المادية	0.903	0.885	0.990**
الحوافز المعنوية	0.875	0.941	0.980**
حوافز الخدمات الاجتماعية	0.766	0.859	0.965**
الدرجة الكلية	0.891	0.912	0.991**

بناءً على ما سبق يمكن القول: إن مقياس الحوافز في العمل يتميز بدرجة ملائمة من الصدق والثبات، تجعله صالحاً للاستخدام في الدراسة الحالية.

8. وصف المقياس بصورته النهائية:

بعد هذه المراحل، التي مر بها مقياس الحوافز في العمل، أصبح جاهزاً بصورته النهائية للتطبيق، حيث شمل بيانات عامة من جهة، وثلاثة أبعاد أساسية للحوافز، وكل بعد يتألف من عدة محاور من جهة ثانية.

أما فيما يتعلق بالبيانات العامة (الخصائص الديمغرافية) فهي على النحو التالي:

- الجنس: ذكر، أنثى.
- العمر: توزع في أربع فئات، الفئة الأولى (أقل من 30 سنة)، والفئة الثانية (بين 30- 40 سنة)، والفئة الثالثة (بين 41- 50 سنة)، والفئة الرابعة (51 سنة فأكثر).
- الحالة الاجتماعية: قسمت إلى ثلاث فئات، الفئة الأولى "أعزب"، والفئة الثانية "متزوج"، والفئة

الثالثة "أرمل - مطلق".

- المؤهل العلمي: صنف في خمس فئات، الفئة الأولى "ثانوية عامة"، والفئة الثانية "معهد متوسط"، والفئة الثالثة "جامعة"، والفئة الرابعة "دراسات عليا" (دبلوم - ماجستير)، والفئة الخامسة "دكتوراه".
- سنوات الخدمة: توزعت في ثلاث فئات، الفئة الأولى (أقل من 1-5 سنوات)، والفئة الثانية (أكثر من 5-10 سنوات)، والفئة الثالثة (أكثر من 10 سنوات).
- نوع العمل: صنف في فئتين، الفئة الأولى "إداري"، الفئة الثانية "فني".

وفيما يتعلق بالأبعاد الأساسية الثلاثة التي يتألف منها مقياس الحوافز ومحاورة الفرعية، فقد توزعت على الشكل التالي:

• **الحوافز المادية: تألفت من (20) عبارة، توزعت على المحاور التالية:**

- الراتب تمثله البنود (1، 9، 16)، الزيادة الدورية تمثلها البنود (2، 10)، المكافآت تمثلها البنود (4، 12، 18، 20)، العلاوة تمثلها البنود (5، 13، 17، 19)، البديل تمثله البنود (6، 14)، حوافز الإنتاج تمثلها البنود (3، 7، 11)، المشاركة في الأرباح تمثلها البنود (8، 15).

• **الحوافز المعنوية: تألفت من (20) عبارة، توزعت على المحاور التالية:**

- الترقية تمثلها البنود (21، 31)، التقدير والثناء تمثله البنود (22، 30، 32، 37)، إشراك العاملين في الإدارة تمثله البنود (23، 33)، ضمان العمل واستقراره تمثله البنود (24، 40)، الإشراف ونمط القيادة تمثله البنود (25، 34)، ظروف العمل المادية تمثلها البنود (26، 35)، العلاقة بالزملاء تمثلها البنود (27، 38)، العمل الملائم تمثله البنود (28، 36)، تحديد المسؤولية تمثله البنود (29، 39).

- **حوافز الخدمات الاجتماعية: تألفت من (10) عبارات، تمثلها البنود التالية: (41، 42، 43، 44، 45، 46، 47، 48، 49، 50).**

9. **طريقة حساب الإجابة عن بنود المقياس:**

تندرج خيارات الإجابة عن المقياس وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق بشدة)، ويُعطى المفحوص خمس درجات، إذا كان اختياره موافق بشدة، وأربع درجات إذا كان اختياره موافق، وثلاث درجات إذا كان اختياره غير متأكد، ودرجتين إذا كان اختياره غير موافق، ودرجة واحدة إذا كان اختياره غير موافق بشدة.

ولتحديد مستوى الحوافز التي تقدم لأفراد عينة البحث جرى وضع المعيار الآتي وفق الخطوات

الآتية:

- حساب المدى، وذلك بطرح أكبر قيمة في المقياس من أصغر قيمة (5-1=4).
- حساب طول الفئة، وذلك بتقسيم المدى، وهو (4) على أكبر قيمة في المقياس وهي (5)

$$0.8 = 5 \div 4 \text{ (طول الفئة).}$$

- إضافة طول الفئة، وهو (0.8) إلى أصغر قيمة في المقياس، وهي (1)، فيصبح المجموع (1.8) منقوصاً منه (0.001)، ليصبح (1.79) وهو الذي نعدّه الفئة الأولى للمقياس، ثم نقوم بجمع الناتج النهائي، أي (1.79) مع طول الفئة (0.8)، لنحصل على ناتج جديد، وهو الذي نعدّه الفئة الثانية للمقياس، والذي نجمعه مع طول الفئة نفسه، وهكذا للوصول إلى الفئة الأخيرة، كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول (5) يبين معيار تحديد مستوى الحوافز التي تقدم لأفراد عينة البحث في مكان العمل

مستوى الحوافز	المتوسط الحسابي الرتبي
مرتفع جداً	5 - 4.20
مرتفع	4.19 - 3.40
متوسط	3.39 - 2.60
منخفض	2.59 - 1.80
منخفض جداً	1.79 - 1

ثانياً- مقياس الولاء التنظيمي:

مر تصميم مقياس الولاء التنظيمي بعدة مراحل مخططة ومنظمة بدقة وفق الأصول العلمية لبناء المقاييس وتصميمها قبل أن تظهر الصورة النهائية له، وجميع تلك المراحل تؤسس للصدق البنوي للمقياس، وهي:

1. الإحاطة النظرية بموضوع الولاء التنظيمي بالعودة إلى الدراسات السابقة والتراث النظري الخاص بهذا الموضوع.

2. الاطلاع على مجموعة من مقاييس الولاء التنظيمي، التي استخدمت في عدد من الدراسات السابقة، أهمها (السلامة، 2000؛ القحطاني، 2001؛ خليفات والملاحمة، 2009؛ الحمداني، 2009؛ جرجون، 2009؛ آل قاسم، 2011).

3. تحديد الأبعاد الأساسية لمقياس الولاء التنظيمي وفقاً لنموذج (Allen & Meyer, 1991) الوارد في الإطار النظري، وهي:

- الولاء الوجداني أو العاطفي.
- الولاء المستمر أو الشخصي.
- الولاء المعياري أو الأخلاقي.

4. تحويل كل بعد من أبعاد الولاء التنظيمي إلى مجموعة من العبارات والبنود، حيث بلغ عدد بنود المقياس في مرحلته الأولى (22) بنداً.
5. التحكيم: قامت الباحثة بعرض المقياس بصورته الأولى المكونة من (22) بنداً على (13) محكماً، هم ذاتهم الذين قاموا بتحكيم أداتي البحث (مقياس الحوافز في العمل، وبطاقة تقييم الأداء المهني)، وذلك لإبداء رأيهم في ملاءمة بنود المقياس لقياس ما وضعت لأجله، وبناءً على ملاحظاتهم جرى حذف بند واحد، وبذلك أصبح عدد بنوده (21) بنداً، إضافةً إلى التعديلات في صياغة بعض العبارات، لتصبح أكثر وضوحاً للمستجيبين، وبالمحصلة وافق جميع المحكمين على أن أكثر بنود المقياس ملائمة لقياس الولاء التنظيمي.
6. التطبيق الاستطلاعي للمقياس:

من أجل التأكد من وضوح بنود مقياس الولاء التنظيمي وسهولة فهمها من أفراد العينة جرى تطبيق المقياس بصورته المعدلة على العينة الاستطلاعية الأولى ذاتها لمقياس الحوافز في العمل، والمكونة من (57) عاملاً وعاملة، وبنتيجة هذا التطبيق تبين أن جميع بنود المقياس كانت واضحة من أفراد العينة الاستطلاعية الأولى.

وبعد مضي أسبوعين من الانتهاء من التطبيق على أفراد العينة الاستطلاعية الأولى والحصول على النتائج جرى إعادة التطبيق على العاملين الذين جرى التطبيق عليهم سابقاً، وجرى الحصول على بيانات (50) عاملاً وعاملة، (هي العينة ذاتها التي جرى إعادة تطبيق مقياس الحوافز عليها)، وذلك بتاريخ (2015/2/5)، من أجل حساب صدق المقياس وثباته.

الخصائص السيكومترية للمقياس:

أ- الصدق: اعتمدت الباحثة في تقدير صدق مقياس الولاء التنظيمي على صدق المحتوى وصدق البناء الداخلي، وفيما يلي شرح مفصل لهما.

- صدق المحتوى:

جرى عرض الصورة الأولى للمقياس على مجموعة المحكمين المختصين نفسها، وذلك لإبداء رأيهم في ملاءمة بنود المقياس لقياس ما وضعت لأجله، وتقديم مقترحاتهم بشأنها، ووفق آرائهم عدلت صياغة بعض البنود، إضافةً إلى حذف بند واحد، وبذلك جرى الاتفاق بين المحكمين على (21) عبارة بأنها صادقة من حيث قدرتها على قياس الولاء التنظيمي، والملحق (2) يبين آراء المحكمين في المقياس.

- صدق البناء الداخلي:

قامت الباحثة بحساب صدق البناء الداخلي لمقياس الولاء التنظيمي على النحو الآتي:

1. **ترابط كل بند بالبعد الذي ينتمي إليه:** قامت الباحثة بحساب الارتباط بين درجات أداء المفحوصين على كل عبارة، ودرجاتهم الكلية على كل بعد من أبعاد المقياس، وذلك بتطبيق قانون بيرسون للارتباطات (Pearson Correlation)، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (6) يبين معاملات الارتباط بين كل بند من بنود مقياس الولاء التنظيمي مع البعد التابع له

		18	16	13	10	7	4	1	رقم البند	الولاء الوجداني
		0.663**	0.704**	0.480**	0.730**	0.411**	0.607**	0.776**	ترابط بيرسون	
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.003	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
				14	11	8	5	2	رقم البند	الولاء المستمر
				0.558**	0.659**	0.680**	0.747**	0.328*	ترابط بيرسون	
				0.000	0.000	0.000	0.000	0.020	مستوى الدلالة	
21	20	19	17	15	12	9	6	3	رقم البند	الولاء المعياري
0.535**	0.382**	0.341*	0.517**	0.349*	0.339*	0.724**	0.610**	0.384**	ترابط بيرسون	
0.000	0.006	0.015	0.000	0.013	0.016	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	

(**) دال عند مستوى دلالة (0.01). (*) دال عند مستوى دلالة (0.05).

وبالنظر إلى الجدول السابق يتبين أنّ معاملات الارتباط بين كل بند من البنود مع الدرجة الكلية للبُعد الذي ينتمي إليه تراوحت بين (0.328) و(0.776)، كما يلاحظ أن جميع مستويات الدلالة للبنود أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي لها (0.05)، وهذا يشير إلى وجود ارتباط عالٍ ودالٍ إحصائياً عند مستويي دلالة (0.05، 0.01)، وهذا يؤكد الصدق البنوي للمقياس.

2. **ترابط الأبعاد ببعضها وترابطها مع المقياس كاملاً:**

قامت الباحثة بحساب الصدق الداخلي لمقياس الولاء التنظيمي بتحديد مقدار الترابط بين الأبعاد ببعضها، كما جرى حساب مقدار الترابط بين الدرجة الكلية للمقياس، وكل بُعد من أبعاده، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (7) يبين معاملات ارتباط الأبعاد ببعضها وترابطها بالدرجة الكلية لمقياس الولاء التنظيمي

الدرجة الكلية	الولاء المعياري	الولاء المستمر	الولاء الوجداني		
0.786**	0.855**	0.620**	1	ترابط بيرسون	الولاء الوجداني
0.000	0.000	0.000		مستوى الدلالة	
0.887**	0.823**	1		ترابط بيرسون	الولاء المستمر

الدرجة الكلية	الولاء المعياري	الولاء المستمر	الولاء الوجداني		
0.005	0.000			مستوى الدلالة	
0.769**	1			ترابط بيرسون	الولاء المعياري
0.000				مستوى الدلالة	

(**) دال عند مستوى دلالة (0.01)

وبالنظر إلى الجدول السابق يتبين أنّ معاملات ارتباط الأبعاد ببعضها، ومع الدرجة الكلية للمقياس تراوحت بين (0.620) و(0.887)، كما يلاحظ أن جميع مستويات الدلالة للأبعاد والدرجة الكلية أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي لها (0.05)، وهذا يشير إلى وجود ارتباط عالٍ ودالٍ إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لمقياس الولاء التنظيمي.

ب - الثبات: اتبعت الباحثة عدة طرق للتأكد من ثبات مقياس الولاء التنظيمي، منها:

- **الثبات بالاتساق الداخلي:** جرى حساب الاتساق الداخلي لمقياس الولاء التنظيمي وأبعاده الفرعية باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وبلغت قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية للمقياس (0.794)، كما تراوحت قيم معامل الثبات لأبعاد المقياس بين (0.713) و(0.812)، وهي قيم دالة ويمكن الوثوق بها، وهذا يدل على ثبات المقياس بالاتساق الداخلي.

- **الثبات بالتنصيف (التجزئة النصفية):** جرى حساب الثبات بالتنصيف لمقياس الولاء التنظيمي وأبعاده الفرعية باستخدام معادلة سبيرمان براون، وبلغت قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية للمقياس (0.796)، كما تراوحت قيم معامل الثبات لأبعاد المقياس بين (0.701) و(0.820)، وهي قيم دالة ويمكن الوثوق بها، وهذا يدل على ثبات المقياس بالتنصيف.

- **الثبات بطريقة الإعادة:** جرى إعادة تطبيق مقياس الولاء التنظيمي على العينة الاستطلاعية نفسها (تزامناً مع إعادة تطبيق باقي المقاييس عليها)، وذلك بعد مضي أسبوعين من الانتهاء من التطبيق الأول، وقد جرى الحصول على بيانات (50) عاملاً وعاملة، ثم جرى حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين نتائج التطبيق الأول، ونتائج التطبيق الثاني للمقياس كاملاً ولكل بعد من أبعاده، وكانت درجة الارتباط بين نتائج التطبيقين الأول والثاني للمقياس كاملاً ولكل بعد من أبعاده مرتفعة وفقاً لقيمة معامل ارتباط بيرسون، وهذا يدل على ثبات المقياس بطريقة الإعادة. والجدول (8) يبين الثبات بالطرق الثلاث:

الجدول (8) يبين الثبات بالاتساق الداخلي، والثبات بالتنصيف، والثبات بالإعادة لمقياس الولاء التنظيمي وأبعاده الفرعية

أبعاد الولاء التنظيمي	معادلة ألفا كرونباخ	معادلة سبيرمان براون	معامل ارتباط بيرسون
الولاء الوجداني	0.713	0.701	0.862**
الولاء المستمر	0.721	0.820	0.956**
الولاء المعياري	0.812	0.754	0.877**
الدرجة الكلية	0.794	0.796	0.959**

بناءً على ما سبق يمكن القول: إن مقياس الولاء التنظيمي يتميز بدرجة ملائمة من الصدق والثبات، تجعله صالحاً للاستخدام في الدراسة الحالية.

7. وصف المقياس بصورته النهائية:

بعد هذه المراحل التي مر بها مقياس الولاء التنظيمي أصبح جاهزاً بصورته النهائية للتطبيق، وقد تألف من (21) عبارة، تقيس ثلاثة أبعاد أساسية، توزعت على الشكل التالي:

1. الولاء الوجداني أو العاطفي: له (7) عبارات، تمثلها أرقام البنود التالية: (1، 4، 7، 10، 13، 16، 18).
2. الولاء المستمر أو الشخصي: له (5) عبارات، تمثلها أرقام البنود التالية: (2، 5، 8، 11، 14).
3. الولاء المعياري أو الأخلاقي: له (9) عبارات، تمثلها أرقام البنود التالية: (3، 6، 9، 12، 15، 17، 19، 20، 21).

8. طريقة حساب الإجابة عن بنود المقياس:

تدرج خيارات الإجابة عن المقياس وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي: (موافق بشدة، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق بشدة)، ولأن المقياس يحتوي على عبارات سلبية وعبارات إيجابية فإن تصحيحه يكون على النحو التالي: (5، 4، 3، 2، 1) للعبارات الإيجابية، ما عدا العبارات السلبية (2، 13، 15)، فإن تصحيحها يكون بعكس العبارات الإيجابية، أي (1، 2، 3، 4، 5).

والمقياس يتضمن (3) أبعاد، وبالتالي يجري حساب الدرجة للمفحوص على المقياس كاملاً لمعرفة مستوى ولاءه التنظيمي، كما يجري حساب الدرجة للمفحوص على كل بعد على حدة، وبحسب عدد البنود التي يتضمنها البعد، وذلك على النحو التالي: (الولاء الوجداني) أعلى درجة يحصل عليها المفحوص هي (35) درجة، حيث تشير الدرجة المرتفعة على هذا البعد إلى أن هذا المفحوص يغلب عليه صفة الولاء الوجداني، بينما تشير الدرجة المنخفضة إلى أن هذا المفحوص لا يتميز بهذه الصفة، وكذلك للأبعاد الباقية.

ولتحديد مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة البحث جرى وضع المعيار الآتي:
الجدول (9) يبين معيار تحديد مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة البحث

مستوى الولاء التنظيمي	المتوسط الحسابي الرتبي
مرتفع جداً	5 - 4.20
مرتفع	4.19 - 3.40
متوسط	3.39 - 2.60
منخفض	2.59 - 1.80
منخفض جداً	1.79 - 1

ثالثاً- بطاقة تقييم الأداء المهني:

مر تصميم بطاقة تقييم الأداء المهني بعدة مراحل مخططة ومنظمة بدقة وفق الأصول العلمية قبل أن تظهر الصورة النهائية لها، وجميع تلك المراحل تؤسس للصدق البنوي لهذه البطاقة، وهي:

1. الإحاطة النظرية بموضوع الأداء المهني بالعودة إلى الدراسات السابقة والتراث النظري الخاص بهذا الموضوع.
2. الاطلاع على مجموعة من بطاقات تقييم الأداء المهني الواردة في عدد من المراجع العربية.
3. سؤال مسؤولي قسم إدارة الموارد البشرية في شركتي (SYRIATEL، MTN) للاتصالات الخلوية عن نظام تقييم الأداء الذي تعتمده إدارة الشركتين في تقييم أداء العاملين لديهما (بشكل عام).
4. تحديد العبارات التي تعبر عن تقييم الأداء المهني، حيث بلغ عدد بنود البطاقة في مرحلتها الأولية (20) بنداً.
5. التحكيم: قامت الباحثة بعرض بطاقة تقييم الأداء المهني بصورتها الأولية المكونة من (20) بنداً على المجموعة ذاتها من السادة المحكمين، (الذين قاموا بتحكيم مقياسي الحوافز، والولاء التنظيمي)، وذلك لإبداء رأيهم في ملاءمة بنود البطاقة لقياس ما وضعت لأجله، وبناءً على ملاحظاتهم جرى حذف بند واحد، وبذلك أصبح عدد بنودها (19) بنداً، أما باقي البنود فقد جرى الاتفاق عليها جميعها، وبالمحصلة وافق جميع المحكمين على أن أكثر بنود البطاقة ملائمة لقياس تقييم الأداء المهني للعاملين.
6. التطبيق الاستطلاعي للبطاقة:

بالطلب من مسؤولة إدارة الموارد البشرية في الشركتين جرى تقييم الأداء المهني لأفراد العينة الاستطلاعية الأولية، التي جرى تطبيق مقياسي الحوافز والولاء التنظيمي عليها، والمكونة من (57) عاملاً وعاملة من المسؤولين أو المشرفين عليهم، وذلك للتأكد من وضوح بنود بطاقة تقييم الأداء المهني لديهم،

وبالنتيجة تبين أن جميع بنود البطاقة كانت واضحة لهم، ولكن كان هناك صعوبة تمثلت في الوقت الذي يحتاج إليه المسؤول في تقييم أداء العاملين التابعين لقسمه، ولتجاوز هذه الصعوبة قام المسؤولون أو المشرفون بإجراء تقييم أداء العاملين بحسب الوقت الملائم لهم.

وبعد مضي أسبوعين من الانتهاء من تقييم الأداء المهني من المسؤولين أو المشرفين لأفراد العينة الاستطلاعية الأولية، والحصول على النتائج جرى إعادة تقييم الأداء المهني للعاملين، الذين جرى تقييم أدائهم سابقاً، وأنها تطبيق مقياسي الحوافز والولاء التنظيمي، ثم جرى الحصول على بيانات (50) عاملاً وعاملة، (هي العينة ذاتها التي جرى إعادة تطبيق مقياسي الحوافز والولاء التنظيمي عليها)، وذلك بتاريخ (2015/2/5) من أجل حساب صدق البطاقة وثباتها.

الخصائص السيكومترية للبطاقة:

أ- الصدق: اعتمدت الباحثة في تقدير صدق بطاقة تقييم الأداء المهني على صدق المحتوى، وصدق البناء الداخلي، وفيما يلي شرح مفصل لهما.

- صدق المحتوى:

جرى عرض الصورة الأولى للبطاقة على مجموعة المحكمين المختصين نفسها، وذلك لإبداء آرائهم في ملاءمة بنود بطاقة تقييم الأداء المهني لقياس ما وضعت لأجله، وتقديم مقترحاتهم بشأنها، ووفق آرائهم جرت الموافقة على جميع بنود البطاقة عدا بند واحد، وقد جرى حذفه، وبذلك جرى الاتفاق بين المحكمين على (19) عبارة بأنها صادقة من حيث قدرتها على قياس ما أعدت لقياسه، والملحق (2) يبين آراء المحكمين في بطاقة تقييم الأداء المهني.

- صدق البناء الداخلي:

قامت الباحثة بحساب صدق البناء الداخلي لبطاقة تقييم الأداء المهني بحساب الارتباط بين درجة كل بند من بنود البطاقة مع درجتها الكلية، وذلك بتطبيق قانون بيرسون للارتباطات (Pearson Correlation)، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (10) يبين معاملات الارتباط بين كل بند من البنود مع الدرجة الكلية لبطاقة تقييم الأداء المهني

رقم البند	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ترابط بيرسون	0.343*	0.412**	0.494**	0.515**	0.360*	0.418**	0.443**	0.408**	0.475**	0.454**
مستوى الدلالة	0.015	0.003	0.000	0.000	0.010	0.003	0.001	0.003	0.000	0.001
رقم البند	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
ترابط بيرسون	0.364**	0.528**	0.385**	0.692**	0.513**	0.488**	0.585**	0.507**	0.569**	
مستوى الدلالة	0.009	0.000	0.006	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	

(**) دال عند مستوى دلالة (0.01). (*) دال عند مستوى دلالة (0.05).

وبالنظر إلى الجدول السابق يتبين أن معاملات الارتباط بين كل بند من بنود البطاقة مع الدرجة الكلية لها تراوحت بين (0.343) و(0.692)، كما يلاحظ أن جميع مستويات الدلالة للبنود أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي لها (0.05)، وهذا يشير إلى وجود ارتباط عالٍ ودالٍ إحصائياً عند مستويي دلالة (0.01، 0.05)، وهذا يؤكد الصدق البنوي للبطاقة.

ب - الثبات: اتبعت الباحثة عدة طرق للتأكد من ثبات بطاقة تقييم الأداء المهني، منها:

- **الثبات بالاتساق الداخلي:** جرى حساب الاتساق الداخلي لبطاقة تقييم الأداء المهني باستخدام معادلة ألفا كرونباخ على الدرجة الكلية للبطاقة، وبلغت قيمة الثبات (0.790)، وهي قيمة دالة، ويمكن الوثوق بها، وهذا يدل على ثبات البطاقة بالاتساق الداخلي.

- **الثبات بالتنصيف (التجزئة النصفية):** جرى حساب الثبات بالتنصيف لبطاقة تقييم الأداء المهني باستخدام معادلة سبيرمان براون على الدرجة الكلية للبطاقة، وبلغت قيمة معامل الثبات (0.765)، وهي قيمة دالة، ويمكن الوثوق بها، وهذا يدل على ثبات البطاقة بالتنصيف.

- **الثبات بطريقة الإعادة:** من أجل حساب الثبات بالإعادة وبعد مضي أسبوعين من الانتهاء من تقييم أداء العاملين والحصول على النتائج، أعيد تقييم الأداء من المسؤولين على العينة الاستطلاعية نفسها (تزامناً مع إعادة تطبيق باقي المقاييس عليها)، وقد جرى الحصول على بيانات (50) عاملاً وعاملة، ثم جرى حساب معامل ارتباط بيرسون بين نتائج التطبيق الأول، ونتائج التطبيق الثاني لبطاقة تقييم الأداء، وكانت درجة الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني لبطاقة تقييم الأداء المهني مرتفعة وفقاً لقيمة معامل ارتباط بيرسون، وهذا يدل على ثبات البطاقة بطريقة الإعادة. والجدول (11) يبين الثبات بالطرق الثلاث:

الجدول (11) يبين الثبات بالاتساق الداخلي، والثبات بالتنصيف، والثبات بالإعادة لبطاقة تقييم الأداء المهني

معامل ارتباط بيرسون	معادلة سبيرمان براون	معادلة ألفا كرونباخ	بطاقة تقييم الأداء المهني
0.941**	0.765	0.790	الدرجة الكلية

بناءً على ما سبق يمكن القول: إن بطاقة تقييم الأداء المهني تتميز بدرجة ملائمة من الصدق والثبات، تجعلها صالحة للاستخدام في الدراسة الحالية.

7. وصف البطاقة بصورتها النهائية:

بعد هذه المراحل التي مرت بها بطاقة تقييم الأداء المهني أصبحت جاهزة بصورتها النهائية للتطبيق، حيث شملت (19) بنداً.

8. طريقة حساب الإجابة عن بنود البطاقة:

تدرج خيارات الإجابة عن بطاقة تقييم الأداء وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (بتقدير ممتاز، جيد جداً، جيد، متوسط، ضعيف)، ولأنها تحتوي على عبارات ايجابية فقط فإنّ تصحيحها يكون على النحو التالي: (1، 2، 3، 4، 5).

ولتحديد مستوى الأداء المهني لدى أفراد عينة البحث جرى وضع المعيار الآتي:

الجدول (12) يبين معيار تحديد مستوى الأداء المهني لدى أفراد عينة البحث

مستوى الأداء المهني	المتوسط الحسابي الرتبي
ممتاز	5 - 4.20
جيد جداً	4.19 - 3.40
جيد	3.39 - 2.60
متوسط	2.59 - 1.80
ضعيف	1.79 - 1

خامساً- حدود البحث:

- الحدود البشرية: تتألف حدود البحث البشرية من عينة من العاملين في شركتي (SYRIATEL- MTN) للاتصالات الخلوية في مدينة دمشق.
- الحدود المكانية: طبقت أدوات البحث في شركتي (SYRIATEL-MTN) للاتصالات الخلوية في مدينة دمشق.
- الحدود الزمنية: طبقت أدوات البحث، وجرى التحقق من خصائصها السيكومترية ونتائج تطبيقها في الفترة الزمنية الممتدة من (2015/1/15) ولغاية (2015/9/20 تقريباً).
- الحدود العلمية: تتجلى بدراسة العلاقة بين الحوافز وكل من الولاء التنظيمي والأداء المهني لدى عينة من العاملين في شركتي (SYRIATEL-MTN) للاتصالات الخلوية في مدينة دمشق.

سادساً- الصعوبات التي واجهت الباحثة:

- واجهت الباحثة صعوبات عديدة في إجراءات التطبيق، أهمها:
- عدم السماح بالتطبيق من قبل إدارتي الشركتين في بادئ الأمر، لكن بعد مقابلة المسؤولين في قسم إدارة الموارد البشرية وتوضيح الغاية من التطبيق وأهداف البحث، جرى الحصول على الموافقة على تطبيق البحث.

- عدم توفر الوقت للعاملين في مراكز الشركتين لتطبيق المقاييس، ولتجاوز هذه الصعوبة جرى الاتفاق مع مسؤولية إدارة الموارد البشرية في الشركتين بإرسال المقاييس بالبريد الإلكتروني الداخلي للشركة للعاملين لتجري في الوقت الملائم لهم، وبعد الانتهاء من تطبيق مقياسي الحوافز والولاء التنظيمي من قبل العاملين يجري تقييم أدائهم من قبل المسؤولين أو المشرفين عليهم، ومن ثم يجري تجميعها.
- بعد مضي نحو ثلاثة أشهر من المتابعة مع المسؤولين بلغ عدد من أنهى تطبيق مقياسي الحوافز والولاء التنظيمي، وجرى تقييم أدائه (170) عاملاً وعاملة ممن أرسلت إليهم المقاييس، ولذلك جرى توضيح أن هذا العدد غير كاف، ولا يمثل المجتمع الأصلي لمسئولة إدارة الموارد البشرية، وجرى الطلب منها أن تجري متابعة من أرسلت إليهم المقاييس، ونتيجة لذلك استغرق زمن التطبيق نحو سبعة أشهر بعد الانتهاء من تطبيق العينة الاستطلاعية.

سابعاً- الأساليب الإحصائية:

قامت الباحثة بإدخال نتائج تطبيق أدوات البحث في الحاسب الآلي، تمهيداً لمعالجتها بوساطة الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاستخراج التحليلات الإحصائية المناسبة. ومن أجل معرفة توزع درجات أفراد العينة على أدوات البحث وما إذا كانت تتبع التوزع الطبيعي قامت الباحثة بتطبيق اختبار كولموجوروف-سميرنوف، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول (13) يبين نتائج اختبار كولموجوروف-سميرنوف لدرجات أفراد العينة على مقاييس البحث

المتغير	مقياس الحوافز في العمل	مقياس الولاء التنظيمي	بطاقة تقييم الأداء المهني
العدد	437	437	437
المتوسط	183.9886	79.4005	72.8673
الانحراف المعياري	19.36829	6.22788	7.51486
كولموجوروف-سميرنوف	1.680	1.053	1.190
مستوى الدلالة	0.172	0.218	0.118
القرار	غير دال	غير دال	غير دال

يتبين من الجدول السابق أن قيم اختبار كولموجوروف-سميرنوف لجميع مقاييس البحث غير دالة إحصائياً، ما يشير إلى أن توزع درجات أفراد العينة على مقاييس البحث لا يختلف عن التوزع الاعتمالي الطبيعي، ومن ثم يمكن استخدام اختبارات معلميه من أجل التحقق من نتائج البحث.

وقد شملت التحليلات الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج البحث ما يلي:

- معادلة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس بالاتساق الداخلي، ومعامل سبيرمان براون لحساب ثبات المقاييس بالنتصيف، ومعامل ارتباط بيرسون لحساب ثبات المقاييس بالإعادة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى توافر الحوافز بأبعادها ومحاورها الفرعية في شركتي (SYRIATEL-MTN) للاتصالات الخلوية من وجهة نظر العاملين فيها، وكذلك لتحديد مستوى الولاء التنظيمي والأداء المهني لدى لعاملين فيها.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب مقدار الترابط بين الأبعاد ببعضها، والأبعاد والدرجة الكلية، والبنود والأبعاد، والبنود والدرجة الكلية للمقاييس، وكذلك لاختبار العلاقة بين الحوافز بأبعادها ومحاورها الفرعية وكلاً من الولاء التنظيمي، والأداء المهني لدى لعاملين، وأيضاً لاختبار العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء المهني لدى العاملين.
- معادلة تحليل الانحدار لمعرفة إمكان التنبؤ بالولاء التنظيمي والأداء المهني من الحوافز المقدمة للعاملين.
- اختبار تحليل التباين المتعدد ويلكس لمبدأ لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياسي الحوافز والولاء التنظيمي في متغيرات (الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ونوع العمل)، واختبار الفروق البعدية المتعددة (LSD) لتحديد جهة الفروق.
- اختبارات ستيودنت لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني في متغيري (الجنس، ونوع العمل).
- اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني في متغيرات (العمر، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

الفصل الخامس

"تحليل نتائج البحث وتفسيرها"

- تمهيد.

أولاً- نتائج أسئلة البحث ومناقشتها وتفسيرها.

ثانياً- نتائج فرضيات البحث ومناقشتها وتفسيرها.

ثالثاً- مقترحات البحث.



الفصل الخامس

تحليل نتائج البحث وتفسيرها

- تمهيد:

يتناول هذا الفصل المعالجة الإحصائية لأسئلة البحث ومناقشتها وتفسيرها، وكذلك المعالجة الإحصائية لفرضيات البحث، ثم مناقشتها وتفسيرها وفق الواقع الميداني، ونتائج الدراسات السابقة، كما يتضمن هذا الفصل تقديم مجموعة من المقترحات، التي يمكن أن تغني البحث في مجال الحوافز بأبعادها (المادية، والمعنوية، والخدمات الاجتماعية)، والولاء التنظيمي والأداء المهني، وفيما يلي عرض مفصل لنتائج أسئلة البحث وفرضياته وتفسيراتها.

أولاً- نتائج أسئلة البحث ومناقشتها وتفسيرها:

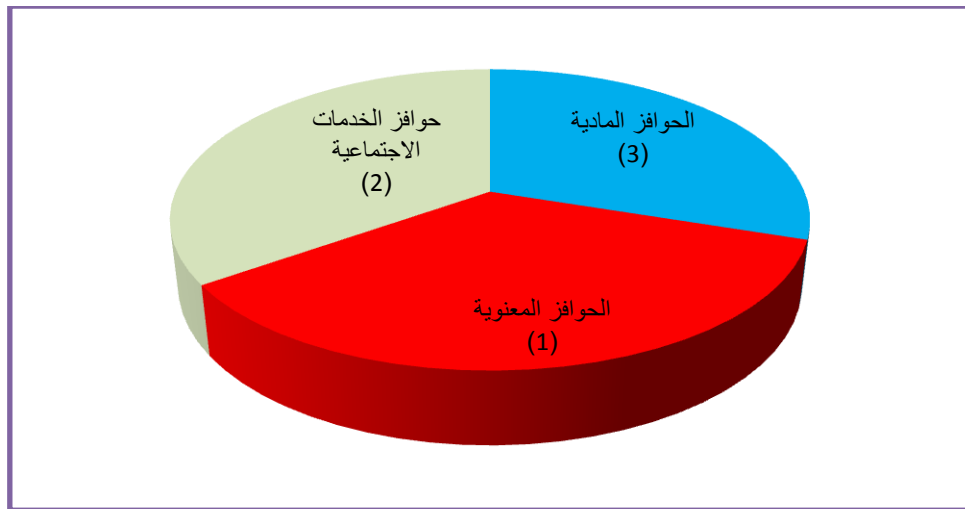
- السؤال الأول: ما السلم التراتبي للحوافز (المادية، والمعنوية، والخدمات الاجتماعية) الأكثر توافراً في شركتي (SYRIATEL-MTN) للاتصالات الخلوية من وجهة نظر العاملين فيها؟
- للإجابة عن هذا السؤال جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ثم جرى تحديد مستوى توافر الحوافز بأبعادها (المادية، والمعنوية، والخدمات الاجتماعية)، وترتيبها من الأكثر توافراً حتى الأقل في شركتي (SYRIATEL-MTN) للاتصالات الخلوية من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وذلك بالرجوع إلى معيار تحديد مستوى الحوافز في الجدول (5)، والجدول الآتي يبين النتائج التي جرى التوصل إليها على الدرجة الكلية لمقياس الحوافز وعلى أبعاده الفرعية.

الجدول (14) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى توافر الحوافز في شركتي الاتصالات الخلوية، وترتيبها من الأكثر توافراً حتى الأقل على أبعاد مقياس الحوافز من وجهة نظر أفراد عينة البحث

الترتيب	مستوى توافر الحوافز	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد البنود	مقياس الحوافز
1	مرتفع	0.428	3.82	20	الحوافز المعنوية
2	مرتفع	0.462	3.77	10	حوافز الخدمات الاجتماعية
3	متوسط	0.570	3.26	20	الحوافز المادية
-	مرتفع	0.389	3.59	50	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (14) أن الحوافز المعنوية تأتي في مقدمة الحوافز الأكثر توافراً في شركتي الاتصالات الخلوية، يليها حوافز الخدمات الاجتماعية، ثم الحوافز المادية، كما يلاحظ أن مستوى توافر الحوافز في الشركتين على نحو عام مرتفع، ومرتفع كذلك على بعدي الحوافز المعنوية وحوافز الخدمات

الاجتماعية، ومتوسط على بُعد الحوافز المادية، والشكل الآتي يوضح التمثيل البياني لترتيب أبعاد الحوافز من الأكثر توافراً حتى الأقل في شركتي الاتصالات الخلوية من وجهة نظر أفراد عينة البحث.



الشكل (10) يوضح التمثيل البياني لترتيب أبعاد الحوافز من الأكثر توافراً حتى الأقل في شركتي الاتصالات الخلوية من وجهة نظر أفراد عينة البحث

تتفق نتيجة هذا السؤال مع نتيجة دراسة (الخالدي، 2009)، التي أشارت إلى وجود ارتفاع في مستوى توافر حوافز العمل عامة لدى العاملين، كما تتفق نتيجة هذا السؤال جزئياً مع نتيجة دراسة كل من (شراب، 2007؛ وهيبية، 2008؛ محيا، 2014)، التي أشارت إلى أن حوافز العمل المادية المقدمة للعاملين غير كافية، ومن جهة أخرى تختلف نتيجة هذا السؤال جزئياً مع نتيجة دراسة كل من (الحلايية، 2013؛ منوية، 2013)، التي أشارت إلى أن حوافز العمل المعنوية المتوافرة للعاملين غير مرضية ومستواها منخفض، وتختلف كذلك مع نتيجة دراسة (Yavuz, 2004)، التي أشارت إلى أن مستوى الحوافز المعنوية وحوافز الخدمات الاجتماعية المتعلقة بالعمل في المؤسسة منخفض، وهي غير كافية من وجهة نظر العاملين.

وتعزو الباحثة سعي شركتي (SYRIATEL-MTN) لتقديم مستوى مرتفع على نحو عام من الحوافز للعاملين لديها إلى أن تقديم الحوافز من شأنه إثارة المزيد من اهتمام العاملين بعملهم وأدائهم كما وكيفاً، ما يساعد في خفض تكاليف العمل، ومساعدة الإشراف، ورفع معنويات العاملين بتلبية رغباتهم، كما تشعرهم بالرضا الوظيفي، وتزيد لديهم الشعور بالانتماء للشركة التي يعملون بها، وتساهم في تقليل المشكلات التي قد تظهر عن التقصير في ذلك، لذا أدركت كل من إدارة الشركتين هذه الفوائد، وسعت إلى تحقيقها بما يتلاءم وأهدافها المرسومة، وهذا يتفق مع ما أشار إليه كل من (شاويش، 2007، 207؛ السعودي، 2013، 20)، اللذين أشارا إلى أن الحوافز المتنوعة المقدمة بطريقة سليمة للعاملين تقوم بدور فاعل في رفع طاقات هؤلاء الأفراد، وتحريك قدراتهم، وخلق الدافع لديهم لتنمية مهاراتهم، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية، وتحقيق هذه الفائدة يدفع أكثر المؤسسات والشركات إلى تبني نظام

حوافز جيد يوافق بين أهدافها وأهداف العاملين فيها.

وترجع الباحثة تقصير شركتي (SYRIATEL-MTN) بتقديم الحوافز المادية للعاملين أسوةً بالحوافز المعنوية وحوافز الخدمات الاجتماعية إلى بعض الأسباب، لعل أهمها الأزمة الاقتصادية الصعبة التي تمر بها الجمهورية العربية السورية، والتي أثرت في جميع المؤسسات والشركات الاقتصادية والخدمية والتجارية، ما جعل هاتين الشركتين تقدمان حوافز مادية لا تتلاءم مع الوضع المعيشي للعمال، ولا مع حاجات هؤلاء العمال ومطالبهم، كما أن تقديم الحوافز المعنوية وحوافز الخدمات الاجتماعية كثيراً ما يكون أسهل من تقديم الحوافز المادية نظراً لعدم ترتب تكلفة معينة تلتزم بها هذه المؤسسات، كما يعدّ تقديم الحوافز المادية أكثر صعوبة، ويحتاج لتوافر بعض المهارات والخبرة والدقة في تقديمها من الحوافز المعنوية وحوافز الخدمات الاجتماعية، لذا عندما تلجأ بعض المؤسسات إلى تقديم الحوافز المادية بطريقة غير سليمة، وغير مدروسة قد يؤدي ذلك إلى نتائج عكسية، تثير الخلافات بين العاملين والمؤسسة، وبين العاملين أنفسهم.

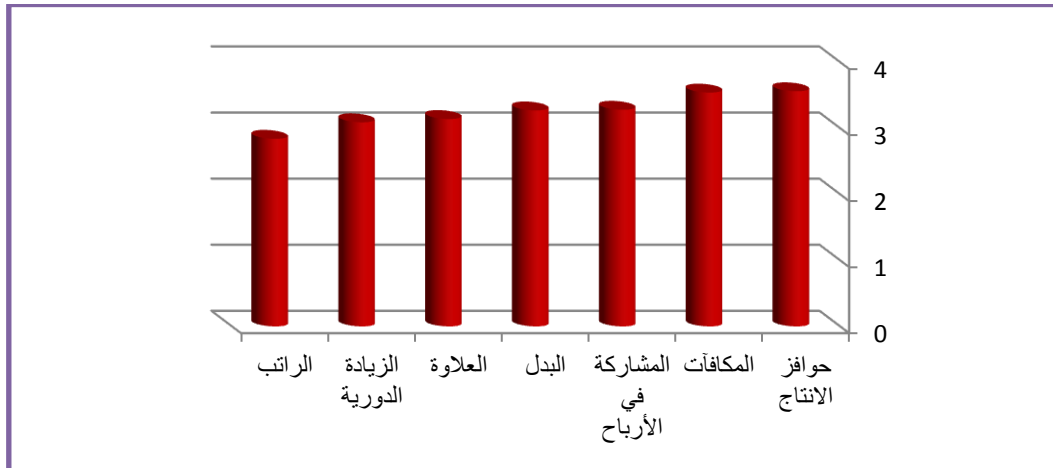
- السؤال الثاني: ما السلم التراتبي لمحاور الحوافز المادية الأكثر توافراً في شركتي (SYRIATEL-MTN) للاتصالات الخلوية من وجهة نظر العاملين فيها؟.

للإجابة عن هذا السؤال جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحاور الفرعية لبعد الحوافز المادية ولكل بند من بنودها، ثم جرى تحديد مستوى توافر هذه الحوافز وترتيبها من الأكثر توافراً حتى الأقل في شركتي (SYRIATEL-MTN) للاتصالات الخلوية من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وذلك بالرجوع إلى معيار تحديد مستوى الحوافز في الجدول (5)، والجدولان الآتيان يبينان النتائج التي جرى التوصل إليها.

الجدول (15) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى توافر الحوافز المادية بمحاورها الفرعية في شركتي الاتصالات الخلوية، وترتيبها من الأكثر توافراً حتى الأقل من وجهة نظر أفراد عينة البحث

الترتيب	مستوى توافر الحوافز المادية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد البنود	الحوافز المادية
1	مرتفع	0.736	3.56	3	حوافز الإنتاج
2	مرتفع	0.560	3.54	4	المكافآت
3	متوسط	0.753	3.28	2	المشاركة في الأرباح
4	متوسط	0.854	3.27	2	البذل
5	متوسط	0.627	3.14	4	العلاوة
6	متوسط	0.900	3.09	2	الزيادة الدورية
7	متوسط	0.920	2.84	3	الراتب

يلاحظ من الجدول (15) أن الحوافز المادية الأكثر توافراً في شركتي الاتصالات الخلوية هي حوافز الإنتاج، يليها المكافآت، حيث كان مستوى توافر هذه الحوافز في الشركتين مرتفعاً، يليها المشاركة في الأرباح، ثم البدل، ثم العلاوة، ثم الزيادة الدورية، وأخيراً الراتب، حيث كان مستوى توافر هذه الحوافز في الشركتين متوسطاً، والشكل الآتي يوضح التمثيل البياني لترتيب المحاور الفرعية لبعده الحوافز المادية من الأكثر توافراً حتى الأقل في شركتي الاتصالات الخلوية من وجهة نظر أفراد عينة البحث.



الشكل (11) يوضح التمثيل البياني لترتيب المحاور الفرعية لبعده الحوافز المادية من الأكثر توافراً حتى الأقل في شركتي الاتصالات الخلوية من وجهة نظر أفراد عينة البحث

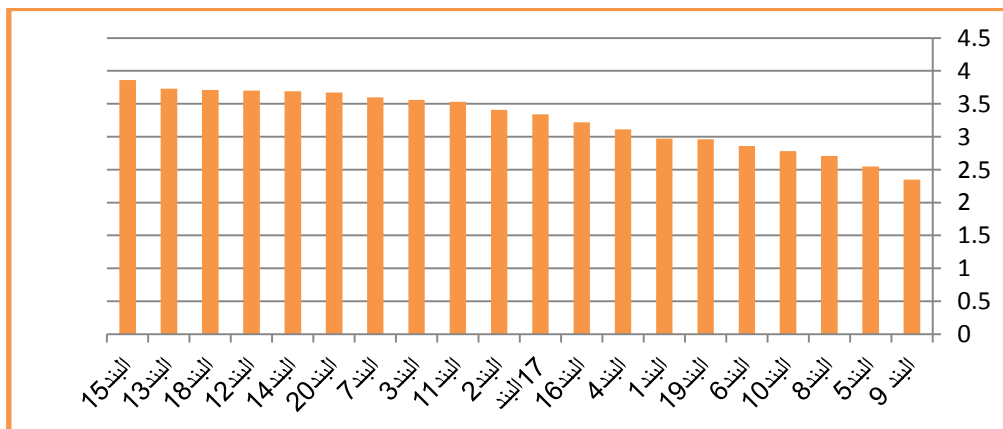
كما درست الحوافز المادية على مستوى كل بند من بنودها، وذلك للتوصل إلى نتائج أكثر دقة، كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول (16) يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى الحوافز المادية، وترتيبها من الأكثر تكراراً حتى الأقل على كل بند من بنود بعده الحوافز المادية

الرقم	الحوافز المادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الحوافز المادية	الترتيب
15	حصولي على نسبة من أرباح الشركة تزيد إحصائي لها، وترفع إحصائي بأهمية التعاون والمشاركة.	3.86	0.819	مرتفع	1
13	تمنح الشركة العلاوات الاستثنائية للعاملين ذوي الأداء المتميز.	3.73	0.867	مرتفع	2
18	تقدم الشركة مكافآت على العمل الإضافي.	3.71	0.863	مرتفع	3
12	تمنح الشركة مكافآت تشجيعية لمن يقدم مقترحات فعّالة، تساهم في خفض تكاليف الإنتاج.	3.70	0.759	مرتفع	4
14	تشجع الشركة العاملين على تطوير أنفسهم والإقبال على الدورات التدريبية الخارجية بمنحهم بدل مادي.	3.69	0.911	مرتفع	5
20	تراعي الشركة في نظام المكافآت مبدأ التدرج المهني.	3.67	0.737	مرتفع	6

الترتيب	مستوى الحوافز المادية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحوافز المادية	الرقم
7	مرتفع	0.817	3.60	تتبع الشركة مبدأ تكافؤ الفرص عند توزيع حوافز الإنتاج.	7
8	مرتفع	0.745	3.56	تعد حوافز الإنتاج التي توفرها الشركة كافية على نحو عام.	3
9	مرتفع	0.740	3.53	يحصل نوو الأداء المتميز في الشركة على النصيب الأكبر من حوافز الإنتاج.	11
10	مرتفع	0.964	3.41	تمنح الشركة زيادة في الأجور للعاملين الذين يؤدون مهامهم جيداً.	2
11	متوسط	0.717	3.34	تتبع الشركة نظاماً عادلاً في العلاوات الدورية.	17
12	متوسط	1.042	3.22	يحفزني الراتب الذي أتقاضاه لتحسين أدائي المهني.	16
13	متوسط	1.178	3.11	تقدم الشركة مكافآت تحفز العاملين على إنجاز العمل بكفاءة.	4
14	متوسط	1.208	2.97	يتلاءم راتبي مع أهمية العمل الذي أقوم به.	1
15	متوسط	1.253	2.96	يزداد راتبي مع ارتفاع معدلات غلاء المعيشة.	19
16	متوسط	1.232	2.86	يتلاءم البدل المادي الذي أتقاضاه مع نوع العمل الذي أمارسه.	6
17	متوسط	1.062	2.78	أنا راضٍ بقيمة الزيادات السنوية التي أحصل عليها في الشركة.	10
18	متوسط	1.189	2.71	أتقاضى نسبة من أرباح الشركة المتحصلة عند قيامي بواجباتي المهنية.	8
19	منخفض	0.767	2.55	يتم الحصول على العلاوة السنوية بناء على كفاءة العامل وأدائه.	5
20	منخفض	1.080	2.35	يُغطي الأجر الذي أحصل عليه مطالبتي المعيشية.	9

يلاحظ من الجدول (16) أن البنود ذوات الأرقام (2-11-3-7-20-14-12-18-13-15) كان مستوى توافرها في شركتي الاتصالات الخلوية مرتفعاً، أما البنود ذوات الأرقام (17-16-4-1-19-6-10-8) فقد كان مستوى توافرها متوسطاً، والبندين (5-9) كان مستوى توافرها منخفضاً، والشكل الآتي يوضح التمثيل البياني لترتيب بنود بعد الحوافز المادية من الأكثر تكراراً حتى الأقل في شركتي الاتصالات الخلوية من وجهة نظر أفراد عينة البحث.



الشكل (12) يوضح التمثيل البياني لترتيب بنود بعد الحوافز المادية من الأكثر تكراراً حتى الأقل في شركتي الاتصالات الخلوية من وجهة نظر أفراد عينة البحث

تتفق نتيجة هذا السؤال مع نتيجة دراسة (الوافي، 2013)، التي أشارت إلى عدم كفاية الراتب وملاءمته مع الجهد المبذول، كما تتفق مع نتيجة دراسة كل من (الدالة، 2003؛ الوائلي، 2006؛ الجساسي، 2011)، التي أشارت إلى أن المكافآت والحوافز التشجيعية هي من أهم الحوافز المادية المقدمة للعاملين.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن إدارة شركتي (SYRIATEL-MTN) تصنف العمال بتقسيماتهم المختلفة مثل (طبيعة عملهم، ومدة خدمتهم، ومستوى أجورهم، وطبيعة اختصاصهم، وخبرتهم)، بحيث تقدم مزيجاً من الحوافز المادية، الذي يتيح أقصى إشباع ممكن للعمال بهذه التقسيمات، لذا عندما يجد العامل أن الحافز المقدم - أياً كانت طبيعته المادية - فاعلاً بإشباع الحاجة المطلوب إشباعها، كان هذا الحافز أكثر دفءاً له على اتباع السلوك المؤدي للحافز، وكان أكثر رضاً عن تقديم المؤسسة لهذه الحوافز، لذا يلاحظ من النتائج المتعلقة بهذا البعد أن مستوى توافر الحوافز المادية في الشركتين كان منخفضاً فقط من وجهة نظر العمال عندما يتعلق الأمر بحصولهم على العلاوة السنوية بناء على كفاءتهم وأدائهم، أو عندما يتعلق الأمر بالراتب، ويمكن تفسير ذلك بأن الراتب لا يكفي متطلباتهم المعيشية، ولعل هذا الأمر يرتبط نوعاً ما بتأثيرات الأزمة الاقتصادية، التي تمر بها الجمهورية العربية السورية، وعدم قدرة هاتين الشركتين على زيادة الرواتب للعمال، بحيث تكون كافية لسد حاجاتهم المعيشية، مع تقديمهما المكافآت والحوافز الإنتاجية، ولكن ليس لجميع العمال وعلى نحو دائم، وإنما لمن يستحقها بناءً على أسس تضعها الشركة.

• السؤال الثالث: ما السلم التراتبي لمحاور الحوافز المعنوية الأكثر توافراً في شركتي (SYRIATEL- MTN) للاتصالات الخليوية من وجهة نظر العاملين فيها؟.

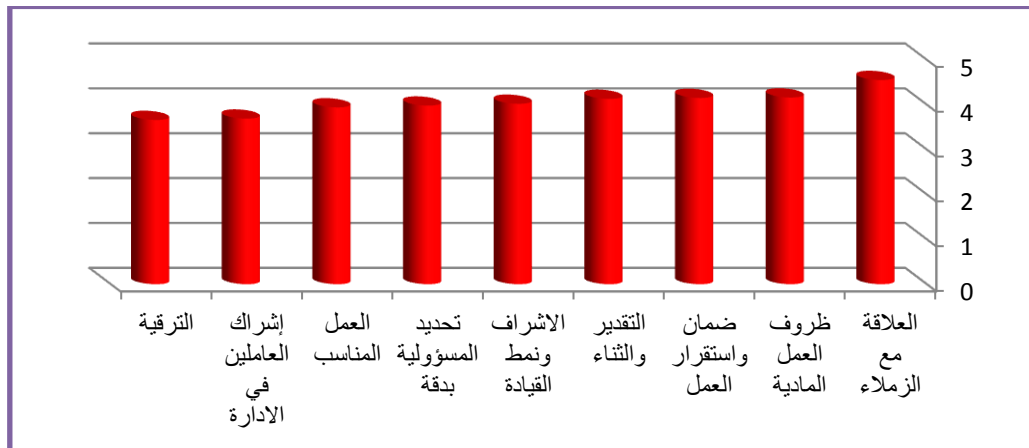
للإجابة عن هذا السؤال جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحاور الفرعية لبعده الحوافز المعنوية ولكل بند من بنودها، ثم جرى تحديد مستوى توافر هذه الحوافز وترتيبها من الأكثر توافراً حتى الأقل في شركتي (SYRIATEL-MTN) للاتصالات الخليوية من وجهة نظر أفراد عينة البحث، والجدولان الآتيان يبيانان النتائج التي جرى التوصل إليها.

الجدول (17) يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى توافر الحوافز المعنوية بمحاورها الفرعية في شركتي الاتصالات الخليوية، وترتيبها من الأكثر توافراً حتى الأقل من وجهة نظر أفراد عينة البحث

الحوافز المعنوية	عدد البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى توافر الحوافز المعنوية	الترتيب
العلاقة بالزملاء	2	4.55	0.545	مرتفع جداً	1
ظروف العمل المادية	2	4.16	0.396	مرتفع	2
ضمان العمل واستقراره	2	4.15	0.761	مرتفع	3

الترتيب	مستوى توافر الحوافز المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد البنود	الحوافز المعنوية
4	مرتفع	0.528	4.13	4	التقدير والثناء
5	مرتفع	0.503	4.02	2	الإشراف ونمط القيادة
6	مرتفع	0.706	3.98	2	تحديد المسؤولية
7	مرتفع	0.709	3.94	2	العمل الملائم
8	مرتفع	0.645	3.69	2	إشراك العاملين في الإدارة
9	مرتفع	0.839	3.66	2	الترقية

يلاحظ من الجدول (17) أن الحوافز المعنوية بجميع محاورها الفرعية متوافرة في شركتي الاتصالات الخلوية بمستوى مرتفع، وقد جاء ترتيبها من الأكثر توافراً حتى الأقل على النمط التالي: (العلاقة بالزملاء، ظروف العمل المادية، ضمان العمل واستقراره، التقدير والثناء، الإشراف ونمط القيادة، تحديد المسؤولية، العمل الملائم، إشراك العاملين في الإدارة، الترقية)، والشكل الآتي يوضح التمثيل البياني لترتيب المحاور الفرعية لبعد الحوافز المعنوية من الأكثر توافراً حتى الأقل من وجهة نظر أفراد عينة البحث.



الشكل (13) يوضح التمثيل البياني لترتيب المحاور الفرعية لبعد الحوافز المعنوية من الأكثر توافراً

حتى الأقل في شركتي الاتصالات الخلوية من وجهة نظر أفراد عينة البحث

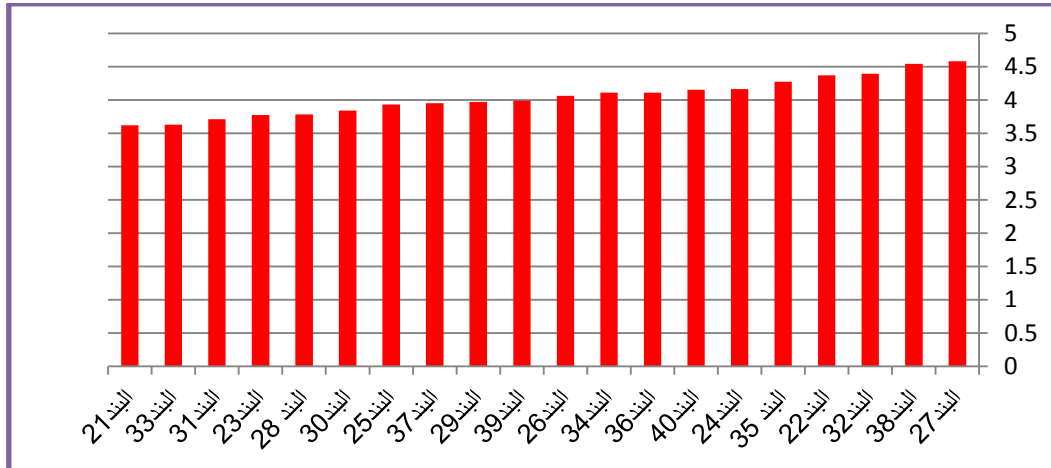
كما درست الحوافز المعنوية على مستوى كل بند من بنودها، وذلك للتوصل إلى نتائج أكثر دقة، كما

هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول (18) يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى الحوافز المعنوية، وترتيبها من الأكثر تكراراً حتى الأقل على كل بند من بنود بُعد الحوافز المعنوية

الترتيب	مستوى الحوافز المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحوافز المعنوية	الرقم
1	مرتفع جداً	0.568	4.58	يسود بيني وبين زملائي في العمل التعاون وروح الفريق الواحد.	27
2	مرتفع جداً	0.572	4.54	تسود روح الإخاء والصدقة بيني وبين زملائي في العمل.	38
3	مرتفع جداً	0.524	4.39	أتلقي الشكر والثناء من رئيسي في العمل عندما أقوم بعمل جيد.	32
4	مرتفع جداً	0.832	4.37	يحفزني تقدير الرؤساء لعملي على زيادة الاهتمام بالعمل.	22
5	مرتفع جداً	0.601	4.27	تسهم بيئة العمل المادية الجيدة في تنمية دافع العمل ورفع مستويات الجودة لدى العمال.	35
6	مرتفع	0.777	4.16	يوفر لي عملي في الشركة الشعور بالاستقرار والاطمئنان النفسي.	24
7	مرتفع	0.774	4.15	في الشركة قوانين وإجراءات تضمن لي عدم التعرض للتردد التعسفي.	40
8	مرتفع	0.779	4.11	تحقق لي وظيفتي مركزاً اجتماعياً مرموقاً.	36
9	مرتفع	0.563	4.11	قنوات الاتصال بالشركة مفتوحة بين الرئيس والمؤوسين لمناقشة مشاكل العمل.	34
10	مرتفع	0.577	4.06	توفر الشركة برامج سلامة وأمان متصلة ببيئة العمل مثل (إطفاء الحرائق، وإسعاف المرضى، وتقديم الإسعافات الأولية، ووسائل المراقبة والإنذار).	26
11	مرتفع	0.729	3.99	حصولي على ما أستحق من مزايا يعزز شعوري بالقدرة على تحمل المسؤولية.	39
12	مرتفع	0.715	3.97	تمنحني الشركة الثقة الكافية للشعور بالمسؤولية لحل المشاكل التي قد تحدث في عملي.	29
13	مرتفع	0.704	3.95	تقدم الشركة شهادات التقدير للمستحقين لتشجيع العاملين على العمل بكفاءة.	37
14	مرتفع	0.655	3.93	يقوم الرؤساء بتفويض السلطة للعاملين على نحو يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم.	25
15	مرتفع	0.980	3.84	تقوم الشركة بعرض أسماء العاملين المتميزين على لوحة الشرف.	30
16	مرتفع	1.070	3.78	يتلاءم عملي مع مؤهلاتي الاجتماعية والمهنية، وقدراتي العقلية والإدارية.	28
17	مرتفع	0.730	3.77	تُنحى الشركة للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرار في بعض المواقف.	23
18	مرتفع	0.886	3.71	تقدر الشركة الأداء المتميز، فتمنح أصحابه الدرجات والترقيات المكافئة له.	31
19	مرتفع	0.914	3.63	تتيح الشركة للعاملين فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية وتحسين طرق العمل.	33
20	مرتفع	0.969	3.62	تُنحى المراكز المهنية في الشركة بناءً على الجدارة والمثابرة في العمل.	21

يلاحظ من الجدول (18) أن البنود ذوات الأرقام (27-38-32-22-35) كان مستوى توافرها في شركتي الاتصالات الخلوية مرتفعاً جداً، أما بقية البنود فقد كان مستوى توافرها مرتفعاً، والشكل الآتي يوضح التمثيل البياني لترتيب بنود بعد الحوافز المعنوية من الأكثر تكراراً حتى الأقل في شركتي الاتصالات الخلوية من وجهة نظر أفراد عينة البحث.



الشكل (14) يوضح التمثيل البياني لترتيب بنود بعد الحوافز المعنوية من الأكثر تكراراً حتى الأقل في شركتي الاتصالات الخلوية من وجهة نظر أفراد عينة البحث

تتفق نتيجة هذا السؤال مع نتيجة دراسة كل من (Roberts, 2005; Lai, 2009)، التي أشارت إلى أن (العلاقة بالزملاء، وظروف العمل المادية، والتقدير والثناء) هي من أهم الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين، ولها القدرة على زيادة اندفاعهم وتحفيزهم للعمل، وتتفق كذلك مع نتيجة دراسة كل من (الدالة، 2003؛ الجساسي، 2011)، التي أشارت إلى أن (الثناء الشفوي، وشهادات التقدير) من أهم الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين.

وترجع الباحثة لجوء شركتي (SYRIATEL- MTN) لتقديم مستوى مرتفع من الحوافز المعنوية لعمالها إلى أمرين، الأمر الأول هو سعي هاتين الشركتين إلى تعزيز احترام العنصر البشري، الذي هو كائن حي، له أحاسيسه وتطلعاته الاجتماعية، التي يسعى إلى تحقيقها خلال عمله في الشركة، وهذا يؤدي إلى شعور العامل بأنه إنسان محترم، وله قيمته في الشركة، والأمر الثاني تغطية النقص في الحوافز المادية المقدمة من هاتين الشركتين، وإجراء نوع من التوازن بين أنواع الحوافز المقدمة، وهذا يؤيد ما أشارت إليه جماعة العلاقات الإنسانية، التي ترى أن الأجر ليس هو الحافز الأقوى والأهم، وإنما المعاملة الحسنة للعاملين، ودراسة مشاكلهم، والاهتمام بظروف عملهم المادية ذو تأثير أقوى من الأجر، وعلى أي حال فإن فاعلية أي حافز تتوقف على عوامل أخرى، بحيث يتعذر عزل أثر الأجر وحده متغيراً مستقلاً.

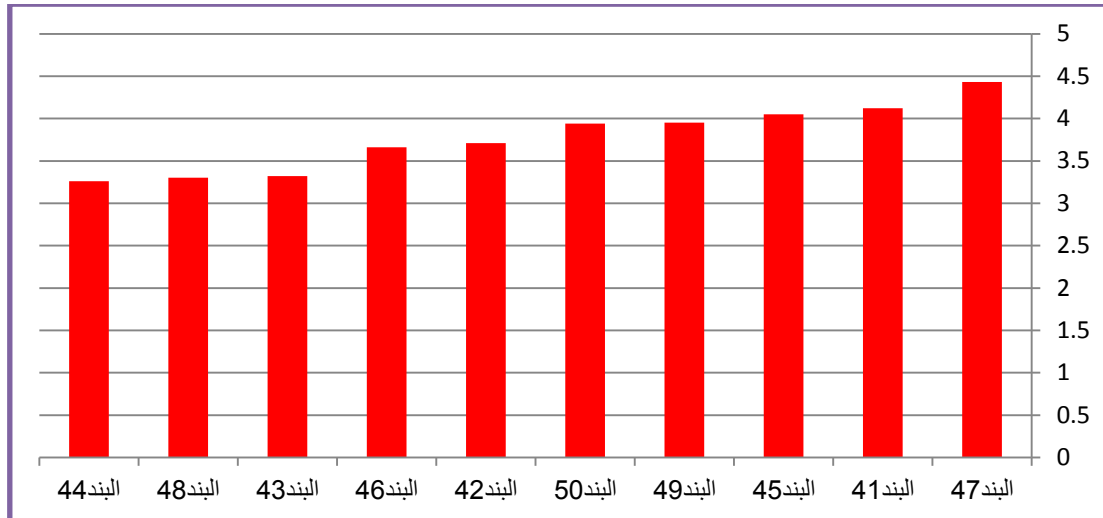
- السؤال الرابع: ما مستوى توافر حوافز الخدمات الاجتماعية في شركتي (SYRIATEL- MTN) للاتصالات الخلوية من وجهة نظر العاملين فيها؟.

للإجابة عن هذا السؤال جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على كل بند من بنود بُعد حوافز الخدمات الاجتماعية، ثم جرى تحديد مستوى توافر هذه الحوافز، وترتيبها من الأكثر تكراراً حتى الأقل في شركتي (SYRIATEL-MTN) للاتصالات الخلوية من وجهة نظر أفراد عينة البحث، والجدول الآتي يبين النتائج التي جرى التوصل إليها.

الجدول (19) يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى توافر حوافز الخدمات الاجتماعية، وترتيبها من الأكثر تكراراً حتى الأقل على كل بند من بنود بُعد حوافز الخدمات الاجتماعية

الترتيب	مستوى توافر حوافز الخدمات الاجتماعية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حوافز الخدمات الاجتماعية	الرقم
1	مرتفع جداً	0.496	4.43	تقدم الشركة الرعاية الطبية للعاملين لديها، ما يزيد استقرارهم النفسي.	47
2	مرتفع	1.093	4.12	تؤمن الشركة وسائل المواصلات لنقل العمال.	41
3	مرتفع	0.732	4.05	تنظم الشركة رحلات ترفيهية للعاملين لديها، ما يزيد إنتاجهم في العمل.	45
4	مرتفع	0.615	3.95	تقدم الشركة تعويضاً للعاملين الذين تعرضوا لإصابات عمل.	49
5	مرتفع	0.641	3.94	تقدم الشركة تعويضاً لعائلات العاملين عند تعرض العامل لحادث الموت.	50
6	مرتفع	1.230	3.71	توفر الشركة كافيتيريا لفترة استراحة العاملين.	42
7	مرتفع	0.951	3.66	تقدم الشركة لعمالها مساعدات مالية في أوقات الضرورة، مثل المرض، والوفاة، والزواج، والانتقال إلى مسكن جديد، والتسريح لظروف طارئة، ما يزيد ارتباطهم بعملهم.	46
8	متوسط	0.842	3.32	ترشح الشركة المتميزين في العمل للدراسات العليا.	43
9	متوسط	0.929	3.30	توفر الشركة حضانة لأطفال الأمهات العاملات لديها، ما يزيد ارتباطهن بالعمل.	48
10	متوسط	0.926	3.26	توفر الشركة لعاملها مصدراً للخدمات الثقافية، مثل النادي الثقافي.	44

يلاحظ من الجدول (19) أن معظم بنود حوافز الخدمات الاجتماعية كان مستوى توافرها في شركتي الاتصالات الخلوية مرتفعاً، عدا البنود ذات الأرقام (44-48-43) فقد كان مستوى توافرها متوسطاً، والشكل الآتي يوضح التمثيل البياني لترتيب بنود بُعد حوافز الخدمات الاجتماعية من الأكثر تكراراً حتى الأقل في شركتي الاتصالات الخلوية من وجهة نظر أفراد عينة البحث.



الشكل (15) يوضح التمثيل البياني لترتيب بنود بُعد حوافر الخدمات الاجتماعية من الأكثر تكراراً حتى الأقل في شركتي الاتصالات الخلوية من وجهة نظر أفراد عينة البحث

تختلف نتيجة هذا السؤال مع نتيجة دراسة كل من (وهيبة، 2008؛ مراد، 2011؛ Yavuz, 2004)، التي أشارت إلى أن حوافر الخدمات الاجتماعية المتعلقة بالعمل في المؤسسة ضعيفة وغير كافية من وجهة نظر العاملين، ودراسة (الحلايية، 2013)، التي أشارت إلى حيازة حوافر الخدمات الاجتماعية على المستوى المتوسط.

وتفسر الباحثة تقديم شركتي (SYRIATEL-MTN) حوافر الخدمات الاجتماعية بدرجة مرتفعة لعمالها بأن إدارة هاتين الشركتين تدرك أن توافر هذه الحوافر يشجع العاملين على العمل والإنتاج، وذلك بسبب توفير أساليب الراحة الجسدية والنفسية، وهذا يزيد حبهم وولاءهم لعملهم، إضافة إلى أن هذه الحوافر يمكن تقديمها لجميع العاملين بغض النظر عن مقدار نشاطاتهم أو إنجازاتهم، وهذا يشجع حاجاتهم الذاتية، ويشعرهم بأن الإدارة ترحى مصالحهم الشخصية، وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة.

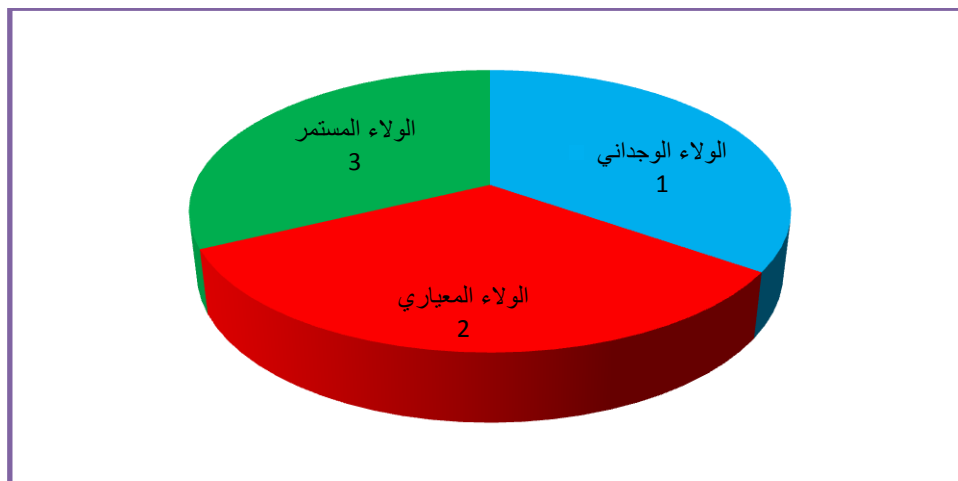
• السؤال الخامس: ما مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في شركتي (SYRIATEL-MTN) للاتصالات الخلوية؟.

للإجابة عن هذا السؤال جرى حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ثم جرى تحديد مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الفرعية، وترتيبها من الأكثر تكراراً حتى الأقل لدى أفراد عينة البحث، وذلك بالرجوع إلى معيار تحديد مستوى الولاء التنظيمي في الجدول (9)، والجدول الآتي يبين النتائج التي جرى التوصل إليها على الدرجة الكلية لمقياس الولاء التنظيمي وعلى أبعاده الفرعية.

الجدول (20) يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الفرعية، وترتيبها من الأكثر تكراراً حتى الأقل لدى أفراد عينة البحث

الترتيب	مستوى الولاء التنظيمي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد البنود	مقياس الولاء التنظيمي
1	مرتفع جداً	0.401	4.21	7	الولاء الوجداني
2	مرتفع	0.319	4.02	9	الولاء المعياري
3	مرتفع	0.525	3.90	5	الولاء المستمر
-	مرتفع	0.348	4.05	21	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (20) أن مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة البحث مرتفع، أما أبعاده فتبين أن الولاء الوجداني قد احتل أعلى مستوى، يليه الولاء المعياري، ثم الولاء المستمر لدى أفراد عينة البحث، والشكل الآتي يوضح التمثيل البياني لترتيب أبعاد الولاء التنظيمي من الأكثر تكراراً حتى الأقل لدى أفراد عينة البحث.



الشكل (16) يوضح التمثيل البياني لترتيب أبعاد الولاء التنظيمي من الأكثر تكراراً حتى الأقل لدى أفراد عينة البحث

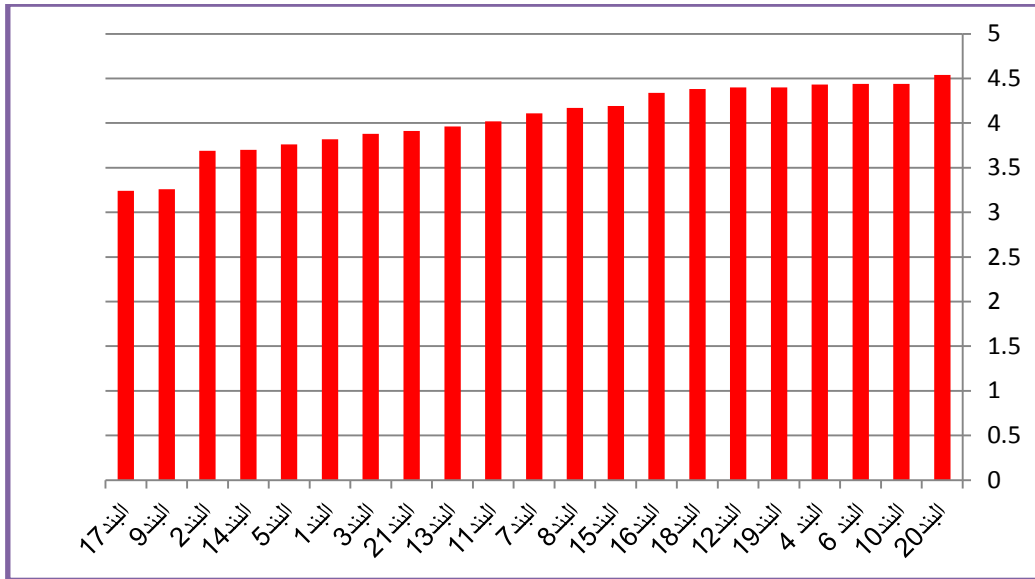
كما درس الولاء التنظيمي على مستوى كل بند من بنوده، وذلك للتوصل إلى نتائج أكثر دقة، كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول (21) يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى الولاء التنظيمي، وترتيب بنوده من الأكثر تكراراً حتى الأقل على مقياس الولاء التنظيمي

الترتيب	مستوى الولاء التنظيمي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الولاء التنظيمي	الرقم
1	مرتفع جداً	0.512	4.54	أحافظ على ممتلكات الشركة التي أعمل فيها كمحافظتي على ممتلكاتي الشخصية.	20
2	مرتفع جداً	0.673	4.44	أشعر بالارتباط للشركة التي أعمل بها.	10
3	مرتفع جداً	0.529	4.44	أعد أن التزامي مع الشركة هو التزام أخلاقي.	6

الترتيب	مستوى الولاء التنظيمي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الولاء التنظيمي	الرقم
4	مرتفع جداً	0.522	4.43	أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذه الشركة.	4
5	مرتفع جداً	0.626	4.40	أنا على استعداد لبذل جهد أكبر من المتوقع كي أساعد على نجاح الشركة وتطورها.	19
6	مرتفع جداً	0.591	4.40	هذه الشركة تستحق الإخلاص مني.	12
7	مرتفع جداً	0.522	4.38	أشعر أن قيمي ومبادئ الشخصية تلنقي وتتشابه مع قيم ومبادئ الشركة.	18
8	مرتفع جداً	0.629	4.34	أدافع عن الشركة في كل المواقف من دون أن يطلب مني ذلك.	16
9	مرتفع	0.784	4.19	أستمر في عملي الحالي في الشركة، حتى لا أتعرض لانتقاد الزملاء إذا تركت العمل.	15
10	مرتفع	0.713	4.17	أنا دائم الاستعداد لبذل أكثر مما هو مطلوب مني من جهد في سبيل البقاء في هذه الشركة.	8
11	مرتفع	0.650	4.11	أشعر بأن مشاكل هذه الشركة هي جزء من مشاكل الشخصية.	7
12	مرتفع	0.646	4.02	الخدمات والمزايا التي تقدمها هذه الشركة تحفزني لتقديم أداء أفضل.	11
13	مرتفع	0.549	3.96	أواجه صعوبة كبيرة في الاتفاق مع توجهات الشركة وسياساتها فيما يختص بالأمر والمسائل المتعلقة بعاملها.	13
14	مرتفع	0.904	3.91	علاقاتي الاجتماعية في الشركة تجعلني ألتزم بالاستمرار في العمل لدى الشركة.	21
15	مرتفع	0.686	3.88	أرفض ترك العمل في الشركة، لأنني أشعر أن من واجبي المساهمة في تطور الشركة.	3
16	مرتفع	0.811	3.82	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في الشركة التي أعمل بها.	1
17	مرتفع	0.975	3.76	إن ما تقدمه الشركة لي من مزايا وفرص التقدم المهني يعد من الأسباب الرئيسية التي تدفعني للبقاء في هذه الشركة.	5
18	مرتفع	0.954	3.70	سأفتقد كثيراً من المزايا المادية والمعنوية لو تركت الشركة، والتحققت بشركة أخرى.	14
19	مرتفع	0.853	3.69	إن بقائي في عملي سببه الحاجة، وليس محبتي لهذا العمل.	2
20	متوسط	0.941	3.26	أعد أنه من الخطأ ترك عملي، حتى لو حصلت على عروض أفضل من شركات أخرى.	9
21	متوسط	0.765	3.24	سأشعر بالذنب لو تركت العمل في الشركة، والتحققت بشركة أخرى.	17

يلاحظ من الجدول (21) أن البنود ذوات الأرقام (20-10-6-4-19-12-18-16) كان مستوى إجابات أفراد عينة البحث عنها مرتفعاً جداً، أما البنود ذوات الأرقام (15-8-7-11-13-21-3-1-5-2) فقد كان مستوى إجابات أفراد عينة البحث عنها مرتفعاً، وكان مستوى إجابات أفراد عينة البحث على البندين (9-17) متوسطاً، والشكل الآتي يوضح التمثيل البياني لترتيب بنود مقياس الولاء التنظيمي من الأكثر تكراراً حتى الأقل.



الشكل (17) يوضح التمثيل البياني لترتيب بنود مقياس الولاء التنظيمي من الأكثر تكراراً حتى الأقل

تختلف نتيجة هذا السؤال جزئياً مع نتيجة دراسة كل من (منوبة، 2013؛ محيا، 2014)، التي أشارت إلى حيابة الولاء التنظيمي على المستوى المتوسط لدى العاملين، ولكنها تتفق من ناحية أخرى مع نتيجة دراسة (منوبة، 2013)، التي توصلت إلى أن المكون العاطفي (الوجداني) للولاء كان أعلى مستوى من باقي المكونات، وهو بتقدير مرتفع.

وما يفسر حصول أفراد عينة البحث على مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي أن هاتين الشركتين أكثر انفتاحاً على الفكر والقيم الجديدة، التي يظهرها العاملون فيها، كما تؤدي طبيعة الحوافز المقدمة، وتنوعها دوراً كبيراً أيضاً في دعم الولاء التنظيمي لدى هؤلاء العمال، وهذا يتفق مع ما أشار إليه (Riley, 2000,) (52) من أن مؤسسات العصر الحديث بدأت تعيد النظر في أساليب تحفيز العاملين، وكيفية دفعهم إلى الجد والاجتهاد والمثابرة في العمل بالاهتمام بموضوع الولاء التنظيمي، ومن هنا سعت شركتا (SYRIATEL-MTN) لتوفير مستوى جيد من الحوافز للعاملين لديها، من منطلق أن لدى الأفراد ذوي الولاء المرتفع لمؤسساتهم الاستعدادات الكافية لأن يكرسوا مزيداً من الجهد والتفاني في أعمالهم، ويسعوا على نحو دائم للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمؤسساتهم، فالحوافز المقدمة من المؤسسة، واحترام المؤسسة لعمالها، وتلبية حاجاتهم المتنوعة يساهم في تميز أفرادها بولاء تنظيمي مرتفع.

- السؤال السادس: ما مستوى الأداء المهني للعاملين في شركتي (SYRIATEL-MTN) للاتصالات الخلوية؟.

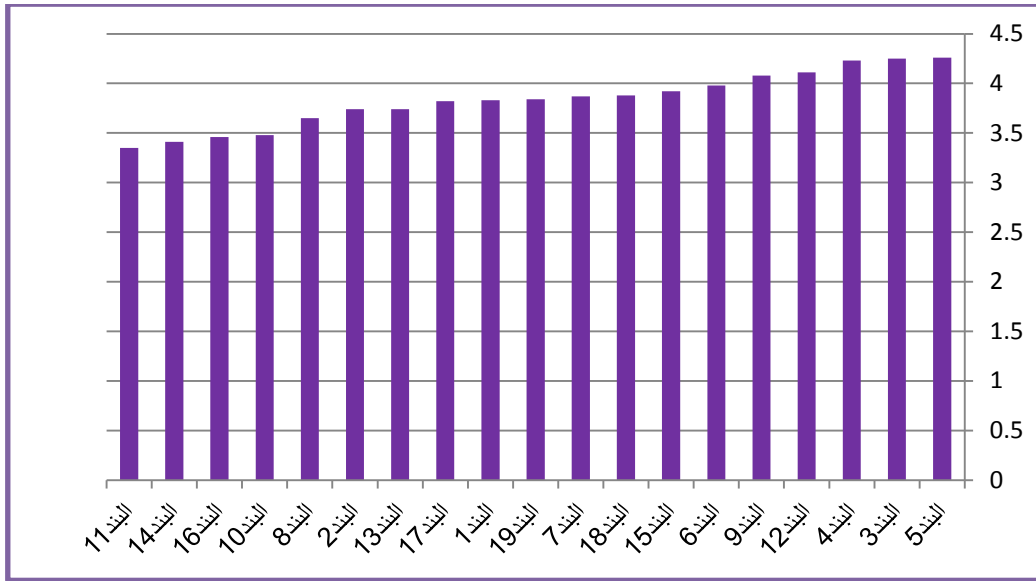
للإجابة عن هذا السؤال جرى حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأفراد عينة البحث على الدرجة الكلية لبطاقة الأداء المهني، وعلى كل بند من بنودها، ثم جرى تحديد مستوى الأداء المهني لدى أفراد عينة البحث، وترتيب بنوده من الأكثر تكراراً حتى الأقل، وذلك بالرجوع إلى معيار تحديد

مستوى الأداء المهني في الجدول (12)، والجدول الآتي يبين النتائج التي جرى التوصل إليها على الدرجة الكلية لبطاقة الأداء المهني، وعلى كل بند من بنودها.

الجدول (22) يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى الأداء المهني، وترتيب بنوده من الأكثر تكراراً حتى الأقل على بطاقة الأداء المهني

الترتيب	مستوى الأداء المهني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بطاقة الأداء المهني	الرقم
1	ممتاز	0.775	4.25	العلاقة بالمراجعين.	5
2	ممتاز	0.725	4.25	العلاقة بالرؤساء.	3
3	ممتاز	0.663	4.23	العلاقة بالزملاء.	4
4	جيد جداً	0.717	4.11	الالتزام بأخلاقيات المهنة.	12
5	جيد جداً	0.529	4.08	إنجاز العمل بمهارة وإتقان.	9
6	جيد جداً	0.628	3.98	الالتزام بالأنظمة والقوانين والتعليمات النازمة للعمل والدوام.	6
7	جيد جداً	0.707	3.92	القدرة على تنفيذ التعليمات المتعلقة بسير العمل.	15
8	جيد جداً	0.652	3.88	تنفيذ برامج العمل الموضوعية لمكان العمل.	18
9	جيد جداً	0.640	3.87	القدرة على تحمل المسؤوليات على نحو فعال.	7
10	جيد جداً	0.625	3.84	تطوير أداء العمل وتحسينه.	19
11	جيد جداً	0.695	3.83	العمل بروح الفريق والتعاون مع الآخرين لإنجاز المهام.	1
12	جيد جداً	0.638	3.82	ممارسة الصلاحيات بدقة ومسؤولية.	17
13	جيد جداً	0.745	3.74	المشاركة في تحديد مشكلات العمل.	13
14	جيد جداً	0.739	3.74	القدرة على التعامل مع تقنيات الإدارة الحديثة.	2
15	جيد جداً	0.697	3.65	تنمية القدرات الذاتية وزيادة المعرفة في مجال العمل.	8
16	جيد جداً	0.765	3.48	الاهتمام بمتابعة قضايا الصحة والسلامة المهنية.	10
17	جيد جداً	0.791	3.46	إجراء الدراسات والرد على الاستفسارات.	16
18	جيد جداً	0.643	3.41	المشاركة في اقتراح حلول ملائمة لمشكلات العمل ما أمكن ذلك.	14
19	جيد	0.767	3.35	القدرة على المبادرة والابتكار والإبداع.	11
-	جيد جداً	0.395	3.83	الدرجة الكلية لبطاقة الأداء المهني	

يلاحظ من الجدول (22) أن مستوى تقدير الأداء المهني لأفراد عينة البحث على الدرجة الكلية لبطاقة الأداء المهني كان جيداً جداً، أما على بنودها فقد كان مستوى تقدير الأداء المهني لأفراد عينة البحث ممتازاً على البنود نوات الأرقام (5-3-4)، وجيداً جداً على البنود نوات الأرقام (12-9-6-15-18-7-19-1-17-13-2-8-10-16-14)، وجيداً على البند (11)، والشكل الآتي يوضح التمثيل البياني لترتيب بنود بطاقة الأداء المهني من الأكثر تكراراً حتى الأقل.



الشكل (18) يوضح التمثيل البياني لترتيب بنود بطاقة الأداء المهني من الأكثر تكراراً حتى الأقل

تتفق نتيجة هذا السؤال مع نتيجة دراسة كل من (الدالة، 2003؛ الوائلي، 2006)، التي توصلت إلى حصول العاملين على مستوى مرتفع في الأداء، وتختلف مع نتيجة دراسة (الحلايبي، 2013) في حيازة أداء العاملين على المستوى المتوسط.

تعزو الباحثة حصول العمال في شركتي (SYRIATEL-MTN) على درجة جيدة في مستوى الأداء المهني إلى مجموعة عوامل ساهمت في ذلك، إذ إن الأداء المهني ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، والقدرات، وإدراك الدور أو المهمة في الشركة، فكل عامل لا يستطيع أن يؤثر في الأداء على نحو مستقل، وإنما بتفاعله مع العاملين الآخرين (حسن، 2003، 210).

حيث إن مناخ العمل الجيد المتوافر في الشركتين، سواء كان ذلك مرتبطاً بالبيئة المادية كالإضاءة، والتهوية، وساعات العمل، والتجهيزات والأدوات المستخدمة، أم مرتبطاً بعلاقات العمل يساهم في زيادة اندفاع العاملين للعمل، ما يساهم في تحسين أدائهم، كما يؤدي تقديم الحوافز المتنوعة الكافية على نحو عام، وتوفير فرص التدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل إلى زيادة رضا العاملين على نحو يؤثر في أدائهم في العمل، وهذا يتفق مع توجهات بعض الباحثين، منهم (مصطفى، 2000، 147؛ سليمان، دون عام، 223).

● السؤال السابع: هل يمكن التنبؤ بدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي من

خلال درجاتهم على مقياس الحوافز؟.

للإجابة عن هذا السؤال جرى حساب معامل الارتباط، ومربع معامل الارتباط المتعدد (معامل التحديد) لدرجات أفراد عينة البحث على مقياسي الحوافز والولاء التنظيمي لمعرفة نسبة التباين المفسر في الولاء التنظيمي بواسطة الحوافز المقدمة لأفراد عينة البحث.

الجدول (23) يبين معامل الارتباط، ومربع معامل الارتباط المتعدد (معامل التحديد) لدرجات أفراد عينة البحث على مقياسي الحوافز والولاء التنظيمي

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	مقياسي الحوافز والولاء التنظيمي
0.016	0.127 ^a	

يلاحظ من الجدول (23) أن معامل الارتباط بلغ (0.127)، وهذا يعني أن الحوافز تفسر (0.016%) من التباين في الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة البحث، ولمعرفة ما إذا كانت هناك دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، قامت الباحثة بحساب اختبار تحليل الانحدار البسيط لمعرفة إمكانية التنبؤ بالولاء التنظيمي من خلال الحوافز المقدمة لأفراد عينة البحث، والجدولين الآتيين يبينان النتائج التي جرى التوصل إليها.

الجدول (24) يبين نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز على درجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(ف)	القيمة الاحتمالية	القرار
المنسوب إلى الانحدار	377.547	1	377.547	7.139	0.008 ^b	دال
المنحرف عن الانحدار	23004.650	435	52.884			
الكلية	23382.197	436				

a. Dependent Variable: مجموع الولاء التنظيمي

b. Predictors: (Constant), الحوافز

يلاحظ من الجدول (24) أن قيمة (ف) بلغت (7.139) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يشير إلى وجود تأثير دال إحصائية للمتغير المستقل (الحوافز) على المتغير التابع (الولاء التنظيمي) لدى أفراد عينة البحث، ولمعرفة مقدار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع جرى حساب المعامل البائي (B)، ومعامل بيتا، وقيمة (ت) لأثر درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز على درجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي على النحو الذي يبينه الجدول الآتي:

الجدول (25) يبين قيمة المعامل البائي (B)، ومعامل بيتا، وقيمة (ت)

قيمة المعامل البائي (B)	الخطأ المعياري	معامل بيتا	قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية
76.491	3.233	0.127	23.656	0.000
0.048	0.018		2.672	0.008

يلاحظ من الجدول (25) أن القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (الحوافز) بلغت (0.008) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يشير إلى أن المتغير المستقل (الحوافز) يسهم إسهاماً دالاً

إحصائياً بتباين المتغير التابع (الولاء التنظيمي)، وهذا يعني أنه يمكن التنبؤ بدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي من خلال درجاتهم على مقياس الحوافز.

• السؤال الثامن: هل يمكن التنبؤ بدرجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني من خلال درجاتهم على مقياس الحوافز؟.

للإجابة عن هذا السؤال جرى حساب معامل الارتباط، ومربع معامل الارتباط المتعدد (معامل التحديد) لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز وبطاقة الأداء المهني لمعرفة نسبة التباين المفسر في الأداء المهني بواسطة الحوافز المقدمة لأفراد عينة البحث.

الجدول (26) يبين معامل الارتباط، ومربع معامل الارتباط المتعدد (معامل التحديد) لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز وبطاقة الأداء المهني

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	مقياس الحوافز وبطاقة الأداء المهني
0.023	0.151 ^a	

يلاحظ من الجدول (26) أن معامل الارتباط بلغ (0.151)، وهذا يعني أن الحوافز تفسر (0.023%) من التباين في الأداء المهني لدى أفراد عينة البحث، ولمعرفة ما إذا كانت هناك دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، قامت الباحثة بحساب اختبار تحليل الانحدار البسيط لمعرفة إمكانية التنبؤ بالأداء المهني من خلال الحوافز المقدمة لأفراد عينة البحث، والجدولين الآتيين يبينان النتائج التي جرى التوصل إليها.

الجدول (27) يبين نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز على درجاتهم على بطاقة الأداء المهني

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(ف)	القيمة الاحتمالية	القرار
المنسوب إلى الانحدار	564.570	1	564.570	10.208	0.001 ^b	دال
المنحرف عن الانحدار	24057.732	435	55.305			
الكلية	24622.302	436				

a. Dependent Variable: مجموع الأداء المهني

b. Predictors: (Constant), الحوافز

يلاحظ من الجدول (27) أن قيمة (ف) بلغت (10.208) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يشير إلى وجود تأثير دال إحصائياً للمتغير المستقل (الحوافز) على المتغير التابع (الأداء المهني) لدى أفراد عينة البحث، ولمعرفة مقدار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع جرى حساب المعامل البائي (B)، ومعامل بيتا، وقيمة (ت) لأثر درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز على درجاتهم على بطاقة الأداء المهني على النحو الذي يبينه الجدول الآتي:

الجدول (28) يبين قيمة المعامل البائي (B)، ومعامل بيتا، وقيمة (ت)

القيمة الاحتمالية	قيمة (ت)	معامل بيتا	الخطأ المعياري	قيمة المعامل البائي (B)	
0.000	18.242	0.151	3.402	62.058	الثابت
0.001	3.195		0.018	0.059	الحوافز

يلاحظ من الجدول (28) أن القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (الحوافز) بلغت (0.001) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يشير إلى أن المتغير المستقل (الحوافز) يسهم إسهاماً دالاً إحصائياً بتباين المتغير التابع (الأداء المهني)، وهذا يعني أنه يمكن التنبؤ بدرجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني من خلال درجاتهم على مقياس الحوافز.

تري الباحثة أن هذه النتيجة منطقية، إذ إن الحوافز لها تأثير مباشر في المستوى المعيشي والمركز المادي والنفسي والاجتماعي للعاملين أولاً، وعلى أصحاب الأعمال ثانياً، ما يشعر العاملين بالاستقرار والطمأنينة في عملهم على نحو يساهم في رفع مستوى ولائهم لشركتهم، ومن ثم يؤدي إلى تحسين مستوى أدائهم وزيادة الإنتاج، وتقليل معدل الدوران الوظيفي، ومقدار الحوادث والإصابات، ومعدل التغيب عن العمل، وتقليل الأخطاء، والعمل على ترشيدهم الإنفاق، إضافة إلى أن نظام الحوافز الملائم والمبني على أسس سليمة يساعد على إيجاد علاقة جيدة بين العاملين والإدارة، ويزيد رضا العاملين على نحو يؤثر في تحسين مستوى أدائهم ويعزز ولائهم، إذ إن درجة رضا العامل عن عمله وولائه التنظيمي تتوقف كثيراً على قيمة ما يحصل عليه، سواء كان نقدياً أم غير نقدي، لذلك فإن العناية بإيجاد نظام حوافز تعد عاملاً من عوامل نجاح برامج إدارة الأفراد في المؤسسة، وهذا يتوافق مع ما أشار إليه (محيسن، 2004).

ثانياً- نتائج فرضيات البحث ومناقشتها وتفسيرها:

- الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز ودرجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي.

للتأكد من صحة هذه الفرضية جرى حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز، ودرجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي، والجدول الآتي يبين النتائج:

الجدول (29) يبين معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز ودرجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي

مقياس الحوافز		مقياس الولاء التنظيمي
0.127**	معامل ارتباط بيرسون	
0.008	القيمة الاحتمالية	
دال عند 0.01	القرار	

(**) دال عند مستوى دلالة (0.01).

يلاحظ من الجدول (29) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز، ودرجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي قد بلغت (0.127^{**})، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ما يشير إلى وجود ارتباط دال إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على المقياسين، ومن ثم فإننا نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز ودرجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي.

تتفق هذه النتيجة مع توجهات بعض الباحثين، إذ يشير كل من (الخضري، 1993، 54؛ المير، 1995، 63؛ العائدي، 2000، 113؛ الحامد، 2003، 111) (نقلًا عن: الفارس، 2011، 70) إلى أهمية عملية التحفيز كأداة إدارية، وأثرها الإيجابي في الولاء التنظيمي ومستوياته، والمتغيرات التنظيمية ذات العلاقة، وتتفق كذلك مع نتيجة دراسة كل من (البكري، 1990؛ الفارس، 2011؛ منوبة، 2013؛ محيا، 2014)، التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الحوافز والولاء التنظيمي للعاملين.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن الحوافز تُعد المحرك الأساسي للعاملين، والدافع الذي يمكنهم من تنظيم منظومة حاجاتهم، وتنسيق أولوياتها بما ينسجم وأهداف الشركة التي يعملون فيها، كما ترى الباحثة أن منح الحوافز يدفع الفرد إلى بذل أقصى جهد للحصول على المزيد من هذه الحوافز، ومن ثم يتولد لديه الشعور بأهميته وحاجته للشركة من أجل تحقيق أهدافه، ما يزيد التزامه وانتماءه لها، كما يزيد منح الحوافز ثقة الفرد بشركته، بحيث يشعر بتقدير الشركة لجهوده، ويؤدي ذلك إلى زيادة التزامه وولائه التنظيمي، كما تساهم الحوافز في تنمية التوجهات الإيجابية لدى العاملين تجاه شركتهم، ما يولد لديهم الحب والاحترام، حتى وصولهم إلى الولاء الوجداني والمستمر للشركة التي يعملون فيها.

● **الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على بُعد الحوافز المادية ومحاورة الفرعية ودرجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي.**

للتأكد من صحة هذه الفرضية جرى حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على بُعد الحوافز المادية ومحاورة الفرعية، ودرجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي، والجدول الآتي يبين النتائج:

الجدول (30) يبين معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على بُعد الحوافز المادية ومحاورة الفرعية، ودرجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي

المحاور الفرعية لبعد الحوافز المادية								
الدرجة الكلية	المشاركة في الأرباح	حوافز الإنتاج	البذل	العلاوة	المكافآت	الزيادة الدورية	الراتب	
0.050	0.353**	0.045	0.063	0.093	0.322**	0.414**	0.042	ارتباط بيرسون
0.298	0.000	0.350	0.188	0.052	0.000	0.000	0.384	القيمة الاحتمالية
غير دال	دال	غير دال	غير دال	غير دال	دال	دال	غير دال	القرار

(**) دال عند مستوى دلالة (0.01).

يلاحظ من الجدول (30) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على المحاور التالية لبعده الحوافز المادية: (الزيادة الدورية، والمكافآت، والمشاركة في الأرباح)، ودرجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي قد بلغت (0.414^{**})، (0.322^{**})، (0.353^{**}) على التوالي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، أما بالنسبة للدرجة الكلية لبعده الحوافز المادية وبقيّة محاوره المتمثلة بـ (الراتب، والعلوّة، والبدل، وحوافز الإنتاج) فهي غير دالة إحصائياً، ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على المحاور التالية لبعده الحوافز المادية: (الزيادة الدورية، والمكافآت، والمشاركة في الأرباح)، ودرجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي، وإلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين درجات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية لبعده الحوافز المادية وبقيّة المحاور المتمثلة بـ (الراتب، والعلوّة، والبدل، وحوافز الإنتاج)، ودرجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي، ومن ثم فإننا نرفض الفرضية الصفرية في جزء، ونقبلها في جزء، وبذلك تصبح الفرضية على النحو التالي:

1. توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على المحاور التالية لبعده الحوافز المادية: (الزيادة الدورية، والمكافآت، والمشاركة في الأرباح)، ودرجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي.
2. لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية لبعده الحوافز المادية وبقيّة محاوره المتمثلة بـ (الراتب، والعلوّة، والبدل، وحوافز الإنتاج)، ودرجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (البكري، 1990؛ محيا، 2014) (Saleem, 2011; Rizal, et.al., 2014; Saqib, et.al., 2015)، التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الحوافز، والتعويض، والمكافآت المالية، والولاء التنظيمي للعاملين، ولكنها تختلف مع نتيجة دراسة (Gerald, 2011) التي أشارت إلى وجود علاقة ضعيفة بين الحوافز المالية والالتزام الوظيفي للمعلمين. يمكن تفسير ذلك بأن مستوى توافر الحوافز المادية في الشركة كان متوسطاً في بعض محاوره، ومرتفعاً في بعضها الآخر، ما أدى إلى إجراء نوع من التوازن بينها، ومن ثم يمكن القول إن توافر مستوى من الحوافز المادية لدى العاملين يؤدي إلى تنمية توجهات إيجابية نحو العمل والشركة، ويجعل العاملين يشعرون بالراحة والرضا في العمل، ويقلل تفكيرهم في تركه والتسرب منه، كما يزيد ارتباطهم ببيئة العمل وتمسكهم بها، وشعورهم بالرغبة في مواصلة العمل بها. كل هذه المعطيات وغيرها تؤدي إلى زيادة مستوى الولاء التنظيمي للعاملين، حيث إن انجذاب الفرد للشركة يتأثر بما يحققه من مكاسب وحقوق مادية ومعنوية.

إضافةً إلى ذلك فإن نظام الزيادات والمكافآت في الشركة جيد، ويجري وفق أسس ومعايير عادلة وموضوعية ومنطقية، وبراعي مبدأ الكفاءة في العمل والتدرج المهني، ومن ثم فإن إتاحة الفرصة أمام الأكفاء للحصول على هذه الزيادات والمكافآت تشعرهم بتقدير الإدارة لجهودهم، وتزيد رضاهم عن عملهم، على نحو يساهم في تعزيز ولائهم التنظيمي، كما تعد المشاركة في الأرباح من أهم العوامل التي تساهم في

زيادة الولاء التنظيمي، حيث إن نجاح الشركة وتحقيق أهدافها يؤديان إلى تحقيق أهداف العاملين من الفوائد والمكاسب، وهذا يتطلب دعم الشركة التي يعملون بها ومساندتها.

- الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على بُعد الحوافز المعنوية ومحاوره الفرعية ودرجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي.
- للتأكد من صحة هذه الفرضية جرى حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على بُعد الحوافز المعنوية ومحاوره الفرعية، ودرجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي، والجدول الآتي يبين النتائج:

الجدول (31) يبين معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على بُعد الحوافز المعنوية ومحاوره الفرعية، ودرجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي

المحاور الفرعية لبعد الحوافز المعنوية										
الدرجة الكلية	تحديد المسؤولية	العمل الملائم	العلاقة بالزملاء	ظروف العمل المادية	الإشراف ونمط القيادة	ضمان العمل واستقراره	إشراك العاملين بالإدارة	التقدير والثناء	الترقية	
0.155**	0.048	0.164**	0.241**	0.026	0.083	0.109*	0.073	0.157**	0.166**	ارتباط بيرسون
0.001	0.319	0.001	0.000	0.584	0.081	0.023	0.129	0.001	0.000	القيمة الاحتمالية
دال	غير دال	دال	دال	غير دال	غير دال	دال	غير دال	دال	دال	القرار

(* دال عند مستوى دلالة (0.05) (** دال عند مستوى دلالة (0.01).

يلاحظ من الجدول (31) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية لبعد الحوافز المعنوية ومحاوره التالية: (الترقية، والتقدير والثناء، وضمان العمل واستقراره، والعلاقة بالزملاء، والعمل الملائم)، ودرجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي قد بلغت (0.155^{**})، (0.166^{**})، (0.157^{**})، (0.109^{*})، (0.241^{**})، (0.164^{**})، على التوالي وهي دالة إحصائياً عند مستويي دلالة (0.01، 0.05)، أما بقية محاور بعد الحوافز المعنوية المتمثلة بـ (إشراك العاملين بالإدارة، والإشراف ونمط القيادة، وظروف العمل المادية، وتحديد المسؤولية)، فهي غير دالة إحصائياً، ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية لبعد الحوافز المعنوية ومحاوره التالية: (الترقية، والتقدير والثناء، وضمان العمل واستقراره، والعلاقة بالزملاء، والعمل الملائم)، ودرجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي، وإلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين درجات أفراد عينة البحث على بقية المحاور المتمثلة بـ (إشراك العاملين بالإدارة، والإشراف ونمط القيادة، وظروف العمل المادية، وتحديد المسؤولية)، ودرجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي، ومن ثم فإننا نرفض الفرضية الصفرية في جزء، ونقبلها في جزء، وبذلك تصبح الفرضية على النحو التالي:

1. توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية لبعدها الحوافز المعنوية ومحاورة التالية: (الترقية، والتقدير والثناء، وضمان العمل واستقراره، والعلاقة بالزملاء، والعمل الملائم)، ودرجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي.

2. لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على بقية محاور بعدها الحوافز المعنوية المتمثلة بـ (إشراك العاملين بالإدارة، والإشراف ونمط القيادة، وظروف العمل المادية، وتحديد المسؤولية)، ودرجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (البكري، 1990؛ محيا، 2014) (Gerald, 2011; Saqib, et.al., 2015)، التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي للعاملين.

يمكن تفسير ذلك بأن توافر مستوى مرتفع من الحوافز المعنوية بأنواعها المختلفة في الشركة أدى إلى تحقيق فعالية التنظيم بشعور الفرد بارتفاع روحه المعنوية تارة، وشعوره بالاستقرار وتعاونه من أجل تحقيق أهداف الشركة تارة أخرى، الأمر الذي أثار إيجاباً في ارتباطه بالشركة وعدم التفكير في مغادرتها. حيث إن المناخ الذي يشعر فيه العامل بالأمان والراحة والاستقرار، ويحس فيه أنه ضمن محيط عائلي، وأنه محترم يجعله يشعر بانتماء أكبر، وتزداد لديه الرغبة في حفاظه على هذا الانتماء مدة أطول. إضافة إلى أن العلاقة الجيدة بالزملاء تقلل الصراعات، وتزيد رضاهم عن زملائهم في العمل، ووضوح الدور والمهام والمسؤوليات وأداء الأعمال من شأنه أن يعظم درجة الشعور بالتقدير والاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين، وزملاء العمل فيما بينهم، ومن ثم يزيد ويعزز درجة الرضا والولاء للشركة التي يعملون بها، كما تعد ملاءمة الوظيفة للعامل من أهم العوامل الأساسية، لأنها توفر للعامل الجهد والوقت الملائمين، وتتيح له مناخ عمل يشعر معه أنه قادر على إنجاز مهامه على أحسن وجه، إضافة إلى أنها تدعم استقراره، لأنه يشعر بالثقة في قدرته وإمكاناته على إنجاز المهام باتقان، وقدرته كذلك على حل مشكلاته الناجمة عن ممارسته لأعماله، حيث إن شعور العامل بالاستقرار في مكان عمله يزيد رضاه عنه، وولاءه للشركة التي يعمل بها على نحو يحفز على بذل جهد أكبر للحفاظ على الشركة واستمرارها في العمل.

• الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على بُعد حوافز الخدمات الاجتماعية ودرجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي.

للتأكد من صحة هذه الفرضية جرى حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على بُعد حوافز الخدمات الاجتماعية، ودرجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي، والجدول الآتي يبين النتائج:

الجدول (32) يبين معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على بُعد حوافز الخدمات الاجتماعية ودرجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي

بعد حوافز الخدمات الاجتماعية		مقياس الولاء التنظيمي
0.124**	معامل ارتباط بيرسون	
0.009	القيمة الاحتمالية	
دال عند 0.01	القرار	

(**) دال عند مستوى دلالة (0.01).

يلاحظ من الجدول (32) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على بُعد حوافز الخدمات الاجتماعية، ودرجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي قد بلغت (0.124**)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ما يشير إلى وجود ارتباط دال إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على بُعد حوافز الخدمات الاجتماعية، ودرجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي، ومن ثم فإننا نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على بُعد حوافز الخدمات الاجتماعية ودرجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (محيا، 2014؛ Gerald, 2011)، التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين حوافز الخدمات الاجتماعية، والولاء التنظيمي للعاملين. يمكن تفسير ذلك بأن مستوى توافر حوافز الخدمات الاجتماعية في الشركة جيد، فالشركة تقدم خدمات اجتماعية متنوعة لجميع العاملين لديها بغض النظر عن مقدار نشاطهم أو إنجازهم. ومن المعلوم إن تقديم هذه الخدمات هو في الواقع حافز للعاملين على العمل، وذلك بالتأثير في حالتهم المعنوية، ما يزيد حبهم وولاءهم وارتباطهم بشركتهم التي يعملون فيها، ومن ثم غيرتهم على مصلحتها على نحو يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء وزيادة الإنتاج، الذي يعود بالمنفعة على الشركة والعاملين فيها.

• الفرضية الخامسة: لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني.

للتأكد من صحة هذه الفرضية جرى حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز، ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني، والجدول الآتي يبين النتائج:

الجدول (33) يبين معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز، ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني

مقياس الحوافز		بطاقة الأداء المهني
0.151**	معامل ارتباط بيرسون	
0.001	القيمة الاحتمالية	
0.01 دال عند	القرار	

(**) دال عند مستوى دلالة (0.01).

يلاحظ من الجدول (33) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز، ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني قد بلغت (0.151**)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ما يشير إلى وجود ارتباط دال إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على المقياسين، ومن ثم فإننا نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول: **توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني.**

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (اليوسفي وقصاب، 2008؛ الدالة، 2003؛ الوابل، 2005؛ الحميدي، 2006؛ قوينة، 2007؛ الخالدي، 2009؛ أبو شرح، 2010؛ الجساسي، 2011؛ الحلايبة، 2013) (Burgess & Metcalfe, 1999; Lai, 2009; Gana & Bababe, 2011; Erbaş & Arat, 2012; Saeed, et.al., 2013; Alalade & Oguntodu, 2015)، التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز بأبعادها ومستوى الأداء المهني للعاملين، فتوفير الحوافز بأبعادها وتقديمها للعاملين على نحو جيد يساهم في تحسين مستوى أدائهم، ولكن هناك أيضاً بعض الدراسات، التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية بين الحوافز بأبعادها ومستوى الأداء المهني للعاملين من ناحية سلبية، فمستوى الحوافز المنخفض يؤدي إلى مستوى أداء منخفض، من هذه الدراسات (العكش، 2007؛ الوافي، 2013).

تفسر الباحثة ذلك بأن الحوافز تثير دوافع الفرد، وتولد الرغبة والحماسة للقيام بتصرفات وسلوكات معينة، فهي الوسيلة أو الأسلوب الذي يقدم الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة، بتحريك الطاقات والقوى الكامنة للفرد، وهي المقابل للأداء المتميز الذي يدفع العاملين إلى بذل قصارى جهدهم، والعمل على نحو أفضل لتحقيق أهدافهم وأهداف الشركة التي يعملون بها، إضافة إلى أن الحوافز تزيد شعور العاملين بالاطمئنان على تلبية حاجاتهم المادية وتحسين مستوى معيشتهم، وشعورهم بأن الإدارة مهتمة بهم، وبكل ما يحتاجون إليه في العمل من ترقية، ومكافأة، وحوافز وغير ذلك من الامتيازات المادية والمعنوية.

- الفرضية السادسة: لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على بُعد الحوافز المادية ومحاورة الفرعية ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني.
- للتأكد من صحة هذه الفرضية جرى حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على بُعد الحوافز المادية ومحاورة الفرعية، ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني، والجدول الآتي يبين النتائج:

الجدول (34) يبين معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على بُعد الحوافز المادية ومحاورة الفرعية، ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني

المحاور الفرعية لبعد الحوافز المادية								
الدرجة الكلية	المشاركة في الأرباح	حوافز الإنتاج	البدل	العلاوة	المكافآت	الزيادة الدورية	الراتب	
0.103**	0.005	0.142**	0.107*	0.108*	0.124**	0.137**	0.090	ارتباط بيرسون
0.003	0.912	0.001	0.026	0.024	0.003	0.002	0.062	القيمة الاحتمالية
دال	غير دال	دال	دال	دال	دال	دال	غير دال	القرار

(* دال عند مستوى دلالة (0.05) (** دال عند مستوى دلالة (0.01).

يلاحظ من الجدول (34) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية لبعد الحوافز المادية ومحاورة التالية: (الزيادة الدورية، والمكافآت، والعلاوة، والبدل، وحوافز الإنتاج)، ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني قد بلغت (0.103**)، (0.137**)، (0.124**)، (0.108*)، (0.107*)، (0.142**) على التوالي، وهي دالة إحصائياً عند مستويي دلالة (0.01، 0.05)، أما بالنسبة لمحوري بُعد الحوافز المادية المتمثلة بـ (الراتب، والمشاركة في الأرباح) فهي غير دالة إحصائياً، ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية لبعد الحوافز المادية ومحاورة التالية: (الزيادة الدورية، والمكافآت، والعلاوة، والبدل، وحوافز الإنتاج)، ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني، وإلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين درجات أفراد عينة البحث على محوري (الراتب، والمشاركة في الأرباح) ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني، ومن ثم فإننا نرفض الفرضية الصفرية في جزء، ونقبلها في جزء، وبذلك تصبح الفرضية على النحو التالي:

1. توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية لبعد الحوافز المادية ومحاورة التالية: (الزيادة الدورية، والمكافآت، والعلاوة، والبدل، وحوافز الإنتاج)، ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني.

2. لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على محوري (الراتب، والمشاركة في الأرباح)، ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة الدراسات السابقة، التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين الحوافز والأداء المهني على نحو عام، إضافة إلى نتيجة دراسة كل من (السحيمات، 2002) (Wang, 2004;)

ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والمكافآت المادية، ومستوى الأداء المهني للعاملين، ودراسة كل من (المحروقي، 2005؛ Roberts, 2005)، التي توصلت إلى أن أكثر الحوافز تأثيراً في فعالية الأداء هي (العلاوات، والبدل، والمكافآت المالية)، ولكنها تختلف جزئياً عن نتيجة دراسة (Fourie, 2008)، التي توصلت إلى وجود علاقة ضعيفة بين الحوافز المادية والمكافآت ومستوى الأداء، وتتفق معها جزئياً في عدم وجود علاقة بين الأجر ومستوى الأداء.

تفسر الباحثة ذلك بأن الراتب ليس هو العامل الوحيد الذي يتحكم بمستوى الأداء، إنما هناك عوامل أخرى متعلقة ببيئة العمل في الشركة وظروفها، فالزيادة في الأجر من شأنها أن تحفز العاملين لبذل مزيد من الجهد، ومن ثم رفع مستوى الأداء في الشركة، وتحقيق أهدافها المسطرة، إضافةً إلى أن نظام المكافآت جيد، ويرعى مبدأ الكفاءة في العمل، لذلك نجد أن العاملين راضون عنه، ويؤثر في زيادة مستوى أدائهم، فالمكافآت المادية تساهم على نحو مباشر وفعال في رفع الروح المعنوية للعاملين، وذلك لأنها تشبع الحاجات المادية، ما يؤثر إيجاباً في معنوياتهم وشعورهم بالرضا، ومن ثم دفعهم نحو أداء متميز، كما يمكن القول إن الزيادة في الأجر والمكافآت ليست فقط تساهم في زيادة دافعية العاملين لمضاعفة الجهد ورفع مستوى الأداء، وإنما دافعية العمل لبذل جهد أكبر تنتج من مجموعة من الحاجات الأخرى، منها العلاوات، والبدل، وحوافز الإنتاج وغير ذلك، ما يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين على نحو يزيد مستوى أدائهم في الشركة.

● **الفرضية السابعة: لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجات أفراد عينة البحث على بُعد الحوافز المعنوية ومحاوره الفرعية ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني.**

للتأكد من صحة هذه الفرضية جرى حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على بُعد الحوافز المعنوية ومحاوره الفرعية، ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني، والجدول الآتي يبين النتائج:

الجدول (35) يبين معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على بُعد الحوافز المعنوية ومحاوره الفرعية، ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني

المحاور الفرعية لبعد الحوافز المعنوية											
الدرجة	تحديد	العمل	العلاقة	ظروف العمل	الإشراف ونمط	ضمان العمل	إشراك العاملين	التقدير والثناء	الترقية		
الكلية	المسؤولية	الملائم	بالزملاء	المادية	القيادة	وإستقراره	بالإدارة				
0.134**	0.036	0.004	0.142**	0.123*	0.071	0.128**	0.035	0.122**	0.214**	ارتباط بيرسون	
0.001	0.449	0.935	0.002	0.010	0.140	0.007	0.462	0.003	0.001	القيمة الاحتمالية	
دال	غير دال	غير دال	دال	دال	غير دال	دال	غير دال	دال	دال	القرار	

(* دال عند مستوى دلالة (0.05) (** دال عند مستوى دلالة (0.01).

يلاحظ من الجدول (35) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية لبعده الحوافز المعنوية ومحاورة التالية: (الترقية، والتقدير والثناء، وضمان العمل واستقراره، وظروف العمل المادية، والعلاقة بالزملاء)، ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني قد بلغت (0.134^{**}) ، (0.214^{**}) ، (0.122^{**}) ، (0.128^{**}) ، (0.123^{**}) ، (0.142^{**}) على التوالي، وهي دالة إحصائياً عند مستويي دلالة $(0.01, 0.05)$ ، أما بقية محاور بعده الحوافز المعنوية المتمثلة بـ (إشراك العاملين بالإدارة، والإشراف ونمط القيادة، والعمل الملائم، وتحديد المسؤولية) فهي غير دالة إحصائياً، ما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية لبعده الحوافز المعنوية ومحاورة التالية: (الترقية، والتقدير والثناء، وضمان العمل واستقراره، وظروف العمل المادية، والعلاقة بالزملاء)، ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني، وإلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين درجات أفراد عينة البحث على بقية المحاور المتمثلة بـ (إشراك العاملين بالإدارة، والإشراف ونمط القيادة، والعمل الملائم، وتحديد المسؤولية)، ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني، ومن ثم فإننا نرفض الفرضية الصفرية في جزء، ونقبلها في جزء، وبذلك تصبح الفرضية على النحو التالي:

1. توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية لبعده الحوافز المعنوية ومحاورة التالية: (الترقية، والتقدير والثناء، وضمان العمل واستقراره، وظروف العمل المادية، والعلاقة بالزملاء)، ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني.
2. لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على بقية محاور بعده الحوافز المعنوية المتمثلة بـ (إشراك العاملين بالإدارة، والإشراف ونمط القيادة، والعمل الملائم، وتحديد المسؤولية) ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة الدراسات السابقة، التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين الحوافز والأداء المهني على نحو عام، إضافة إلى نتيجة دراسة كل من (المحروقي، 2005؛ وهيبة، 2008) (Roberts, 2005; Takahashi, 2006; Stella, 2008; Fourie, 2008)، الذين أشاروا إلى أن الترقية، وشهادات التقدير، وخطابات الشكر، وظروف العمل ومناخه، والأمن الوظيفي، والعلاقة بالزملاء تعد من العوامل التي لها تأثير كبير في مستوى أداء العامل، ولكنها تختلف جزئياً عن نتيجة دراسة (المحروقي، 2005)، التي توصلت إلى وجود علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار، ومستوى أداء العاملين، وإلى عدم وجود علاقة بين الثناء وخطابات الشكر، ومستوى أداء العاملين، ودراسة (Fourie, 2008; Stella, 2008)، التي توصلت إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف ومستوى أداء العاملين.

تعزو الباحثة ذلك بأن مستوى توافر الحوافز المعنوية في الشركة مرتفع، فكلما حصل العامل على هذه الحوافز شجعه ذلك على بذل جهد أكبر في العمل، وخلق لديه الرضا عن الوظيفة، ما يدفعه لرفع مستوى أدائه وزيادة إنتاجه في العمل.

وترى الباحثة أن الترقية وتقدير الجهود يساهمان في جعل العاملين مستقرين في عملهم ومرتبطين

بشركتهم، لأنه مع إحساس العامل بأهميته، وأنه عضو فعال في البناء التنظيمي للشركة، فإن ذلك يجعله يقدم أفضل ما لديه من جهد بكل إخلاص وإتقان، إضافة إلى أن الترقية على أسس عادلة تجعل العامل يؤمن بالأهداف المسطرة، ويسعى جاهداً لتحقيقها، لأنه لا شيء أبلغ من إحساس العامل بالرضا إثر العدالة، وهذا ما يجعله يبذل أقصى ما لديه للحصول على الترقية، كما تعدّ الراحة النفسية والشعور بالأمن والاستقرار والعمل في جو مريح، والعلاقة الجيدة بالزملاء من الأمور الهامة لرفع مستوى الأداء، إذ إنه عند فقدان الشعور بالأمان والطمأنينة يكون العامل أقل كفاءة، ويمكن أن يتحول من عامل بناء إلى أداة تهديم.

- الفرضية الثامنة: لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على بُعد حوافز الخدمات الاجتماعية ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني.

للتأكد من صحة هذه الفرضية جرى حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على بُعد حوافز الخدمات الاجتماعية، ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني، والجدول الآتي يبين النتائج: الجدول (36) يبين معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على بُعد حوافز الخدمات الاجتماعية، ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني

بعد حوافز الخدمات الاجتماعية		بطاقة الأداء المهني
0.112**	معامل ارتباط بيرسون	
0.002	القيمة الاحتمالية	
دال عند 0.01	القرار	

(**) دال عند مستوى دلالة (0.01).

يلاحظ من الجدول (36) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على بُعد حوافز الخدمات الاجتماعية، ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني قد بلغت (0.112**)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ما يشير إلى وجود ارتباط دال إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على بُعد حوافز الخدمات الاجتماعية، ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني، ومن ثم فإننا نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على بُعد حوافز الخدمات الاجتماعية ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة الدراسات السابقة التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين الحوافز والأداء المهني على نحو عام، إضافة إلى نتيجة دراسة (Gerald, 2011)، التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوافز الخدمات الاجتماعية، ومستوى الأداء المهني للعاملين.

يمكن تفسير ذلك بأن مستوى توافر حوافز الخدمات الاجتماعية في الشركة جيد، فالشركة تقدم خدمات اجتماعية متنوعة لعمالها مثل المواصلات، والمساعدات المالية، والرعاية الطبية، وغير ذلك،

ومن المعلوم أن هذه الخدمات تمثل تحفيزاً إضافياً للعمال، يساهم في رفع روحهم المعنوية وشعورهم بضرورة تطوير الشركة والارتباط بها أكثر بتحسين مستوى أدائهم وزيادة الإنتاج. كذلك فإن حوافز الخدمات الاجتماعية هي جزء من الحوافز المادية غير المباشرة التي يستفيد منها العامل، وهي تمثل أهمية بالغة، إذا استطاعت الشركة أن تضمن للعامل خدمات تعوض النقص في الراتب الذي يتقاضاه.

• الفرضية التاسعة: لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني.

للتأكد من صحة هذه الفرضية جرى حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي وأبعاده الفرعية، ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني، والجدول الآتي يبين النتائج:

الجدول (37) يبين معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي وأبعاده الفرعية، ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني

مقياس الولاء التنظيمي وأبعاده الفرعية				
الدرجة الكلية	الولاء المعياري	الولاء المستمر	الولاء الوجداني	
0.412**	0.317**	0.320**	0.254**	ارتباط بيرسون
0.000	0.002	0.001	0.004	القيمة الاحتمالية
دال	دال	دال	دال	القرار

(**) دال عند مستوى دلالة (0.01).

يلاحظ من الجدول (37) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية لمقياس الولاء التنظيمي وأبعاده الفرعية: (الوجداني، والمستمر، والمعيارى)، ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني قد بلغت (0.412**)، (0.254**)، (0.320**)، (0.317**) على التوالي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ما يشير إلى وجود ارتباط دال إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي وأبعاده الفرعية (الوجداني، والمستمر، والمعيارى)، ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني، ومن ثم فإننا نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي نقول: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (Saleem, 2011; Rizal, et.al., 2014)، التي توصلت إلى أن المستوى العالي من أداء العاملين يرتبط إيجابياً بالمستوى العالي من ولائهم والتزامهم بعملهم. يمكن تفسير ذلك بأن شعور العامل في الشركة بالارتياح تجاه واقعه الوظيفي نتيجة ما يحصل عليه من حوافز مادية ومعنوية يعزز شعوره بالرضا الوظيفي والولاء الذي يُظهر إيجابية في العطاء

والأداء ونوعية في الإنتاج، حيث يُعدّ وجود مستوى عالٍ من الولاء من أهم العوامل، التي تساعد الشركة على تحقيق أهدافها، كما يُعدّ الأداء المهني من المخرجات المهمة للولاء التنظيمي، حيث إن العامل الذي يتصف بمستوى عالٍ من الولاء تزداد حماسته للعمل وإقباله عليه، كما يزداد إخلاصه للشركة التي يعمل بها، ويزداد إنتاجه، وهذا يتوافق مع ما ذكره (اللوزي، 1999) (نقلاً عن: العمري، 2004، 133) من أن العاملين الذين تتوافر لديهم مستويات عالية من الولاء التنظيمي في مؤسساتهم، يتميزون بحماستهم وحبهم للعمل، ومن ثم وجود درجة عالية من الأداء المهني.

• الفرضية العاشرة: لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في اتجاهاتهم نحو حوافز العمل تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، نوع العمل).

أولاً- الجنس:

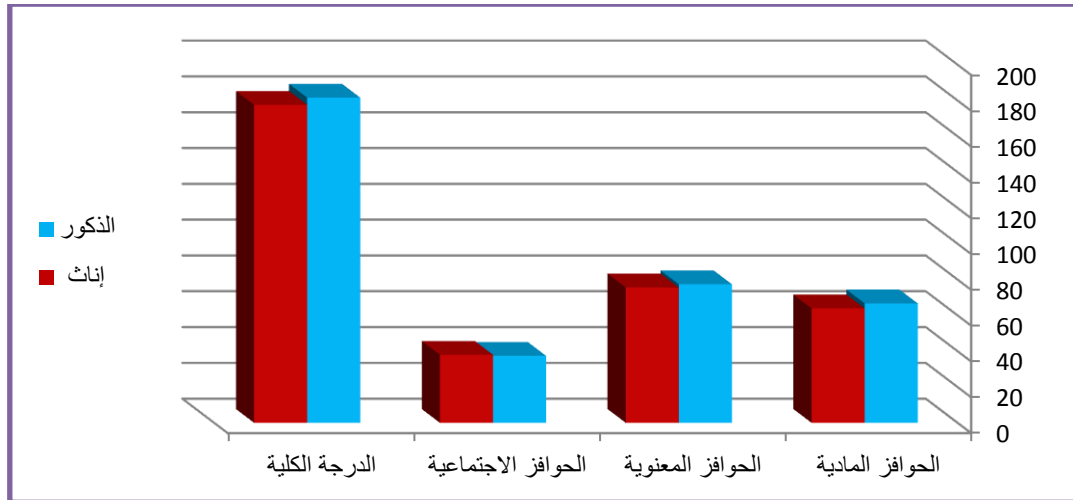
من أجل التحقق من صحة هذه الفرضية جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز، وأبعاده الفرعية بحسب متغير الجنس، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (38):

الجدول (38) يبين الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز، وأبعاده الفرعية

بحسب متغير الجنس

أبعاد الحوافز	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الحوافز المادية	ذكور	211	66.73	9.808
	إناث	226	63.93	12.583
	الكلي	437	65.28	11.402
الحوافز المعنوية	ذكور	211	77.46	8.984
	إناث	226	75.65	8.097
	الكلي	437	76.53	8.574
حوافز الخدمات الاجتماعية	ذكور	211	37.45	4.371
	إناث	226	38.00	4.848
	الكلي	437	37.73	4.627
الدرجة الكلية	ذكور	211	181.64	18.039
	إناث	226	177.60	20.533
	الكلي	437	179.55	19.453

يلاحظ من الجدول (38) وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز، وعلى أبعاده الفرعية بحسب متغير الجنس، والشكل الآتي يوضح التمثيل البياني لهذه الفروق:



الشكل (19) يوضح التمثيل البياني للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز وعلى أبعاده الفرعية بحسب متغير الجنس

وللكشف عن الدلالة الإحصائية لهذه الفروق جرى استخدام اختبار تحليل التباين المتعدد، كما هو مبين في الجدول (39):

الجدول (39) يبين نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد ويلكس لمبدأ

مصدر التباين	قيمة ويلكس لمبدأ	قيمة ف المحسوبة	درجة الحرية الافتراضية	درجة حرية الخطأ	القيمة الاحتمالية	القرار
الجنس	0.969	4.567	3.000	433.000	0.004	دالة

يلاحظ من الجدول (39) أن قيمة ويلكس لمبدأ دالة إحصائياً، إذ بلغت قيمة ف (4.567)، وبلغت القيمة الاحتمالية لها (0.004)، وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز تعزى لمتغير الجنس، وللحصول على النتائج التفصيلية لكل بعد من أبعاد مقياس الحوافز ودرجته الكلية نقوم بإجراء الخطوة الثانية من خطوات تحليل التباين المتعدد، كما هو مبين في الجدول (40):

الجدول (40) يبين نتائج اختبار تحليل التباين لمتوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز، وأبعاده الفرعية بحسب متغير الجنس

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	القيمة الاحتمالية	القرار
الجنس	853.400	1	853.400	6.649	0.010	دالة
	355.584	1	355.584	4.879	0.028	دالة
	33.514	1	33.514	1.567	0.211	غير دالة
	1787.670	1	1787.670	4.765	0.030	دالة

يلاحظ من الجدول (40) أن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز (المادية، والمعنوية، والدرجة الكلية) تعزى لمتغير الجنس، إذ كانت القيم الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، في حين لم يكن هناك فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على بعد حوافز الخدمات الاجتماعية تعزى لمتغير الجنس، إذ كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالعودة إلى جدول الإحصاء الوصفي نجد أنّ الفروق على مقياس الحوافز (المادية، والمعنوية، والدرجة الكلية) لمصلحة الذكور، وبالتالي تصبح الفرضية على النحو التالي:

1. توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في اتجاهاتهم نحو حوافز العمل (المادية، والمعنوية، والدرجة الكلية) تعزى لمتغير الجنس (لمصلحة الذكور).
2. لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في اتجاهاتهم نحو حوافز الخدمات الاجتماعية تعزى لمتغير الجنس.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (السحيمات، 2002؛ الدالة، 2003؛ الحلابية، 2013) (Roberts, 2005)، التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو حوافز العمل (المادية، والمعنوية) تعزى لمتغير الجنس لمصلحة الذكور، وتتفق كذلك جزئياً مع نتيجة دراسة (Erbaş & Arat, 2012)، التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو الحوافز المالية، تعزى لمتغير الجنس لمصلحة الذكور، وتختلف عنها جزئياً في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو الحوافز المعنوية، تعزى لمتغير الجنس، وتختلف كذلك مع نتيجة دراسة (البكري، 1990؛ محيا، 2014)، التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو حوافز العمل (المادية، والمعنوية) تعزى لمتغير الجنس.

تعزو الباحثة وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات العمال الذكور والإناث في اتجاهاتهم نحو حوافز العمل (المادية، والمعنوية، والدرجة الكلية) لمصلحة الذكور، بأن العاملين الذكور ربما يكونون أكثر قناعة ورضا من الإناث عن الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها الشركة، فهم يرون بأن الشركة تسعى إلى سد حاجاتهم المادية والاقتصادية، ورفع مستوى معيشتهم لجعلها تتلاءم قدر الإمكان مع الظروف الراهنة، كما أنهم أكثر رضا وقناعة من الإناث بما تقدمه الشركة من حوافز معنوية، تساهم في دعم الجانب الإنساني والمعنوي لديهم، الأمر الذي جعلهم أكثر اعتزازاً بعملهم، وأكثر رضا عما تقدمه الشركة من حوافز مادية ومعنوية، بينما ترجع الباحثة عدم وجود فروق بين العمال الذكور والإناث في اتجاهاتهم نحو حوافز الخدمات الاجتماعية إلى إدراك كلا الجنسين أهمية هذه الحوافز التي تقدمها الشركة وكفايتها والعدالة في منحها لجميع العاملين من دون تمييز.

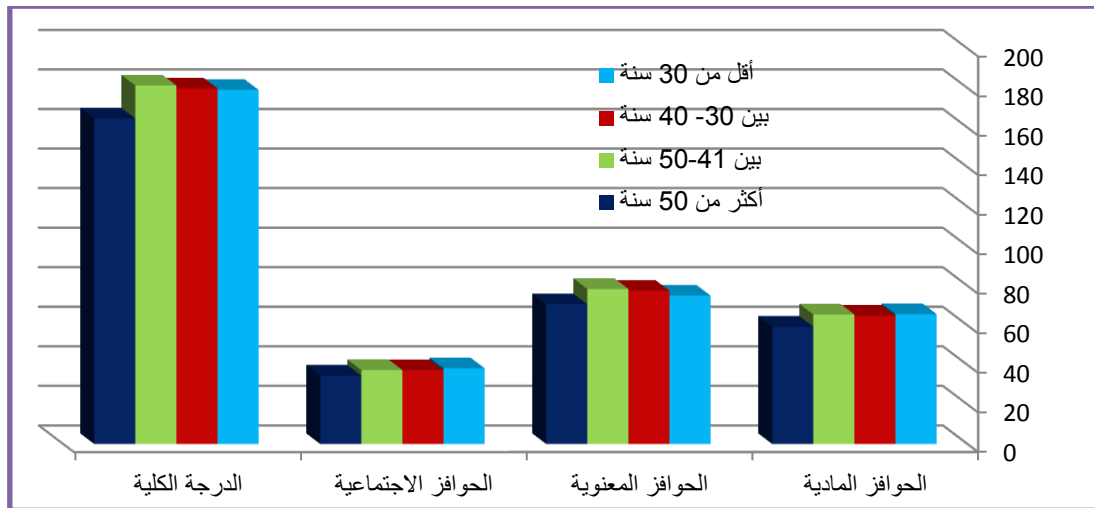
ثانياً- العمر:

من أجل التحقق من صحة هذه الفرضية جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز وأبعاده الفرعية بحسب متغير العمر، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (41):

الجدول (41) يبين الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز وأبعاده الفرعية بحسب متغير العمر

أبعاد الحوافز	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الحوافز المادية	أقل من 30 سنة	177	65.7288	12.18955
	بين 30-40 سنة	225	64.9911	10.87674
	بين 41-50 سنة	32	65.5000	10.89540
	51 سنة فأكثر	3	59.3333	9.81495
	الكلية	437	65.2883	11.40232
الحوافز المعنوية	أقل من 30 سنة	177	75.0226	10.79507
	بين 30-40 سنة	225	77.5289	6.45522
	بين 41-50 سنة	32	78.4063	6.57394
	51 سنة فأكثر	3	70.6667	4.04145
	الكلية	437	76.5309	8.57493
حوافز الخدمات الاجتماعية	أقل من 30 سنة	177	38.3164	3.90533
	بين 30-40 سنة	225	37.3644	4.98216
	بين 41-50 سنة	32	37.4375	5.54127
	51 سنة فأكثر	3	34.6667	2.88675
	الكلية	437	37.7368	4.62709
الدرجة الكلية	أقل من 30 سنة	177	179.0678	22.12865
	بين 30-40 سنة	225	179.8844	17.24029
	بين 41-50 سنة	32	181.3438	18.96960
	51 سنة فأكثر	3	164.6667	10.96966
	الكلية	437	179.5561	19.45306

يلاحظ من الجدول (41) وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز وعلى أبعاده الفرعية بحسب متغير العمر، والشكل الآتي يوضح التمثيل البياني لهذه الفروق:



الشكل (20) يوضح التمثيل البياني للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز، وعلى أبعاده الفرعية بحسب متغير العمر

وللكشف عن الدلالة الإحصائية لهذه الفروق جرى استخدام تحليل التباين المتعدد، كما هو مبين في الجدول (42):

الجدول (42) يبين نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد ويلكس لمبدأ

مصدر التباين	قيمة ويلكس لمبدأ	قيمة ف المحسوبة	درجة الحرية الافتراضية	درجة حرية الخطأ	القيمة الاحتمالية	القرار
العمر	0.940	3.026	9.000	1049.091	0.001	دالة

يلاحظ من الجدول (42) أن قيمة ويلكس لمبدأ دالة إحصائياً، إذ بلغت قيمة ف (3.026)، وبلغت القيمة الاحتمالية لها (0.001)، وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يشير إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز تعزى لمتغير العمر، وللحصول على النتائج التفصيلية لكل بعد من أبعاد مقياس الحوافز ودرجته الكلية نقوم بإجراء الخطوة الثانية من خطوات تحليل التباين المتعدد، كما هو مبين في الجدول (43):

الجدول (43) يبين نتائج اختبار تحليل التباين لمتوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز وأبعاده الفرعية بحسب متغير العمر

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	القيمة الاحتمالية	القرار
العمر	الحوافز المادية	3	54.013	0.414	0.743	غير دالة
	الحوافز المعنوية	3	280.825	3.895	0.009	دالة
	حوافز الخدمات الاجتماعية	3	40.599	1.908	0.128	غير دالة
	الدرجة الكلية	3	277.936	0.733	0.533	غير دالة

يلاحظ من الجدول (43) أن هناك فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على بُعد الحوافز المعنوية تعزى لمتغير العمر، إذ كانت القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة (0.01)، في حين لم يكن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز (المادية، والخدمات الاجتماعية، والدرجة الكلية) تعزى لمتغير العمر، إذ كانت القيم الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ولتحديد جهة الفروق في بُعد الحوافز المعنوية نستخدم اختبار الفروق البعدية المتعددة (LSD)، ويستخدم عادة لمعرفة أقل فرق دال بين المتغيرات، والجدول الآتي يبين النتائج:

الجدول (44) يبين نتائج اختبار الفروق البعدية المتعددة (LSD)

القيمة الاحتمالية	الفرق بين المتوسطين	(2)	(1)	الحوافز المعنوية
0.003	-2.506*	بين 30 - 40 سنة	أقل من 30 سنة	
0.039	-3.384*	بين 41 - 50 سنة		
0.379	4.356	51 سنة فأكثر		
0.585	-0.877-	بين 41 - 50 سنة	بين 30 - 40 سنة	
0.165	6.862	51 سنة فأكثر	بين 41 - 50 سنة	
0.132	7.740	51 سنة فأكثر		

يلاحظ من الجدول (44) أن الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على بعد الحوافز المعنوية بحسب متغير العمر كانت بين ذوي الفئة العمرية (أقل من 30) وذوي الفئة العمرية (بين 30-40)، وبالعودة إلى جدول الإحصاء الوصفي نجد أن الفرق لمصلحة ذوي الفئة العمرية (بين 30-40)، وبين ذوي الفئة العمرية (أقل من 30) وذوي الفئة العمرية (بين 41-50)، وبالعودة إلى جدول الإحصاء الوصفي نجد أن الفرق لمصلحة ذوي الفئة العمرية (بين 41-50)، أي إن الفروق كانت لمصلحة ذوي الفئة العمرية الأكبر، ومن ثم تصبح الفرضية على النحو التالي:

1. توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في اتجاهاتهم نحو حوافز العمل المعنوية تعزى لمتغير العمر (لمصلحة ذوي الفئة العمرية الأكبر).
2. لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في اتجاهاتهم نحو حوافز العمل (المادية، والخدمات الاجتماعية، والدرجة الكلية) تعزى لمتغير العمر.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (السحيمات، 2002؛ أبو شرح، 2010؛ محيا، 2014)، التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو حوافز العمل على نحو عام، تعزى لمتغير العمر، وتتفق جزئياً مع نتيجة دراسة (الدالة، 2003؛ الحميدي، 2006؛ الجاساسي، 2011) (Roberts, 2005)، التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة

نحو الحوافز المعنوية تعزى لمتغير العمر، ولكن تختلف عنها جزئياً في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو الحوافز المادية تعزى لمتغير العمر.

ويمكن تفسير ذلك بأن رغبة العاملين بالحوافز لا تختلف من مرحلة عمرية لأخرى على نحو عام، لكنها تختلف في أمر واحد، وهو أن الأفراد الأكبر عمراً لا يرغبون بالحوافز المادية بدرجة الأفراد الأقل عمراً نفسها، كما أن الأفراد الأكبر عمراً يميلون إلى تفضيل الحوافز المعنوية على نحو أكبر من الحوافز الأخرى، وربما يعود ذلك إلى حاجة هذه الفئة العمرية إلى الدعم العاطفي والوجداني والمعنوي من المحيط.

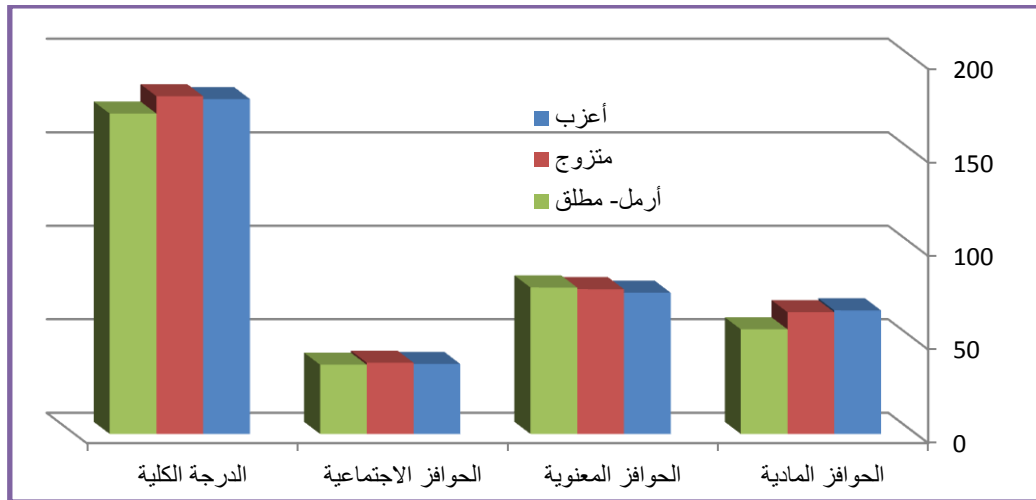
ثالثاً- الحالة الاجتماعية:

من أجل التحقق من صحة هذه الفرضية جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز وأبعاده الفرعية بحسب متغير الحالة الاجتماعية، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (45):

الجدول (45) يبين الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز وأبعاده الفرعية بحسب متغير الحالة الاجتماعية

أبعاد الحوافز	الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الحوافز المادية	أعزب	215	66.0744	10.83539
	متزوج	206	65.1942	11.60619
	أرمل / مطلق	16	55.9375	12.68316
	الكلي	437	65.2883	11.40232
الحوافز المعنوية	أعزب	215	75.5535	9.94826
	متزوج	206	77.4078	6.83454
	أرمل / مطلق	16	78.3750	7.68440
	الكلي	437	76.5309	8.57493
حوافز الخدمات الاجتماعية	أعزب	215	37.4465	4.27071
	متزوج	206	38.0971	5.04132
	أرمل / مطلق	16	37.0000	3.34664
	الكلي	437	37.7368	4.62709
الدرجة الكلية	أعزب	215	179.0744	20.11658
	متزوج	206	180.6990	18.81791
	أرمل / مطلق	16	171.3125	17.11030
	الكلي	437	179.5561	19.45306

يلاحظ من الجدول (45) وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز، وعلى أبعاده الفرعية بحسب متغير الحالة الاجتماعية، والشكل الآتي يوضح التمثيل البياني لهذه الفروق:



الشكل (21) يوضح التمثيل البياني للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز، وعلى أبعاده الفرعية بحسب متغير الحالة الاجتماعية

وللكشف عن الدلالة الإحصائية لهذه الفروق جرى استخدام تحليل التباين المتعدد، كما هو مبين في

الجدول (46):

الجدول (46) يبين نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد ويلكس لمبدأ

مصدر التباين	قيمة ويلكس لمبدأ	قيمة ف المحسوبة	درجة الحرية الافتراضية	درجة حرية الخطأ	القيمة الاحتمالية	القرار
الحالة الاجتماعية	0.930	5.324	6.000	864.000	0.000	دالة

يلاحظ من الجدول (46) أن قيمة ويلكس لمبدأ دالة إحصائياً، إذ بلغت قيمة ف (5.324)، وبلغت القيمة الاحتمالية لها (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يشير إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، وللحصول على النتائج التفصيلية لكل بعد من أبعاد مقياس الحوافز ودرجته الكلية نقوم بإجراء الخطوة الثانية من خطوات تحليل التباين المتعدد، كما هو مبين في الجدول (47):

الجدول (47) يبين نتائج اختبار تحليل التباين لمتوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس

الحوافز، وأبعاده الفرعية بحسب متغير الحالة الاجتماعية

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	القيمة الاحتمالية	القرار
الحالة الاجتماعية	الحوافز المادية	2	766.845	6.034	0.003	دالة
	الحوافز المعنوية	2	209.100	2.868	0.058	غير دالة
	حوافز الخدمات الاجتماعية	2	26.772	1.252	0.287	غير دالة
	الدرجة الكلية	2	703.145	1.865	0.156	غير دالة

يلاحظ من الجدول (47) أن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على بُعد الحوافز المادية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، إذ كانت القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة (0.01)، في حين لم يكن هناك فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز (المعنوية، والخدمات الاجتماعية، والدرجة الكلية) تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، إذ كانت القيم الاحتمالية أكبر من (0.05)، ولتحديد جهة الفروق في بُعد الحوافز المادية نستخدم اختبار الفروق البعدية المتعددة (LSD)، والجدول الآتي يبين النتائج:

الجدول (48) يبين نتائج اختبار الفروق البعدية المتعددة (LSD)

القيمة الاحتمالية	الفرق بين المتوسطين	(2)	(1)	
0.424	0.880	متزوج	أعزب	الحوافز المادية
0.001	10.137*	مطلق / أرمل		
0.002	9.257*	مطلق / أرمل	متزوج	

يلاحظ من الجدول (48) أن الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على بعد الحوافز المادية بحسب متغير الحالة الاجتماعية كانت بين العازبين و(المطلقين/الأرامل)، وبالعودة إلى جدول الإحصاء الوصفي نجد أن الفرق لمصلحة العازبين، وكذلك بين المتزوجين و(المطلقين/الأرامل)، وبالعودة إلى جدول الإحصاء الوصفي نجد أن الفرق لمصلحة المتزوجين، أي أن الفروق كانت لمصلحة العازبين والمتزوجين، ومن ثم تصبح الفرضية على النحو التالي:

1. توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في اتجاهاتهم نحو حوافز العمل المادية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية (لمصلحة العازبين والمتزوجين).

2. لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في اتجاهاتهم نحو حوافز العمل (المعنوية، والخدمات الاجتماعية، والدرجة الكلية) تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (السحيمات، 2002؛ محيا، 2014)، التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو حوافز العمل على نحو عام، تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، وتتفق جزئياً مع نتيجة دراسة (الدالة، 2003؛ الجساسي، 2011؛ Roberts, 2005)، التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو الحوافز المادية، تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، ولكن تختلف عنها جزئياً في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو الحوافز المعنوية، تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

وتعزو الباحثة سبب الاتجاهات الإيجابية للعازبين والمتزوجين نحو الحوافز المادية لشعورهم بأن هذه الحوافز كافية لهم، وأنها تشبع حاجاتهم النفسية والجسدية، إضافة إلى أنها تتوافق مع ما يقدمونه من عمل، بينما يجد الأرامل والمطلقون أنفسهم أكثر حاجة إلى الحوافز المادية بسبب طبيعة المسؤولية الملقاة

على عاتقهم خارج العمل، إضافة إلى عدم وجود معيل لهم، يساعدهم على مواجهة أعباء المعيشة، وهذا يفسر وجود فروق بينهم وبين العازبين والمتزوجين في اتجاهاتهم نحو حوافز العمل المادية، كما ترجع الباحثة عدم وجود فروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في اتجاهاتهم نحو حوافز العمل (المعنوية، والخدمات الاجتماعية، والدرجة الكلية) وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية، إلى الشعور المشترك من جميع العاملين في الشركتين على مختلف حالاتهم الاجتماعية بالأمن والاستقرار الوظيفي الذي تحاول الشركتان تأمينه للعاملين لديها، إذ يؤكد "شاويش" أن الضمان والاستقرار في العمل الذين توفرهما الإدارة للعاملين يعد حافزاً، له تأثير كبير في معنوياتهم، ومن ثم في إنتاجهم، لأن العمل المستقر والدائم يضمن دخلاً ثابتاً للفرد، يعيش به مع أفراد أسرته براحة واطمئنان، ويكون في وضع أفضل من حيث قدرته على العمل والعطاء من دون خوف من الغد (شاويش، 2007، 211)، كما ترى الباحثة أن سعي الشركتين إلى تعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين كان سبباً مباشراً لرضا جميع العاملين بمختلف حالاتهم الاجتماعية، إذ إن العمل على تشجيع العلاقات الإنسانية الجيدة بين العاملين، يُساهم في إشباع حاجاتهم الاجتماعية، كما يُساهم في شيوع روح التعاون والتفاعل الإيجابي بين جماعة أو جماعات العمل، وهذا يتوافق مع ما أشار إليه (القحطاني، 2005، 190).

رابعاً- المؤهل العلمي:

من أجل التحقق من صحة هذه الفرضية جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز، وأبعاده الفرعية بحسب متغير المؤهل العلمي، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (49):

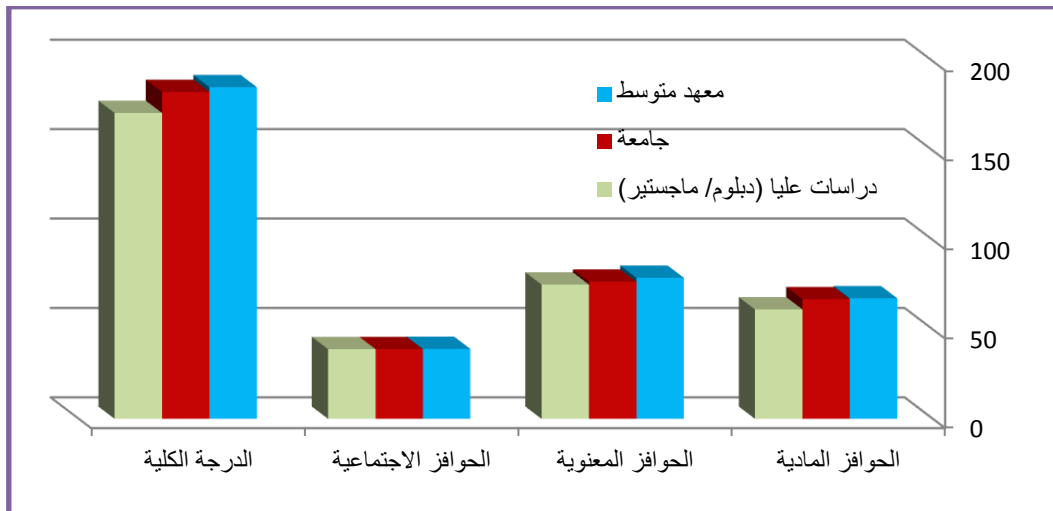
الجدول (49) يبين الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز، وأبعاده الفرعية

بحسب متغير المؤهل العلمي

أبعاد الحوافز	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الحوافز المادية	معهد متوسط	50	67.4600	11.52674
	جامعة	254	66.9685	11.43390
	دراسات عليا (دبلوم/ ماجستير)	133	61.2632	10.29555
	الكلية	437	65.2883	11.40232
الحوافز المعنوية	معهد متوسط	50	78.9800	6.76875
	جامعة	254	76.7677	8.30384
	دراسات عليا (دبلوم/ ماجستير)	133	75.1579	9.45631
	الكلية	437	76.5309	8.57493
حوافز الخدمات الاجتماعية	معهد متوسط	50	39.1000	3.48905

أبعاد الحوافز	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	جامعة	254	39.0669	3.76580
	دراسات عليا (دبلوم/ ماجستير)	133	34.6842	5.05180
	الكلية	437	37.7368	4.62709
الدرجة الكلية	معهد متوسط	50	185.5400	17.48727
	جامعة	254	182.8031	18.81490
	دراسات عليا (دبلوم/ ماجستير)	133	171.1053	18.76460
	الكلية	437	179.5561	19.45306

يلاحظ من الجدول (49) وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز، وعلى أبعاده الفرعية بحسب متغير المؤهل العلمي، والشكل الآتي يوضح التمثيل البياني لهذه الفروق:



الشكل (22) يوضح التمثيل البياني للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز، وعلى أبعاده الفرعية بحسب متغير المؤهل العلمي

وللكشف عن الدلالة الإحصائية لهذه الفروق جرى استخدام تحليل التباين المتعدد، كما هو مبين في الجدول (50):

الجدول (50) يبين نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد ويلكس لمبدا

مصدر التباين	قيمة ويلكس لمبدا	قيمة ف المحسوبة	درجة الحرية الافتراضية	درجة حرية الخطأ	القيمة الاحتمالية	القرار
المؤهل العلمي	0.783	18.733	6.000	864.000	0.000	دالة

يلاحظ من الجدول (50) أن قيمة ويلكس لمبدا دالة إحصائياً، إذ بلغت قيمة ف (18.733)، وبلغت القيمة الاحتمالية لها (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يشير إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز تعزى لمتغير المؤهل العلمي،

وللحصول على النتائج التفصيلية لكل بعد من أبعاد مقياس الحوافز ودرجته الكلية نقوم بإجراء الخطوة الثانية من خطوات تحليل التباين المتعدد، كما هو مبين في الجدول (51):

الجدول (51) يبين نتائج اختبار تحليل التباين لمتوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز، وأبعاده الفرعية بحسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	القيمة الاحتمالية	القرار
المؤهل العلمي	3107.713	2	1553.856	12.587	0.000	دالة
	564.873	2	282.437	3.892	0.021	دالة
	1781.638	2	890.819	51.186	0.000	دالة
	13966.773	2	6983.386	20.068	0.000	دالة

يلاحظ من الجدول (51) أن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز (الدرجة الكلية وجميع أبعاده) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، إذ كانت القيم الاحتمالية أصغر من مستويي الدلالة (0.01، 0.05)، ولتحديد جهة الفروق في الدرجة الكلية للمقياس وجميع أبعاده نستخدم اختبار الفروق البعدية المتعددة (LSD)، والجدول الآتي يبين النتائج:

الجدول (52) يبين نتائج اختبار الفروق البعدية المتعددة (LSD)

القيمة الاحتمالية	الفرق بين المتوسطين	(2)	(1)	
0.775	0.491	جامعة	معهد متوسط	الحوافز المادية
0.001	6.197*	دراسات عليا		
0.000	5.705*	دراسات عليا	جامعة	الحوافز المعنوية
0.094	2.212	جامعة	معهد متوسط	
0.007	3.822*	دراسات عليا	جامعة	حوافز الخدمات الاجتماعية
0.078	1.610	دراسات عليا		
0.959	0.033	جامعة	معهد متوسط	الدرجة الكلية
0.000	4.416*	دراسات عليا		
0.000	4.383*	دراسات عليا	جامعة	الدرجة الكلية
0.344	2.737	جامعة	معهد متوسط	
0.000	14.435*	دراسات عليا		
0.000	11.698*	دراسات عليا	جامعة	

يلاحظ من الجدول (52) أن الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز (المادية، والخدمات الاجتماعية، والدرجة الكلية) بحسب متغير المؤهل العلمي كانت بين ذوي المؤهل

العلمي (معهد متوسط) و(دراسات عليا)، وبالعودة إلى جدول الإحصاء الوصفي نجد أن الفرق لمصلحة (معهد متوسط)، وبين ذوي المؤهل العلمي (جامعة) و(دراسات عليا)، وبالعودة إلى جدول الإحصاء الوصفي نجد أن الفرق لمصلحة (جامعة)، كما وجدت فروق دالة إحصائية على بعد الحوافز المعنوية بين ذوي المؤهل العلمي (معهد متوسط) و(دراسات عليا)، وبالعودة إلى جدول الإحصاء الوصفي نجد أن الفرق لمصلحة (معهد متوسط)، ومن ثم فإننا نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول: توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في اتجاهاتهم نحو حوافز العمل (المادية، والمعنوية، والخدمات الاجتماعية، والدرجة الكلية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي (لمصلحة معهد متوسط وجامعة).

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (البكري، 1990؛ السحيمات، 2002؛ الدالة، 2003؛ الجساسي، 2011)، التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو حوافز العمل، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتتفق جزئياً مع نتيجة دراسة (محياء، 2014)، التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو الحوافز المادية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولكنها تختلف مع نتيجة دراسة كل من (أبو شرخ، 2010؛ الحلابية، 2013)، التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو حوافز العمل، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن العمال من ذوي المؤهلات العلمية (معهد متوسط وجامعة) يرون أن الحوافز التي تقدمها الشركة ملائمة لقدراتهم وإمكاناتهم، وأنها تتلاءم مع ما يقدمونه من خدمة، بعكس العمال ذوي المؤهلات العلمية العليا، الذين يرون أن ما تقدمه الشركة لا يتلاءم مع ما يمتلكونه من شهادات، فهم كثيراً ما يطمحون إلى الحصول على حوافز تفوق ما يحصل عليه من هم أقل منهم تعليماً، فهم يشعرون بالظلم بسبب عدم انصافهم بالحوافز بكل أنواعها، عندما يقارنون أنفسهم بالآخرين الأقل تعليماً، الذين يتلقون رواتب قريبة من رواتبهم، أو مكافآت ربما تزيد على مكافآتهم أيضاً، الأمر الذي أثار سلباً في رضاهم عما تقدمه الشركة من حوافز، فعندما تتلاءم الحوافز الممنوحة للعاملين مع مؤهلاتهم العلمية فإن ذلك سيجعلهم أكثر رضا عن عملهم.

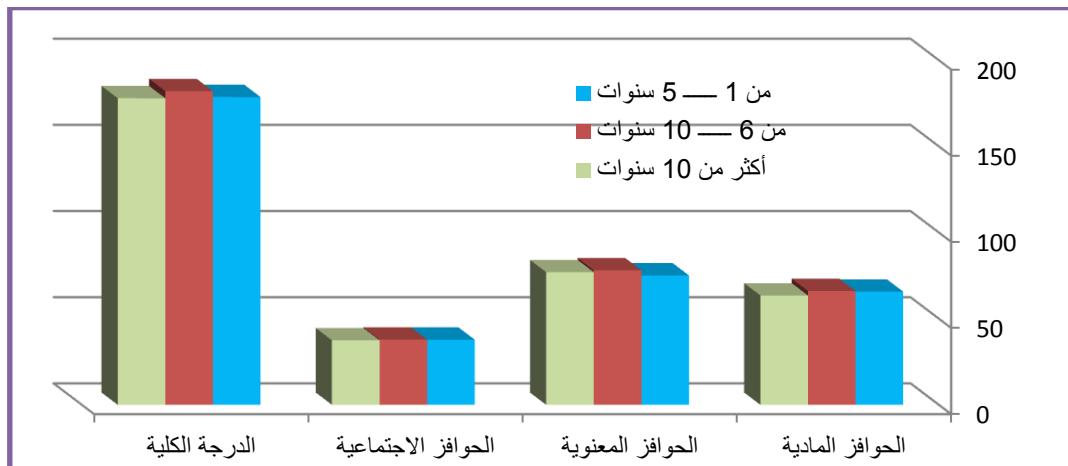
خامساً- سنوات الخدمة:

من أجل التحقق من صحة هذه الفرضية جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز، وأبعاده الفرعية بحسب متغير سنوات الخدمة، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (53):

الجدول (53) يبين الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز وأبعاده الفرعية بحسب متغير سنوات الخدمة

أبعاد الحوافز	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الحوافز المادية	أقل من 1-5 سنوات	191	65.7225	11.91511
	أكثر من 5-10 سنوات	139	66.0863	10.98779
	أكثر من 10 سنوات	107	63.4766	10.89170
	الدرجة الكلية	437	65.2883	11.40232
الحوافز المعنوية	أقل من 1-5 سنوات	191	75.0995	10.91670
	أكثر من 5-10 سنوات	139	78.1367	5.95661
	أكثر من 10 سنوات	107	77.0000	5.94471
	الدرجة الكلية	437	76.5309	8.57493
حوافز الخدمات الاجتماعية	أقل من 1-5 سنوات	191	37.8115	4.23843
	أكثر من 5-10 سنوات	139	37.8489	4.56977
	أكثر من 10 سنوات	107	37.4579	5.34522
	الدرجة الكلية	437	37.7368	4.62709
الدرجة الكلية	أقل من 1-5 سنوات	191	178.6335	22.17494
	أكثر من 5-10 سنوات	139	182.0719	17.08531
	أكثر من 10 سنوات	107	177.9346	16.81098
	الدرجة الكلية	437	179.5561	19.45306

يلاحظ من الجدول (53) وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز، وعلى أبعاده الفرعية بحسب متغير سنوات الخدمة، والشكل الآتي يوضح التمثيل البياني لهذه الفروق:



الشكل (23) يوضح التمثيل البياني للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز، وعلى أبعاده الفرعية بحسب متغير سنوات الخدمة

وللكشف عن الدلالة الإحصائية لهذه الفروق جرى استخدام تحليل التباين المتعدد، كما هو مبين في الجدول (54):

الجدول (54) يبين نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد ويلكس لمبدا

مصدر التباين	قيمة ويلكس لمبدا	قيمة ف المحسوبة	درجة الحرية الافتراضية	درجة حرية الخطأ	القيمة الاحتمالية	القرار
سنوات الخدمة	0.954	3.408	6.000	864.000	0.002	دالة

يلاحظ من الجدول (54) أن قيمة ويلكس لمبدا دالة إحصائياً، إذ بلغت قيمة ف (3.408)، وبلغت القيمة الاحتمالية لها (0.002)، وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يشير إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وللحصول على النتائج التفصيلية لكل بعد من أبعاد مقياس الحوافز ودرجته الكلية تقوم بإجراء الخطوة الثانية من خطوات تحليل التباين المتعدد، كما هو مبين في الجدول (55):

الجدول (55) يبين نتائج اختبار تحليل التباين لمتوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز، وأبعاده الفرعية بحسب متغير سنوات الخدمة

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	القيمة الاحتمالية	القرار
سنوات الخدمة	475.722	2	237.861	1.837	0.161	غير دالة
	773.320	2	386.660	5.364	0.005	دالة
	11.134	2	5.567	0.259	0.772	غير دالة
	1323.708	2	661.854	1.755	0.174	غير دالة

يلاحظ من الجدول (55) أن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على بُعد الحوافز المعنوية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، إذ كانت القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة (0.01)، في حين لم يكن هناك فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز (المادية، والخدمات الاجتماعية، والدرجة الكلية) تعزى لمتغير سنوات الخدمة، إذ كانت القيم الاحتمالية أكبر من (0.05)، ولتحديد جهة الفروق في بُعد الحوافز المعنوية نستخدم اختبار الفروق البعدية المتعددة (LSD)، والجدول الآتي يبين النتائج:

الجدول (56) يبين نتائج اختبار الفروق البعدية المتعددة (LSD)

القيمة الاحتمالية	الفرق بين المتوسطين	(2)	(1)	الحوافز المعنوية
0.001	-3.037*	أكثر من 5-10	أقل من 1-5	
0.064	-1.901-	أكثر من 10		
0.298	1.137	أكثر من 10		

يلاحظ من الجدول (56) أن الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على بعد الحوافز المعنوية بحسب متغير سنوات الخدمة كانت بين ذوي الخدمة (أقل من 1-5 سنوات) و(أكثر من 5-10 سنوات)، وبالعودة إلى جدول الإحصاء الوصفي نجد أن الفرق لمصلحة (أكثر من 5-10 سنوات)، ومن ثم تصبح الفرضية على النحو التالي:

1. توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في اتجاهاتهم نحو حوافز العمل المعنوية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (لمصلحة ذوي الخدمة أكثر من 5-10 سنوات).

2. لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في اتجاهاتهم نحو حوافز العمل (المادية، والخدمات الاجتماعية، والدرجة الكلية) تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

تتفق هذه النتيجة جزئياً مع نتيجة دراسة كل من (البكري، 1990؛ السحيمات، 2002)، التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو الحوافز المعنوية، تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وتتفق كذلك مع نتيجة دراسة كل من (السحيمات، 2002؛ الحميدي، 2006؛ أبو شرح، 2010؛ محيا، 2014)، التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو حوافز العمل على نحو عام تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وتختلف مع نتيجة دراسة كل من (الحلايبة، 2013؛ Roberts, 2005)، التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو حوافز العمل على نحو عام تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وتعزو الباحثة الاتجاهات الإيجابية للعاملين من ذوي سنوات الخدمة، التي تتراوح بين (أكثر من 5-10 سنوات) نحو الحوافز المعنوية التي تقدمها الشركة لهم إلى أن هؤلاء العاملين يرون أن هذه الحوافز أكثر أهمية من بقية الحوافز، لما لها من أثر إيجابي في دعم علاقاتهم الإنسانية والمعنوية، كما يخلق استمرار الشركة في تقديم الحوافز المعنوية على مدار هذه السنوات لهؤلاء العمال الشعور بالطمأنينة بتوقع استمرار قيام الشركة بإشباع تلك الحاجات، وضمان ذلك مستقبلاً، بينما يرجع عدم وجود فروق بين العاملين في اتجاهاتهم نحو الحوافز (المادية، والاجتماعية، والدرجة الكلية) وفقاً لمتغير سنوات الخدمة إلى إدراكهم للعدالة والمساواة والكفاءة في تقديم هذه الحوافز باختلاف سنوات خدمتهم.

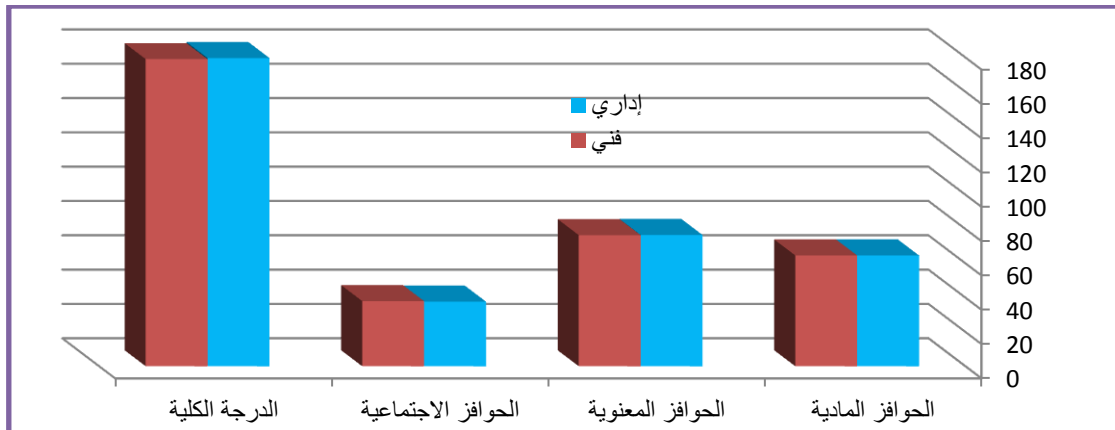
سادساً- نوع العمل:

من أجل التحقق من صحة هذه الفرضية جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز، وأبعاده الفرعية بحسب متغير نوع العمل، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (57):

الجدول (57) يبين الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز، وأبعاده الفرعية بحسب متغير نوع العمل

أبعاد الحوافز	نوع العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الحوافز المادية	إداري	353	65.4533	11.08201
	فني	84	64.5952	12.70909
	المجموع	437	65.2883	11.40232
الحوافز المعنوية	إداري	353	76.5524	9.02605
	فني	84	76.4405	6.38211
	المجموع	437	76.5309	8.57493
حوافز الخدمات الاجتماعية	إداري	353	37.6799	4.84968
	فني	84	37.9762	3.55669
	المجموع	437	37.7368	4.62709
الدرجة الكلية	إداري	353	179.6856	20.03818
	فني	84	179.0119	16.87052
	المجموع	437	179.5561	19.45306

يلاحظ من الجدول (57) وجود فروق بسيطة بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز، وعلى أبعاده الفرعية بحسب متغير نوع العمل، والشكل الآتي يوضح التمثيل البياني لهذه الفروق:



الشكل (24) يوضح التمثيل البياني للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز، وعلى أبعاده الفرعية بحسب متغير نوع العمل

وللكشف عن الدلالة الإحصائية لهذه الفروق جرى استخدام تحليل التباين المتعدد، كما هو مبين في الجدول (58):

الجدول (58) يبين نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد ويلكس لمبدأ

مصدر التباين	قيمة ويلكس لمبدأ	قيمة ف المحسوبة	درجة الحرية الافتراضية	درجة حرية الخطأ	القيمة الاحتمالية	القرار
نوع العمل	0.998	0.315	3.000	433.000	0.815	غير دالة

يلاحظ من الجدول (58) أن قيمة ويلكس لمبدأ غير دالة إحصائياً، إذ بلغت قيمة ف (0.315)، وبلغت القيمة الاحتمالية لها (0.815)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز تعزى لمتغير نوع العمل، وللحصول على النتائج التفصيلية لكل بعد من أبعاد مقياس الحوافز ودرجته الكلية نقوم بإجراء الخطوة الثانية من خطوات تحليل التباين المتعدد، كما هو مبين في الجدول (59):

الجدول (59) يبين نتائج اختبار تحليل التباين لمتوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز، وأبعاده الفرعية بحسب متغير نوع العمل

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	القيمة الاحتمالية	القرار
نوع العمل	الحوافز المادية	1	49.954	0.384	0.536	غير دالة
	الحوافز المعنوية	1	0.850	0.012	0.915	غير دالة
	حوافز الخدمات الاجتماعية	1	5.957	0.278	0.598	غير دالة
	الدرجة الكلية	1	30.792	0.081	0.776	غير دالة

يلاحظ من الجدول (59) عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز (الدرجة الكلية وجميع أبعاده) تعزى لمتغير نوع العمل، إذ كانت القيم الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ومن ثم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تقول: لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في اتجاهاتهم نحو حوافز العمل (المادية، والمعنوية، والخدمات الاجتماعية، والدرجة الكلية) تعزى لمتغير نوع العمل.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (محياء، 2014)، التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو حوافز العمل، تعزى لمتغير نوع العمل.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن العاملين، سواء كانوا إداريين أم فنيين، ترتبط حوافزهم كثيراً في هاتين الشركتين ارتباطاً قوياً بالجهد المبذول منهم، وهذا الأمر خلق في ذهنهم العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على المكافأة، لذا لم تكن هناك فروق في اتجاهاتهم نحو الحوافز التي يتلقونها، بسبب شعورهم بعدالة الشركة وحرصها على تقديم الحوافز بما يتلاءم وطبيعة عملهم، ومقدار الجهد، الذي يبذلونه في أداء العمل الموكل إليهم.

- الفرضية الحادية عشرة: لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في أدائهم على مقياس الولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، نوع العمل).

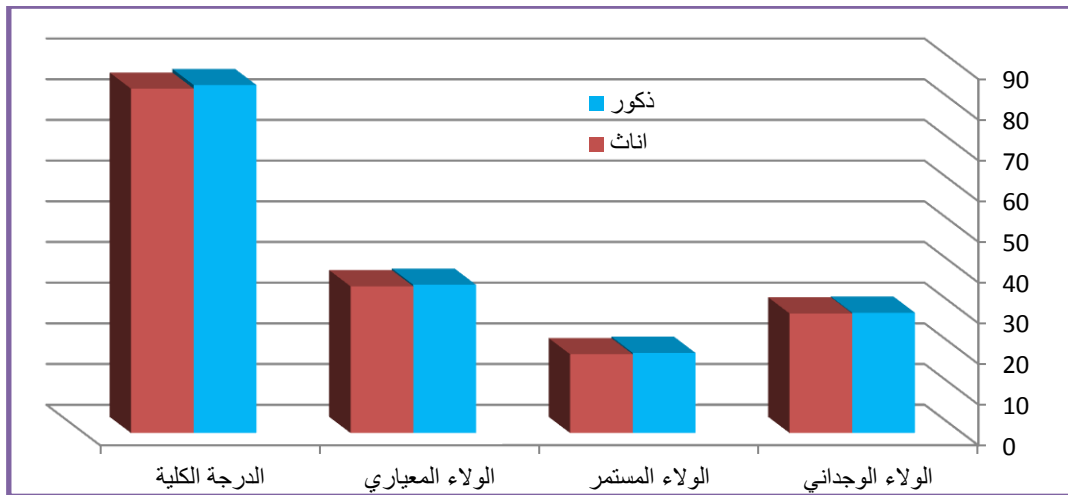
أولاً- الجنس:

من أجل التحقق من صحة هذه الفرضية جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي، وأبعاده الفرعية بحسب متغير الجنس، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (60):

الجدول (60) يبين الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي، وأبعاده الفرعية بحسب متغير الجنس

أبعاد الولاء التنظيمي	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الولاء الوجداني	ذكور	211	29.5735	2.86823
	إناث	226	29.3938	2.76321
	الكلي	437	29.4805	2.81260
الولاء المستمر	ذكور	211	19.7062	2.53901
	إناث	226	19.3717	2.70537
	الكلي	437	19.5332	2.62869
الولاء المعياري	ذكور	211	36.4645	2.90687
	إناث	226	36.0664	2.83314
	الكلي	437	36.2586	2.87259
الدرجة الكلية	ذكور	211	85.5450	7.26647
	إناث	226	84.6460	7.36529
	الكلي	437	85.0801	7.32317

يلاحظ من الجدول (60) وجود فروق بسيطة بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي، وعلى أبعاده الفرعية بحسب متغير الجنس، والشكل الآتي يوضح التمثيل البياني لهذه الفروق:



الشكل (25) يوضح التمثيل البياني للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي، وعلى أبعاده الفرعية بحسب متغير الجنس

وللكشف عن الدلالة الإحصائية لهذه الفروق جرى استخدام تحليل التباين المتعدد، كما هو مبين في

الجدول (61):

الجدول (61) يبين نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد ويلكس لمبدأ

مصدر التباين	قيمة ويلكس لمبدأ	قيمة ف المحسوبة	درجة الحرية الافتراضية	درجة حرية الخطأ	القيمة الاحتمالية	القرار
الجنس	0.994	0.690	4.000	432.000	0.599	غير دالة

يلاحظ من الجدول (61) أن قيمة ويلكس لمبدأ غير دالة إحصائياً، إذ بلغت قيمة ف (0.690)، وبلغت القيمة الاحتمالية لها (0.599)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، وللحصول على النتائج التفصيلية لكل بعد من أبعاد مقياس الولاء التنظيمي ودرجته الكلية نقوم بإجراء الخطوة الثانية من خطوات تحليل التباين المتعدد، كما هو مبين في الجدول (62):

الجدول (62) يبين نتائج اختبار تحليل التباين لمتوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء

التنظيمي، وأبعاده الفرعية بحسب متغير الجنس

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	القيمة الاحتمالية	القرار
الجنس	الولاء الوجداني	1	3.522	0.445	0.505	غير دالة
	الولاء المستمر	1	12.208	1.770	0.184	غير دالة
	الولاء المعياري	1	17.292	2.101	0.148	غير دالة
	الدرجة الكلية	1	88.193	88.193	1.647	0.200

يلاحظ من الجدول (62) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي (الدرجة الكلية وجميع أبعاده) تعزى لمتغير الجنس، إذ كانت القيم الاحتمالية

أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ومن ثم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تقول: لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في أدايتهم على مقياس الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (البكري، 1990؛ محيا، 2014)، التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة لمستوى الولاء التنظيمي، تعزى لمتغير الجنس.

تفسر الباحثة ذلك بحصول العاملين في الشركة على مستوى مرتفع في الولاء التنظيمي، وهذا يرجع لمستوى الحوافز التي تمنحها الشركة للعاملين لديها، ولأن العاملين من الذكور والإناث يحصلون على نوع الحوافز نفسها، وإن اختلفت في بعض الأحيان من شخص لآخر من حيث مقدارها، ويخضعون للقوانين نفسها، ويمارسون الوظائف نفسها، ويتمتعون بالمزايا ذاتها، فهذا يفسر عدم وجود فروق بينهم في ولايتهم لشركتهم.

فالولاء التنظيمي لا يتأثر بجنس العامل، حيث إن الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المرتفع لمؤسساتهم لديهم الاستعدادات الكافية لأن يكرسوا مزيداً من الجهد والتفاني في أعمالهم، ويسعوا على نحو دائم للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمؤسساتهم بغض النظر عن اختلاف جنسهم ذكراً أم إناثاً، وقد أشار "المخلافي" أن للولاء التنظيمي مقومات أساسية، منها: حب المهنة، والاعتزاز بالانتماء إليها، والتعمق المعرفي في التخصص، ومتابعة كل جديد فيه، والرغبة الشديدة في النجاح في العمل، وتبعاً لذلك فإن مقومات الولاء التنظيمي لا تتغير أو تتأثر بجنس العامل (المخلافي، 2001، 191).

ثانياً- العمر:

من أجل التحقق من صحة هذه الفرضية جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي، وأبعاده الفرعية بحسب متغير العمر، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (63):

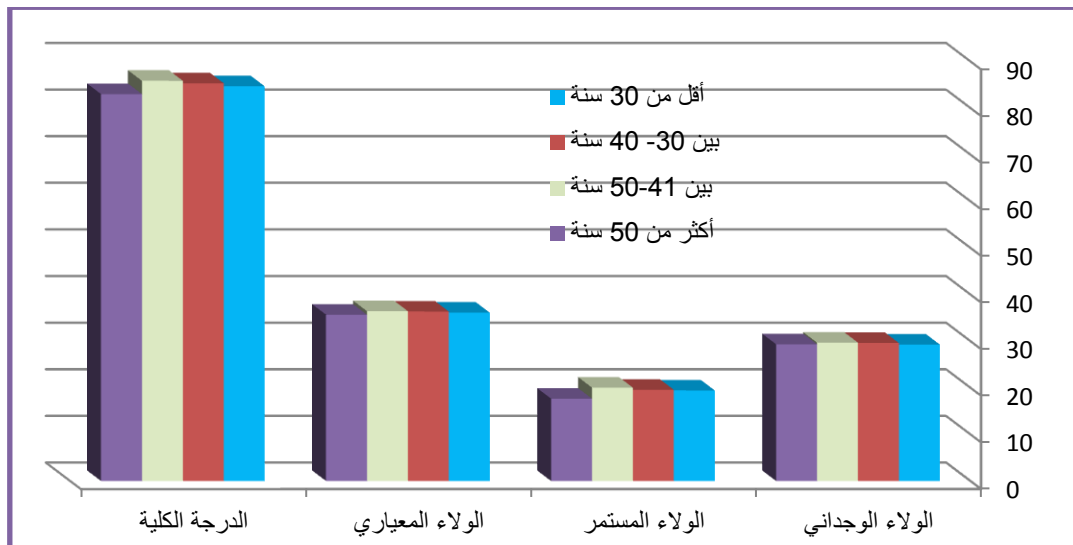
الجدول (63) يبين الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي، وأبعاده

الفرعية بحسب متغير العمر

أبعاد الولاء التنظيمي	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الولاء الوجداني	أقل من 30 سنة	177	29.2768	2.97665
	بين 30-40 سنة	225	29.6133	2.68042
	بين 41-50 سنة	32	29.6875	2.86736
	51 سنة فأكثر	3	29.3333	2.51661
	الكلية	437	29.4805	2.81260

أبعاد الولاء التنظيمي	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الولاء المستمر	أقل من 30 سنة	177	19.4294	2.63647
	بين 30 - 40 سنة	225	19.5689	2.53122
	بين 41 - 50 سنة	32	20.0313	3.10550
	51 سنة فأكثر	3	17.6667	4.16333
	الكلية	437	19.5332	2.62869
الولاء المعياري	أقل من 30 سنة	177	36.1130	2.91912
	بين 30 - 40 سنة	225	36.3556	2.77389
	بين 41 - 50 سنة	32	36.4375	3.32088
	51 سنة فأكثر	3	35.6667	3.51188
	الكلية	437	36.2586	2.87259
الدرجة الكلية	أقل من 30 سنة	177	84.6723	7.56825
	بين 30 - 40 سنة	225	85.3200	6.97411
	بين 41 - 50 سنة	32	85.8438	8.32838
	51 سنة فأكثر	3	83.0000	9.53939
	الكلية	437	85.0801	7.32317

يلاحظ من الجدول (63) وجود فروق بسيطة بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي، وعلى أبعاده الفرعية بحسب متغير العمر، والشكل الآتي يوضح التمثيل البياني لهذه الفروق:



الشكل (26) يوضح التمثيل البياني للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي، وعلى أبعاده الفرعية بحسب متغير العمر

وللكشف عن الدلالة الإحصائية لهذه الفروق جرى استخدام تحليل التباين المتعدد، كما هو مبين في الجدول (64):

الجدول (64) يبين نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد ويلكس لمبدأ

مصدر التباين	قيمة ويلكس لمبدأ	قيمة ف المحسوبة	درجة الحرية الافتراضية	درجة حرية الخطأ	القيمة الاحتمالية	القرار
العمر	0.984	0.584	12.000	1137.965	0.856	غير دالة

يلاحظ من الجدول (64) أن قيمة ويلكس لمبدأ غير دالة إحصائياً، إذ بلغت قيمة ف (0.584)، وبلغت القيمة الاحتمالية لها (0.856)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي تعزى لمتغير العمر، وللحصول على النتائج التفصيلية لكل بعد من أبعاد مقياس الولاء التنظيمي ودرجته الكلية نقوم بإجراء الخطوة الثانية من خطوات تحليل التباين المتعدد، كما هو مبين في الجدول (65):

الجدول (65) يبين نتائج اختبار تحليل التباين لمتوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي، وأبعاده الفرعية بحسب متغير العمر

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	القيمة الاحتمالية	القرار
العمر	الولاء الوجداني	3	4.249	0.535	0.658	غير دالة
	الولاء المستمر	3	6.861	0.993	0.396	غير دالة
	الولاء المعياري	3	2.648	0.319	0.811	غير دالة
	الدرجة الكلية	3	24.675	0.458	0.712	غير دالة

يلاحظ من الجدول (65) عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي (الدرجة الكلية وجميع أبعاده) تعزى لمتغير العمر، إذ كانت القيم الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ومن ثم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تقول: لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في أبعادهم على مقياس الولاء التنظيمي تعزى لمتغير العمر.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (محياء، 2014)، التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو الالتزام التنظيمي، تعزى لمتغير العمر.

تفسر الباحثة ذلك نتيجة حرص الشركة على الاهتمام بالعاملين لديها، والعمل على إشباع حاجاتهم النفسية والمادية بتقديم بعض الحوافز المادية والمعنوية والخدمات الاجتماعية، وهذا يفسر عدم وجود فروق بين العاملين في ولائهم لشركتهم على اختلاف أعمارهم، فهم يتفاعلون مع شركتهم في طموحهم الوظيفي، ورغبتهم ونييتهم في النمو والتقدم في مجال عملهم، ويمتلكون القناعة بالشركة التي يعملون فيها، ويسعون دائماً لتحقيق أهدافها، وكثيراً ما يسعون لتلبية رغباتهم وحاجاتهم بسعيهم لتطوير شركتهم.

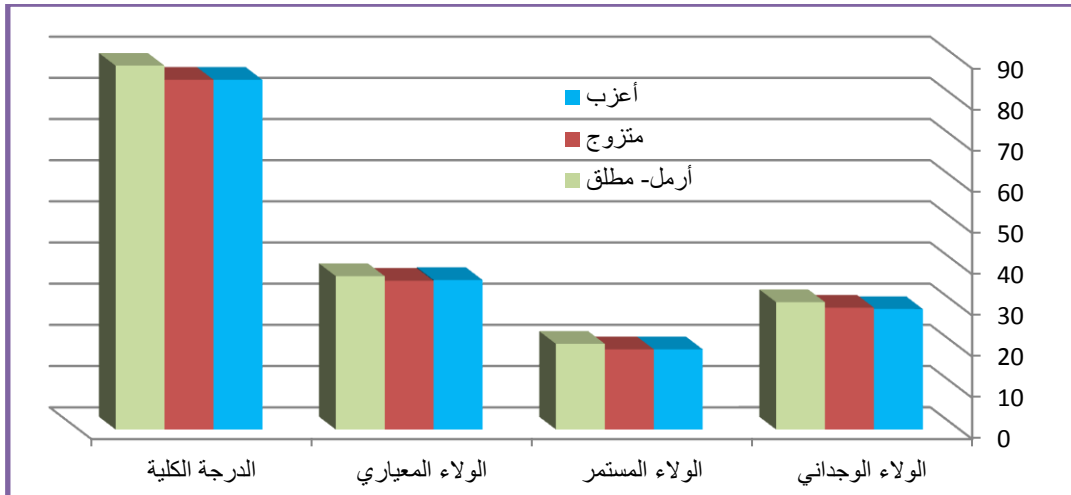
ثالثاً- الحالة الاجتماعية:

من أجل التحقق من صحة هذه الفرضية جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي، وأبعاده الفرعية بحسب متغير الحالة الاجتماعية، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (66):

الجدول (66) يبين الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي، وأبعاده الفرعية بحسب متغير الحالة الاجتماعية

أبعاد الولاء التنظيمي	الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الولاء الوجداني	أعزب	215	29.2605	2.81967
	متزوج	206	29.5971	2.79857
	أرمل / مطلق	16	30.9375	2.51578
الولاء المستمر	الكلي	437	29.4805	2.81260
	أعزب	215	19.4837	2.48894
	متزوج	206	19.4854	2.82451
	أرمل / مطلق	16	20.8125	1.27639
الولاء المعياري	الكلي	437	19.5332	2.62869
	أعزب	215	36.3163	2.77210
	متزوج	206	36.1214	3.03312
	أرمل / مطلق	16	37.2500	1.77012
الدرجة الكلية	الكلي	437	36.2586	2.87259
	أعزب	215	84.9442	7.06357
	متزوج	206	84.9660	7.71339
	أرمل / مطلق	16	88.3750	4.67440
	الكلي	437	85.0801	7.32317

يلاحظ من الجدول (66) وجود فروق بسيطة بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي، وعلى أبعاده الفرعية بحسب متغير الحالة الاجتماعية، والشكل الآتي يوضح التمثيل البياني لهذه الفروق:



الشكل (27) يوضح التمثيل البياني للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي، وعلى أبعاده الفرعية بحسب متغير الحالة الاجتماعية

وللكشف عن الدلالة الإحصائية لهذه الفروق جرى استخدام تحليل التباين المتعدد، كما هو مبين في

الجدول (67):

الجدول (67) يبين نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد ويلكس لمبدأ

مصدر التباين	قيمة ويلكس لمبدأ	قيمة ف المحسوبة	درجة الحرية الافتراضية	درجة حرية الخطأ	القيمة الاحتمالية	القرار
الحالة الاجتماعية	0.964	2.005	8.000	862.000	0.053	غير دالة

يلاحظ من الجدول (67) أن قيمة ويلكس لمبدأ غير دالة إحصائياً، إذ بلغت قيمة ف (2.005)، وبلغت القيمة الاحتمالية لها (0.053)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، وللحصول على النتائج التفصيلية لكل بعد من أبعاد مقياس الولاء التنظيمي ودرجته الكلية نقوم بإجراء الخطوة الثانية من خطوات تحليل التباين المتعدد، كما هو مبين في الجدول (68):

الجدول (68) يبين نتائج اختبار تحليل التباين لمتوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء

التنظيمي، وأبعاده الفرعية بحسب متغير الحالة الاجتماعية

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	القيمة الاحتمالية	القرار
الحالة الاجتماعية	الولاء الوجداني	2	23.587	3.009	0.052	غير دالة
	الولاء المستمر	2	13.591	1.976	0.140	غير دالة
	الولاء المعياري	2	10.161	1.233	0.293	غير دالة
	الدرجة الكلية	2	90.177	1.687	0.186	غير دالة

يلاحظ من الجدول (68) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي (الدرجة الكلية وجميع أبعاده) تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، إذ كانت القيم

الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ومن ثم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تقول: لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في أدائهم على مقياس الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (محيا، 2014)، التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو الالتزام التنظيمي، تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

تفسر الباحثة هذه النتيجة وفق نظرية التبادل الاجتماعي، التي تؤكد أهمية تكامل الحاجات الفردية للعمال مع الأهداف والقيم التي تمثل الحاجات التنظيمية للشركة ضمن علاقة استجابة دائرية متداخلة، تعد فيها معايير تحقيق الحاجات الفردية من أهم محددات التغذية العكسية لنجاح الأهداف التنظيمية، التي تلبى تلك الحاجات الفردية، فتطابق الحاجات الفردية للعمال مع أهداف الشركة قد أدى دوراً كبيراً في تحقيق الولاء التنظيمي للعمال، كما ترى الباحثة أن شعور معظم العمال بالتوافق النفسي والأمان في شركتهم جعلهم أكثر انتماءً لها، ما يفسر عدم وجود فروق بينهم في ولائهم التنظيمي باختلاف حالتهم الاجتماعية.

رابعاً- المؤهل العلمي:

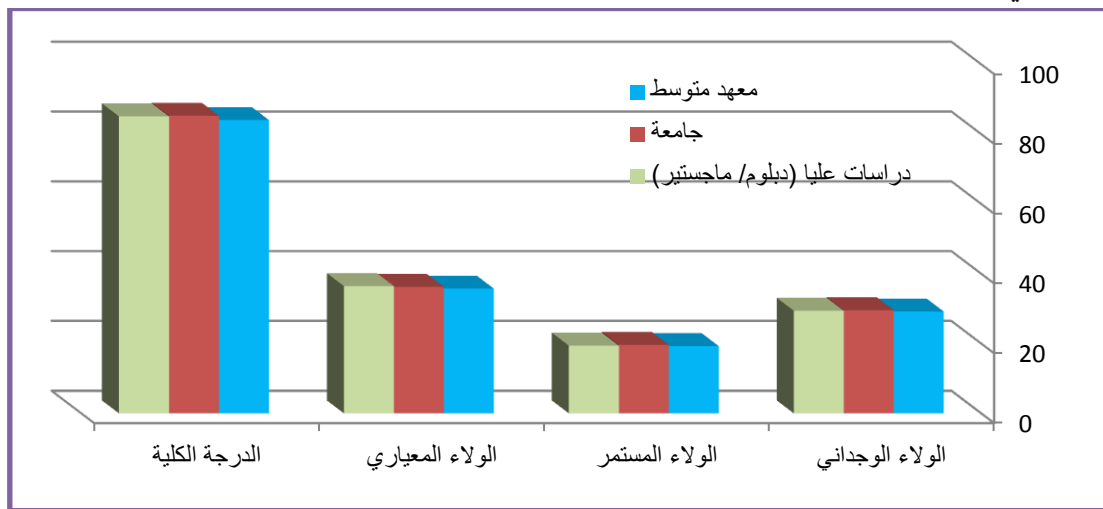
من أجل التحقق من صحة هذه الفرضية جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي، وأبعاده الفرعية بحسب متغير المؤهل العلمي، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (69):

الجدول (69) يبين الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي، وأبعاده الفرعية بحسب متغير المؤهل العلمي

أبعاد الولاء التنظيمي	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الولاء الوجداني	معهد متوسط	50	29.1800	2.70064
	جامعة	254	29.5748	2.85906
	دراسات عليا (دبلوم/ ماجستير)	133	29.4135	2.77469
	الكلية	437	29.4805	2.81260
الولاء المستمر	معهد متوسط	50	19.2600	1.96718
	جامعة	254	19.6457	2.91386
	دراسات عليا (دبلوم/ ماجستير)	133	19.4211	2.24692
	الكلية	437	19.5332	2.62869
الولاء المعياري	معهد متوسط	50	35.7400	2.58575
	جامعة	254	36.2520	2.98340
	دراسات عليا (دبلوم/ ماجستير)	133	36.4662	2.75117
	الكلية	437	36.2586	2.87259

أبعاد الولاء التنظيمي	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدرجة الكلية	معهد متوسط	50	84.0400	6.32765
	جامعة	254	85.2756	7.89123
	دراسات عليا (دبلوم/ ماجستير)	133	85.0977	6.51440
	الكلية	437	85.0801	7.32317

يلاحظ من الجدول (69) وجود فروق بسيطة بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي، وعلى أبعاده الفرعية بحسب متغير المؤهل العلمي، والشكل الآتي يوضح التمثيل البياني لهذه الفروق:



الشكل (28) يوضح التمثيل البياني للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس

الولاء التنظيمي، وعلى أبعاده الفرعية بحسب متغير المؤهل العلمي

وللكشف عن الدلالة الإحصائية لهذه الفروق جرى استخدام تحليل التباين المتعدد، كما هو مبين في

الجدول (70):

الجدول (70) يبين نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد ويلكس لمبدأ

مصدر التباين	قيمة ويلكس لمبدأ	قيمة ف المحسوبة	درجة الحرية الافتراضية	درجة حرية الخطأ	القيمة الاحتمالية	القرار
المؤهل العلمي	0.985	0.794	8.000	862.000	0.608	غير دالة

يلاحظ من الجدول (70) أن قيمة ويلكس لمبدأ غير دالة إحصائياً، إذ بلغت قيمة ف (0.794)، وبلغت القيمة الاحتمالية لها (0.608)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وللحصول على النتائج التفصيلية لكل بعد من أبعاد مقياس الولاء التنظيمي ودرجته الكلية نقوم بإجراء الخطوة الثانية من خطوات تحليل التباين المتعدد، كما هو مبين في الجدول (71):

الجدول (71) يبين نتائج اختبار تحليل التباين لمتوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي، وأبعاده الفرعية بحسب متغير المؤهل العلمي

القرار	القيمة الاحتمالية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المتغير
غير دالة	0.553	0.594	31.919	2	63.839	الولاء الوجداني
غير دالة	0.629	0.465	3.685	2	7.370	الولاء المستمر
غير دالة	0.537	0.622	4.309	2	8.618	الولاء المعياري
غير دالة	0.313	1.164	9.594	2	19.189	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (71) عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي (الدرجة الكلية وجميع أبعاده) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، إذ كانت القيم الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ومن ثم فإننا نقبل الفرضية الصفرية، التي تقول: لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في أدائهم على مقياس الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة (البكري، 1990)، التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة لمستوى الولاء التنظيمي، تعزى لمتغير المؤهل العلمي. تفسر الباحثة ذلك بأن الحوافز المتوفرة في الشركة تمنح لجميع العاملين بنسب متفاوتة، بناءً على أسس علمية ومدروسة، ومن ثم إدراك التوازن بين ما يبذله العامل من جهد في العمل وما يجنيه منه من عوائد يؤدي إلى مستوى جيد من الولاء التنظيمي لديه، أما إذا شعر العامل باختلال التوازن بين ما يعطيه وما يجنيه تولد لديه الشعور بعدم الرضا والولاء للشركة التي يعمل بها، ومن هنا ترى الباحثة أن شعور العاملين بمستوى جيد من الولاء التنظيمي، وعدم وجود فروق بينهم على اختلاف مؤهلهم العلمي نابع من إدراك التوازن بين ما يبذله العامل من جهد في العمل وما يجنيه منه من عوائد، وهذا يتوافق مع ما أشار إليه (الجريسي، 2010، 77).

خامساً- سنوات الخدمة:

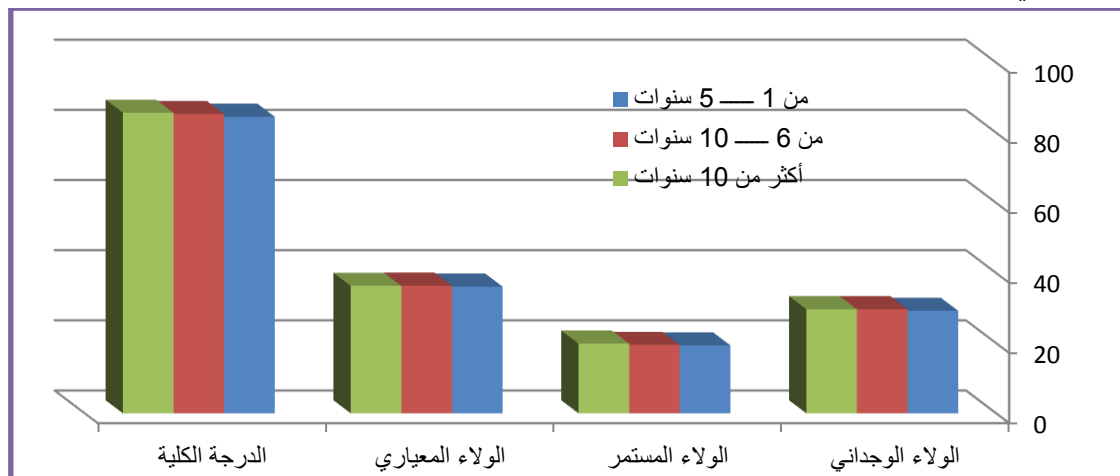
من أجل التحقق من صحة هذه الفرضية جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي، وأبعاده الفرعية بحسب متغير سنوات الخدمة، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (72):

الجدول (72) يبين الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي، وأبعاده الفرعية بحسب متغير سنوات الخدمة

أبعاد الولاء التنظيمي	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الولاء الوجداني	أقل من 1-5 سنوات	191	29.2304	3.04861
	أكثر من 5-10 سنوات	139	29.6691	2.59986

أبعاد الولاء التنظيمي	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الولاء المستمر	أكثر من 10 سنوات	107	29.6822	2.62282
	الدرجة الكلية	437	29.4805	2.81260
	أقل من 1-5 سنوات	191	19.3665	2.75332
	أكثر من 5-10 سنوات	139	19.4892	2.52342
الولاء المعياري	أكثر من 10 سنوات	107	19.8879	2.52283
	الدرجة الكلية	437	19.5332	2.62869
	أقل من 1-5 سنوات	191	36.1204	3.07300
	أكثر من 5-10 سنوات	139	36.3813	2.59430
الدرجة الكلية	أكثر من 10 سنوات	107	36.3458	2.86193
	الدرجة الكلية	437	36.2586	2.87259
	أقل من 1-5 سنوات	191	84.5550	7.98326
	أكثر من 5-10 سنوات	139	85.3237	6.52666
	أكثر من 10 سنوات	107	85.7009	7.06602
	الدرجة الكلية	437	85.0801	7.32317

يلاحظ من الجدول (72) وجود فروق بسيطة بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي، وعلى أبعاده الفرعية بحسب متغير سنوات الخدمة، والشكل الآتي يوضح التمثيل البياني لهذه الفروق:



الشكل (29) يوضح التمثيل البياني للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي، وعلى أبعاده الفرعية بحسب متغير سنوات الخدمة

وللكشف عن الدلالة الإحصائية لهذه الفروق جرى استخدام تحليل التباين المتعدد، كما هو مبين في

الجدول (73):

الجدول (73) يبين نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد ويلكس لمبدأ

مصدر التباين	قيمة ويلكس لمبدأ	قيمة ف المحسوبة	درجة الحرية الافتراضية	درجة حرية الخطأ	القيمة الاحتمالية	القرار
سنوات الخدمة	0.986	0.780	8.000	862.000	0.620	غير دالة

يلاحظ من الجدول (73) أن قيمة ويلكس لمبدأ غير دالة إحصائياً، إذ بلغت قيمة ف (0.780)، وبلغت القيمة الاحتمالية لها (0.620)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وللحصول على النتائج التفصيلية لكل بعد من أبعاد مقياس الولاء التنظيمي ودرجته الكلية نقوم بإجراء الخطوة الثانية من خطوات تحليل التباين المتعدد، كما هو مبين في الجدول (74):

الجدول (74) يبين نتائج اختبار تحليل التباين لمتوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي، وأبعاده الفرعية بحسب متغير سنوات الخدمة

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	القيمة الاحتمالية	القرار
سنوات الخدمة	الولاء الوجداني	2	10.624	1.345	0.262	غير دالة
	الولاء المستمر	2	9.518	1.380	0.253	غير دالة
	الولاء المعياري	2	3.276	0.396	0.673	غير دالة
	الدرجة الكلية	2	51.081	0.952	0.387	غير دالة

يلاحظ من الجدول (74) عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي (الدرجة الكلية وجميع أبعاده) تعزى لمتغير سنوات الخدمة، إذ كانت القيم الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ومن ثم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تقول: لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في أدائهم على مقياس الولاء التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة. تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (محيا، 2014)، التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو الالتزام التنظيمي، تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وتختلف عن نتيجة دراسة (البكري، 1990)، التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة لمستوى الولاء التنظيمي، تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

تري الباحثة أنه عندما تكون فلسفة المؤسسة واضحة وجليّة للعاملين بها، وتقدم لهم الحوافز بأنواعها المادية والمعنوية والخدمات الاجتماعية، وتهيب لهم المناخ التنظيمي المبني على التفاهم والتعاون والخالي من الصراعات، وتشركهم في صنع القرارات، فإن ذلك سيمنحهم شعوراً بالرضا عن عملهم، وسيزيد ولاءهم التنظيمي لمؤسستهم بغض النظر عن سنوات خدمتهم، فضلاً على زيادة تمسكهم بمؤسستهم وتقانيهم من أجل تحقيق أهدافها، وفي رأي الباحثة فإن هذه الأمور تتوافر للعاملين في شركتي (SYRIATEL-MTN)، ما يفسر عدم وجود فروق بين العاملين في ولائهم التنظيمي باختلاف عدد سنوات خدمتهم.

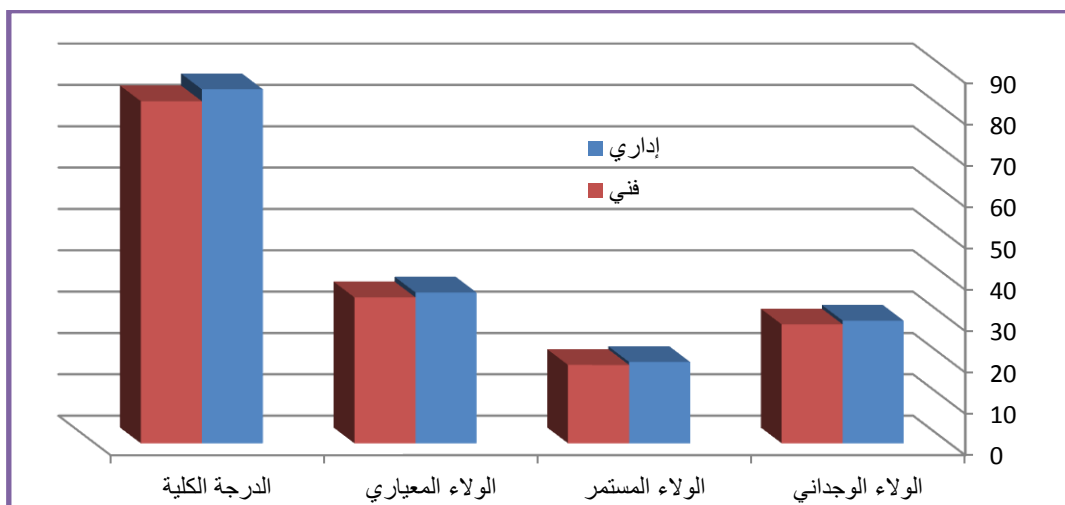
سادساً- نوع العمل:

من أجل التحقق من صحة هذه الفرضية جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي، وأبعاده الفرعية بحسب متغير نوع العمل، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (75):

الجدول (75) يبين الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي، وأبعاده الفرعية بحسب متغير نوع العمل

أبعاد الولاء التنظيمي	نوع العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الولاء الوجداني	إداري	353	29.6516	2.73765
	فني	84	28.7619	3.02049
	المجموع	437	29.4805	2.81260
الولاء المستمر	إداري	353	19.6714	2.57715
	فني	84	18.9524	2.77643
	المجموع	437	19.5332	2.62869
الولاء المعياري	إداري	353	36.4873	2.85253
	فني	84	35.2976	2.77154
	المجموع	437	36.2586	2.87259
الدرجة الكلية	إداري	353	85.6346	7.16007
	فني	84	82.7500	7.58228
	المجموع	437	85.0801	7.32317

يلاحظ من الجدول (75) وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي، وعلى أبعاده الفرعية بحسب متغير نوع العمل، والشكل الآتي يوضح التمثيل البياني لهذه الفروق:



الشكل (30) يوضح التمثيل البياني للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي، وعلى أبعاده الفرعية بحسب متغير نوع العمل

وللكشف عن الدلالة الإحصائية لهذه الفروق جرى استخدام تحليل التباين المتعدد، كما هو مبين في الجدول (76):

الجدول (76) يبين نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد ويلكس لمبدا

مصدر التباين	قيمة ويلكس لمبدا	قيمة ف المحسوبة	درجة الحرية الافتراضية	درجة حرية الخطأ	القيمة الاحتمالية	القرار
نوع العمل	0.970	3.339	4.000	432.000	0.010	دالة

يلاحظ من الجدول (76) أن قيمة ولكس لمبدا دالة إحصائياً، إذ بلغت قيمة ف (3.339)، وبلغت القيمة الاحتمالية لها (0.010)، وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي تعزى لمتغير نوع العمل، وللحصول على النتائج التفصيلية لكل بعد من أبعاد مقياس الولاء التنظيمي ودرجته الكلية نقوم بإجراء الخطوة الثانية من خطوات تحليل التباين المتعدد، كما هو مبين في الجدول (77):

الجدول (77) يبين نتائج اختبار تحليل التباين لمتوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي، وأبعاده الفرعية بحسب متغير نوع العمل

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	القيمة الاحتمالية	القرار
نوع العمل	الولاء الوجداني	1	53.705	6.880	0.009	دالة
	الولاء المستمر	1	35.078	5.124	0.024	دالة
	الولاء المعياري	1	96.028	11.929	0.001	دالة
	الدرجة الكلية	1	564.588	564.588	10.763	0.001

يلاحظ من الجدول (77) أن هناك فروقاً دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي (الدرجة الكلية وجميع أبعاده) تعزى لمتغير نوع العمل، إذ كانت القيم الاحتمالية أصغر من مستويي الدلالة (0.05، 0.01)، وبالعودة إلى جدول الإحصاء الوصفي نجد أن الفروق على الولاء التنظيمي (الدرجة الكلية وجميع أبعاده) لمصلحة الإداري، ومن ثم فإننا نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول: توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في أدايمهم على مقياس الولاء التنظيمي تعزى لمتغير نوع العمل (لمصلحة الإداري). تختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة (محياء، 2014)، التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو الالتزام التنظيمي، تعزى لمتغير نوع العمل.

وتفسر الباحثة ذلك أن العاملين الإداريين قد يتصفون بدرجة أكبر من الولاء الناجم عن الارتباط الوجداني بالشركة، والذي يتأثر بمقدار إدراك العامل للخصائص المميزة لعمله، من استقلالية، واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس العامل بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، سواء ما يتعلق بالعمل أم ما يخصه، وهذا الأمر

يزيد ثقة العاملين بأنفسهم، ويجعلهم أكثر ارتباطاً بمؤسساتهم وأكثر ولاء لها، إضافة إلى أن الاستقلالية وطبيعة العلاقة بالمشرفين تكون على درجة عالية من الثقة لدى العاملين الإداريين مقارنةً بالعاملين الفنيين، وتكاد المشاركة باتخاذ القرارات تكون حكراً على العاملين الإداريين، والمتمثلين بأعضاء مجلس الإدارة وإداريي الشركة، وهذا الأمر قد يزيد مستوى الولاء التنظيمي لدى العامل الإداري مقارنةً بالعامل الفني.

- الفرضية الثانية عشرة: لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في أدائهم على بطاقة الأداء المهني تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، نوع العمل).

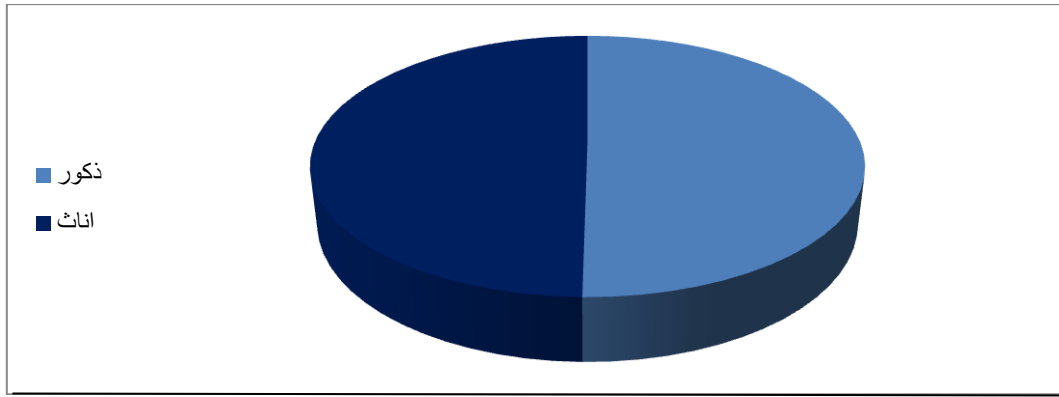
أولاً- الجنس:

من أجل التحقق من صحة هذه الفرضية جرى حساب الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني بحسب متغير الجنس باستخدام اختبار (T. test)، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (78):

الجدول (78) يبين نتائج اختبار (T. test) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني بحسب متغير الجنس

القرار	القيمة الاحتمالية	د. ح	قيمة (T)	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الجنس	
غير دالة	0.340	435	0.955	6.863	73.22	211	ذكور	الدرجة الكلية
				7.262	72.53	226	إناث	

يلاحظ من الجدول (78) أن قيمة (T.Test) قد بلغت (0.955) على الدرجة الكلية لبطاقة الأداء المهني، وبلغت القيمة الاحتمالية لها (0.340)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني تعزى لمتغير الجنس، ومن ثم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي نقول: لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في أدائهم على بطاقة الأداء المهني تعزى لمتغير الجنس، والشكل الآتي يوضح التمثيل البياني لهذه الفروق:



الشكل (31) يوضح التمثيل البياني للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني بحسب متغير الجنس

تختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة كل من (الدالة، 2003؛ أبو شرح، 2010)، التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في مجال مستوى الأداء الوظيفي، تعزى لمتغير الجنس.

يمكن تفسير ذلك بأن جميع العاملين في الشركة يخضعون للمزايا الوظيفية نفسها من دون أي تمييز بينهم على أساس الجنس، ما يفسر عدم وجود فروق بين العاملين الذكور والإناث في أدائهم المهني.

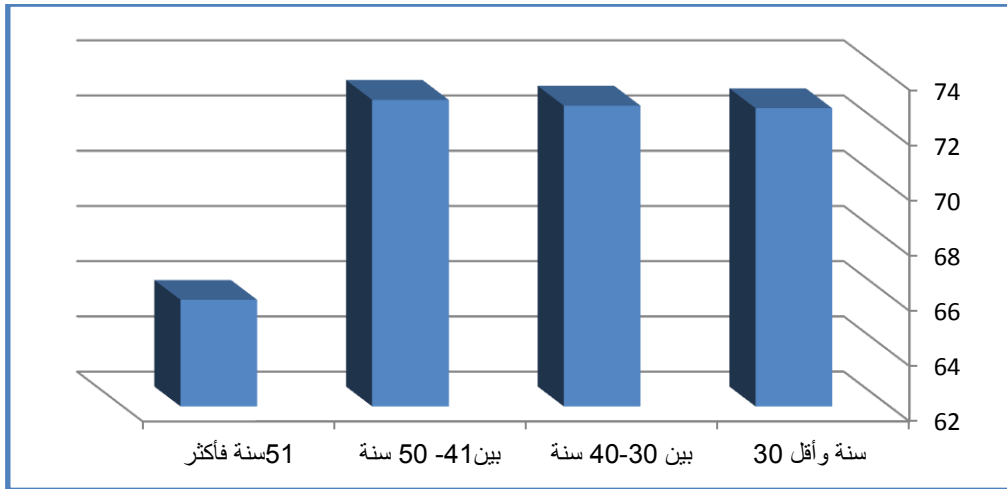
ثانياً- العمر:

من أجل التحقق من صحة هذه الفرضية جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني بحسب متغير العمر، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (79):

الجدول (79) يبين الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني بحسب متغير العمر

الأداء المهني	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدرجة الكلية	أقل من 30 سنة	177	72.8983	8.23041
	بين 30-40 سنة	225	72.8933	6.86328
	بين 41-50 سنة	32	73.1875	7.26209
	51 سنة فأكثر	3	65.6667	13.31666
	الكلية	437	72.8673	7.51486

يلاحظ من الجدول (79) وجود فروق بسيطة بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني بحسب متغير العمر، والشكل الآتي يوضح التمثيل البياني لهذه الفروق:



الشكل (32) يوضح التمثيل البياني للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني بحسب متغير العمر

وللكشف عن الدلالة الإحصائية لهذه الفروق جرى استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، كما هو مبين في الجدول (80):

الجدول (80) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتوسطات درجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني بحسب متغير العمر

الأداء المهني	مصدر التباين	مجموع المربعات	دح	متوسط المربعات	قيمة ف	القيمة الاحتمالية	القرار
الدرجة الكلية	بين المجموعات	159.151	3	53.050	0.939	0.422	غير دالة
	داخل المجموعات	24463.151	433	56.497			
	الكلية	24622.302	436				

يلاحظ من الجدول (80) أن قيمة (ف) قد بلغت (0.939) على الدرجة الكلية لبطاقة الأداء المهني، وبلغت القيمة الاحتمالية لها (0.422)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني تعزى لمتغير العمر، ومن ثم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تقول: لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في أدائهم على بطاقة الأداء المهني تعزى لمتغير العمر.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو شرح، 2010)، التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في مجال مستوى الأداء الوظيفي، تعزى لمتغير العمر، وتختلف عن نتيجة دراسة (الدالة، 2003)، التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في مجال مستوى الأداء الوظيفي، تعزى لمتغير العمر.

يمكن تفسير ذلك انطلاقاً من أن أداء جميع العاملين على بطاقة الأداء المهني كان مرتفعاً وجيداً على اختلاف أعمارهم الزمنية، وهذا الأمر يدل على أن العاملين لديهم القناعة الكاملة بأهداف الشركة

التي يعملون فيها، وأنهم يعملون في بيئة تنظيمية جيدة، تتضمن موارد مالية، وهيكلًا تنظيمياً مرناً، وأساليب تقييم ملائمة، وعلاقات جيدة بالرؤساء والزملاء، ما أدى إلى عدم وجود فروق بينهم في مستوى أدائهم المهني تعزى لمتغير العمر.

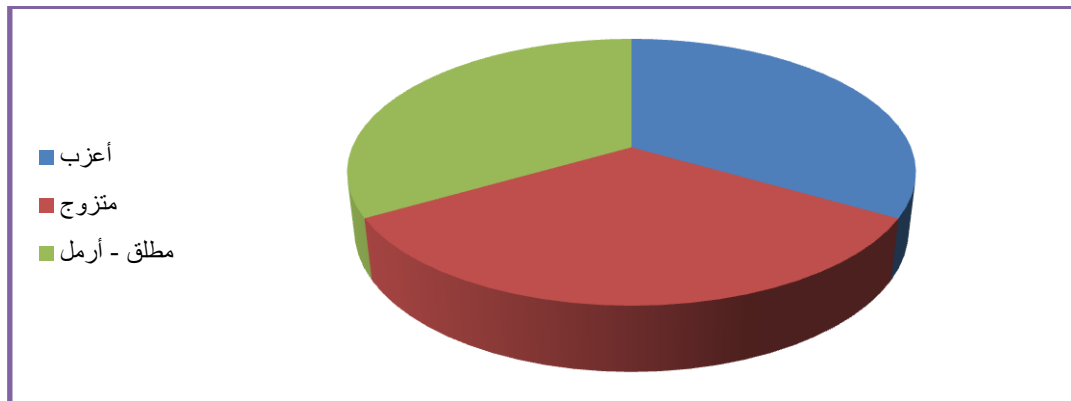
ثالثاً- الحالة الاجتماعية:

من أجل التحقق من صحة هذه الفرضية جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني بحسب متغير الحالة الاجتماعية، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (81):

الجدول (81) يبين الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني بحسب متغير الحالة الاجتماعية

الأداء المهني	الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدرجة الكلية	أعزب	215	72.9163	8.10114
	متزوج	206	72.8155	6.85921
	أرمل / مطلق	16	72.8750	7.88141
	الكلية	437	72.8673	7.51486

يلاحظ من الجدول (81) وجود فروق بسيطة بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني بحسب متغير الحالة الاجتماعية، والشكل الآتي يوضح التمثيل البياني لهذه الفروق:



الشكل (33) يوضح التمثيل البياني للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني بحسب متغير الحالة الاجتماعية

وللكشف عن الدلالة الإحصائية لهذه الفروق جرى استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، كما هو مبين في الجدول (82):

الجدول (82) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتوسطات درجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني بحسب متغير الحالة الاجتماعية

الأداء المهني	مصدر التباين	مجموع المربعات	دح	متوسط المربعات	قيمة ف	القيمة الاحتمالية	القرار
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.069	2	0.534	0.009	0.991	غير دال
	داخل المجموعات	24621.233	434	56.731			
	الكلية	24622.302	436				

يلاحظ من الجدول (82) أن قيمة (ف) قد بلغت (0.009) على الدرجة الكلية لبطاقة الأداء المهني، وبلغت القيمة الاحتمالية لها (0.991)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، ومن ثم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تقول: لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في أدائهم على بطاقة الأداء المهني تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

تختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة (الدالة، 2003)، التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في مجال مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

وتعزو الباحثة عدم وجود فروق بين العاملين باختلاف حالتهم الاجتماعية إلى توافر جو من التفاهم والعلاقات الجيدة بين العاملين ورؤسائهم، وإلى شعور العاملين أن نشاطهم وأدائهم هو موضع تقييم من رؤسائهم المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات هامة على مستقبلهم في العمل، هذا الأمر جعلهم أكثر شعوراً بالمسؤولية تجاه أنفسهم والعمل معاً، وجعلهم يبذلون جل جهدهم وطاقتهم لتأدية عملهم على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائهم.

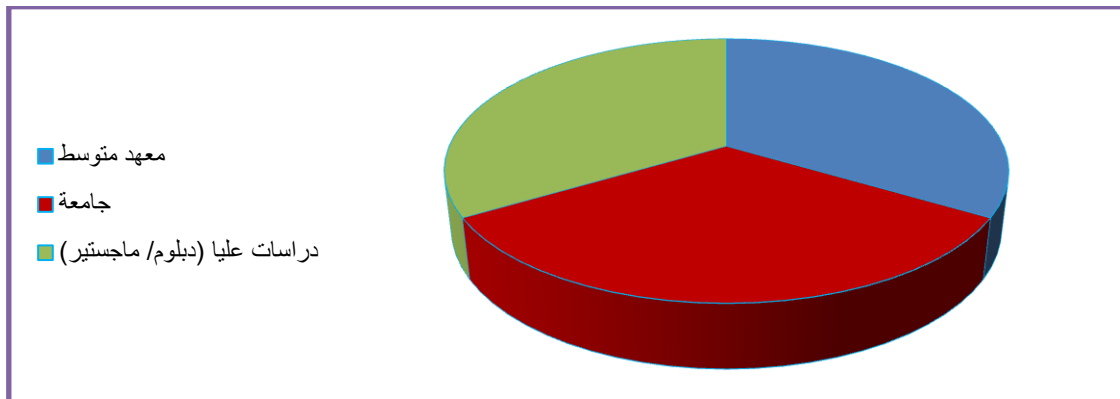
رابعاً- المؤهل العلمي:

من أجل التحقق من صحة هذه الفرضية جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني بحسب متغير المؤهل العلمي، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (83):

الجدول (83) يبين الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني بحسب متغير المؤهل العلمي

الأداء المهني	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدرجة الكلية	معهد متوسط	50	73.5000	7.03707
	جامعة	254	72.4055	7.51105
	دراسات عليا (دبلوم/ ماجستير)	133	73.5113	7.68373
	الدرجة الكلية	437	72.8673	7.51486

يلاحظ من الجدول (83) وجود فروق بسيطة بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني بحسب متغير المؤهل العلمي، والشكل الآتي يوضح التمثيل البياني لهذه الفروق:



الشكل (34) يوضح التمثيل البياني للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني بحسب متغير المؤهل العلمي

وللكشف عن الدلالة الإحصائية لهذه الفروق جرى استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، كما هو مبين في الجدول (84):

الجدول (84) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتوسطات درجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني بحسب متغير المؤهل العلمي

الأداء المهني	مصدر التباين	مجموع المربعات	دح	متوسط المربعات	قيمة ف	القيمة الاحتمالية	القرار
الدرجة الكلية	بين المجموعات	129.337	2	64.668	1.146	0.319	غير دالة
	داخل المجموعات	24492.965	434	56.435			
	الكلية	24622.302	436				

يلاحظ من الجدول (84) أن قيمة (ف) قد بلغت (1.146) على الدرجة الكلية لبطاقة الأداء المهني، وبلغت القيمة الاحتمالية لها (0.319)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير إلى عدم وجود

فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ومن ثم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تقول: لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في أدائهم على بطاقة الأداء المهني تعزى لمتغير المؤهل العلمي. تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو شرح، 2010)، التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في مجال مستوى الأداء الوظيفي، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتختلف عن نتيجة دراسة (الدالة، 2003)، التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في مجال مستوى الأداء الوظيفي، تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وترى الباحثة أن استخدام إدارة الشركة أسلوباً موضوعياً لتقييم أداء عاملها، كأن ينال العامل ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، إضافة إلى المعاملة العادلة والمتساوية لجميع العاملين في الشركة، ومراعاة المؤهلات العلمية التي يمتلكونها، جعلهم أكثر حرصاً على ممارسة أدائهم بكفاءة، لأن ذلك يساعدهم في تحقيق ذواتهم، ما يفسر عدم وجود فروق بينهم باختلاف مؤهلاتهم العلمية.

خامساً- سنوات الخدمة:

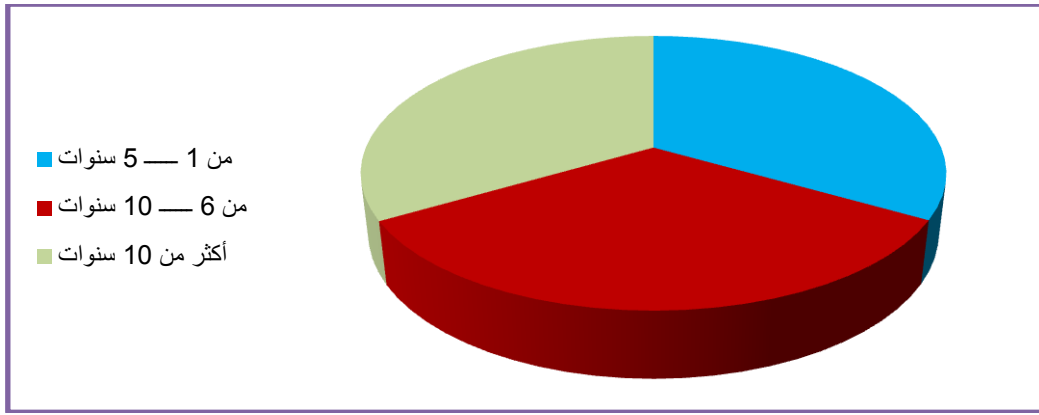
من أجل التحقق من صحة هذه الفرضية جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني بحسب متغير سنوات الخدمة، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (85):

الجدول (85) يبين الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني بحسب

متغير سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	الأداء المهني
7.81349	72.7906	191	أقل من 1-5 سنوات	الدرجة الكلية
7.25744	72.8417	139	أكثر من 5-10 سنوات	
7.36504	73.0374	107	أكثر من 10 سنوات	
7.51486	72.8673	437	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (85) وجود فروق بسيطة بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني بحسب متغير سنوات الخدمة، والشكل الآتي يوضح التمثيل البياني لهذه الفروق:



الشكل (35) يوضح التمثيل البياني للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني بحسب متغير سنوات الخدمة

وللكشف عن الدلالة الإحصائية لهذه الفروق جرى استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، كما هو مبين في الجدول (86):

الجدول (86) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتوسطات درجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني بحسب متغير سنوات الخدمة

الأداء المهني	مصدر التباين	مجموع المربعات	دح	متوسط المربعات	قيمة ف	القيمة الاحتمالية	القرار
الدرجة الكلية	بين المجموعات	4.311	2	2.155	0.038	0.963	غير دال
	داخل المجموعات	24617.991	434	56.723			
	الكلية	24622.302	436				

يلاحظ من الجدول (86) أن قيمة (ف) قد بلغت (0.038) على الدرجة الكلية لبطاقة الأداء المهني، وبلغت القيمة الاحتمالية لها (0.963)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ومن ثم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تقول: لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في أدائهم على بطاقة الأداء المهني تعزى لمتغير سنوات الخدمة. تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو شرح، 2010)، التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في مجال مستوى الأداء الوظيفي، تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى المهام الوظيفية المتنوعة في الشركة، إذ إن التنوع في المهام الوظيفية، التي يؤديها العاملون توفر فرصاً لتحسين مستوى أدائهم، كما تتيح الشركة للعاملين الفرصة للمشاركة في تحديد مشكلات العمل، واقتراح حلول ملائمة لها ما أمكن ذلك، وإجراء الدراسات المتعلقة بالعمل بصرف النظر عن سنوات خدمتهم، إضافة إلى ذلك فإن العاملين يسعون لتنمية قدراتهم الذاتية

وزيادة معرفتهم في مجال عملهم، على نحو يسهم في تحسين مستوى أدائهم وزيادة إنتاجهم، ما يفسر عدم وجود فروق بينهم في الأداء، تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

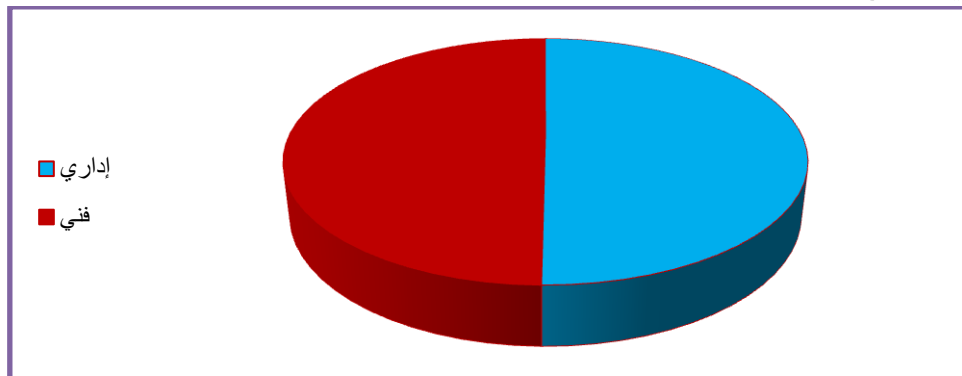
سادساً- نوع العمل:

من أجل التحقق من صحة هذه الفرضية جرى حساب الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني بحسب متغير نوع العمل باستخدام اختبار (T. test)، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (87):

الجدول (87) يبين نتائج اختبار (T. test) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني بحسب متغير نوع العمل

القرار	القيمة الاحتمالية	د.ح	قيمة (T)	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	نوع العمل	
غير دالة	0.531	435	0.627	7.6395	72.9773	353	إداري	الدرجة الكلية
				6.9907	72.4048	84	فني	

يلاحظ من الجدول (87) أن قيمة (T.Test) قد بلغت (0.627) على الدرجة الكلية لبطاقة الأداء المهني، وبلغت القيمة الاحتمالية لها (0.531)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني تعزى لمتغير نوع العمل، ومن ثم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تقول: لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني تعزى لمتغير نوع العمل، والشكل الآتي يوضح التمثيل البياني لهذه الفروق:



الشكل (36) يوضح التمثيل البياني للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على بطاقة الأداء المهني بحسب متغير نوع العمل

تعزو الباحثة هذه النتيجة أن العاملين في الشركة، مهما كانت صفتهم الوظيفية، إداريين أم فنيين، يحاولون دائماً إظهار مهاراتهم الوظيفية وتأدية واجباتهم بكل إخلاص، ما يفسر عدم وجود فروق بينهم في أدائهم المهني، تعزى لمتغير نوع عملهم.

ثالثاً- مقترحات البحث:

- بناءً على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإنه يمكن تحديد مجموعة من المقترحات، التي يمكن أن تساهم في مجال تطوير الحوافز، والولاء التنظيمي، والأداء المهني على صعيد المؤسسات في القطاعين العام والخاص أسوة بنظام الحوافز المتبع في شركتي الاتصالات الخلوية والذي ساهم في تحقيق مستويي ولاء تنظيمي مرتفع وأداء مهني جيد، وذلك على النحو الآتي:
- ❖ ضرورة اهتمام الإدارة بتقديم الحوافز المتنوعة الكافية للعاملين لديها، وذلك لتأثيرها المرتفع في استقرارهم في العمل، على نحو يساهم في تعزيز الولاء التنظيمي لديهم.
 - ❖ ضرورة أن تقوم الإدارة بتخصيص نسبة معينة من الأرباح السنوية لمصلحة العاملين لديها، وذلك لأهميتها في زيادة إخلاص العاملين وولائهم.
 - ❖ ضرورة وضع الشخص الملائم في المكان الملائم من أجل استغلال طاقاته ومهاراته في العمل ومن ثم زيادة الإنتاج.
 - ❖ إتاحة الفرصة للعاملين وتخويلهم صلاحيات مختلفة، ما يساعدهم على تحمل المسؤولية، ويخلق الثقة والإبداع الذاتي، ويبعد الأسلوب المركزي في الأداء.
 - ❖ الاهتمام بوضع الإجراءات الكفيلة بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات ذات الصلة بخبراتهم وعملهم ومستقبلهم على نحو أكثر فاعلية، والاهتمام بأرائهم ومقترحاتهم، ليجدوا القيمة الحقيقية لهذا العمل، وتتكون لديهم صورة أجمل عنه، ويظهروا روحاً معنوية عالية.
 - ❖ ضرورة الاهتمام بالنمو الوظيفي لدى العاملين بإتاحة فرص تنمية مهاراتهم، وتدريبهم ضمن أسس ومعايير متكافئة وعادلة، وفق إعداد خطط للبعثات والتدريب بعيداً عن المصالح الشخصية والضغط الاجتماعي، وتأثيراتها في أداء العمل سلباً أو إيجاباً.
 - ❖ تقدير جهود المتميزين في العمل، وذلك بابتعاثهم لإكمال دراساتهم العليا.
 - ❖ التأكيد على ضرورة التعاون والانسجام الوظيفي، وتقوية العلاقات الاجتماعية والعملية بين العاملين لما لها من آثار إيجابية في الأداء بكفاءة بعيداً عن المحسوبية، وأن تكون علاقات عمل وصدافة، تخدم المصلحة العامة والخاصة على السواء.
 - ❖ توفير فرص متكافئة لكل العاملين لحضور الدورات التدريبية المبنية على دراسة حاجاتهم في العمل على نحو جيد، وتشجيع العاملين على تطبيق مهاراتهم المكتسبة من التدريب في حقل العمل.
 - ❖ إطلاع العاملين على نظام الحوافز وآليته التي يجري خلالها توزيع الحوافز وإشراكهم في تصحيحه.
 - ❖ أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً، ومن ثم تخلق صلة وثيقة بين الحوافز والهدف مع ضمان استمرار الحوافز بتحديد الوقت الملائم، الذي ستمنح فيه الحوافز، حيث تكون متقاربة ومتلائمة زمنياً مع أداء العمل.

- ❖ تشكيل لجنة خاصة بالحوافز، يكون لديها كل المعايير التي تمنح على أساسها الحوافز، ويكون مهمتها توزيع الحوافز بحسب تلك المتغيرات بين العاملين على نحو عادل ومنصف، وتقوم على إيجاد حلول للمشاكل المادية والاجتماعية للعاملين.
- ❖ التركيز على قيادات مدربة ومؤهلة تكون قدوة حسنة في التعامل، والأداء الحسن لتتجح العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين لزيادة الإنتاج وأداء العمل بكفاءة.
- ❖ ضرورة مراعاة الفروق الفردية في تقديم الحوافز وفقاً لما يفضله العاملون للانطلاق من ذلك في تحسين مستوى ولائهم التنظيمي على نحو يؤثر في مستوى أدائهم المهني وزيادة الإنتاج.
- ❖ تحفيز العاملين على نحو معلن للزملاء تشجيعاً للأداء المتميز (الشفافية)، وعدم التركيز على الجانب السلبي للتحفيز إلا للضرورة.
- ❖ إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية على هذه المتغيرات، وعلاقتها بغيرها مثل الأمن الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمي، والرضا الوظيفي، والعدالة التنظيمية وغير ذلك، وعلى مجتمعات أخرى، وذلك لتسهيل وضع برامج ملائمة للحوافز.

الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني

"دراسة ميدانية لدى عينة من العاملين في شركتي الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق"

المقدمة ومشكلة البحث:

ترتبط فاعلية أي مؤسسة بكفاءة العنصر البشري فيها، وقدرته على العمل، ورغبته فيه، بعدّه العنصر المؤثر والفعال في تحقيق أهداف المؤسسة، لذلك يُعدّ تحسين مستوى الأداء المهني مطلباً هاماً، تسعى إليه كل مؤسسة، وذلك خلال محاولاتها الدائمة العمل على تعزيز الرضا الوظيفي ودعمه، وترسيخ الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها، لذا جاء الاهتمام بالأفراد بالعمل على الوفاء بمتطلباتهم، وإيجاد السبل التي تساعد على تحسين أدائهم، بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها بكفاءة وفعالية.

وتعدّ الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تؤدي دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد، وخلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء، لذا يمكن القول إنّ قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها تتوقف كثيراً على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد، ووضع نظام فعال للحوافز الذي يوجه لإثارة الدوافع، التي تدفع العاملين للإنتاج، وتحقق لهم الرضا عن ذلك العمل، ما يؤدي إلى زيادة الولاء للمؤسسة ورفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء.

فالحوافز توقظ الحماسة والدافعية والرغبة في العمل للعامل، أيّاً كان مجال عمله، ما يؤثر إيجاباً على الأداء العام وزيادة الإنتاج، وعلى العكس فإن عدم توفر الحوافز الملائمة يؤثر في مستوى الرضا الوظيفي، فالفرد الذي لا يستطيع إشباع حاجاته، ولا يحقق طموحاته وتطلعاته بالعمل، قد يفقد الحماسة والإحساس بأهمية العمل، وتنخفض روحه المعنوية ورغبته في الأداء والإبداع، ما يؤثر سلباً في كفاءته في العمل نتيجة لعدم رضاه عن العمل، ومن ثمّ ينخفض مستوى أدائه المهني.

وقد ركزت الكثير من البحوث مثل (الخضري، 1993، 54؛ المير، 1995، 63؛ العائدي، 2000، 113؛ الحامد، 2003، 111) (نقلاً عن: الفارس، 2011، 70)، على بحث ماهية عملية التحفيز وأهميتها بعدّها أداة إدارية وأثارها في الأداء الفردي والمؤسساتي، وكل من مفهوم الولاء التنظيمي ومستوياته والمتغيرات التنظيمية ذات العلاقة، ومع هذه الدراسات وغيرها ذات الصلة بالتحفيز والولاء التنظيمي، إلا أنها لم تتل نصيبها من التركيز في الكشف عن جوهر العلاقة بين سياسات التحفيز المعتمدة ومستوى الولاء التنظيمي المتولد عنها، وعن النتائج المترتبة على تلك السياسات.

لذلك حاولت الباحثة تعرف العلاقة بين هذه المتغيرات في شركتي (SYRIATEL-MTN) للاتصالات الخلوية، لأنهما تعدان قطاعاً خاصاً يختلف عن القطاع العام من حيث ساعات العمل وآليته

واستراتيجيته، كما تتنوع فيهما الوظائف (فنية، وعلاقات عامة، وإدارية، وإشرافية)، كما أنهما تعلمان على تزويد المشتركين بكل جديد، وبأقصى سرعة، وأقل جهد، سعياً لتقديم أفضل الخدمات، وتلبية حاجات كل فئات المشتركين، لذلك فهي تحتاج إلى نظام حوافز فعال، يدفع العاملين نحو الإنجاز، ويقوي ارتباطهم وولاءهم لمؤسستهم، لذا كان للباحثة في هذا المجال السعي نحو الاطلاع على نظام العمل في شركتي الاتصالات الخلوية، وواقع العامل من حيث المكافآت والتعويضات والضمان الاجتماعي، وغير ذلك من حيث الاهتمام به، ودعمه، وتطوير أدائه بالمحفزات المتعددة المادية والمعنوية، وتوجيهه للعمل بأقصى ما لديه من طاقات وتفكير إبداعي وتطويري، وعليه يمكن تلخيص مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما العلاقة بين الحوافز وكل من الولاء التنظيمي والأداء المهني لدى عينة من العاملين في شركتي الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق؟.

ثانياً- أهمية البحث:

- تكمن الأهمية النظرية لهذا البحث في أنه يحاول تحديد أنواع الحوافز المادية، والمعنوية، والخدمات الاجتماعية، وعلاقتها بكل من الولاء التنظيمي والأداء المهني، ولذلك فإن هذا البحث قد يثري المكتبة بما سوف يتضمنه من معلومات عن الحوافز وكل من الولاء التنظيمي والأداء المهني.
- يحاول هذا البحث الكشف عن دور الحوافز (المادية، والمعنوية، والخدمات الاجتماعية) في كل من الولاء التنظيمي والأداء المهني لدى عينة من العاملين في شركتي (SYRIATEL-MTN) للاتصالات الخلوية في مدينة دمشق.
- أهمية الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركتي (SYRIATEL-MTN) للاتصالات الخلوية، ومن ثم أهمية الحوافز المطبقة في هاتين الشركتين، نظراً لعلاقتها المباشرة بالولاء التنظيمي والأداء المهني.
- يمكن أن يفيد البحث الحالي مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص في وضع أنظمة الحوافز الخاصة بها، ومعرفة الخلل في نظم الحوافز الموجودة، سواء كان في بنيتها أم في تطبيقها.
- يمكن أن يفتح هذا البحث آفاقاً للباحثين الجدد في التعمق في موضوع الحوافز، وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية، وقيامهم ببحوث جديدة أكثر تخصصاً.
- تتبع أهمية البحث أيضاً من كونه أول بحث علمي في الجمهورية العربية السورية- في حدود علم الباحثة- يتناول بالبحث طبيعة العلاقة بين الحوافز وكل من متغيري الولاء التنظيمي والأداء المهني في ظل محددات ومتغيرات أخرى، هي (الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ونوع العمل).

أهداف البحث: يهدف البحث الحالي إلى:

1. تعرف السلم التراتبي للحوافز (المادية، والمعنوية، والخدمات الاجتماعية) الأكثر توافراً في شركتي (SYRIATEL-MTN) للاتصالات الخلوية من وجهة نظر العاملين فيها.
2. تعرف السلم التراتبي لمحاور الحوافز المادية الأكثر توافراً في شركتي (SYRIATEL-MTN) للاتصالات الخلوية من وجهة نظر العاملين فيها.
3. تعرف السلم التراتبي لمحاور الحوافز المعنوية الأكثر توافراً في شركتي (SYRIATEL-MTN) للاتصالات الخلوية من وجهة نظر العاملين فيها.
4. تعرف مستوى توافر حوافز الخدمات الاجتماعية في شركتي (SYRIATEL-MTN) للاتصالات الخلوية من وجهة نظر العاملين فيها.
5. تعرف مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في شركتي (SYRIATEL-MTN) للاتصالات الخلوية.
6. تعرف مستوى الأداء المهني للعاملين في شركتي (SYRIATEL-MTN) للاتصالات الخلوية.
7. التحقق من إمكان التنبؤ بدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي وبطاقة الأداء المهني من درجاتهم على مقياس الحوافز.
8. تعرف العلاقة الارتباطية بين درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز بأبعاده (المادية، والمعنوية، والخدمات الاجتماعية) ودرجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي.
9. تعرف العلاقة الارتباطية بين درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز بأبعاده (المادية، والمعنوية، والخدمات الاجتماعية) ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني.
10. تعرف العلاقة الارتباطية بين درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني.
11. الكشف عن الفروق في اتجاهات أفراد عينة البحث نحو حوافز العمل، تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، نوع العمل).
12. الكشف عن الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في أدائهم على مقياس الولاء التنظيمي، تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، نوع العمل).
13. الكشف عن الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في أدائهم على بطاقة الأداء المهني، تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، نوع العمل).

منهج البحث:

اقتضى العمل من أجل تحقيق أهداف البحث إتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف الظاهرة (موضوع البحث) من خلال جمع الحقائق والمعلومات، ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات مقبولة.

مجتمع البحث وعينه:

جرى سحب عينة البحث من العاملين في شركتي (SYRIATEL-MTN) للاتصالات الخلوية في مدينة دمشق.

وقد بلغ عدد أفراد المجتمع الأصلي للبحث (2024) عاملاً وعاملة في شركتي (MTN، SYRIATEL) للاتصالات الخلوية في مدينة دمشق في العام (2015) وفق إحصائيات إدارة الشركتين، وقد سُحبت العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث بلغ عدد أفرادها (437) عاملاً وعاملة، بنسبة بلغت (21.5%) من أفراد المجتمع الأصلي، حيث تكون ممثلة له.

أدوات البحث:

استخدمت الباحثة في هذا البحث الأدوات التالية بعد التحقق من إجراءات صدقها وثباتها، وهي:

1. مقياس الحوافز في العمل، يتضمّن ثلاثة أبعاد، هي (الحوافز المادية، والحوافز المعنوية، وحوافز الخدمات الاجتماعية).
2. مقياس الولاء التنظيمي، يتضمّن ثلاثة أبعاد، هي (الولاء الوجداني، والولاء المستمر، والولاء المعياري).
3. بطاقة تقييم الأداء المهني، وقد اشتملت على (19) بنداً.

نتائج البحث:

توصل البحث الحالي إلى النتائج التالية:

أولاً- أسئلة البحث:

1. السلم التراتبي للحوافز الأكثر توافراً في شركتي (SYRIATEL-MTN) للاتصالات الخلوية من وجهة نظر العاملين فيها كانت على النحو التالي: المعنوية، ثم الخدمات الاجتماعية، ثم المادية.
2. السلم التراتبي لمحاور الحوافز المادية الأكثر توافراً في شركتي الاتصالات الخلوية من وجهة نظر العاملين فيها كانت على النحو التالي: حوافز الإنتاج، ثم المكافآت، ثم المشاركة في الأرباح، ثم البديل، ثم العلاوة، ثم الزيادة الدورية، وأخيراً الراتب.

3. السلم التراتبي لمحاور لحوافز المعنوية الأكثر توافراً في شركتي الاتصالات الخلوية من وجهة نظر العاملين فيها كانت على النحو التالي: العلاقة بالزملاء، ثم ظروف العمل المادية، ثم ضمان العمل واستقراره، ثم التقدير والثناء، ثم الإشراف ونمط القيادة، ثم تحديد المسؤولية، ثم العمل الملائم، ثم إشراك العاملين في الإدارة، وأخيراً الترقية.

4. كان مستوى توافر حوافز الخدمات الاجتماعية في شركتي الاتصالات الخلوية من وجهة نظر العاملين فيها مرتفعاً بشكل عام.

5. كان مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في شركتي الاتصالات الخلوية مرتفعاً.

6. كان مستوى الأداء المهني للعاملين في شركتي الاتصالات الخلوية جيد جداً.

7. يمكن التنبؤ بدرجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي، وعلى بطاقة الأداء المهني من خلال درجاتهم على مقياس الحوافز.

ثانياً- فرضيات البحث:

* الفرضية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز ودرجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي.

* الفرضية الثانية:

1. توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على المحاور التالية لبعده الحوافز المادية (الزيادة الدورية، والمكافآت، والمشاركة في الأرباح) ودرجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي.

2. لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية لبعده الحوافز المادية وبقية محاوره المتمثلة بـ (الراتب، والعلاوة، والبدل، وحوافز الإنتاج) ودرجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي.

* الفرضية الثالثة:

1. توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية لبعده الحوافز المعنوية ومحاوره التالية (الترقية، والتقدير والثناء، وضمان العمل واستقراره، والعلاقة بالزملاء، والعمل الملائم) ودرجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي.

2. لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على بقية محاور بعده الحوافز المعنوية المتمثلة بـ (إشراك العاملين في الإدارة، والإشراف ونمط القيادة، وظروف العمل المادية، وتحديد المسؤولية) ودرجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي.

*** الفرضية الرابعة:**

توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على بُعد حوافز الخدمات الاجتماعية ودرجاتهم على مقياس الولاء التنظيمي.

*** الفرضية الخامسة:**

توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على مقياس الحوافز ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني.

*** الفرضية السادسة:**

1. توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية لبعد الحوافز المادية ومحاوره التالية (الزيادة الدورية، والمكافآت، والعلوة، والبدل، وحوافز الإنتاج) ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني.

2. لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على محوري (الراتب، والمشاركة في الأرباح) ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني.

*** الفرضية السابعة:**

1. توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على الدرجة الكلية لبعد الحوافز المعنوية ومحاوره التالية (الترقية، والتقدير والثناء، وضمان العمل واستقراره، وظروف العمل المادية، والعلاقة بالزملاء) ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني.

2. لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على بقية محاور بعد الحوافز المعنوية المتمثلة بـ (إشراك العاملين في الإدارة، والإشراف ونمط القيادة، والعمل الملائم، وتحديد المسؤولية) ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني.

*** الفرضية الثامنة:**

توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على بُعد حوافز الخدمات الاجتماعية ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني.

*** الفرضية التاسعة:**

توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات أفراد عينة البحث على مقياس الولاء التنظيمي ودرجاتهم على بطاقة الأداء المهني.

*** الفرضية العاشرة:****أولاً- الجنس:**

توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في اتجاهاتهم نحو حوافز العمل (المادية، والمعنوية، والدرجة الكلية) تعزى لمتغير الجنس (لمصلحة الذكور). بينما لا توجد فروق دالة إحصائياً نحو حوافز الخدمات الاجتماعية تعزى لمتغير الجنس.

ثانياً- العمر:

توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في اتجاهاتهم نحو حوافز العمل المعنوية تعزى لمتغير العمر (لمصلحة ذوي الفئة العمرية الأكبر). بينما لا توجد فروق دالة إحصائياً في اتجاهاتهم نحو حوافز العمل (المادية، والخدمات الاجتماعية، والدرجة الكلية) تعزى لمتغير العمر.

ثالثاً- الحالة الاجتماعية:

توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في اتجاهاتهم نحو حوافز العمل المادية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية (لمصلحة العازبين والمتزوجين). بينما لا توجد فروق دالة إحصائياً في اتجاهاتهم نحو حوافز العمل (المعنوية، والخدمات الاجتماعية، والدرجة الكلية) تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

رابعاً- المؤهل العلمي:

توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في اتجاهاتهم نحو حوافز العمل (المادية، والمعنوية، والخدمات الاجتماعية، والدرجة الكلية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي (لمصلحة معهد متوسط وجامعة).

خامساً- سنوات الخدمة:

توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في اتجاهاتهم نحو حوافز العمل المعنوية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (لمصلحة ذوي الخدمة أكثر من 5-10 سنة). بينما لا توجد فروق دالة إحصائياً في اتجاهاتهم نحو حوافز العمل (المادية، والخدمات الاجتماعية، والدرجة الكلية) تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

سادساً- نوع العمل:

لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في اتجاهاتهم نحو حوافز العمل (المادية، والمعنوية، والخدمات الاجتماعية، والدرجة الكلية) تعزى لمتغير نوع العمل.

*** الفرضية الحادية عشرة:**

توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في أدائهم على مقياس الولاء التنظيمي تعزى لمتغير نوع العمل (لمصلحة الإداري). بينما لا توجد فروق دالة إحصائياً في أدائهم على مقياس الولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

*** الفرضية الثانية عشرة:**

لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في أدائهم على بطاقة الأداء المهني تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، نوع العمل).

المراجع العربية:

- أبازيد، رياض أحمد (2008). تقييم المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية. المجلد 15. العدد 1. ص ص 67-88.*
- ابن منظور: أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم (1997). *لسان العرب*. المجلد 14. ط 6. بيروت: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- أبو الحجاج، يوسف (2010). *فنون ومهارات إدارة تنمية الموارد البشرية*. سلسلة مهارات وفنون إدارية (1). ط 1. دمشق: دار الوليد للطباعة والنشر والتوزيع.
- أبو رحمة، محمد حسن خميس (2012). *ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: كلية التربية. قسم أصول التربية. الجامعة الإسلامية.
- أبو شرح، نادر حامد عبد الرازق (2010). *تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين*. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. قسم إدارة الأعمال. جامعة الأزهر.
- أبو العلا، محمد صلاح الدين (2009). *ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي "دراسة تطبيقية على المدرء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة"*. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: كلية التجارة. قسم إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية.
- أبو العمرين، ابتسام أحمد (2008). *مستوى الصحة النفسية للعاملين بمهنة التمريض في المستشفيات الحكومية بمحافظة غزة وعلاقته بمستوى أدائهم*. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: كلية التربية. قسم علم النفس. الجامعة الإسلامية.
- أبو الكشك، محمد نايف (2006). *الإدارة المدرسية المعاصرة*. عمان: دار جرير للطباعة والنشر والتوزيع.
- أبو مسامح، عبد السلام سلمان (2013). *درجة ممارسة عمداء الكليات لتفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس*. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: كلية التربية. قسم أصول التربية. الجامعة الإسلامية.
- أبو معيلق، أماني جمال نيهان (2012). *علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظة غزة وسبل تطويرها*. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: كلية التربية. قسم أصول التربية. الجامعة الإسلامية.
- أبو النصر، مدحت محمد (2005). *تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة*. ط 1. القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- الأحمدى، طلال بن عايد (2004). *الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة "دراسة ميدانية للمرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض"*. *المجلة العربية للإدارة. المجلد 24. العدد 1. ص ص 1-44.*

- آل قاسم، رؤى رشيد سعيد (2011). أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية "دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية". رسالة ماجستير غير منشورة. عمان: كلية الأعمال. قسم إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط.
- بحيري، سعد؛ مجاهد، عبد الرزاق؛ أبو العلا، محمد (1991). اتجاهات الرؤساء التنفيذيين نحو نظام تقويم أداء العاملين بالجهاز الحكومي بالمملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة. العدد 70. السنة 30. ص ص 61-83.
- بدر، حامد أحمد (1995). السلوك التنظيمي. ط 5. الكويت: دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع.
- بدوي، أحمد زكي (1982). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (انجليزي- فرنسي- عربي). بيروت: مكتبة لبنان للطباعة والنشر والتوزيع.
- البراهيم، فيصل بن فهد بن محمد (2008). العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم "دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى السعودي". رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: كلية الدراسات العليا. قسم العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- بربر، كامل (2008). إدارة الموارد البشرية (اتجاهات وممارسات). ط 1. بيروت: دار المنهل اللبناني.
- البقمي، عادي بن فالح سوقان (1996). أثر المعوقات البيئية على أداء الأجهزة الأمنية "دراسة تطبيقية على جهاز الشرطة بمنطقة الرياض". رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: معهد الدراسات العليا. تخصص إدارة الأجهزة الأمنية. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- البكري، أمل عبد الرحمن (1990). درجة إدراك مديري المدارس الحكومية ومديراتها للحوافز المقدمة لهم وأثر ذلك بولائهم التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة. إربد: كلية التربية. تخصص إدارة وإشراف تربوي. جامعة اليرموك.
- بن سعيد، خالد بن سعد بن عبد العزيز (1998). إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات على القطاع الصحي). ط 1. الرياض: مطبعة العبيكان للطباعة والنشر والتوزيع.
- ثابت، زهير (2001). كيف تقيم أداء الشركات والعاملين. سلسلة الدليل العملي لمدير القرن 21. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- جرغون، إيهاب عبد الله (2009). واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: كلية التجارة. قسم إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية.
- الجريد، عارف مائل (2007). التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف "دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف". رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: كلية الدراسات العليا. قسم العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الجريسي، بدر محمد (2010). الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: كلية الدراسات العليا. قسم العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

- الجساسي، عبد الله حمد محمد (2011). *أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان*. رسالة ماجستير غير منشورة. سلطنة عُمان: الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- جميلة، بن زاف (2015). *العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة "دراسة ميدانية"*. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد 21. ص ص 59-70.
- الجهني، عبد الله بن سليمان (1998). *تقييم نظم حوافز العمل في المديرية العامة للجوازات من وجهة نظر الأفراد العاملين فيها "دراسة ميدانية على إدارة جوازات جدة"*. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: معهد الدراسات العليا. قسم العلوم الشرطية. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- جواد، شوقي ناجي (2000). *سلوك تنظيمي*. ط 1. عمان: دار الحامد للطباعة والنشر والتوزيع.
- الجودة، عادل (1987). *الحوافز*. دمشق: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- الحارثي، دهرم بن عايض (1999). *رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية "دراسة تطبيقية على أفراد الدفاع المدني بإدارة الرياض"*. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: معهد الدراسات العليا. قسم العلوم الشرطية. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- حجازي، محمد حافظ (2005). *إدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية: دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر والتوزيع.
- حجل، عامر (2008). *أثر ضغوط العمل على أداء المراجع الخارجي*. رسالة ماجستير غير منشورة. دمشق: كلية الاقتصاد. قسم مراجعة الحسابات. جامعة دمشق.
- الحربي، شجاع بن متعب (2001). *علاقة الولاء التنظيمي بالنمط القيادي "دراسة تطبيقية على موظفي الجمارك في المنافذ البرية والبحرية والجوية في المملكة العربية السعودية"*. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: معهد الدراسات العليا. قسم العلوم الإدارية. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- حريم، حسين (1997). *السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)*. عمان: دار زهران للطباعة والنشر والتوزيع.
- حسن، روية (2001). *السلوك في المنظمات*. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- حسن، روية (2003). *إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)*. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- حسونة، فيصل (2008). *إدارة الموارد البشرية*. ط 1. عمان: دار أسامة للطباعة والنشر والتوزيع.
- حسين، سحراء أنور (2013). *قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي "دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني"*. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. العدد 36. ص ص 208-227.
- الحلابية، غازي حسن عودة (2013). *أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن "دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى"*. رسالة ماجستير غير منشورة. عمان: كلية الأعمال. قسم إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط.

- الحلو، هناء محمد علي محمود (2008). *درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية*. رسالة ماجستير غير منشورة. نابلس: كلية الدراسات العليا. قسم الإدارة التربوية. جامعة النجاح الوطنية.
- الحمداني، مريم (2009). *الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلسلة عمان*. رسالة ماجستير غير منشورة. الكرك: عمادة الدراسات العليا. قسم الأصول والإدارة التربوية. جامعة مؤتة.
- الحمزاوي، محمد (2002). *العلاقة بين انتشار عناصر ممارسة القيادة بالتشجيع لدى قادة التعليم الأساسي ومستويات الالتزام التنظيمي لديها*. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية. الجزء 1. العدد 13. ص ص. 367-405.
- حمصي، أنطون (1991). *أصول البحث في علم النفس*. دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- حمود، خضير كاظم؛ الخرشة، ياسين كاسب (2009). *إدارة الموارد البشرية*. ط 2. عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.
- الحميدي، إبراهيم عبد الله (2006). *تقويم نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني في الكويت وأثره على كفاءة أداء العاملين*. رسالة ماجستير غير منشورة. عمان: كلية الدراسات العليا. جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- الحناوي، محمد صالح؛ حسن، راوية محمد (1998). *السلوك التنظيمي*. الإسكندرية: جامعة الإسكندرية.
- حنفي، عبد الغفار (1990). *السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد*. بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- حنفي، عبد الغفار (2007). *السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- حنون، سامي إبراهيم حماد (2006). *قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: كلية التجارة. قسم إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية.
- الخالدي، إبراهيم بدر شهاب (2011). *معجم الإدارة (موسوعة إدارية شاملة لمصطلحات الإدارة العامة وإدارة الأعمال)*. ط 1. عمان: دار أسامة للطباعة والنشر والتوزيع.
- الخالدي، جاسم حمود (2009). *أثر الحوافز على أداء العاملين في شركة نفط الكويت*. رسالة ماجستير غير منشورة. الأردن: كلية إدارة المال والأعمال. قسم إدارة الأعمال. جامعة آل البيت.
- الخراز، مبارك بن علي (1987). *الحوافز وأثرها على العمال*. مسقط: مكتبة دار الحق للطباعة والنشر والتوزيع.
- خطاب، عايدة سيد (1988). *الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل "دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية"*. مجلة العلوم الإدارية. جامعة الملك سعود. المجلد 13. العدد 1. ص ص. 23-63.
- خطاب، عايدة سيد؛ ديوب، أيمن حسن؛ ناصر، فداء محمد (2007). *إدارة الموارد البشرية الدولية من منظور الشركات دولية النشاط*. دمشق.

- خليفات، عبد الفتاح صالح؛ الملاحمة، منى خلف (2009). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية. *مجلة جامعة دمشق. المجلد 25. العدد 3+4. ص ص 289-340.*
- الخليفة، زياد سعيد (2008). *الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء "دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية"*. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: كلية الدراسات العليا. قسم العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الدالة، سعود ضيف الله (2003). *أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض*. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: كلية الدراسات العليا. قسم العلوم الإدارية. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- درة، عبد البارئ إبراهيم (1998). *تكنولوجيا الأداء البشري (مهارة أساسية من مهارات القيادات في المؤسسات الشرطية العربية)*. الرياض: معهد التدريب. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- درة، عبد البارئ إبراهيم؛ الصباغ، زهير نعيم (2008). *إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحى نظمي)*. ط 1. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- الدروبي، سليمان (2006). *التحفيز عن طريق إدراك الذات*. سلسلة البرمجة الإدارية وتحسين الأداء. ط 1. عمان: دار عالم الثقافة للطباعة والنشر والتوزيع.
- الدوسري، سعد بن عميقان سعد (2005). *ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية "دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية"*. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: كلية الدراسات العليا. قسم العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ديفيز، كيث (1990). *السلوك الإنساني في العمل (دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي)*. ترجمة الدكتور سيد عبد الحميد مرسي والدكتور محمد إسماعيل يوسف. ط 2. القاهرة: نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع.
- رابحي، حنان (2015). *دور العلاقات العامة في تحسين الأداء المهني للعاملين في المؤسسة الخدمائية "دراسة استطلاعية على عينة عمال المديرية العمالية للاتصالات الجزائر- بسكرة"*. رسالة ماجستير غير منشورة. الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم العلوم الإنسانية. جامعة محمد خيضر.
- راشد، أحمد عادل (1981). *مذكرات في إدارة الأفراد*. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع.
- ربابعة، علي محمد (2003). *إدارة الموارد البشرية (تخصص نظم المعلومات الإدارية)*. ط 1. عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- رسلان، نبيل (1978). *الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام*. القاهرة: دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع.

- رضا، حاتم علي حسن (2003). *الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة"*. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: كلية الدراسات العليا. قسم العلوم الإدارية. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الرواشدة، خلف سليمان (2007). *صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي*. عمان: دار الحامد للطباعة والنشر والتوزيع.
- ريجيو، رونالد. ي (1999). *المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي*. ترجمة فارس حلمي. ط 1. عمان: دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع.
- زريق، نجاة سالم عبد الله (2011). *الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس "دراسة ميدانية مقارنة في جامعتي دمشق والمرقب"*. رسالة دكتوراه غير منشورة. دمشق: كلية التربية. قسم علم النفس. جامعة دمشق.
- زكريا، أبو الحسين أحمد بن فارس (2001). *معجم مقاييس اللغة*. تحقيق وضبط محمد عوض مرعب وفاطمة محمد أصلان. ط 1. بيروت: دار إحياء التراث العربي للطباعة والنشر والتوزيع.
- زويلف، مهدي حسن (1994). *إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية*. ط 1. عمان: دار مجدلاوي للطباعة والنشر والتوزيع.
- زويلف، مهدي حسن (2001). *إدارة الموارد البشرية (مدخل كمي)*. ط 1. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- السالم، مؤيد سعيد؛ صالح، عادل حرحوش (2006). *إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)*. ط 2. إربد/عمان: جدارا للكتاب العلمي/ عالم الكتب الحديث.
- السحيمات، ياسين خلف (2002). *فاعلية نظم الحوافز في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة والقطاع الخاص في الأردن "حالة بعض الإدارات في محافظة الكرك للفترة من 1990-2000 - دراسة تحليلية ميدانية"*. رسالة دكتوراه غير منشورة. السودان: كلية الدراسات العليا. قسم الإدارة العامة. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- السعود، راتب (2009). *أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسس ليكرت (نظام 1- نظام 4) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم. المجلة الأردنية في العلوم التربوية. المجلد 5. العدد 3. ص ص 249-262.*
- السعودي، موسى (2013). *أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية "دراسة ميدانية"*. مجلة دراسات، العلوم الإدارية. المجلد 40. العدد 1. ص ص 18-34.
- سعيد، صالح عودة (1994). *إدارة الأفراد*. ليبيا: الجامعة المفتوحة.
- السقا، عون مفيد عبد الله (2013). *الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة "دراسة تطبيقية على بنك فلسطين (م.ع.م)"*. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: كلية التجارة. قسم إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية.

- سلامة، سهيل فهد (1987). فعالية تقويم الأداء الوظيفي وتطبيقاته بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. *مجلة الإدارة العامة. العدد 55. ص ص 131-166.*
- السلامة، عبد الله بن سليمان (2000). *الخصائص الشخصية والوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي "دراسة مقارنة على القطاع العام (الحكومي) والقطاع الخاص في مدينة الرياض"*. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: معهد الدراسات العليا. قسم العلوم الإدارية. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- سلطان، محمد سعيد أنور (2003). *السلوك التنظيمي*. ط 1. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للطباعة والنشر والتوزيع.
- السلمي، علي (1995). *السلوك الإنساني في منظمات الأعمال*. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- السلمي، علي (2001). *إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية*. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- سليمان، حنفي محمود (دون عام). *السلوك التنظيمي والأداء*. الإسكندرية: دار الجامعات المصرية للطباعة والنشر والتوزيع.
- سيزلاقي، أندرو دي.؛ والاس، مارك جي. (1991). *السلوك التنظيمي والأداء*. ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد. الإدارة العامة للبحوث. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- شوايش، مصطفى نجيب (1993). *الإدارة الحديثة (مفاهيم، وظائف، وتطبيقات)*. ط 1. عمان/ إربد: دار الفرقان للطباعة والنشر والتوزيع.
- شوايش، مصطفى نجيب (2007). *إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)*. عمان: دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع.
- شراب، باسم عبد القادر (2007). *تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى*. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: كلية التجارة. قسم إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية.
- الشريف، طلال عبد الملك (2004). *الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة*. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: كلية الدراسات العليا. قسم العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الشعلان، راكان متعب صقر (2001). *الولاء التنظيمي وعلاقته بكفاءة الأداء لدى العاملين بجوازات مطار الملك خالد الدولي "بالتطبيق على ضباط وصف ضباط جوازات مطار الملك خالد الدولي بالرياض"*. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: كلية الدراسات العليا. قسم العلوم الشرعية. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الشنواني، صلاح (1997). *إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)*. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع.
- شهيب، محمد علي (1976). *السلوك الإنساني في التنظيم*. ط 2. القاهرة: دار الفكر العربي.
- الشيخ سالم، فؤاد؛ رمضان، زياد؛ الدهان، أميمة؛ مخامرة، محسن (1995). *المفاهيم الإدارية الحديثة*. ط 5. عمان: مركز الكتب الأردني.

- الصرن، رعد حسن (2004). *نظريات الإدارة والأعمال (دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها)*. ط 1. دمشق: دار الرضا للطباعة والنشر والتوزيع.
- صليحة، شامي (2010). *المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة حالة جامعة (أحمد بوقرة) بومرداس"*. رسالة ماجستير غير منشورة. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير. جامعة أحمد بوقرة بومرداس.
- الصيرفي، محمد (2003). *إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية*. ط 1. عمان: دار قنديل للطباعة والنشر والتوزيع.
- الطائي، يوسف حليم؛ الفضل، مؤيد عبد الحسين؛ العبادي، هاشم فوزي (2006). *إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)*. ط 1. عمان: مؤسسة الوراق للطباعة والنشر والتوزيع.
- الطخيس، إبراهيم عبد الله (2001). *الإدارة التربوية*. ط 2. الرياض: دار ابن سينا للطباعة والنشر والتوزيع.
- الطراونة، محمد أحمد (2002). *إدارة الوقت والأداء الوظيفي "دراسة تحليلية مقارنة"*. مجلة مؤتمة للبحوث والدراسات. سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. المجلد 17. العدد 1. ص ص 63-95.
- الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (1999). *الإدارة التعليمية (مفاهيم وآفاق)*. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- العاني، هيثم (2007). *الإدارة بالحوافز (التحفيز والمكافآت)*. ط 1. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للطباعة والنشر والتوزيع.
- عباس، سهيلة محمد (2006). *إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)*. ط 2. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- عبد الباقي، صلاح الدين (2001). *الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع*.
- عبد الباقي، صلاح الدين؛ مسلم، علي عبد الهادي؛ حسن، راوية (2007). *إدارة الموارد البشرية الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث*.
- عبد الرحمان، بن عنتر (2010). *إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والأسس، الأبعاد الاستراتيجية)*. عمان: دار اليازوري العلمية للطباعة والنشر والتوزيع.
- عبد الرحمن، سعد (2008). *القياس النفسي (النظرية والتطبيق)*. ط 5. القاهرة: هبة النيل العربية للطباعة والنشر والتوزيع.
- عبد الوهاب، علي محمد (1982). *الحوافز في المملكة العربية السعودية*. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- عبد الوهاب، علي محمد (1984). *العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج*. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- عبوي، زيد منير (2006). *التنظيم الإداري (مبادئه وأساسياته)*. ط 1. عمان: دار أسامة/ دار المشرق الثقافي للطباعة والنشر والتوزيع.

- العبيدي، نماء جواد (2012). أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي". *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*. المجلد 8. العدد 24. ص ص. 107-74.
- العتيبي، آدم غازي (1993). أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*. المجلد 1. العدد 1. ص ص. 134-109.
- العتيبي، سعود محمد؛ السواط، مطلق عوض الله (1997). الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه. *مجلة الإداري*. السنة 19. العدد 70. ص ص. 67-13.
- العتيبي، مشعل بن حمس بن مشعان (2008). دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي "دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى". رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: كلية الدراسات العليا. قسم العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- العجلة، توفيق عطية توفيق (2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: كلية التجارة. قسم إدارة الأعمال/ إدارة موارد بشرية. الجامعة الإسلامية.
- العديلي، ناصر محمد (1993). إدارة السلوك التنظيمي. ط 1. الرياض: المكتبة الأمنية.
- العديلي، ناصر محمد (1995). السلوك الإنساني والتنظيمي (منظور كلي مقارن). الرياض: معهد الإدارة العامة.
- عز، إيمان (1990). تعيير رانز برنويتر للشخصية "دراسة الرانز وتعيره في القطر العربي السوري". رسالة ماجستير غير منشورة. دمشق: كلية التربية. جامعة دمشق.
- العزاوي، نجم عبد الله؛ جواد، عباس حسين (2010). الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. ط 1. عمان: دار اليازوري العلمية للطباعة والنشر والتوزيع.
- عزيمة، سالم رشيد؛ أحمد، كريم نياح؛ عكاب، شهاب أحمد (2007). علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين في الوحدات الرياضية في كليات جامعة بغداد "بحث وصفي على عينة من العاملين في كليات جامعة بغداد". *مجلة الفتح*. العدد 31. ص ص. 15-1.
- عساف، عبد المعطي محمد (1999). السلوك الإداري "التنظيمي" في المنظمات المعاصرة. عمان: دار زهران للطباعة والنشر والتوزيع.
- عطاري، عارف؛ كاظم، علي؛ الجمالي، فوزية؛ اللواتي، طاهرة؛ الكندي، ناصر؛ الحجري، سالم (2006). الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية*. المجلد 18. العدد 2. ص ص. 82-13.
- العطية، ماجدة (2003). سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة). ط 1. عمان: دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع.
- عقيلي، عمر وصفي (1982). إدارة الأفراد. حلب: منشورات جامعة حلب.

- عكاشة، أسعد أحمد محمد (2008). *أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات (Paltel) في فلسطين"*. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: كلية التجارة. قسم إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية.
- العكش، علاء خليل محمد (2007). *نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: كلية التجارة. قسم إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية.
- علاقي، مدني عبد القادر (1999). *إدارة الموارد البشرية (المنهج الحديث في إدارة الأفراد)*. ط 2. جدة: دار زهران للطباعة والنشر والتوزيع.
- علاقي، مدني عبد القادر (2007). *إدارة الموارد البشرية*. جدة: خوارزم العلمية للطباعة والنشر والتوزيع.
- علي، أسماء صالح؛ إبراهيم، إكثار خليل (2011). *قياس سمات الشخصية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى عينة من تدريسيي وتدرسيات كلية التربية. كلية التربية للعلوم الإنسانية. قسم العلوم التربوية والنفسية. جامعة البصرة. ص ص 1-41*.
- عليوة، السيد (2001). *تنمية مهارات مسؤولي شئون العاملين*. ط 1. القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- العمري، عبيد عبد الله (2004). *بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية. المجلد 16. العدد 1. ص ص 116-169*.
- العمري، عوض بن سعيد (2003). *القيم الشخصية وعلاقتها بمستوى الأداء لدى طلاب الكليات العسكرية "دراسة تطبيقية على طلاب كلية الملك خالد العسكرية"*. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: كلية الدراسات العليا. قسم العلوم الإدارية. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- العميان، محمود سلمان (2010). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. ط 5. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- العنزي، فياض أحمد (2008). *مستوى الولاء التنظيمي للموظفين المدنيين والعسكريين في كلية الملك خالد العسكرية "دراسة ميدانية"*. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: جامعة الملك سعود.
- عودة، أحمد سليمان؛ ملكاوي، فتحي حسن (1992). *أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية (عناصر البحث ومناهجه والتحليل الإحصائي لبياناته)*. ط 2. إربد: مكتبة الكتاني للطباعة والنشر والتوزيع.
- عورتاني، مأمون عبد القادر أمين (2003). *العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية*. رسالة ماجستير غير منشورة. نابلس: كلية الدراسات العليا. قسم الإدارة التربوية. جامعة النجاح الوطنية.

- العوفي، محمد بن غالب (2005). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض"*. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: كلية الدراسات العليا. قسم العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- عياد، أسامة حسن علي (2010). *درجة الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي*. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: كلية التربية. قسم أصول التربية. الجامعة الإسلامية.
- عيسوي، عبد الرحمن محمد (2003). *علم النفس والإنتاج*. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- الغامدي، عبد المحسن (2011). *القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة*. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: كلية الدراسات العليا. قسم العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الغباري، أسامة مصطفى (2007). *تقييم نظم الحوافز في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة "دراسة مقارنة على الجهاز الطبي في مستشفيات التأمين الصحي في القاهرة"*. رسالة ماجستير غير منشورة. القاهرة: كلية التجارة. قسم إدارة الأعمال. جامعة عين شمس.
- غنام، ختام عبد الله علي (2005). *السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس*. رسالة ماجستير غير منشورة. نابلس: كلية الدراسات العليا. قسم الإدارة التربوية. جامعة النجاح الوطنية.
- غنيم، يوسف (2007). *العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية. مجلة جامعة الأزهر - غزة. سلسلة العلوم الإنسانية. المجلد 9. العدد 2. ص ص 33-66*.
- الفارس، سليمان (1985). *إدارة الأفراد*. دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- الفارس، سليمان (2011). *أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد 27. العدد 1. ص ص 69-91*.
- الفارس، سليمان خليل؛ ملدعون، عيسى شحادة؛ مباركة، يسرى (2000). *إدارة الموارد البشرية (الأفراد)*. دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- الفقي، إبراهيم (1996). *أسرار قادة التميز (دليل الانطلاق وتحرير الطاقات الكامنة)*. ترجمة أميرة نبيل عرفة. مراجعة وتقديم عبد الرحمن توفيق. ط 1. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة إصدارات بيمك.
- الفقي، إبراهيم (1999). *المفاتيح العشرة للنجاح*. الرياض: دار التوبة للطباعة والنشر والتوزيع.
- فلمبان، إيناس فؤاد نواوي (2008). *الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة*. رسالة ماجستير غير منشورة. مكة المكرمة: كلية التربية. قسم الإدارة التربوية والتخطيط. جامعة أم القرى.

- فليه، فاروق عبده؛ عبد المجيد، السيد محمد (2005). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*. ط 1. عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.
- الفهداوي، فهمي خليفة صالح؛ القطاونة، نشأت أحمد (2004). تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي "دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية". *المجلة العربية للإدارة*. المجلد 24. العدد 2. ص ص 1-52.
- القتامي، مصعب بن عبد الهادي (2009). *التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض*. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: كلية الدراسات العليا. قسم العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- القحطاني، بدر بن محمد مهدي (2001). *العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والعلاقات الإنسانية في قوات الأمن الخاصة*. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: معهد الدراسات العليا. قسم العلوم الشرعية. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- القحطاني، عبد العزيز بن سعد (2009). *فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في سجون المنطقة الشرقية*. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: كلية الدراسات العليا. قسم العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- القحطاني، محمد بن دليم (2005). *إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)*. ط 1. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- القريوتي، محمد قاسم (1990). *إدارة الأفراد (المرشد العملي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص)*. ط 1. عمان: دائرة المكتبات والوثائق الوطنية.
- القريوتي، محمد قاسم (1993). *السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية)*. ط 2. عمان: الجامعة الأردنية.
- القريوتي، محمد قاسم (2004). *مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف)*. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- القريوتي، محمد قاسم (2010). *الوجيز في إدارة الموارد البشرية*. ط 1. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- قويشة، الهادي ميلاد (2007). *أثر الحوافز على مستوى أداء العاملين في شركة الواحة للنفط الليبيّة "دراسة ميدانية"*. رسالة ماجستير غير منشورة. الأردن: كلية إدارة المال والأعمال. قسم الإدارة العامة. جامعة آل البيت.
- الكبيسي، عامر (2005). *السلوك التنظيمي*. ط 1. دمشق: دار الرضا للطباعة والنشر والتوزيع.
- الكلالده، طاهر محمود (2008). *تنمية وإدارة الموارد البشرية*. ط 1. عمان: دار عالم الثقافة للطباعة والنشر والتوزيع.
- لاندي، فرانك جي؛ فار، جيمس آل (1987). *قياس أداء العمل (الأساليب والنظريات والتطبيقات)*. ترجمة ربحي محمد الحسن. مراجعة صافي إمام موسى. الرياض: معهد الإدارة العامة. إدارة البحوث.

- اللوزي، موسى (2003). *التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)*. ط 2. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- ماتيس، روبرت؛ جاكسون، جون (2009). *إدارة الموارد البشرية*. ترجمة محمود فتوح. ط 1. حلب: شعاع للنشر والعلوم.
- ماهر، أحمد (1999). *إدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- ماهر، أحمد (2003). *السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)*. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- ماهر، أحمد (2010). *نظم الأجور والتعويضات (دليلك إلى الرواتب والحوافز ومزايا وخدمات العاملين)*. ط 1. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- المجذوب، طارق (2002). *الإدارة العامة (العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري)*. بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية.
- محمود، علاء الدين عبد الغني (2011). *إدارة المنظمات*. ط 1. عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- محيا، العنود متعب (2014). *الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "دراسة عن العاملين والعاملات في البنوك التجارية بمدينة الرياض"*. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: كلية الدراسات العليا. قسم العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- محيسن، وجدي أحمد (2004). *مدى رضا موظفي وكالة الغوث العاملين في وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز*. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: كلية التجارة. قسم إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية.
- المخلافي، محمد سرحان (2001). أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء - كلية التربية. *مجلة جامعة دمشق. المجلد 17. العدد 2. ص ص 185-217*.
- مراد، جمال (2011). *تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي "شركة صوفية سوق أهراس (LASA) - نموذجاً"*. رسالة ماجستير غير منشورة. الجزائر: كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم علم الاجتماع. جامعة باجي مختار - عنابة.
- المربع، صالح بن سعد (2004). *التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات*. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: كلية الدراسات العليا. قسم العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- المرسي، جمال الدين محمد؛ إدريس، ثابت عبد الرحمان (2002). *السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)*. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- مرعي، محمد مرعي (2003). *التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي*. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- مصطفى، أحمد سيد (2000). *إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصرة)*. الإسكندرية: حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف.
- مصطفى، أحمد سيد (2008). *إدارة الموارد البشرية (رؤية استراتيجية معاصرة)*. ط 2. القاهرة: حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف.
- المطيري، جبر هديريس مشلح (2005). *مهارة القائد الأمني في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن "دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل"*. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: كلية الدراسات العليا. قسم العلوم الشرطية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- المعاني، أيمن عودة (1996). *الولاء التنظيمي (سلوك منضبط وإنجاز مبدع)*. عمان: مؤسسة الوراق للطباعة والنشر والتوزيع.
- معلوف، لويس (2010). *المنجد في اللغة والأدب والعلوم*. ط 19. بيروت: المطبعة الكاثوليكية.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2009). *الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية*. ط 1. المنصورة: المكتبة العصرية للطباعة والنشر والتوزيع.
- المغربي، كامل محمد (1993). *السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)*. ط 1. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- ملحم، سامي محمد (2007). *مناهج البحث في التربية وعلم النفس*. عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.
- منوبة، مزوار (2013). *أثر الحوافز على الولاء التنظيمي "دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية"*. رسالة ماجستير غير منشورة. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير. قسم إدارة الأعمال. جامعة أمحمد بوقرة بومرداس.
- الموسوي، سنان (2004). *الإدارة المعاصرة (الأصول والتطبيقات)*. ط 1. عمان: دار مجدلاوي للطباعة والنشر والتوزيع.
- ناصر، حسن محمود حسن (2010). *الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين*. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: كلية التجارة. قسم إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية.
- النجار، محمد عدنان (1995). *إدارة الأفراد (إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي)*. دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- النجار، نبيل الحسيني؛ راغب، مدحت مصطفى (1992). *إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية*. القاهرة: الشركة العربية للطباعة والنشر والتوزيع.
- نشوان، يعقوب حسين؛ نشوان، جميل عمر (2004). *السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي*. ط 2. عمان: دار الفرقان للطباعة والنشر والتوزيع.
- نصر الله، حنا (2013). *إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار زهران للطباعة والنشر والتوزيع.
- النمر، سعود بن محمد (1990). *السلوك الإداري*. جدة: مطابع جامعة الملك سعود.

- هاينز، ماريون إي (1988). *إدارة الأداء (دليل شامل للإشراف الفعال)*. ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ. مراجعة زكي راتب غوشة وريحي محمد الحسن. الرياض: معهد الإدارة العامة. إدارة البحوث.
- الهرفي، علي صالح (2006). *أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية في المملكة العربية السعودية*. رسالة ماجستير غير منشورة. الكرك: عمادة الدراسات العليا. قسم الإدارة العامة. جامعة مؤتة.
- هلال، محمد عبد الغني حسن (1999). *مهارات إدارة الأداء (معايير وتطبيقات الجودة في الأداء)*. ط 2. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر (2005). *إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)*. ط 2. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- هيجان، عبد الرحمن أحمد محمد (1998). *الولاء التنظيمي للمدير السعودي*. ط 1. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. مركز الدراسات والبحوث.
- الوابل، عبد الرحمن بن علي (2005). *دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج*. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: كلية الدراسات العليا. قسم العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الوافي، الطاهر (2013). *التحفيز وأداء الممرضين "دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية - عالية صالح - بمدينة تبسة"*. رسالة ماجستير غير منشورة. الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم علم الاجتماع. جامعة قسنطينة.
- الونداني، عوض بن محمد (1999). *أثر الحوافز على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية "دراسة مسحية على ضباط وأفراد جوازات منطقة الرياض"*. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: معهد الدراسات العليا. قسم العلوم الشرطية. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- وهيب، رضا عبد الرزاق (1987). *إدارة الأفراد*. بغداد: دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع.
- وهيب، مقدود (2008). *التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة "دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء"*. رسالة ماجستير غير منشورة. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية. جامعة أمحمد بوقرة بومرداس.
- ويسبي، مختار (2009). *اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالولاء التنظيمي وبالأداء وبالرضا الوظيفي "دراسة ميدانية في بعض المعامل التابعة لوزارة الصناعة في محافظتي دمشق وريف دمشق"*. رسالة دكتوراه غير منشورة. دمشق: كلية التربية. قسم علم النفس. جامعة دمشق.
- ياغي، محمد عبد الفتاح (1986). *تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية "دراسة ميدانية مقارنة"*. عمان: منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- يخلف، رابح (2007). *نحو تقييم فعال أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية "حالة سونلغاز توزيع الوسط - البليدة"*. رسالة ماجستير غير منشورة. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية. قسم تسيير المنظمات. جامعة أمحمد بوقرة بومرداس.

- يوسف، محمد الحسن التيجاني (2010). *التحفيز وأثره في تحقيق الرضاء الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة*. رسالة ماجستير غير منشورة. السعودية: الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي. قسم إدارة الأعمال. الجامعة الافتراضية الدولية.
- اليوسفي، أحمد؛ قصاب، إيمان (2008). الحوافز وأثرها في رفع كفاءة أداء العاملين في المصرف التجاري السوري. *مجلة بحوث جامعة حلب*. العدد 54. ص ص. 261-284.

المراجع الأجنبية:

- Abdullah, Rahman; Abdul Karim, Noraida; Abdul Patah, Mohd Onn Rashidi; Zahari, Harnizam; Sekharan Nair, Gopala Krishnan; Jusoff, Kamaruzaman (2009). The Linkage of Employee Satisfaction and Loyalty in Hotel Industry in Klang Valley, Malaysia. *International Journal of Business and Management*. Vol. 4. No. 10. pp. 152- 160.
- Alalade, Samson Yimka; Oguntodu, James Akinola (2015). Motivation and Employees' Performance in the Nigerian Banking Industry A Survey of Selected Banks. *International Journal of Economics, Commerce and Management*. Vol. 3. No. 4. pp. 1-14.
- Alkhafaji, Abbass F. (2001). *Corporate Transformation and Restructuring: A Strategic Approach*. 1st Edition. Praeger.
- Appelbaum, Steven H.; Mackenzie, Loring (1996). Compensation in the Year 2000: Pay for Performance?. *Health Manpower Management*. Vol. 22. No. 3. pp. 31-39.
- Auh, Seigyoung (2005). The Effects of Soft and Hard Service Attributes on Loyalty: The Mediating Role of Trust. *Journal of Services Marketing*. Vol. 19. No. 2. pp. 80-92.
- Bateman, Thomas S.; Strasser, Stephen (1984). A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *The Academy of Management Journal*. Vol. 27. No. 1. pp. 95-112.
- Bettencourt, Lance A.; Gwinner, Kevin P.; Meuter, Matthew L. (2001). A Comparison of Attitude, Personality, and Knowledge Predictors of Service - Oriented Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 86. No. 1. pp. 29-41.
- Bratton, John; Gold, Jeffrey (1999). *Human Resource Management (Theory and Practice)*. 2nd Edition. Macmillan Press LTD. Houndmills, Basingstoke, Hampshire and London.
- Brewer, Marilynn B. (2007). The Importance of Being We: Human Nature and Intergroup Relations. *American Psychologist*. Vol. 62. No. 8. pp. 728-738.
- Brown, Duncan Ian (1995). Team-Based Reward Plans. *Team Performance Management: An International Journal*. Vol. 1. No. 1. pp. 23-31.
- Buchanan, Bruce (1974). Building Organizational Commitment: the Socialization of Managers in Work Organization. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 19. No. 4. pp. 533-546.

- Burgess, Simon; Metcalfe, Paul (1999). The Use of Incentive Schemes in the Public and Private Sectors: Evidence from British Establishments. *CMPO Working Paper Series. No. 00/15. University of Bristol.*
- Cacioppe, Ron (1999). Using Team – Individual Reward and Recognition Strategies to Drive Organizational Success. *Leadership and Organization Development Journal. Vol. 20. No. 6. pp. 322-331.*
- Cadsby, C. Bram; Song, Fei; Tapon, Francis (2007). Sorting and Incentive Effects of Pay for Performance: An Experimental Investigation. *Academy of Management Journal. Vol. 50. No. 2. pp. 387-405.*
- Chan, Sow Hup (2006). Organizational Identification and Commitment of Members of A Human Development Organization. *Journal of Management Development. Vol. 25. No. 3. pp. 249-268.*
- Darolia, C. R.; Kumari, Parveen; Darolia, Shashi (2010). Perceived Organizational Support, Work Motivation, and Organizational Commitment as Determinants of Job Performance. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology. Vol. 36. No. 1. pp. 69-78.*
- D'Netto, Brian; Sohal, Amrik S. (1999). Human Resource Practices and Workforce Diversity: An Empirical Assessment. *International Journal of Manpower. Vol. 20. No. 8. pp. 530-547.*
- Douglas, Raymond Jerome (2008). *The Influence of Outsourcing on Organizational Loyalty "A Phenomenological Study in the Aerospace Industry.* PHD Dissertation. Department of Business Administration. University of Phoenix.
- Dunham, Randall B.; Grube, Jean A.; Castaneda, Maria B. (1994). Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition . *Journal of Applied Psychology. Vol. 79. No. 3. pp. 370-380.*
- Erbaş, Ali; Arat, Tugay (2012). The Effect of Financial and Non-Financial Incentives on Job Satisfaction: An Examination of Food Chain Premises in Turkey. *International Business Research. Vol. 5. No. 10. pp. 136-145.*
- Eslami, Javad; Gharakhani, Davood (2012). Organizational Commitment and Job Satisfaction. *ARPN Journal of Science and Technology. Vol. 2. No. 2. pp. 85-91.*
- Evans, Jo; Weir, Charlie (1995). Decision Processes, Monitoring, Incentives and Large Firm Performance in the UK. *Management Decision. Vol. 33. No. 6. pp. 32-38.*
- Fourie, Dawie (2008). *An Examination of an Incentive System to Maximize Performance in an Automobile Manufacturing Environment.* Master Thesis. Department of Business Administration . University of Rhodes.
- Friedlander, Frank; Margulies, Newton (2009). Multiple Impacts of Organizational Climate and Individual Value Systems Upon Job Satisfaction. *Personnel Psychology Journal. Vol. 22. No. 2. pp. 171-183.*
- Gana, Alimi Baba; Bababe, Fatima Bbkar (2011). The Effects of Motivation on Workers Performance: A Case Study of Maiduguri Flour Mill LTD. Borno State, Nigeria. *Continental J. Social Sciences. Vol. 4. No. 2. pp. 8-13.*

- Gerald, Ssali (2011). *Rewards and Job Commitment of Primary School Teachers in Mityana District*. Master Thesis. Faculty of Graduate Studies. Department of Educational Administration . University of Makerere.
- Gunlu, Ebru; Aksarayli, Mehmet; Percin, Nilüfer Sahin (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment of Hotel Managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol.22. No.5. pp. 693-717.
- Hoffman, Jody R.; Rogelberg, Steven G. (1998). A Guide to Team Incentive Systems. *Team Performance Management: An International Journal*. Vol. 4. No. 1. pp. 23-32.
- Hrebiniak, Lawrence G.; Alutto, Joseph A. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 17. No. 4. pp. 555-573.
- Jamal, Muhammad (1985). Relationship of Job Stress to Job Performance: A Study of Managers and Blue-Collar Workers. *Human Relations*. Vol. 38. No. 5. pp. 409-424.
- Kini, Ranjan B.; Hobson, Charles J. (2002). Motivational Theories and Successful Total Quality Initiatives. *International Journal of Management*. Vol. 19. No. 4. pp. 605-613.
- Knudsen, Hannah K.; Johnson, James Aaron; Martin, Jack K.; Roman, Paul Michael (2003). Downsizing Survival: The Experience of Work and Organizational Commitment. *Sociological Inquiry*. Vol. 73. No. 2. pp. 265-283.
- Kreitner, Robert; Kinicki, Angelo (1992). *Organizational Behavior*. 2nd Edition. Richard D Irwin. U.S.A.
- Lai, Calista (2009). *Motivating Employees through Incentive Programs*. Master Thesis. School of Business Administration. Jyväskylä University of Applied Sciences.
- Larson, Erik W.; Fukami, Cynthia V. (1984). Relationships between Worker Behavior and Commitment to the Organization and Union. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. Vol. 1. pp. 222-226.
- Lok, Peter; Crawford, John (2004). The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment: Across-National Comparison. *Journal of Management Development*. Vol. 23. No. 4. pp. 321-338.
- Luthans, Fred (1995). *Organizational Behavior*. 7th Edition. McGraw- Hill. New York.
- Mathieu, John E.; Zajac, Dennis M. (1990). A review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*. Vol. 108. No. 2. pp. 171-194.
- Matsumura, Ryohei; Kijima, Kyoichi; Nakano, Bumpei; Takahashi, Shingo (2003). An Analysis of an Incentive Problem Considering Non – Monetary Utility. *Kybernetes*. Vol. 32. No. 4. pp. 511-522.
- Mengue, Bulent (2000). An Empirical Investigation of a Social Exchange Model of Organizational Citizenship Behaviors Across Two Sales Situations: A Turkish Case. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. Vol. 20. No. 4. pp. 205-214.

- Meyer, John P.; Allen, Natalie J. (1991). A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. Vol. 1. No. 1. pp. 61-89.
- Mowday, Richard T.; Porter, Lyman W.; Dubin, Robert (1974). Unit Performance, Situational Factors, and Employee Attitudes in Spatially Separated Work Units. *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol. 12. No. 2. pp. 231-248.
- Nestern (1994). Strategic Planning in School an Oxymoron. *School Leadership and Management*. Vol. 18. No. 4. pp. 462-475.
- Odom, Randall Y.; Boxx, W. Randy; Dunn, Mark G. (1990). Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction, and Cohesion. *Public Productivity and Management Review*. Vol. 14. No. 2. pp. 157-169.
- Ogaard, Torvald; Marnburg, Einar; Larsen, Svein (2008). Perceptions of Organizational Structure in the Hospitality Industry: Consequences for Commitment, Job Satisfaction and Perceived Performance. *Tourism Management*. Vol. 29. No. 4. pp. 661-671.
- Ostroff, Cheri (1992). The Relationship between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 77. No. 6. pp. 963-974.
- Park, Sungmin; Henkin, Alan B.; Egley, Robert (2005). Teacher Team Commitment, Teamwork and Trust: Exploring Associations. *Journal of Educational Administration*. Vol. 43. No. 5. pp. 462-479.
- Porter, Lyman W.; Steers, Richard M.; Mowday, Richard T.; Boulian, Paul V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 59. No. 5. pp. 603-609.
- Randall, Donna M.; Fedor, Donald B.; Longenecker, Clinton O. (1990). The Behavioral Expression of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 36. No. 2. pp. 210-224.
- Riley, Michael (2000). *Managing People: A Guide for Managers in the Hotel and Catering Industry (Professional Hospitality Guides)*. 2nd Edition. Routledge.
- Rizal, Muhamad; Idrus, M Syafiie; Djumahir; Mintarti, Rahayu (2014). Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City). *International Journal of Business and Management Invention*. Vol. 3. No. 2. pp. 64-79.
- Robbins, Stephen P. (2001). *Organizational Behavior*. 9th Edition. Prentice Hall International- Inc.
- Roberts, Roshan Levina (2005). *The Relationship between Rewards, Recognition and Motivation at an Insurance Company in the Western Cape*. Master Thesis. Department of Industrial Psychology. University of the Western Cape.

- Rowden, Robert W. (2000). The Relationship between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment. *Leadership and Organization Development Journal*. Vol. 21. No. 1. pp. 30-35.
- Rowden, Robert W.; Conine Jr., Clyde T. (2005). The Impact of Workplace Learning on Job Satisfaction in Small US Commercial Banks. *Journal of Workplace Learning*. Vol. 17. No. 4. pp. 215-230.
- Rowley, Jennifer (1996). Motivation of Staff in Libraries. *Library Management*. Vol. 17. No. 5. pp. 31-35.
- Saeed, Rashid; Lodhi, Rab Nawaz; Naeem, Ahmar; Rehman, Asad ur; Mahmood, Zahid; Ahmed, Moeed (2013). Impact of Performance Appraisals and Motivation on Employee's Outputs in Banking Sector of Pakistan. *World Applied Sciences Journal*. Vol. 26. No. 3. pp. 415-421.
- Salancik, Gerald R. (1977). Commitment is too Easy. *Organizational Dynamics*. Vol. 6. No. 1. pp. 62- 80.
- Saleem, Saba (2011). The Impact of Financial Incentives on Employees Commitment. *European Journal of Business and Management*. Vol. 3. No. 4. pp. 258-267.
- Saqib, Shahnawaz; Abrar, Muhammad; Sabir, Hazoor Muhammad; Bashir, Mohsin; Baig, Sajjad Ahmad (2015). Impact of Tangible and Intangible Rewards on Organizational Commitment: Evidence from the Textile Sector of Pakistan. *American Journal of Industrial and Business Management*. Vol. 5. pp. 138-147.
- Sheldon, Mary E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 16. No. 2. pp. 143-150.
- Smith, Patricia Cain; Kendall, Lorne M.; Hulin, Charles L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes*. Chicago. Rand McNally.
- Stallworth, H. Lynn (2003). Mentoring, Organizational Commitment and Intentions to Leave Public Accounting. *Managerial Auditing Journal*. Vol. 18. No. 5. pp. 405-418.
- Stella, Opu (2008). *Motivation and Work Performance: Complexities in Achieving good Performance (Outcomes; A Study Focusing on Motivation Measures and Improving Workers Performance in Kitgum District Local Government)*. Master Thesis. Graduate School of Development Studies. Specialisation: Human Resource and Employment. Institute of Social Studies.
- Stevens, S. (2006). Toshiba Sparks A wave of Innovation: New Structures and Incentives Stimulate Employee Creativity. *Human Resource Management International Digest*. Vol. 14. No. 6. pp. 5-7.
- Stewart, Jim; McGoldrick, Jim (1996). *Human Resource Development: Perspectives, Strategies and Practice*. London. Pitman.
- Stumpf, Stephen A.; Hartman, Karen (1984). Individual Exploration to Organizational Commitment or Withdrawal. *Academy of Management Journal*. Vol. 27. No. 2. pp. 308-329.

- Takahashi, Kiyoshi (2006). Effects of Wage and Promotion Incentives on the Motivation Levels of Japanese Employees. *Career Development International*. Vol. 11. No. 3. pp. 193-203.
- Tek-Yew, Lew (2005). Job Satisfaction and Affective Commitment: A Study of Employees in the Tourism Industry in Sarawak, Malaysia. *Sunway Academic Journal*. Vol.4. pp. 27-43.
- Testa, Mark R. (2001). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Effort in the Service Environment. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*. Vol. 135. No. 2. pp. 226-236.
- Vakola, Maria; Nikolaou, Ioannis (2005). Attitudes Towards Organizational Change (What is the Role of Employees' Stress and Commitment?). *Employee Relations*. Vol. 27. No. 2. pp. 160-174.
- Vallance, Sarah (1999). Performance Appraisal in Singapore, Thailand and the Philippines: A Cultural Perspective. *Australian Journal of Public Administration*. Vol. 58. No. 4. pp. 78-95.
- Valle, Matthew; Witt, L. A. (2001). The Moderating Effect of Teamwork Perceptions on the Organizational Politics – Job Satisfaction Relationship. *The Journal of Social Psychology*. Vol. 141. No. 3. pp. 379-388.
- Vecchio, Robert P. (1982). Predicting Worker Performance in Inequitable Settings. *Academy of Management Review*. Vol. 7. No. 1. pp. 103-110.
- Wang, Catherine L.; Indridason, Thor; Saunders, Mark N. K. (2010). Affective and Continuance Commitment in Public Private Partnership. *Employee Relations*. Vol. 32. No. 4. pp. 396-417.
- Wang, Shun Linda (2004). *Incentive Compensation: Bonusing and Motivation*. Master Thesis. Department of Civil and Environmental Engineering. Massachusetts Institute of Technology.
- Werther, William B.; Davis, Keith (1981). *Personnel Management and Human Resources*. McGraw- Hill. New York.
- Westwood, Robert; Chan, Andrew; Linstead, Stephen (2004). Theorizing Chinese Employment Relations Comparatively: Exchange, Reciprocity and the Moral Economy. *Asia Pacific Journal of Management*. Vol. 21. No. 3. pp. 365-389.
- Whiting, Steven W.; Podsakoff, Philip M.; Pierce, Jason R. (2008). Effects of Task Performance, Helping, Voice, and Organizational Loyalty on Performance Appraisal Ratings. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 93. No. 1. pp. 125-139.
- Wiener, Yoash; Vardi, Yoav (1980). Relationships between Job, Organization and Career Commitments and Work Outcomes: An Integrative Approach. *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol. 26. No. 1. pp. 81-96.
- Yavuz, Nilay (2004). *The Use of Non-Monetary Incentives as A Motivational Tool: A Survey Study in A Public Organization in Turkey*. Master Thesis. The Graduate School of Social Sciences. Department Political Science & Public Administration. Middle East Technical University.

الملحق (1)

أسماء السادة المحكمين لأدوات البحث

م	المحكم	الاختصاص العام	الوظيفة
1	أ.د. علي نحيلي	علم النفس التربوي	الأستاذ في قسم علم النفس (كلية التربية - جامعة دمشق).
2	أ.د. أمينة رزق	علم النفس التربوي	الأستاذ في قسم علم النفس (كلية التربية - جامعة دمشق).
3	أ.د. محمود ميلاد	مناهج البحث	الأستاذ في قسم علم النفس (كلية التربية - جامعة دمشق).
4	أ.د. كمال بلان	صحة نفسية	الأستاذ في قسم الإرشاد النفسي (كلية التربية - جامعة دمشق).
5	د. عبد الستار الضاهر	علم النفس البيئي	الأستاذ المساعد في قسم علم النفس (كلية التربية - جامعة دمشق).
6	د. غسان منصور	علم النفس المعرفي	الأستاذ المساعد في قسم علم النفس (كلية التربية - جامعة دمشق).
7	د. فتون خرنوب	علم النفس العام	الأستاذ المساعد في قسم علم النفس (كلية التربية - جامعة دمشق).
8	د. بسماء آدم	علم النفس العام	المدرسة في قسم علم النفس (كلية التربية - جامعة دمشق).
9	د. مروان الأحمد	علم النفس المعرفي	المدرس في قسم علم النفس (كلية التربية - جامعة دمشق).
10	د. مازن ملحم	علم نفس الشخصية	المدرس في قسم علم النفس (كلية التربية - جامعة دمشق).
11	د. رنا قوشحة	قياس قدرات عقلية	المدرسة في قسم القياس والتقويم (كلية التربية - جامعة دمشق).
12	د. أحمد قهوجي	الإدارة الاستراتيجية	المدرس في المعهد العالي للتنمية الإدارية في جامعة دمشق.
13	د. عصام حيدر	إدارة الموارد البشرية	المدرس في المعهد العالي للتنمية الإدارية في جامعة دمشق.

الملحق (2)

آراء المحكمين في تعديل بعض بنود مقياس الحوافز وصياغتها، ودمجها وحذفها

البنود بعد التحكيم	البنود قبل التحكيم
6- يتلاءم البديل المادي الذي أتقاضاه مع نوع العمل الذي أمارسه.	6- البديل المادي الذي أتقاضاه يناسب نوع العمل الذي أمارسه.
7- تتبع الشركة مبدأ تكافؤ الفرص عند توزيع حوافز الإنتاج.	7- تتبع الشركة مبدأ تكافؤ الفرص عند توزيع الحوافز.
10- أنا راضٍ بقيمة الزيادات السنوية التي أحصل عليها في الشركة.	10- أنا راضٍ اتجاه قيمة الزيادات السنوية التي أحصل عليها في الشركة.
11- يحصل ذوو الأداء المتميز في الشركة على النصيب الأكبر من حوافز الإنتاج.	11- تمنح الشركة حوافز الإنتاج لذوي الأداء المتميز.
13- تمنح الشركة العلاوات الاستثنائية للعاملين ذوي الأداء المتميز.	13- تمنح الشركة علاوات استثنائية للعاملين المبدعين.
22- يحفزني تقدير الرؤساء عملي على زيادة الاهتمام بالعمل.	24- تقدير المسؤولين عن عملي يحفزني على زيادة الاهتمام بالعمل.
26- توفر الشركة برامج سلامة وأمان متصلة ببيئة العمل مثل (إطفاء الحرائق، وإسعاف المرضى، وتقديم الإسعافات الأولية، ووسائل المراقبة والإنذار).	28- توفر الشركة برامج سلامة وأمان متصلة ببيئة العمل.
28- يتلاءم عملي مع مؤهلاتي الاجتماعية والمهنية، وقدراتي العقلية والإدارية.	30- عملي يلائم مؤهلاتي وقدراتي.
31- تقدر الشركة الأداء المتميز، فتمنح أصحابه الدرجات والترقيات المكافئة له.	34- تمنح الشركة الدرجات والترقيات لذوي الأداء المتميز.
33- تتيح الشركة للعاملين فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية وتحسين طرق العمل.	36- تتيح الشركة للعاملين فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية.
34- قنوات الاتصال بالشركة مفتوحة بين الرئيس والمرؤوسين لمناقشة مشاكل العمل.	37- تمتاز الشركة بوجود قنوات اتصال مفتوحة بين الرئيس والمرؤوسين لعرض مشاكل العمل.
41- تؤمن الشركة وسائل المواصلات لنقل العمال.	49- تؤمن الشركة وسائل المواصلات للنقل من العمل وإليه.
42- توفر الشركة كافيتيريا لفترة استراحة العاملين.	50- توفر الشركة كافيتيريا للاستخدام في فترات الاستراحة.
45- تنظم الشركة رحلات ترفيهية للعاملين لديها، ما يزيد إنتاجهم في العمل.	53- تنظم الشركة رحلات ترفيهية للعاملين لديها.
46- تقدم الشركة لعمالها مساعدات مالية في أوقات الضرورة، مثل المرض، والوفاة، والزواج، والانتقال إلى مسكن جديد، والتسريح لظروف طارئة، ما يزيد ارتباطهم بعملهم.	54- تقدم الشركة لعمالها مساعدات مالية في أوقات الضرورة.
47- تقدم الشركة الرعاية الطبية للعاملين لديها، ما يزيد استقرارهم النفسي.	55- تقدم الشركة الرعاية الطبية للعاملين لديها.
48- توفر الشركة حضانة لأطفال الأمهات العاملات لديها، ما يزيد ارتباطهن بالعمل.	56- توفر الشركة حضانة لأطفال الأمهات العاملات لديها.
15- حصولي على نسبة من أرباح الشركة تزيد إخلاصي لها، وترفع إحساسي بأهمية التعاون والمشاركة. (دمج)	15- حصولي على نسبة من أرباح الشركة تزيد مشاعر الانتماء لدي للشركة.

البنود بعد التحكيم	البنود قبل التحكيم
	19- حصولي على نسبة من أرباح الشركة ترفع إحساسي بأهمية التعاون والمشاركة.
حذف	17- توزع الشركة المكافآت على من يستحقها.
حذف	31- الأجهزة والمعدات التي تستخدم في العمل جيدة وملائمة.
حذف	40- علاقتي جيدة برؤسائي في العمل.
حذف	41- مستوى الأداء الجيد للعاملين يرتبط بالدورات التدريبية التي يتبعونها.
حذف	42- تعتمد الشركة نظام الاختبارات في منح الترقيات للعاملين فيها.
حذف	44- تشجع الشركة العاملين على تقديم مقترحاتهم في تحسين طرق العمل.
حذف	48- تمنح الشركة القروض السكنية للعاملين لديها.
حذف	57- تمنح الشركة القروض في المناسبات الاجتماعية (كالزواج).
حذف	58- تقدم الشركة تعويضاً للأشخاص الذين جرى تسريحهم لظروف طارئة.

آراء المحكمين في تعديل بعض بنود مقياس الولاء التنظيمي وصياغتها وحذفها

البنود قبل التحكيم	البنود بعد التحكيم
8- في هذا الوقت فإن بقائي بالعمل هو بسبب الحاجة وليس الرغبة في البقاء.	2- إن بقائي في عملي سببه الحاجة، وليس محبتي لهذا العمل.
16- أعد أنه ليس من الصواب ترك عملي، حتى لو حصلت على عروض أفضل من شركات أخرى.	9- أعد أنه من الخطأ ترك عملي، حتى لو حصلت على عروض أفضل من شركات أخرى.
4- أشعر بالارتباط وبالكثير من الإخلاص للشركة التي أعمل بها.	10- أشعر بالارتباط للشركة التي أعمل بها.
11- هذه الشركة تحفزني لتقديم أداء أفضل.	11- الخدمات والمزايا التي تقدمها هذه الشركة تحفزني لتقديم أداء أفضل.
20- تتوفر لدي الرغبة في بذل جهد فائق للحفاظ على نجاح العمل في المؤسسة.	19- أنا على استعداد لبذل جهد أكبر من المتوقع، كي أساعد على نجاح الشركة وتطورها.
13- ستتأثر حياتي سلباً، لو تركت الشركة والتحققت بشركة أخرى.	حذف

آراء المحكمين في بنود بطاقة تقييم الأداء المهني

البنود قبل التحكيم	البنود بعد التحكيم
1- القدرة على التخطيط والتطوير.	حذف

الملحق (3)

المقاييس

مقياس الحوافز في العمل

بصورته النهائية

عزيزي / عزيزتي: العامل - العاملة المحترم

تقوم الباحثة بإعداد بحث تحت عنوان: الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني "دراسة ميدانية لدى عينة من العاملين في شركتي الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق"، لذا ترجو الباحثة التكرم بقراءة فقرات هذا المقياس بدقة والإجابة عليها بكل صدق وموضوعية، وذلك بوضع إشارة (X) أمام كل فقرة من فقرات هذا المقياس تحت درجة الحكم التي تعبر عن رأيك، مع العلم أن المعلومات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة.

شاكرين حسن تعاونكم

البيانات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (X) أمام الإجابة المناسبة:

1	الجنس: ذكر: <input type="checkbox"/>	أنثى: <input type="checkbox"/>
2	العمر: أقل من 30 سنة: <input type="checkbox"/>	بين 30 - 40 سنة: <input type="checkbox"/>
	بين 41 - 50 سنة: <input type="checkbox"/>	51 سنة فأكثر: <input type="checkbox"/>
3	الحالة الاجتماعية: أعزب: <input type="checkbox"/>	متزوج: <input type="checkbox"/>
	مطلق - أرمل: <input type="checkbox"/>	
4	المؤهل العلمي: ثانوية عامة: <input type="checkbox"/>	معهد متوسط: <input type="checkbox"/>
	دراسات عليا (دبلوم - ماجستير): <input type="checkbox"/>	جامعة: <input type="checkbox"/>
		دكتوراه: <input type="checkbox"/>
5	سنوات الخدمة (الخبرة): أقل من 1 - 5 سنوات: <input type="checkbox"/>	أكثر من 5 - 10 سنوات: <input type="checkbox"/>
	أكثر من 10 سنوات: <input type="checkbox"/>	
6	نوع العمل: إداري: <input type="checkbox"/>	فني: <input type="checkbox"/>

فيما يلي مجموعة من العبارات، يُرجى منك قراءتها ووضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة من وجهة نظرك:

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
الحوافز المادية						
1	يتلاءم راتبي مع أهمية العمل الذي أقوم به.					
2	تمنح الشركة زيادة في الأجور للعاملين الذين يؤديون مهامهم جيداً.					
3	تعد حوافز الإنتاج التي توفرها الشركة كافية على نحو عام.					
4	تقدم الشركة مكافآت تُحفز العاملين على إنجاز العمل بكفاءة.					
5	يتم الحصول على العلاوة السنوية بناء على كفاءة العامل وأدائه.					
6	يتلاءم البدل المادي الذي أتقاضاه مع نوع العمل الذي أمارسه.					
7	تتبع الشركة مبدأ تكافؤ الفرص عند توزيع حوافز الإنتاج.					
8	أتقاضى نسبة من أرباح الشركة المتحصلة عند قيامي بواجباتي المهنية.					
9	يُغطي الأجر الذي أحصل عليه مطالبتي المعيشية.					
10	أنا راضٍ بقيمة الزيادات السنوية التي أحصل عليها في الشركة.					
11	يحصل ذوو الأداء المتميز في الشركة على النصيب الأكبر من حوافز الإنتاج.					
12	تمنح الشركة مكافآت تشجيعية لمن يقدم مقترحات فعالة، تساهم في خفض تكاليف الإنتاج.					
13	تمنح الشركة العلاوات الاستثنائية للعاملين ذوي الأداء المتميز.					
14	تشجع الشركة العاملين على تطوير أنفسهم والإقبال على الدورات التدريبية الخارجية بمنحهم بدل مادي.					
15	حصولي على نسبة من أرباح الشركة تزيد إخلاصي لها، وترفع إحساسي بأهمية التعاون والمشاركة.					
16	يحفزني الراتب الذي أتقاضاه لتحسين أدائي المهني.					
17	تتبع الشركة نظاماً عادلاً في العلاوات الدورية.					
18	تقدم الشركة مكافآت على العمل الإضافي.					
19	يزداد راتبي مع ارتفاع معدلات غلاء المعيشة.					
20	تراعي الشركة في نظام المكافآت مبدأ التدرج المهني.					
الحوافز المعنوية						
21	تُمنح المراكز المهنية في الشركة بناءً على الجدارة والمثابرة في العمل.					
22	يحفزني تقدير الرؤساء لعملي على زيادة الاهتمام بالعمل.					
23	تُتيح الشركة للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرار في بعض المواقف.					
24	يوفر لي عملي في الشركة الشعور بالاستقرار والاطمئنان النفسي.					
25	يقوم الرؤساء بتفويض السلطة للعاملين على نحو يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم.					

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
26	توفر الشركة برامج سلامة وأمان متصلة ببيئة العمل مثل (إطفاء الحرائق، وإسعاف المرضى، وتقديم الإسعافات الأولية، ووسائل المراقبة والإنذار).					
27	يسود بيني وبين زملائي في العمل التعاون وروح الفريق الواحد.					
28	يتلاءم عملي مع مؤهلاتي الاجتماعية والمهنية، وقدراتي العقلية والإدارية.					
29	تمنحني الشركة الثقة الكافية للشعور بالمسؤولية لحل المشاكل التي قد تحدث في عملي.					
30	تقوم الشركة بعرض أسماء العاملين المتميزين على لوحة الشرف.					
31	تقدر الشركة الأداء المتميز، فتمنح أصحابه الدرجات والترقيات المكافئة له.					
32	أتلقي الشكر والثناء من رئيسي في العمل عندما أقوم بعمل جيد.					
33	تتيح الشركة للعاملين فرص المشاركة في وضع الخطط المستقبلية وتحسين طرق العمل.					
34	قنوات الاتصال بالشركة مفتوحة بين الرئيس والمرووسين لمناقشة مشاكل العمل.					
35	تسهم بيئة العمل المادية الجيدة في تنمية دافع العمل ورفع مستويات الجودة لدى العمال.					
36	تحقق لي وظيفتي مركزاً اجتماعياً مرموقاً.					
37	تقدم الشركة شهادات التقدير للمستحقين لتشجيع العاملين على العمل بكفاءة.					
38	تسود روح الإخاء والصدقة بيني وبين زملائي في العمل.					
39	حصولي على ما أستحق من مزايا يعزز شعوري بالقدرة على تحمل المسؤولية.					
40	في الشركة قوانين وإجراءات تضمن لي عدم التعرض للطرد التعسفي.					
حواجز الخدمات الاجتماعية						
41	تؤمن الشركة وسائل المواصلات لنقل العمال.					
42	توفر الشركة كافيتريا لفترة استراحة العاملين.					
43	ترشح الشركة المتميزين في العمل للدراسات العليا.					
44	توفر الشركة لعاملها مصدراً للخدمات الثقافية، مثل النادي الثقافي.					
45	تنظم الشركة رحلات ترفيهية للعاملين لديها، ما يزيد إنتاجهم في العمل.					
46	تقدم الشركة لعمالها مساعدات مالية في أوقات الضرورة، مثل المرض، والوفاة، والزواج، والانتقال إلى مسكن جديد، والتسريح لظروف طارئة، ما يزيد ارتباطهم بعملهم.					
47	تقدم الشركة الرعاية الطبية للعاملين لديها، ما يزيد استقرارهم النفسي.					
48	توفر الشركة حضانة لأطفال الأمهات العاملات لديها، ما يزيد ارتباطهن بالعمل.					
49	تقدم الشركة تعويضاً للعاملين الذين تعرضوا لإصابات عمل.					
50	تقدم الشركة تعويضاً لعائلات العاملين عند تعرض العامل لحادث الموت.					

مقياس الولاء التنظيمي بصورته النهائية

فيما يلي مجموعة من العبارات، يُرجى منك قراءتها ووضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة من وجهة نظرك:

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في الشركة التي أعمل بها.					
2	إن بقائي في عملي سببه الحاجة، وليس محبتي لهذا العمل.					
3	أرفض ترك العمل في الشركة، لأنني أشعر أن من واجبي المساهمة في تطور الشركة.					
4	أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذه الشركة.					
5	إن ما تقدمه الشركة لي من مزايا وفرص التقدم المهني يعد من الأسباب الرئيسية التي تدفعني للبقاء في هذه الشركة.					
6	أعد أن التزامي مع الشركة هو التزام أخلاقي.					
7	أشعر بأن مشاكل هذه الشركة هي جزء من مشاكل الشخصية.					
8	أنا دائم الاستعداد لبذل أكثر مما هو مطلوب مني من جهد في سبيل البقاء في هذه الشركة.					
9	أعد أنه من الخطأ ترك عملي، حتى لو حصلت على عروض أفضل من شركات أخرى.					
10	أشعر بالارتباط للشركة التي أعمل بها.					
11	الخدمات والمزايا التي تقدمها هذه الشركة تحفزني لتقديم أداء أفضل.					
12	هذه الشركة تستحق الإخلاص مني.					
13	أواجه صعوبة كبيرة في الاتفاق مع توجهات الشركة وسياساتها فيما يختص بالأمر والمسائل المتعلقة بعاملها.					
14	سأفتقد كثيراً من المزايا المادية والمعنوية لو تركت الشركة، والتحقت بشركة أخرى.					
15	أستمر في عملي الحالي في الشركة، حتى لا أتعرض لانتقاد الزملاء إذا تركت العمل.					
16	أدافع عن الشركة في كل المواقف من دون أن يطلب مني ذلك.					
17	سأشعر بالذنب لو تركت العمل في الشركة، والتحقت بشركة أخرى.					
18	أشعر أن قيمي ومبادئ الشخصية تلتقي وتتشابه مع قيم ومبادئ الشركة.					
19	أنا على استعداد لبذل جهد أكبر من المتوقع، كي أساعد على نجاح الشركة وتطورها.					
20	أحافظ على ممتلكات الشركة التي أعمل فيها كمحافظتي على ممتلكاتي الشخصية.					
21	علاقاتي الاجتماعية في الشركة تجعلني ألتزم بالاستمرار في العمل لدى الشركة.					

بطاقة تقييم الأداء المهني بصورتها النهائية

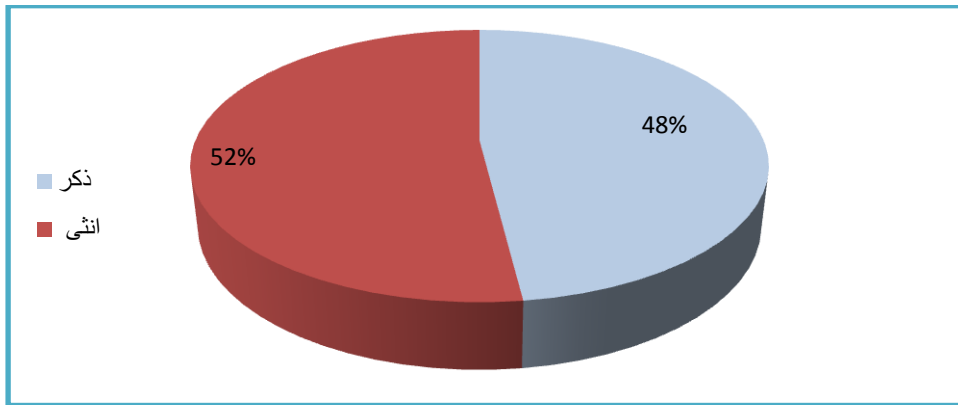
م	العبارة	التقدير				
		ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
1	العمل بروح الفريق والتعاون مع الآخرين لإنجاز المهام.					
2	القدرة على التعامل مع تقنيات الإدارة الحديثة.					
3	العلاقة بالرؤساء.					
4	العلاقة بالزملاء.					
5	العلاقة بالمراجعين.					
6	الالتزام بالأنظمة والقوانين والتعليمات الناظمة للعمل والدوام.					
7	القدرة على تحمل المسؤوليات على نحو فعال.					
8	تتمية القدرات الذاتية وزيادة المعرفة في مجال العمل.					
9	إنجاز العمل بمهارة وإتقان.					
10	الاهتمام بمتابعة قضايا الصحة والسلامة المهنية.					
11	القدرة على المبادرة والابتكار والإبداع.					
12	الالتزام بأخلاقيات المهنة.					
13	المشاركة في تحديد مشكلات العمل.					
14	المشاركة في اقتراح حلول ملائمة لمشكلات العمل ما أمكن ذلك.					
15	القدرة على تنفيذ التعليمات المتعلقة بسير العمل.					
16	إجراء الدراسات والرد على الاستفسارات.					
17	ممارسة الصلاحيات بدقة ومسؤولية.					
18	تنفيذ برامج العمل الموضوعية لمكان العمل.					
19	تطوير أداء العمل وتحسينه.					

الملاحق (4)

الجداول والأشكال التي توضح توزع أفراد عينة البحث بحسب المتغيرات

توزع أفراد عينة البحث بحسب متغير الجنس

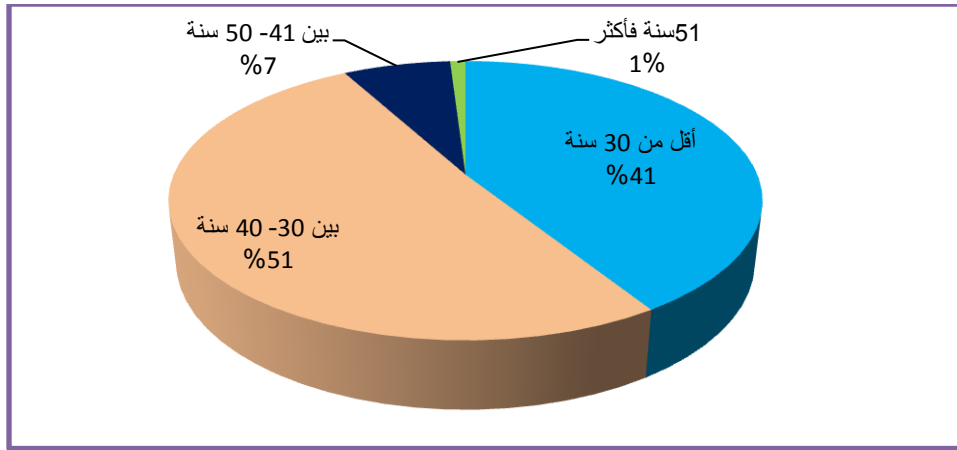
النسبة المئوية	العدد	المتغيرات	الجنس
% 48	211	ذكر	
% 52	226	أنثى	
% 100	437	المجموع	



التمثيل البياني لتوزع أفراد عينة البحث بحسب متغير الجنس

توزع أفراد عينة البحث بحسب متغير العمر

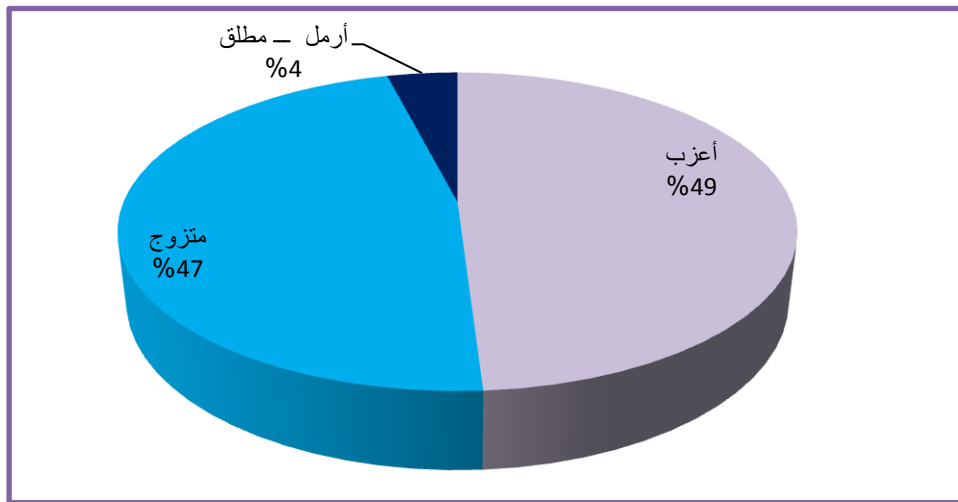
النسبة المئوية	العدد	المتغيرات	العمر
% 41	177	أقل من 30 سنة	
% 51	225	بين 30-40 سنة	
% 7	32	بين 41-50 سنة	
% 1	3	51 سنة فأكثر	
% 100	437	المجموع	



التمثيل البياني لتوزيع أفراد عينة البحث بحسب متغير العمر

توزيع أفراد عينة البحث بحسب متغير الحالة الاجتماعية

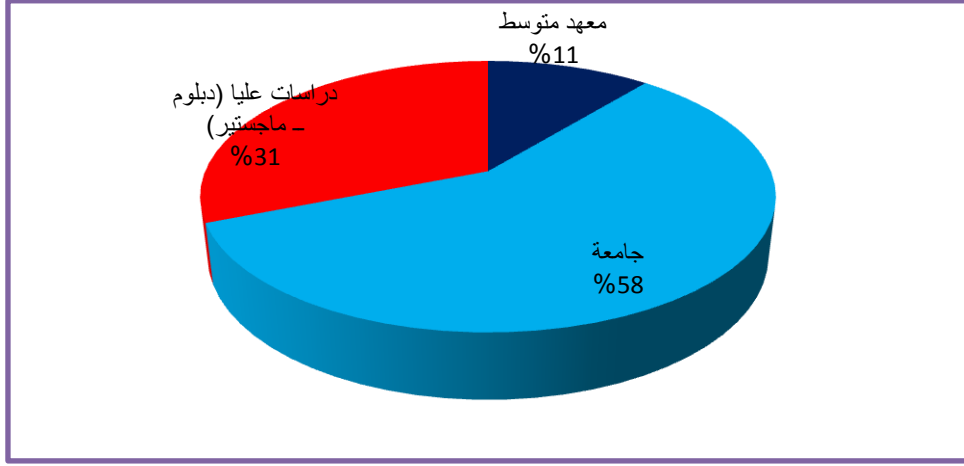
المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
أعزب	215	49%
متزوج	206	47%
أرمل - مطلق	16	4%
المجموع	437	100%



التمثيل البياني لتوزيع أفراد عينة البحث بحسب متغير الحالة الاجتماعية

توزع أفراد عينة البحث بحسب متغير المؤهل العلمي

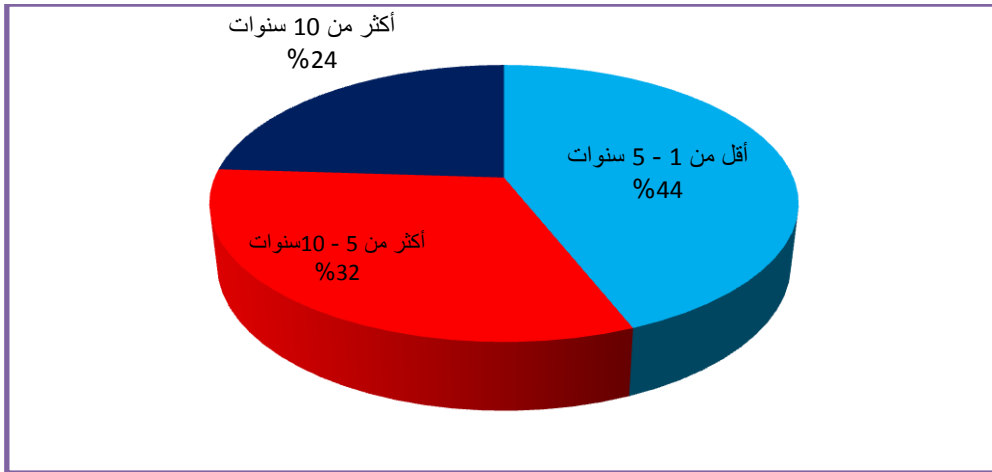
النسبة المئوية	العدد	المتغيرات	المؤهل العلمي
% 11	50	معهد متوسط	
% 58	254	جامعة	
% 31	133	دراسات عليا (دبلوم - ماجستير)	
% 100	437	المجموع	



التمثيل البياني لتوزع أفراد عينة البحث بحسب متغير المؤهل العلمي

توزع أفراد عينة البحث بحسب متغير سنوات الخدمة

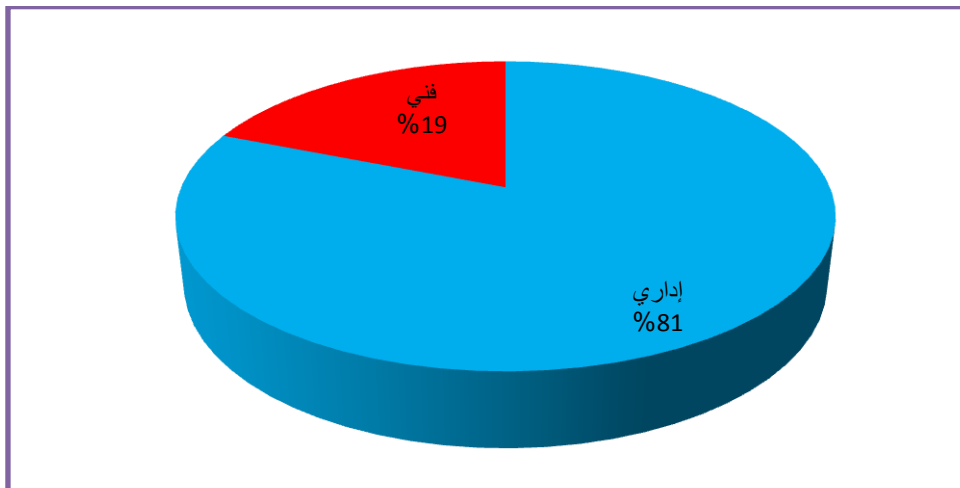
النسبة المئوية	العدد	المتغيرات	سنوات الخدمة
% 44	191	أقل من 1- 5 سنوات	
% 32	139	أكثر من 5- 10 سنوات	
% 24	107	أكثر من 10 سنوات	
% 100	437	المجموع	



التمثيل البياني لتوزيع أفراد عينة البحث بحسب متغير سنوات الخدمة

توزيع أفراد عينة البحث بحسب متغير نوع العمل

النسبة المئوية	العدد	المتغيرات	نوع العمل
81%	353	إداري	
19%	84	فني	
100%	437	المجموع	



التمثيل البياني لتوزيع أفراد عينة البحث بحسب متغير نوع العمل

Incentives and their Relation to Organizational Loyalty and Occupational Performance

" A Field Study on a Sample of Workers in two Cellular Communications Companies in the City of Damascus"

Introduction and research problem:

The effectiveness of any organization linked to the efficiency of the human element and its ability to work and desire it as an effective and efficient element in achieving the objectives of the institution, so it's important that any organization should improve the level of occupational performance through their permanent attempts to reinforce the job satisfaction and stabilize the organizational loyalty to the employees.

Taking care of the individuals came through working on meeting their needs, and finds ways that help improve their performance, in order to ensure the achievement of the institution in which they operate efficiently and effectively targets.

The incentives of the basic effects that play an important and vital role in the behavior of individuals, and which can create desire for their performance, so we can say that the capacity of institutions to achieve their goals greatly depends on the administration's success in providing adequate motivation of individuals, and to develop an effective system of incentive that directed to raise the motivation, that pay workers for production, and check their satisfaction with that work, which leads to increased loyalty to the institution and raise morale and increase performance rates.

Incentives awaken in the worker the feeling of exciting, motivating, and desiring to work (whatever was his work) which positively reflected on the general performance and increasing production, on the contrary, the lack of appropriate incentives affect the level of job satisfaction, the individual who can not satisfy their needs, and achieve their ambitions and aspirations to work, you may lose enthusiasm and a sense of the importance of work, and reduced morale and desire for performance and creativity, which adversely affects the efficiency at work as a result of failure satisfaction with the work, and then decrease the level of occupational performance.

A lot of researches such as (Alkhoudary, 1993; Al Meer, 1995; Al Aidi, 2000; Al Hamed, 2003) focused on studying the system of motivation and the importance of the process as a management tool and its influence on the individual and the institutional performance, and each concept of organizational loyalty and its levels, and the organizational variables related, despite all of these studies and others related to motivation and organizational loyalty, but it didn't have its share of focusing on reveling the essential relationship between the approved motivation policies and the level of organizational loyalty generated from it and the consequences of those policies.

Thus, the researcher tried to identify the relation between incentives offered to the employees and the level of their organizational loyalty, in addition to their occupational performance.

The reasons behind the researcher choosing the two companies (SYRIATEL-MTN) for mobile services, because they are considered to be a private sector which differs from the public sector in terms of working hours, mechanisms and strategies, they also have varied and multiple jobs such as (Technical, human recourses, administrative, supervisory) They also seek to provide participants with each new, full speed, and with less effort, in an effort to provide the best services and meet the needs of all categories of participants, thus she needs a significant incentives system which encourage the employees to achieve their work, and it strength their relation and loyalty to their organization, so in this frame the researcher pursuit to look on the job system at both companies of communication services, and to look on the

reality of working in terms of bonuses and compensation, and social security, besides in terms of interest and support the employee, and develop his performance through financial and moral motivation, and direct the worker to work with full energy and with creative and developmental thinking, thus it is possible to summarize the problem of the research in the following question:

What is the relation between incentives and each of the organizational loyalty and occupational performance on a sample of workers in two cellular communications companies in the city of Damascus?.

The importance of the research:

- The theoretical importance of this research lies in determining the types of incentives (financial, moral, and social incentives) and its relation to the organizational loyalty and the occupational performance, therefore this study will enrich the library with its information about incentives and each of organizational loyalty and occupational performance.
- This research trying to reveal the role of (financial, moral, and social incentives) on each of occupational performance and organizational loyalty to the employees in the two companies of (SYRIATEL-MTN) for mobile services in Damascus.
- The importance of organizational loyalty for the employees at both (SYRIATEL-MTN) for mobile services companies, then comes the importance of incentives applied in these companies due to its direct relation to the organizational loyalty and occupational performance.
- It can benefit the current research, public sector and private sector organizations to develop their own incentive systems, and knowledge of the defect in the existing incentives systems, whether in their structure or in their application.
- Can this research opens up new horizons for researchers to study the subject of incentives, and their relationship to human resources management, and carrying out new research into more specialized.
- The importance of this research lies also for being the first scientific research in the Syrian Arab Republic, within the limits of science researcher, it examines the nature of the relationship between incentives and each of the variables of organizational loyalty and occupational performance in light of the determinants and other variables such as (gender, age, social status, qualification, years of service, and type of work).

The main objectives of the research:

This current research aims to:

- 1-** To recognize the hierarchical incentives such as (social, moral, and financial incentives) which considered the most available at both (SYRIATEL-MTN) for mobile services companies in the point of view of their employees.
- 2-** To recognize the financial incentives which considered the most available at both (SYRIATEL-MTN) for mobile services companies in the point of view of its employees.
- 3-** To recognize the moral incentives which considered the most available at both (SYRIATEL-MTN) for mobile services companies in the point of view of its employees.
- 4-** To recognize the level of availability of incentives for social services which considered the most available at both (SYRIATEL-MTN) for mobile services companies in the point of view of its employees.
- 5-** To recognize the Organizational loyalty level of the employees at (SYRIATEL-MTN) companies for mobile services.
- 6-** To recognize the level of occupational performance for the employees at (SYRIATEL-MTN) companies for mobile services.

7- To investigate the possibility of predicting the individual's degrees of the research sample in the organizational loyalty measure in addition to the occupational performance card through their degrees in the incentives measure.

8- To recognize the relation between the individual's degrees of the research sample on a scale of incentives in all of its dimensions (financial, moral, and social) and their degrees in the scale of organizational loyalty.

9- To recognize the relation between the individual's degrees of the research sample on a scale of incentives in all of its dimensions (financial, moral, and social) and their degrees in the card of occupational performance.

10- To recognize the relation between the individual's degrees of the research sample on the scale of organizational loyalty and their degrees in the occupational performance card.

11- The difference revealed in the directions of the individual's research sample towards job incentives is because different changes such as (gender, age, social status, qualification, years of service, and the type of work).

12- The difference revealed in the average scores of the individual's research sample in their performance on scale of organizational loyalty is because of different changes such as (gender, age, social status, qualification, years of service, and the type of work).

13- The difference revealed in the average scores of the individual's research sample in their performance on the occupational performance card is because of different changes such as (gender, age, social status, qualification, years of service, and the type of work).

The research methodology:

This current research followed the descriptive approach in order to achieve the objectives of the research, this approach based on the description of the phenomenon (the subject of the research) and that's by collecting facts and information, then comparing and analyze and explain it to reach a considerable consequences.

Society and the research sample:

The research sample was taken from the employees at both (SYRIATEL-MTN) for mobile services companies.

The original number of members of the community amounted in this research (2024) female and male employees at both (SYRIATEL-MTN) for mobile services companies in Damascus city in 2015 according to the managing statistics of the two companies.

The sample took randomly where the number of its member amounted (437) female and male employees in a percent reached (21.5 %) of the original members of the community which can be representative to it.

The instruments of the research:

The researcher used in this research the following instruments after investigating its validity and reliability:

1- The scale of job incentives includes three dimensions' which is (financial incentives, moral incentives, and the incentives of social services).

2- The scale of organizational loyalty includes three dimensions' (affective loyalty, continuance loyalty, and normative loyalty).

3- The card of evaluating the occupational performance contains 19 items.

The research consequences:

The research reached the following consequences:

1- The research questions:

1- The hierarchical for the most available incentives at both (SYRIATEL-MTN) for mobile service companies in the point of view of their employees was in the following order (moral, social services, financial).

2- The hierarchical for the most available financial incentives at both mobile service companies in the point of view of their employees was in the following order (production incentives, rewards, profit sharing, allowance, bonus, periodic increase, salary).

3- The hierarchical for the most available moral incentives at both mobile service companies in the point of view of their employees was in the following order (relationship with colleagues, the financial circumstances of the work, work ensuring and its stability, appreciation, supervision and leadership style, determine the responsibilities, the appropriate work, involving the workers in management, promotion).

4- The availability of incentives for social services at both mobile service companies was in general high.

5- The level of organizational loyalty for the employees at both mobile service companies was high.

6- The level of occupational performance for the employees at both mobile service companies was very good.

7- It is possible to predict the individual's degrees of the research sample on a scale of organizational loyalty, and on the card of occupational performance through their degrees on a scale of incentives.

2- The research hypotheses:

The first hypothesis:

There is a statistic significant correlation between the degrees of the individual's research sample on the scale of incentives and their degrees on the scale of the organizational loyalty.

The second hypothesis:

1- There is a statistic significant correlation between the following themes due to the distance of financial incentives (periodic increase, rewards, profit sharing) and their degrees on the scale of organizational loyalty.

2- There is no statistic significant correlation between the degrees of the individual's research sample on the total degree of the distance of financial incentives and their other themes represented in (salary, bonus, allowance, production incentives) and their degrees on the scale of organizational loyalty.

The third hypothesis:

1- There is a statistic significant correlation between the degrees of the individual's research sample on the total degree for the distance of moral incentives and its following themes (promotion, appreciation, work ensuring and its stability, relationship with colleagues, the appropriate work) and their degrees on the scale of organizational loyalty.

2- There is no statistic significant correlation between the degrees of the individual's research sample on the other themes of moral incentives represented in (involving the workers in management, supervision and leadership style, the financial circumstances of the work, determine the responsibilities) and their degrees on the scale of organizational loyalty.

The fourth hypothesis:

There is a statistic significant correlation between the degrees of the individual's research sample on the distance of social services incentives and their degrees on the scale of organizational loyalty.

The fifth hypothesis:

There is a statistic significant correlation between the degrees of the individual's research sample on the scale of incentives and their degrees on the occupational performance card.

The sixth hypothesis:

1- There is a statistic significant correlation between the degrees of the individual's research sample on the total degree for the distance of financial incentives and its following incentives (periodic increase, rewards, bonus, allowance, production incentives) and their degrees on the occupational performance card.

2- There is no statistic significant correlation between the degrees of the individual's research sample on the two themes (salary, profit sharing) and their degrees on the occupational performance card.

The seventh hypothesis:

1- There is a statistic significant correlation between the degrees of the individual's research sample on the total degree for the distance of moral incentives and its following themes (promotion, appreciation, work ensuring and its stability, the financial circumstances of the work, relationship with colleagues) and their degrees on the occupational performance card.

2- There is no statistic significant correlation between the degrees of the individual's research sample on the other themes in the distance of moral incentives represented in (involving the workers in management, supervision and leadership style, the appropriate work, determine the responsibilities) and their degrees on the occupational performance card.

The eighth hypothesis:

There is a statistic significant correlation between the degrees of the individual's research sample on the distance of social services incentives and their degrees on the occupational performance card.

The ninth hypothesis:

There is a statistic significant correlation between the degrees of the individual's research sample on the scale of organizational loyalty and their degrees on the occupational performance card.

The tenth hypothesis:

Gender:

There is a statistic differences between the average scores of the individual's sample in their attitudes towards the job incentives (financial, and moral, and the total degree) is due to the variable of gender (for the benefit of males). While There are no statistic differences towards the incentives of social services due to the variable of gender.

Age:

There is a statistic differences between the average scores individual's sample in their attitudes towards the moral incentives of the work due to the variable of age (for the benefit of older age category). While There are no statistic differences towards the job incentives (financial, and social services, and the total degree) due to the variable of age.

The social status:

There is a statistic differences between the average scores individual's sample in their attitudes towards the financial incentives of the work due to the variable of social status (for the benefit of single and married people). While There are no statistic differences towards the job incentives (moral, and social services, and the total degree) due to the variable of social status.

Qualification:

There is a statistic differences between the average scores individual's sample in their attitudes towards the job incentives (financial, and moral, and social services, and the total degree) due to the variable of qualification (for the benefit of intermediate institute and university).

Years service:

There is a statistic differences between the average scores individual's sample in their attitudes towards the moral incentives of the work due to the variable of years service (for the benefit of people who served more than 5 to 10 years). While There are no statistic differences towards the job incentives (financial, and social services, and the total degree) due to the variable of years service.

The job type:

There is no statistic differences between the average scores individual's sample in their attitudes towards the job incentives (financial, and moral, and social services, and the total degree) due to the variable of job type.

The eleventh hypothesis:

There is a statistic differences between the average scores individual's sample in their performance on the scale of organizational loyalty due to the variable of job type (for the benefit of the administrative). While There is no statistic differences in their performance on the scale of organizational loyalty due to the variables of (gender, age, social status, qualification, years' service).

The twelfth hypothesis:

There is no statistic differences between the average scores individual's sample in their performance on the occupational performance card due to the variables of (gender, age, social status, qualification, years' service, job type).