

الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي "دراسة ميدانية" على العاملين بالإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري

الباحث معاذ نجيب غريب*

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي في الإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري، ومعرفة أثر المتغيرات الديمغرافية المتمثلة بالجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة والدورات التدريبية على الحوافز والولاء التنظيمي. وتم إتباع طريقة المسح الشامل على المجتمع، فشملت العينة جميع العاملين بالإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين الحوافز والولاء التنظيمي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، وتبين وجود أثر معنوي وذو دلالة إحصائية لمتغير الحوافز المستقل على متغير الولاء التنظيمي التابع، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة البحث نحو الحوافز والولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة، فقد كانت قيم مستوى الدلالة المحسوبة للمتغيرات أصغر من قيمتها الجدولية (0.05)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة البحث نحو الحوافز والولاء التنظيمي تعزى لمتغير الدورات التدريبية، فقد كانت قيم مستوى الدلالة المحسوبة للمتغير أكبر من قيمتها الجدولية (0.05). الكلمات المفتاحية: الحوافز- الولاء التنظيمي- المصرف الصناعي السوري.

Abstract

this study aims to investigate the relationship between motivations and organizational loyalty of workers in the General Administration of Syrian Industrial Bank and find out the impact of demographic variables, represented by gender, academic qualifications, years of service, and training courses on motivations and organizational loyalty .

It was a way to follow the comprehensive survey on the society; the sample covered all the employees of the General Administration of Industrial Bank of Syria.

The study found a strong positive correlation between motivations and organizational loyalty which is statistically significant at the level of significance of 0.01, and show a significant impact statistically significant to the independent variable of motivations on the dependent variable which is the organizational loyalty, as well as there were statistically significant differences between the views of members of the research sample towards motivations and organizational

* طالب دراسات عليا (دكتوراه) قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

loyalty attributable to the variables of sex, academic qualification and years of service, the level of significance values which were calculated for variables, were smaller than the tabular value (0.05), as well as the nonexistence of statistically significant differences between the views of members of the research sample towards motivations and organizational loyalty attributable to the training courses variable, the level of significance values which were calculated for variables, were larger than the tabular value (0.05).

Key words: motivations, organizational loyalty, Syrian Industrial Bank .

مقدمة:

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد المستخدمة في منظمات الأعمال في وقتنا الراهن، لأنه العنصر الفاعل من بين جميع عناصر الإنتاج لامتلاكه الطاقات الفكرية المتجددة التي تضمن استمرار العمل وتطوره، مما جعل إدارة المنظمات الناجحة تتحول من معاملة الإنسان كآلة دون الاهتمام بمشاعره وببيئة عمله المادية والعلاقات الإنسانية، إلى الاهتمام بالجوانب النفسية للموارد البشرية. هذا ما يدعو إلى الحديث عن الحوافز المادية والمعنوية التي تمثل محركات خارجية للموارد البشرية العاملة في المنظمة، تظهر آثارها على شكل انتماء وولاء للمنظمة، مما يساهم في الاحتفاظ بأصحاب الكفاءات والخبرات ويضمن استقرار العاملين في المنظمة، وفي هذا الإطار تأتي هذه الدراسة لتلقي الضوء على بعض المفاهيم المتعلقة بالحوافز وأهميتها ونظرياتها وبيان علاقتها بالولاء التنظيمي للموارد البشرية في المنظمة. مشكلة الدراسة:

تواجه بعض منظمات القطاع العام العديد من المشاكل، منها تسرب العاملين لديها وانتقالهم إلى القطاع الخاص أو السفر خارج البلاد، الأمر الذي يدل على ضعف الولاء عند العاملين. من هنا تبرز مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هي مستويات الولاء التنظيمي الحالية؟
- إلى أي مدى يؤثر نظام الحوافز على الولاء التنظيمي؟
- هل تتأثر مستويات الولاء التنظيمي بالعوامل الديمغرافية للموارد البشرية؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المورد البشري ودوره في ضمان نجاح المنظمة واستمرارها، ولما تسعى إليه هذه الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي وأثرها عليه لدى العاملين في الإدارة العامة للمصرف العقاري السوري.

أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية، وأثرها على الولاء التنظيمي، ويمكن صياغة أهداف الدراسة بما يلي:
- التعرف على الأدبيات النظرية للحوافز والولاء التنظيمي.
 - بيان أهمية الحوافز وأثرها على الولاء التنظيمي.
 - دراسة أثر بعض الخصائص الديمغرافية على الولاء التنظيمي في العينة المدروسة.
 - تقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تساهم في تفعيل الحوافز للوصول إلى ولاء تنظيمي أفضل.

فرضيات الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى اختبار مدى تحقق صحة الفروض التالية:
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والولاء التنظيمي.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين (نحو الحوافز والولاء التنظيمي) حسب متغير:
 - ✓ الجنس.
 - ✓ المؤهل العلمي.
 - ✓ سنوات الخبرة.
 - ✓ الدورات التدريبية.

أسلوب ومنهجية البحث:

اعتمد الباحث في دراسته في القسم النظري المنهج الوصفي التحليلي، حيث تناول دراسة الأدبيات النظرية للحوافز والولاء التنظيمي من خلال الاستعانة بالمراجع العربية والأجنبية والدوريات العلمية ومواقع الانترنت، وفي القسم العملي قام الباحث بالاعتماد على المنهج الاستقرائي عن طريق استقصاء آراء عينة البحث ثم تجميع البيانات من خلال تصميم استبيان وزع على عينة البحث ثم تفريغ البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي Spss.

مجتمع وعينة البحث:

يمكن القول بأن مجتمع البحث يتمثل بالإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري في مدينة دمشق، وتم إتباع طريقة المسح الشامل لعينة البحث وبذلك تم توزيع الاستبيان على العاملين في الإدارة العامة للمصرف كافة. خلال الفترة الممتدة ما بين 2011\7\1-2011\12\10.

الدراسات السابقة:

1. دراسة (علاء خليل العكش، 2007)، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز والمكافآت في تحسين الأداء الوظيفي في الوظيفة العمومية، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: وجود أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي في الوزارات الفلسطينية، وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز، وعدم وجود إنصاف في منح الحوافز والمكافآت مما يؤثر سلباً على أداء الموظفين.

2. دراسة (عارف بن ماطل الجريد الشراري، 2007)، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف. هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في شرطة منطقة الجوف، ومعرفة مدى رضا العاملين عن بيئة العمل والعلاقة بين نظم الحوافز المطبقة والرضا الوظيفي. وتوصلت إلى أن الحوافز المادية تطبق بدرجة ضعيفة بينما لا تطبق الحوافز المعنوية أبداً، وأن أفراد البحث راضين إلى حد ما عن بيئة العمل، ووجود علاقة طردية بين تطبيق الحوافز والرضا الوظيفي لدى العاملين عن بيئة العمل.

3. دراسة (منير خالد عباس، 2008)، أثر أنماط القيادة الإدارية في الولاء التنظيمي، دراسة مقارنة بين المنظمات الصناعية في القطاعين الخاص والعام في سورية. هدفت الدراسة إلى معرفة أنماط القيادة الإدارية المتبعة ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين، ومعرفة آثار أنماط القيادة المتبعة في مستوى الولاء التنظيمي للعاملين. وخلصت الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لمديري شركات القطاع الخاص أعلى من شركات القطاع العام، وأن أثر كل من نمطي القيادة التحويلية والتبادلية مجتمعين معاً في مستوى الولاء التنظيمي في القطاع الخاص أكبر من أثر كل منهما على حدة، بينما في القطاع العام كان أثر القيادة التحويلية لوحدها أكبر من أثرها مع القيادة التبادلية.

4. دراسة (محمد أبو العلا، 2009)، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المديرين العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة. هدفت الدراسة إلى معرفة أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي عند المديرين، وأسباب ضغوط العمل.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المديرين ظهر بوجه ضعيف، وأن عبء العمل هو أكثر العوامل تأثيراً بضغوط العمل، ووجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى المديرين، وعدم وجود فروق بين مفردات العينة حول أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجانب النظري

أولاً- مفهوم الحوافز: تستخدم كلمة الحافز في اللغة للإشارة إلى الدافع أو المعجل الذي يحث على أمر ما، وهو ما تم استخدامه في علم الإدارة للإشارة إلى الأساليب التي تستخدمها الإدارة لحض العاملين والتأثير فيهم للعمل بجد وتقديم أفضل ما لديهم، وفيما يلي بعض التعريفات للحوافز:

- كل الوسائل التي يكون من شأنها حث الموظفين على أداء واجباتهم بجد وإخلاص، وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أداء هذه الواجبات، ومكافأتهم على ما يبذلونه فعلاً من جهد زائد في مجال الإنتاج والخدمات. (الموسوي، 2006).

- العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق والتميز، وتؤدي إلى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي زيادة أدائه وإنتاجه مرة أخرى. (أبو الكشك، 2006)

- الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد. (القريوتي، 2004)

يلاحظ من التعريفات السابقة أنها متقاربة في دلالتها بالتعبير عن الحوافز، كمؤثرات خارجية تستخدمها الإدارة للتأثير على العاملين لديها للوصول إلى الأداء الأفضل والشعور بالانتماء للمنظمة، وتستخدم كذلك كمكافأة العمال المتميزين.

وهنا لا بد من التفريق بين الحوافز والدوافع، فالحوافز كما أسلفنا سابقا هي قوى وعوامل محركة خارجية للفرد في البيئة المحيطة تحرضه على عمل معين، بينما الدوافع هي قوى نابغة من داخل الفرد تؤثر فيه الرغبة بالعمل، وتعمل الحوافز على تحريك وإيقاظ الدوافع.

ثانيا- أهمية الحوافز: تظهر أهمية الحوافز في تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة، وتمنع شعور الفرد بالإحباط، لأنها توفر الأجواء المناسبة ماديا ومعنويا لدفع العاملين للمثابرة في العمل ومحبتة. ويمكن إبراز أهمية الحوافز في النقاط التالية: (المشريقي، 2010)

1. المساهمة في إشباع حاجات الموظفين ورفع روحهم المعنوية، وتعزيز انتمائهم للمنظمة.
2. تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة لوجودها بين العاملين.
3. تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين.
4. تعتبر الحوافز عوامل جذب واستقطاب، للعمل في المنظمة في المنظمة أو البقاء فيها.
5. تدفع العاملين لإظهار المزيد من الاهتمام بأعمالهم، للوصول إلى استخدام أفضل لطاقتهم.

ثالثا- أنواع الحوافز: توجد العديد من أنواع الحوافز حسب طبيعتها أو تأثيرها، وفيما يلي عرض لبعضها: ✓ تصنيف الحوافز من حيث طبيعتها، وتقسّم إلى حوافز مادية ومعنوية:

1. الحوافز المادية: وهي المبالغ التي تدفع للموظفين إما على شكل دفعة واحدة أو دفعات شهرية، وتشمل أيضا ما يضاف للفرد من دخل إضافي. ومن أمثلتها:
 - المكافآت عن العمل الإضافي أو الأعمال المميزة.
 - المشاركة في الأرباح، كإعطاء نسبة منها للعاملين أو أسهم تمنح كحافز لهم.
 - الزيادات الدورية والاستثنائية في الأجور. (عقيلي، 1995)
 - التأمين الصحي للعاملين أو أسرهم مما يخفف العبء المالي عن العامل.
 - الضمان الاجتماعي: ويمثل ضمانا لمستقبل العامل بتوفير حياة كريمة للعامل بعد تقاعده أو إحالته صحيا.
 - البدلات المختلفة (سفر- سكن- مواصلات).
 - الترقيّة والتقدم في العمل.
2. الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالبرقي في عمله وولائه له وتحقيق التعاون بين زملائه. (الجريد، 2007)

ولا تقل الحوافز المعنوية أهمية عن الحوافز المادية، بل هناك ترابط وتكامل فيما بينهما، وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقا لظروف العامل والمنظمة حيث تختار المنظمة من الحوافز ما يناسب ظروفها.

ومن أمثلة الحوافز المعنوية: (أبو الكشك، 2006)

- الإثراء الوظيفي: وهو تنوع واجبات الوظيفة ومسؤولياتها والتجديد في أعبائها، مما يهيئ لشاغلها تطوير قدراته ومهاراته.
 - الترقيّة: وتمثل حافزا معنويا أيضا، منة خلال زيادة الأعباء والمسؤوليات وتأكيد الذات.
 - لوحات الشرف وخطابات الشكر للمتميزين، وكذلك تسليم الأوسمة والدروع والكؤوس.
 - ترشيح الموظفين لدورات متميزة أو الدراسات العليا أو لعمل قيادي.
 - المشاركة في اتخاذ القرار: وسياسة الباب المفتوح بالسماح للعاملين بتقديم اقتراحاتهم إلى رؤسائهم مباشرة، ومشاركتهم في لجان النقابة والمنظمة.
- ✓ تصنيف الحوافز من حيث فلسفتها أو أثرها: وتقسّم إلى حوافز إيجابية وسلبية:

1. الحوافز الإيجابية: هي الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين وتلبي حاجاتهم ودوافعهم لرفع مستوى ولائهم وتحسين أدائهم. وحتى تكون الحوافز الإيجابية فعالة ومؤثرة، يجب أن تطبق فورا عند قيام العامل بالتصرف الذي يستحق عليه الحافز، ويجب أن توضع وفق أسس عادلة وأن تؤدي إلى إشباع حاجة عند العامل يشعر بضرورة إشباعها.
- ومن أمثلة الحوافز الإيجابية:

- العدالة في معاملة العاملين.
 - الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله، وإشعاره بأهميته.
 - الترقية الاستثنائية، والشكر والثناء والمكافأة لأصحاب الإنجازات.
 - توفير بيئة العمل المناسبة ماديا ومعنويا.
2. **الحوافز السلبية:** وهي عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين، قد تؤدي بالنتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه أو تحسين الصورة المأخوذة عنه. (الدروبي، 2006)
- وتتمثل الحوافز السلبية بمجموعة إجراءات تتخذها الإدارة للحد من التصرفات غير المقبولة، مثل عدم الالتزام بالعمل أو كثرة الأخطاء أو عدم الشعور بالمسؤولية والكسل، وتستخدم كأداة لتحذير الآخرين حتى لا يقعوا في الأخطاء مستقبلا، ومن أمثلتها:
- الإنذار والتنبيه للعاملين المقصرين.
 - تأخير الترقية، أو تخفيض الدرجة الوظيفية أو النقل لمكان آخر.
 - الحسم من التعويضات، ومنع بعض الامتيازات مثل بدل الطعام أو التنقل.
- وعند المقارنة بين النوعين السابقين، يرى الباحث أنه يجب الأخذ بالأسلوبين معا حسب الموقف أو الحاجة أو الشخص مع الانتباه إلى أن منظمات اليوم تفضل الأخذ بالحوافز الإيجابية لأنها تعطي نتائج أفضل على المدى البعيد وتعزز الروح المعنوية والولاء التنظيمي للعاملين، وقد تكون النتيجة لاستخدام الحوافز السلبية عبارة عن ردود فعل انتقامية من العاملين تتمثل بسلوك غير مرغوب فيه مثل ضعف روح المبادرة وعدم الأمانة وعدم الاهتمام بجودة العمل.
- رابعاً- نظريات الحوافز: فيما يلي عرض لبعض أهم نظريات التحفيز:
1. **نظرية فريدريك تايلور:** تقول هذه النظرية أن النقود هي خير دافع للعمل، وأن العامل يسعى دائما لزيادة أجره مما يستوجب ربط الأجر بالإنتاجية، وقد بنيت النظرية على فرضين هما:
 - تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاءة الإنتاجية.
 - تطبيق الحوافز يؤدي إلى زيادة الإنتاج. (أبو شيخة، 2001)
 2. **نظرية ماسلو:** تقوم هذه النظرية على أن للفرد عددا من الحاجات الإنسانية المتدرجة وهي خمسة حاجات. (المرسي، 2003)
 - الحاجات الفسيولوجية: وهي الحاجات الأساسية مثل الطعام والماء والمأوى، وتقع في قاعدة الهرم.
 - حاجات الأمن والسلامة: الحماية من الأخطار البيئية (صحية، اقتصادية، وظيفية) تضمن استقرار العامل في عمله.
 - حاجات اجتماعية: حاجة الإنسان للتفاعل مع الآخرين وإقامة علاقات معهم.
 - حاجات الاحترام والتقدير: للحصول على احترام وتقدير الآخرين.
 - حاجات تحقيق الذات: وتأتي في قمة الهرم، وتمثل الهدف الذي يسعى الإنسان إليه في حياته كأن يصبح مديرا أو أي شيء آخر.
 3. **نظرية ليكرت:** ركز على الإنسان وأهميته والحوافز والدوافع، وعلى أهمية الجماعات في العمل وتأثيرها على سلوك أعضائها، ويؤكد أن الجماعات ذات الأداء المرتفع يحمل أفرادها مواقف محببة وإيجابية نحو بعضهم البعض ورؤسائهم والمنظمة.
 - ويرى أن الأفراد الذين يرتبطون ويتعاملون مع الآخرين بصورة جيدة، لديهم دافعية أعلى نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.
 4. **نظرية (X, Y):** تقوم على جزأين وهما: (الصرن، 2004)
 - ✓ **النظرية X** والتي تمثل الجانب ذو النظرة السلبية نحو الإنسان، وهي:
 - العامل بطبعه كسول ويكره العمل ويتهرب منه إذا استطاع.
 - يجب دفع الأفراد للعمل بالتهديد والعقاب والرقابة.
 - إن الأجر والحوافز المادية هي من أولى الحوافز.
 - يتجنب العامل تحمل المسؤولية، ويفضل أن يقاد ولا يقود.
 - ✓ **النظرية Y** وتمثل النظرة الإيجابية للإنسان بصفات منها:
 - يعمل الفرد أملا بالثواب، وليس خوفا من العقاب.
 - يمكن للفرد أن يتعلم تحمل المسؤولية.
 - أسلوب العلاقات الإنسانية من أهم المحفزات حاليا.
 - إن العمل عند الفرد شيء طبيعي مثل اللعب.

- يطلب الفرد الحرية بالعمل ويسعى لأن يكون قائدا وليس تابعا.

5. النظرية اليابانية Z: طور وليام أوشي منظورا جديدا للحوافز، يقوم على افتراض أن الإدارة الجيدة تحتوي وتحث العاملين في كل المستويات وتتعامل معهم كما لو كانوا أسرة واحدة. ودعا إلى إشباع الحاجات في هرم ماسلو ابتداء من المستوى الفيسيولوجي من خلال الاهتمام برفاية العامل، وإشباع الحاجات في المستوى الأوسط من خلال المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، وصولا للقيمة من خلال دعوة العاملين لتحمل المسؤولية الفردية، وعندما يشعر العاملون بتحقيق الذات يشعرون بالولاء للمنظمة وسيراعون ضمائرهم عند أداء مهامهم في العمل. (راتشمان وآخرون، 2001)

خامسا- مفهوم الولاء التنظيمي: يعتبر مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم المهمة في العلوم الإدارية والسلوكية، والتي تركز على بيان مشاعر العمال وسلوكهم تجاه منظماتهم التي يعملون فيها، وقد يقصد به درجة الإخلاص أو الوفاء والارتباط التي يشعر بها الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها.

وفيما يلي بعض التعريفات للولاء التنظيمي:

- درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية بالاستمرار في عضوية هذه المنظمة. (عبد الباقي، 2003)
 - الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، والنشابة بين قيم الفرد والقيم السائدة في التنظيم وإقبال الفرد على عمله بدافعية كبيرة لتحقيق أهداف المنظمة، والنظرة الإيجابية للتنظيم علاوة على رغبة الفرد البقاء في المنظمة وتفضيلها على غيرها وافتخاره بالانتماء لها. (الرواشدة، 2007)
 - شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة. (أبو النصر، 2005)
 - اقتران فعال بين الفرد والمنظمة، بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير بغض النظر عن المردود المادي. (الفهداوي والقطاونة، 2004)
- يلاحظ من التعريفات السابقة أن مفهوم الولاء التنظيمي يقوم على:
- الانسجام بين أهداف وقيم العامل والمنظمة.
 - الرغبة في الاستمرار في المنظمة والعمل فيها بغض النظر عن العائد المادي.
 - الافتخار بالانتماء للمنظمة.

ومن الجدير ذكره أن الوصول إلى الولاء التنظيمي يمر عبر ثلاثة مراحل وهي: (حمادات، 2006)

1. مرحلة الطاعة أو الالتزام: وتبدأ منذ التحاق الفرد بالمنظمة ولمدة عام، وقبوله سلطة الآخرين والتزامه بأوامرهم من أجل الحصول على العوائد المادية والمعنوية من المنظمة.
2. مرحلة الاندماج مع الذات أو التطابق: وهي تتراوح من عامين إلى أربعة أعوام، وتعني قبول الفرد سلطات الآخرين لتحقيق الرضا الدائم له في العمل وانسجابه مع ذاته وشعوره بالفخر والاعتزاز لانتمائه للمنظمة.
3. مرحلة الهوية أو التبنى: وتبدأ في السنة الخامسة، وفيها يقبل الفرد أهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه وقيمه، ويشعر بأن المنظمة جزء منه.

سادسا- أهمية الولاء التنظيمي: يعتبر الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارات المنظمات، وفيما يلي مجموعة من الأسباب الداعية لاهتمام به: (عباس، 2008)

1. إن عبء تحقيق أهداف المنظمة يقع على عاتق العمال ومن خلال جهودهم وإبداعاتهم واقتراحاتهم، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية.
2. ضمان استمرار العاملين في المنظمة، وخاصة ذوي المهارات والتخصصات النادرة.
3. إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا مهما للتنبؤ بفاعلية المنظمة.
4. إن شعور العاملين بالولاء للمنظمة، يخفف العبء على الرؤساء في توجيه العاملين.

سابعاً- العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

1. إشباع حاجات العاملين: يسعى العامل لإشباع حاجاته من خلال عمله في المنظمة، وبذلك كلما عملت المنظمة على إشباع حاجات العاملين، كلما زاد مستوى الولاء التنظيمي لديهم وحبهم للمنظمة. (العتيبي، 2008)
2. نظام الحوافز: والذي يشجع على العمل وإشباع حاجات العاملين، مما يزيد رضاهم عن المنظمة وولائهم لها.
3. وضوح الأهداف: مما يزيد سهولة إنجازها.
4. المناخ التنظيمي: ويمثل البيئة الداخلية للمنظمة، ويضم التنظيم الرسمي وطبيعة الاتصالات وأساليب الإشراف التي تؤثر على سلوك العاملين.

5. مشاركة العاملين في التنظيم: وأخذ رأيهم، مما يشجعهم على تحمل مسؤولية الأهداف.

ثامنا- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي: ومن أهم هذه النماذج:

1. نموذج إيتزيوني (ETZIONI): ويعتمد على درجة امتثال الفرد لتوجيهات التنظيم وسلطته، ويشير إلى أن الولاء التنظيمي له ثلاثة أبعاد: (أبو العلا، 2009)

- ولء معنوي (أخلاقي): ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد والمنظمة، لقناعاته بقيمها وأهدافها.
- ولء حسابي: يقوم على المنافع المتبادلة بين الفرد والمنظمة، فبقدر ما تشبع المنظمة حاجات الفرد يخلص لها.
- ولء اغترابي: ويمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة، حيث أن اندماجه مع المنظمة غالبا ما يكون خارجا عن إرادته، نظرا للقيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.

2. نموذج ستاو وسالانك (Staw & Salanick): ويميز هذا النموذج بين نوعين من الولاء التنظيمي وهما: (الرواشدة، 2007)

- الولاء الاتجاهي: ويعني الأمور التي تؤدي إلى تطابق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة، مما يزيد من رغبته بالبقاء في المنظمة.
 - الولاء السلوكي: ويعني العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة، بسبب سلوكه السابق الذي حصل بموجبه على بعض المزايا، مما يجعل هذا السلوك سببا للتمسك بالمنظمة والبقاء فيها.
3. نموذج ألين وماير (Allen & Mater): ويعبر عنه بنموذج العناصر الثلاثة للالتزام التنظيمي، فهو يتكون من ثلاثة أبعاد: (العتيبي، 2008)

- الولاء العاطفي: ويعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة، ويتأثر بمدى إدراك الفرد لخصائص عمله من (استقلاليته وأهمية الفرد وتنوع المهارات، وعلاقته بالمشرفين ومشاركته في صنع القرار وإحساسه بالبيئة التنظيمية)
- الولاء المعياري: ويعبر عن الالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة، ويعزز هذا الشعور بالقيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة وبعد التحاقه بها، وهو ما يسمى بالتطبيع التنظيمي.
- الولاء المستمر: ويعتمد على حساب الربح الذي سيحققه الفرد من البقاء في المنظمة، مقابل ما سيفقده فيما لو قرر ترك العمل والالتحاق بتنظيم جديد، فهو يعتمد على المصلحة المادية.

تاسعا- وسائل قياس الولاء التنظيمي: هناك العديد من الأساليب للتعرف على مستويات الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمة، وتصنف إلى نوعين: (عبوي، 2006)

1. مقاييس موضوعية: وهي طرق بسيطة وسهلة وشائعة الاستخدام، تقوم على تحليل عدد من الظاهر المعبرة عن الولاء التنظيمي مثل:

- رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة.
 - مستويات أداء العاملين.
 - معدلات الغياب عن العمل.
 - معدل دوران العمل.
 - كثرة الحوادث وتعطل الآلات، وتلف وفقدان المواد.
- وتفيد هذه المقاييس السلوكية في الإشارة لوجود مشاكل في الولاء التنظيمي، لكنها لا تعطي بيانات عن أسباب انخفاض الولاء، أو حتى حلول لهذه المشاكل.
2. مقاييس ذاتية: بتصميم استبيان أو قائمة من الأسئلة، توجه للعاملين لقياس درجة الولاء التنظيمي لديهم، وتعتبر من الطرق المباشرة للقياس.
- ويمكن تطبيق أسلوب الاستبيان بطريقتين:

- الأولى: تقوم على طرح أسئلة مباشرة لتحديد مستوى الولاء للعمل والمنظمة، وتمتاز بسهولة إجابتها.
- الثانية: تقوم على طرح مجموعة أسئلة تتعلق بالعمل وبيئة المنظمة والعلاقات الاجتماعية، يتم تحليلها لتحديد مستوى الولاء التنظيمي للعاملين.

الجانب العملي

أولاً- مجتمع البحث والعينة:

تم إتباع طريقة المسح الشامل لمجتمع البحث المتمثل بالإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري في دمشق، حيث بلغ عدد العاملين في الإدارة العامة للمصرف 117 عاملاً من مختلف الفئات الوظيفية، تم استبعاد المستخدمين والسائقين والبالغ عددهم 18 عاملاً وبذلك يصبح حجم المجتمع 99 شخصاً تم توزيع الاستبانة عليهم.

وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة 95 استبانة حيث امتنع 4 عاملين عن الإجابة، وبلغ عدد الاستبانات المستبعدة 2 استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك بلغ عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل 93 استبانة وهو ما يمثل نسبة 94% من عدد الاستبانات الموزعة.

ثانياً- قياس ثبات الاستبانة:

تم استخدام البرنامج الإحصائي spss لحساب معامل ألفا كرونباخ لقياس درجة ثبات الاستبانة، وذلك من خلال حساب قيمة هذا المعامل لمتغير الحوافز أولاً والمتمثل بالأسئلة من 1-9.

جدول رقم (1)

مقياس ثبات لمتغير الحوافز

عدد الأسئلة	مجموع المتوسطات	التباين	الانحراف المعياري	قيمة ألفا
9	30.6022	32.3074	5.6840	0.7809

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة ألفا بلغت 0.78 تقريباً وهي تدل على مستوى جيد جداً للثبات. ثم تم حساب قيمة هذا المعامل لمتغير الولاء التنظيمي والمتمثل بالأسئلة من 10-19.

جدول رقم (2)

مقياس ثبات لمتغير الولاء التنظيمي

عدد الأسئلة	مجموع المتوسطات	التباين	الانحراف المعياري	قيمة ألفا
10	38.5591	18.9666	4.3551	0.7046

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة ألفا بلغت 0.70 تقريباً وهي تدل على مستوى جيد للثبات. ثم تم حساب قيمة هذا المعامل لكامل أسئلة الاستبانة من السؤال 1-19.

جدول رقم (3)

مقياس ثبات الاستبيان

عدد الأسئلة	مجموع المتوسطات	التباين	الانحراف المعياري	قيمة ألفا
19	69.1613	85.7672	9.2611	0.8486

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة ألفا بلغت 0.85 تقريباً وهي تدل على مستوى ممتاز للثبات. ثالثاً- التكرارات والنسب المئوية والإحصاءات الوصفية لأسئلة الاستبيان:

يلاحظ من الجدول رقم (4) أن نسبة الذكور مقارنة لنسبة الإناث في الإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري.

جدول رقم (4)

توزيع العاملين حسب الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	الإجمالي
التكرارات	47	46	93
النسبة المئوية	50.54	49.46	100

وفيما يلي جدول رقم (5) يبين توزيع العاملين حسب المؤهل العلمي حيث يلاحظ أن أكثر من 50% من العاملين هم من حملة الشهادات الجامعية.

جدول رقم (5)

توزيع العاملين حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	ثانوية	معهد	إجازة جامعية	ماجستير وما فوق	إجمالي
التكرارات	15	19	47	12	93
النسبة المئوية	16.1290	20.4301	50.53763	12.90323	100

وفيما يلي جدول رقم (6) يبين توزيع العاملين حسب سنوات الخبرة ويلاحظ فيه أن أكثر من 40% من العاملين لديهم خبرة أكثر من 12 سنة.

جدول رقم (6)

توزيع العاملين حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	أقل من 4 سنوات	من 4 - 8	من 8 - 12	أكثر من 12 سنة	إجمالي
التكرارات	11	21	24	37	93
النسبة المئوية	11.82796	22.5806	25.80645	39.78495	100

ويظهر في الجدول رقم (7) أن حوالي 53% من العاملين قد قاموا بدورات تدريبية لأكثر من مرتين

جدول رقم (7)

توزيع العاملين حسب عدد الدورات التدريبية

الدورات التدريبية	ولا مرة	مرة واحدة	مرتين	أكثر من مرتين	إجمالي
التكرارات	16	16	12	49	93
النسبة المئوية	17.2043	17.2043	12.90323	52.68817	100

جدول رقم (8)

يبيّن الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للأسئلة المتعلقة بالحوافز

	الإجمالي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
السؤال 1	93	3.494624	1.038641	69.89247%
السؤال 2	93	3.204301	1.02744	64.08602%
السؤال 3	93	3.72043	1.046377	74.4086%
السؤال 4	93	3.677419	1.023223	73.54839%
السؤال 5	93	3.258065	1.241521	65.16129%
السؤال 6	93	3.11828	1.081961	62.36559%
السؤال 7	93	2.709677	0.903864	54.19355%
السؤال 8	93	3.354839	0.939995	67.09677%
السؤال 9	93	4.064516	1.091533	81.29032%
حوافز	93	3.400239	0.631551	68.00478%

جدول رقم (9)

يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للأسئلة المتعلقة بالولاء التنظيمي

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإجمالي	
74.62366%	1.104731	3.731183	93	السؤال 10
84.30108%	0.791936	4.215054	93	السؤال 11
82.58065%	0.679287	4.129032	93	السؤال 12
87.95699%	0.739268	4.397849	93	السؤال 13
72.90323%	0.76108	3.645161	93	السؤال 14
73.54839%	0.662034	3.677419	93	السؤال 15
86.66667%	0.61385	4.333333	93	السؤال 16
75.05376%	0.701798	3.752688	93	السؤال 17
58.27957%	1.028464	2.913978	93	السؤال 18
75.26882%	1.067279	3.763441	93	السؤال 19
77.11828%	0.435506	3.855914	93	الولاء التنظيمي

رابعاً- اختبار الفرضيات:

1- اختبار الفرضية الأولى:

تنص فرضية العدم الأولى على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والولاء التنظيمي".

H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والولاء التنظيمي. وتكون الفرضية البديلة

H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والولاء التنظيمي. تم اختبار صحة الفرضية الأولى بحساب معامل الارتباط بيرسون

جدول رقم (10)

معامل ارتباط بيرسون

حوافز	ولاء
Pearson Correlation	.697(**)
Sig. (2-tailed)	.000
N	93

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط قد بلغ تقريباً 0.70 وهو معامل ارتباط جيد، ويتضح أن معامل الارتباط بين الحوافز والولاء التنظيمي معنوي ودال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01.

جدول رقم (11) معاملات الانحدار للنموذج الخطي للمتغيرين الحوافز والولاء التنظيمي

نموذج	المعاملات	قيمة t	مستوى المعنوية
ج	المعامل	الخطأ المعياري	
1 (Constant)	2.222	.179	12.394
حوافز	.480	.052	9.265

a Dependent Variable: ولاء

بالعودة إلى الجدول السابق ولدى النظر لعمود مستوى المعنوية Sig المقابل لمتغير الحوافز حيث بلغ 0.000، يتضح أن متغير الحوافز المأخوذ له تأثير معنوي وذو دلالة إحصائية على المتغير التابع (الولاء التنظيمي).

جدول (12)

معامل الارتباط والتحديد بين الحوافز والولاء التنظيمي

معامل التحديد	معامل الارتباط	نموذج
0.485	0.697(a)	1

Predictors: (Constant), حوافز

وبلغت قيمة معامل التحديد حوالي 0.49، الأمر الذي يعني أن 0.49 من تغيرات المتغير التابع (الولاء التنظيمي) سببها تغيرات المتغير المستقل (الحوافز).

2- اختبار الفرضية الثانية:

تنص فرضية العدم الثانية على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين (نحو الحوافز والولاء التنظيمي) تبعاً لمتغيرات (الجنس- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة- الدورات التدريبية).

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين (نحو الحوافز والولاء التنظيمي) تبعاً لمتغيرات (الجنس- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة- الدورات التدريبية).

H2 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين (نحو الحوافز والولاء التنظيمي) تبعاً لمتغيرات (الجنس- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة- الدورات التدريبية).

أ- الجنس (ذكر- أنثى)

اختبار مان ويتني

جدول (13)

اختبار مان ويتني

	حوافز	ولاء
Mann-Whitney U	637.000	691.500
Wilcoxon W	1718.00	1772.500
Z	0	
Asymp. Sig. (2-tailed)	-3.429	-3.016
	.001	.003

يلاحظ من الجدول السابق أن القيمة المحسوبة لإحصائية الاختبار Z بالقيمة المطلقة بالنسبة لوجهة نظر أفراد العينة حول الحوافز موزعين حسب الجنس (الذكور- الإناث) هي 3.429، وبلغ مستوى المعنوية 0.001 وهو أصغر من 0.05، وكذلك بلغ مستوى المعنوية بالنسبة لوجهة نظر أفراد العينة حول الولاء التنظيمي 0.003 وهو أصغر من 0.05، الأمر الذي يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة البحث نحو الحوافز والولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس (ذكر- أنثى)، وهذا بدوره يعني أن متغير الجنس له تأثير على وجهات النظر حول متغيري الحوافز والولاء التنظيمي.

ب- المؤهل العلمي (ثانوية أو أقل- معهد- إجازة جامعية- ماجستير فما فوق)

جدول (14)

اختبار كروسكال والاس

	حوافز	ولاء
Chi-Square	15.888	17.314
df	3	3
Asymp. Sig.	.001	.001

يلاحظ من الجدول الأخير أن القيمة المحسوبة لإحصائية الاختبار كاي تربيع بالقيمة المطلقة بالنسبة لوجهة نظر أفراد العينة حول الحوافز موزعين حسب المؤهل العلمي هي 15.888، وبلغ مستوى المعنوية 0.001 وهو أصغر من 0.05، وكذلك بلغ مستوى المعنوية بالنسبة لوجهة نظر أفراد العينة حول الولاء التنظيمي 0.001 وهو أصغر من 0.05، الأمر الذي يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة البحث نحو الحوافز والولاء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهذا بدوره يعني أن متغير المؤهل العلمي له تأثير على وجهات النظر حول متغيري الحوافز والولاء التنظيمي.

ت- عدد سنوات الخبرة (أقل من 4- من 4 إلى 8- من 8 إلى 12- أكثر من 12 سنة)

جدول (15)

اختبار كروسكال والاس

	حوافز	ولاء
Chi-Square	26.482	17.417
df	3	3
Asymp. Sig.	.000	.001

يلاحظ من الجدول الأخير أن القيمة المحسوبة لإحصائية الاختبار كاي تربيع بالقيمة المطلقة بالنسبة لوجهة نظر أفراد العينة حول الحوافز موزعين حسب سنوات الخبرة هي 26.482، وبلغ مستوى المعنوية 0.000 وهو أصغر من 0.05، وكذلك بلغ مستوى المعنوية بالنسبة لوجهة نظر أفراد العينة حول الولاء التنظيمي 0.001 وهو أصغر من 0.05، الأمر الذي يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة البحث نحو الحوافز والولاء التنظيمي تعزى لعدد سنوات الخبرة، وهذا بدوره يعني أن عدد سنوات الخبرة له تأثير على وجهات النظر حول متغيري الحوافز والولاء التنظيمي.

ث- الدورات التدريبية (لاشيء- دورة واحدة- دورتان- أكثر من ذلك)

جدول (16)

اختبار كروسكال والاس

	حوافز	ولاء
Chi-Square	6.334	7.589
df	3	3
Asymp. Sig.	.096	.055

يلاحظ من الجدول الأخير أن القيمة المحسوبة لإحصائية الاختبار كاي تربيع بالقيمة المطلقة بالنسبة لوجهة نظر أفراد العينة حول الحوافز موزعين حسب الدورات التدريبية هي 6.334، وبلغ مستوى المعنوية 0.096 وهو أكبر من 0.05، وكذلك بلغ مستوى المعنوية بالنسبة لوجهة نظر أفراد العينة حول الولاء التنظيمي 0.055 وهو أكبر من 0.05، الأمر الذي يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة البحث نحو الحوافز والولاء التنظيمي تعزى لعدد الدورات التدريبية، وهذا بدوره يعني أن عدد الدورات التدريبية ليس له تأثير على وجهات النظر حول متغيري الحوافز والولاء التنظيمي.

نتائج البحث

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الحوافز والولاء التنظيمي للعاملين في الإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري، وعلاقة الارتباط هذه كانت طردية وجيدة، حيث بلغت 0.70 عند مستوى معنوية 0.01.
2. وجود أثر معنوي وذو دلالة إحصائية لمتغير الحوافز المستقل على متغير الولاء التنظيمي التابع.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة البحث نحو الحوافز والولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، حيث كانت مستويات المعنوية المحسوبة في كل الحالات أصغر من 0.05.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة البحث نحو الحوافز والولاء التنظيمي تعزى لعدد الدورات التدريبية، حيث كانت مستويات المعنوية المحسوبة في كل الحالات أكبر من 0.05.

المقترحات والتوصيات

على ضوء نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، يوصي الباحث بما يلي:

1. العمل على تصميم برامج عادلة للحوافز تقوم على أسس علمية وموضوعية.
2. الأخذ بنوعي الحوافز المادية والمعنوية معاً.
3. تنمية وتعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات لما له من أهمية في تعزيز الولاء التنظيمي.
4. التأكيد على تفعيل العلاقات الإنسانية ضمن بيئة العمل، وتوفير بيئة عمل أفضل.
5. التعريف بأهمية الولاء التنظيمي من خلال الدورات التدريبية، وبيان منفعة للعاملين.
6. تطوير آليات الترقية لتعتمد على الكفاءة والإنجاز.

المراجع أولاً- الكتب العربية:

- أبو الكشك محمد نايف، 2006- الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان.
- أبو النصر مدحت محمد، 2005- تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك، القاهرة.
- أبو شيخة نادر، 2001- إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، عمان.
- الدروبي سليمان، 2006- التحفيز عن طريق إدراك الذات، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- الرواشدة خلف سليمان، 2007- صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد، عمان.
- الصرن رعد، 2004- نظريات الإدارة والأعمال- دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها، دار الرضا للنشر، دمشق.
- القيوتي محمد قاسم، 2004- مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- المرسي جمال الدين، 2003- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية للنشر، الإبراهيمية، مصر.
- الموسوي سنان، 2006- إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، عمان.
- حمادات محمد حسن، 2006- قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد، عمان.
- راتشمان ديفيد وآخرون، 2001- الإدارة المعاصرة، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض.
- عبد الباقي صلاح الدين، 2003- السلوك التنظيمي مدخل تنظيمي معاصر، الدار الجامعية الحديثة، الاسكندرية.
- عبوي زيد منير، 2006- التنظيم الإداري مبادئ وأساسيات، دار أسامة، عمان.
- عقيلي عمر وصفي، 1995- إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

ثانياً- الرسائل العلمية:

- أبو العلا محمد صلاح الدين، 2009- ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المديرين العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية في غزة، غزة.
- الجريد عارف بن ماضل، 2007- التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منطقة الجوف، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- العتيبي مشعل بن حمس، 2008- دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف، الرياض.
- المشرقي مجاهد، 2010- استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء الموظفين في المنظمات الخدمية دراسة ميدانية على المصارف الإسلامية في الجمهورية اليمنية، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، دمشق.
- عباس منير خالد، 2008- آثار أنماط القيادة الإدارية في الولاء التنظيمي دراسة مقارنة بين المنظمات الصناعية في القطاعين العام والخاص في سورية، رسالة دكتوراه جامعة دمشق، دمشق.

ثالثاً- الدوريات العلمية:

1. الفهداوي فهمي- القطاونة نشأت، 2004 – تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، مجلد 24 عدد 2، القاهرة.

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

استبيان حول الحوافز والولاء التنظيمي

السيدة/..... المحترم

يقوم الباحث معاذ غريب بإعداد بحث حول الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية لذلك نرجو منكم التفضل بالإجابة عن الأسئلة الواردة بالاستبانة لإتمام البحث السابق، علماً أن المعلومات والبيانات التي سنحصل عليها من خلال آرائكم وإجاباتكم القيمة ستكون موضع السرية التامة ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي شاكرين تعاونكم.

الجزء الأول: الخصائص الديمغرافية للعينة.

- 1- الجنس: () ذكر () أنثى
- 2- المؤهل العلمي: () ثانوية أو أقل () معهد () ماجستير وما فوق
- 3- عدد سنوات الخبرة: () أقل من 4 سنوات () من 4-8 سنوات () من 8-12 سنة () من 12 سنة وما فوق
- 4- الدورات التدريبية التي خضعت لها: () لا شيء () دورة واحدة () أكثر من ذلك

الجزء الثاني: فقرات الاستبانة.

الرجاء وضع إشارة X أمام كل فقرة في العمود المناسب

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تمنح الحوافز وفق أسس واضحة ومعلنة.					
2	يقوم نظام الحوافز على أسس عادلة.					
3	يتلقى الموظف الثناء من رئيسه المباشر عند تقديم عمل مميز.					
4	تتاح للموظف فرصة المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بعمله.					
5	يتقاضى الموظف مكافأة مقابل الأعمال الإضافية التي يقوم بها.					
6	يمتلك الموظف صلاحيات تمكنه من تطوير قدراته في العمل.					
7	ترتبط الترقية بدرجة الإنجاز في العمل.					
8	تصرف مكافآت استثنائية لأصحاب الأعمال المتميزة.					
9	إن منح الحوافز لمن لا يستحقها يؤثر سلباً على الولاء التنظيمي					
10	أشعر بالسعادة لاختياري العمل الحالي في هذه المنظمة دون غيرها.					
11	أشعر بالارتباط الداخلي تجاه هذه المنظمة.					
12	أعتبر نفسي عنصراً فعالاً وبناءاً في المنظمة.					
13	لدي استعداد لبذل قصارى جهدي في أي عمل لإنجاح المنظمة.					
14	أفضل الاستمرار في منظمتي الحالية على أي عمل آخر مشابه في منظمة أخرى.					
15	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين عن عملي في هذه المنظمة.					
16	أهتم كثيراً بمستقبل المنظمة.					
17	إن هذه المنظمة أكثر أمناً من المنظمات الأخرى.					
18	الحقوق والامتيازات المعطاة للموظفين تؤمن لهم مستقبلاً كريماً.					
19	الكثير من القيم التي أؤمن بها تتطابق مع قيم المنظمة					

.....

