

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -



معهد علوم التقنيات والنشاطات البدنية والرياضية



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

التخصص: إدارة و تسيير رياضي

الموضوع

دور التحفيز في تحسين الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة - ولاية بسكرة -

تحت اشرافه الأستاذ:
■ شتيوي عبد المالك

من إعداد الطالب:
• شروف النوي

الجامعية السنة
2017 - 2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ

69	6- العوامل المساعدة على تنمية الولاء التنظيمي
72	7- علاقة الولاء التنظيمي ببعض المتغيرات الوظيفية
79	8- المجالات و الوسائل التحفيزية المدعمة للولاء التنظيمي
82	الخلاصة
الفصل الثالث : المنشآت الرياضية	
84	تمهيد
84	1- نبذة تاريخية
88	2- أسس تخطيط المنشآت الرياضية
89	3- مبادئ تخطيط الإمكانيات الرياضية
90	4- التجانس الوظيفي للملاعب و الوحدات
99	5- نمط تسيير المنشآت الرياضية في الجزائر
102	6- نمط تسيير المنشآت الرياضية العمومية
108	7- أهمية الوسائل و الدعم القانوني في تنمية الممارسة الرياضية
111	8- المنشآت الرياضية و تطوير المستوى الرياضي في الجزائر
113	9- توجيه المنظومة الرياضية و تطويرها
115	10- نقد التنظيم الجديد للمنشآت الرياضية
119	خلاصة
الباب الثالث : الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة	
122	تمهيد
123	1- الدراسة الاستطلاعية
123	2- منهج البحث
123	3- مجتمع الدراسة
124	4- عينة الدراسة
124	5- متغيرات الدراسة
124	6- مجالات البحث
124	7- أدوات جمع البيانات و المعلومات
126	8- الطريقة الإحصائية
الفصل الخامس : عرض و تحليل النتائج و مناقشتها	
128	1- عرض و تحليل النتائج
152	2- مناقشة نتائج الدراسة
153	3- استنتاج عام
154	خاتمة
155	توصيات و اقتراحات
	المصادر و المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
128	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	01
129	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	02
130	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخدمة في المؤسسة	03
131	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	04
132	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة المدنية	05
133	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السكن	06
134	يبين ما إذا كانت الزيادة في أجر تزيد من الولاء للمؤسسة	07
135	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على بدائل السؤال 07: الأقدمية و المهارة و الكفاءة ، الأداء المبذول	
135	يبين ما إذا كان الأجر الذي تتقاضاه يمنحك مكانة اجتماعية داخل مؤسستك	08
137	يبين ما إذا سبق و أن استندت من الترقية	9
138	يبين ما إذا كانت سياسة الترقية المتبعة في المؤسسة تزيد من الانتماء لها	10
139	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على بدائل السؤال 10: الأداء و الخبرة و الكفاءة	
140	يبين ما إذا كانت تقدم المؤسسة مكافآت على العمل الإضافي مم يدفعك للتمسك بها	11
141	يبين ما إذا كانت تقدم المؤسسة خدمات و مزايا اجتماعية زادت من وفائك لعملك	12
142	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على البدائل: السكن ،المواصلات ، التأمينات	13
143	يبين ما إذا كانت هناك استمرارية في الزيادات الدورية	
144	ما إذا كنت تحض بالأمن و الاستقرار في العمل	14
145	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على بدائل السؤال 14 : زيادة الارتباط أو عدم زيادة الارتباط	15
146	تبين مدى المساهمة في اتخاذ القرار	
147	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على بدائل السؤال 15: الاستقرار ،تلبية الحاجات النفسية ، ترسيخ الانتماء و الولاء للمؤسسة	16
148	يبين ما إذا كان يولي رؤساء عمالك الاهتمام و التقدير لك ما زادك علاقتك بمؤسستك	
149	يبين هل الاستفادة من الامتيازات دور بالارتباط بالمؤسسة	17
150	يبين تلقي عبارات الشكر و الثناء كحافز للزيادة من معنويات و الربط أكثر بالعمل	18
151	يبين الاستفادة من مهام جديدة هدفها كسر الروتين لتكسب ولاء المؤسسة	19

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
128	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	01
129	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	02
130	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخدمة في المؤسسة	03
131	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	04
132	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة المدنية	05
133	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السكن	06

134	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)	07
135	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على بدائل السؤال رقم (07)	08
136	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)	09
137	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)	10
138	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)	11
139	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على بدائل السؤال رقم (10)	12
140	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)	13
141	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)	14
142	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على بدائل السؤال رقم (12)	15
143	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)	16
144	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)	17
145	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على بدائل السؤال رقم (14)	18
146	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)	19
147	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على بدائل السؤال رقم (15)	20
148	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)	21
149	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)	22
150	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)	23
151	يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)	24

مقدمة :

لقد تباينت وجهات نظر الباحثين في مجال الإدارة و المسؤولين في المنظمات نحو الحوافز و درجة أهميتها و تأثيرها المباشر و الغير مباشر في دفع سلوك الأفراد ، و عن الحوافز الملائمة لجميع فئات العاملين و الأسس التي يتم بموجبها وضع نظم الحوافز و التخطيط لها و كيفية التغلب على معوقات تنفيذ نظم الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية .

و لقد أظهرت مجموعة من الدراسات أهمية الحوافز بشكل عام (مادية أو معنوية) في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين في المجتمعات كما أظهرت مجموعة أخرى من الدراسات أهمية الحوافز المادية و المعنوية في الولاء التنظيمي للعاملين في المجتمعات النامية بصفة خاصة و يتضح جليا أهمية الحوافز في مجال العمل و انعكاساته الإيجابية على الولاء التنظيمي للعاملين مما ينعكس على إنتاجيتهم و انتمائهم لمنظمتهم.

و من هنا جاءت إشكالية بحثنا المتمثلة في معرفة دور التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية لمل يلعبه هذا الأخير من دور هام في المؤسسات الرياضية و ذلك للوصول إلى نتائج حسنة .

انطلاقا من هذه الإشكالية جاءت أهداف بحثنا التي ترمي إلى إبراز دور التحفيز في المؤسسات الرياضية و النتائج الجيدة و مدى تأثير التحفيز على هذه النتائج و ذلك بتنظيم الجهود التي يبذلها الإداري في مهمته و دفعه للتمسك به لبلوغ الهدف المنشود ، فالأفراد في أمس الحاجة إلى السند المادي أو المعنوي لتحسين الظروف المادية للإداريين يسمح لهم بالتركيز في عملهم ، إضافة إلى إن الحافز المعنوي يعطي ارتياح لدى هؤلاء الإداريين .

و بناء على ما سبق سنتطرق في الباب الأول من الجانب النظري إلى فصل الحوافز ، و أهم النظريات التي تناولها هذا الفصل ، أما بالنسبة للفصل الثاني فقد اهتم بالولاء التنظيمي ، مفهومه أنواعه ، نماذجه و أهميته ، و بالنسبة للفصل الثالث سنتطرق إلى المنشآت الرياضية ، أسسها تخطيطها ، ومبادئ تخطيطها ، و مكوناتها .

أما الباب الثاني من البحث فيتعلق بالجانب التطبيقي الذي قمنا فيه بدراسة ميدانية لمديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة و عليه فان هذا الجزء يحتوي على فصلين :

الفصل الأول : الطرق المنهجية للبحث

الفصل الثاني : فهو عبارة عن عرض و تحليل نتائج الدراسة

1- الإشكالية :

تعتبر القوى العاملة من أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمة في تنفيذ أنشطتها و برامجها ، سعياً منها لتحقيق أهدافها المنشودة ، لذلك كان على الإدارة الاهتمام بهذا المورد ، و تنميته و تحفيزه ، باعتبار أن الحوافز تمثل عوامل خارجية تشجيعية تجعل العاملين يقدمون أفضل ما لديهم ، سواء أكانت هذه الحوافز مادية كالأجر و المكافآت و الهدايا أو حوافز معنوية كالمدح و الثناء و الاحترام و التقدير و التي كلها تعد عوامل تحفيزية للعاملين و تجعل كفاءتهم عالية و تحث على المداومة و الابتكار و تدفعهم بانتظام لبذل أقصى الجهود و الطاقات و القدرات الموجودة لديهم ، من أجل تلبية و إشباع حاجاتهم ، و حاجات منظماتهم و تزداد هذه المقومات وضوحاً إذا ما ارتبطت بالرغبة القوية في البقاء في هذه المنظمة و الانتماء إليها و تبني قيمها ، و إعطاء أكبر قدر من الوقت و الجهد من أجل الإسهام في نجاحها و استمرارها .

و نظراً لأهمية الحوافز في حياة الأفراد ، أصبحت تشكل محور اهتمام العديد من العلماء و الباحثين المختصين في شتى مجالات المعرفة العلمية ، فالمدرسة الكلاسيكية التي تبنت اتجاه الإدارة العلمية لـ "فريدريك تايلور" ركزت على الحوافز المادية في توجيه سلوك الأفراد داخل التنظيم ، و أن الزيادة في الأجر مرتبطة بزيادة الجهد في رفع الإنتاجية ، و أن العامل يستجيب لكل تحفيز مادي يقدم له ، و أنه مجرد اله هدفها الربح المادي فقط ، إلا أن مدرسة العلاقات الإنسانية ، التي يتزعمها "التون مايو" أكدت على ضرورة الاهتمام بالحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية ، مثل تقدير العامل و الاهتمام بجهد و قدرته ، و التي كلها ذات تأثير فعال و مباشر على الروح المعنوية لديه ، و دافع إلى العمل و بالتالي الزيادة في الإنتاجية و المرودية للعامل .

و من هذا المنطق انقسمت التصورات النظرية إلى عدة اتجاهات تركز بعضها على الجوانب الاقتصادية حيث كلما زادت الحوافز المادية أدى ذلك إلى زيادة الإنتاجية أما البعض الآخرون فيتناولون مسألة الحوافز في ضوء عدة متغيرات مثل طبيعة العمل ، و الشعور بالإنجاز ، و المسؤولية و الاعتراف بقيمة و أهمية الفرد .

إن إتباع المنهج الإداري السليم المعتمد على المنهجية العلمية من أنظمة و حوافز و ترفيعات ، يعتبر من الأدوات المساهمة و الفعالة في خلق ما يعرف بالولاء التنظيمي ، الذي يشير في محتواه إلى الاندماج ، و المحبة و الإخلاص و التضحية و التفاني التي يبديها العامل اتجاه عمله .

و الولاء التنظيمي للعاملين ينعكس في عدة صور ايجابية ، تتمثل خاصة في انخفاض نسبة الغياب ، و قلة دوران العمل و ظهور الانضباط و الاستقرار الوظيفي و الانتظام في المستوى و الأداء ، و كل هذه العوامل تعد عناصر حيوية في بلوغ أهداف المنظمة ، و تحقيق الثقة المتبادلة ما بين الإدارة و العاملين في المنظمة ، و تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين ، و إيجاد حافز لديهم لبذل مزيد من الجهد و الأداء لذلك تجد العديد من المؤسسات تركز في اهتمامها على الحوافز في خلق

الولاء التنظيمي لدى عاملها ، "و هذا ما يفسر تفوق اليابان في الإنتاجية على مثيلاتها من الدول المتقدمة " ، حيث يعزى هذا التفوق إلى درجة انتماء العامل الياباني إلى المنظمة التي يعمل فيها ، و إلى الأسلوب المتبع من طرف الدراسات لتحفيز عاملها و الحفاظ عليهم .

و الجزائر واحدة ون بين الدول التي تحاول الالتحاق بهذا التطور من أجل تحسين أداء مؤسساتها و رفع مستوى ولاء موظفيها إلى أن مجمل المشاكل التي عانتها في العشرية الأخيرة حوا الحديث عن الحقوق المادية و المعنوية المتردية مثل ضعف الأجر و عدم كفايته ، و اللامبالاة من المسؤولين، و صعوبة الاتصال جاء في هذا البحث ليلقي على واحدة من بين المؤسسات الرياضية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة هي الأخرى تحاول استفادة من عاملها بما يحقق أهدافها و أهداف المجتمع .

و من هنا جاء اختيارنا لهذا الموضوع قصد الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية :

التساؤل العام لإشكالية الدراسة :

- هل للحوافز دور في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية ؟

و الذي تندرج تحته الأسئلة الفرعية التالية :

التساؤلات الجزئية :

- هل تساعد الحوافز المادية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية ؟

- هل تساعد الحوافز المعنوية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية ؟

2- فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة :

- للحوافز دور في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الرياضية .

الفرضيات الجزئية :

- للحوافز المادية دور في تحقيق الولاء التنظيمي للعمال في المؤسسات الرياضية .

- للحوافز المعنوية دور في تحقيق الولاء التنظيمي للعمال في المؤسسات الرياضية .

3- أهمية الدراسة :

- التعرف على أهم الحوافز المادية المقدمة من طرف مديرية الشباب و الرياضة.

- التعرف على أهم الحوافز المعنوية المقدمة من طرف مديرية الشباب و الرياضة.

- التعرف على أهم المشاكل و العراقيل التي تقف أمام تطبيق نظام الحوافز.
- التعرف على أهم توجهات العاملين و على أهم الحوافز المفضلة لديهم.

4- أهداف الدراسة:

- إن الهدف المرجو من هذه الدراسة هو محاولة إبراز دور الحوافز بنوعيتها المادية و المعنوية و مستوى ولاء و إخلاص العاملين في المنظمة الرياضية في ضل الإصلاحات التي يشهدها قطاع الرياضة الحالي من خلال :
- التعرف على دور الحوافز المادية (الأجر ، المكافآت ، الترقية) بأداء العاملين في المؤسسة الرياضية و دورها في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين .
- التعرف على دور الحوافز المعنوية كالمدح و الثناء و التشكر بالروح المعنوية للعاملين و استقرارهم في العمل و انضباطهم في المواعيد .

5- أسباب اختيار الموضوع :

- نقص الدراسات حول موضوع الحوافز
- أهمية الموضوع

6- تحديد المفاهيم و المصطلحات :

- يعتبر تحديد المفاهيم ضرورة ملحة يستخدمها الباحث لتحديد مضمون الإشكالية بحيث يعمل على ترجمة مشكلة بحثه إلى متغيرات و مؤشرات ذات دلالة علمية لذلك كان لا بد من ضبط التصورات المحورية لموضوع الدراسة و التي يمكننا حصرها في مفهومين رئيسيين هما :
- الحوافز .
 - الولاء التنظيمي .

مفهوم الحوافز :

◆ لغة :

- مأخوذة من فعل حفز ، يحفز ، حفزا أي دفع ، أعجل .
و تحفز : تهيأ و تحضر لأمر .
الحافز = الدافع أو المحرك¹.

¹ يوسف شكري فرحات :معجم الطلاب ،عربي،عربي ،الطبعة 6 ، دار الكتب العلمية ،بيروت لبنان ،2004

◆ اصطلاحاً :

تعددت مفهوم الحوافز بتعدد حديث العلماء و المختصين فيها ، و نذكر من هذه التعاريف :

يعرف "أحمد ماهر" الحافز على أنه : عبارة عن العائد أو الشيء الموجود خارج الفرد ، و الذي يود أن يحصل عليه ، و قد تكون الحوافز ذات آثار طيبة (إيجابية) ، و قد تكون ذات آثار غير طيبة (سلبية) .

و هناك في الفكر الإسلامي اهتمام بالحوافز الدنيوية و الأخروية لمن صدق و أحسن العمل ، حيث قال الله تعالى { و الذين آمنوا و عملوا الصالحات سندخلهم جنات تجري من تحتها الأنهار خالدين فيها أبدا لهم أزواج مطهرة و ندخلهم ضللا ضليلا }².

في حين يعرفها "هاشم حمدي" بأنها : وسيلة أو فرصة مثل المكافأة و العلاوة و غيرها من الحوافز ، نوفرها أمام الفرد لنتثير بها رغبتة و تخلق لديه الدافعية من اجل الحصول عليها ، و إشباع حاجة يحس بها و يريد إشباعها

أما "ربابعة محمد" فعرفها على أنها : مؤثر خارجي يحرك شعور الإنسان و يجعله يسلك سلوكا معيناً لتحقيق الهدف المطلوب .

و أيضا : أنها مجموعة من الظروف التي تتوفر في جو العمل ، و تشبع رغبات الأفراد التي يسع و الى إشباعها عن طريق العمل .

و هذا التعريف يقترب كثيرا من التعريف الذي قدمه "طلعت إبراهيم لطفي" على أن الحوافز هي : مجموعة العوامل أو الظروف التي تتوفر في جو العمل ، و التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الإنسان ، و التي تؤثر على سلوكه و تصرفاته .

تعريف "مصطفى شاويش" : هو مجموعة من المثيرات الخارجية و العوامل التي تثير الفرد و تدفعه للأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته و رغباته المادية و المعنوية .

و مما سبق من التعاريف التي ذكرها العلماء و الباحثون عن الحوافز نلاحظ أنها متقاربة من حيث دلالتها فهي في مجملها تشير إلى مجموعة عوامل خارجية ، و هي مجمل ما يريد أن يحصل عليها الفرد ، تستعملها الإدارات أو المنظمات لإثارة رغبة الأفراد ، و خلق الدافعية لديهم لإشباع حاجاتهم ، قد تكون لها آثار ايجابية و أحيانا آثار سلبية ، و من هنا نفرق ما بين الحوافز و الدوافع على النحو التالي :

² القرآن الكريم سورة النساء الآية 57 .

الحافز: شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص، تجذب إليها الفرد باعتبارها وسائل لإشباع حاجات الأفراد التي يشعرون بها.

التعريف الإجرائي: هو كل ما تقدمه المؤسسات العمومية سواء كانت خدماتية رياضية، من وسائل مادية و معنوية تؤدي إلى رفع أداء الأفراد و إشباع حاجاتهم و رغباتهم لكسب و ضمان ولائهم للمؤسسة .

أما الدافع فهو: كل ما يدفع الفرد و يوجهه إلى القيام بعمل ما .

فهي تلك القوى الداخلية التي تحرك الإنسان و هي : محركات داخلية للسلوك و تختلف عن الحوافز و التي تعتبر عوامل خارجية تشير إلى الكفاءات و المحفزات التي يتوقعها الأفراد العاملين للعمل و التي يمكن أن تكون حوافز مادية تتصل بالمنافع المادية أو حوافز معنوية .

مفهوم الولاء التنظيمي: توضيح ما يشير إليه الولاء التنظيمي يجدر بنا على أن نقف على المعنى الدقيق للولاء من الناحية اللغوية ثم من الناحية الاصطلاحية .

• لغة:

مأخوذة من الفعل: والى، موالاة، وولاء، أي ناصر، أيد، و تابع .

و جاء في لسان العرب، الولاء في المعنق، و الموالاة من والى القوم، قال ابن الأثير: و قوله صلى الله عليه و سلم: من كنت في مولاه و على مولاه، و قال الشافعي: يعني بذلك ولاء للإسلام .

و جاء في القرآن الكريم قوله تعالى في سورة محمد { ذلك بأن الله مولى الذين امنوا و أن الكافرين لا مولى لهم }

• التعريف الاصطلاحي:

يرى "ستيرز" بأن الولاء التنظيمي: بأنه عبارة على حالة نفسية تعكس علاقة الفرد مع منظمته و ارتباطه بها .

و يعرف: ألن" و "مايو" الولاء التنظيمي بأنه عبارة عن حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها .

في حين يرى كل من "بوترز" زملاءه بأن الولاء التنظيمي هو: قوة تطابق الفرد مع منظمته، و ارتباطه بها، و يعرفه "اولي": الارتباط النفسي الذي يربط النفس بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل فيها، و إلى تبني قيمة المنظمة .

أما "العتبي" و "السواط" فقد عرفاه على انه : الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة و الذي يتجلى في رغبته بالبقاء بالمنظمة ، و تبني قيمها و بذل جهد كبير لتحقيق أهدافها .

في حين أن "فريديريك" "ريتشلد" ، فعرف الولاء بأنه ، منهج و طريقة حياة بالنسبة للشركات ، التي تسعى لتأسيس قاعدة صلبة من العملاء .

و أن الإدارة القائمة على الولاء هي : الإدارة الهادفة لإعطاء أكبر قيمة ممكنة ، قيمة تكفي عائداتها لإرضاء العاملين و المساهمين .

التعريف الإجرائي :

و هو مدى إخلاص ووفاء و اندماج الفرد نحو المنظمة التي يعمل فيها ووفائه لها ، و الرغبة الشديدة للبقاء فيها .

7- الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى :

الدراسة التي قام بها نور الدين بوالرشاش لنيل شهادة الماجستير بعنوان "الحوافز و أداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية " سنة 2006 .

تهدف إلى إبراز العلاقة الموجودة بين الحوافز بنوعيتها و مستوى أداء العاملين بالمؤسسة الصحية العمومية الجزائرية .

- التعرف على أهم المشاكل التي تفترض في الأداء الفعال بالمؤسسة الصحية العمومية حيث جاءت فرضيات الدراسة على شكل تساؤلات و هي :

- **التساؤل الرئيسي :** ما العلاقة بين الحوافز بمختلف أنواعها و مستوى أداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية ؟

التساؤلات الفرعية :

- ما علاقة الحوافز المادية بأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية ؟

- ما علاقة الحوافز المعنوية لرفع الروح المعنوية للعاملين و استقرارهم في العمل ؟

- **المنهج المتبع :** تم استخدام المنهج الوصفي في جميع المعلومات و المعطيات .

- عينة الدراسة و طريقة اختيارها : مجتمع الدراسة مستشفى الحكيم ضربان (عنابة) الجزائر و كانت العينة العشوائية قدرت بـ: 84 عامل تأكيد العاملين (90-80 بالمائة) على عدم كفاية الأجر .

- عدم فاعلية نظام الترقية و لذا الإحباط و عدم استقرار العاملين في عملهم و ذلك ما عبر عنه (86.90 بالمائة) من المبحوثين .

- الحوافز لها علاقة كبيرة بمستوى أداء العاملين و أن انخفاض أداء العمل ناتج عن عدم وجود نظام حوافز فعال يشبع الحاجات المحتملة للأفراد.

الدراسة الثانية :

الدراسة التي قام بها الطالب محمد صلاح الدين أبو العلا لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان : " ضغوط العمل و آثارها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة " الجامعة الإسلامية غزة ، قسم إدارة الأعمال عام 2009-2010 .

مشكلة البحث تتركز في السؤال التالي :

ما أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي للمدراء العاملين في وزارة الداخلية و الأمن الوطني في قطاع غزة ؟

فرضيات الدراسة :

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية 0.0005 بين مستوى ضغوط العمل و بين درجة الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة ، و ينشق منها الفرضيات الفرعية و هي كالتالي :

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى صراع الدور و علاقتها بضغط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعباء الوظيفية و علاقتها بضغط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل و علاقتها بضغط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي.

أهداف الدراسة :

- التعرف على مستويات ضغوط العمل و درجة الولاء التنظيمي لدى المدراء في وزارة الداخلية بقطاع غزة .

- التعرف على العلاقة بين مستويات ضغوط العمل و درجة الولاء التنظيمي بين المدراء في وزارة الداخلية بقطاع غزة .

- التعرف على الفروق المتوسطة في الضغوط و الولاء التنظيمي للعاملين في وزارة الداخلية لقطاع غزة و التي تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية.

أهمية الدراسة :

و تتبع من كونها تعالج موضوعا حيويا و صناعة الولاء التنظيمي للمدراء في وزارة الداخلية و الأمن الوطني و مدى تأثيره بضغوط العمل و وضع التوصيات المناسبة الكفيلة بالتغلب على المشاكل و تذليل مسببات الضغوطات و زيادة الإنتاجية مم يعكس أداء متميز لدى العمال .
مجتمع الدراسة : يتمثل مجتمع الدراسة في المستويات الإدارية العليا بوزارة الداخلية في قطاع غزة .

عينة الدراسة : استخدام الباحث العينة العشوائية الطبقية ، و قد بلغ حجم العينة 200 فرد من المدراء في وزارة الداخلية .

النتائج المتوصل إليها:

- 81 بالمائة من أفراد مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 25 و 40 عام.
- عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة .
- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين مستوى صراع الدور و غموض الدور و عبئ العمل و بيئة العمل المادية و الولاء التنظيمي عند أفراد مجتمع الدراسة .
- إن رغبة أفراد مجتمع الدراسة حول بذل المزيد من الجهد لإنجاح العمل في الوزارة كان عالي جدا حيث بلغ نسبة 92.6 بالمائة.

8- التعليق على الدراسات السابقة :

أفادتنا هاته الدراسات في دعم الإطار النظري و خاصة من خلال المعلومات المتعلقة بالولاء التنظيمي ، و أيضا أفادتنا من خلال اختيار العينة ، و بناء الاستمارة ، و وضع الخطة ، و اختيار الأدوات المناسبة ، و صياغة الفروض :

- كل الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي لوصف الظاهرة و تفسيرها .
- اعتمدت على مجموعة من الأدوات تراوحت بين الاستمارة و المقابلة و الملاحظة .
- و كان الهدف من وراء كل الدراسات هو الوصول إلى كيفية الاستفادة من نظم الحوافز في الوصول لمستويات رفيعة من الأداء .

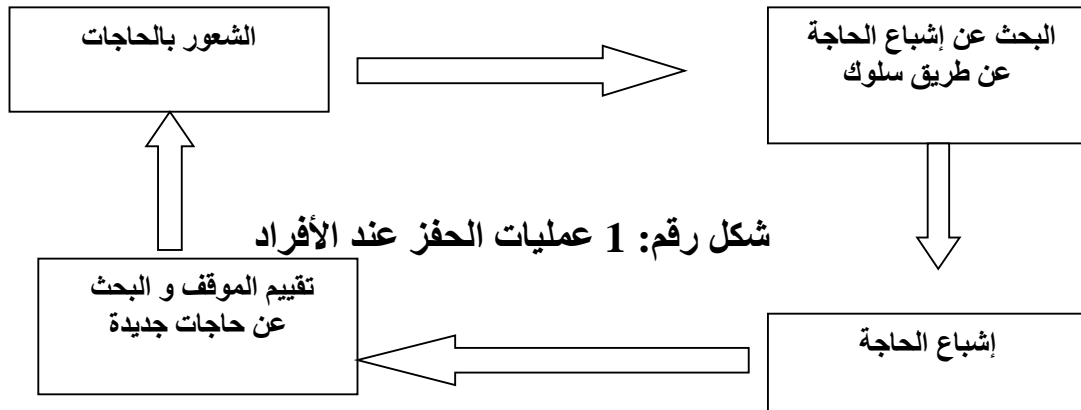
تمهيد :

تعتبر الحوافز من الأساسيات التي تضمن للمؤسسات تحقيق أهدافها و هي من العناصر المهمة التي تدفع بالأفراد إلى الإبداع و تختلف الحوافز من شخص إلى آخر بحسب احتياجات الأفراد و توقعاتها من الأعمال التي يقومون بها فهناك من يكون دافعه الرئيسي للعمل هو الحصول على المال و هناك من يدفعهم حب العمل و المهنة إلى تنمية المهارات و هناك صنف آخر من الأفراد يسعى لتحصيل موقعه داخل المؤسسة بالتعلق بالمسؤولين و الجماعات التي تمنحه المزايا و الخدمات فيكون الحافز حين إذ هو تكوين علاقات اجتماعية .

1- طبيعة الحوافز :

الحفز قوة أو شعور داخلي يحرك و ينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات و رغبات و غايات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة للنقص في إشباع تلك الحاجات و الرغبات بشكل أكثر تحديدا فإن الحفز يعتبر متغيرا ووسيط لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة و يؤثر على سلوك الفرد أثناء قيامه بعمله و من خلال الجهد الذي يبذله في تأدية مهامه فعامل الفرق في فإنجاز يوضع بطريقة غير مباشرة الفرق في مستوى الحفز .

اتفق علماء المدرسة السلوكية بان كل أنواع السلوك قابلة و خاضعة للحفز وان هناك أسباب وراء قيام الفرد بعمل معين أو سلوك معين و هذا يعني إن السلوك الإنساني مصممة لإشباع الرغبات أو الأهداف المعينة و يمكن توضيح تلك العلاقات بين السلوك و الحاجات بالشكل التالي¹.



ومن خلال الشكل يتضح أن نقطة البداية في عملية الحفز عند الأفراد تبدأ بالشعور و النقص، نتيجة عدم توفر حاجة معينة و هنا يبدأ الفرد بالتفكير في البحث عن إشباع تلك الحاجات و تلبيتها و ذلك بانتهاج طريق معين يتمكن من خلاله من إشباع هذه الحاجة و تكتمل دورة التحقيق بتقييم المواقف و الشروع بالبحث عن إشباع حاجات جديدة و العمل عن تحقيقها و إشباعها بنفس الطريقة .

¹ ضرار العتيبي: "العملية الإدارية"، 2007 ص 187

إن الهدف الأساسي للحفز عند الأفراد هو زيادة للإنجاز عند الأفراد و هذا الإنجاز يتحقق عن طريق التفاعل بين الحفز و قدرات و مجهودات الفرد، و يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:

$$\text{إنجاز الفرد} = \text{الحفز} \times \text{قدرات الفرد}^1.$$

هذا و يتأثر سلوك العاملين بالعوامل التالية :

- السبب : و هو أي تغيير يحدث في ظروف العوامل الداخلية و الخارجية .

- الدافع : و هو الذي يوجه سلوك العاملين لإشباع رغبة غير مشبعة .

- الهدف : و هو الغاية التي يسعى العامل إلى تحقيقها² .

2- أسس و شروط و متطلبات نجاح نظام حوافز :

1-2- أسس نجاح نظام حوافز:

يرى أحمد ماهر أنه أهم أسس منح الحوافز هي أربعة عوامل أساسية:

أ-الأداء : يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي و ربما الأوحد لدى البعض ، و هو يعني ما يزيد من المعدل النمطي في الأداء³ ، سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو وفرة في وقت معين من العمل ، ووفرة في التكاليف ، و يعتبر التميز في الأداء أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز .

ب - المجهود : يصعب أحيانا قياس ناتج العمل ، و ذلك لأنه غير ملموس و واضح كما في أداء الوظائف أو الخدمات ، الأعمال الحكومية أو لان الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل الفوز بالعرض في إحدى المناقصات ، و بالتالي فان العبرة أحيانا بالمحاولة و ليس بالنتيجة ، أو قد يمكن الأخذ بالحسبان مكافأة الجهود أو الأسلوب ، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى النتائج و الأداء ، و يجب الاعتراف بان هذا المعيار اقل أهمية من معيار الأداء لصعوبة قياسه و عدم موضوعيته في كثير من الأحيان .

ج - الأقدمية : يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل ، و هي تشير إلى حد ما إلى الولاء و الانتماء ، الذي يجب مكافأته بشكل ما ، و هي تأتي بشكل علاوات في الغالب بمكافأة الأقدمية.

¹ محمود سليمان العميان : " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال " ، ط 3 ، دار وائل للنشر ، الأردن 2005 ، ص 281.

² محمد فالح الصالح : "إدارة الموارد البشرية عرض و تحليل ، ط 1 ، دار الحامد للنشر ، الأردن 2004 ، ص 114.

³ أحمد ماهر : "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات " ، ط 7 ، الدار الجامعية المصرية ، الإسكندرية 2000 ، ص 350.

د - المهارة : بعض المنظمات تعوض و تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو ا رخص ، أو إجازات ، أو أدوات تأديبية ، كما أن نصيب من هذا المعيار محدود جدا و لا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين .

و من هنا يتضح لنا انه من اجل إنجاز أسس منح الحوافز ، لا بد من وجود مجموعة من الشروط الضرورية التي لا بد من أخذها بعين الاعتبار ، إذا أرادت المنظمة الاستفادة من الحوافز في إنجاز العملية الإنتاجية و زيادة مردودها ¹.

2-2- شروط نجاح نظام الحوافز:

- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين و الإدارة معاً، و هذا يتطلب إقامة جسور مشتركة ما بين أهداف العاملين و أهداف المنظمة.
- أن تخلق صلة وثيقة بين الحوافز و الهدف.
- أن تضمن استمرارية الحوافز ، و ذلك بخلق الشعور و الطمأنينة لدى الأفراد بتوقع استمرارية قيام المنظمة بإشباع تلك الحاجات و ضمان ذلك المستقبل .
- أن تضمن المنظمة الوفاء بالتزاماتها التي تقر الحوافز.
- أن يكون الحافز متناسبا مع دوافع الفرد، و إن تكون الأداة المطلوبة لتخفيض النقص في الإشباع .
- أن تناسب الحوافز تناسبا طرديا ملحوظا مع الجهود التي يبذلها العاملون لتؤدي دورها .
- لا بد للمنظمة أن تحدد الوقت الملائم الذي تستخدم به الحوافز و خاصة تلك الحوافز المادية التي لا بد أن تكون في مواعيد محددة و مقاربة².
- أن يرتبط في ذهن العامل العلاقات الوثيقة بين الأداء و بين الحصول على الحافز، و هذا المبدأ أساس نجاح أي حافز يحث العمال على زيادة الإنتاج و تحسين مستواه، كما يجب أن يكون احتمال الحصول على الحافز مؤكدا إذا تم الأداء المطلوب .
- انه من أجل تطبيق الأسس و تحقيق الشروط اللازمة لنجاح نظام الحوافز و فعاليتها، لا بد تبني الأسس على معايير علمية موضوعية واضحة المعالم وأن يراعى فيها الأداء و الجهد المبذول من طرف العمال للحصول على إنتاجية عالية، من اجل إنجاز نظام الحوافز³.

¹ أحمد ماهر : "مرجع سابق " ، ص 350-351 .

² السيد عليوة : " تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين " ، ط 1 ، ايتراك للطباعة و التوزيع ، مصر، القاهرة ، 2001 ، ص 105.

³ نجم العزاوي ، عبد الله حكمت النجار: " النظم و متطلبات و تطبيقات ISO 14000 ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر، الأردن 2007 ، ص 53.

3-2 متطلبات نظام الحوافز :

ترى راوية حسن محمد أنه يوجد متطلبين أساسيين لخطط الحوافز ، لكي تعمل بفاعلية و يتعلق أولهما بالطرق و الإجراءات و الوسائل المستخدمة في تقييم أداء الأفراد فإذا كانت الحوافز ترتبط بمستوى أداء الفرد ، إذا لا بد أن يشعر الفرد بأن أداءه و أداء الآخرين مقيم بطريقة دقيقة و صحيحة و عادلة ، و من الطبيعي أن تختلف دقة و سهولة تقييم الأداء باختلاف نوعية الوظائف و طبيعة الأداء ، أما المتطلب الثاني بزيادة فعالية نظام الحوافز فيتمثل في ضرورة اعتماد الحوافز على الأداء ، و قد يبدو هذا و كأنه متطلب واضح و لكن في واقع الأمر تتجاوز معظم المنظمات هذا المتطلب ، فلا بد للفرد أن يشعر بوجود علاقة بين ما يفعله ، و بين ما يحصل عليه ، فخطط الحوافز الفردية تعتمد على مدى إدراك الفرد لوجود علاقة مباشرة بين أدائه و مكافأته ، و بنفس الطريقة ف،ن الحوافز الجماعية تعتمد على إدراك الأفراد لوجود علاقة بين أداء الجماعة ، و مكافأة أعضاء الجماعة أيضا يجب أن يدرك أعضاء الجماعة أن الأداء الفردي يؤثر على مستوى أداء الجماعة ككل ، أما الحوافز على مستوى المنظمة فان لها متطلبات الحوافز الجماعية أي أن الأفراد لا بد أن يدركوا و جود علاقة بين الأداء التنظيمي و مكافئتهم الفردية ، بالإضافة إلى ذلك فلا بد أن يعتقدوا أن أداءهم الفردي يؤثر على الأداء التنظيمي¹ .

أما باسم عدلي فيرى أن أهم متطلبين أساسيين مثل هاته البرامج هي :

- أ- **العدالة:** يجب أن تكون الأهداف أو المعايير الموضوعية أمام الموظفين ممكن التحقق، و إلا سيكون لبرنامج حوافز العاملين أثر ضار على دوافع العاملين و أداءهم بدلا من أن يحفزهم .
 - يجب أن يحصل العاملون الذين يؤدون عملهم بطريقة أفضل من غيرهم على مقابل أعلى ، يجب أن يفهم جميع من في المؤسسة هذه الحقيقة.
 - عندما يعمل الموظفون بجد أكثر و يأتون بنتائج أفضل يجب أن يحصلوا على مقابل اكبر.
 - يجب أن يعكس نظام المكافأة المستويات الهرمية داخل المؤسسة.
- ب- **الشفافية:**

- يجب أن تكون برامج حوافز العاملين بسيطة بقدر الإمكان حتى يمكن أن يفهمها كل من يتأثر بها .

¹ راوية حسن محمد : "إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر ، مصر 2000 ، ص 208-209.

- يجب أن يعتمد برنامج الحوافز بقدر الإمكان على مؤشرات موضوعية متنوعة .
- يجب أن توصل هذه القواعد بوضوح ، أو توضع على سبورة الملاحظات أو نظام الكمبيوتر .
- أن لنظام الحوافز متطلبات أساسية و ضرورية ، إذ يجب أن تتوفر وسائل من أجل تقييم أداء الأفراد ، و لا بد أن تتسم هذه المتطلبات بالوضوح و العدالة و الشفافية و الموضوعية ، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية¹.

3- أساليب التحفيز :

- توجد أساليب عديدة لحفز الفرد على الخلق و الإبداع في العمل، ومن هذه الأساليب نذكر مايلي:
- 3-1- أسلوب توسيع العمل :** بدلا ان يقتصر عمل الفرد على مجال متخصص و محدود فان الفرد يمنح صلاحيات لأداء مهام أخرى على نفس المستوى الإداري ، فمثلا بدلا من أن يقتصر مصمم عمل الإعلان على تصميم الرسالة الإعلانية فإنه يعطى مهام إضافية لها علاقة بالإعلان ككل².
- يفيد هذا الأسلوب في تمكين الفرد من الإطلاع على إجراءات العمل الكلي في دائرته المتخصصة مما يجعله في وضع يشعر فيه أنه بالفعل جزء من هذه الدائرة ، كما يساهم في القضاء على حالات الملل و الرتابة .
- 3-2- أسلوب إثراء العمل:** و يقصد من مبدأ إثراء العمل إعطاء العاملين فرصا لا أكثر، و حرية أوسع في تخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة أعمالهم، وهذا يعني زيادة التوسع العمودي في العمال بينما أسلوب توسيع العمل يعني زيادة التوسع الأفقي في الأعمال .
- 3-3- أسلوب الإدارة بالأهداف :** أن الإدارة بالهدف هو أسلوب يمكن وصفه بأنه فلسفة إدارية تهدف غالى تحقيق أعلى درجات الحفز الداخلي للأفراد من خلال آلية اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف و زيادة رقابة المرؤوس على عمله و هذا يعني زيادة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات من أهم النتائج المترتبة عن هذا الأسلوب نذكر :
 - تخفيض حالات القلق و عدم الاستقرار و عدم الراحة بالنسبة للمرؤوس .
 - تحسن مشاركة الرؤساء في المنشأة .

¹ باسم عدلي : 2015 ، ص 15- 16 .

² بشير علاق : " الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم " ، دار اليازوري ، الأردن 2008 ، ص 321-322.

- تحسين موقف الأفراد و رفع روحهم المعنوية اتجاه الشركة أو المنشأة بالإضافة إلى هذه الأساليب هنالك أساليب أخرى في الحفز منها :

أ- مشاركة العاملين في الأرباح التي تنتجها الوحدة الاقتصادية.

ب- التمتع بالخدمات الصحية و الاجتماعية و الترفيهية .

ج- توفير فرص الترقية و التقدم في العمل.

د- البعثات الدراسية و التدريبية خارج المنشأة و التي تعد بمثابة مكافأة للعاملين المجتهدين .

هـ - اقتصار عضوية مجالس إدارات الشركات و النقابات و المجالس الشعبية على البارزين من العمال¹ .

كما أن هناك أساليب أخرى يمكن تطبيقها لزيادة فهم الإدارة للعاملين فيها و من ثم التصرف بشكل يضمن تحفيز هؤلاء العاملين و من هذه الأساليب الاهتمام بالروح المعنوية عن طريق قيامها بـ :

أ – مسح إحصائي لمعرفة آراء و اتجاهات العاملين اتجاه المنشأة .

ب – وضع نظام صندوق الاقتراحات لكي يستطيع الفرد التعبير عن مشاكله و آرائه و أفكاره .

ج – سياسة الباب المفتوح من قبل المدير مع مرؤوسيه .

إن هذه الأساليب التحفيزية تشمل على إدراك مجهودات الموظفين و على تقدير مساهماتهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة ، ثم تحسين هاته الأساليب و تطبيقها بمصداقية تؤدي إلى دفع العاملين إلى بذل المجهودات للأداء المطلوب² .

4- أهمية و أهداف الحوافز :

4 – 1 – أهمية الحوافز: لا يزال اهتمام العلماء و الباحثين الإداريين منصبا حول الاهتمام بالطاقات البشرية في تنفيذ المهام و الأعمال ، وتعد الحوافز أهم الوسائل التي يمكن من خلال أي استفادة في قدرات العاملين و توجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة ، كما أن أهمية الحوافز تنبع من كونها تمس مختلف المستويات أفراد و جماعات و منظمات³ .

¹ سنان الموسوي : "إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها " ، ط 1 ، دار المجدلوي للنشر ، الأردن 2008 ، ص 252 .

² سنان الموسوي : مرجع سابق ، ص 252 .

³ طارق علي : "الجمباز " ، ص 74 .

و لقد قام طارق الجمار بتحديد أهمية الحوافز على هاته المستويات الثلاثة على النحو التالي :

أ – أهمية الحوافز على المستوى الفردي :

* الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد و إشباع حاجاته و التقدير : يجب الاعتراف بما يبذله العامل من جهد و إتقان للأداء و الإخلاص في العمل و ذلك لتشجيعه و حثه على الاستمرار في العمل ، بما يمكنه من الإبداع و الحرص على النمو و التقدم .

* أداء التغذية المرتدة: حيث يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم و رد فعل الغير اتجاهها ، استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات و البيانات عن أدائهم ، و إشباع لغرائهم في حب الاستطلاع .

* الدعم المالي : يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحل مكانة كبيرة في ارض العمل ، حتى يتمكن الأفراد في إشباع حاجاتهم المادية .

* تحمل المسؤولية : و التي تعد من العوامل البارزة في انجاز الأعمال و تحقيق الأهداف .

ب – أهمية الأهداف على مستوى الجماعات :

* إثارة حماس الجماعات، و تشجيع المنافسة في ما بين أفراد الجماعة، حيث يجب على الأفراد إثبات ذاتهم من هنا يحدث التنافس خاصة إذا وجد الأفراد الفرصة المناسبة للمنافسة و التحدي.

* تنمية المهارات ما بين أفراد الجماعة، حيث تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية و التدريب أثناء العمل.

* تنمية روح المشاركة والتعاون حيث تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة باتخاذ القرارات بتقبلهم و تفعلهم لتنفيذها و شعورهم بالأهمية للاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم¹ .

ج – أهمية الحوافز على مستوى المنظمة :

¹ طارق علي : "مرجع سابق" ص 75.

* التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية و الخارجية حيث تساهم الحوافز في الاستجابة بتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و الحكومية ، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق و الوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها و الحفاظ على مكانتها.

* التكامل و الترابط بين نشاط التحفيز و أنشطة الموارد البشرية المختلفة ومنها التخطيط ، و تحليل الوظائف و الاختيار و التعيين و التدريب و التنمية و تقييم الأداء ، الأجور و المنافع و الخدمات و ترفقيات .

4-2 أهداف الحوافز :

بشكل عام يمكن القول بأن القادة الإداريين و المختصون يؤكدون على أهمية التحفيز في مسار العمل بأنه يحقق فوائد عديدة حصرها محمد مرعي في النقاط التالية :

- السبيل في المبادرة المستمرة و الإبداع المتجدد.
- يؤدي إلى تحقيق التوازن الذي يجعل نظام العمل متحرك بانسجام و حيوية .
- أداة لتغيير و تطوير و تصحيح عبر إدخال عناصر فعالة و جديدة في مواقع العمل تزيد من حيويتها.
- يحدث رد فعل في بيئة العمل الداخلية و الخارجية التي تؤثر بفاعلية على التنفيذ و المتابعة .
- بالإضافة إلى أن للحوافز أهداف خاصة بالفرد و أخرى بالمؤسسة و أخرى بالمجتمع ككل، حيث أن أهداف المنظمة¹ تتلخص في :
- زيادة حجم الإنتاج: عن طريق استخدام نفس العناصر المنتجة كالعمال.
- زيادة ربحية المنشأة: و هو الهدف لا الرئيسي الذي تسعى إليه المنظمة ، و المقصود به هو تحقيق الفائض الذي يؤهلها و يجعلها قادرة على التوسع² .
- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين و رفع روحهم المعنوية لما يحقق الأهداف الإنسانية.
- المساهمة في التحم في سلوك العاملين، مما يصم تحريك هذا السلوك و تحريكه حسب المصالح المشتركة ما بين المؤسسة و العاملين بها.
- دفع العاملين لإظهار المزيد من الاهتمام للعمل الذي يقومون به للوصول إلى الهدف المنشود.

¹ محمد مرعي مرعي: "التحفيز المعنوي و كيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي" ، المعهد العالي للتنمية الإدارية ،دمشق 2002 ،ص 7.
² العتيبي : مرجع سابق ص 188.

- إن الحوافز هي التي ترسم للأفراد اتجاهاتهم و غاياتهم في تحديد طبيعة العمل الذي يختارونه و تحديد مدى قوة الاستجابة لديهم للجهد المبذول للوصول إلى هدف معين.

5- المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز :

لكي تتمكن الإدارة من تصميم نظام جديد للحوافز ، عليها إتباع مجموعة من الخطوات و التي يجب أن تمر بها ، كما يمكنها أن تعدل من هاته الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً و على الرغم من اختلاف العلماء المختصين في تحديد هاته الخطوات غير أنها جميعاً تؤدي إلى تحسين الأداء و بالتالي تحديد أهداف المنظمة ، و يمكننا تحديد هته المراحل على الشكل التالي :

1-5 مرحلة الدراسة و الإعداد : تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية و الإدارية و الاقتصادية ، من حيث تركيب القوى العاملة و دوافع و حاجات الأفراد و التغيرات التي طرأت عليها من خلال الفترة السابقة و اتجاهاتها و كذلك المعدلات الحالية للأداء و نظم الحوافز السابقة و القوانين و التعليمات المنظمة لها ، إلى جانب دراسة سياسات الأفراد الأخرى ، كما يستلزم الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في مجتمع المنظمة و توقعات الأفراد و نظرهم إلى الحوافز و مفهوم الحقوق و الواجبات ، و تعد هذه المرحلة الأولى ، حيث أنها تطلع بالدراسة و التحليل على البحث من أهم المقومات التحفيزية للعاملين بغية تعديلها لتحقيق المستلزمات الضرورية¹ .

2-5 مرحلة وضع الخطة : وهي المرحلة الموالية بعد تطبيق و تحليل البيانات من قبل إدارة الموارد البشرية التي جمعتها في المرحلة الأولى بقصد معرفة أبعادها ، تبدأ هذه المرحلة بوضع خطة خاصة بنظام الحوافز و الذي يجب أن يسير بحسب الخطوات التالية :

- تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعاً .

- تحديد الحد الأدنى من أجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب و الأجور المعمول به.

- تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي. تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة.

و لا بد أن تكون خطة نظام الحوافز واضحة و شاملة و مرنة قابلة للفهم من قبل العاملين من أجل مواجهة التغيرات و التحديات دون المساس بخطواتها الأساسية .

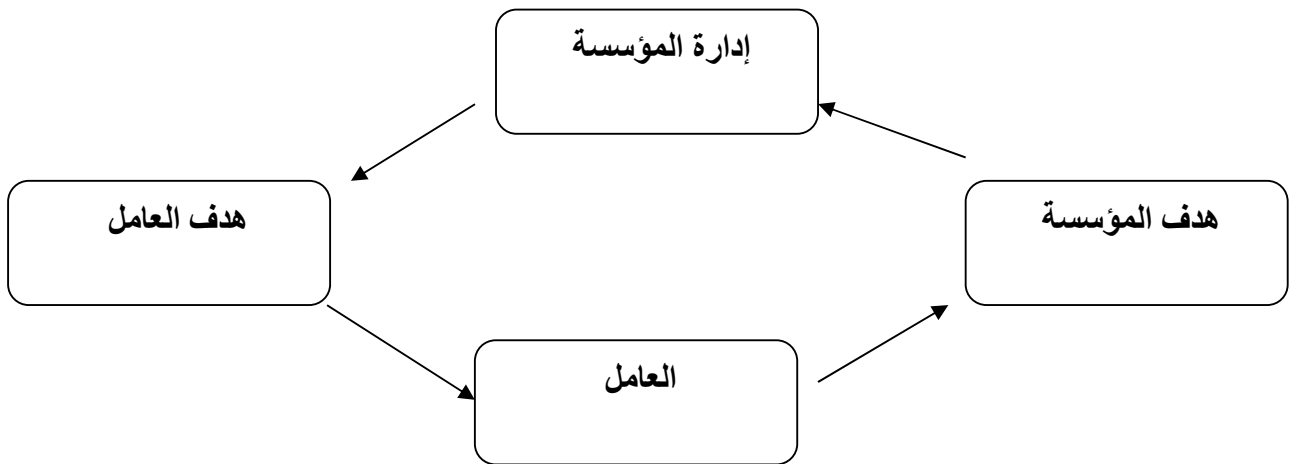
3-5 مرحلة تجريب الخطة : و هي المرحلة التي تأتي بعض وضع الخطة تقوم الإدارة بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها مثل عقد لقاءات مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها و

¹ عادل حرحوش الصالح: "إدارة الموارد البشرية مداخل إستراتيجية" ، ط 2 ، دار الكتاب العالمي، الأردن 2006 ، ص 199.

موضوعيتها ، و تتصح الإدارة بضرورة تجريب الخطة في هذه المرحلة على نطاق ضيق للتأكد من سلامتها و ملاءمتها للتطبيق في المنظمة ، و يفضل اختيار احد أقسام المنظمة أو مجموعة صغيرة من الموظفين من أجل التعرف على ردود أفعالهم اتجاه الخطة ومدى استجابتهم لها و حرصهم على نجاحها .

4-5 مرحلة التنفيذ و المتابعة : و هي المرحلة الأخيرة ، و بعد جمع المعلومات اللازمة و الضرورية في المراحل السابقة و بناءا عليها تقوم الإدارة بإجراء التعديلات اللازمة على الخطة أو على باقي السياسات الأخرى ، بما يضمن نجاح الخطة و تنفيذها بشكل شامل و صحيح ، " أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها ، أو تعثرها و أسباب ذلك لكي تتمكن من اتخاذ التدابير المناسبة لتضمن سلامتها و استمرار نجاحه مستقبلا "1.

إن وضع الحوافز يعتبر عملية إدارية، يخضع إلى العلاقة بين العامل و المؤسسة التي يعمل بها ، و التي تكون في مجموعة من المراحل ، و هذه العلاقة يمكن أن نوضحها بالنموذج التالي :



شكل رقم (02) : يوضح مراحل انجاز العملية التحفيزية 2

¹ عادل حرحوش : مرجع سابق ، ص 200

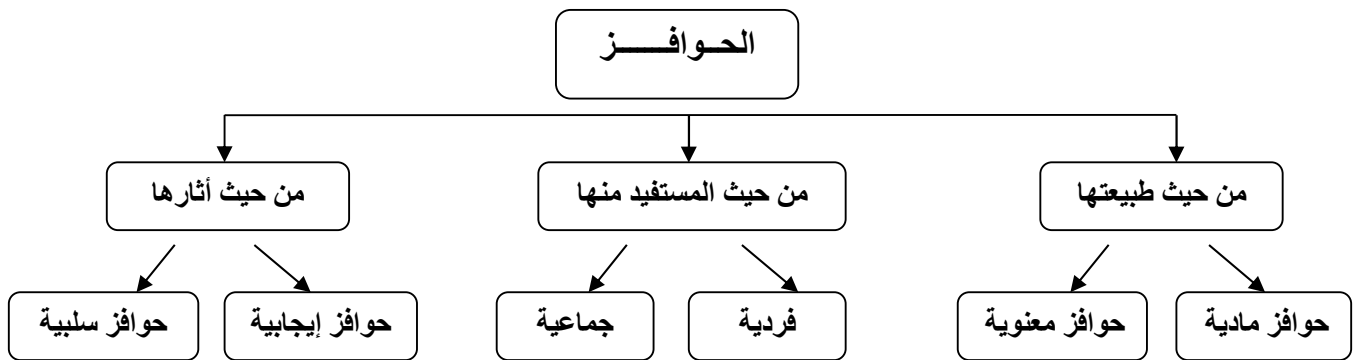
² إبراهيم الغمري: "الأفراد و السلوك التنظيمي " ، الدار الجامعية المصرية ، مصر 1979 ، ص160

أ- **مرحلة إثارة الدوافع** : و هي الإدارة التي تبدأ الإدارة فيها أداة المؤسسة إشعار العامل بالحصول على شيء مقابل أداءه لعمله ، ضمن ظروف معينة .

ب- **مرحلة تقييم الأداء** : عندما ينتهي العامل من نشاطه ينتج ناتج معيناً تقوم المؤسسة بتقييم الإنتاج و توزيع الحوافز على العمال .

ج- **مرحلة تقييم فاعلية الحافز** : و يتم فيها دراسة مدى إشباع الحافز لحاجات العاملين ، لان الحوافز تختلف فاعليتها تبعاً لدرجة النقص في الإشباع التي يشعر به العامل¹ .

6- أنواع الحوافز :



تخصيص المكافآت

¹ هيثم المعاني: "الإدارة بالحوافز و التحفيز و المكافآت"، ط 1، دار الكنوز و المعرفة للنشر و التوزيع، الأردن 2007، ص 55 .

الأجر و المكافآت الحوافز المادية الخدمات سلبية كالتوبيخ الترقيات التأمينات العلاوات القروض	المدح و الثناء الميداليات و الرحلات الأوسمة و التكريم المشاركة في اتخاذ القرارات التدريب الترقية الشرفية	إعطاء هدية علاوات تشجيعية ترقيات	التعاون بين العاملين المنافسة	مادي و تشتغل ايجابيا جيذا و ايجابيا و المعنوية	استخدام بطرق
---	--	--	----------------------------------	---	-----------------

يمكننا تقسيم الحوافز إلى ثلاث تصنيفات :

- حسب طبيعتها (الحوافز المادية و الحوافز المعنوية) .
- حسب المستفيدين منها (الحوافز الفردية و الحوافز الجماعية) .
- حسب آثارها (الحوافز الايجابية و الحوافز السلبية) .

6 – 1 حسب طبيعتها :

6-1-1- الحوافز المادية : و تتمثل الحوافز المادية في كل ما يدفع للعاملين بشكل نقدي و عيني من اجل العمل على زيادة معدلات إنتاجهم¹.

أ- الأجر و المرتبات : و هي إعطاء للعاملين أجر متناسب مع عدد ما ينتجونه من وحدات من وحدات أو خدمات ، و كلما زاد الأجر زاد الحافز لدى العاملين لبذل الجهد لتحسين الأداء ، فالأجر عنصر هام من عناصر الإشباع في المجتمع .

ب- التعويضات : من العلاوات الدورية و المنح التي تمنح في مواعيد محددة بالإضافة إلى تعويضات التخصص و البدلات و الزيادات الدورية ، و التي تكون كلها حافزا و أساس منحها كفاءة الفرد في عمله .

¹ فاروق عبدة فلية: " السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات" ط 2 ، دارة المسيرة للنشر ، الأردن 2009 ، ص 261

ج - المشاركة في الأرباح : و يتمثل هذا المنهج في التحفيز بوجود معادلة يتقاسم على أساسها العاملون في المنظمة الأرباح المتحققة بنتيجة عملهم¹ .

د- ظروف و إمكانيات العمل المادية :تشكل هذه الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل : الآلات و المعدات ، و مكان العمل الإنارة الخ عاملا مؤثرا على كفاءة الأفراد في العمل و رغبتهم فيه إلى حد كبير ، مهما كانت تلك الظروف مهياً لعمل أحسن .

هـ- المزايا العينية ذات القيمة المادية : مثل الأجهزة و بطاقات السفر .

و- الخدمات الاجتماعية : تختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسة من حيث النوع و المستوى و لكنها تشترك جميعا في كونها تتصف بالقدرة على إشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها الأفراد و هي بذلك تهدف إلى تحفيزهم و دفعهم إلى بذل مجهود أكثر و تختلف أنواع الخدمات باختلاف المشاريع ، و لكنها تشمل بصفة عامة الأنواع التالية :

- خدمات غذائية : و يقصد بها تقديم وجبات غذائية .

- خدمات الإسكان : يقصد بها توفير المساكن للعاملين و أسرهم .

- خدمات صحية : تمكين العامل من العلاج الطبي² .

- خدمات النقل : و هي توفير وسائل النقل للعاملين من أماكن إقامتهم إلى المؤسسة .

- الزيادات الدورية : و تعتبر الزيادات الدورية ذات دلالة كحافز ترتبط بالإنتاج فهي مكافأة على نشاط الفرد .

- المكافأة : و هي مبلغ مقدم للعامل نتيجة عمل متميز يقوم به ، لتحقيق مستوى معين من الإنتاج .

2-1-6 – الحوافز المعنوية : و هي حوافز مرتبطة بإشباع حاجات الأفراد النفسية و

الاجتماعية بعيدة عن المالية هدفها رفع معنوياتهم ، و تحسين المناخ التنظيمي السائد ، و تفعيل العلاقات الاجتماعية بين العاملين ، فالحوافز المعنوية تعطي للعامل الشعور بان ما يقدمه هو تقدير للجهد المبذول ، و من دلائل هاته الحوافز نذكر مايلي :

أ- الأمن و الاستقرار في العمل : يسعى معظم الأفراد إلى الأمان و الاستقرار في العمل فهم بحاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من مخاطر فقدان الممل .

¹ محمد قاسم القيروتي : "السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال"، ط 5 ، دار وائل للنشر ، الأردن 2005 ، ص

72

² كامل محمد المغربي : " السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة "، ط 4، دار الفكر ،الأردن 2010 ص 134

ب- **المديح و الثناء** : يهتم الأفراد بالتقدير و الاحترام الذي يلقونه اتجاه القيام بأداء متميز لذلك على الإدارة أن تحتفظ باستخدام هذا التعبير في الوقت المناسب كحافز للعاملين على أداء مطلوب .

فالحافز المعنوي يعتمد على إثارة الأحاسيس و مشاعر و تطلعات العاملين التي يسعون إلى تحقيقها من خلال عملهم بالمؤسسة ، فهي تزيد من شعور العامل بالرضا و الاحتكاك و التعاون مع الزملاء¹ .

ج- **فرص الترقية و التقدم** : تكون الترقية كحافز معنوي فعال إذا تم ربطها بكفاءة في الأداء و الإنتاجية ، و تكون دافعا للعاملين الراغبين في شغل منصب وظيفي تحقيقا للمكانة و الأجر و المسؤولية و الواجبات ، فهي تجمع بين المزايا المادية و المعنوية² .

د- **المشاركة الكاملة للعاملين** : و هذه المشاركة تستدعي ثقافة خاصة داخل المنظمة و تتطلب التحفيز على المشاركة بتحفيز العاملين ماديا بالنقود و معنويا بتقديرهم و الاعتراف بهم و تقديرهم ، و إعطائهم الفرصة للقيام بعمل يكون له تأثير ايجابي على عمل المنظمة معا ، و هي تحت الفرد على زيادة النتاج و تحقيق نوع من الرضا عن العمل .

هـ- **توسيع العمل** : وهو إضافة مهام جديدة لعمل الفرد في نطاق تخصصه من اجل إخراجهم من الملل و محاربة الروتين .

و- **إغناء العمل و إثرائه** : إضافة مهام قريبة من تخصص العامل بإشراكه في بعض القرارات لمل يرفع في معنوياته و هنالك مجموعة أخرى من الحوافز المعنوية نلخصها في ما يلي³ :

ز- **الشعور بالتقدم و النمو** باستخدام مقاييس و معايير تحقيق الذات .

ح- **الشعور بأهمية العمل إذ يصبح العمل مشوقا و الدافع كبير** عندما يدرك الفرد أن واجباته شيء مهم .

6-2 الحوافز من حيث المستفيدين منها :

و تنقسم إلى نوعين

6-2-1 – الحوافز الفردية : و توجه للفرد بغية مكافأته على مجهوداته و سلوكياته الجيدة لإنجاز العمل كما يحق للعاملين في جزء من العائد الذين يساهمون في تحقيقه في منظماتهم و إلا فإنهم سوف يحبون و تقل إنتاجيتهم ، لذا يجب أن تعبر الحوافز على مدى مساهمتهم في تحقيق عائد للمنظمة علما أن الحوافز الفردية ، قد تنثر في المدى القصير ، لكن لها آثار سلبية على روح

¹ كامل محمد المغربي : مرجع سابق ، ص 134 .

² نجم العزاوي : مرجع سابق ، ص 495 .

³ أشرف محمد عبد الغني : "سيكولوجية الصناعة أسس و تنظيمات" دار المعرفة الجامعية ، مصر 2004 ، ص 369 .

- الفريق و تؤدي إلى التنافس و عدم التعاون لذا يفضل أن تقوم الحوافز على أساس أداء الفريق و ليس على أسس فردية و من أهم أشكال الفوائد التي يحصل عليها الأفراد نذكر منها مايلي :
- أ- حوافز على القطعة : و هذا نوع من الحوافز من ابسط الأنواع ، و معناه أن تعطى المكافأة على القطعة .
- ب- نظام حوافز يقوم على توفير الوقت : و معناه أن نكافئ الفرد على إنتاج محدد و إنتاجه في أقل من الوقت ، و هذا عادة ما يتم لدى العامل صاحب الخبرة .
- ج- نظام حوافز يعتمد على العمولات : و هو نظام يعتمد على حجم المبيعات .
- د- زيادة إضافية فردية : و تكون نقدية أو جائزة أو تذكرة سفر ، أو إقامة في فندق الخ .
- هـ- مميزات الحوافز الفردية :

- تأثر تأثيرا مباشرا على العامل و تشجع على المنافسة الفردية .
- تناسب دخل العامل مع أدائه و إنتاجه¹ .
- تحديد المكافآت .
- يخضع الأداء لتحكيم الفرد مباشرة .

أما سلبياتها فنذكر :

- لا تعم جميع العمال و استعمالها كمحدد لحالات الإنتاج الكمي .
- لا تتناسب كثيرا مع الأعمال الدقيقة .
- لا تدفع العمال إلى التعاون و تسبب الكثير من الشكاوي .
- تتطلب نفقات كثيرة .
- من الصعب الاستمرار فيها و إبقاء عليها مدة لمدة طويلة .

6-2-2- الحوافز الجماعية : هناك بعض الأعمال التي تتطلب فردا واحدا لإنجازها ، و إنما تشترك مجموعة من الأشخاص لإنجازها ، لذلك فالحوافز لكامل المجموعة ، فكل فرد يعتمد على الآخر في انجاز العمل ، و الحافز يعطى على عامل الربح و تقليل التكاليف ، و هنا تتولى

¹ طارق علي : مرجع سابق ، ص 80 .

الجماعة ممارسة الضغوط على أي فرد من أعضائها ، من أجل تحقيق مزيد من الجهد، فهذا الفرد عائق للمجموعة و عليها أن تضغط عليه للتحسين .

و الحوافز الجماعية هي التي تقدم لكافة أفراد المؤسسة أو لكافة العاملين في قسم معين ، و تهدف الحوافز الجماعية التي تشجع روح الفريق و التنسيق و التعاون بين العاملين ، بحيث يحرص كلا منهم على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملائه . "

بالإضافة إلى وجود أهداف أخرى نذكر منها :

- إشباع الحاجات .
- زيادة التعاون بين الأفراد.
- تقوية الروابط بين الجماعة الواحدة .
- تقريب التنظيم الغير رسمي من الإدارة¹.

• الحوافز حسب أثارها :

أ – **الحوافز السلبية** : ويقصد بها مختلف العقوبات التي يتم إيقاعها على المرؤوسين تأخذ أشكالاً مادية و أخرى معنوية .

- **الحوافز المادية** : تتمثل في تنزيل درجة الموظف ، أو العمل على توقيف علاوته الدورية أو العزل المؤقت .

- **الحوافز المعنوية** : العمل على حرمان الشخص من نشر اسمه على لوحة الإعلانات ، تأنيب الموظف أو توبيخه .

ب – **الحوافز الإيجابية** : و هي تلك الحوافز المتمثلة بالحوافز المادية و المعنوية بأشكالها المختلفة .

- مزايا و عيوب الحوافز :

إن للحوافز بأنواعها مزايا عديدة لأنها تدفع العمال لأداء واجباتهم اتجاه مؤسساتهم ، غير ان الإفراط في استخدامها و سوء تسييرها ينعكس سلبا مما يخلق عيوب عدة .

¹ طارق علي : مرجع سابق ، ص 80 .

3-6-3 مزايا الحوافز :

3-6-1- مزايا الحوافز المادية :ومن مزايا الحوافز نذكر :

- * إن الحافز المادي يعتبر الأساس اللازم لأي نظام متكامل للحوافز ، وإذا لم تبذل المؤسسة جهود كافية لوضع هذا الأساس السليم فان نظام الحوافز الأخرى لن تأتي بثمارها المطلوبة .
- * يساعد في بعض الأعمال عل تخلص المضايقات المباشرة و يدخل في باب تحسين الظروف التي يؤدي فيها العمل و يزيد من رضا العاملين .
- * إن الحوافز النقدية يجب أن تقدم عند تحقيق أهداف المنظمة بشكل يفوق المستوى المطلوب .
- * يشتمل الحافز المادي على عدة معاني نفسية و اجتماعية نتيجة لمل توفره للفرد من قدرة شرائية تمكنه من الحصول على السلعة و الخدمات التي يريدها .
- * زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج و أرباح¹.

3-6-2- مزايا الحوافز المعنوية :

- * إن الحافز المادي لا يتحقق الهدف منه ما لم يقترن بحافز معنوي .
- * يوفر الطمأنينة للعاملين و يحافظ على معنوياتهم .
- * يساعد الفرد على التخلص من متاعبه الشخصية .
- * يمنح الأفراد الإحساس بالاعتزاز بالعمل و الشعور بالرضا.
- يزيد ثقة الأفراد بأنفسهم و يزيد رغبتهم بزيادة مهاراتهم و النمو داخل المنظمة.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.

تنمية روح التعاون بين العاملين و تنمية روح الفريق و التضامن.

3-6-4- عيوب الحوافز : ومن عيوب الحوافز نذكر :

- الحوافز المادية ضعيفة الأثر بعد حد الإشباع المناسب، و لذلك قد لا يسعى الأفراد لزيادة الإنتاج للحصول على مكاسب مادية .

¹ خالد عبد الرحمن الهيتي: " إدارة الموارد البشرية : ، دار حامد للنشر ، الأردن 1999 ، ص 24 .

- أحيانا تكون الحوافز المادية دافعا شاقا و متعبا تدفع العمال إلى العمل المغضي على صحتهم الجسدية و أو النفسية مستقبلا.

- أحيانا تؤدي الحوافز إلى حدوث مشاكل بين العاملين ، الذين تحصلوا على المزايا و الحوافز النقدية ، و بين العاملين الذين لم يحصلوا عليها ، وبالتالي قد تؤدي إلى تحطيم روح الفريق و تدهور مستوى التعاون بين العاملين¹ .

7- نظريات الحوافز

تمهيد:

إن النظريات التي تتناول موضوع الحوافز لدى العاملين في المؤسسة عديدة و مختلفة باختلاف جوانب الدراسة لكل منها ، و من أجل تحقيق التحفيز الملائم للأفراد في العمل ، يتطلب الأمر التعرف لمختلف هذه النظريات ، و الإلمام بالمفاهيم الواردة فيها ، بغية التعرف على الحاجات المختلفة للأفراد العاملين ، و من أجل تشخيص الوضع و تحديد السلوك الإداري المناسب .

و مما لا شك فيه أن هذه النظريات قد أرست مبادئ هامة و أساليب فنية و أفكارا تتركز على تأملات فكرية و فروض علمية ، و نتائج قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة ، و نظرا لأهمية هذه النظريات و فائدتها ، سنقدم استعراض لأهم هذه النظريات .

1- نظرية الإدارة العلمية لـ " فريدريك تايلور " :

ترى هذه النظرية أنه لكي يكون أداء الفرد في المستوى المطلوب ، لا بد من اختيار أفضل الوسائل و الأساليب المادية في التنظيمات الإدارية الرسمية ، بحيث أن الأجر العالية تؤدي إلى بذل المزيد من الجهد ، و بالتالي زيادة الإنتاج و كل إنتاجية عالية يقابلها اجرا عالي ، و هكذا لا تمنح الحوافز النقدية إلا للعامل الممتاز .

لقد قام تايلور بدراسة دقيقة للعمل الصناعي في كل مرحلة من مراحلها ، و ذلك بتحليل العمل إلى جزئيات ، و دراسة كل جزء على حدة ، كما قام بدراسة الحركة و الزمن .

و تشكل الفرضيات التي بنيت عليها آراء تايلور و أتباعه ما يسمى بنظرية " الرجل الاقتصادي " و مفاد هذه النظرية مايلي :

- إن الفرد شخص أناني يسعى دائما إلى تعظيم مكاسبه الذاتية على حساب المصلحة العامة .

¹ خالد عبد الرحمن الهيتي : مرجع سابق ، ص 24 .

- أن الفرد كسول بطبيعته ، يجب مراقبته بدقة و تحفيزه باستمرار و خاصة في النواحي المادية .
- المكسب المادي هو الحافز الأكثر أهمية ، لذا ركزت نظرية الرجل الاقتصادي على زيادة الإنتاجية للعامل ، و تحفيزه دوما مادي دون اعتبار الإنسانية .
- الإنتاجية العالية، تتحقق من خلال زيادة الأجر (الحفز المادي) ¹.
- إن المتمعن في دراسات " تايلور " يكتشف أنها خالية من الجوانب النفسية و الاجتماعية للفرد و إن الدافع الوحيد للعمل هو الدافع المادي فقط ، و أن العنصر البشري هو آلة بيولوجية ، يمكن التحكم فيها من خلال الحافز المادي و بالتالي إهمال الجوانب النفسية فيه :
- نظرتها إلى العامل باعتباره كسول، و يمكن استغلاله عن طريق الحوافز.
- اعتمادها على التنظيم الرسمي و العلاقات الرسمية في المنظمة .
- تجاهل تايلور وجود الحوافز المعنوية و أثرها في زيادة جهد العاملين ، و اعتبار أن العامل و الحافز الوحيد للفرد هو الأجر مادام العامل مخلوق اقتصادي تنحصر حاجيته في الأشياء المادية² .

2- نظرية العلاقات الإنسانية لـ " التون مايو " :

ترى هذه نظرية العلاقات الإنسانية ، و التي جاءت كرد فعل على النظرية الكلاسيكية بأن الحوافز المادية و حدها غير كافية ، بل لا بد من وجود حوافز معنوية ، حيث تفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط و يجب العمل و الطموح ، ولا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية ، بل تتعداها إلى حاجات نفسية و آخري اجتماعية . لقد قام " التون مايو " وزملائه بدراسات كثيرة ، كانت تهدف في بداية الأمر إلى التأكد من مبادئ حركة التنظيم العلمي للعمل ، وذلك من خلال تجاربه في مصانع

" الهاوثورن " ، تليها باقي التجارب و من خلال تحليل النتائج توصل الباحثون إلى أنه ليست العوامل المادية و حدها تتحكم في إنتاجية العاملين ، بل تتعدى إلى عوامل نفسية و اجتماعية التي توجه السلوك الفردي ، كما توصلت الأبحاث إلى أن العامل في المؤسسة يعمل داخل الجماعة لها عاداتها و تقاليدها ، و هي غالبا ما تنشأ دون اعتراف أو تقرير من الإدارة و يطلق عليها الجماعات غير الرسمية تنشأ من خلال التعاون و الاحتكاك ، و تتمثل أهدافها في مقاومة القواعد و التشريعات الصادرة من قبل الإدارة ، و هي تنشأ من غير قواعد و التزامات قانونية .

¹ خليل محمد حسن الشماع : " نظرية المنظمة " ، ط 3 ، دار المسيرة للنشر ، الأردن 2007 ، ص 277 .

² خليل محمد حسن الشماع : مرجع سابق ، ص 277

إذن لقد كشفت نظرية " مايو " و زملائه أن الأجور و المكافآت و ظروف العمل المادية عوامل مؤثرة على الكفائية الإنتاجية إلا أنها لم تكن المحرك الأساسي كحوافز للعمل بل كانت الجماعات الغير الرسمية و هي تلك الجماعات الصغيرة التي تعمل معا لفترات معينة و قد تكون بينها مجموعة من الاتجاهات و الآراء و بالتالي الانتماء إليها و الالتزام بها هو المحرك الأساسي لهذه الحوافز¹.

و قد تميزت هذه النظرية بعدد من الأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في دفع العاملين و تحفيزهم ، و تركز هذه الأساليب على ثلاثة أنشطة هي :

• تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.

• إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا أكبر من التحدي لقدرات العاملين و و هي المشاركة في نشاطات المنظمة.

• تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس و المرؤوسين .

و رغم أهمية النظرية و اكتشافها لجانب مهم في حياة الأفراد ، و هو الجانب المعنوي ، إلا أن هذا لم يسلمها من التعرض لبعض الانتقادات ، أهمها المغالاة في الجوانب المعنوية يؤدي إلى وجود الأناية لدى العاملين².

3- نظرية سلم الحاجات لـ " أبراهام ماسلو " :

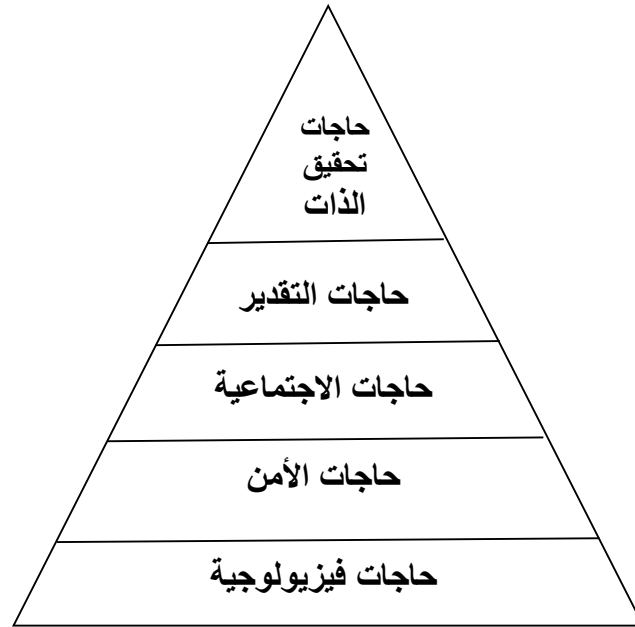
ترى هذه النظرية أن الإنسان كائن مميز يسعى لتحقيق أهداف مهمة أهمها تحقيق الذات ، و يقترن اسم " ماسلو " بنظرية سلم الحاجات ، التي ترى أن للعامل حاجات متعددة ، فهو إنسان يطلب المزيد إذ أن ما يرضي حاجة واحدة حتى يطالب بغيرها ، و هي عملية يمارسها من مهده حتى لحدده .

يختلف مفهوم " ماسلو " لمفهوم الدافعية Motivation في هذا الصدد عن المفاهيم الأخرى الشائعة ، فرغم أن الكثير يرون أن الدافعية هي شيء يعمل شخص لشخص آخر إلا انه بالنسبة لـ " ماسلو " شيء ذاتي لا يمكن أن يكون مفروضا من الخارج فهو قوة داخلية تدفع الفرد لأن يقوم بعمل معين ، و أهم دافع لدى الإنسان هو تحقيق رسالته في الحياة ، و هي ما سماه " ماسلو " بتحقيق الذات ، يرى " ماسلو " أن لدى الإنسان عدة دوافع أو حاجات ، الحاجات الفسيولوجية بداية القاعدة في الهرم ، و تتمثل الحاجة في الحاجة إلى الطعام و المسكن و غيرهما ، و تأتي الحاجة للشعور و الأمن الجسمي و الانفعالي و الحاجة للتحرر في المرتبة الثانية ، أما الحاجة للانتماء و

¹ عارف بن ماطا الجريب: "التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين"، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العراقية 2007 ص 30
² حسين عبد الحميد أحمد رشوان: " علم الاجتماع التنظيمي"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر ، مصر 2004 ، ص 60 .

الحب و هي أول حاجة اجتماعية فتأتي في المرتبة الثالثة ، و هي تعني حاجة الشخص لأن يكون عضوا في جماعة ، أما الحاجة قبل الأخيرة فهي الحاجة للشعور بالاحترام و التقدير من قبل الآخرين ، أما الحاجة الأخيرة فهي تلك التي تأتي في قمة الهرم ، و هي تحقيق الذات أو رسالة الإنسان في هذا الوجود¹.

إن مضامين هذه النظرية للإدارة عديدة ، حيث ترشد الإدارة في كيفية إثارة الدافعية لدى العاملين دون أن تعتبر وجود هذه الحاجات خطرا عليها ، إن من شأن تطبيق هذه النظرية أن تزيل مخاوف الإدارة من عداء الجامعات للأهداف التنظيم ، و تريحها من عناء الإجراءات الرقابية الطويلة ، التي يقصد بها مقاومة التجمعات غير الرسمية داخل العمل ، إن حرمان الإنسان من الحاجات المختلفة و خاصة تلك التي في قمة الهرم ، تؤدي إلى سلبية الفرد و عدم رغبته في التعاون مع الإدارة .



شكل (04) : يمثل هرم تدرج الحاجات الإنسانية لـ"أبراهام ماسلو"

و رغم ما جاءت به نظرية "ماسلو" إلا أنها تعرضت لبعض الانتقادات من أهمها : أنه لا يوجد دائما خمس مستويات للحاجات أو بهذا الترتيب ، بالإضافة إلى أنه تدرج الحاجات الحقيقي للأفراد لا يتفق دائما مع نموذج (ماسلو) و مع ذلك فإن نظرية " ماسلو " لعبت دورا مهما في فهم الدوافع الإنسانية.

و فائدة النظرية تدرج الحاجات الإنسانية، تكمن بأنها تعد الدراسة العلمية المنظمة الأولى التي أوضحت أن دوافع الفرد لاغ تقتصر على الدوافع الاقتصادية و الاجتماعية.

¹ محمد قاسم القيروتي : مرجع سابق ، ص 56 - 57 - 59

هناك دوافع أسمى من تلك الحوافز و هي المعنوية التي لها دور مؤثر و موجه للسلوك.

و يمكن وضع تصورا عن كيفية إشباع هذه الحاجات في المؤسسة و فقا لما يلي¹:

الحاجات الفسيولوجية : تشبع بالأجر الكافي و الامتيازات العينية المتنوعة.

حاجات الأمن : و يمكن تحقيقها بتوفير ظروف العمل الملائمة .

الحاجات الاجتماعية : تشبع بتنمية الروح الجماعية و تنظيم العمل.

حاجات التقدير : و يمكن تحقيقها عن طريق الاعتراف بالإنجازات و الاشتراك في اتخاذ القرارات.

حاجات تقدير الذات : و تشبع بترقية المؤسسة للاختراع و الابتكار و إسناد المهام للأفراد².

4- نظرية ذات العاملين " فريدريك هيرزبيرغ "

ترتكز نظرية "هيرزبيرغ" على دور العمل و ظروفه في حياة الأفراد العاملين ، و قد قام بدراسة

استطلاعية لمائتين من المحاسبين و المهندسين محاولا فهم شعورهم حول الأعمال التي يؤديونها و

قد توصل من تلك الدراسة إلى تصنيف فئتين من العوامل تسمى الفئة الأولى : العوامل الدافعية

(التحفيزية) و الفئة الثانية : العوامل الوقائية

أ- **الفئة الأولى : العوامل التحفيزية** : وتشمل العوامل التالية:

- الشعور بالإنجاز.
- الشعور باعتراف الآخرين بأهمية دور العامل في التنظيم .
- الرغبة في تحمل المسؤولية و تحكم الشخص في وظيفته .
- التطور و النمو الشخصي .
- إمكانيات التقدم في الوظيفة³ .

ب – **الفئة الثانية : العوامل الوقائية** : و تشمل العوامل التالية :

- سياسة الشركة و إدارتها .

¹ عبد الفتاح بوخمخ : " مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي "، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، العدد 15 ، جامعة قسنطينة ، الجزائر جوان 2001 ، ص 139 - 141

² عبد الفتاح بوخمخ : مرجع سابق ، ص 141

³ محمد قاسم الفيروتي : مرجع سابق ص 60 .

- نمط الإشراف .
- العلاقة مع الرؤساء ¹.
- ظروف العمل .
- الرتب و الأجور و المكافآت .
- المركز الاجتماعي .

و يؤدي عدم وجود هذه العوامل إلى حالات عدم الرضا عند الأفراد بينما لا يعني وجودها تحفيزا لهم على العمل ، و تتمثل هذه العوامل في أساسيات المؤسسة و إدارتها و العلاقات المتبادلة بين الرئيس

و المرؤوسين و الشعور بالأمان و الاستقرار في العمل .

و باشتراك نوعين من العوامل تسهل عملية تحفيز الفرد ، و تحقيق رضا أعلى و هو ما يؤثر إيجابا على عمله ، و يرى " هيرزبيرغ" انه إذا استطاعت المؤسسة توفير هذه العوامل و غيره فان العامل سيؤدي نشاطه بشكل أفضل ، و بالتالي أكثر مرد ودية .

نظرية " هيرزبيرغ" قدمت إطارا هاما و مفيدا لمفهوم الحاجات الإنسانية الحافزة و التي تعتبر مهمة في دفع العاملين للعمل ، و تبين كيف تؤثر هذه الحاجات على سلوك الأفراد و انجازاتهم ².

ويمكن القول أن هناك عدة أوجه تشابه و أوجه اختلاف بين نظرية "ماسلو" و نظرية ذات العاملين حددها جمال الين كمايلي :

أ_ أوجه التشابه :

تتفق النظريتين من حيث أن العوامل الدافعة عند " هيرزبيرغ" تقابل الحاجات العليا لتحقيق الذات و الاحترام عند "ماسلو" كما هو موضح في الشكل ، بينما تقابل العوامل الوقائية الصحية باقي الحاجات في هرم "ماسلو" مثل الانتماء و الأمان .

إن كلا من "ماسلو" و " هيرزبيرغ" ركزا على العوامل الداخلية للفرد :

ب_ أوجه الاختلاف :

¹ المغربي عبد القادر ، ديب سليم : " المعاصر في الاقتصاد و المناجمنت " ، دار المعاصرة للنشر و التوزيع المحمدية ، الجزائر 2009 ، ص 100 .
² المغربي عبد القادر ، ديب سليم : مرجع سابق ، ص 100

● حاول " ماسلو " تفسير الدافعية من مدخل نفسي يرتبط بالحاجات الداخلية للإنسان عموماً ، بينما حاول " هيرزبيرغ " تفسير الدافعية من مدخل يعتمد على الوظيفة¹ .

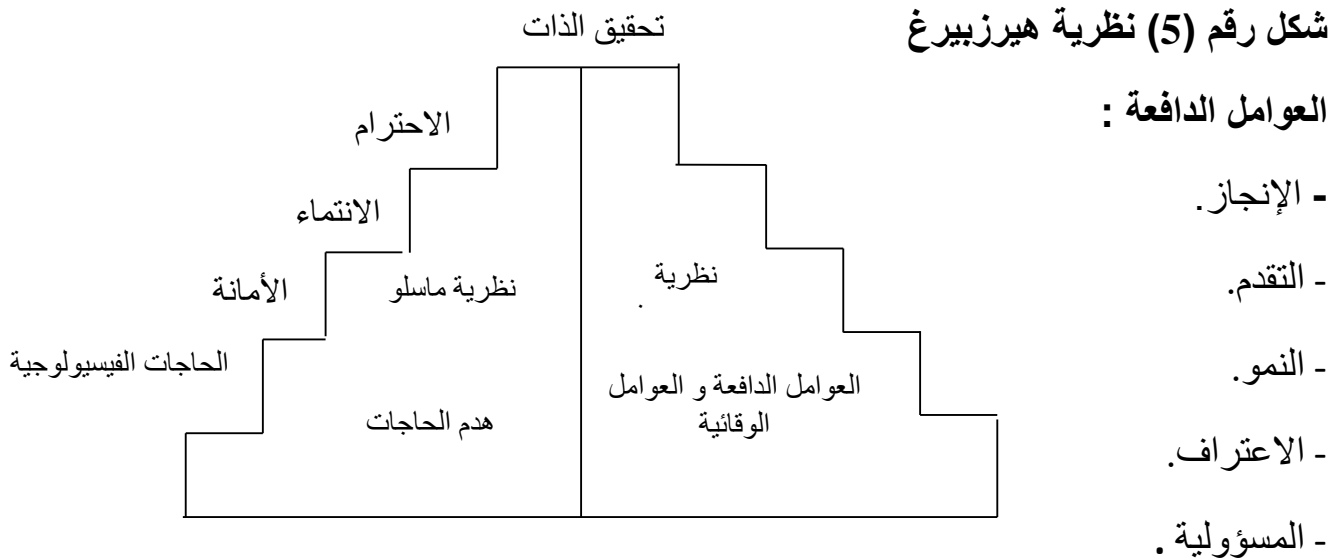
● توصل " ماسلو " إلى أن الحاجات غير المشبعة التي تدفع السلوك الإنساني أما " هيرزبيرغ " فيرى أن العوامل الدافعة هي التي تقابل الحاجات العليا .

لقد خضعت نظرية ذات العاملين إلى النقد الذي يركز على مايلي :

- استخدام نموذج المقابلة الشخصية في الأبحاث من شأنه أن تكون الإجابات وفقاً لرغبات الباحثين .

- ليس هناك معياراً أو مقياساً للفرقة بين الشعور بالرضا التام والاستياء ، حيث اعتمدت على التقرير الشخصي² .

شكل رقم (5) نظرية هيرزبيرغ



العوامل الوقائية:

- المرتب .
- أمان الوظيفة .
- ظروف العمل .
- المكانة .

¹ جمال الدين محمد المرسي ، ثابت عبد الرحمن إدريس : " السلوك التنظيمي (نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة سلوك المنظمة)" ، دار الجامعية للنشر مصر 2000 ، ص 374-375 .

² جمال الدين محمد المرسي ، ثابت عبد الرحمن إدريس : مرجع سابق ، ص 375 .

- الإشراق .

- العلاقة .

5- نظرية ماك جريجور x و y :

يعد " ماك " أول من دعا إلى إحداث التكامل بين أهداف المنشأة و أهداف الفرد العامل ، لخص " ماك "

في نظرية X أفكار المدرسة الكلاسيكية في تعاملها مع العنصر البشري بالشكل التالي :

• الإنسان يكره العمل و يحاول تجنبه و الابتعاد عنه إذا استطاع ذلك ، و بالتالي لا بد من إجباره

• الإنسان طموحه قليل ، فهو لا يبحث إلا عن الأمان و الاستقرار في العمل و لا يحب تحمل المسؤولية .

• الحافز المادي و العقاب هو الأسلوب المناسب لإجبار الإنسان على العمل و الإنتاج .

• الإدارة الصحيحة هي التي تستجيب لطلبات العاملين .

في حين ركز في نظريته Y على مايلي :

- عندما ينخفض أداء الفرد العمل فان هذا الفشل لا يكون هو سببه الأول بل رئيسه الذي لم يعرف كيف يوجهه و يحفزه على العمل و يثير فيه الدافعية .

- الحافز المادي و العقاب لا يحفزان عن العمل بل المعاملة الحسنة ، و الإقناع و الترغيب في أدوات التحفيز للعمال بالإضافة إلى وجود نظام للحوافز المعنوية و ليس المادية فقط .

- الإنسان يحب عمله و يبحث عنه إذا وجد معاملة حسنة المنشأة التي يعمل بها .

- الإنسان لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عن تحد لإثبات نجاحه و تحقيق طموحه .

- إذا اضطرت المنظمة إلى ممارسة السلطة، و فرض العقاب على بعض المهنيين فيجب أن نمارسها بعقلانية¹ .

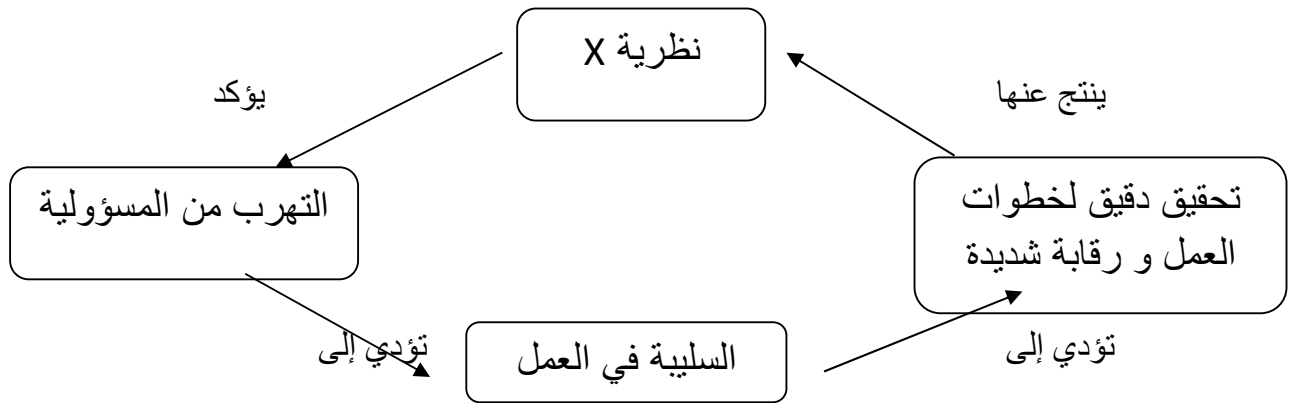
¹ علي عباس: "أساسيات علم الإدارة " ، ط 5 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن 2010 ، ص 62.63 .

مما سبق نفهم أن " ماك جريجور " قصد في نظريته أن تكون المنشأة مكان عمل محبب للنفس و إشعاره إن وجوده و عمله فيها هو مصدر مهم لإشباع حاجاته المعنوية ، النفسية و الاجتماعية ، و أن مستقبله الوظيفي و مستقبل أسرته مرتبط بها .

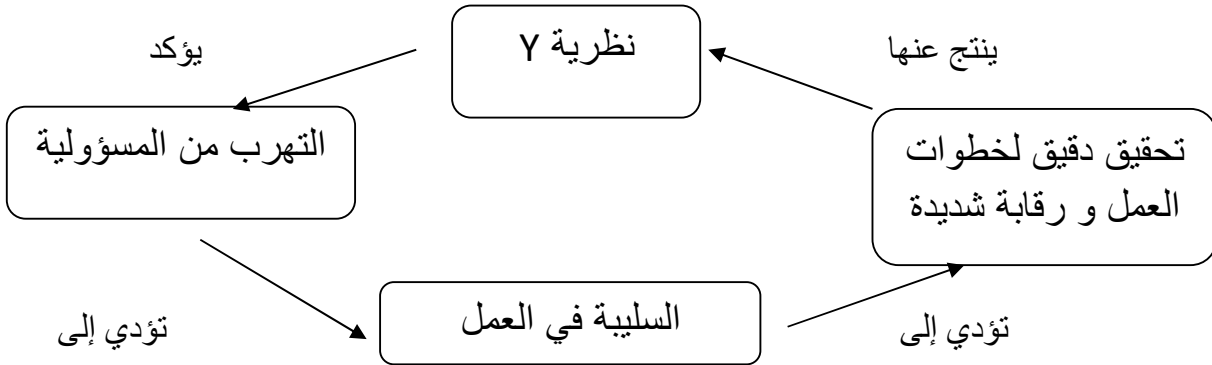
نظرية " X " هي فلسفة متشائمة و متشددة حيث تكون الرقابة مفروضة و مستمرة في حين أن فلسفة " Y " هي فلسفة متفائلة و مرنة كما أن تتراوح بين حاجات الفرد و حاجات المؤسسة .

تجاهل " ماك جريجور " أسلوب القيادة الفعالة إذ القائد لا يستطيع تغيير أسلوب الأفراد مما يوافق طبيعة الموقف الذي يواجهه و طبيعة المرؤوسين ، و في هذه الحالة قد يتبع القائد إحدى النظريتين " X " و " Y " أو أسلوبا منهما و هو قائد فعال في هذه الحالات .

الشكل رقم (6) : نظرية X



الشكل رقم (7) : نظرية Y



¹ نيبيل رسلان : " الحوافز في قوانين العاملين في الحكومة و القطاع العام " ، دار النهضة العربية ، القاهرة 1978 ، ص 20 .

6- نظرية الإنجاز — "ديفيد ماكيلاند" :

ترى هذه النظرية أن لدى الأفراد أربع حاجات أساسية هي :

الحاجة إلى القوة ، الحاجة إلى الإنجاز ، الحاجة إلى الانتماء ، الحاجة إلى السلطة ، حيث يفسر تلك الحاجات كالتالي :

أ – الحاجة إلى القوة : فالأفراد الذين يكون لديهم الحاجة إلى القوة يبحثون عن فرص لحل المشكلات و التحدي .

ب – الحاجة إلى الإنجاز : الأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يجدون في المنظمة فرص لحل المشكلات و التحدي .

ج – الحاجة إلى الانتماء : الأفراد الذين لديهم هذه الحالة يجدون في المنظمة فرص لتكوين علاقات الصداقة ، حتى يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل¹ .

د – الحاجة إلى السلطة : هذا النمط من الأفراد يميلون دائما لممارسة التأثير و الرقابة القوية ، و عادة ما يسعى مثل هؤلاء الأشخاص للحصول على مناصب قيادية و في نظر "ماكيلاند" : فإن هؤلاء الذين لديهم دافع الإنجاز القوي يتميزون بالخصائص التالية :

- يفضلون أداء المهام التي تمنحهم قدرا كافيا من المسؤولية و الاستقلالية .

- يفضلون تحديد الأهداف الصعبة نسبيا و لديهم دافع قوي على المثابرة و تحمل المخاطر في الحالات الفاشلة .

- يسيطر مشاعر الرضا على الأفراد الذين يتميزون بدافع إنجاز قوي لدى تحقيقهم نتائج جيدة ، حتى إذا لم تكن تلك النتائج متبوعة بفوائد مادية² .

إن نظرية الإنجاز تعد نظرية للتحفيز و الدافع لأنها أوجدت ارتباطا بدافع الإنجاز بالرغبة في التحديد و التحدي و الابتكار و قد بين أن الحافز على الإنجاز له مستويين هما :

- مستوى الطموح.
- مستوى الأداء.

¹ نيل رسلان : مرجع سابق ص 20 .

² علي غربي و آخرون : "تنمية الموارد البشرية" ، ط 1 ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، مصر ، 2007 ، ص 87 .

و الحافز على الانجاز هو الفرق بين هاذين المستويين ، فمثلا النجاح في الماضي من شأنه أن يحفز الفرد على توضيح طموحه مستقبلا ، ومن العوامل التي تؤثر على مستوى الفرد و قدراته ، سواء أكانت موروثا أو مكتسبة .

يتضح مما قدمته النظرية من أفكار أنها أبرزت خصائص الفرد الذي يتميز بالدافع القوي للانجاز ، تلك الجوانب التي لم تتعرض لها النظريات السابقة ، و بالتالي يمكن التأكد من هذه الخصائص لدى اختيار المسيرين لتحقيق فاعلية الأداء ، و تأخذ بالفروق الفردية الموجودة بين الأفراد¹.

7- نظرية التوقع لفروم فيكتور :

تركز هذه النظرية على الافتراض بأن الدافعية (الحافزية) تبدأ برغبة الفرد للحصول على شيء ما ، سواء كان ماديا أو معنويا ، فالإنسان عند التحاقه بالعمل يتوقع أن يحصل على إيراد مادي أو معنوي يشبع حاجاته مقابل ما يقدمه للمؤسسة ، و ما يطلب منه لبذل جهود لإنجاز عمله فيها .

إن العلاقة بين الأهداف الفردية و أهداف المؤسسة تتحدد و فق ثلاث متغيرات رئيسية :

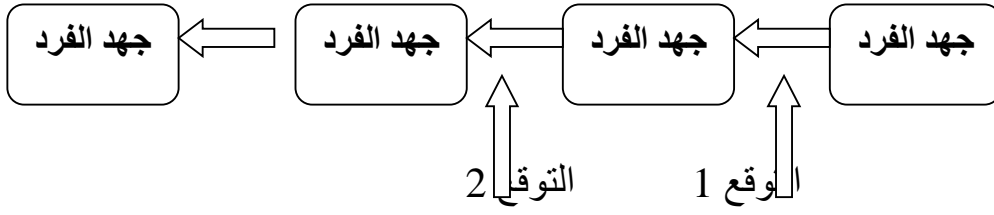
- الجهد الذي يبذله الفرد و يتمثل بحجم أو ساعات العمل .
- مستوى الأداء الناتج عن الجهد المبذول و يتمثل في كمية الإنتاج .
- المردود المادي أو المعنوي ، سلبا أو إيجابا الذي يترتب على تحقيق هذا المستوى من الأداء و يتمثل بالأجر و تقدير الزملاء و الرؤساء و المكافآت و الترقية أو الحوافز في مختلف أشكالها .
- إن القوة الدافع للقيام بالعمل هي نتيجة للعوامل الثلاثة التالية :
- درجة الارتباط بين مستوى الأداء المحقق و الجهد الذي يبذله الفرد ، فزيادة الجهد إن لم يكن موجها التوجيه فإنه لا يؤدي إلى مستوى الأداء المرغوب و قد أطلق على هذه العلاقة التوقع .
- درجة الارتباط بين مستوى الأداء المحقق و الإيراد الذي يحصل عليه الفرد من العمل و يطلق عنها اسم التكافؤ نتيجة تفاعل عنصرين :
- مدى منفعة هذا الإيراد للشخص : فكلما لبي حاجات أكثر قيمة أو منفعة لديه زادت قيمته
- احتمال تحقيق هذا الإيراد نتيجة عمل : و تزداد درجة الاحتمال كلما كان العمل هو الطرق الوحيد للحصول على الإيراد² .
- إن نظرية التوقع لـ " فيكتور فروم " تمثل أهم النظريات التي تفسر الحوافز لدى الموارد البشرية ، و ترى هذه النظرية أن الرغبة القوية أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع لأن ذلك العمل أو التصرف سوف تترب عنه نتائج معينة ، كما يعتمد على رغبة الفرد في الوصول إلى تلك النتائج و هذا كما يوضحه نموذج التوقع التالي³ :

شكل (07) يوضح نموذج التوقع .

¹ محمد حسن العجمي : " الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية " ط 1 ، دار المسيرة للنشر ، الأردن 2008 ، ص 173 .

² العتيبي و آخرون : مرجع سابق ، ص 213 .

³ علي الغربي و آخرون : مرجع سابق ، ص 87 .



من خلال التوقع فان قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لانجاز عمل ما تعتمد على مدى توقعه للوصول إلى ذلك الإنجاز ، هذا ما يمثل التوقع الأول حيث النظرية و إذا ما حقق الفرد إنجازَه فإنه سيكافأ على هذا الإنجاز ، و هذا التوقع الثاني ، إذن هناك توقعان يتعلق الأول بالجهد و الثاني بالنتائج المتوقعة .

8- نظرية الحاجات المعدلة :

نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى نظرية " ماسلو " ، فقد بذلت جهود م قبل علماء آخرين في محاولة لإدخال بعض التعديلات التي يمكن بواسطتها الحد من أوجه النقص في نظرية " ماسلو " .

اعتمد " كلايتونديفر " عام 1972 في بناء نظرية على أساس أطروحة " ماسلو " فهو يختزل فئات الهرم الخمس إلى ثلاثة فقط و هي :

- **حاجة الانتماء** : وهي نابعة من التفاعل الاجتماعي ، و هي تعبر عن درجة الارتباط القائمة ما بين الفرد و البيئة المحيطة و المجتمع ككل .
- **حاجة الوجود** : و تشبع الحاجات الأساسية من الحاجات الفسيولوجية و الأمن عند " ماسلو " ، و هي من الضروريات التي يسعى الإنسان في البحث عنها و تحقيقها لضمان بقائه و وجوده .
- **حاجات النمو** : وهي جميع ما يتعلق بتطور قدرات الإنسان و استعداداته بما في ذلك الحاجة إلى تقدير و تحقيق الذات ¹ .

و الفرق بين نظرية " ماسلو " و " دريفر " :

- نظرية " دريفر " تظهر أكثر من حاجة في نفس الوقت .

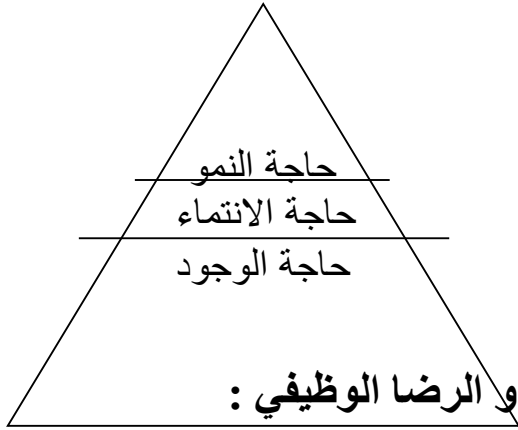
- و بشكل عام تمتاز نظرية " دريفر " في اقتراحاتها بالسهولة و البساطة على عكس نظرية " ماسلو " ، و قد وجهت أنظار رجال الإدارة إلى ضرورة مراعاة الحاجات الإنسانية في العمل ² و تهيئة الظروف الملائمة التي تساعد على تحقيقها ، فمعرفة الإدارة بهذه الخطوة تعد خطوة أساسية في سبيل تدعيم و تحديد الحوافز التي تحقق الإشباع المطلوب و بالتالي رفع الإنتاجية و كفاءتها .

- إذا لم يتم إشباع حاجات عليا تزداد الرغبة لإشباع حاجات في مستوى ادني .

¹ محمد سليمان العميان : مرجع سابق ، ص 296 .

² مرجع نفسه ، ص 61 .

- هرم "ماسلو" يتبع تطورا ثابتا للحاجات على شكل تدرج ، أما نظرية "دريفر" فإنها لا تفترض و لا تأبه لهذا السلم الثابت .



الشكل رقم (8) يوضح سلم الحاجات عند دريفر .

9- نموذج "بورتولولر" في الدوافع و الأداء و الرضا الوظيفي :

لقد طور :بورتولولر" عام 1968 نموذج "فروم" و قطربط الرضا بكل من الإنجاز و العائد فهم يضعون حلقة وسيطة بين الإنجاز و الرضا ، وهي العوائد كما في الشكل (09) .

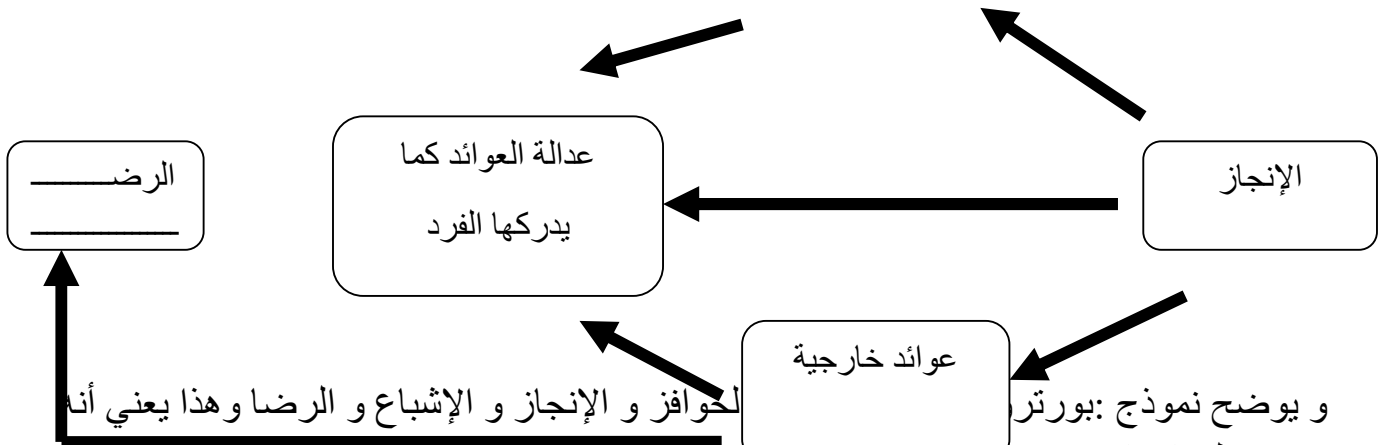
و بموجب هذه النظرية يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادة و منسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول ، فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ، فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد ، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد أنه يستحقه ، فستحدث حالة عدم الرضا ، و يوقف الدافعية للاستمرار في الجهد ، لذلك فإن من ابرز ما أضافه نموذج :بورتولولر" إلى نظرية "فروم" هو المفهوم الذي يشتمل عليه نموذجها بأن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل و رضاه ، و إن القناعة و الرضا يتحددان بمدى تقارب بين الفوائد الفعلية التي تم الحصول عليها و ما يعتقد الفرد .

و قد بين :بورتولولر" أن هناك من الفوائد :

- عوائد ذاتية : و هي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع ، و هذه تشبع الحاجات العليا عند الفرد .

- عوائد خارجية : و هي التي يحصل عليها الفرد من المؤسسة أو المنظمة بإشباع حاجاته الدنيا كالترقية و الأجور و الأمن الوظيفي ، و الشكل الموالي يبين نموذج :بورتولولر" في الدوافع و الأداء الوظيفي¹ .

الشكل (9) نموذج :بورتولولر" في الدوافع و الأداء و الرضا الوظيفي .



و يوضح نموذج بورتر¹ ويتعين على الإداريين ضرورة إدراك أن الحوافز و الإنجاز و الإشباع و الرضا وهذا يعني أنه متفقة مع قدراتهم و مهاراتهم ، و ربط نظام الحوافز مع الحاجات الفعلية للعاملين و العمل على إشباعها .

و على الرغم على إن هذا النموذج هو اعند من سابقه ، فإنه يؤكد على حقيقة كون التحفيز عملية مقعدة ، و ليس مجرد سبب و نتيجة ، كما يؤكد على دور المدير في صياغة هيكل المكافأة ، و على ضرورة تفاعل أداء وظيفة التحفيز مع بقية الوظائف الإدارية (التخطيط ، التنظيم ، الرقابة).

10- نظرية العدالة لـ " ستاسي أدمز " :

تدور هذه النظرية حول العلاقة بين الرضا الوظيفي و العدالة ، و تفترض أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة و حوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر على مستوى أدائه و إنتاجيته .

و تستند هذه النظرية التي وضعها " ستاسي أدمز " إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال

مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها في عمله إلى الفوائد أو المخرجات التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة .

و بنفس الظروف فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة و تساوت النسبتين تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا ، أما إذا كانت العكس فإن النتيجة هي شعور بعدم الرضا عن عمله .

وتشتمل نظرية العدالة على ثلاث خطوات أساسية هي : التقييم ، و المقارنة ، و السلوك تضمن التقييم قياس المدخلات مثل جدارة الشخص ، مثل مستوى التعليم ، المهارة ، مقدار الجهد المبذول في العمل و المخرجات مثل الفوائد المادية ، الترقيّة ، التمييز، الاهتمام الذاتي¹.

¹ محمد سليمان العميان : مرجع سابق ، ص 298 – 299 .

أما السلوك فهو عملية إدراك العلاقة بين التقييم و المقارنة ، فعندما يدرك الشخص بأن الوضع يتسم بالعدالة ف'نه يستجيب بشكل ايجابي ، و على العكس من ذلك فإن شعر بأن الوضع غير عادل ، فإنه يعمل على إعادة المساواة بين المدرك و تقترح النظرية الطرق التالية لإعادة الشعور بالمساواة منها :

- تقليل الجهد المبذول في العمل .
- المطالبة بالزيادة في الأجر .
- تغيير في عوائد الشخص الآخر الذي تمت المقارنة به .
- الانتقال إلى عمر آخر في المنظمة .
- ترك العمل .

تهتم هذه النظرية بالجماعة و تأثيراتها ، وفهم الفرد و إدراكه للآخرين ، كما تدعو إلى إيجاد الطرق و الوسائل المختلفة التي تجعل الفرد يشعر بعدالة معاملة الإدارة له ، كما تركز على الحوافز النقدية نظرا لسهولة قياسها و الإحساس بها ، و إدراك أهميتها و ربطها بالعدالة¹ .

11- نظرية اليابانية "وليام أوشي" Z:

تقوم هذه النظرية على الاهتمامات الإنسانية للأفراد في النظم ، و يسود المؤسسة اليابانية إحساس و فهم ضمني باستمرارية علاقة العامل بمؤسسته و بأبدية هذه العلاقة ، و هي علاقة مستمرة مادام العامل قادرا على العمل ، و تضمن الإدارة الاستخدام المستمر طيلة الحياة لجميع العاملين فيها ، توفر لهم تسهيلات ، رفاه اجتماعي ، و مشاريع إسكان ، و مراكز ترفيه ، و هذه جميعا تعتبر مؤشرات و دلائل على موقف النظام ، أو صاحب العمل ، من أنه لا يوظف أو يستخدم جهود عمل للعامل و يهتم بهذا الجانب فقط ، و لكنه في الحقيقة يهتم بالإنسان كله و² يوظفه ، كما يدل مصطلح Marugakae الذي يعني الاندماج و الاحتواء الكامل ، أيضا تطبق الإدارة اليابانية مفهوم الترقيّة على أساس الأقدمية .

أما التزام العاملين في المؤسسة اليابانية فيقوم على الثقة المتبادلة بين المستخدم و المستخدم ، و تعتمد هذه الثقة على مصداقية الوعود ، سواء المعلن عنها أو المضمنة .

و يمكن إهمال أهم ما تتميز به إدارة المؤسسة اليابانية فيمايلي :

- تقارب الطبيعة الثقافية في النظام .
- الإحساس بالعائلية التي تشمل حياة العاملين المهنية و الاجتماعية .
- درجة عالية من التناغم و التقارب القائمة على الثقة ، و المودة ، و الألفة ، و الالتزام .

¹ محمد سليمان العميان : مرجع سابق ، ص 299.

² هاني عبد الرحمن الصالح الطويل : " الإدارة التربوية و السلوك التنظيمي " ط 4 ، دار الكنوز و المعرفة للنشر ، الأردن 2007 ، ص 106-

- المشاركة الجماعية و روح الفريق في إدارة النظام ووضع القرارات .
- إن مثل هذه الخصائص تسهم في ربط الفرد بالنظام . و ربط النظام بالفرد .
- و على ضوء هذه الخصائص ، يرى "وليام" أن الإدارة اليابانية تقوم على الأسس و المبادئ التالية :

الترقية و الأجور : يرتبط نظام الترقية بنطاق التوظيف مدى الحياة ، و يعتمد نظام الترقية في معظم المؤسسات على أساس الأفراد في ضوء مؤهلاتهم و قدراتهم و مدة الخدمة ، بالإضافة إلى مستوى الأداء و المهارة ، أما الأجور فتحدد حسب نوع الدراسة التي تحصل عليها العامل .

عدم التخصص في المهنة : أي أن الموظف يمارس أكثر من مهنة أسلوب القرارات الجماعية .

المراقبة الضمنية .

إن هذه المبادئ و الأسس التي تعتمد عليها مؤسسات العمل باليابان تساهم في دفع و تحفيز العاملين بها على العمل و الإنتاجية ، و تتيح لهم الرضا الوظيفي .

فحسب نظرية "وليام أوشي" فإن الأداء الجيد و الخبرة و الأقدمية و المشاركة في برامج التدريب على أسس للترقية و التمييز في دفع الأجور و المرتبات و الحوافز و التعويضات ، و الجدير بالذكر أن مساهمة العاملين و اشتراكهم في حضور برامج التدريب لا يساعد فقط على تحسين الإنتاجية و أجور الأفراد ، بل يقلل من معدل دوران العمل في المؤسسات .

8 – حوصلة عامة حول نظريات الحوافز :

من تحليل الحوافز كما ورد في ضل النظريات المختلفة ، يتضح أن الحاجات الإنسانية في المحدد الأساسي للأفراد و دوافعهم في العمل ، و مفهوم الحوافز تطور بتطور نظريات التنظيم .

فبينما تشير نظرية التنظيم الصناعي للعمل إن الدافع الأساسي للفرد في العمل اقتصادي هو المادة ،

فإن حركة العلاقات الإنسانية تؤكد على أهمية الإشباع الاجتماعي ، كما تؤكد على أهمية التنظيم غير الرسمي في تحقيق هذا الإشباع .

أما نظرية تدرج الحاجات فقد أعطت تحليلاً أكثر دقة و تنظيماً لدوافع الفرد في العمل من خلال تحليلها للحاجات الإنسانية ، و توظيف هذا التحليل في المؤسسة يمكن للمسیر التنبؤ بشكل أكثر واقعية بسلوك الأفراد في العمل .

و ما قدمته نظرية العوامل المزدوجة (نظرية ذات العاملين) من تحليل للحوافز لا يخرج عن نطاق تحليل نظرية تدرج الحاجات حيث يجمع "هيرزبيرغ" في تحليله بين العوامل المادية التي تشكل أساس نظرية التنظيم الصناعية و الدوافع الاجتماعية التي تشكل أساس حركة العلاقات الإنسانية في العوامل الصحية ، اعتبرتها واجبة الإشباع لكل الأفراد في المؤسسة مهما اختلفت

مستوياتهم ورتبهم الوظيفية ، و هي المسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا و لا تشكل الدوافع إلى العمل .

أما حاجات تقدير و حاجات تحقيق الذات فجمعها "هيرزبيرغ" في العوامل الدافعة و هي المسؤولة عن الشعور بحالة الرضا و تشكل الدافع إلى العمل و هي عوامل غير قابلة للإشباع . لكن الواقع يؤكد أنه لا يمكن نزع صفة الدافعية من العوامل الصحية فدوافع الفرد إلى العمل هي دوافع مادية و اجتماعية و نفسية .

أما تحليل نظرية (X) فيلخص وجهة النظر التقليدية في الإدارة ، حيث تقوم هذه النظرية على تصور أن الفرد تتحكم في سلوكه العوامل الاقتصادية فقط ، فعموم هذه النظرية إذن عن الحوافز لا يختلف عن المفهوم الذي قدمته نظرية التنظيم العلمي للعمل .

و هذه النظرية أصبحت غير ملائمة ، لذا يجب أن تحل محلها مبادئ نظرية (Y) تطابق إذا مفهوم الإدارة بالأهداف ، و هو المفهوم الحديث في الإدارة ، لكن حقل الأعمال يؤكد أنه لا يمكن اعتبار نظرية أحسن من أخرى ، فتحليل المشرف الموقف يمكنه من تحديد مبادئ النظرية الأكثر فاعلية . و قد توصلت نظرية الإنجاز إلى أن الأفراد الذين لديهم الدافع القوي إلى الإنجاز أقدر من غيرهم على تحقيق النجاح في العمل ، و هذه النظرية يمكن توظيفها في إدارة الموارد البشرية خاصة في عملية اختيار الأفراد لشغل المناصب .

و تنظر نظرية التوقع إلى الدافعية على أنها محصلة لثلاث عوامل أساسية و هي العزم و التوقع و قوة الجذب ، و قوة الدافعية تتأثر بقيمة هذه العوامل الثلاث .

و يوضح نموذج "بورتولولر" التداخل بين الحوافز و الإنجاز و الإشباع و الرضا و هذا يعني أنه يتعين على الإداريين ضرورة إدراك أن تكون أهداف العاملين متوسطة الصعوبة و متفقة مع قدرتهم و مهارتهم ، و ربط نظام الحوافز مع الحاجات الفعلية للعاملين و العمل على إشباعها . و تركز نظرية العدالة على أهمية العلاقة بين الفرد و الرضا الوظيفي ، فشعور الفرد بالعدالة و توزيع الحوافز ترتبط بشعور الفرد و رضاه مما يؤثر على مستوى أداءه .

إنسانية مباشرة دون حواجز رسمية بين أفراد أو عمال المؤسسة ، مما ينعكس إيجابيا على دوافعهم للعمل ، و الرفع من الروح المعنوية لديهم ، و التوسيع من نطاق التعاون و التضامن .

فمفهوم الحوافز إذا تطور بتطور مختلف النظريات ، و لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية ، و بالتالي لموارد المؤسسة ، فالمسير مطالب بالكشف عن الحوافز الفعلية للفرد في العمل و هذا يتطلب على الأقل الإلمام بالمفاهيم الواردة في هذه النظريات ، لكي تسهل عملية تشخيص الوضع و تحديد السلوك الإداري الملائم .

تمهيد :

إن الاهتمام بموضوع الولاء التنظيمي ، يعود إلى وثيقة ارتباطه بعدد من الظواهر السلوكية ذات العلاقة بسلوكيات و اتجاه الموظف ، سواء منها ما كان يخص الفرد ، أو المجتمع ، أو المنظمة ككل ، فالولاء التنظيمي كأى متغير سلوكي آخر ، لا يمثل واقعا ملموسا بل يمثل اصطلاحا مطلقا غير محسوس في ذاته ، و قد تمحورت الدراسات المبكرة في هذا المجال و في دراسة الولاء التنظيمي في مدخلين رئيسيين ، يركز احدهما على الاتجاهات ، و الثاني على أساس السلوك .

1- المدخل الإتجاهي :

يقصد به العمليات التي من خلالها تتطابق أهداف المنظمة و قيمها مع أهداف الفرد و تزداد رغبة الأفراد في البقاء و الاستمرار فيها ، و يسميه البعض بالمدخل النفسي و ينظر هذا الاتجاه إلى الولاء على أنه اتجاه يعكس الارتباط ما بين الفرد و المنظمة من حيث طبيعته و نوعيته ، ووفقا لهذا المدخل يمكن تعريف الولاء التنظيمي بأنه " القوة النسبية لتمائل الفردي مع منظمته و انغماسه فيها.¹ "

2- المدخل السلوكي :

و يقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة نتيجة لسلوكه ، فالجهد و الوقت الذي قضاها الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بها و بعضويتها .

ووفقا لهذا المدخل يتم إحساس الموظف بالولاء التنظيمي للمنظمة من خلال الاستثمارات المادية و الغير مادية التي يستثمرها الفرد في المنظمة ، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة ، أو التكاليف التي يكبدها نتيجة تركه لها² .

و من هنا نلاحظ بأن هذا المدخل السلوكي هو امتداد للمدخل الإتجاهي يظهر بصورة جلية فيما تستفيده المنظمة من الموظف نتيجة بقاءه فيها .

3- أنواع الولاء :

هنالك أنواع عديدة من الولاء لدى الأفراد ، سواء اتجاه عمل معين ، أو حزب ، أو دين ، أو منظمة الخ و قد رصد "مدحت أبو نصر" أبرزها على النحو التالي :

1-3- الولاء الشخصي :

¹ دنا لطفي حمدان : " العلاقة بين الحرية الأكاديمية و الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية "، أطروحة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين ، 2008-2009 ، ص 31-32.
² مرجع نفسه : ص 32 .

و هو و لا شك لنفسك و فلسفتك في الحياة ، و ثقافتك التي تنتمي إليها ، و يدخل تحت الولاء الشخصي على سبيل المثال : الولاء الرياضي لأحد الأندية الرياضية و الولاء السياسي للأحزاب السياسية.... الخ¹

أما الولاء الشخصي في رأي "ماكس فيبر" فيكون للقائد ، و الواجب الرسمي الذي يحدد العلاقات داخل الجهاز الإداري ، الذي يتميز بالولاء التنظيمي و الطاعة للقواعد التي تسن ، و للقادة الذين يطبقونها².

3-2- الولاء الديني :

و هو الولاء الذي نعتقه ، و نؤمن به ، و يزداد و لائق الديني كلما التزمت و طبقت قواعد و مبادئ هذا الدين بالشكل الصحيح³.

و يعتبر ولاء المسلمين للدين الإسلامي ، تحت سوط العذاب في عهد قريش خير الدين مقال عن هذا القول .

3-3 الولاء الوطني :

و هو ولاء للوطن الذي ينتمي إليه ، فكل واحد منا مواطن في بلد ما وله جنسية هذا البلد ، و يزداد الولاء الوطني كلما كنت مخلصا له ، و كنت مواطنا صالحا تخدم الوطن ، و تضحى من أجله إذا تطلب الأمر ذلك .

3-4 الولاء المهني :

و هو ولاء للمهنة التي أصبحت عضوا فيها ، و يزداد الولاء المهني كلما التزمت بمبادئ و قيم أخلاقيات المهنة بشكل صحيح⁴، و ترى الدكتورة "سعاد نائف" أن من أهم الوظائف الفرعية الرئيسية لإدارة الموارد البشرية هو الحفاظ على العاملين و حمايتهم من المخاطر من أجل خلق الولاء لديهم من أجل خلق الالتزام لديهم و التأكد (من تمسكهم بالمنظمة و أهدافها)⁵.

ومن أهم مؤشرات هذا الولاء و التي يمكن الاستفادة منها كالتالي :

- العضوية الفعالة في النقابة المهنية .

- احترام زملاء المهنة .

¹ مدحت محمد أبو ناصر : " تنمية مهارات بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المؤسسة" ، ط 1 ، إيتراك للطباعة و النشر ، مصر 2005 ، ص 40 .

² جورج ستيرز : " رواد علم الاجتماع " ترجمة محمد الجواهري ، ط 1 ، دار المعرفة الجامعية ، مصر 2006 ، ص 259 .

³ مدحت محمد أبو ناصر : مرجع سابق ص 40 .

⁴ مدحت محمد أبو ناصر : مرجع سابق ص 40 .

⁵ سعاد نائف برنوطي : " أعمال الخصائص و الوظائف الإدارية " ، ط 3 ، دار وائل للنشر ، الأردن 2004 ، ص 229 .

- التعاون مع زملاء المهنة .
- الافتخار بالانتماء إلى المهنة .
- المساهمة في تحقيق أهداف المهنة .
- ممارسة المهنة بالشكل الصحيح .
- المحافظة على سرية المعلومات التي يتم الحصول عليها من العلماء عند ممارسته المهنة .
- و نستطيع أن نطلق على الولاء المهني الولاء الوظيفي أي الولاء للوظيفة التي نشغلها .

3-5 الولاء للعملاء :

و هو ولاء لجمهور المنظمة التي تعمل بها ، هؤلاء العملاء الذين تقدم لهم السلع و الخدمات ، و من أهم مؤشرات هذا الولاء و التي يمكن الاستفادة منها مايلي :

- احترام العملاء .
- الالتزام بالقواعد و أخلاقيات التعامل مع الآخرين .
- مصداقية الوعود مع العملاء .
- إشراك العملاء في عمليات صنع القرارات .
- دراسته مقترحات العملاء و الاستفادة منها .
- الاهتمام بشكاوي العملاء و العمل على حلها .
- إتباع برامج لمكافأة العملاء¹ .

3-6 الولاء التنظيمي :

و يظهر الولاء التنظيمي في الإخلاص و الاندماج الذي يبديه الفرد نحو المنظمة التي يعمل فيها و لا يبدي أية صورة لمغادرتها أو تركها من خلال تبني قيمها ، و أهدافها ، و إبداء الرغبة الشديدة في البقاء فيها ، و من أهم المؤشرات التي يراها "مدحت أبو نصر" تعبر عن الولاء التنظيمي

مايلي :

- درجة توحيد العاملين مع المؤسسة .
- درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين .
- درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة و عمليات المنظمة .

¹ مدحت محمد أبو ناصر : مرجع سابق ، ص 41 .

- الدفاع عن المنظمة من أي هجوم أو نقد .
- تفضيل المصلحة العامة عن المصلحة الخاصة .
- الحديث من المنظمة بكل خير .
- عدم التفكير في الانتقال إلى منظمة أخرى .
- ارتفاع معنويات العاملين .
- انخفاض شكاوي العاملين .

4- مراحل و أبعاد و نماذج الولاء التنظيمي :

4-1 مراحل الولاء التنظيمي :

ليس هناك إجماع على هذه المراحل من قبل العلماء ، و لكن هناك إجماعا على أن الفرد الذي يصل إلى درجة من الولاء التنظيمي لا بد أن يمر بمراحل أساسية مختلفة الحدوث حددت عموما بثلاث مراحل نذكر منها :

4-1-1- مرحلة التجربة :

- أي قبل الدخول إلى العمل ، و تمتد هذه المرحلة لعام واحد حيث يعتمد على ما يتوفر لدى الفرد من خبرات العمل ، لأن الأفراد يدخلون المنظمات و عندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ، ناجمة عن توقعات الفرد ، و ظروف العمل و طبيعة البيئة الاجتماعية¹، و ما تمثله من قيم و اتجاهات و أفكار، ففي هذه المرحلة يهدف إلى تحقيق الأمن و الشعور به .

- لذلك يهتم الفرد بالحصول على الرضا و القبول من مؤسسته التي يعمل بها ، و يبذل أقصى جهده لبيدع و يبرز في عمله و يكون محط أنظار كل من حوله ، كما أن هناك خبرات تظهر ضمن هذه المرحلة نذكر منها ، وضوح الدور ، و فهم التوقعات .

4-1-2- مرحلة العمل و البدء به :

و تتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام ، و تظهر خلالها خصائص مميزة

تتمثل في الأهمية الشخصية و الخوف من العجز ، و ظهور قيم الولاء التنظيمي ، و يسعى الفرد خلالها إلى إثبات ذاته من خلال عمله و التأكيد على الإنجاز الذي حققه .

¹ موسى اللوزي: " التطوير التنظيمي بأساسيات و مفاهيم حديثة " ط 2 ، دار وائل للنشر ، الأردن 2003 ، ص 123 – 124 .

4-1-3- مرحلة الثقة في التنظيم :

وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة الولاء التنظيمي ، و يزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج ، ثم دعم الولاء من خلال المؤسسة التي يعمل الفرد في التنظيم ، و يبدأ فيها ترسيخ اتجاهات الولاء نحو المؤسسة التي يعمل بها ، بحيث تصبح متينة الروابط ، و يشعر الإنسان حينها أنه يريد أن يعمل دون ملل أو إكراه لصالح المؤسسة ، فهي تعبر عن انتماءه لمؤسسته¹ .

4-2- أبعاد و نماذج الولاء التنظيمي :

تشير أدبيات الولاء التنظيمي إلى وجود مجموعة من النماذج المتبينة عددا من الأبعاد، و رغم اتفاق غالبية الباحثين على تعدد أبعاد الولاء التنظيمي، إلا أنهم لم يستطيعوا الخروج بنموذج محدد لدراسة ولاء الأفراد للمنظمات و التي تختلف باختلاف القوة الباعثة و المحركة له، و من أهم و أبرز النماذج المفسرة للولاء التنظيمي والتي تناولت هذه الأبعاد و التي عرضها "مشعل بن حمس" في مذكرته مايلي :

4-2-1- نموذج اتريني :

و الذي يستند فيه إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد ، نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة و الامتثال لتوجيهات هذا التنظيم ، و يشير هذا النموذج إلى أن الولاء التنظيمي يأخذ الأبعاد التالية :

- **ولاء أخلاقي** : و يمثل توجيهها إيجابيا عميقا نحو التنظيم ، استنادا إلى توحد الفرد مع الأهداف و القيم و معايير السلطة ، و يرتبط هذا النوع من الولاء بالتوجه القيمي نحو العمل ، أو ما نستطيع تسميته بالولاء المعنوي .

- **ولاء حسابي** : و الذي نستطيع تسميته بالولاء القائم على حساب المنافع و المزايا المتبادلة و الذي يستند بصورة أساسية على العلاقة التبادلية التي تنمو بين الفرد و التنظيم ، فتقدير العائد مع العلاقة بين كم و كيف المثيرات التنظيمية ، و بين إسهام الفرد في العمل ، يعمل على إيجاد توازن بين مستوى الولاء لدى الأفراد على المثير التنظيمي ، و إسهام الفرد بإتباع مستوى الرضا .

- **ولاء اغترابي** : و يمثل توجيهها سلبيا نحو التنظيم و ينجم عن مواقف و سلوكيات الفرد ، و قد حدد "وسنكي" السمات المحددة لصورة الذات و التي يمكن تعزيزها أو إحباطها و علاقتها بالدور نذكر : الذكاء ، الاجتماعية ، الطموح ، الاستقلالية² .

¹ موسى اللوزي : مرجع سابق ، ص 124 .

² مشعل بن حمس بن مشقان العتيبي : " دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي " أطروحة لنيل شهادة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية 2008 ، ص 58 .

نموذج كانتور :

و يشير إلى وجود ثلاثة أبعاد رئيسية للولاء التنظيمي و المتمثلة في مايلي :

الولاء المستمر: و يعني أن يكرس الفرد حياته و يضحى بمصالحه للبقاء و استمرارية الجماعة¹.

الولاء التلاحمي: و يشير إلى العلاقات الاجتماعية التي تربط الفرد بغيره بشكل يؤدي إلى تماسك الجماعة و استمراريته ، و يركز على السلوك المدعم للتضامن الاجتماعي .

الولاء الموجه: يشير إلى درجة ارتباط بقيم الجماعة و مبادئها و الامتثال لسلطتها و المعايير التي تحددها².

4-2-2- نموذج "مايو" و "ألن" و "سميث" :

و يعتبر هذا النموذج مشابهاً للنموذج السابق إذ يميز بين ثلاث أبعاد للولاء التنظيمي تعكس علاقة الفرد و رغبته في البقاء بالمؤسسة و قد أوضحها "العجمي" على النحو التالي :

● **الولاء الوجداني:** و يقصد به شعور الموظف بالارتباط بالمنظمة و المساهمة فيها لدرجة أنه يعرف بها .

● **الولاء المستمر:** و هو مبني على التكاليف التي يرى الموظف أنه يستحملها في حالة تركه للمنظمة .

● **الولاء المعياري:** و يشير إلى شعور الموظف بالالتزام بالبقاء في المنظمة ، حيث أثبتت العديد من الدراسات أن الولاء التنظيمي يساعد على رفع معنويات العاملين و الرغبة الشديدة في البقاء بالمؤسسة و خفض من معدلات الغياب³.

4-2-3- نموذج "كيدرون" :

¹ نور الدين حروش : "إدارة الموارد البشرية" ، ط 1 ، دار الأمة للطباعة ، الجزائر 2011 ، ص 238 .

² نور الدين حروش : مرجع سابق ، ص 238 .

³ راشد شبيب العجمي : "الولاء التنظيمي و الرضا عن العمل" مجلات جامعة الملك عبد العزيز ، الإقتصاد و الإدارة ، المجلد 13 ، العدد 1 ، 1999 ، ص 49 .

قسم " كيدرون " أبعاد الولاء التنظيمي إلى بعدين أساسيين هما :

- **الولاء الأدبي** : و يقصد به تبني الفرد لقيم و أهداف المنظمة ، و اعتبارها جزءا من قيمه و أهدافه .

- **الولاء المحسوب** : و يقصد به رغبة الموظف بالاستمرار بالعمل في المنظمة برغم من وجود عمل بديل بمنظمة أخرى و بمزايا أفضل .

4-2-4- نموذج "نساو" و "سلانيك" :

وقد ركزا على بعدين أساسيين هما :

- **الولاء الإتجاهي** : و يعني الأمور التي تؤدي إلى تطابق أهداف و قيم الفرد مع أهداف و قيم المنظمة ، بحيث تزداد رغبته في البقاء و الاستمرار في العمل بالمنظمة .
- **الولاء السلوكي** : و يقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة بسبب سلوكه ، فالجهد الذي يبذله و الوقت الذي قضاه الفرد في المنظمة يجعلانه يتمسك بها، لكونه عضوا فيها .

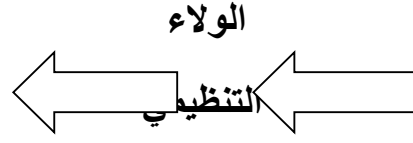
4-2-5 - نموذج "سيترز" :

و قد ركز هذا النموذج على خلاف النماذج السابقة على ثلاث خصائص مهمة في حياة الأفراد أولها الخصائص الشخصية و ينحدر تحتها الحاجة للإنجاز و التعلم و العمر و تحديد الدور بالإضافة إلى خصائص العمل و خيارات العمل ، و التي تتفاعل معا كمدخلات ، و تكون ميل الفرد للاندماج بالمنظمة و المشاركة في وضع قراراتها و اعتقاده القوي بقبول أهدافها ، و قيمها ، و رغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها ، مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد الموظف في عدم ترك التنظيم ، و انخفاض نسبة غيابه ، و بذل المزيد من الجهد و الولاء لتحقيق أهدافه المنشودة ، هذا و قد حدد أيمن المعاني لهذا النموذج و العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي ، و التي أوضح "سيترز" من خلالها أنه يمكن إتباع منهج النظم و مصنفا هذه العوامل و السلوك في مجموعات كما يوضحها الشكل التالي :

شكل رقم (10) يوضح مدخلات و مخرجات الولاء التنظيمي عند "سيترز" 1 :

- الرغبة و الميل للبقاء في
التنظيم
- انخفاض نسبة دوران
العمل
- الميل للتبرع بالعمل
طهاعة

الخصائص الشخصية :
- الحاجة للإنجاز .
- التعلم .
- العمر .
- تحديد الدور .
خصائص العمل :
- التحدي في العمل .
- الرضا عن العمل .
- فرصة للتفاعلات الاجتماعية .
- التغذية العائدة .



5- أهمية و خصائص الولاء التنظيمي :

1-5- أهمية الولاء التنظيمي :

- الولاء التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الإيجابية و الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية ، و خاصة معدل دوران العمل ، فالأفراد الذين لديهم ولاء سيكونون أطول بقاء في المنظمة و أكثر عملا نحو تحقيق أهدافها .

- يمكن أن يساعد الولاء التنظيمي إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة .

- يعتبر عامل رئيسي في المحافظة على العمل و استمراره ، و التفاني من أجل استمرار الحياة في المنظمة بغض النظر عن المكاسب الضرورية مادية أو غير مادية .

- إن ولاء الأفراد للمنظمات يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة¹، و من هنا نرى بأن الولاء التنظيمي يلعب دورا هاما في نجاح المنظمات على اختلافها ، و يجب أن تولي المنظمات هذا الجانب قدرا أكبر من الاهتمام و أن تراعي ظروف العاملين لديها، و أن تستخدم معهم كافة الأدوات الممكنة للحفاظ عليهم خاصة الأساسية التي تثبت ولاء العاملين لمنظماتهم وهي كالاتي :

◆ احترام المنظمة و إدارتها و بذل أقصى الجهود لتحقيق رضاهم و المتمثل بالسعي الحثيث لتحقيق أهداف المنظمة .

¹ مصعب ابن عبد الله الهادي القتاني : " التمكين النفسي و علاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مستشفى قوى الأمن في مدينة الرياض، أطروحة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، بحث منشور 2009 ، ص 27 .

- ◆ استعداد العاملين للتضحية بالوقت و الجهد الإضافي بغرض الوقوف من المنظمة في محنة معينة أو لتحقيق هدف تنافسي معين يعمل على رفع شأن المنظمة و يحسن من سمعتها أمام الآخرين .
- ◆ رفع الكفاءة الوظيفية و تكاثف الجهود و المحافظة على أسرار العمل و الدفاع عن سمعة المنظمة .
- ◆ مدى مقاومة المغريات و العروض التي تقدمها المنظمات المنافسة لغرض استقطاب القدرات الوظيفية و المهارات إليها من بقية المنظمات للاستفادة من خيراتها المترجمة و مهاراتها في إدارة و تنفيذ الأعمال.
- ◆ الاستعداد الدائم لتطوير الذات ، و بما يخدم الطرفين المنظمة و العاملين .

5-2- خصائص الولاء التنظيمي :

- يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص و التي حددها " عبد الله البريدي " على النحو التالي :
- الولاء التنظيمي مفهوم سلوكي لا يجسد واقعا ملموسا ، بل يمثل مفهوما تجريديا لواقع غير محسوس بذاته ، و لكنه و واقع يحمل مؤشرات تشير إلى أن الموظف ذو الولاء التنظيمي المرتفع .

- لديه إيمان مترسخ بأهداف المنظمة و قيمتها التنظيمية .

- يمتلك الاستعداد الكبير المبذول و العطاء في سبيل تحقيق المنظمة لأهدافها و الوصول إلى رؤية التي تنشدها.

- الرغبة القوية بالبقاء في المنظمة و عدم مغادرتها حتى مع وجود مغريات .

● الولاء التنظيمي لا يمكن إيجاده لدى الموظفين بالقوة ، بل هو معنى داخلي يمكن استنباطه من خلال سلسلة من التعاملات النوعية داخل المنظمة .

● ينمو الولاء التنظيمي بالاستقرار ، ذلك أن الموظف لا يمنح ولاء المنظمة بسهولة و بسرعة إلا بعد التحليل و الاختبار ما بين أهدافه و قيمه ، و أهداف و قيم المنظمة¹ .

6- العوامل المساعدة على تنمية الولاء التنظيمي :

¹ عبد الله البريدي : " أفاق السلوك التنظيمية 4 حقائق حول الولاء التنظيمي ، مجلة التدريب و التقنية ، العدد 93 ، أكتوبر 2006 .

من أهم أسباب و عناصر النجاح لأي تنظيم و مؤسسة هو شعور موظفيها بالولاء لها لأن الولاء من أسمى و أرقى الدوافع التي تحث العامل لبذل أقصى ما يملك من جهد و إمكانيات ، متجاهلا مصالحه الشخصية التي تتعارض مع أهداف مؤسسته و من بين هذه العوامل ما يلي :

1-6 السياسات :

ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية ، تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم و تحقيق التوازن مما يولد الشعور بالرضا و الاطمئنان .

2-6- وضوح و تحديد الأدوار :

كلما كانت الأهداف واضحة ، كلما كانت عملية إدراك و فهم الأفراد للولاء و للمنظمة أكبر ، فحين يعرف كل فرد دوره و مكانته في العمل تسير العجلة بنظام و سلاسة و انسجام ، و يقل الصراع داخل المؤسسة¹ ، و بالتالي ينمو الولاء لدى الفرد نحو المؤسسة ، و على قدر الإيمان بالهدف يكون إيماننا بما نعمل و الإيمان بأهداف العمل يجعلنا نتبناها كهدف شخصي و اتفاق أهداف المنظمة مع أهدافنا يزكي مشاعر الولاء و الانتماء لدى العاملين ، فيكرسون جهودهم و حيلتهم من أجل عملهم .

3-6 العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين :

فالمشاركة في الاشتراك الفعلي و العقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة و المساهمة لتحقيق الأهداف² ، و هنا يمكن استنتاج ثلاث محاور مهمة تقوم عليها عملية المشاركة و هي :

- تنطوي المشاركة في المساهمة الفعلية في تحقيق أهداف التنظيم من خلال المشاركة الفعلية القائمة على الأسس العلمية .

- أنها تعمل على زيادة حافزية الأفراد و تدفعهم للعمل و ذلك بإعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة و لإطلاق الطاقات و المبادرات و الابتكارات .

- تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل و تقبل المسؤولية .

4-6 العمل على تحسين المناخ التنظيمي :

المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية لمنظمة معينة ، يعترف العاملون عليها ، و هي أيضا مجموعة الخصائص أو الصفات التي تتصف بها المنظمة و تجعلها تختلف عن غيرها من المنظمات، و

¹ سامح عبد المطلب عامر ، عادل محمود السيد قنديل : " التطوير التنظيمي " ، ط 1 ، دار الفكر ، الأردن 2010 ، ص 256 .

² عبد الكريم درويش ، ليلي تكلا : " أصول الإدارة العامة " ، مكتبة الانجلو ، القاهرة 1984 ، ص 639 .

ذلك من خلال بيئة تنظيمية و أسلوب ملائم يوجه العاملين داخل المنظمة و يكون لهذه الصفات أو الخصائص تأثير في سلوك العاملين فيها مما يدفعهم للعمل على تحقيق أهدافها.

5-6- تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز :

يتطلب المناخ الجيد توفير حوافز مادية و معنوية مناسبة ، تؤدي إلى زيادة الرضا و بالتالي زيادة الولاء و ارتفاع معدلات الإنتاج و تقليل التكاليف .

6-6- العمل على بناء ثقافة تنظيمية :

وذلك بالاهتمام بإشباع حاجات العاملين و النظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ، تحاول ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها و تعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل و إعطائهم دورا كبيرا بالمشاركة في اتخاذ القرارات ، و الاستماع إلى الموظفين و تشجيعهم ليدركوا الموهبة الهائلة التي يملكها العاملون¹ .

7-6- نمط القيادة :

إن الدور الكبير الذي يجب على الإدارة القيام به هو إقناع الآخرين و في جو عمل مناسب ، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة و فعالية ، فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة .

و قد تناول الباحثون مفهوم القيادة ، نظرا لأهميته كمدخل في تنمية الولاء التنظيمي لدى الأفراد في منظمات محددة ، و القيادة تتعلق أساسا بمهارات شفوية و عقلية و اجتماعية² .

و تستطيع الإدارة أن توجه التماسك و التفاعل الاجتماعي لمصلحة العاملين و الإدارة معا ، فتحقق اندماجا بين أهدافها و أهدافهم بما يلي :

- أن تعمل على تكوين مجموعة عمل يسودها الوئام ، و أن تعمل على رفع معنوياتهم و الاهتمام بها لتحقيق التآلف بين أفرادها واسعة الانسجام و التجاذب بينهم ، و بذلك يزداد شعور الجماعة بالأمن و الاستقرار .

- يتطلب من الإدارة تحديد مسؤوليات الأفراد لمنع الصدام و الاحتكاك بين أعضاء الجماعة ، كما أن عليها تنمية روح التعاون و الإحساس بأهمية الجهود المتعاونة المشتركة لتحقيق الأهداف .

¹ موسى اللوزي : مرجع سابق ، ص 130 – 131 .

² عمار عوابدي : " مبدأ التدرج فكرة السلطة الرئاسية " ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر 1984 ، ص 246 .

- لا بد للإدارة أن تسعى إلى فهم القوى المحركة داخل الجماعة ، و يتطلب ذلك دراسة علمية لتحليلها .

وبناء على هذا فإن مسؤولية القيادة لها أهمية في حياة المنظمات و استمراريتها ، فعليها مسؤولية اختيار الأهداف و تنمية ولاء الأفراد و القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعمل على زيادة درجات الولاء التنظيمي لدى الأفراد ، و أن ولاء الموظف ينبغي أن يكون دائماً للنظام القائم ، و أن يكون القرار المختص متماشياً مع الاحتياجات¹.

7- علاقة الولاء التنظيمي ببعض المتغيرات الوظيفية:

7-1- علاقة الولاء التنظيمي بالروح المعنوية :

الاتجاهات الإيجابية تنمي التعاون التلقائي بين كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية و الروح المعنوية في إنتاج الإدارة الناجحة ، فالروح المعنوية العالية تعبر عن العلاقة المتميزة للمنظمة الجديدة مع العاملين فيها²، مما يجعله يحبون عملهم و منظماتهم مما يدفعهم للعمل بحماس و رغبة كبيرة تحقيق الأهداف التنظيمية و بالتالي زيادة الولاء التنظيمي³.

7-2- علاقة الولاء التنظيمي بالأداء :

إن الأفراد الذين لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي ، الناتج عن الحب و إخلاص الأفراد و حماسهم ، يدفعهم إلى ذلك لإعطاء كل طاقاتهم من أجل خلق الإبداع و الداء المتميز .

7-3- علاقة الولاء التنظيمي بدوران العمل :

و هو توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً ، و تعد مشكلة تسرب العاملين مشكلة كبيرة لها أسباب عديدة ، في مقدمتها ضعف الولاء و تعطيل الأداء ، الارتباك في الأنماط الاجتماعية و الاتصالات ، و من أهم العوامل المؤدية إلى ظاهرة الدوران نذكر :

- تخفيض عدد العاملين بالفصل الجماعي أو بالمعاش المبكر بحجة الخصخصة.

- خفض التكاليف بإنقاص الرواتب أو تجميدها .

- ساعات العمل المجحفة.

- غياب التأمين .

¹ بلال خلف السكرانة " أخلاقيات العمل " ، دار المسيرة للنشر ، الأردن 2009 ، ص 147 .

² موسى اللوزي : مرجع سابق ، ص 134 - 135 .

³ لينا حسام المحتسب ، مروان سعيد جلعود: "أبعاد الولاء التنظيمي و العوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات ، العدد 11 ، 2008 .

و يقول "فريديريك رايتشلد" إن هذه العوامل ليست وحدها المسؤولة عن ضعف أو تقليل الولاء المؤسسي لدى العاملين بل هناك عوامل أخرى مثل :

- العمل الممل .

- الاستهانة بجهود العاملين .

- الرقابة لتصيد الأخطاء .

- الإحساس بالظلم .

- ضعف القيمة التي تقدمها المنظمة للعاملين .

- التغيير المستمر بشكل أكثر من اللازم ، و إخفاء الحقائق .

و هذه العوامل تؤدي إلى :

- **تدني المعنويات** : فإذا استمرت عملية ترك العاملين للمنظمة و الذهاب إلى مكان آخر فإن ذلك سيضعف الروح المعنوية لبقية الإرادة العاملين .

- **ارتفاع التكاليف**: فتسرب العاملين يترتب على تكاليف عالية ، مثل الإعلان عن وظائف جديدة¹.

- **زيادة أعباء الأعمال** : و نتيجة لترك العامل للمنظمة فإن أعباء العمل على العاملين ستزداد عملية استبدال عناصر جديدة من ذوي الكفاءات العالية بالموظفين إلى وقت و جهد و إلى تكاليف عالية تستغرق فترات زمنية ، و يمكن النظر إلى الأفراد من أربعة جوانب هي :

● **المتقربون**: و هم الذين ينتظرون توفر فرص العمل الخارجية لترك الوظائف الحالية.

● **المضطربون**: و هم الذين لا يحبون أعمالهم و لكنهم يعملون من دون دوافع².

● **المقبلون** : و هم الذين يحبون ، نتيجة لشعورهم بأنها تشبع حاجاتهم و لا توجد لديهم الرغبة في ترك أعمالهم .

● **المندمجون** : و هم من تتوافر فيهم الرغبة في عملهم نتيجة لإشباع حاجاتهم و حصولهم على درجة عالية من الاستقرار الوظيفي ، فهؤلاء يبقون في عملهم و يحققون أهداف المنظمة و أهدافهم.

و هنا يلاحظ أن المجموعة الأولى و الثانية هم الأكثر رغبة في ممارسة السلوك السلبي الضار بالتنظيم ، مثل الغياب المذكور ، و ترك العمل في ساعات مبكرة ، و عدم التعاون ... الخ .

¹ موسى اللوزي مرجع سابق ، ص 134 .

² سامح عبد المطلب ، السيد قنديل : مرجع سابق ، ص 258 .

أما المجموعة الثالثة و الرابعة فهم الأكثر ولاء و انتماء لمنظماتهم ، و تتوافر لديهم الرغبة و الاستقرار في العمل و بذل الجهود لتحقيق الأهداف .

7-4 - علاقة الولاء التنظيمي بالمكانة الاجتماعية :

المكانة هي مرتبة الأفراد كلما حددها البناء التنظيمي ، فهي إما المكانة الرسمية أو المكانة الاجتماعية، و فقدان المكانة يعتبر حدثاً سيئاً لأي فرد ، و سيئاً في عدم قبوله من قبل أفراد الجماعة التي يعمل فيها بشكل مناسب ، الأمر الذي يترتب عليه شعور الفرد بالقلق و الاضطراب و من ثم ترك العمل ، و هناك أسباب عديدة تعطي لمفهوم المكانة الاجتماعية في العمل هي :

- ظروف العمل و الأجر .
- الأقدمية .

- ما يحصل عليه الفرد من خارج بيئة التنظيم من تعليم و مكانة و مهنة .
و من خلال هذه العلاقة ، نستطيع استخلاص أهم المقومات المؤدية إلى زيادة الولاء التنظيمي ، و التي يمكن عرضها في النقاط التالية :

- إعطاء أهمية للاتصالات مع العاملين ، و فتح قنوات الاتصال السليمة ، لتوصيل و جهات النظر في الوقت المناسب مع مراعاة إتباع مبدأ الاتصالات المباشرة .

- الأخذ بوجهة نظر الأفراد في العمل و الوفاء باحتياجاتهم

- إعطاء الفرصة المناسبة للأفراد لإبراز أفكارهم و التعاون مع الإدارة لتطوير العمل في المنظمة.

- تقديم المنظمة للعاملين ، و شرح و توضيح غرض المنظمة و إستراتيجيتها و تشجيع الموظفين عن العمل فيها¹.

7-5- علاقة الولاء التنظيمي بالسن :

حيث أن هناك علاقة بين عمر الفرد و درجة حبه للمنظمة ، وولائه لها ، لأنه كلما تقدم الفرد بالعمر كلما زاد تعلقه بالبقاء فيها .

7-6- علاقة الولاء التنظيمي بمدة الخدمة :

فقد وجد "سيمون" و "مارش" بأن طول المدة الزمنية داخل التنظيم بصاحبه انخفاض في حرية كم البدائل المطروحة أما الفرد للانتقال إلى تنظيم آخر².

فالفرد كلما زادت مدة عمله بالمنظمة كلما أدى ذلك إلى ارتباطه بها و ذلك بسبب العلاقة الاجتماعية للفرد اتجاه زملائه و علاقته اتجاه المنظمة التي تأسست على تراكم الخدمات المتعددة التي تلقاها من المنظمة طوال مدة خدمته بها ، و التالي لا يكون ولاءه عالياً .

7-7- علاقة الولاء التنظيمي بمستوى التعليم :

¹ السيد محمد جاد الرب: "إدارة الموارد البشرية ، المدخل الاستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، جامعة قناة السويس، مصر 2009، ص 113
² محمد حسن رسمي: "السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية" ط 1 ، دار الوفاء للطباعة ، مصر 2004 ، ص 18 .

إن ارتفاع مستوى التعليم بالنسبة للفرد يصاحبه ارتفاع في مستوى التوقعات التي قد لا يستطيع التنظيم مقابلتها فضلا عن ارتفاع مستوى التعليم للفرد ، وزيادة الخيارات في مجال العمل تؤدي إلى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي ¹.

7 - 8 - علاقة الولاء التنظيمي بالجنس :

هناك بعض الدراسات التي أكدت على أن الرجال أكثر استقرارا و التزاما من المرأة ، و البعض الآخر عكس ذلك ، فبالنسبة للدراسات التي أكدت على أن النساء أكثر ولاء من الرجال ، فعلت ذلك بان المرأة ليس لها فرص للحصول على عمل في مكان آخر ، و هذا ما يجعلها تؤدي عملا جيدا خوفا من فقدان منصبها و يدفعها بان تكون أكثر ولاء ².

7 - 9 - علاقة الحوافز بالولاء التنظيمي :

إن كثيرا من الدراسات ترى بان أنظمة الحوافز و المكافآت، ترفع من درجة الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي ، و بهذا الصدد يرى . "Johnston.J" بأن هناك ظاهرة ترك العمل في الجامعة ، بسبب مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى العاملين ، و هذا يسبب نقص الحوافز المادية و قصور نظام العلاوات و المكافآت على تلبية احتياجات العاملين و إشباعها ، و هو بهذا الصدد يوصي إدارة الجامعة بإعادة النظر في نظام الحوافز و الترقيات ، و سياسات الأجور ، بشكل يحسن المناخ التنظيمي و يزيد من درجة الارتباط بالجامعة و الولاء لها ³. و هنا يؤكد للإدارة على عنصر هام تجذب للإدارة كسب ولاء موظفيها ، و هو التحفيز فكلمة استجابات المنظمة لرغبات موظفيها ، و حاجاتهم ، كلما ضمنت ولاءهم ، و إن احتياجات الموظفين تتمثل في احتياجات مادية ، و شعور بالقيمة و شعور بالنجاح . و من هنا فإن على الإدارة أن تبحث عن أسباب التحفيز لدى هذه الجماعات ، بمراقبة سلوكها و معرفة احتياجاتها ، و القيام على تحقيقها حتى تضمن هذا الولاء ⁴.

يرى "جمال أحمد توفيق" ، أن من أهم العوامل الأساسية و المحفزة التي يستجيب لها معظم الأفراد في مجال الدافعية و التي يتعين على كل مسؤول إداري أن يدركها ، أخذها في الاعتبار أن الأهمية النسبية لكل من هذه العوامل ، تتفاوت باختلاف الأفراد و بحسب طبيعة الموقف ، و من أهم العوامل نذكر مايلي :

أ - **المكانة الاجتماعية و كسب الاحترام** : حيث يحرص العاملون على بذل قدر كبير من الجهد في مجالهم الوظيفي من أجل الفوز باحترام زملائهم ، و عملا على دعم مكانتهم الاجتماعية ، و عندما يحضى الفرد بدرجة عالية من التقدير فإن ذلك يمثل حافزا حقيقيا له قيمته ، و هو يؤدي إلى

¹ محمد حسن رسمي : مرجع سابق ، ص 18 .

² صلاح الدين محمد عبد الباقي : "السلوك الفعال في المنظمات" ، الدار الجامعية الجديدة ، مصر 2004 ، ص 95 .

³ بوحنية قوى : " تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات " ، ط 1 ، مركز الكتاب الأكاديمي ، الأردن 2008 ، ص 543 .

⁴ طارق علي الجماز ، مرجع سابق ، ص 7 .

نوع من الإشباع العميق للنفس ، بالإضافة إلى ما يميل إليه الفرد من حب الإحساس بأهميته في القسم الذي يعمل به ، و بين الجماعة التي ينتمي لها .

ب - الأمان : إن السعي نحو تحقيق الأمان من زاوية اقتصادية ، أصبح من الأهداف المألوفة و الموجهة لتصرفات الأفراد مثل : التأمين ضد الشيوخة ، و حوادث العمل .

إن الإحساس بالأمان ينطوي على أكثر مما تتضمنه الجوانب الاقتصادية ، فهو يشمل على الثقة بالنفس المستمدة المواءمة الشخصية لظروف بيئة معينة ، ففي المجال الوظيفي ، تنتج هذه الثقة من منطلقات عديدة منها : معرفة الواجبات ، الدراية التامة بكيفية أدائها ، إدراك مستوى الكفاءة الذي حققه الفرد في انجاز واجبات ، وكلها أمور يتعين على الرئيس أن يزود مرؤوسيه لدعم الثقة بالنفس ، ومن ثم الإحساس بالولاء و الأمان .

ج- جاذبية العمل : يتأثر الحماس الذي يلزم الفرد في تأدية عمله ، الاعتزاز نحو ما يتفق انجازه من عمل ، فإن عمله يضفي عليه إشباعا عميقا ، خاصة عندما يختار هذا العمل لمهارة خاصة ، أو لقدرة فائقة على الإبداع و الابتكار ، و مما يزيد من جاذبية العمل توافر الظروف المناسبة في بيئة العمل مثل : الإضاءة ، اعتدال درجة الحرارة ، حسن المناظر المحيطة بمكان العمل ، توافر استعدادات النظافة و الحماية من الحوادث .

د- القيمة المستفادة اجتماعيا من العمل : يميل العاملون إلى بذل الجهد عندما يشعرون بأن عملهم ينطوي على خدمة لها قيمتها الاجتماعية ، فالفرد الذي يحصل على اجر مقابل عمله في شركة تستهدف الربح ، إذ يستمد من شعوره بأهمية العمل الذي ينجزه قوة دافعة لمضاعفة الجهد ، و إتقان العمل .

فما يشجع الفرد على أداء عمله بحماس شديد شعوره بولاء و أن ما يبذله من جهد ساهم في تحقيق السعادة البشرية بشكل أو بآخر .

هـ- المعاملة الإنسانية للفرد : فلا بد أن تكون العلاقة الشخصية بين الرئيس و مرؤوسيه علاقة ود و تآلف ، فكثيرا ما ينجح الرئيس في تنمية روح الصداقة كذلك من المعاملة الإنسانية للعامل ، يدخل في إطارها إتاحة الفرصة بالتزود بالمعرفة عن المشكلات الجارية ، و بالتالي إعطاءه الفرصة في الإشارك بالرأي في دائرة نشاطه .

8- المجالات و الوسائل التحفيزية المدعمة للولاء التنظيمي :

مادامت المنظمة تحقق أرباحا عالية ، و ما دام العاملون يقدمون كل قدراتهم العقلية و البدنية ، بما يخدم نجاح و تحقيق أهداف منظماتهم ، فلما لا يحصلون على التحفيز المناسب و بما يقوي ولائهم لمنظماتهم ، و يؤكد على ديمومة و استمرارية نجاح المنظمة في عملها و إنتاجها .

إن المطلع على كبرى المؤسسات العالمية الواسعة الانتشار، فسيجد أن ما تقدمه لموظفيها ضربا من التدليل، لكنه عندما يطلع على حجم الإنتاج و الانتشار و الأرباح سيجد ما تقدمه متواضعا مقابل ذلك، و من أهم المجالات التي يمكن للمنظمة استثمارها في طاقاتها البشرية لتعزيز حالة الولاء هي :

أ - أساليب التعزيز الإيجابي للولاء التنظيمي :

- الحوافز الإيجابية المعنوية نذكر :

- الكلمة الطيبة .
- كلمة تقدير و شكر أمام الزملاء .
- جائزة أفضل عامل .
- تفويض بعض السلطات .
- الحصول على تقدير ممتاز في التقدير السنوي .

- الحوافز الإيجابية المادية نذكر :

● تعزيز التعويضات غير المباشرة : و يقصد بها كل ما تقدمه المنظمة للعاملين معها عدا التعويض المباشر (الراتب) و هي عبارة عن عدد من الخدمات و الضمانات التي تساعد الموظف في حياته الوظيفية و المعيشية و تحقق له نوع من الراحة و الاطمئنان على مستقبل عمله مع هذه المنظمة ، حيث سيشعر الموظف أن منظمته تسعى إلى إرضائه لأنه جزء من بنائها و ليس مجرد عدد معين فيها ، و من أهم التعويضات :

- الراتب التقاعدي .
- برامج الخدمات الاجتماعية .
- برامج التسليف بدون فوائد .
- الخدمات الصحية المتنوعة .
- برامج توفير الأجهزة المنزلية المتنوعة .
- مشاريع الإسكان للموظفين .
- برامج التأمين الصحي و الاجتماعي ضد الحوادث و غيرها .
- العلاوات التي يحصل عليها العمال في رأس السنة .
- قروض التذاكر الفصلية ... الخ

• تحقيق العدالة الوظيفية بين العاملين في حصولهم على الترقيات ضمن نظام متكامل لا يحتوي على ثغرات ليستفيد منها بعضهم على حساب الآخرين .

- التزام المنظمة بتطوير القدرات الذهنية للعاملين من خلال حرصها عليهم من قبل انفسهم ، و على اكتسابهم الدرجة العلمية العالية ، فتسعى الى ترشيح المتميزين منهم لإكمال الدراسات الأكاديمية و نيل الشهادات العليا .

- الحصول على مكافأة التميز .

ب – بعض أساليب التعزيز السلبي للولاء التنظيمي :

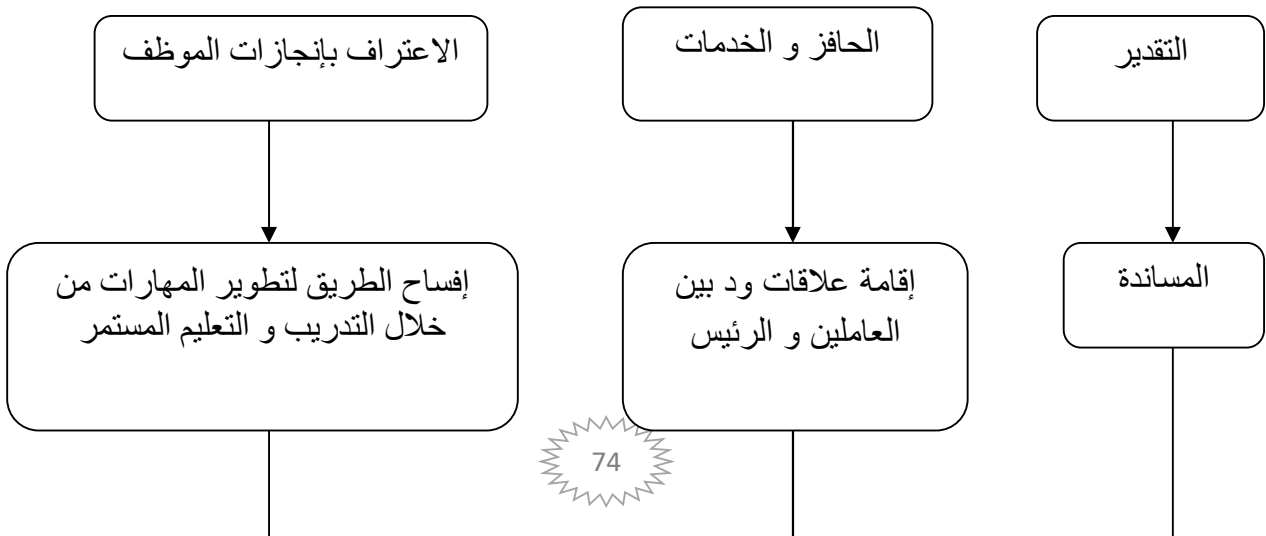
الحوافز السلبية المعنوية نذكر :

- التنبيه و التحذير الشفوي .
- خطاب لفت النظر .
- سحب بعض السلطات .
- الحصول على تقدير ضعيف في التقدير السنوي .

الحوافز السلبية المادية نذكر منها :

- تجميد أي ترقيات .
- الحرمان من حضور برنامج تدريبي.
- تخفيض الراتب .
- عدم الحصول على أي حوافز مادية .
- عدم توفير أدوات العمل الحديث للموظف .

الشكل رقم (11) يوضح المجالات التي يجب توفرها من قبل المنظمة لخلق الولاء :



الخلاصة :

يعتبر الولاء التنظيمي من أهم العوامل المحددة لفاعلية و كفاءة المنظمة ، فكلما كان مستوى الولاء التنظيمي مرتفعا كان مستوى الرضا و الأداء ، بالإضافة إلى انخفاض معدل دوران العمل ، هذا و قد أخذ الولاء التنظيمي أبعادا مختلفة ، من مجرد دراسة و فحص للطرق المختلفة لقياس الولاء إلى دراسة نتائج السلوك .

و للولاء التنظيمي أهمية بالغة في حياة الأفراد و المنظمات نتيجة الأهداف المحققة من ورائه ، فمتى استطاعت المنظمة غرسه لدى العاملين كلما مكنها ذلك من التقدم و التغلب على كثير من المشاكل .

تمهيد:

تعد المنشآت الرياضية من الملاعب و الساحات و المرافق الرياضية من جهة ، و الأجهزة و الأدوات و الوسائل الرياضية من جهة أخرى من المستلزمات الرئيسية للسير الحسن إذ أنها تمثل العمود الفقري للنشاط الرياضي .

إن اتساع دائرة استعمال الوسائل الرياضية يرجع لأسباب جوهرية و هامة، كزيادة القيمة التربوية المتصلة خاصة بالألعاب الرياضية، فهذه الأخيرة تعتبر من الطرق الفعالة.

كما أن هذه الوسائل و المنشآت الرياضية تعتبر كذلك عاملا مهما في الإكثار من جوانب النشاط البدني و الرياضي ، فهي تضيف إلى النشاط عناصر التشويق و السرور ، و هي تزيد من إبراز مواهب و إبداعات المراهقين .

و قد تطرقنا في هذا الفصل إلى المنشآت و الوسائل الرياضية و أسباب اتساع دائرة استعمالها و كذا دورها في تنمية الممارسة الرياضية، إلى جانب كيفية توظيف و استغلال هذه المساحات و المعدات الرياضية المتوفرة.

1- نبذة تاريخية :

يمكننا تتبع تاريخ تصميم المرافق الرياضية بصفة خاصة المكشوفة منها و المغطاة إذا رجعنا إلى الوراثة لمدة 2400 سنة من تاريخ اليونان العريق و ما لا شك فيه بأن المصريين قاموا بتشييد المرافق الرياضية قبل هذا التاريخ .

أ- الهندسة المعمارية اليونانية :

تشتمل الهندسة المعمارية على :

- الساحة العامة : (مكان السوق) :

إلى أسفل قلعة أثينا تقام الساحة العامة و لقد كان هذا المكان المكشوف يستخدم في أعمال التجارة و يتيح الفرصة لإقامة مباني عامة مثل المعابد ،الاستاد الرياضي ، و الصالة الرياضية .

- الإستاد الرياضي:

كان عبارة عن مضمار سباقات الجري حيث يتم إقامته في المدن التي تجري بها الألعاب و أخيرا أصبح يستخدم لإقامة مختلف المسابقات الرياضية ، وكان احد طرفيه يشيد في العادة على مستقيم أما الطرف الآخر فكان شبه دائري و كان طوله يبلغ في العادة 600 قدم .

كان يتم تخطيط الإستاد الرياضي في بعض الأحيان بمظلة طويلة من القماش على جانب التل حتى يمكن إعداد الكراسي و تهيئتها على منحدر التل كما هو الحال في أولمبياد وطيبة و ابيدافروس و دلفي ، و في أحيان أخرى يتم تشييده على مكان مسطح كما هو الحال في أثينا و يرجع بناء الاستاد في أثينا إلى عام 331 قبل الميلاد و يتم إعادة تشييده عام 160 بعد الميلاد بعرفة هيدروس اتيكاس و يعتقد بان مدرجاته تسع لـ 50 ألف متفرج و أعيد بناءه كي تقام عليه دورة الألعاب الاولمبية عام 1896.

- مضمار السباق :

يشبه مضمار السباق الاستاد الرياضي إلا انه كان يشيد لسباق الخيل كما يبدو أن سباق العجلات ذات الأربع خيول قد بدا في أوائل الدورة الاولمبية الثالثة و العشرون حيث كانت تقام سباقات متشابهة في جميع الألعاب الوطنية اليونانية .

- صالة الألعاب الرياضية :

تشبه مثيلاتها في اولمبياد ايفسوس و براجامون وهم عبارة عن نماذج أولية من الحمامات العمومية الرومانية و كانت تشتمل على ملاعب للرياضيين و خزانات تستخدم للاستحمام و قاعات المحاضرين و مدرجات للمتفرجين¹.

ب- الهندسة المعمارية الرومانية :

تشتمل أشكال الهندسة المعمارية الرومانية على :

- **الساحة العامة :** وفقا لشكل الساحة العامة عند اليونانيين فإنها عبارة عن مكان رئيسي غير مغطى يستخدم كمكان للاجتماعات أو كسوق أو مكان لإقامة الاحتفالات ، و تم تأسيسها باعتبارها أقدم و أهم هذه الأشكال في الوادي حيث يشكل التلال السبعة في روما و كانت تستخدم في العصور الأولى كمضمار للخيل و لإقامة المسابقات و لقد تجمعت كافة المباني الرئيسية حولها بما في ذلك المعابد و الحمامات العمومية و المدرجات و السيرك .

- **الحمامات العمومية :** و تسمى أيضا بالحمامات البلاطية العمومية لإمبراطورية روما ، من المحتمل أن يكون قد تم اشتقاق أشكال هذه الحمامات من الصالات الرياضية اليونانية أو من

¹إبراهيم محمود عب المقصود : "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات و المنشآت في المجال الرياضي" ، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر ، ط الإسكندرية ، 2004 ، ص 10،09 .

التصوير بالزيت ، لم يكن تصميم الحمامات العمومية من أجل الرفاهية فقط بل كانت مراكز تناقل الأخبار و التسامر مثلها في ذلك النوادي الحديثة كما كانت تستخدم كملتقى للأحبة بجانب أنها مكان للمحاضرات و الرياضات ، و لقد كانت تقام الحمامات العمومية على رصيف عال تحيط بها الجدران و من تحتها غرف الصيانة و الأفران و تتكون الحمامات العمومية في العادة من 03 أجزاء رئيسية :

* **الهيكل الرئيسي** : جميع المناطق المتصلة بالحمام بما في ذلك مناطق غرف النظافة و اللبس كما تتضمن هذه المنطقة للعب الكرة و مكتبة صغيرة و مسرح صغير .

* **مساحة مفتوحة واسعة** : و هي عبارة عن سياج يشبه المنتزه و الذي يحيط بالهيكل الرئيسي و توجد به الأشجار المزروعة ، أقيمت بها عدة أنشطة رياضية مختلفة مثل المصارعة ،السباقات ،الفقز ،الملاكمة ، و توجد شقق على شكل طرق خارجية يستخدمه الأفراد الذين يقومون بإدارة المنشأة .

* **المدرجات** : هي غير معروفة عند لليونانيين إلا أنها موجودة في كل مستوطنة رومانية هامة و يمكننا اعتبار المدرج البيضاوي الشكل بما فيها من صفوف المدرجات على انه مجمع مكون من مسرحين و هما عبارة عن منطقتين متجاورتين مكونتين قاعة استماع حول مدرج بيضاوي الشكل.

- **مدرج روما القديم** : هو من النوع الفريد المميز بين المباني القديمة وقد واجه الرومان مشكلات في عملية الإنشاء لأنهم قاموا بتشبيد المدرج بأكمله فوق الأرض بدلا من تجويفهم للأرض و هنا ظهر حل جديد و ذلك باختراع الاسمنت المسلح و استعماله، و يعتبر البناء بصفة خاصة سمة مميزة لجميع الاستدادات الحديثة ، يشبه السيرك الروماني في تصميمه و يتسع السيرك الروماني لإقامة سباق الخيل و العربات التي تجرها الخيول و كما ترى فان الاستاد و صالات الألعاب الرياضية و غيرها من المناطق الأخرى المصممة للرياضة بصفة خاصة أصبحت جزء من تاريخ الهندسة المعمارية لما يزيد عن 2400 سنة قام اليونانيون و الرومان بتغيير طفيف على الاستاد من ناحية التشبيد ، إن التغيرات الفعلية الوحيدة التي طرأت على الاستاد تمت في السنوات الأخيرة مع ظهور القباب الضخمة و بعد ذلك أول استاد مغطى ملحق به منشآت صممت لتكوين ذات تهوية جيدة¹.

2- أسس تخطيط المنشآت الرياضية :

¹إبراهيم محمود عب المقصود : "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية – الإمكانيات و المنشآت في المجال الرياضي"، مرجع سابق ، ص

هناك عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة النوادي و مراكز التدريب و القرى الرياضية من أجل الاستغلال الأمثل و ضمان فاعلية و سهولة و سلامة استعمالها حتى تحقق الهدف الذي أنشئت من أجله و نبين أهم هذه المبادئ التي ينبغي وضعها في الحسبان و الدراسة قبل التنفيذ فيمايلي :

* اختيار الموقع و إمكانية الوصول :

تتوقف دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المطلوب إقامتها حيث يختلف اختيار الموقع و مساحته بالنسبة لإنشاء بعض الملاعب الصغيرة عن مراكز تدريب الناشئين إلى مجمع رياضي بإحدى المحافظات و كذلك يختلف اختيار الموقع بالنسبة ل'نشأة استاد كبير عن التخطيط لإقامة إحدى الساحات الشعبية ، و من خلال هذه النظرة يمكن المفاضلة بين مجموعة مواقع اختيار انسبها لنوع الملاعب و المنشآت المطلوبة مع مراعاة النقاط التالية :

- يفضل اختيار الموقع الذي يبعد عن المناطق السكنية بمسافة لا تقل عن 04 كيلومتر حتى يسهل إنشاء شبكة المواصلات السريعة تتجه من جميع أطراف المدينة إلى الملاعب أو يمكن قطع المسافة سيراً على الأقدام .

- يراعي نمو الكثافة السكانية مستقبلاً و معرفة المشروعات التي سوف تقام أو التوسعات المتوقعة إضافتها أي كردون المدينة و دراسة المشاكل الخاصة بمشروعات المرافق العامة للمشروع .

- دراسة وسائل المواصلات المختلفة للموقع الذي يستحسن أن يكون قريباً ما أمكن من المدينة أو القرية مع كثرة و سهولة المواصلات المختلفة إليه.

- بالنسبة لاختيار موقع الاستاد أو المدن الرياضية الجديدة يجب دراسة أقصى حد لضغط المرور في أيام المباريات الرسمية حتى يمكن توفير الوسائل لانتقال المشاهدين من وإلى الملاعب في أقل وقت ممكن .

- ضرورة أن تكون جميع الطرق المؤدية إلى الموقع ممهدة جيداً و مضاءة سواء بالنسبة لطرق الوصول أو الدخول و الخروج من الاستاد و جميع الطرق المحيطة بالملاعب و المدن الرياضية حرصاً على سلامة و راحة اللاعبين و الجماهير و الحكام و الإداريين و رجال الصحافة و الإعلام و غيرهم .

- العناية التامة بالخدمات العامة للجماهير و المشاهدين و خاصة الأماكن الموصلة إلى ملحقات المباني الضخمة و الملاعب مثل : دورات المياه ، الإسعاف ، المطاعم سريعة الخدمة ، التليفونات و التلكس و البريد... بحيث تكون قريبة من المباني سواء بالنسبة للاعبين أو المشاهدين¹ .

¹ حسن أحمد الشافعي : "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية - الإمكانيات و المنشآت في المجال الرياضي" ، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر ، الإسكندرية ، 2004 ، ص : 18-199.

3- مبادئ تخطيط الإمكانيات الرياضية :

إن مبادئ تخطيط على جانب كبير من الأهمية ، إذ كان هدف هو توفير أماكن ذات فاعلية للتعليم أو التدريب ، فيمالي بعض تلك المبادئ التي يمكن أن يستفيد منها مسئولو الإدارة و المهندسون المعماريون في إنشاء و تطوير أماكن التربية البدنية و الرياضية :

- يجب أن يشارك في التخطيط المبدئي كل الأشخاص الذين يعملون أو يستفيدون من إمكانيات المنشأة الرياضية في عملهم.

- إن أي برنامج رياضي يحتاج إلى بعض المواقع التعليمية الأساسية مثل : جمنازيوم مساعد صالات الإيقاع الحركي ، حمام السباحة .

- كذلك من المهم وجود جمنازيوم من المقاييس المعروفة .

- يمكن استخدام حواجز متحركة في جمنازيوم أو الصالات الكبيرة لتوفير أماكن تعليمية إضافية¹.

4- التجانس الوظيفي للملاعب و الوحدات :

- يجب أن تكون وحدات خلع الملابس و دورات المياه و الحمامات قريبة من أماكن اللعب حتى لا يضطر اللاعب لسير مسافات طويلة عقب الانتهاء من المباراة أو التدريب.

- يجب أن تكون جميع الملاعب المفتوحة ذات المسطحات الخضراء أو الأرضيات الصلبة بجوار بعضها حتى يسهل صيانتها و التحكم في إدارتها .

- هناك عدة أجهزة رياضية تستعمل في نوع واحد من الرياضات مثل : الجمباز ، ألعاب القوى لذلك ينبغي تجميع أماكنها بحيث تكون قريبة من بعضها حتى لا يتعذر على اللاعب مواصلة ممارسة تدريباته على الوجه الكامل .

- يجب أن تكون مباني الإدارة متقاربة و سهلة الاتصال ببعضها لسرعة إنجاز الأعمال المطلوبة و حسن سير عملها بكفاءة بحيث تكون بجوارها صالة الاجتماعات و الحفلات و بقية الخدمات المعاونة.

* عزل العوامل الغير مرغوب فيها :

- يجب عزل أماكن النشاط التي تحتاج إلى الهدوء و إتباع نظام خاص مثل : رياضة السلاح ، بناء الأجسام ، صالات مسابقات الشطرنج ... الخ عن الملاعب و الأماكن الأخرى حتى لا تؤثر عن نتائج اللاعبين .

¹ إبراهيم محمود عبد المقصود و حسن احمد الشافعي ، الإمكانيات و المنشآت في المجال الرياضي ، منشأة المعرفة ، ط1، مصر، 2004 ، ص 51.

- ضرورة عزل ملاعب و أنشطة الكبار عن الأطفال و كذلك عزل أماكن الذكور عن الإناث و خاصة بالنسبة لحجرات خلع الملابس و دورات المياه و بعض الألعاب الرياضية الأخرى التي تستدعي لذلك.

- يراعى تخصيص أماكن محددة لرجال الصحافة و الإعلام تكفي لوضع الأدوات و الأجهزة الفنية مثل : كاميرات التلفزيون و السينما و الأجهزة الإذاعية... الخ،؟حتى يمكنهم أداء عملهم بكفاءة و سهولة .

- إبعاد جميع الأجهزة الميكانيكية و الكهربائية عن متناول أيدي الأطفال و الكبار بتخصيص أماكن مغلقة لها لضمان عدم العبث بها أو التعرض لبعض الأخطار .

* عوامل السلامة و الأمان للملاعب:

- يجب أن تكون هناك مساحات كافية من جميع الجهات المحيطة بأرضيات الملاعب حتى لا يتعرض اللاعبون أثناء اندفاعهم خارجها للإصابات.

- يراعى في جميع نهايات الملاعب عدم وجود أية حواف مدببة أو أعمدة صلبة يحتمل أضرار منها كما يجب أن تكون الأبواب المؤدية إلى دخول الملاعب المفتوحة و المغطاة أن تفتح للخارج.

- ينبغي أن تكون جميع أدوات الصيانة للملاعب و الأدوات الرياضية بعيدة عن أرض الملعب و خاصة صنابير و خرطوم المياه و أدوات النظافة... الخ¹.

* الصحة العامة:

- يجب أن يتناسب عدد دورات المياه بالنسبة لعدد المترددين على المنشأة الرياضية مع العناية المنتظمة بمصادر مياه الشرب و سهولة الصرف الصحي المغطى.

- يجب العناية المنتظمة بتسوية أرضيات الملاعب و نظافتها و عدم وجود فوارغ مثل: زجاجات المياه الغازية أو بعض الحفر حتى لا يتعرض اللاعبون للأضرار.

- ضرورة الاهتمام بالتهوية و الإضاءة الكافية سواء للملاعب المفتوحة أو المغطاة أو دورات المياه و قانونية مقاييس الحمامات.

* نواحي الإشراف :

يجب أن تكون حجرات و أماكن الإشراف سهلة الاتصال بجميع ميادين النشاط داخل المنشأة و بزواوية رؤية جيدة و لذلك يفضل دائما أن تكون منافذ الإشراف واجهتها من الزجاج و أن تطل

¹ حسن احمد الشافعي: " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية – الإمكانيات و المنشآت في المجال الرياضي "، مرجع سابق ، ص 20-21

على الملاعب مباشرة لضمان سهولة تتبع عمليات الإشراف المستمرة على نواحي الأنشطة المختلفة.

*** الاستغلال الأمثل :**

يعتبر هذا العنصر هو القاعدة الذهبية في تصميم المنشآت الرياضية حتى يمكن الاستفادة ما أمكن من مساحة و ظروف الموقع ، لتقسيم مساحته إلى أكثر من ميدان للنشاط الرياضي مع استعمال أجود الأصناف و الخامات و البحث على أفضل أنواع الأرضيات للملاعب .

*** الناحية الجمالية :**

يجب توزيع الملاعب و المباني على مساحة الأراضي بشكل متناسق مع مراعاة الناحية الجمالية في التصميم و الاهتمام بألوان طلاء المنشآت بطريقة مقبولة و جذابة مع توزيع الزهور و النافورات و المضلات بشكل يبعث على الراحة و الجمال .

*** الناحية الاقتصادية :**

يجب إلا يكون الاقتصاد في تكاليف الإنشاء و التجهيز للموقع عاملا على فقد المنشأة الرياضية لقيمتها الحيوية لذلك ينبغي و ضع خطة التنمية حسب الميزانية المخصصة للمشروع، فإذا كان المشروع ضخما و الميزانية لا تسمح باستكماله فيمكن وضع خطة زمنية على المدى الطويل لاستكماله و يمكن في هذا الصدد تقسيم المشروع إلى عدة مراحل بحيث تبدأ المرحلة الثانية عقب التأكد من سلامة المرحلة الأولى و هكذا.

*** توقع التوسع مستقبلا :**

بعد أن و ضعنا العناصر الأساسية التي يجب مراعاتها عند تخطيط و إنشاء الملاعب و المدن الرياضية يجب علينا مراعاة عمليات التطوير المستمرة في تكنولوجيا التجهيزات الرياضية و تعديل القوانين الرياضية للألعاب المختلفة¹.

*** يجب أن تكون المنشأة مسايرة للتطورات المعاصرة :** بحيث يستفاد منها عند تصميم المنشأة و إقامتها بأحدث المنجزات العالمية من المنشأة الرياضية التي تتصف بالقدر الكبير من التطور الذي وصل إليه العلم .

*** الصيانة :**

¹حسن احمد الشافعي: " الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية – الإمكانيات و المنشآت في المجال الرياضي "، مرجع سابق ، ص: 21- 22- 23

من أهم العوامل الاقتصادية للمنشأة فالتخطيط السليم للصيانة و للمنشأة و مرفقاتها يمكن استغلالها لسنوات أطول و هي على نفس الشكل التي أنشأت عليه هذه الصيانة و قد تكون (يومية ، أسبوعية ، شهرية ، سنوية).

4-1-1- مكونات المنشأة الرياضية:

4-1-1-1- الاستاد الاولمبي :

و هو من المنشآت الرياضية الهامة الموجودة في الدورات الاولمبية و تقام فيه الألعاب الأولمبية الآتية : كرة القدم، ألعاب القوى الخفيفة ، السباق على المسطحة ؟، سباق الموانع الصناعية المختلطة ، المشي ، القفز ، الرمي، المسابقات المركبة و الاستاد ينقسم إلى قسمين :أولا ارض الملعب ،ثانيا المنشأ الرياضي المحيط بأرض الملعب .

- ارض الملعب : و هي تتكون من الملعب الرئيسي الذي تتركب أرضيته من الحشائش الطبيعية أو الصناعية و به المعدات الخاصة التي تساعد على قيام المسابقات و الألعاب الرياضية مثل :كرة القدم و هو يحاط بمضمار للسباق تتركب أرضيته من لدائن صناعية خاصة تعطي نفس الوظيفة للمادة الطبيعية .

- المنشأ الرياضي : و هو يتكون من عدة عناصر و خدمات مختلفة تقوم بخدمة الجمهور و اللاعبين و المشرفون و الحكام و كبار الزوار و الصحفيين و توزيع العناصر و الخدمات و علاقتها بأرض الملعب تقسم إلى :

*عناصر و خدمات الجمهور : انتظار سيارات ، قطع التذاكر، مداخل و مخارج المدرجات ...

*عناصر و خدمات اللاعبين :حجرات تبديل الملابس،دورات المياه،صالة التدريب و التسخين قبل اللعب ،قاعات صغيرة لإلقاء الدروس و شرح خطة اللعب.

*عناصر و خدمات الحكام :حجرات لتبديل الملابس ،دورات المياه و تكون منفصلة عن حجرات الرياضيين لعدم الاحتكاك بهم.

*عناصر و خدمات كبار الزوار و ضيوف الشرف :عبارة عن استراحات خاصة متصلة بمكان خاص بالمدرج يقع في منتصف المدرج و يكون مفصولا عن مدرجات الجمهور سواء في الدخول أو في الخروج و متصل مباشرة بأرض الملعب من أجل سهولة و وصول الرياضيين إليه عند توزيع الجوائز.

*عناصر و خدمات الصحفيين :دائما تكون لهم حجرات خاصة بهم مغلقة تعلو المدرجات و ذلك لعدم تأثرهم بضوضاء الجمهور¹.

4-1-2- المدرجات :

و هي من العناصر الهامة في الاستاد فمنها يمكن للمشاهدين أن يروا الألعاب الرياضية التي تمارس في أرض الملعب و طريقة توزيع المقاعد يمكن توزيعها بعدة طرق مختلفة و يوضح طريقة توزيع المقاعد و مقاييسها المختلفة بالنسبة لحركة الجمهور. و تأخذ طريقة تشكيل المدرجات الشكل المنحني بحيث يجعل الرؤية للمشاهد جيدة بحيث يمكن للمشاهد الذي يجلس في أقصى المدرج من رؤية الكرة بوضوح على بعد لا يزيد عن 100 متر.

4-1-3- حجرات تبديل ملابس الرياضيين : و هي تتكون من قسمين:

القسم الأول: وهو خاص بألعاب القوى الخفيفة و يتكون من غرف خاصة لكل لاعب، بها دوش و دورة مياه خاص لعدم احتكاك اللاعبين الأولمبيين بعضهم لبعض.
القسم الثاني: وهو خاص بالألعاب الجماعية مثل كرة القدم و هي تنقسم إلى قسمين أيضا كل قسم لفريق من الفريقين ، و يتكون كل قسم من أماكن لتبديل الملابس الجماعية مع وجود الأدواش و دورات المياه الجماعية .

4-1-4-حجرات تبديل ملابس الحكام :

و هي عبارة عن حجرة كبيرة تكفي لتبديل ملابس 12 شخصا من الحكام و تحتوي على دوش و دورة مياه خاصة و تكون منفصلة تماما عن حجرات اللاعبين لعدم الاحتكاك بهم.

4-1-5- حجرات الصحفيين:و تكون دائما منفصلة عن الجمهور لعدم الشوشرة على الأجهزة و المحافظة عليها توضع إما في أعلى المدرج و تعلق بسقف المدرجات العليا إما بين المدرج العلوي و المدرج السفلي أما آلات التصوير التلفزيوني فإنها توزع في أماكن معينة في أرض الملعب بحيث تعطي لشاشة التلفزيون أحسن الزاوية بالرؤية المريحة الطبيعية للمتفرج.

4-1-6- صالونات كبار الزوار و ضيوف الشرف:

تكون دائما ذات مداخل منفصلة و كذلك بالنسبة لمدرجات الجمهور و هي دائما تكون متصلة مباشرة بأرض الملعب و تتكون من صالونات فخمة بها جميع الخدمات الخاصة بها من دورات المياه و بوفيه و منها يخرج كبار الزوار و ضيوف الشرف إلى المنصة التي تقع دائما في منتصف المدرجات و في المكان المناسب للرؤية البصرية السليمة.

¹ إبراهيم محمود عبد المقصود : "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات و المنشآت في المجال الرياضي ، مرجع سابق ، ص 29-30-31.

4-2 مزايا دراسة إمكانات المنشآت الرياضية :

إن التعرف على المزايا و الأهداف الممكن تحقيقها من دراسة إمكانات المنشآت الرياضية يكمن في مايلي:

- الوصول إلى أفضل الطرق و الوسائل لعمل المنشأة: حيث أن الدراسة تمكننا من تطوير أداء المنشأة بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية و الإدارية بما يسهم في تقديم أفضل في شكل أنشطة و أهداف تحققها¹.

- اختيار أفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة : إن دراسة الإمكانيات يتبعه بالضرورة دراسة للتوليفية المثالية للصفات و المميزات و الأهداف الخاصة بالمنشأة ، إذ يمكن من خلالها الوصول إلى البدائل الممكنة للتصميم التنظيمي و الذي يحقق مرونة تساعد المنشأة في تقديم أنشطتها بدرجة عالية من الكفاءة.

- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية: إن دراسة الإمكانيات المتاحة في المنشأة تساعد في التعرف على كيفية تحقيق هذا الإشباع بأفضل الطرق و الصور بالتالي يتحقق الإشباع بأقل جهد ممكن و أقل تكلفة.

- تطوير مختلف ألوان الممارسات الرياضية : من خلال دراسة الإمكانيات و الموارد يمكن التوصل إلى أفضل أنواع الأنشطة سواء التي يقبل عليها الفرد أو الارتقاء بهذه الأنشطة و الوصول بلاعبها إلى رياضة المستويات العليا لتحقيق البطولة بالإضافة إلى التعرف على نواحي الضعف و تدعيمها و نواحي القوة و تعميمها.

- زيادة أعداد الممارسين: مما لا شك فيه أن دراسة الإمكانيات المختلفة في المنشأة الرياضية يضعه أيدي المسؤولين على نواحي النقص مما يدفعهم لاستكمالها و التوسع في إقامتها و توفيرها مما يتيح الفرصة لأكثر عدد ممكن من الأفراد الاستمتاع بالمشاركة في مختلف الأنشطة الرياضية.

- استخدام أفضل الموارد المتاحة: إن الحجم المتاح لمجتمع معين اقل عادة من حاجات أفراد هذا المجتمع و من خلال دراسة الإمكانيات يمكن التوصل إلى الاستخدام الأمثل لموارد المجتمع بما يحقق إشباع المواطنين.

- تحقيق أفضل الأهداف: إن المحصل النهائية لجميع المزايا السابقة و التي تحقق من دراسة الموارد و الإمكانيات هي الوصول إلى أفضل الطرق في فاعلية مساعدة المنشآت على تحقيق و

¹ إبراهيم محمود عبد المقصود : "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ، الإمكانيات و المنشآت في المجال الرياضي ، مرجع سابق ، ص 32.

إنجاز الأهداف التي أنشئت من أجلها ألا و هي إشباع الأفضل للحاجات الإنسانية للمواطنين بأقل جهد¹.

4-3- النظام القانوني و الإداري لعمل المنشأة الرياضية:

إن الدولة الجزائرية و على رأسها وزارة الشبيبة و الرياضة لوحظت في أنها تهتم كثيرا على أن تساعد شريحة كبيرة من المجتمع الجزائري على ممارسة مختلف النشاطات الرياضية و لا يتسنى ذلك إلا بتوفير المنشآت الرياضية باختلافها عبر كافة المناطق السكنية و إلى اكبر حد من اللامركزية.

المادة 89 من الأمر رقم 95-09 المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية و الرياضية و تنظيمها ، تعتبر الدعم القانوني الأساسي لهذا التوجيه و هذا المسعى ، حيث تنص على أن يجب أن تحتوي المناطق السكنية و مؤسسات التربية و التعليم و التموين على المنشآت الرياضية ومساحات اللعب ، المنشآت طبقا للمواصفات التقنية و المقاييس الأمنية.

لكي يتسنى لأفراد المجتمع من ممارسة نشاط رياضي و بدني و لا سيما المراهقين داخل المؤسسات التربوية نستخلص من خلال ما جاء في هذه المادة أن حدود الممارسة يتوقف بحدود انتشار هذه المنشآت عبر مختلف المناطق السكنية و المؤسسات التربوية التي يوجد فيها الفرد و بهذا يمكن أن يتحقق مفهوم الممارسة الرياضية و تنميتها بصفة حقيقية.

يمكن لكل مجموعة اقتصادية و إدارية إنجاز منشآت رياضية بنفس الشروط و تشتت الدولة الجزائرية بأن تكون هذه المنشآت الرياضية منجزة طبقا للمواصفات التقنية و المقاييس الأمنية و ذلك من أجل الحفاظ على سلامة الرياضيين و من أجل إعطاء معيار قانوني لمختلف أشكال النشاط الرياضي الممارس.

كذلك مجهودات الدولة تتجه إلى التكيف من المنشآت الرياضية حيث أعطت الضوء لكل مجموعة اقتصادية و إدارية بإنجاز منشأة رياضية بنفس المقاييس ، في المؤسسات التعليمية و التربوية².

4-4- تصنيف المنشآت و الأجهزة و الوسائل الرياضية :

4-4-1 المنشآت و الملاعب :

أ- المنشآت و الملاعب المغلقة : و مثال لها القاعات للألعاب و الجمباز و المسابح و قاعات التدريب بالأثقال ... الخ.

¹ عفاف عبد المنعم درويش: "الإمكانات في التربية البدنية"، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998، ص: 27-28 .
² - أمر رقم 95-90 مؤرخ في 05 رمضان عام 1415 الموافق لـ 1995 يتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية و الرياضية ، تنظيمها و تطويرها ، وزارة الشباب و الرياضة، الباب الرابع للمنشآت و التجهيزات و العتاد الرياضي المادة 89 ص : 91.

ب- المنشآت و الملاعب المفتوحة : مثال لها الملاعب غير المسقوفة كملعب كرة القدم و التنس و حدائق الأطفال.

ج- الملاعب المغطاة المظلمة: و مثال لها الأفنية المدرسية المظلمة.

2-4-4- الأجهزة و الأدوات :

أ- أجهزة قانونية: مثال لها جهاز المتوازنين ، جهاز الوثب العالي و الأدوات مثل المضارب و الكرات.

ب- أجهزة أدوات مساعدة : مثال لها جهاز المتوازنين التعليمي ، و الأدوات البدنية كالكرات البلاستيكية .

3-4-4- المرافق و الخدمات : و مثال لها :

- الحمامات و الدوش.

- غرف تبديل الملابس .

غرف هيئة الدرس.

- مخزن الأجهزة و الأدوات¹.

5- نمط تسيير المنشآت الرياضية في الجزائر:

نظرة عامة:

تمثل المنشآت الرياضية الممولة ضمن ميزانية الدولة و المتمثلة خصوصا في الحظائر المتعددة الرياضات و هي مؤسسات عمومية إدارية تنحصر خصوصا في تنظيم تسيير الممارسة الرياضية التنافسية و الجماهيرية و المدرسية و الجامعية ،بالإضافة إلى الهيئات العسكرية و قد تأخذ جميعها شكلا واحدا عبر كافة ولايات الوطن ،نأخذ مثلا حول نظام تسيير هذه المنشآت و نستخلص منه الجوانب المتعلقة بذلك:

1-5- النظام الداخلي و الإداري للمنشآت الرياضية : (الحضائر المتعددة الرياضات)

¹ عدنان درويش جلون ، أمين أنور الخولي ، محمود عبد الفتاح عنان : "التربية الرياضية المدرسية"، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، 1994، ص : 109.

مديرية مكتب المركب المتعدد الرياضات مقسمة إلى عدد من الوحدات و الأقسام .

إن القسم هو بناء القيادة مكلف بأعمال له نفس الطبيعة من الأهمية للعمل العام لإدارة المركب ، و يسير هذا القسم من طرف رئيس القسم.

أما الوحدة فهي بنية مكلفة بأعمال تقام في إطار كل وحدة من المنشآت الرياضية تسير الوحدة من طرف رئيس الوحدة ، و إدارة مكتب المركب المتعدد الرياضات تحتوي على قسمين هما:

أ – قسم الإدارة و المالية مكلف بتسيير الموارد البشرية و المالية للمكتب.

ب- القسم التقني مكلف بضمان أعمال الصيانة و التصليح و تهيئة هياكل المركب المتعدد الرياضات¹ .

2-5- استعمال المنشآت الرياضية :

لقد تم تحديد مخططات و برامج عمل المنشآت الرياضية الخاصة بالاستفادة و الاستعمال من طرف مختلف الأصناف الممارسة للنشاطات الرياضية و في هذه النقطة نحاول ان نبين كيفية استعمال المنشآت الرياضية.

يتم تحديد مخطط سنوي للاستعمال لكل منشأة بالتفصيل و هذا في بداية كل سنة رياضية : و يتم هذا في توافق و تفاهم كل الفرق و النوادي المستعملة و هي المرتبة على النحو التالي :

1- التظاهرات الرياضية الدولية.

2- البطولات الوطنية المدنية المدرسية الجامعية ، العسكرية في الحالة التي يكون تنظيمها يهدف إلى سياسة رياضية.

3- مهرجان للرياضة بين فرق المستوى الوطني في الرياضات الجماعية.

4- اللقاءات الرياضية بين المستوى الوطني في الرياضات الجماعية.

5- اللقاءات الجهوية بين الفرق الجهوية و الشرفية للرياضات الجماعية و الفردية.

7- يوم في الأسبوع يكرس من أجل تنظيم المنافسات الرياضية.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، وزارة الشباب و الرياضة ، الأمر 77.117 المتضمن إنشاء و تنظيم مكتب الحظائر المتعددة الرياضات 06 أوت 1977 المادة : 6- 7

8- نصف يوم في كل أسبوع ينظم أو يحجز لتنظيم المنافسات في المجال الجامعي و العسكري.

ب- استعمال المنشآت الرياضية من أجل التدريبات :

1- الجمعيات الرياضية ذات المستوى الوطني لها الحق في التدريب لمدة ساعتين في كل يوم.

2- الجمعيات الرياضية ذات المستوى الجهوي أو الشرفي لها الحق في حصتين مدة كل حصة ساعة و نصف و هذا في كل أسبوع.

3- المدارس الرياضية التي تحتوي الشباب الموهوبين في الولاية لهم الحق في التدريب لحصتين في الأسبوع كل حصة حوالي ساعة و نصف¹.

4- مؤسسة تربوية ، جامعية أو وحدة عسكرية لا تحتوي على المنشآت الرياضية يسمح لها باحتضان حصص التعليم و التربية الرياضية و يجب أن تكون في بداية اليوم و بعد الزوال.

5- الجمعيات الرياضية المحلية.

ج – استعمال المنشآت الرياضية من أجل تكوين الإطارات:

حصص التربية العلمية لها الأولوية بالمقارنة مع العمليات المبرمجة في حالة القيام بالتربصات لتكوين الإطارات، هذه هي كل الترتيبات الخاصة باستعمال المنشآت الرياضية العمومية خصوصا الحظائر المتعددة الرياضات ، بدءا باستعمال المنشآت من أجل تنظيم المنافسات الخاصة بكل الأندية المتواجدة على مستوى الولاية سواء كانت فرق رياضية عادية أو حتى جامعية أو عسكرية و أيضا المدرسية و قد خصص جانب من الوقت لاستعمال هذه المنشآت الرياضية من أجل الممارسة حسب الأولوية.

6- نمط تسيير المنشآت الرياضية العمومية:

لقد راعت الدولة منذ الاستقلال أهمية المنشآت الرياضية في تطوير ممارسة الرياضة لدى فئات واسعة من المجتمع، و نظرا لكون هذه المؤسسات لها دور كبير في التنمية الاجتماعية بعيدا عن الدور التجاري الذي تلقىه باقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى ، فقد حرصت أهداف و أسس ، لتسييرها فضلا عن ضرورة إنشاء مختلف المؤسسات التربوية و التعليمية ، فقد في المادة 89 الباب الرابع من الأمر رقم 95.09 على احتواء المناطق السكنية و مؤسسات التربية و التعليم و التكوين على منشآت رياضية و مساحات اللعب و ذلك طبقا للمواصفات التقنية و المقاييس الأمنية. و من خلال هذه يتثبت لنا تأييد الدولة على ضرورة نشر جميع المنشآت الرياضية كما أكدت على ذلك في المادة رقم 93 الباب الرابع من الأمر رقم 09.95.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، وزارة الشباب و الرياضة ، الأمر 77.117 المتضمن إنشاء و تنظيم مكتب الحظائر المتعددة الرياضات 06 أوت 1977 المادة : 6- 7

و هي " أنه يمكن ووفقا لكيفيات محددة عن طريق التنظيم التنازل عن استغلال المنشآت العمومية المنجزة بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لفائدة هياكل التنظيم و التنشيط للمنظومة الوطنية للتربية و الرياضة".

و عندما نتمكن فيما جاء في هذه المادة ، نجد نوعا من المرونة في قضية التسيير لمختلف المنشآت و هذا راجع بالدرجة الأولى إلى النظام الاقتصادي الذي دخلت فيه ، و ان كانت هذه الأخيرة تأخذ طابع المؤسسة العمومية فالدولة لم تذهب إلى خصوصيتها و إنما أقلمتها مع النصوص الأساسية للمؤسسات¹.

1-6- وضعية المنشآت الرياضية الحالية :

من خلال نمط التسيير للمنشآت الرياضية فهو لا يختلف عن نظيره في باقي المؤسسات الاقتصادية العمومية، و إن كان يشمل تمويله أساسا على إيرادات و مساعدات الدولة ، فإن مجال التجهيزات و الصيانة ، يعرف صعوبات عديدة و من بين الأسباب التي أدت إلى هذه الأوضاع ندرجها فيما يلي :

- أدت التكاليف المالية للاستقلال الباهظة و المرتبطة باختيار نوعية المنشآت.

- ضعف التسيير و سببه غياب تربصات التحضير و عدم تسطير مخطط في مجال التسيير و تهاون المسيرين.

- أدى نقص التردد على المنشآت الرياضية لتقليل المداخيل .

- نسبة الضرائب أدى إلى نقص في إيرادات المنشآت الرياضية.

- تدهور العملية التسييرية بسبب نقص مساعدة الدولة و ارتفاع نسبة تكاليف استعمال الأجهزة (الطاقة الكهربائية و المياه).

- سوء الصيانة الذي مس جميع هذه المنشآت الرياضية و الذي يرجع بالدرجة الأولى إلى سوء الاهتمام و المراقبة.

- بعد المسؤول الأول عن هذه المنشآت و عن ميدان التطبيق نتج عن هذه الأسباب تدهور كبير لحالة المنشآت الرياضية و كذا للتجهيزات مما أدى إلى فشل النظام المتبع في تسييرها.

وكانت النتائج وخيمة بالنسبة لها و للاقتصاد الوطني لعجز الدولة عن تحمل الأعباء المالية لتسيير جميع هذه المنشآت الرياضية الأثر الواضح.

¹ الأمر رقم 95.09 المؤرخ في 25 رمضان عام 1415 الموافق لـ 25 فبراير 1995 ، يتعلق بتوجيه المنظومة و تطويرها ، وزارة الشباب و الرياضة ، الباب الرابع ، ص 32.

- كذلك ضعف الاقتصاد الوطني و العجز عن إيجاد موارد جديدة للتمويل ،إلى جانب هذا إنجاز منشآت رياضية جديدة و إلغاء البعض منها.

فكانت كنتيجة حتمية الذهاب إلى حد القول بفشل تسيير هذه المنشآت الرياضية بالدرجة الأولى و على الاقتصاد الوطني حيث تقل المداخل¹.

6-2- محاولة إعطاء البديل :

إن وضعية المنشآت الرياضية التي آلت إليها من تدهور يرجع بالدرجة الأولى إلى سوء التسيير و المسايرة لها و بالتالي فشل نمط التسيير كان فاشلا في طرق تطبيقه و مواد تنظيره.

و لهذا نحاول إعطاء بعض الاقتراحات أو إيجاد البديل لإعادة إصلاح هذه المنشآت و الدفع بها للخروج من دوامة الأزمة التي تحيط بها فيجب على المعنيين و السلطات اتخاذ بعض الإجراءات منها:

- التخفيض من نسبة الضرائب حتى ترتفع نسبة الإيرادات و المداخل .
- الالتزام بعمليات إعادة الترميم و الصيانة لهذه المنشآت و التجهيزات الرياضية.
- ترقية عرض مختلف الممارسات الرياضية.
- إعادة النظر في موارد المنشآت عن طريق برنامج استثماري إلى منشآت متعددة الموارد.
- تدخل الدولة و السلطات العمومية في تقديم المساعدات و الإيرادات.
- التجفيف الفعالية الاقتصادية و العمل على الرفع من المر دودية و الإنتاجية لإعطاء الدفع للمنشآت الرياضية.
- توفير العتاد و التجهيزات الرياضية في السوق الوطنية.
- كذلك العمل من أجل التصدي لهذا العجز الذي يعتبر عامل توقف تنمية التطبيق الرياضي ، و ذلك بالقيام بـ:
- إعادة اتفاقية بين وزارة الشباب و الرياضة ووزارة الاقتصاد ،خصوصا الجمارك من أجل تشجيع استيراد المعدات و التجهيزات الرياضية.
- تشجيع إنشاء شركات مختلفة من تساوي نظام الجمركة و الضريبة.

¹ الأمر رقم 95-09 المؤرخ في 25 رمضان عام 1415 الموافق لـ 25 فبراير 1995 ،المتعلق بتوجيه المنظومة و تطويرها ،وزارة الشباب و الرياضة ،الباب الرابع ،ص :32.

- حث المؤسسات العمومية الصناعية و التجارية لقطاع الشباب ، الاستثمار في انتاج العتاد الرياضي.

- الترخيص باستيراد العتاد الرياضي و تخفيض رسوم الضريبة.

3-6 التنظيم الجديد لبعض المنشآت الرياضية العمومية:

لقد أصبحت المنشآت الرياضية تمارس نظاما جديدا في تسيير شؤونها ، و يتضح ذلك من خلال ما جاء على سبيل المثال في المرسوم التنفيذي 48-90 لسنة 1990.

المعدل و المتمم للأمر 71-71 المتضمن إحداث المركب الأولمبي حيث جاء في المادة الثانية من هذا المرسوم إن مكتب المركب الأولمبي الذي يدعى في صلب النص المكتب و هو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري يتمتع بالشخصية المعنوية و بالاستقلال المالي.

نستنتج من خلال ما جاء في هذه المادة أنها ذهبت إلى حد كبير لتطبيق المبادئ و الأسس التي يقوم عليها تنظيم المؤسسات العمومية ، خصوصا المبدأ المتمثل في الاستقلالية.

حيث جاء في الأساس القانوني للمؤسسة العمومية المستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية و التي تصبح تسري عليها قواعد القانون التجاري و بالتالي تخولها القدرة على اكتساب الحقوق و التحمل بالالتزامات و هذا ما يدعم استقلالية المؤسسة من وجود ذمة مالية مستقلة مما ينتج عن أرباح و تراكم في الأموال.

إن الشخصية المعنوية هي عامل إسناد الملكية، كما أنه يترتب عنه سياسة التمويل الذاتي و ذلك بالاعتماد على الموارد الخاصة بالمؤسسة، و فائض الأرباح دون تدخل من الدولة¹.

كذلك تمتعها بالأهلية القانونية أي أن المؤسسة لها حق الاشتراط، الالتزام و التعاقد بكيفية مستقلة بواسطة أجهزتها المؤهلة لهذا الغرض، لكن كما ليتها ليست مطلقة بحيث أنها مقيدة بالحدود التي يعينها عقد إنشائها أو المقررة من طرف القانون.

أما فيما يخص الشطر الأول من المادة و المتمثل في الطابع التجاري و الصناعي لهذه المنشأة فمبدأ المتاجرة يتعلق بوظيفة و نشاط المؤسسة من حيث خضوعها لمبدأ الإدارة التجارية المعمول بها في المشروعات التجارية الخاصة الخاضعة إلى أحكام القانون التجاري من حيث التنظيمات أو أعمالها أو أموالها.

¹الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: المرسوم التنفيذي 48.90 المؤرخ 30 يناير سنة 1990، المادة 02 المعدل و المتمم للأمر رقم 71.71 المؤرخ في 02 نوفمبر 1971، المتضمن أحداث المركب الأولمبي، العدد 05، 01 فيفري 1990.

من ناحية التنظيم فهي منظمة على شكل الشركة و يمكن اعتبار المنشآت الرياضية هي من هذا الشكل مساهمة عامة لمساهمة الدولة في تسيير شؤون هذه المنشآت بأموالها ، أما من الناحية الوظيفية فإنها تقوم بأعمال تجارية طبقا لما تبرمه من عقود تجارية توخيا للسرعة و الائتمان و الإقلاع من الشكليات، و احترام القوة الملزمة للعقود و تشديد الجزاء على عدم التنفيذ.

أما من الناحية المالية للمؤسسة ذات الطابع التجاري فالنظام القانوني الحاكم لأموال و ممتلكات المؤسسة يترد إلى أحكام النظام التجاري لإخراجها من نطاق فكرة الأموال العامة، و بالتالي تبقى خاضعة لأحكام القانون الخاص من حيث التصرفات عليها في تكوينها أو تسييرها ، فإن رأس المال التأسيسي يجب أن يكون مكتوبا و مدفوعا بكامله حسب الأشكال الذي نصت عليه قواعد التسيير المالي.

أما من ناحية التسيير فإن أموال المؤسسة تدار وفق الشكل التجاري منعدمة على نظام التسيير المالي و المحاسب التجاري، و بالنسبة لأموال التشغيل فأنها على اختلاف أنواعها قابلة للتنازل منها و التصرف فيها و حجزها حسب القواعد المعمول بها في التجارة ، فهي محلا لمختلف التصرفات التجارية من بيع، و تنازل و إيجار... الخ و هذا خلافا للوضع السابق أين كانت أموال المؤسسات العمومية الاشتراكية هي أملاك الدولة و لا يمكن التصرف فيها ، أما الأموال الأساسية فهي خارجة عن التعاون المدني و التجاري بحيث لا يمكن لا التصرف فيه أو اكتسابها و ذلك على غرار الحماية الأمنية المبسطة على الأموال العمومية ، حفاظا باستمرارية المؤسسة العمومية في أداء مهامها¹.

7- أهمية الوسائل و الدعم القانوني في تنمية الممارسة الرياضية:

7-1 دور المنشآت الرياضية في تنمية الممارسة الرياضية:

إن سياسة الدولة الجزائرية تجاه شبابها إذ تعتبر أثمر رأس مال ، و عليه أقرت سياسة شاملة تخصه، لا يمكن تجاهل ممارسة الرياضة البدنية بصفتها عاملا من عوامل تجنيد الإنسان

بمصادره الطاوية لذا فإن الدولة الجزائرية سعت إلى توفير هذا العامل لكافة فئات المجتمع الجزائري ، و ذلك من خلال إنشاء الميادين و المرافق الرياضية الخاصة بالممارسة ، بمختلف أشكالها و أوصافها ، فلقد جاء في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية المرسوم رقم 177.17 ل 06 أوت 1977 المتضمن إنشاء و تنظيم عمل الحظائر المتعددة الرياضات فيمايلي :

- المساهمة في رفع مستوى التربية البدنية و التكوين للشباب بإدخال الظروف الأساسية لأجل التفتح الشامل و التام حول الممارسة الرياضية.

¹ المرسوم التنفيذي 48.90 المؤرخ في 30 يناير سنة 1990، المادة 02 المعدل و المتسم للأمر رقم 71.71 المؤرخ في 02 نوفمبر 1971 المتضمن أحداث المركب الأولمبي بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 5، 01 فيفري 1990.

- العمل على انتشار الروح الرياضية و ذلك بمساعدة العدد الكبير من المواطنين على ممارسة النشاطات الرياضية.

بالنظر إلى هذه الأهداف فإن دور الحظائر المتعددة الرياضات مكلفة بـ :

- ضمان التهيئة و التسيير و الصيانة لمجموعة المرافق الرياضية و كل إرث في هذه الحظائر.

- الضمان و التعاون مع جميع دور الشباب و الرياضة في الولاية للتربية و الثقافة للمجلس التنفيذي للولاية و السلطات الجامعية و العسكرية.

- المنافسة الرياضية المحلية و الوطنية و الدولية¹.

- التعليم و التربية الرياضية للمؤسسات الدراسية و الجامعية و العسكرية.

- تكوين الإطارات الرئيسية من أجل خدمة الحركة الرياضية على مستوى كل ولاية.

7-2 توفير الوسائل و المنشآت الرياضية:

تتميز مختلف المنشآت الرياضية المتواجدة عبر كافة التراب الوطني بنقص في التجهيزات و المعدات الرياضية، و هذا نظرا لعدم التوفر الكلي للسوق الوطنية على تلك الوسائل و يمكن إرجاع هذا النقص إلى عاملين أساسيين هما :

غياب صناعة للمعدات و التجهيزات الرياضية.

انخفاض الاستيراد من طرف المؤسسات التي بيدها احتكار الاستيراد و التسويق و هنا نقدم بعض الأرقام الموضحة لنسبة الانخفاض في الاستيراد، في سنة 1986 قدرت التجهيزات الرياضية المستوردة مبلغ 15000000 فرنك فرنسي أي ما يعادل 9000000 دج ، و يمكن أن نفسر هذا العجز بانخفاض موارد الدولة².

7-3 نظرة عامة حول نمط تسيير المنشآت الرياضية في الجزائر:

تمثل المنشآت الولائية الممولة ضمن ميزانية الدولة و المتمثلة خصوصا في الحظائر المتعددة الرياضات و هي مؤسسات عمومية إدارية تتحصر مهامها في تنظيم و تسيير الممارسة التنافسية و المدرسية و الجامعية بالإضافة أيضا الهيئات العسكرية ، و تشكل أيضا المنشآت الرياضية في

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، رقم 53، المادة 03.

² كتاب الجلسات الوطنية ، قصر الأمم 21 و 22 ديسمبر 1993 ، ص 153

الملاعب الخاصة بممارسة رياضة كرة القدم في القاعات متعددة الرياضات هذا و هو الشكل الذي يمكن أن توجد لأغلب المنشآت الرياضية المتواجدة عبر كافة ولايات الوطن¹.

7-3-1 النظام الداخلي الإداري للمنشآت الرياضية "حظائر متعددة الرياضات":

مديرية مكتب المركب المتعدد الرياضات مقسمة إلى عدد من الوحدات و الأقسام ، و القسم هو بناء من القيادة مكلف بأعمال ، له نفس الطبيعة من الأهمية للعمل العام لإدارة المركب ، و يسير هذا القسم من طرف رئيس القسم ، أما الوحدة فهي بنية مكلفة بأعمال تقام في إطار كل وحدة من المنشآت الرياضية ، تسير الوحدة من طرف رئيس الوحدة و إدارة مركب "مكتب المركب" المتعدد الرياضات تحتوي على قسمين هما:

- قسم الإدارة و المالية مكلف بتسيير الموارد البشرية و المالية للمكتب.

- القسم التقني مكلف بضمان أعمال الصيانة و التصليح و تهيئة هياكل المركب المتعدد الرياضات².

7-3-2 التنظيم المالي للحظائر متعددة الرياضات:

نحاول في هذا العنصر تحديد المصادر الرئيسية المكونة للأموال اللازمة لتسيير الحظائر المتعددة الرياضات، و قبل ذلك نشير إلى أن المحاسبة مهيكلة على الشكل الإداري و أن مستعملي الأموال يلتقون مع رجل محاسب الذي يمارس مهامه وفقا للقانون بكل قوة ، أما أموال و ميزانية مكاتب المركبات المتعددة الرياضات فتكون عن طريق المداخيل و هي نوعان :

أ- مداخيل عادية :

قسم منها يكتسب عن طريق إقامة تظاهرات رياضية و ثقافية تنظم في المرافق الرياضية و التي لا تمثل سوى 25 % من المداخيل الإجمالية و هي :

مداخيل ناتجة عن طريق الخدمات و الإشهار.

الأموال المخصصة للتجهيز و العمل تقدم من طرف الدولة و الجماعات المحلية عن طريق المؤسسات و التنظيمات العمومية أو الشعبية الوطنية.

ب- مداخيل غير عادية:

¹ رسالة ماجستير للطالبة زاوي عقيلة، أهمية المنشآت الرياضية و مدى تأثيرها على ممارسة التربية البدنية و الرياضية لتلاميذ الطور الثانوي 2007-2008 ص 32.30.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، وزارة الشباب و الرياضة ، الأمر رقم 17.177 المتضمن إنشاء و تنظيم مكتب الحظائر المتعددة الرياضات. 06 أوت 1977، المادة 07.06

هي ناتجة عن النفقات و المصاريف ، منها مصاريف و نفقات العمل و التجهيز و التشغيل بالإضافة إلى النفقات الضرورية من أجل بلوغ الهدف المسطر من طرف إدارة المكتب ، تعد هذه العناصر هي مدا خيل المكونة للميزانية و الأموال التي تعتمد عليها المركبات المتعددة الرياضات من أجل تسيير أعمال هذه المنشآت حتى تبقى في خدمة تسيير الرياضة الجزائرية بمختلف أشكالها و أصنافها.

8- المنشآت الرياضية و تطوير المستوى الرياضي في الجزائر:

ستظل الرياضة من أكثر الأنشطة الاجتماعية ارتيادا و ممارسة ، لأنها وسيلة أساسية لتعبئة الشبيبة و الثقافة حول القضايا الحيوية المتعلقة بالتنمية ، و هي وسيلة للتفتح الفكري للمواطنين و تهيئتهم بدنيا و المحافظة على صحتهم، و هي في مختلف القوانين الدولية حق معترف به دون تمييز أو الجنس.

و تظل منظومتنا التشريعية الوطنية سباقة إلى الاهتمام بهذا القطاع الحيوي الذي سنت فيه القوانين التي حددت أهدافه و مبادئه و قواعده العامة في مجالي التسيير و التجهيز و الترقية¹.

1-1-8 القانون الرياضي الجزائري :

و قد تضمن القانون رقم 10.04 المؤرخ في 27 جمادى الثانية 1425 الموافق لـ 14 أوت 2004 ، المتعلق بالتربية البدنية و الرياضية ، جملة من القضايا الجوهرية التي تجعل من هذا القطاع الحيوي يحتل حيزا هاما في حياتنا الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية ، و فصلت في إجراءاته و طرائق الاعتناء به ، و من بين ما أقره التشريع الجزائري في هذا الشأن هو إلزامية ممارسة التربي البدنية و الرياضية في جميع أطوار التعليم و التكوين و في مختلف القطاعات و المؤسسات و المراكز و لمختلف الأعمار و الشرائح الاجتماعية دون تمييز و يستثني من أداء هذا النشاط من إعفاء ترخيص طبي مسبق.

و قد أقر النص القانوني من توكل لهم مهمة تعليم أو تنشيط التربية الرياضية ، و حدد شروط تنظيم المنافسات الوطنية الرياضية و الجهات المخولة لذلك و كرس شعار الرياضة للجميع من أجل ترقية الصحة العمومية ،، و إدماج الشباب اجتماعيا ، و محاربة الآفات بكل أشكالها، و دعم المبادرة بإنشاء النادي و الرابطة الرياضية من الدولة و المجالس المحلية و من الخواص و ضبط طرائق تمويلها و السهر على تطويرها .

¹ كلمة السيد عمار سعيداني رئيس المجلس الشعبي الوطني - يوم 26 أبريل 2005 - بمقر المجلس الشعبي الوطني.

و شجع رياضة النخبة و دعا إلى إنشاء مؤسسات رياضية تتكفل بالموهب الرياضية و تأهيلها للمنافسات الدولية و العالمية و ضمان نجاحها و تشریفها للجزائر ، و ركز على مهمة المؤطر و دوره في التربية و التكوين و مدى التزامه بأخلاقيات الرياضة و الروح الرياضية .

و نص على دور الأجهزة الاستشارية و هياكل الدعم و نشاطها في البحث التربوي و الرياضي و تطويرها للقطاع بتطوير العلوم و المعارف التكنولوجية المستعملة في الرياضة ، و عنايتها بالتوثيق و تسيير المنشآت الرياضية و تفعيل مردوديتها و طرائق الدعم المالي خارج موارد الدولة.

8-2-2 أهداف الممارسة الرياضية:

إن نجاح مختلف أنواع النشاطات الرياضية في بلادنا من أجل ترقية ثقافة السلم و نشر قيم التسامح و الفضيلة و الاهتمام بالصحة العامة بدنيا و نفسيا و سلوكيا و وجدانية و تنمية الروح الجماعية و المشاركة و التعاون و اكتساب المعارف و المعلومات و المهارات و تقبل الفوز و الهزيمة بروح رياضية و ذلك مدعاة لاحترام القدرات و الفروق الفردية .

إن العناية بالتربية البدنية و الرياضية هي عناية بالإنسان في ذاته و احترام كيانه و تطوير قدراته و مهاراته من أجل أن ينشأ متوازنا روحا و جسدا في بيئة متوازنة يسود أفرادها الاحترام المتبادل و الانسجام و التضامن و هو ما يمكن المجتمع من رقيه و يسعفه في تجسيد تنميته الشاملة و الاستفادة و يجعله يتخطى كل التحديات التي تعيق مساره إلى التقدم و الرخاء.

9- توجيه المنظومة الرياضية و تطويرها:

الأمر 09.95 المؤرخ في 25 فيفري 1995 و الذي خص في بابه الرابع و الخاص بالاعم القانوني للمنشآت الرياضية مجموعة من المواد القانونية في مجال التمويل الرياضي للمنشآت الرياضية و التي بدورها تحدد الممثلين الأساسيين عبر الدولة و الجماعات المحلية و المؤسسات و التنظيمات العمومية.

و الملاحظة المأخوذة هنا هي أن الدولة لم تعد فقط كدعامة مالية للرياضيين إذن مفهوم الدولة كمصدر و إلزامية التمويل قلة بالنسبة للسابق.

لكن الدولة مازلت تفرض جملة من الواجبات ، خاصة بالجانب التحضيري للمنشآت الرياضية و الرياضي النخبة بالتفويض من وزارة الشبيبة و الرياضة و هذا يأتي في المواد التالية¹:

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،مرجع سابق ، ص 20.

المادة 88: تسهر الدولة بمشاركة الجماعات المحلية و بعد استشارة هياكل التنظيم و التنشيط و من أجل ترقية و تنمية الممارسات البدنية و الرياضية على تهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة و المكيفة مع متطلبات مختلف أشكال الممارسات الرياضية طبقا للمخطط الوطني للتنمية الوطنية.

المادة 89: يجب أن تحتوي المناطق السكنية و مؤسسات التربية و التعليم و التكوين على المنشآت الرياضية طبقا للواصفات التقنية و المقاييس الأمنية.

المادة 90: تستفيد البلديات و الأحياء ذات الكثافة السكانية الشبابة المرتفعة و كذا المناطق السكنية الريفية في إطار المخطط الوطني للتنمية ، من تدابير خاصة تهدف الى ضمان إنجاز المنشآت الرياضية مكيفة مع متطلبات و خصوصيات مكان تواجدها ، و تشجيع الدولة و تساند جهود الجماعات المحلية في إطار انجاز هذا النمط من المنشآت عن طريق منحها مساعدات مالية.

المادة 91: يجب أن تحتوي المخططات العمرانية و مخططات شغل الأراضي على مساحات مخصصة لاستقبال منشآت رياضية و يمنع تغيير تخصيص هذه المساحات ما عدا في حالات ذات أحكام خاصة.

المادة 92: تسهر الدولة و الجماعات المحلية بمساهمة المؤسسات العمومية على الصيانة مشتملة على الهياكل القاعدية الرياضية العمومية و استثمارها وظيفيا و جعلها مطابقة للمواصفات التقنية.

المادة 93: يمكن وفقا لكيفيات محددة عن طريق التنظيم و التنازل عن استغلال المنشآت العمومية المنجزة بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لفائدة هياكل التنظيم و التنشيط للمنظومة الوطنية للتربية البدنية و الرياضية أو فائدة كل هيئة أو مؤسسة محدثة لهذا الغرض.

المادة 94: تسهر الدولة و الجماعات المحلية بمساهمة الاتحادات الرياضية على المصادقة التقنية للمنشآت الرياضية المفتوحة للجمهور .

المادة 95: يمكن للأشخاص الطبيعيين و المعنويين من القانون العام و الخاص في إطار التشريع الساري المفعول انجاز و استغلال المنشآت الرياضية و الترفيهية بهدف تكثيف مختلف أشكال الممارسات الرياضية و تطوير شبكة المنشآت الرياضية الوطنية يحدد شروط إنشاء و استغلال المنشآت الرياضية المذكورة عن طريق التنظيم.

المادة 96: يخضع الإلغاء الكلي أو الجزئي للتجهيزات و المنشآت الرياضية العمومية و كذا تغيير تخصيصها لرخصة الوزير المكلف بالرياضة الذي يمكنه أن يشترط تعويضا بمنشأة معادلة لها في نفس الناحية.

المادة 97: يكون استغلال المنشآت الرياضية العمومية مجانا :

* رياضة النخبة و المستوى العالي.

* التربية البدنية الرياضية في الوسط ما قبل المدرسي و الجامعي بالأولوية.

* التنظيمات الرياضية للمعوقين و المتخلفين عقليا.

* لعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية.

10- نقد التنظيم الجديد للمنشآت الرياضية:

بعدما مرت الجزائر بعدة مراحل في تسيير المؤسسات ابتداء من فترة استقلالها إلى غاية فترة الثمانينات حيث التجأت إلى انتهاج منهج جديد في تسيير منشآتها و مؤسساتها و الذي تدعمه بقانون 1988 و الذي ينص في جميع قواعده على مبدأ الاستقلالية باعتبارها الركن الرئيسي في الإصلاح الاقتصادي الجديد ، فهو منبثق من النصوص و المواثيق الأساسية للبلاد و على رأسها الميثاق الوطني لسنة 1986 و الذي ينص لدى تحديده على ضرورة منح المزيد من الاستقلالية لهذه المؤسسات العمومية قصد تحسين أكثر لفاعليتها سواء على مستوى نموها الخاص أو على مستوى مساهمتها في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية الشاملة و ذلك عن طريق احترام المعايير و التحكم الأفضل في قواعد التسيير.

وكذلك مختلف النصوص الأساسية التي كانت تلح على مبدأ الاستقلالية خاصة المؤتمر الاستثنائي لسنة 1980 م الخاص بالقضايا الاقتصادية و المتعلقة بلائحة التسيير و التنظيم إلى إصلاح وسائل إعادة التنظيم لممتلكات الدولة و إثراء نظم التخطيط و لا مركزية و ديمقراطية الاقتصاد في اتجاه تطوير المؤسسات و استقلالية التسيير على جميع مستويات الجهاز الاقتصادي و الاجتماعي.

لهذا فقد أنتج المشرع الجزائري هذا المبدأ في التسيير للمؤسسات كما لاقتة مختلف أنماط التسيير في الجزائر من فشل كان كامن في طريق تطبيقه و مواد تنظيمه ، و قد جاء هذا النظام الجديد لينعش و يعيد و يعطي نفس انطلاقة جديدة لهذه المؤسسات و المنشآت و الدفع بها إلى التطور و الازدهار و التحسين من مستوياتها و الخروج بها من أزمتها ، و الذي كان مآلها الفشل و الإفلاس لا محالة من جزاء ضعف و سوء التسيير السابق¹.

10-1 ضرورة الفاعلية و الكفاءة في التسيير للمنشآت الرياضية:

يقوم المسير بأعماله في إطار من الفاعلية و الكفاءة حيث تعني هذه الأخيرة إنجاز المهمة المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب و يمكن قياس ذلك بمدى تقديم هذه المنشآت الرياضية بخدماتها الرياضية ، أما الكفاءة فتعني إنجاز المهام بطريقة سليمة ، فعلى سبيل المثال تخفيف تكلفة الوحدة المنجزة مع المحافظة على النوعية و هذا يدل على زيادة الكفاءة.

¹ محمد الصغير بعلي: "تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات)" ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992 ، ص: 10.

إن الفعالية تشير إلى القيام بالعمل المناسب بينما تشير الكفاءة إلى القيام بالعمل بالطريقة المناسبة من هذا يمكن القول بأن المسير الفعال الغير كفاء أفضل من المسير الكفاء ، و يلاحظ في الواقع أن فشل معظم التنظيمات يرجع إلى عدم الفاعلية ، أكثر مما يرجع إلى عدم الكفاءة ، نستنتج أن عدم الكفاءة في التسيير لعمل المنشآت ينعكسان سلبا على الخدمات المنتجة ، حيث تصبح هناك رداءة الخدمات و ارتفاع التكاليف¹.

من خلال هذا نلح على ضرورة التحلي بالكفاءة في التسيير في الأوضاع الحالية لتسيير المنشآت الرياضية و ذلك حفاظا على تقديم الخدمات بتكاليف معقولة نتيجة للوضعية الاجتماعية السيئة التي تميز بها بلادنا .

و التسيير يعود بالفائدة المشتركة على كلا الطرفين من جهة و على التسيير الحسن لهذه المنشآت الرياضية من جهة أخرى ، حيث يكون استثمار و زيادة من حيث الزبائن أين يكون المستفيد هو المنشآت الرياضية بالدرجة الأولى.

10-2- آفاق الممارسة الرياضية في ظل النظام الجديد لتسيير المنشآت الرياضية:

على حسب ما جاء في النصوص و المواثيق القانونية التي تحث على توفير و تهيئة المنشآت الرياضية ، و ضرورة نشرها عبر كافة المناطق السكنية و هذا من أجل مساعدة أكبر عدد ممكن من الشباب الجزائري على ممارسة مختلف النشاطات الرياضية و لذا فقد قامت الدولة بعمل رائد مشجع.

لكن و نظرا لطريقة التسيير المطبقة غالبا لهذه المنشآت فقد واجهتها مشاكل و عراقيل آلت دون الوصول إلى الأهداف المسطرة ، و من ثم فقد قامت السلطات بالتفكير في شيء جديد يعطي الدعم و النفس القوي للنهوض بها من جديد و انتهاج نظام آخر في تسيير هذه المنشآت الرياضية ، و القائم على مبدأ الاستقلالية للتسيير ، بما فيه من أسس تشجع على العمل في إطار مستقل بعيد كل البعد عن الضغوطات و المراهقة من طرف الدولة في الحدود المتفق عليها من أجل سير ناجح ، و حتى تكون مثلا لكل التنظيمات و المنشآت السابقة الفاشلة ، إن طموحات و آفاق الممارسة الرياضية محدودة في إطار عمل هذه المنشآت الرياضية التي تعتمد على نظام أو المبدأ التجاري مثل كافة المؤسسات الأخرى.

لكن في إطار تنظيم عمل الأندية التي تستفيد من تمويل من طرف مؤسسات اقتصادية عمومية ، وحتى الخاصة منها، و هذا من أجل أهداف مشتركة و متبادلة وإن زاح هذا النظام على مبدأه هذا فسوف يخلف مشاكل تؤثر سلبا على الرياضة الجزائرية و خصوصا الرياضة الجماهيرية و حتى الفئات الصغرى و عليه فمن واجب السلطات المعنية ، اتخاذ تدابير و إجراءات إستراتيجية حتى لا تقع في مثل هذه الأزمات و التخفيف من حدة المشاكل التي تعاني منها الرياضة الجزائرية خاصة

¹ أحمد رفيق الطيب: "التسيير و التنظيم و المنشآت"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص: 16-17.

و الأندية الرياضية عامة، كذلك يجب العمل من أجل أن يكون ارتفاع في مستوى الممارسة الرياضية في ظل هذا النظام الجديد للتسيير لهذه المنشآت و إزاحة الذهنيات القديمة التي طرحت عدة مشاكل فيما يخص تسييرها.

و هنا نبين عمل الدولة و القائم على تسيير الأندية الرياضية و تمويلها أو على تسيير المنشآت الرياضية بمختلف أنواعها ، وإن كانت هذه الأخيرة تأخذ طابع المؤسسة العمومية فلم تذهب إلى خصوصيتها مباشرة بل أقلمتها مع النصوص الأساسية لاستقلالية المؤسسات و ذلك بتقليص دعمها المالي لها و إعطائها طابع تجاري في تعاملها مع الرياضيين من أجل إعطاء حماس و دفع للنهوض بالممارسة الرياضية و دفع المستوى البدني و بالتالي الارتقاء للمستويات الأعلى و لما لا في ظل العمل المتواصل لهذه المنشآت و المؤسسات العمومية¹.

خلاصة :

إن الحاجة إلى المنشآت و الوسائل الرياضية أصبحت ضرورية جدا إذ بدونها لا يمكن تحقيق أي أهداف و إن قلة المنشآت و الوسائل يعد عائقا في وجه النشاط الرياضي و إنه من الضروري استنباط طرائق ووسائل جديدة تفسح المجال لاستخدام أدوات و معدات بسيطة و مصغرة و مبتكرة أو مكتسبة لكي تملأ الفراغ الكبير الناتج عن نقص أو عدم توفر هذه التجهيزات .

إن توفر هذه المنشآت و الوسائل الرياضية معناه زيادة الإقبال و المشاركة إذ ما توفرت فإنها ستظهر الوجه الحقيقي للرياضة من خلال تحقيق أهداف المنشآت الرياضية.

¹ أحمد رفيق الطيب : "التسيير و التنظيم و المنشآت" ، مرجع سابق ، ص :18.

تمهيد :

يعتبر الجانب الميداني الأكثر أهمية في موضوع الدراسة فهو يدعم ما جاء في الجانب النظري فعلى كل باحث القيام بجمع البيانات المتعلقة بموضوع دراسته ، ثم ، ويدعم صحته أو خطأه، يقوم بتبويبها في جداول بيانية و تحليلها و تفسيرها على ضوء ما جاء في الفرضيات ، و سنحاول في هذا الفصل المزج بين النظري و ما يطابقه و يخدمه في الجانب الميداني ؟، بناء على ذلك و في طيات الفصل الميداني سوف نتعرض إلى تحديد مجالات الدراسة ، المنهج ، عينة الدراسة ، و أدوات جمع البيانات التي تهتم موضوع البحث و التي سنتطرق إليها بالتفصيل .

1- الدراسة الاستطلاعية :

قبل الشروع في توزيع استمارة الاستبيان قمنا بعدة خطوات تمهيدية و المتمثلة في التعرف على ميدان العمل و ذلك بزيارتنا إلى مديرية الشباب و الرياضة المراد دراستها قصد الحصول على المعلومات و البيانات للتأكد من الظاهرة المدروسة و الاستعانة بها في الدراسة الميدانية و التشاور معهم لأخذ موافقتهم على الدراسة الميدانية و آرائهم حول موضوع الدراسة و كذلك تحديد عينة البحث و ضبطها و التي تمثل المجتمع الأصلي و كذلك ضبط متغيرات الدراسة .

2- منهج البحث :

في ضوء طبيعة الدراسة و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع و يهتم بوصفها و صفا دقيقا و يعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفه و توضيح خصائصها ، و تعبيراً كمياً بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها و درجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى ، و هذا المنهج لا يهدف إلى وصف الظواهر و وصف الواقع كما هو بل يتعداه إلى الوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم الواقع و تطويره¹.

3- مجتمع الدراسة:

لقد شمل مجتمع البحث في دراستنا على الإداريين العاملين في مديرية الشباب و الرياضة في ولاية بسكرة .

4- عينة الدراسة :

في هذا البحث اعتمدنا على طريقة اختيار العينة العشوائية دون قيود أو خصائص ، و ذلك لنحصل على نتائج أكثر دقة و مصداقية للواقع ، حيث أنها لا تخص جنسا و حدا أو مستوى دراسي واحد ، كما أن هذه العينة تحتوي على عشرون إداري وزعت عليهم الاستثمارات في مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة توزيعاً عشوائياً .

:

المتغير المستقل: الحوافز.

المتغير التابع : الولاء التنظيمي .

6- مجالات البحث:

6-1 المجال المكاني : شملت الدراسة الميدانية إداريين في مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة

6-2 المجال الزمني : لقد استغرق البحث عدة أشهر للسنة الجامعية 2018/2017 حيث خصصت المدة الأولى من مطلع شهر فيفري إلى بداية شهر أفريل للجانب النظري ، أما الفترة من أفريل إلى أواخر ماي للجانب التطبيقي .

¹ عبيدات ، ذوقان و آخرون ، البحث العلمي ، الرياض ، دار أسامة للنشر و التوزيع 1997 ، ص 187 – 188 .

3-6 المجال البشري: انحصر مجال بحثنا على فئة الإداريين ذكورا و إناثا و على جميع مستويات الإدارة .

7- أدوات جمع البيانات و المعلومات :

من أهم وسائل جمع البيانات في عملية البحث العلمي و التي تعتمد عليها كافة العلوم في جمع المعلومات و الحقائق حول الظاهرة المدروسة و تتوقف دقة و رصد النتائج المتوصل إليها في أي بحث على دقة الأدوات المستخدمة و درجة مصداقيتها و من هذا المنطلق فان أهم الأدوات المنهجية التي استخدمناها في دراستنا تتمثل في الاستبيان :

تعريف الاستبيان :

لم نجد أداة تمكنا من الإطلاع على ما نرجو من المبحوثين أحسن من الاستبيان ،فهو أكثر الأدوات استعمالا في البحوث الوصفية .

و يعرف الاستبيان على انه :

وسيلة جمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد ، و يسمى الشخص الذي يقوم بملا الاستمارة بالمستجيب¹ .
و قد مرت مرحلة تصميم الاستمارة بمراحل متعددة ابتداء من مطالعة الكتب و المراجع التي تصب في نفس موضوع دراستنا بحيث تم استخلاص صياغة عبارات الاستبيان مرورا بالمؤشرات المستخلصة مرحلة التصميم النهائي و ذلك بدمجها مع تساؤلات الدراسة و قد تضمنت الاستمارة 19 سؤالا موزعة على محورين متعلقين بصلب الموضوع و اللذان يدوران حول دور الحوافز في تحسين الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية :

المحور الأول: و يتعلق بالفرضية الأولى حيث يشمل الأسئلة من 07.08.09.10.11.12.13.

المحور الثاني: و المتعلق بالفرضية الثانية حيث يشمل الأسئلة من 14.15.16.17.18.19.

(أنظر إلى الملاحق).

8- الطريقة الإحصائية :

¹ الرافي احمد حسين : مناهج البحث العلمي : أسس و أساليب ، ط 1 ، مكتبة المنار ، الأردن 1989 ، ص 56 .

إن طبيعة دراسة المنهج المتبع و أدوات البحث تقتضي تحديد الأدوات الإحصائية المستخدمة ، و ذلك ما دفعنا إلى الاعتماد على حساب النسب المؤوية لمحاور الاستبيان و تحليل المحتوى باستخدام القانون التالي :

$$\frac{\text{عدد التكرارات} \times 100}{\text{مجموع العينة}} = \text{النسبة المؤوية \%}$$

و اعتمادنا كذلك على نفس الطريقة (الطريقة الثلاثية) و هذا لتحويل النسب المؤوية إلى دوائر نسبية للنتائج المحصل عليها .

1- عرض و تحليل النتائج :

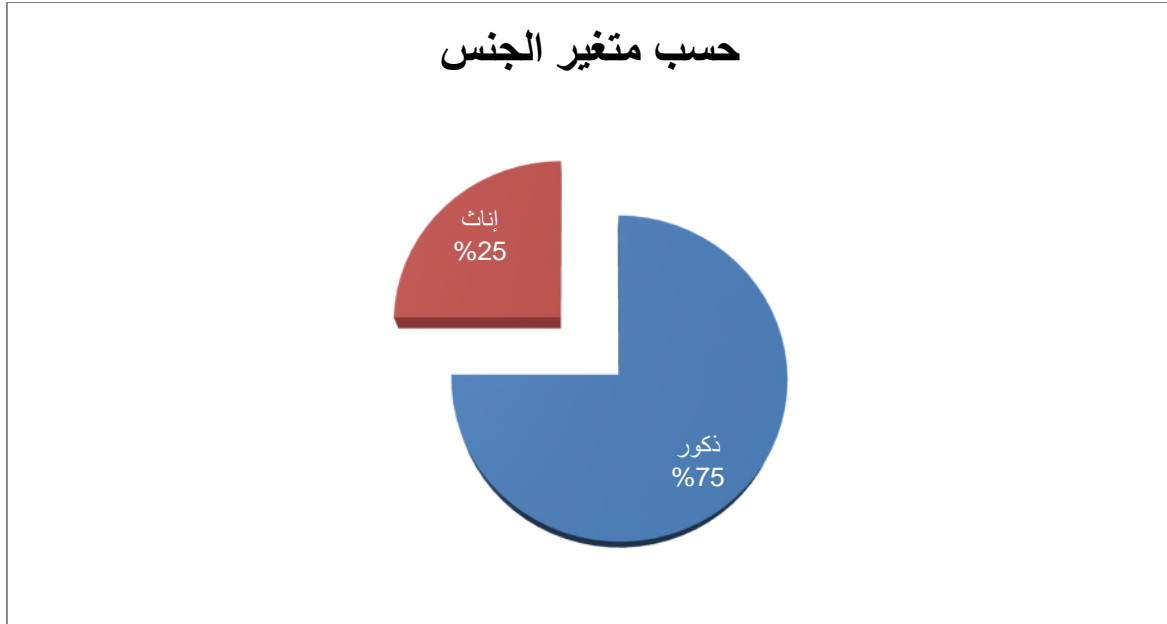
أ / تحليل البيانات الوصفية الخاصة باستبيان :

◆ حسب متغير الجنس :

الجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
75%	15	ذكر
25%	05	أنثى
100%	20	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه و بالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة و البالغ عددهم الإجمالي 20 فردا (موظفا) ، إذ نلاحظ أن 15 فردا يمثلون حجم الذكور (الموظفين) بنسبة بلغت 75 % و هي النسبة الغالبة في تمثيل عينة الدراسة ، أما عدد الإناث (الموظفين) قدر بـ: 05 بنسبة قدرت بـ 25 % ، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم 01



الشكل رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

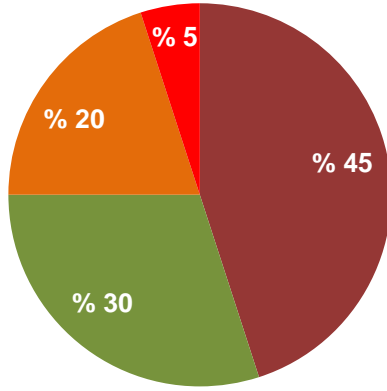
◆ حسب متغير السن :

الجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
45%	9	من 20 إلى 30 سنة
30%	6	من 30 إلى 40 سنة
20%	4	من 40 إلى 50 سنة
5%	1	أكثر من 50 سنة
100%	20	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه و بالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة و البالغ حجمهم إجمالاً 20 فرداً ، نلاحظ أن 9 أفراد يمثلون حجم الموظفين الذين ينتمون إلى الفئة من 20 إلى 30 سنة ، و النسبة بلغت 45 % ، أما عدد الموظفين الذين يمثلون الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة فكان عددهم 6 أفراد و بنسبة قدرت بـ: 30 % ، و كان عدد الموظفين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة بنسبة قدرت بـ: 20 % ، و الذين يتجاوز أعمارهم 50 سنة موظف واحد بنسبة 5 % ، و هذا موضح في الشكل رقم (02) .

حسب متغير السن



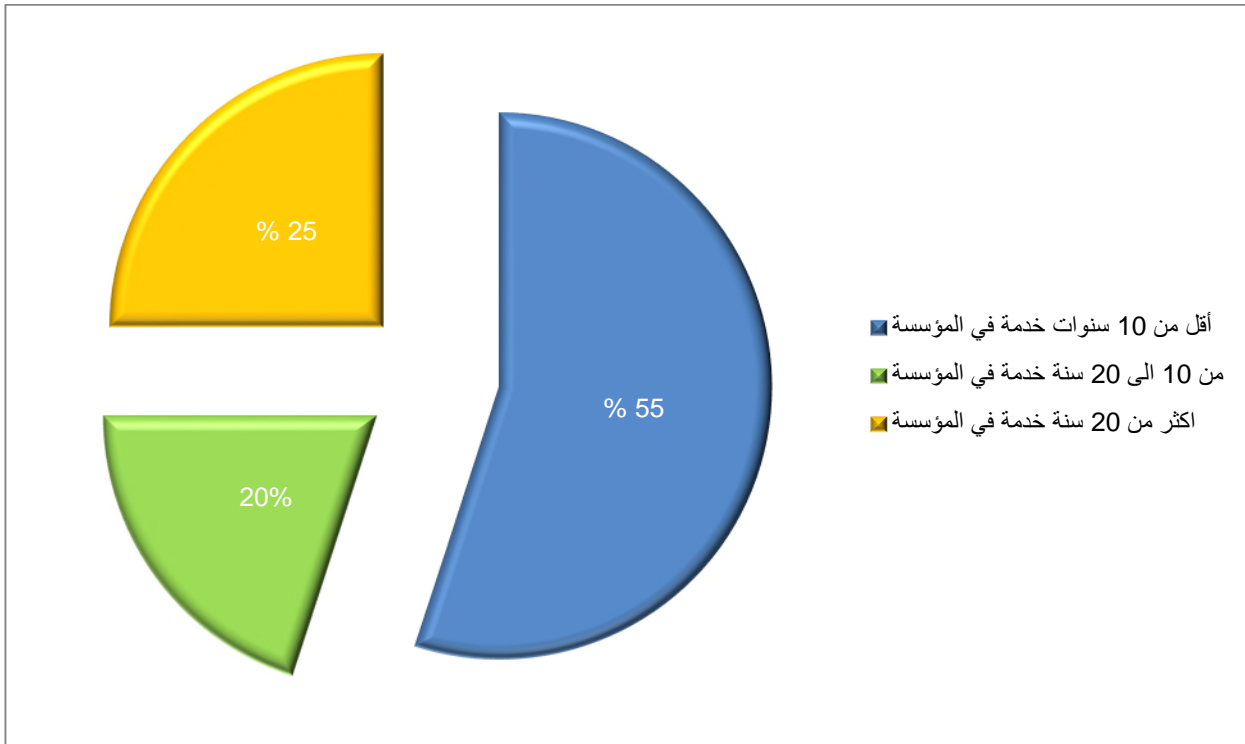
الشكل رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

◆ حسب متغير الخدمة في المؤسسة :

الجدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخدمة في المؤسسة :

النسبة المئوية	التكرارات	الخدمة في المؤسسة
55 %	11	أقل من 10 سنوات
20 %	4	من 10 إلى 20 سنة
25 %	5	أكثر من 20 سنة
100 %	20	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه و بالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة و البالغ عددهم 20 فردا نلاحظ أن 11 من أفراد العينة يمثلون عدد الموظفين أقل من 10 سنوات خدمة في المؤسسة بنسبة 55 % ، أما عدد الموظفين الذين ينتمون إلى المجال من 10 إلى 20 سن خدمة في المؤسسة و كان عددهم 4 بنسبة 20 % ، و عدد الموظفين الأكثر من 20 سنة خدمة في المؤسسة فكان عددهم 5 بنسبة 25 % ، و هذا موضح في الشكل رقم (03) .



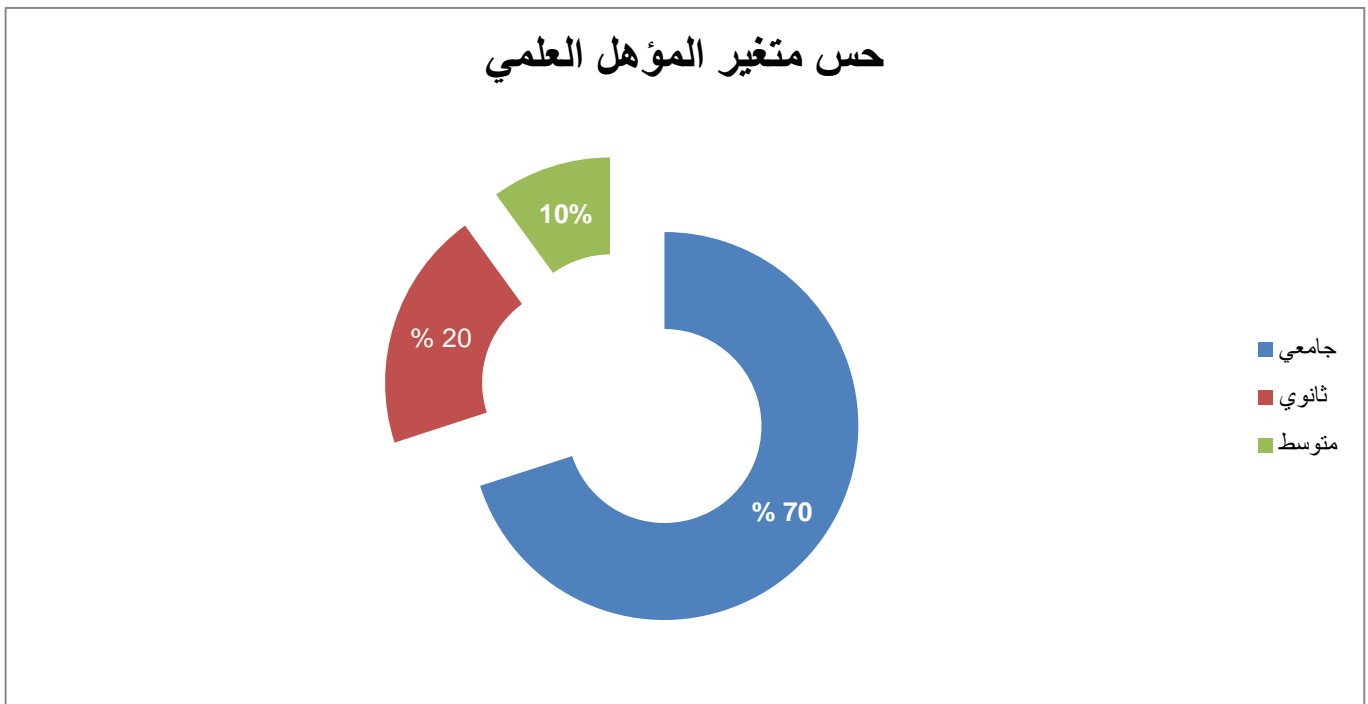
الشكل رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخدمة في المؤسسة

◆ حسب متغير المؤهل العلمي

◆ الجدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي :

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل
70 %	14	جامعي
20 %	4	ثانوي
10 %	2	متوسط
100 %	20	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه و بالنظر إلى تكرارات عينة الدراسة و البالغ عددهم 20 فرد ، نلاحظ أن 14 فردا لهم مستوى جامعي بنسبة 70 % ، أما بالنسبة للموظفين المتحصلين على مستوى ثانوي كان عددهم 04 بنسبة 20 %، في حين كان عدد الموظفين الحاصلين علة مستوى تعليم متوسط 02 بنسبة 10 % ، كما هو مبين في الشكل (04)



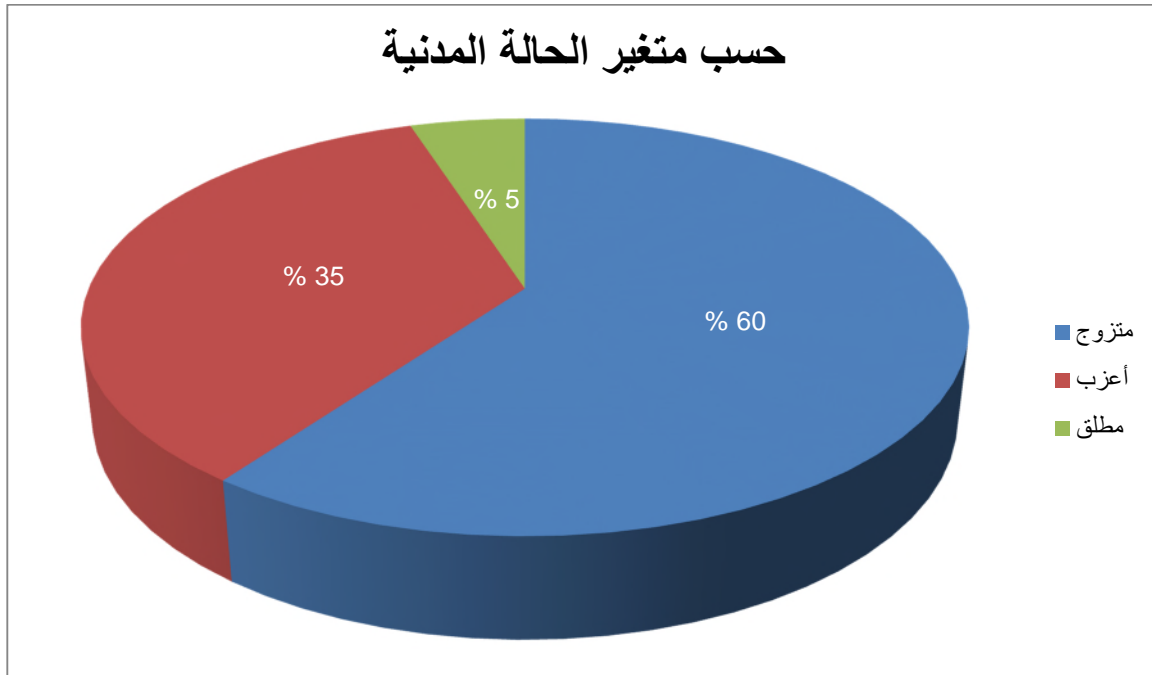
الشكل رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

◆ حسب متغير الحالة المدنية

الجدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة المدنية:

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة العائلية
60 %	12	متزوج
35 %	7	أعزب
5 %	1	مطلق
100 %	20	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه و بالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة و البالغ عددهم 20 فردا نلاحظ أن 12 موظفين متزوجين بنسبة 60 % ، أما بالنسبة للموظفين العزاب فعددهم 07 بنسبة 35 % ، في حين كان عدد الموظفين المطلقين 01 بنسبة 5 % ، و هذا ما يوضحه الشكل رقم (05).



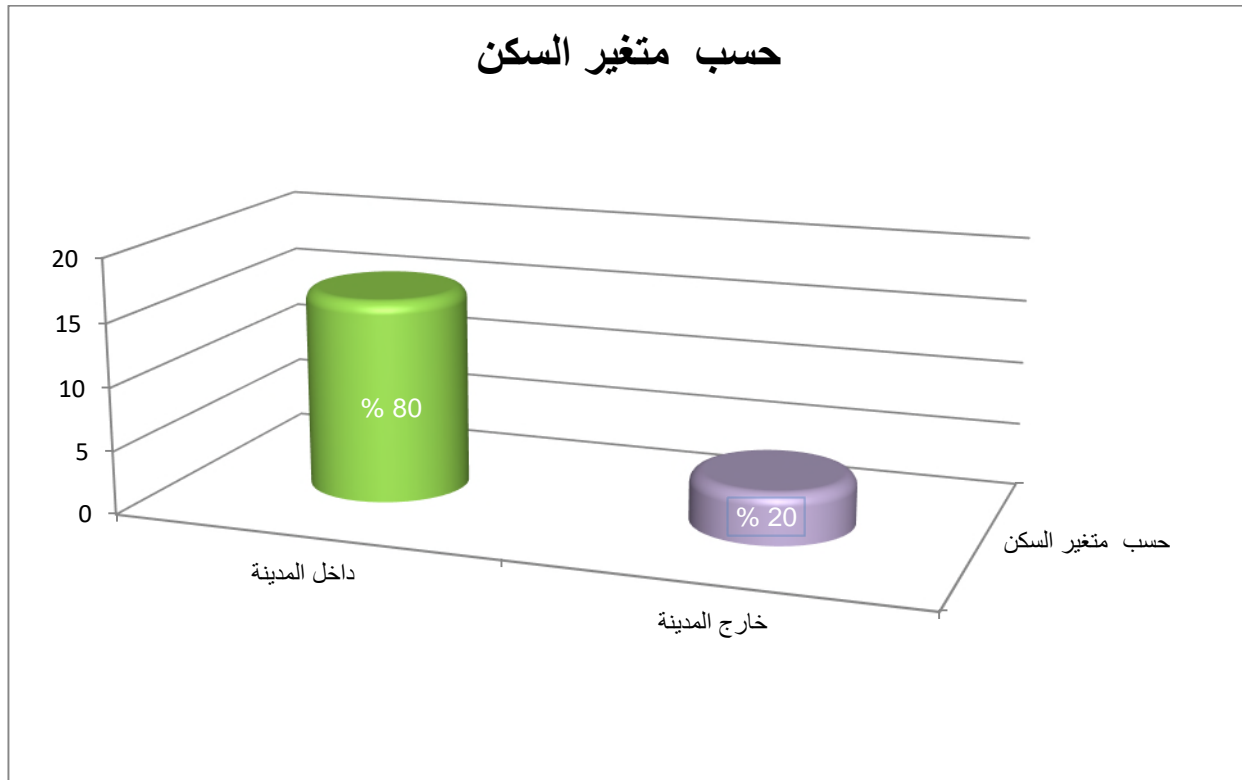
الشكل رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة المدنية

◆ حسب متغير السكن :

الجدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السكن:

النسبة المئوية	التكرارات	السكن
80%	16	وسط المدينة
20%	4	خارج المدينة
100%	20	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه و بالنظر إلى تكرارات عينة الدراسة البالغ عددهم 20 فرد نلاحظ أن 16 موظفا يقطنون بوسط المدينة بنسبة 80 %، أما بالنسبة للموظفين الذين يقطنون خارج المدينة كان عددهم 04 بنسبة 20 % ، و هذا ما يوضحه الشكل رقم (06).



الشكل رقم (6) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السكن

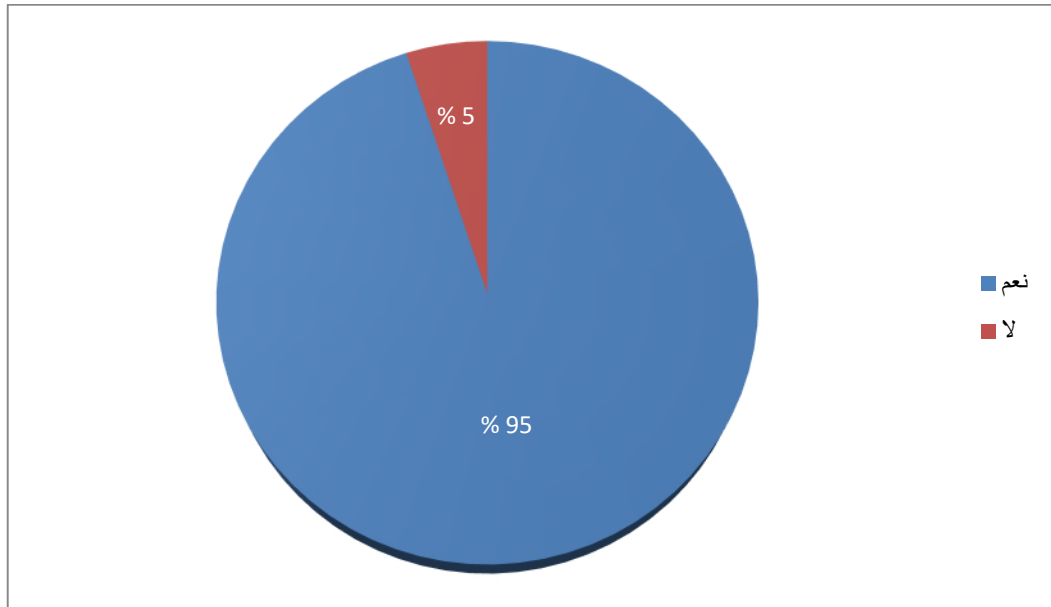
المحور الأول : للحوافز المادية دور ايجابي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى الموظفين :

السؤال رقم (07):

- هل الزيادة في أجر ك تزيد من ولائك للمؤسسة ؟ و بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي :

النسبة المئوية	التكرارات	بدائل الإجابة على السؤال رقم 07
95 %	19	نعم
5 %	01	لا
100 %	20	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه و بالنظر إلى عينة الدراسة البالغ عددهم 20 فردا قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم 07 بالبديل (نعم) و قد بلغ عددهم 19 فردا بنسبة 95 % ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل (لا) و البالغ عددهم 01 بنسبة 5 % و هذا ما يوضحه الشكل (07).



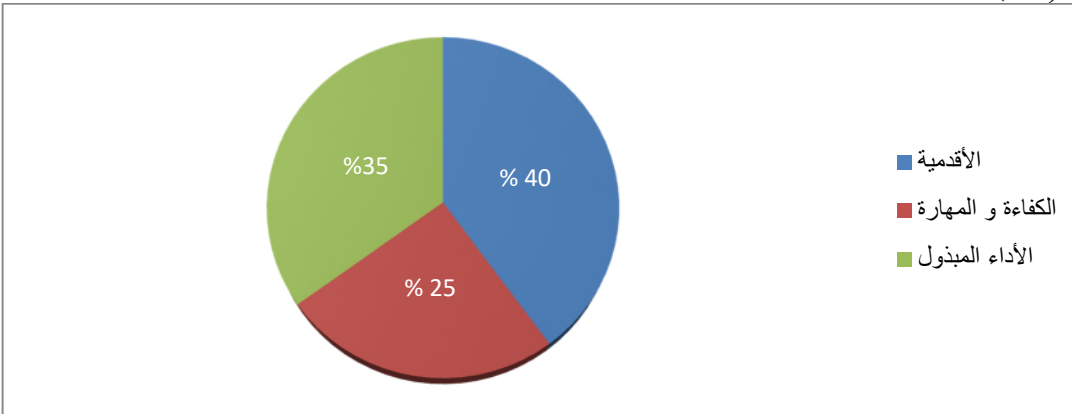
الشكل رقم (7) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

السؤال رقم (07) :

نص السؤال رقم (07) بالنسبة لأفراد عينة الدراسة الذين أجابوا على السؤال السابق بالبديل " نعم " الذي ينص " هل الزيادة في أجرك تزيد من ولائك للمؤسسة " و بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي التي توضح بدائل السؤال 07 أن سبب الزيادة يعود إلى : "الأقدمية ، المهارة و الكفاءة ، الأداء المبذول "
 الجدول رقم (07) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

النسبة المئوية	التكرارات	بدائل الإجابة على السؤال رقم 07
40 %	8	الأقدمية
25 %	5	المهارة و الكفاءة
35 %	7	الأداء المبذول
100 %	20	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد عينة الدراسة و البالغ عددهم 20 فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم 07 بالبديل (الأقدمية) و بلغ عددهم 08 أفراد بنسبة 40 % ، أما المجموعة الثانية تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل (الكفاءة و المهارة) و البالغ عددهم 05 أفراد بنسبة 25 %، أما المجموعة الثالثة كانت إجاباتهم بالبديل (الأداء المبذول) و البالغ عددهم 07 بنسبة 35 % / كما هو موضح في الشكل (07).



الشكل رقم (07) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

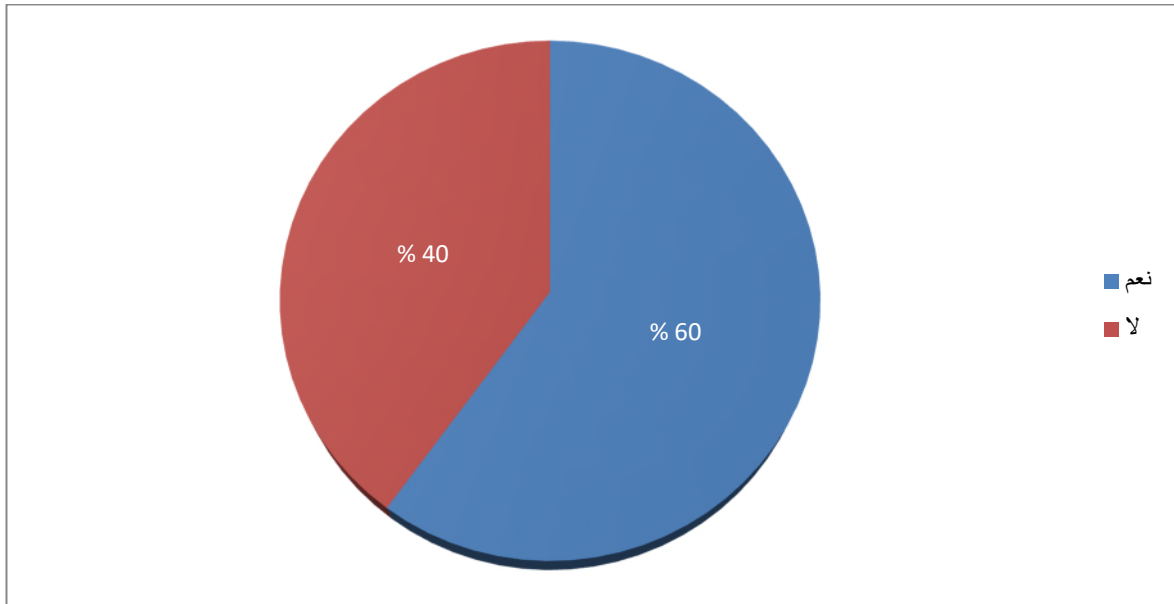
السؤال رقم (08) :

نص السؤال رقم (08) على : " هل الأجر الذي تتقاضاه يمنحك مكانة اجتماعية داخل مؤسستك؟" و بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (08) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08) :

النسبة المئوية	التكرارات	بدائل الإجابة على السؤال رقم 08
60 %	12	نعم
40 %	08	لا
100 %	20	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 20 فردا ، قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم 08 بالبديل (نعم) و قد بلغ عددهم 12 فرد بنسبة 60 % ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم بالبديل (لا) و البالغ عددهم 08 بنسبة 40 % ، و هذا كما يوضحه الشكل رقم (08).



الشكل رقم (08) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)

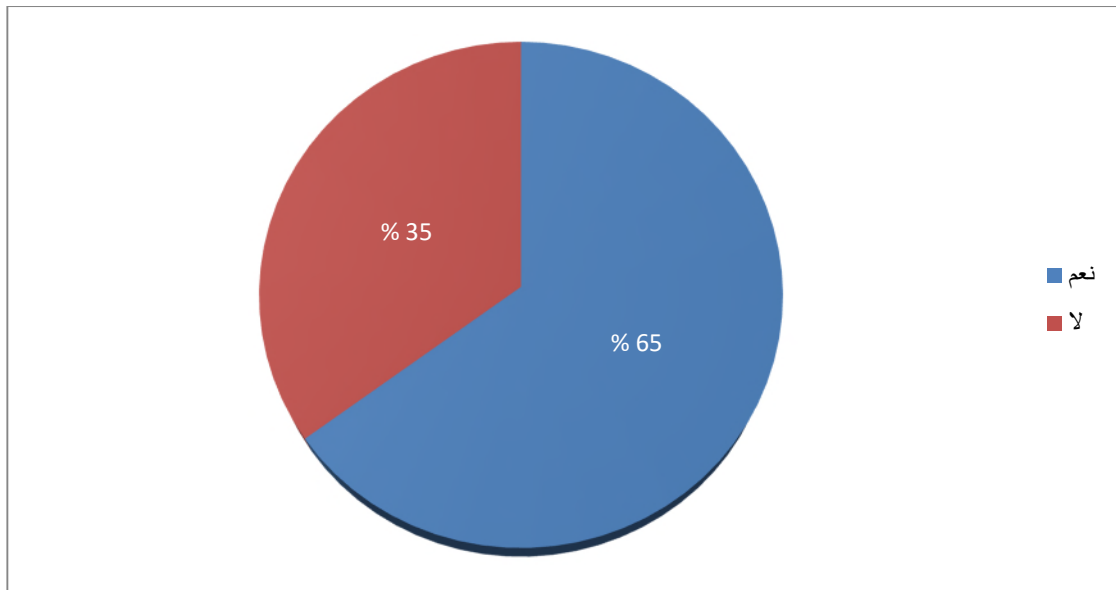
السؤال رقم (09) :

نص السؤال رقم (09) "هل سبق و أن استفدت من الترقية"، و بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (09) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09):
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة و البالغ عددهم 20 فردا ، قد انقسمت إلى

النسبة المئوية	التكرارات	بدائل الإجابة على السؤال رقم 09
65 %	13	نعم
35 %	07	لا
100 %	20	الإجمالي

مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم 09 بالبديل (نعم) البالغ عددهم 13 فرد بنسبة 65 % ، أما المجموعة الثانية تمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل (لا) و البالغ عددهم 07 أفراد بنسبة 35 % ، كما هو موضح في الشكل رقم (09).



الشكل رقم (09) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)

السؤال رقم (10) :

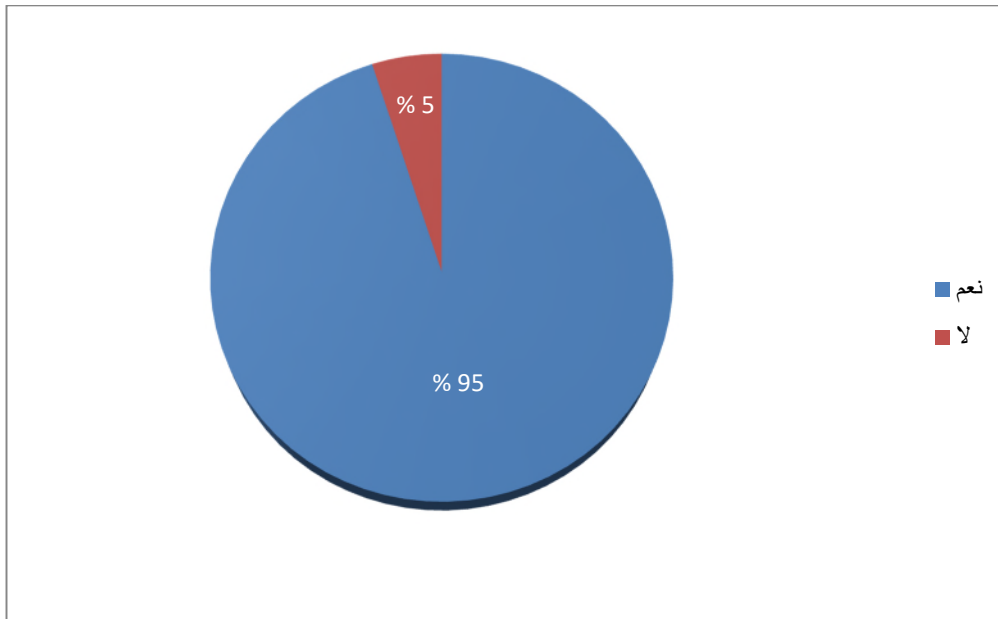
نص السؤال رقم (10) : هل سياسية الترقية المتبعة لمؤسستك زاد في انتمائك لها ؟

و بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (10) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10):
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة و البالغ عددهم 20 فردا ، قد انقسمت إلى

النسبة المئوية	التكرارات	بدائل الإجابة على السؤال رقم 10
95 %	19	نعم
5 %	01	لا
100 %	20	الإجمالي

مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجابتهم على السؤال رقم 10 بالبديل (نعم) البالغ عددهم 19 فرد بنسبة 95 % ، أما المجموعة الثانية تمثلت في الأفراد الذين كانت إجابتهم على السؤال بالبديل (لا) و البالغ عددهم 01 أفراد بنسبة 5 % ، كما هو موضح في الشكل رقم (10).



الشكل رقم (10) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

السؤال رقم (10) :

نص السؤال رقم (10) بالنسبة لأفراد عينة الدراسة الذين أجابوا على السؤال السابق بالبديل "نعم" الذي ينص " هل سياسة الترقية المتبعة لمؤسستك زاد في انتمائك لها ؟ و الذي تفرع منه السؤال الذي يقدم بدائل و أسس التي تعتمدها المؤسسة وفق البدائل الأداء، الكفاءة ، الخبرة

الجدول رقم (10) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10):

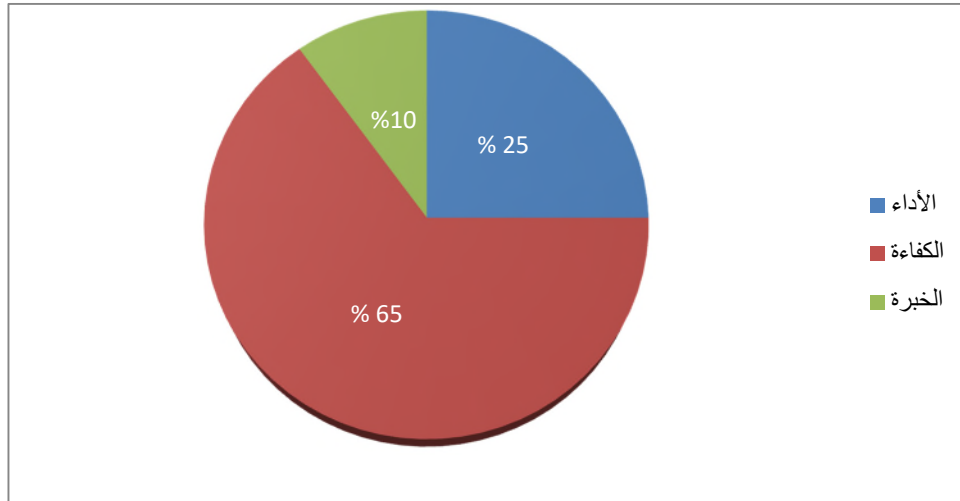
من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد عينة الدراسة و البالغ عددهم 20 فرد قد انقسمت إلى ثلاث

النسبة المئوية	التكرارات	بدائل الإجابة على السؤال رقم 10
25 %	05	الأداء
65 %	13	الكفاءة
10 %	02	الخبرة
100 %	20	الإجمالي

مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم 10 بالبديل (الأداء) و بلغ عددهم 05 أفراد بنسبة 25% ، أما المجموعة الثانية تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل (الكفاءة) و البالغ عددهم 13 أفراد بنسبة 65% ، أما المجموعة الثالثة كانت إجاباتهم بالبديل (الخبرة) و البالغ عددهم 02 بنسبة 10% ، كما هو موضح في الشكل (10).

الشكل رقم (10) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

السؤال رقم (11) :

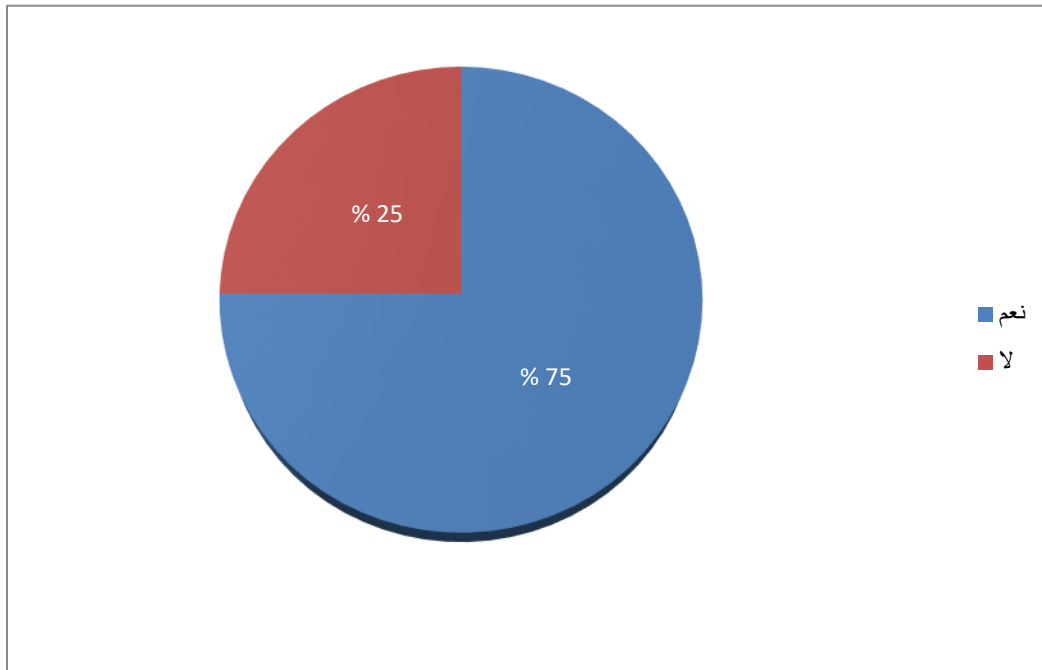


نص السؤال رقم(11) على: "هل تقدم المؤسسة مكافآت على العمل الإضافي مم يدفعك للتمسك بها" ؟ و بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (11) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11):

النسبة المئوية	التكرارات	بدائل الإجابة على السؤال رقم 11
75 %	15	نعم
25 %	05	لا
100 %	20	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة و البالغ عددهم 20 فردا ، قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجابتهم على السؤال رقم 11 بالبديل (نعم) البالغ عددهم 15 فرد بنسبة 75% ، أما المجموعة الثانية تمثلت في الأفراد الذين كانت إجابتهم على السؤال بالبديل (لا) و البالغ عددهم 05 أفراد بنسبة 25% ، كما هو موضح في الشكل رقم (11).



الشكل رقم (11) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

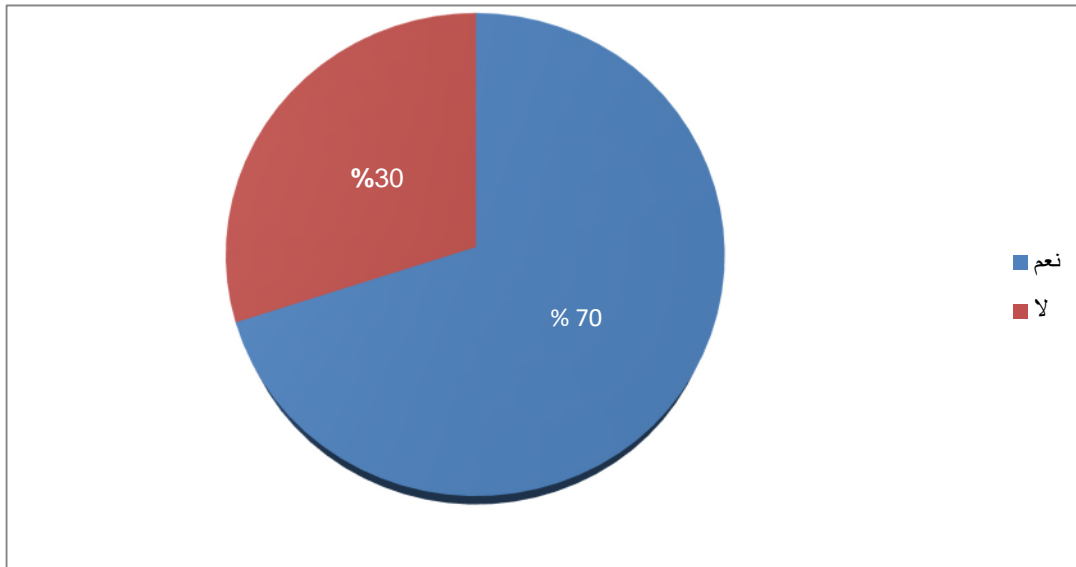
السؤال رقم (12) :

نص السؤال رقم (12) على: "هل تقدم المؤسسة خدمات و مزايا اجتماعية زادت من وفائك لعملك ؟ و بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (12) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12):

النسبة المئوية	التكرارات	بدائل الإجابة على السؤال رقم 12
70 %	14	نعم
30 %	06	لا
100	20	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة و البالغ عددهم 20 فردا ، قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم 12 بالبديل (نعم) البالغ عددهم 14 فرد بنسبة 70% ، أما المجموعة الثانية تمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل (لا) و البالغ عددهم 06 أفراد بنسبة 30% ، كما هو موضح في الشكل رقم (12).



الشكل رقم (12) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

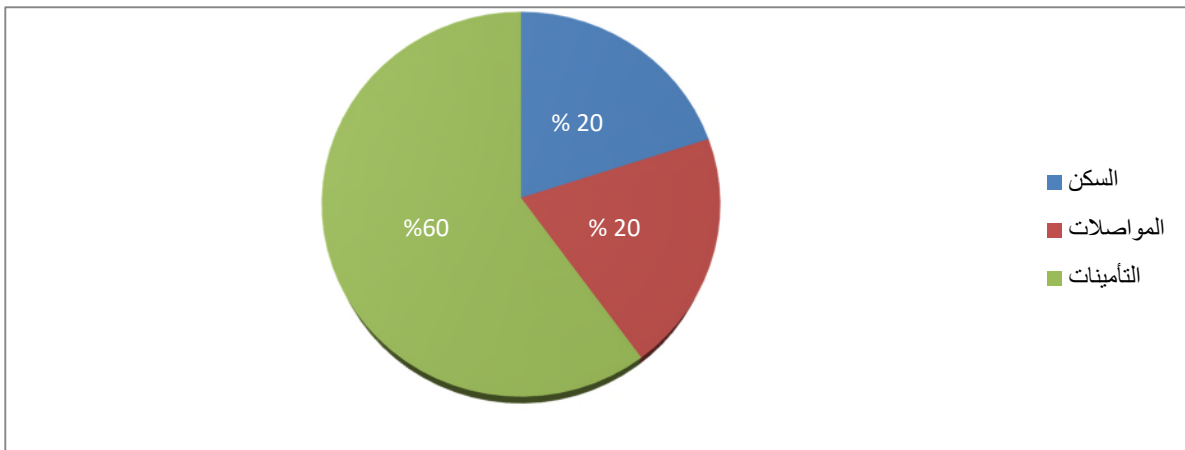
السؤال رقم (12) :

نص السؤال رقم (12) بالنسبة لأفراد العينة الذين اجلبوا على السؤال السابق بالبديل "نعم" الذي ينص : "هل تقدم المؤسسة خدمات و مزايا اجتماعية زادت من وفائك لعملك " ؟
تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي التي توضح بدائل السؤال (12) أن نمط المكافآت وفق النمط المتاحة في البدائل "السكن ، مواصلات ، تأمينات " :

الجدول رقم (12) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12):

النسبة المئوية	التكرارات	بدائل الإجابة على السؤال رقم 12
20 %	04	السكن
20 %	04	المواصلات
60 %	12	التأمينات
100 %	20	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد عينة الدراسة و البالغ عددهم 20 فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجابتهم على السؤال رقم 12 بالبديل (السكن) و بلغ عددهم 04 أفراد بنسبة 20% ، أما المجموعة الثانية تمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل (المواصلات) و البالغ عددهم 04 أفراد بنسبة 20% ، أما المجموعة الثالثة كانت إجابتهم بالبديل (التأمينات) و البالغ عددهم 12 بنسبة 60% ، كما هو موضح في الشكل (12).



الشكل رقم (12) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

السؤال رقم (13) :

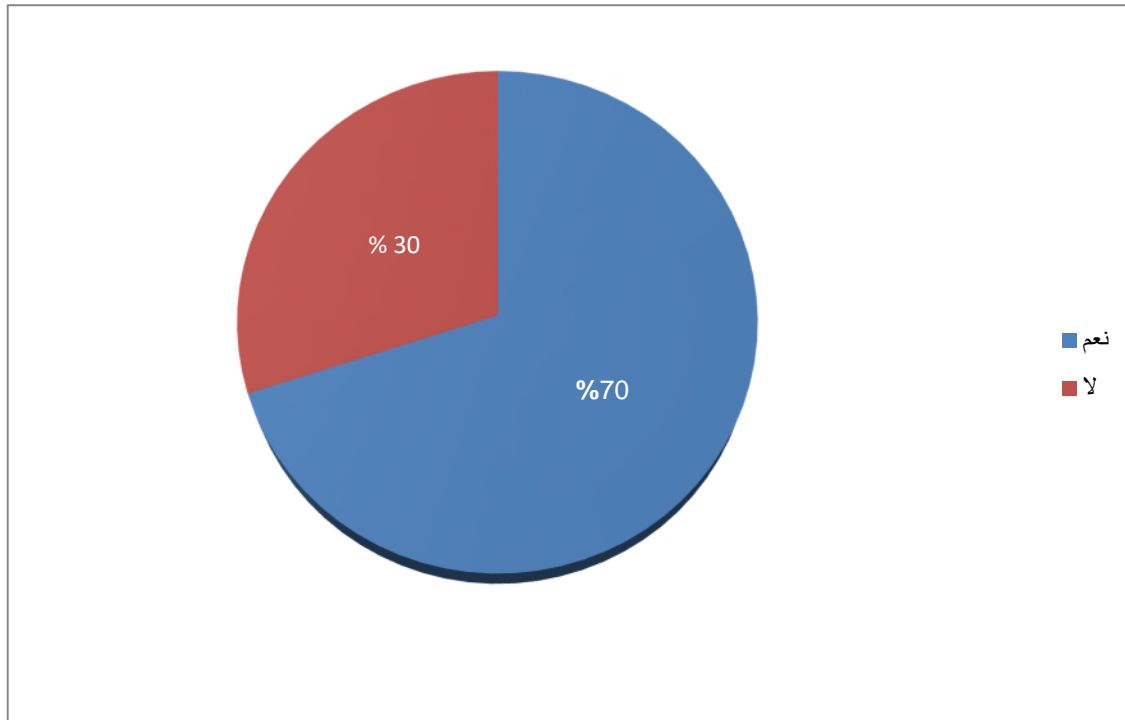
نص السؤال رقم (13) على : هل ترى أن هناك استمرارية في الزيادات الدورية ؟

و بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (13) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13):

النسبة المئوية	التكرارات	بدائل الإجابة على السؤال رقم 13
70 %	14	نعم
30 %	06	لا
100 %	20	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة و البالغ عددهم 20 فردا ، قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم 13 بالبديل (نعم) البالغ عددهم 14 فرد بنسبة 70% ، أما المجموعة الثانية تمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل (لا) و البالغ عددهم 06 أفراد بنسبة 30% ، كما هو موضح في الشكل رقم (13).



الشكل رقم (13) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

المحور الثاني : للحوافز المعنوية دور ايجابي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى الموظفين :

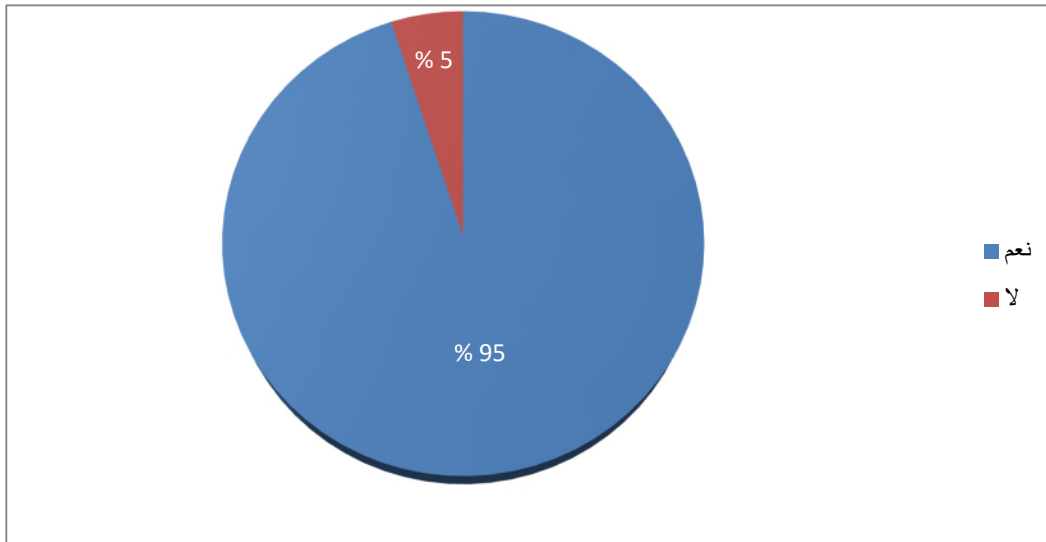
السؤال رقم (14) :

نص السؤال (14) على : "هل تحض بالأمن و الاستقرار في العمل ؟ و بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (14) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14):

النسبة المئوية	التكرارات	بدائل الإجابة على السؤال رقم 14
95 %	19	نعم
5 %	01	لا
100 %	20	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة و البالغ عددهم 20 فردا ، قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم 14 بالبديل (نعم) البالغ عددهم 19 فرد بنسبة 95% ، أما المجموعة الثانية تمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل (لا) و البالغ عددهم 01 أفراد بنسبة 5% ، كما هو موضح في الشكل رقم (14).



الشكل رقم (14) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

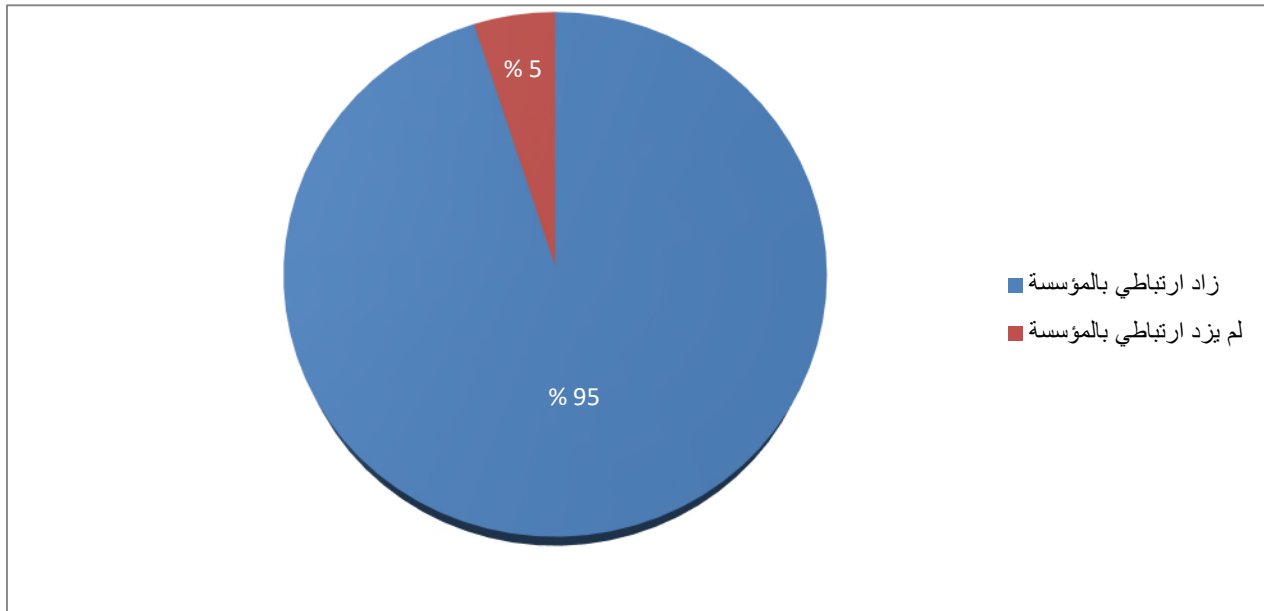
السؤال رقم (14) :

نص السؤال رقم (14) بالنسبة لأفراد عينة الدراسة الذين أجابوا على السؤال السابق بالبديل "نعم" الذي ينص على "هل تحض بالأمن و الاستقرار في العمل"؟ التي توضح بدائل السؤال (14) أن شعور الموظف بالأمن و الاستقرار في العمل يزيد الارتباط بالمؤسسة أو لا يزيد الارتباط بها . و بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (14) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14):

النسبة المئوية	التكرارات	بدائل الإجابة على السؤال رقم 14
95 %	19	زاد ارتباطي بالمؤسسة
5 %	01	لم يزد ارتباطي بالمؤسسة
100 %	20	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد عينة الدراسة و البالغ عددهم 20 فرد قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم 14 بالبديل (زاد ارتباطي بالمؤسسة) و بلغ عددهم 19 أفراد بنسبة 95 %، أما المجموعة الثانية تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل (لم يزد ارتباطي بالمؤسسة) و البالغ عددهم 01 أفراد بنسبة 5% ، كما هو موضح في الشكل (14).



شكل رقم (14) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

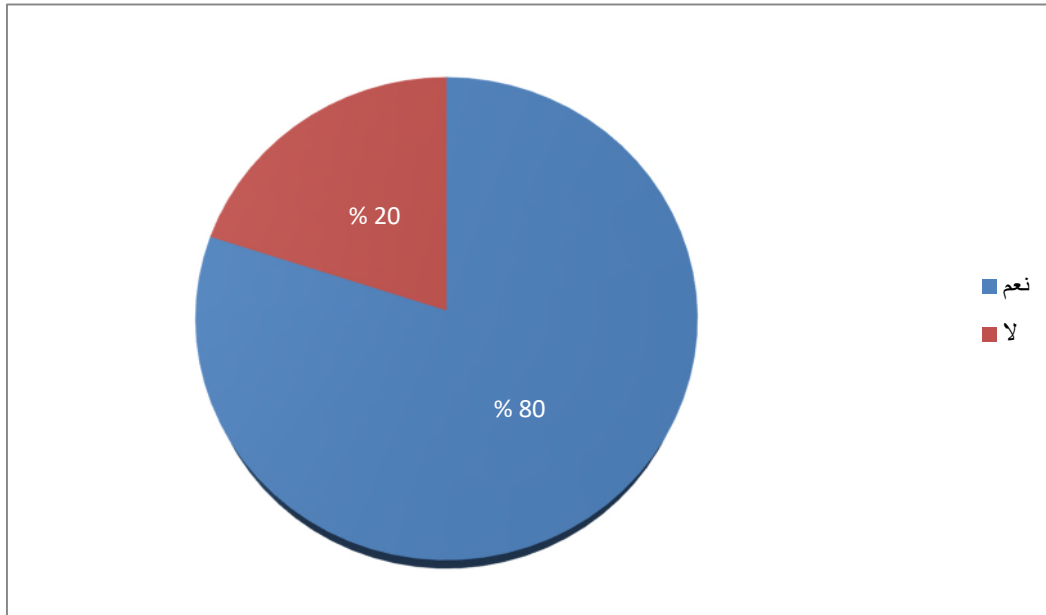
السؤال رقم (15)

نص السؤال رقم (15) على : هل تساهم في اتخاذ القرار ؟ و بعد المعالجة الإحصائية تم التواصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (15) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15):

النسبة المئوية	التكرارات	بدائل الإجابة على السؤال رقم 15
80 %	16	نعم
20 %	04	لا
100 %	20	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة و البالغ عددهم 20 فردا ، قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم 15 بالبديل (نعم) البالغ عددهم 16 فرد بنسبة 80 %، أما المجموعة الثانية تمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل (لا) و البالغ عددهم 04 أفراد بنسبة 20%، كما هو موضح في الشكل رقم (15).



الشكل رقم (15) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

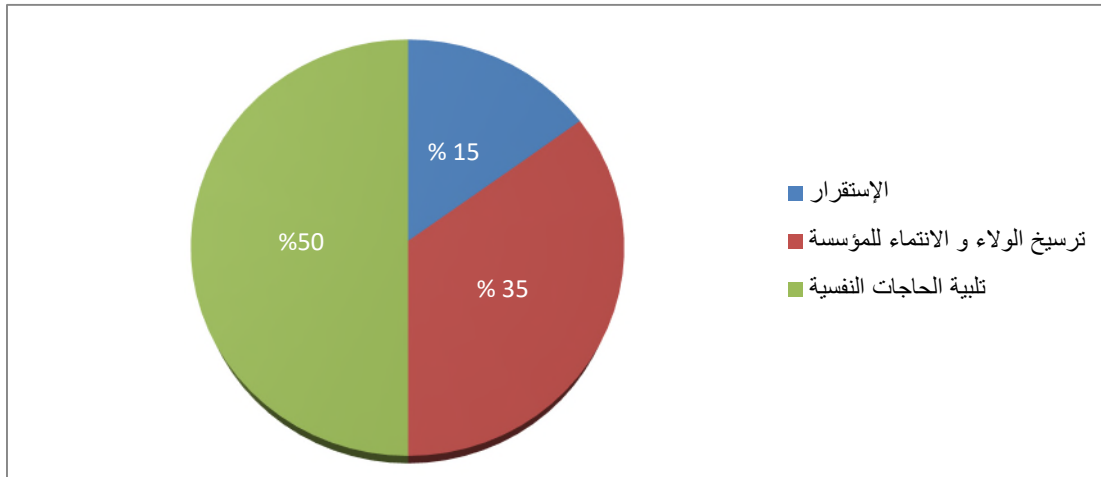
السؤال رقم (15)

يخص السؤال (15) أفراد عينة الدراسة الذين أجابوا بنعم على السؤال السابق بالبديل "نعم" الذي ينص على "هل تشارك في اتخاذ القرار داخل مؤسستك"؟ و هل تسهم مشاركتك في تعزيز: الاستقرار، تلبية الحاجات النفسية، ترسيخ الولاء و الانتماء للمؤسسة، و بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (15) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15):

النسبة المئوية	التكرارات	بدائل الإجابة على السؤال رقم 15
15 %	03	الاستقرار
35 %	07	ترسيخ الولاء و الانتماء للمؤسسة
50 %	10	تلبية الحاجات النفسية
100 %	20	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد عينة الدراسة و البالغ عددهم 20 فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم 15 بالبديل (الاستقرار) و بلغ عددهم 03 أفراد بنسبة 15% ، أما المجموعة الثانية تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل (ترسيخ الولاء و الانتماء للمؤسسة) و البالغ عددهم 07 أفراد بنسبة 35% ، أما المجموعة الثالثة كانت إجاباتهم بالبديل (تلبية الحاجات النفسية) و البالغ عددهم 10 بنسبة 50% ، كما هو موضح في الشكل (15).



الشكل رقم (15) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

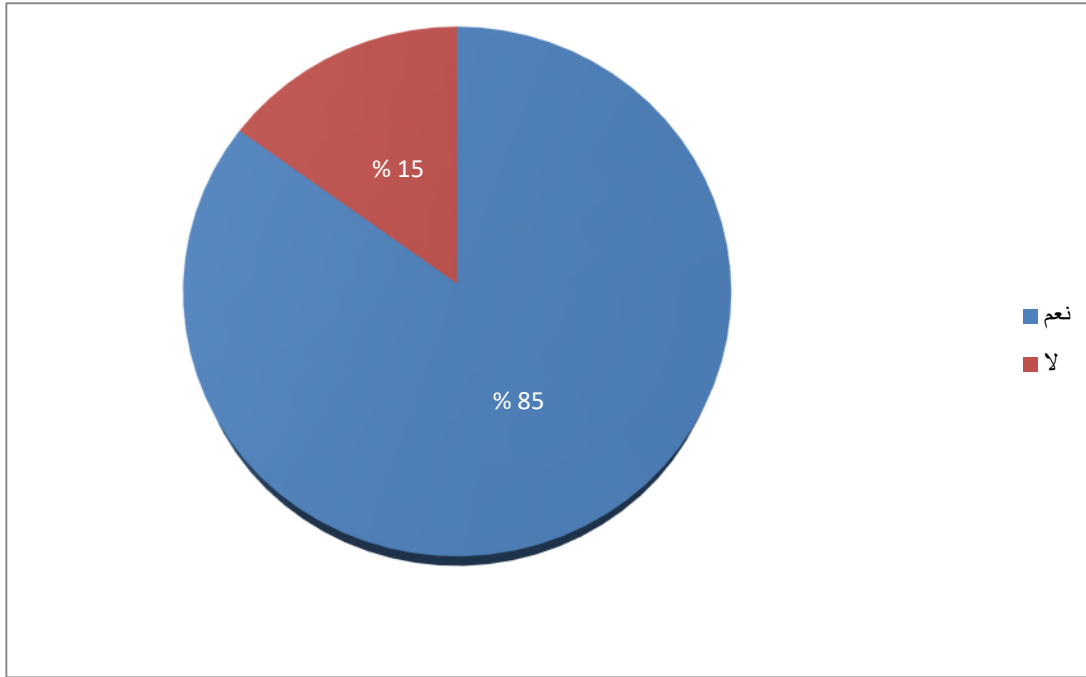
السؤال رقم (16) :

نص السؤال رقم (16) على : "هل يولي رؤساء عملك الاهتمام و التقدير لك ما زادك علاقتك بمؤسستك ؟ بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (16) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16):

النسبة المئوية	التكرارات	بدائل الإجابة على السؤال رقم 16
85 %	17	نعم
15 %	03	لا
100 %	20	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة و البالغ عددهم 20 فردا ، قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجابتهم على السؤال رقم 16 بالبديل (نعم) البالغ عددهم 17 فرد بنسبة 85%، أما المجموعة الثانية تمثلت في الأفراد الذين كانت إجابتهم على السؤال بالبديل (لا) و البالغ عددهم 03 أفراد بنسبة 15% ، كما هو موضح في الشكل رقم (16).



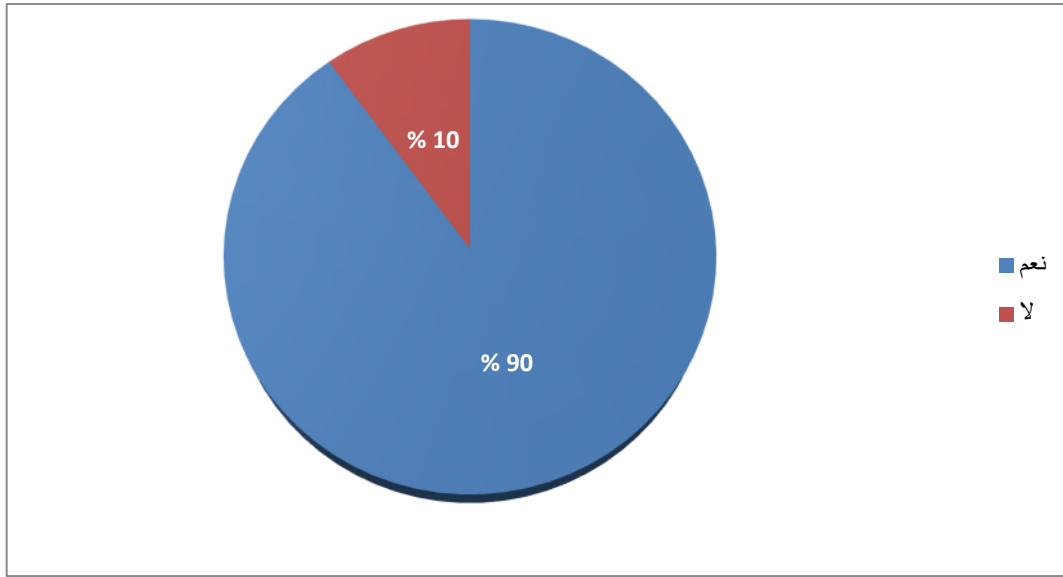
الشكل رقم (16) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)

السؤال رقم (17) :

نص السؤال رقم (17) على : " هل سبق أن استفدت من امتيازات جعلتك أكثر ارتباطا بعملك " ؟
و بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي :
الجدول رقم (17) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17):

النسبة المئوية	التكرارات	بدائل الإجابة على السؤال رقم 17
90%	18	نعم
10%	02	لا
100%	20	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة و البالغ عددهم 20 فردا ، قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم 17 بالبديل (نعم) البالغ عددهم 18 فرد بنسبة 90%، أما المجموعة الثانية تمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل (لا) و البالغ عددهم 02 أفراد بنسبة 10 % ، كما هو موضح في الشكل رقم (17).



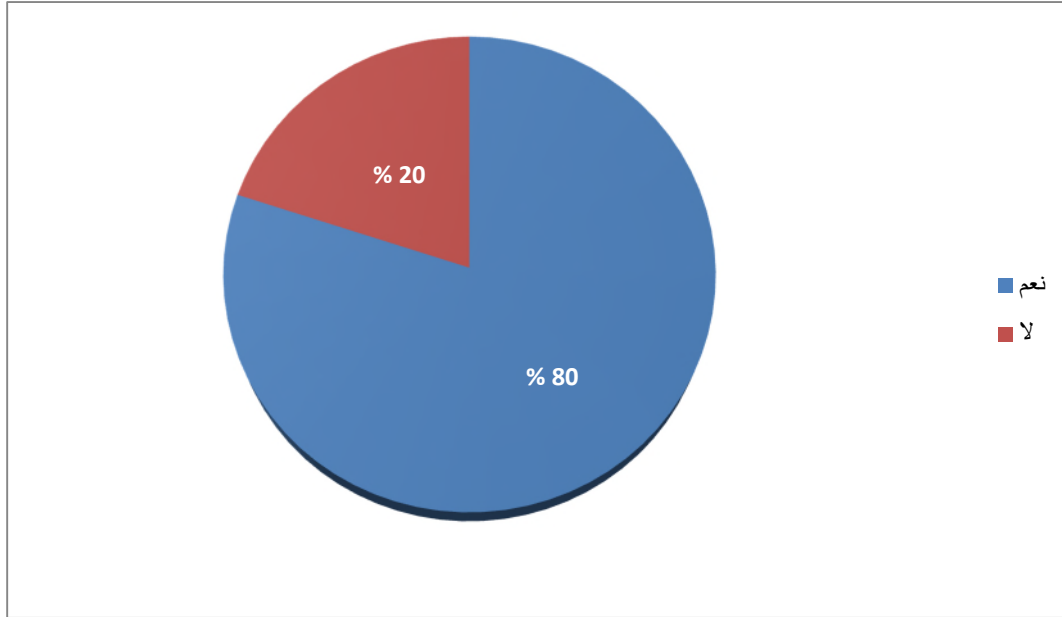
الشكل رقم (17) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)

السؤال رقم (18) :

نص السؤال رقم(18) على : "هل تتلقى عبارات شكر و ثناء كحافز يزيد من معنوياتك و يربطك أكثر بعملك" ؟ و بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي :
الجدول رقم (18) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18):

النسبة المئوية	التكرارات	بدائل الإجابة على السؤال رقم 18
80 %	16	نعم
20 %	04	لا
100 %	20	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة و البالغ عددهم 20 فردا ، قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم 18 بالبديل (نعم) البالغ عددهم 16 فرد بنسبة 80%، أما المجموعة الثانية تمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل (لا) و البالغ عددهم 04 أفراد بنسبة 20 %، كما هو موضح في الشكل رقم (18).



الشكل رقم (18) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)

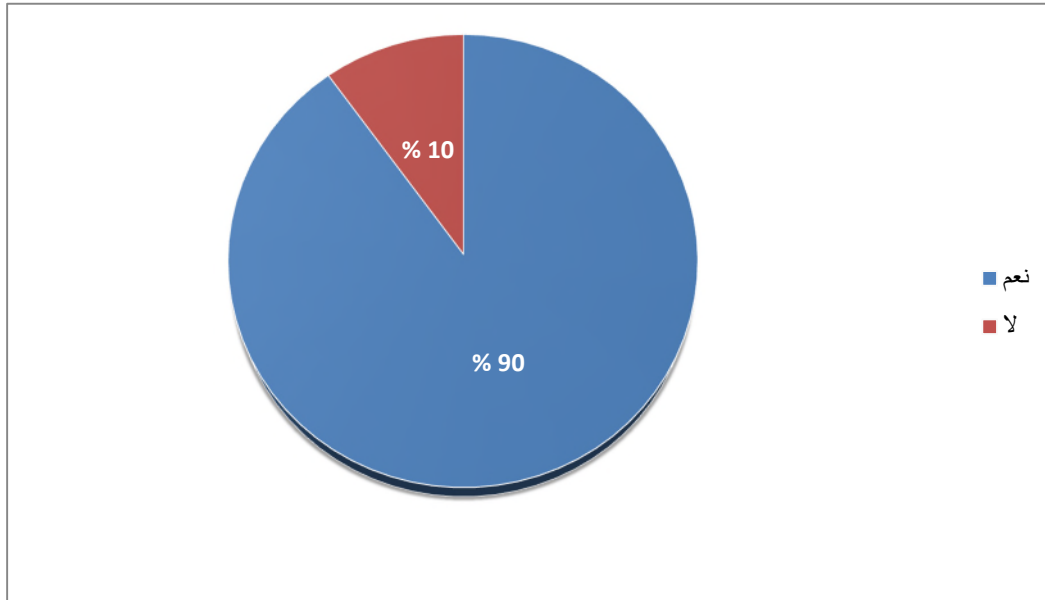
السؤال رقم (19) :

نص السؤال رقم (19) على : " هل تستفيد من مهام جديدة هدفها كسر الروتين لتكسب ولاء المؤسسة " ؟ و بعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (19) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19):

النسبة المئوية	التكرارات	بدائل الإجابة على السؤال رقم 19
90 %	18	نعم
10 %	02	لا
100 %	20	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة و البالغ عددهم 20 فردا ، قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم 19 بالبديل (نعم) البالغ عددهم 18 فرد بنسبة 90% ، أما المجموعة الثانية تمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل (لا) و البالغ عددهم 02 أفراد بنسبة 10 %، كما هو موضح في الشكل رقم (19).



الشكل رقم (19) يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)

2- مناقشة نتائج الدراسة :

بعد تحليلنا و مناقشتنا لأسئلة الاستبيان بغرض الحصول على المعلومات اللازمة الخاصة بإداريين مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة ، أردنا الوصول إلى بعض الحقائق التي كنا نصبوا إليها و التي تم تسطيرها مسبقا في فرضية الدراسة و التي دارت حول الإشكالية التالية :

- هل للحوافز دور في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية ؟

و قد اعتمدنا في دراسة بحثنا على فرضيتين جزئيتين بالإضافة إلى الفرضية العامة .

مناقشة نتائج الفرضية الأولى :

من خلال مناقشة نتائج الفرضية الأولى و تحليل إجابات أفراد عينة البحث تبين أن للحوافز المادية دور في تحقيق الولاء التنظيمي للعمال في المؤسسات الرياضية ، و ذلك ما اتضح لنا في الجداول (12.11.08.07) إلى تحقيق الفرضية .

مناقشة نتائج الفرضية الثانية :

من خلال مناقشة نتائج الفرضية الأولى و تحليل إجابات أفراد عينة البحث تبين أن للحوافز المعنوية دور في تحقيق الولاء التنظيمي للعمال في المؤسسات الرياضية ، و ذلك ما اتضح لنا في الجداول (19.18.16.15) إلى تحقيق الفرضية

3- استنتاج عام :

من خلال ما قمنا به في هذا البحث من الدراسة النظرية إلى جانب الدراسة الميدانية توصلنا إلى أن للحوافز دور كبير في الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الرياضية ، و يظهر ذلك في الإجابات على الاستبيان الموزع على إداريي مديرية الشباب و الرياضية ، مما يدل على أنهم كلما زادت الحوافز المادية و المعنوية كلما زاد ولاء العاملين لبيئة العمل و المؤسسة .

خاتمة :

من خلال دراستنا للتحفيز و الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية ، تبين لنا بان هناك حوافز مختلفة مادية و معنوية ايجابية و سلبية ، كلها ذات تأثير على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين ، فالتحيز في هاته المؤسسات يختلف من شخص إلى آخر و من مستوى إلى آخر و هذا حسب الوظيفة و المكانة التي يحتلها شاغلها .

فالموظفين في هاته المؤسسة الرياضية بعضهم راض عن الحوافز في حين البعض الآخر غير راض ، هذا ما جعل مستوى الولاء التنظيمي مقبول كونه يتأثر مباشرة بالتحيزات التي يحصل عليها و مدى موافقتها مع حاجاته و رغباته و أهدافه ، و عليه لا بد على المؤسسات الرياضية أن تولي اهتمامها بالتحيزات التي تقدمها و تمنحها بإنصاف و عدالة و موضوعية حتى تحقق الولاء التنظيمي و تحسين مستواه الحقيقي لدى العاملين .

و أخيرا نحمد الله عز وجل الذي أعاننا على إكمال هذا العمل متمني من الله عز وجل أن يجد عملي هذا الأذان الصاغية لكي تأخذ هذه المعلومات سبيلا لخدمة الرياضة و هذا من أجل جيل نو جسم سليم و عقل سليم ، من أجل الوصول إلى مستويات التي وصلت إليها تلك الدول المتطورة و نتمنى أن يكون هذا العمل مفتاح لدراسات مستقبلية .

الاقتراحات و التوصيات :

في ضوء النتائج التي أسفر عنها البحث ، يقدم الباحث عددا من التوصيات التي يأمل أن تفيد مسؤولي الميدان الرياضي في المؤسسات الرياضية ، كما أتمنى أن تفيد المهتمين بمجال موضوع البحث عموما و هي :

- 1- الاهتمام بتفعيل الحوافز المادية مثل : التامين الصحي ، الإسكان ، العلاوات الاستثنائية.
- 2- الموازنة في تطبيق بين الحوافز المادية و المعنوية و عدم التركيز على مجال دون آخر.

- 3- الاهتمام بعقد دورات تدريبية في مجال الحوافز و العلاقات الإنسانية للموظفين في الإدارة.
- 4- عمل تقييم دوري لأداء الموظفين بشكل مهني و إعطاء الحافز للمميزين
- 5- تحسين الدخل بما يتناسب مع غلاء المعيشة .
- 6- اهتمام أكثر بالحوافز المعنوية خاصة المكافآت منها توزيع الميداليات و الأوسمة.
- 7- العمل على إيجاد نظام جديد للحوافز ، و زيادة الاهتمام بها و تشجيع الموظفين على التنافس و الإبداع في العمل ، و تقدير جهود الموظفين ، و تقديم مكافآت مالية و معنوية للموظفين المميزين
- 8- تعزيز انتماء الموظف لمؤسسته حتى لا يترك العمل فيها و ينتقل إلى عمل آخر و ذلك بتقدير الجهود و تقديم جميع أنواع الحوافز .
- 9- مراعاة الإدارة للنواحي الإنسانية في العمل .
- 10- زيادة الأجر حتى تشجع الموظفين على القيام بالعمل بشكل أفضل .

قائمة المصادر و المراجع :

أ- المصادر:

1- القرآن الكريم سورة النساء الآية 57

ب- المراجع

اللغة العربية :

- 1- إبراهيم الغمري:"الأفراد و السلوك التنظيمي " ، الدار الجامعية المصرية ، مصر 1979 .
- 2- إبراهيم محمود عبد المقصود:"الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية – الإمكانيات و المنشآت في المجال الرياضي" ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، ط الإسكندرية ، 2004 .
- 3- أحمد رفيق الطيب:"التسيير و التنظيم و المنشآت"،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،1992.
- 4- أحمد ماهر : "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات " ، ط 7 ، الدار الجامعية المصرية ، الإسكندرية 2000،
- 5- أشرف محمد عبد الغني : "سيكولوجية الصناعة أسس و تنظيمات " دار المعرفة الجامعية ، مصر 2004 .
- 6- الرافي احمد حسين : مناهج البحث العلمي : أسس و أساليب ، ط 1 ، مكتبة المنار ، الأردن 1989.
- 7- السيد عليوة : " تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين" ، ط 1 ، ايتراك للطباعة و التوزيع ، مصر ، القاهرة ، 2001.
- 8- السيد محمد جاد الرب: "إدارة الموارد البشرية ، المدخل الاستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، جامعة قناة السويس، مصر 2009.
- 9- المغربي عبد القادر ، ديب سليم : " المعاصر في الاقتصاد و المناجمنت " ، دار المعاصرة للنشر و التوزيع المحمدية ، الجزائر 2009
- 10- أيمن عودة : " الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية "، دراسة ميدانية ، مجلة الإداري ، مسقط ، عمان، مجلد 21، العدد 78 ، 1999.
- 11- باسم عدلي : 2015 .
- 12- بشير علاق : " الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم " ، دار اليازوري ، الأردن 2008 .
- 13- بلال خلف السكرانة : " أخلاقيات العمل " ، دار المسيرة للنشر ، الأردن 2009.
- 14- بوحنية قوى : " تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات " ، ط 1 ، مركز الكتاب الأكاديمي ، الأردن 2008.
- 15- جمال الدين محمد المرسي ، ثابت عبد الرحمن إدريس : " السلوك التنظيمي (نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة سلوك المنظمة)" ، دار الجامعية للنشر مصر 2000 .
- 16- جورج ستيرز : " رواد علم الاجتماع " ترجمة محمد الجواهري ، ط 1 ، دار المعرفة الجامعية ، مصر 2006 .
- 17- حسن أحمد الشافعي : "الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية – الإمكانيات و المنشآت في المجال الرياضي" ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ط1، الإسكندرية ، 2004 .

- 18- حسين عبد الحميد أحمد رشوان : " علم الاجتماع التنظيمي " ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر ، مصر 2004.
- 19- خالد عبد الرحمن الهيتي : " إدارة الموارد البشرية : ، دار حامد للنشر ، الأردن 1999.
- 20- خليل محمد حسن الشماع : " نظرية المنظمة " ، ط 3 ، دار المسيرة للنشر ، الأردن 2007
- 21- راوية حسن محمد : "إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية" ، الدار الجامعية للنشر ، مصر 2000 ، ص 208-209.
- 22- سامح عبد المطلب عامر ، عادل محمود السيد قنديل : " التطوير التنظيمي " ، ط 1 ، دار الفكر ، الأردن 2010.
- 23- سعاد نافذ برنوطي : " أعمال الخصائص و الوظائف الإدارية " ، ط 3 ، دار وائل للنشر ، الأردن 2004.
- 24- سنان الموسوي : "إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها " ، ط 1 ، دار المجدلاوي للنشر ، الأردن 2008 .
- 25- صلاح الدين محمد عبد الباقي : "السلوك الفعال في المنظمات " ، الدار الجامعية الجديدة ، مصر 2004 .
- 26- ضرار العتيبي : "العملية الإدارية" ، 2007 .
- 27- طارق علي : " الجمباز " .
- 28- عادل حرحوش الصالح : "إدارة الموارد البشرية مداخل إستراتيجية " ، ط 2 ، دار الكتاب العالمي ، الأردن 2006.
- 29- عبد الكريم درويش ، ليلي تكلا : " أصول الإدارة العامة " ، مكتبة الانجلو ، القاهرة 1984
- 30- عبيدات ، نوقان و آخرون ، البحث العلمي ، الرياض ، دار أسامة للنشر و التوزيع 1997.
- 31- عدنان درويش جلون ، أمين أنور الخولي ، محمود عبد الفتاح عنان : "التربية الرياضية المدرسية" ، دار الفكر العربي ، ط 3 ، القاهرة ، 1994.
- 32- عفاف عبد المنعم درويش : "الإمكانات في التربية البدنية" ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 1998.
- 33- علي عباس : "أساسيات علم الإدارة " ، ط 5 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن 2010.
- 34- علي غربي و آخرون : " تنمية الموارد البشرية " ، ط 1 ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، مصر ، 2007 .
- 35- عمار عوابدي : " مبدأ التدرج فكرة السلطة الرئاسية " ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر 1984.
- 36- فاروق عبدة فلية : " السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات " ط 2 ، دار المسيرة للنشر ، الأردن 2009 .
- 37- كامل محمد المغربي : " السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة " ، ط 4 ، دار الفكر ، الأردن 2010
- 38- كتاب الجلسات الوطنية ، قصر الأمم 21 و 22 ديسمبر 1993 .
- 39- كلمة السيد عمار سعيداني رئيس المجلس الشعبي الوطني – يوم 26 أبريل 2005 – بمقر المجلس الشعبي الوطني.

- 40- محمد الصغير بعلي: "تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات)" ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992 ،
- 41- محمد حسن العجمي: "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية " ط 1 ، دار المسيرة للنشر ، الأردن 2008 .
- 42- محمد حسن رسمي: "السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية " ط 1 ، دار الوفاء للطباعة ، مصر 2004.
- 43- محمد فالح الصالح: "إدارة الموارد البشرية عرض و تحليل ، ط 1 ، دار الحامد للنشر ، الأردن 2004.
- 44- محمد قاسم القيروتي: "السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال" ، ط 5 ، دار وائل للنشر الأردن 2005 .
- 45- محمد مرعي مرعي: "التحفيز المعنوي و كيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي" ، المعهد العالي للتنمية الإدارية ، دمشق 2002
- 46- محمود سليمان العميان: " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال " ، ط 3 ، دار وائل للنشر ، الأردن 2005 .
- 47- مدحت محمد أبو ناصر: " تنمية مهارات بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المؤسسة" ، ط 1 ، ايتراك للطباعة و النشر ، مصر 2005 .
- 48- موسى اللوزي: " التطوير التنظيمي بأساسيات و مفاهيم حديثة " ط 2 ، دار وائل للنشر ، الأردن 2003 .
- 49- نبيل رسلان: " الحوافز في قوانين العاملين في الحكومة و القطاع العام " ، دار النهضة العربية ، القاهرة 1978.
- 50- نجم العزاوي ، عبد الله حكمت النصار: " النظم و متطلبات و تطبيقات ISO 14000 ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر ، الأردن 2007 .
- 51- نور الدين حروش: "إدارة الموارد البشرية " ، ط 1 ، دار الأمة للطباعة ، الجزائر 2011.
- 52- هاني عبد الرحمن الصالح الطويل: " الإدارة التربوية و السلوك التنظيمي " ط 4 ، دار الكنوز و المعرفة للنشر ، الأردن 2007 .
- 53- هيثم المعاني: " الإدارة بالحوافز و التحفيز و المكافآت " ، ط 1 ، دار الكنوز و المعرفة للنشر و التوزيع ، الأردن 2007 .
- المعاجم و القواميس :**

1- يوسف شكري فرحات :معجم الطلاب ،عربي،عربي ،الطبعة 6 ، دار الكتب العلمية ،بيروت لبنان ،2004

الرسائل الجامعية :

- 1- دنا لطفي حمدان: " العلاقة بين الحرية الأكاديمية و الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية " ، أطروحة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين ، 2008-2009.

- 2- عارف بن ماطا الجريز: "التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين"، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العراقية 2007 .
- 3- مشعل بن حمس بن مشقان العتيبي: " دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي" أطروحة لنيل شهادة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية 2008 .
- 4- مصعب ابن عبد الله الهادي القتاني: " التمكين النفسي و علاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مستشفى قوى الأمن في مدينة الرياض، أطروحة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، بحث منشور 2009 .
- 5- رسالة ماجستير للطالبة زاوي عقيلة، أهمية المنشآت الرياضية و مدى تأثيرها على ممارسة التربية البدنية و الرياضية لتلاميذ الطور الثانوي 2007-2008.

الجرائد و المجلات :

- 1- راشد شبيب العجمي: "الولاء التنظيمي و الرضا عن العمل " مجلات جامعة الملك عبد العزيز ، الإقتصاد و الإدارة ، المجلد 13 ، العدد 1 1999.
- 2- عبد الفتاح بوخمخ: " مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي"، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، العدد 15 ، جامعة قسنطينة ، الجزائر جوان 2001 .
- 3- عبد الله البريدي: " أفاق السلوك التنظيمية 4 حقائق حول الولاء التنظيمي ، مجلة التدريب و التقنية ، العدد 93 ، أكتوبر 2006 .
- 4- لينا حسام المحتسب ، مروان سعيد جلعود: "أبعاد الولاء التنظيمي و العوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات ، العدد 11 ، 2008 .
- 5- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، وزارة الشباب و الرياضة ، الأمر 77.117 المتضمن إنشاء و تنظيم مكتب الحظائر المتعددة الرياضات 06 أوت 1977 المادة : 6- 7
- 6- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، وزارة الشباب و الرياضة ، الأمر رقم 17.177 المتضمن إنشاء و تنظيم مكتب الحظائر المتعددة الرياضات .06 أوت 1977، المادة 07.06
- 7- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، رقم 53، المادة 03.
- 8- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: المرسوم التنفيذي 48.90 المؤرخ 30 يناير سنة 1990، المادة 02 المعدل و المتمم للأمر رقم 71.71 المؤرخ في 02 نوفمبر 1971 ، المتضمن أحداث المركب الاولمبي ، العدد 05 ، 01 فيفري 1990.
- 9- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، وزارة الشباب و الرياضة ، الأمر 77.117 المتضمن إنشاء و تنظيم مكتب الحظائر المتعددة الرياضات 06 أوت 1977 المادة : 6- 7

القوانين و المراسيم :

- 1- الأمر رقم 95.09 المؤرخ في 25 رمضان عام 1415 الموافق لـ 25 فبراير 1995 ، يتعلق بتوجيه المنظومة و تطويرها ، وزارة الشباب و الرياضة ، الباب الرابع.
- 2- الأمر رقم 95-09 المؤرخ في 25 رمضان عام 1415 الموافق لـ 25 فبراير 1995 ، المتعلق بتوجيه المنظومة و تطويرها ، وزارة الشباب و الرياضة ، الباب الرابع.
- 3- المرسوم التنفيذي 48.90 المؤرخ في 30 يناير سنة 1990، المادة 02 المعدل و المتسم للأمر رقم 71.71 المؤرخ في 02 نوفمبر 1971 المتضمن أحداث المركب الأولمبي بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 5 ، 01 فيفري 1990.
- 4- أمر رقم 95-90 مؤرخ في 05 رمضان عام 1415 الموافق لـ 1995 يتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية و الرياضية ، تنظيمها و تطويرها ، وزارة الشباب و الرياضة ، الباب الرابع للمنشآت و التجهيزات و العتاد الرياضي المادة 89 .

البيانات العامة

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن : من 20 – 30 من 40-50
- من 30 – 40 فوق 50
- 3- الحالة الاجتماعية متزوج أعزب مطلق
- 4- المستوى العلمي : جامعي ثانوي متوسط
- 5 – السكن : وسط المدينة خارج المدينة
- 6 – الخدمة في المؤسسة : أقل من 10 سنوات من 10 إلى 20 سنة فوق 20 سنة

المحور الاول : الحوافز المادية

- 7 – هل الزيادة في أجرك تزيد من ولائك للمؤسسة ؟ نعم لا
- إذا كانت الإجابة بنعم فهل هذا راجع إلى : الأقدمية المهارة و الكفاءة الأداء المبدول
- 8- هل الأجر الذي تتقاضاه يمنحك مكانة اجتماعية داخل مؤسستك ؟ نعم لا
- 9 – هل و سبق أن استفدت من الترقية ؟ نعم لا
- 10- هل سياسة الترقية لمؤسسك، زاد في انتمائك لها ؟ نعم لا
- إذا كانت الإجابة بنعم فهل هذا راجع إلى :

الأداء

الخبرة

11- هل تقدم المؤسسة مكافآت على العمل الإضافي مم يدفعك للتمسك بها ؟ نعم لا

12- هل تقدم المؤسسات خدمات و مزايا اجتماعية زادت من وفائك لعملك ؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم فما هو نوعها ؟

سكن

مواصلات

تأمينات

13 هل ترى أن استمرارية في الزيادات الدورية ؟ نعم لا

المحور الثاني: الحوافز المعنوية

14- هل تحض بالأمن و الاستقرار في العمل ؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فهل زادك ارتباطاً بمؤسستك ؟ نعم لا

15- هل تساهم في اتخاذ القرار؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل تحقق لك المساهمة في اتخاذ القرار .

الاستقرار

تلبية الحاجة النفسية

ترسيخ الانتماء و الولاء للمؤسسة

16 هل يولي رؤساء عملك الاهتمام و التقدير لك إذاك علاقة بمؤسستك ؟

نعم لا

17- هل سبق أن استفدت من امتيازات جعلتك أكثر ارتباطاً بعملك ؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فما هاته الامتيازات

.....

.....

.....

18- هل تتلقى عبارات شكر و ثناء كحافز يزيد من معنوياتك و يربطك أكثر بالعمل؟

نعم لا

19- هل تستفيد من المهام جديدة هدفها كسر الروتين لتكسب ولاء المؤسسة؟

نعم لا

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
جامعة محمد خيضر بسكرة .
معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية.
قسم الإدارة والتسيير الرياضي.

استمارة استبيان

في إطار انجاز مذكرة بحث موضوعها : دور التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بمديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة .
يرجى منكم أختي الكريمة ، أخي الكريم ، التكرم بالإجابة بتعبئة الاستبانة المرفقة ، بعد قراءة كل سؤال من أسئلة الاستبيان قراءة متأنية ، ثم وضع علامة X في الخانة التي تعبر عن مدى توافقم عليها ، مع مراعاة في ذلك الصراحة الموضوعية ، علما بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي و تبقى في سرية تامة و تتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة .

تقبلوا جزيل الشكر و التقدير

السنة الجامعية : 2017- 2018

ملخص الدراسة :

عنوان الدراسة : دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي .

إشكالية الدراسة : هل للحوافز دور في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية ؟

التساؤلات الجزئية :

- هل تساعد الحوافز المادية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية ؟

- هل تساعد الحوافز المعنوية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية ؟

- فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة :

- للحوافز دور في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الرياضية .

الفرضيات الجزئية :

- للحوافز المادية دور في تحقيق الولاء التنظيمي للعمال في المؤسسات الرياضية .

- للحوافز المعنوية دور في تحقيق الولاء التنظيمي للعمال في المؤسسات الرياضية .

منهج البحث : المنهج الوصفي .

العينة : 20 إداري .

المجال المكاني : أجريت هذه الدراسة على مستوى مديرية الشباب و الرياضة لولاية بسكرة .

المجال الزمني : تم إجراء الدراسة من الفترة الممتدة ما بين شهر فيفري و شهر ماي 2018

الأدوات المستعملة في الدراسة : الاستبيان و هو أداة من أدوات الحصول على الحقائق و البيانات

و المعلومات

النتائج المتوصل إليها :

- للحوافز دور كبير و مباشر بالنسبة للفرد العامل في انتماءه للمؤسسة

- حيث تعطي الحوافز على أسس مختلفة منها ما يقدم على أساس الأقدمية و أخرى على أساس

المهارة و الكفاءة ثم الأداء و الجهد المبذول

- يحقق العامل أداء عالي في ظل نظام الحوافز فانه يحصل على نتيجة و يزداد و لانه

- للحوافز المادية و المعنوية تأثير ايجابي و مباشر على وفاء وولاء الفرد للمؤسسة .

الاقتراحات و التوصيات :

- اهتمام أكثر بالحوافز المعنوية خاصة المكافآت منها توزيع الميداليات و الأوسمة .

- الاهتمام بتفعيل الحوافز المادية مثل : التأمين الصحي ، الإسكان ، العلاوات الاستثنائية .

- مراعاة الإدارة للنواحي الإنسانية في العمل .