

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لي درب العلم والمعرفة، وأعاني على أداء هذا الواجب، ووفقي إلى إنجاز هذا العمل.
يسعدني أن أتوجه بشكري وخالص تقديري إلى الدكتورة الفاضلة

"زرفة بولقواس"

وذلك لتفضلها بالإشراف على هذا البحث وإثرائه بنصائحها وتوجيهاتها القيمة، والتي كانت عوناً لي في إتمام

هذا البحث فجزاها الله خير الجزاء

كما أتقدم بالشكر إلى المؤسسة المستقبلية

"المؤسسة العمومية الإستشفائية الدكتور حكيم سعدان"

وكل الموظفين على تعاونهم معي.

كذلك كل الأساتذة على تعاونهم وتوجيهاتهم

عائلي التي كانت سندي الدائم وأخص بالذكر **"الوالدين العزيزين"** أمد الله في عمرهما

كما أتوجه بجزيل الشكر والإمتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد، على إنجاز هذا العمل

خاتمة

من خلال ما سبق وما تم ذكره، ينبغي الإشارة إلى أن هذه الدراسة تركز على مفهومين أساسيين، الأول وهو مفهوم الحافز والذي يشير إلى الأساليب المادية غير المباشرة؛ أي الخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسة العمومية وتقدمها للموظفين، من أجل تشجيعهم وحثهم على أداء أعمالهم بجد وكفاءة وإخلاص، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم وبالتالي تحقيق مستوى عال من الولاء تجاه المؤسسة. أما المفهوم الثاني وهو الولاء التنظيمي والذي يتمثل في تلك الرغبة والاستعداد والعزم الذي يبديه الموظف من أجل خدمة المؤسسة التي يعملون بها، بغض النظر عن الفوائد والمكاسب التي يمكن أن يحصل عليها، بحيث يمكن تحديد مستوى الولاء عنده إنطلاقاً من سلوكياته من حيث مدى إنضباطه وإلتزامه تجاه عمله، كذلك رغبته في بذل المزيد من الجهود، بالإضافة إلى مدى رغبته بالبقاء بالمؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد أن مستوى الولاء يختلف من موظف إلى آخر وذلك نظراً لوجود عوامل مؤثرة. وعليه فإن هذه المفاهيم أو المرتكزات كانت بمثابة منطلق للمحاولة على الإجابة عن التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة والذي مفاده:

- ما دور الحوافز غير المباشرة في خلق الولاء التنظيمي لدى الموظفين داخل المؤسسة العمومية؟

ومن أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرسومة والمتمثلة في الكشف عن الدور الذي تلعبه الحوافز غير المباشرة في تحقيق نوع من الولاء التنظيمي داخل المؤسسة، تم الوقوف على كشف كل من دور الخدمات الاجتماعية والإضافية في تحقيق الإنضباط في الأداء وكذلك في إنخفاض التسرب الوظيفي. لتصل هذه الدراسة بعد البحث وجمع البيانات وتحليلها إلى النتائج التالية:

➤ النتائج الجزئية:

- بالنسبة للنتائج المتعلقة بخصائص العينة، نجد أن أكبر نسبة مثلت عينة البحث هي: نسبة الإناث بـ 84.05%، وأغلبها من مستوى تعليمي عالي بنسبة 69.57%، وأن السن لهذه العينة ينحصر ما بين (21-31) سنة بنسبة 49.27%، كما تتراوح أقداميتهم ما بين (1-5) سنوات بنسبة 40.57%، وما يميز هذه الفئة بأنها شابة، حديثة التوظيف، تصنف ضمن مرحلة العمل والبدء فيه ومرحلة الثقة في التنظيم. ما يعني ظهور قيم الولاء التنظيمي لهذه الفئة وزيادة نموه.

- بالنسبة لنتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الأول، نجد أن مستوى الخدمات الإجتماعية وفق إجابات الباحثين منخفض على العموم، والتي جاءت في المرتبة الأولى من حيث الممارسة بمتوسط حسابي قدر بـ: 1.40، ثم جاءت في المرتبة الثانية الخدمات الإضافية بمستوى منخفض، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ: 1.33

- بالنسبة لنتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الثاني، نجد أن مستوى إنخفاض التسرب الوظيفي مرتفع، بمتوسط حسابي 1.52، والذي سمح لها بإحتلال المرتبة الأولى، أما مستوى الإنضباط على العموم فهو منخفض بمتوسط حسابي 1.42، والذي إحتل المرتبة الثانية.

➤ النتائج العامة:

- أثبتت الدراسة بأن الخدمات الإجتماعية والإضافية لها دور في تحقيق الإنضباط في الأداء داخل المؤسسة. وذلك من خلال الكشف عن وجود إرتباط طردي متوسط، بمعنى أنه كلما توفرت تلك الخدمات كلما ساهم في تحقيق الإنضباط في الأداء.

- كما أثبتت بأن الخدمات الإجتماعية والإضافية لها دور في إنخفاض التسرب الوظيفي داخل المؤسسة. وذلك من خلال الكشف عن وجود إرتباط طردي متوسط بينهما، ما يعني أنه كلما توفرت تلك الخدمات كلما ساهم ذلك في إنخفاض التسرب الوظيفي.

الجانب المیدانی

الجانب النظري

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة



1-1 مشكلة الدراسة.

2-1 أسباب وأهمية الدراسة.

3-1 أهداف الدراسة.

4-1 تحديد المفاهيم.

5-1 الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل.

1-1 مشكلة الدراسة

إذا كانت مسألة الغياب عن العمل، وعدم الانضباط، و إنخفاض الجهود المبذولة، وتسرب الموظفين، من بين وأهم المشاكل التي تعاني منها بعض المؤسسات. والتي قد يعود سببها إلى إنخفاض في مستوى ولاء الموظفين. ولهذا نجد أن مصلحة هذه المؤسسات تكمن في مدى قدرتها على الإحتفاظ بالموظفين لديها، و حتى تتمكن من ذلك لابد لها أن تدرك بأن تحفيز الموظفين هو من الأمور المهمة في صالح العمل، وأنه من الضروري أن تعلم بأن الأجر ليس وحده ما يعمل الموظفين من أجله، بل إنهم يبحثون عن العديد من الأمور الأخرى نظير ما يكرسونه للمؤسسات من وقت وطاقة وجهد، وعليه فإن إختيار الموظفين ذوي القدرات العالية في العمل لا يكفي لوحده لضمان الإنجاز بالشكل المرغوب فيه، وإنما يحتاج إلى عامل آخر يعتبر من واجبات المؤسسة، ألا وهو خلق الحافز الكافي لديهم، والذي يعمل على إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم بالشكل الذي قد يؤدي إلى ضمان ولائهم وعطاءهم المستمر.

وعليه فالحافز يعبر عن تلك الأساليب المادية والمعنوية التي تقدمها المؤسسات للموظفين، وذلك لإشباع حاجاتهم الناقصة وبدرجات متفاوتة، والتي تعمل على تحريك الدوافع المكبوتة داخلهم، مما تجعلهم ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبدلون معه جهداً أكبر مما يبذله غيرهم.

وهكذا نجد بأن للحوافز العديد من التقسيمات وأهمها الجانب المادي، والذي ينقسم بدوره إلى المباشر المتمثل في الأجر و ملحقاته، وغير المباشر المتمثل في تلك الخدمات المتنوعة التي تقدمها المؤسسات لجميع الموظفين لديها بدون إستثناء بغض النظر عن مستوى أدائهم وكفاءتهم، بالإضافة إلى الحوافز المعنوية والتي يكون لها الأثر البالغ على سلوك الموظفين. وعليه فإن هذه الدراسة جاءت لتركز على ما هو غير مباشر وذلك نظراً لما تحققه من فوائد كرفع الروح المعنوية لديهم، وكسب رضاهم، وتنمية روح الولاء و الإلتزام تجاه المؤسسات، وترك الإنطباع الجيد عنها. وعلى الرغم من أهميتها إلا أنها تكلف المؤسسات مبالغ مالية ضخمة، مما قد يصعب عليها تقديم كل تلك المزايا مجاناً لجميع موظفيها وفق أسس منصفة وموضوعية، وعليه فإن هذا الوضع قد ينعكس على سلوك الموظفين، والذي قد يدفعهم إلى إتخاذ سلوكيات معينة كتقليل الجهود المبذولة أو تغيير في مستوى أدائهم أو عدم إنضباطهم بمواعيد العمل أو الإنسحاب من المؤسسات، والبحث عن مكان آخر يحقق لهم الشعور بالعدالة و الرضا- وهذا ما جاء في نظرية العدالة لآدمز "Admez"- . وعليه يمكن إعتبار الحوافز- إذا كانت تمارس بشكل عادل وشفاف- من الأدوات القادرة على المساهمة في خلق ما يعرف بالولاء التنظيمي.

فالولاء التنظيمي يعني به مدى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الموظفون تجاه عملهم، وإنعكاس ذلك على تقبلهم لأهداف المؤسسات التي يعملون بها وتفانيهم لها، ورغبتهم القوية وجهدهم المتواصل لتحقيق تلك الأهداف.

وعليه فإن الموظفين الذين يكونون ولاء لمؤسساتهم، نجدهم يضحون بأنفسهم من أجلها مهما كلفهم ذلك من جهد ووقت، يدافعون دائما عن شخصيتها المعنوية، يحترمون أنظمتها وقوانينها، كما تقل نسب غيابهم عن العمل، ويكونون أكثر انضباطا وبالتالي يكون رضاهم الوظيفي في إزدياد مستمر، في المقابل تكون إنتاجية هذه المؤسسات عالية، وأداء مرتفع أكثر من المؤسسات التي يوجد بها ولاء منخفض، والتي يترتب عليها تحمل تكلفة الغياب وترك العمل وفقدان مزاجية الإبداع وإنخفاض الإنتاجية والإلتزام بالعمل.

ومنه نجد أن ولاء الموظفين لا يمكن الحصول عليه جاهزا أو يفرض فرضا بوسائل الإكراه المختلفة، بل هو حصيلة الإدارة التنظيمية التي تعمل وسط بيئة مادية واجتماعية سليمة، كما أنه نتيجة لتفاعل الكثير والعديد من العوامل والمتغيرات كالصفات الشخصية المتمثلة في: الجنس والسن والمستوى التعليمي وسنوات الخدمة، والصفات الخاصة بالعمل كتحديد المهام، وتوفير درجة من الإستقلالية أثناء العمل، والمناخ المناسب والعمل على بناء الثقة بين الموظفين والإدارة، وتعزيز العلاقات الاجتماعية. كل تلك المتغيرات وغيرها قد تساهم في تشكيل الولاء لدى الموظفين.

والولاء قد يتشكل إما كوسيلة يلجأ إليها الموظف لتحقيق أهدافه الشخصية، التي لا يستطيع الحصول عليها بمجهوداته الذاتية، حيث يستمر في ولائه تجاه المؤسسة، مادامت تحقق له أغراضه الخاصة، وما إن تخرج المؤسسة عن الأهداف التي يسعى لتحقيقها، فإنه قد يتوقف عن تأييده لها، ومن ثم قد ينعدم ولاؤه لها، وفي حالة أنها قامت بوضع قيود على الموظف تتنافى مع مصلحته، فإن شعوره بالولاء قد يتحول إلى عدم الولاء أي أن درجة الولاء في هذه الحالة يتغير بتغير المصالح والأهداف التي يسعى الموظف إلى تحقيقها. كما قد تتغير نظرة الموظف للمؤسسة، من مجرد اعتبارها وسيلة لتحقيق أهدافه إلى إيمان عميق بكيانها المستقل في حد ذاته، بغض النظر عن مدى نجاحها في تحقيق أهدافه.

ومنه نجد أن مستوى ولاء الموظفين تجاه مؤسساتهم في تغير، وذلك حسب نظرة الموظف للولاء، وكذلك حسب المؤثرات المرتبطة بالوظيفة وبيئتها، بمعنى آخر قد نجد أن الموظفون يملكون القناعة التامة تجاه ماتقدمه المؤسسة من أجر ومزايا، بالإضافة إلى قناعاته بزملاء العمل، وبالإشراف، وبالعامل نفسه، إلا أن درجة ولائه قد تكون في إنخفاض، كما قد تكون في إزدياد، والعكس صحيح. ومن هذا المنطلق يتحدد التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة وهو كالتالي:

- ما دور الحوافز غير المباشرة في خلق الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة ميدان الدراسة؟

ويتفرع عن هذا التساؤل أسئلة فرعية وهي:

- ما دور الخدمات الاجتماعية والإضافية في تحقيق الانضباط في الأداء داخل المؤسسة؟

- ما دور الخدمات الاجتماعية والإضافية في تخفيض التسرب الوظيفي داخل المؤسسة؟

1-2 الأسباب والأهمية:

1-2-1 أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيار موضوع الحوافز و الولاء التنظيمي للأسباب التالية:

✓ لأن الموضوع يمثل ظاهرة سلوكية وإجتماعية وإدارية أنومية، تتطلب الدراسة في بعض المؤسسات، وهذا الأمر

يتطلب التركيز على بعض الأمور المتمثلة في:

- نوع الحوافز المقدمة للموظفين.
- الشروط الأساسية المعتمد عليها في تقديم الحوافز.
- العوامل المساعدة في تنمية الولاء.
- مستوى الولاء للموظف الجزائري في المؤسسة -ميدان الدراسة-.

✓ لأنه بناء على الدراسة الإستطلاعية والنظرية لموضوع البحث، تبين أن ربط الحوافز بالولاء التنظيمي دون غيره من

المتغيرات المؤثرة، جديد نسبيا، فهو لم يتناول بالدراسة من قبل العديد من البحوث خاصة في كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية -جامعة بسكرة-.

✓ أيضا من الأسباب التي دفعت لإختيار هذا الموضوع، هو أنه في حالة إنخفاض الولاء لدى الموظفين داخل

المؤسسة الجزائرية، ستحدث مشاكل يصعب تجاوزها على المدى المتوسط والبعيد.

✓ كذلك من الأسباب التي أدت لإختيار موضوع الولاء التنظيمي، هو الإطلاع الشخصي على الموضوع نظريا،

بقراءة بعض الكتب في هذا الموضوع، و بالتالي الرغبة في إضافة كل ما هو جديد فيه إلى رصيدي المعرفي.

✓ كذلك التعريف بمفهوم الحوافز وأنواعه وأهميته، ومفهوم الولاء التنظيمي من خلال الإطار النظري للدراسة.

✓ كذلك تحليل ومعرفة طبيعة الدور بين المتغير المستقل الحوافز ومؤثراته غير المباشرة المتمثلة في: (التأمين الصحي،

الضمان الإجتماعي، الإجازات بمختلف أنواعها، خدمات النقل والطعام والسكن والتعليم، الهدايا العينية في

الأعياد، المنح كمنح الزواج والولادة...)، والمتغير التابع الولاء التنظيمي ومؤشراته: (الإنضباط في العمل، الجهود المبذولة، التسرب الوظيفي).

✓ كما يرجع سبب إختيار الموضوع إلى إمكانية التوصل إلى إستنتاجات ونتائج إيجابية، من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة، كذلك إمكانية التوصل إلى أهمية تطبيق الحوافز كممارسة إدارية وأثرها الإيجابي على سلوك الموظفين.

1-2-2 أهمية إختيار الموضوع:

تظهر أهمية الدراسة كونها تبحث في أحد المواضيع الهامة المتعلقة بإحدى الممارسات، أو الأساليب التي تتبعها الإدارة من أجل الحفاظ على موظفيها، ألا وهو أسلوب التحفيز، والذي يعد من الأمور المهمة التي تؤثر في سلوك الموظفين لكي يغيروا من أدائهم، بما يتناسب مع تحقيق الأهداف المطلوبة، إذ أن الموظف لا يمكن أن ينفذ الأعمال بكفاءة من دون وجود حافز معين يدفعه إلى ذلك. وعليه فإن تحفيز الموظفين هي إحدى المهارات التنظيمية، التي يجب أن تتمتع بها الإدارة في مختلف المستويات الإدارية لممارسة وظيفة التوجيه، وبالتالي فتحفيز الموظفين بطريقة منصفة وعادلة وفعالة، تحقق العديد من الأهداف التي تعود بالفائدة على الموظف وكذا المؤسسة. وعليه تكمن أهمية الدراسة في أهمية الحوافز في حد ذاتها حيث أنها:

- ✓ تجعل الموظفين يعملون بكفاءة وفعالية من خلال رفع أدائهم.
- ✓ تساهم في خلق المنافسة الإيجابية بين أعضاء المؤسسة، وتوجيه جميع الجهود نحو تحقيق الهدف.
- ✓ تساهم في إنخفاض نسبة تغيب الموظفين، وعدم التأخر، والتنقل بين الإدارات وإكساب الموظفين سلوكا إيجابيا أفضل.
- ✓ تضيفي على الموظفين الشعور بروح العدالة داخل المؤسسة.
- ✓ تؤدي إلى شعور الموظف بأنه جزء من المؤسسة، وهو سبب نجاحها أو فشلها، وأنه جزء منها وهي جزء منه، وهذا أكبر حافز للموظفين.
- ✓ تساهم في إقناع الموظفين بأنه لا يوجد عمل غير مهم، مهما كان حجمه في المؤسسة، فهو أساسي.
- ✓ تساعد في تحقيق الأهداف التي خطط لها المسؤولون.
- ✓ تساهم في تحسين سمعة المؤسسة، ورفع روح الولاء و الإلتزام لدى الموظفين وتنمية روح التعاون.

1-3 أهداف الدراسة:

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو: "الكشف عن الدور الذي تلعبه الحوافز غير المباشرة في تحقيق نوع من الولاء التنظيمي داخل المؤسسة"، وذلك عن طريق معرفة مستوى ولاء الموظفين إذا كان (مرتفع / متوسط / منخفض)، وذلك من خلال الكشف عن نسبة كل من:

- ✓ الغيابات والحضور (الإنضباط في العمل).
- ✓ الجهود المبذولة من قبل الموظفين (فعالية الأداء).
- ✓ تسرب الموظفين.

1-4 تحديد المفاهيم:

إن الهدف من تحديد المفاهيم هو توصيل المعلومات وتبيان معانيها بوضوح للقارئ، مما يساعده على فهمها، وإستيعابها، وربطها مع غيرها من المفاهيم، وتوضح المفاهيم أكثر كلما إتضح المقصود من ورائها، ونظرا لهذه الأهمية يستوجب على الباحث أن يحدد مفاهيمه بكل دقة، إنطلاقا من إعطاء التعريفات الإجرائية، التي يمكن له قياس أبعادها والنتائج المتوصل إليها.

1-4-1 الحوافز:

لقد حظي مفهوم الحافز بالإهتمام الكبير في مختلف حقول المعرفة الإنسانية، وخاصة في الفكر الإداري، وذلك نظرا لما يتسم به من أهمية أساسية في توجيه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف المؤسسات. ونظرا لتلك الأهمية ينبغي توضيح معناه إنطلاقا من جملة التعريفات الإصطلاحية المتمثلة في:

تعرف الحوافز بأنها: "تلك المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزه لأداء أفضل"¹.

كما تعرف بأنها: "فرصة أو وسيلة (مكافأة، علاوة...) توفرها أمام الفرد لتثير رغبته، وتخلق لديه الدافع للحصول عليها، وإشباع حاجة يحس بها"².

كما تشير إلى: "مجموعة من العوامل والمؤثرات والأدوات والوسائل، التي تدفع الفرد وتحفزه للإقبال على سلوك معين، رغبة في الحصول على النتائج الإيجابية المترتبة على هذا السلوك"³.

¹ - طاهر محمود الكلالدة: تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة، عمان، 2008، ص. 115.

² - عمر وصفي عقيلي: الإدارة المعاصرة، دار زهران، الأردن، 2011، ص. 390.

³ - فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، 2009، ص. 302.

كذلك تعرف بأنها: "مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين، والتي تشبع لديهم حاجة وتدفعهم إلى سلوك معين"¹.

وفي تعريف آخر هي "مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل"².

نستخلص من خلال التعاريف السابقة بأن الحوافز عبارة عن:

- ✓ مؤثرات خارجية
- ✓ عوامل، أدوات، وسائل، أساليب
- ✓ طرق مادية أو معنوية
- ✓ والتي تعمل على: تشجيع، دفع، تحريك، توجيه، إثارة،... سلوك الفرد (الموظف) من أجل أداء مهامه وأعماله بكل إخلاص وجد وكفاءة وفعالية..
- ✓ وذلك بهدف: إشباع حاجاته وتحقيق أهداف المؤسسة.

التعريف الإجرائي:

مما سبق يمكن القول بأن الحوافز في هذه الدراسة هي: تلك الأساليب المادية غير المباشرة؛ أي الخدمات الاجتماعية والمتمثلة في: (التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، خدمات السكن، الإطعام، النقل، تقديم الهدايا، الرحلات الترفيهية، السلفية، التكريم، مناسك العمرة)، والتي تقدمها المؤسسة-العمومية الإستشفائية حكيم سعدان -لموظفيها، من أجل تشجيعهم وحثهم على أداء أعمالهم بجد وكفاءة وإخلاص، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم وبالتالي تحقيق مستوى عال من الولاء للمؤسسة التي يعملون فيها.

❖ المفاهيم المرتبطة بالحوافز:

تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الحوافز يتداخل ويتشابك مع العديد من المفاهيم الأخرى، التي يراها ويعتبرها البعض مرادفا لها أو أنها وجهان لعملة واحدة، ومن هذه المفاهيم:

¹ - الطاهر الوائلي: التحفيز وأداء المرضى" دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية -عالية صالح- بمدينة تبسة، ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة منتوري، قسنطينة، 2013/2012، ص.8.

² - محمد حسن محمد حماد: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان، 2008، ص.252.

أ- التحفيز:

يقصد به تلك: " العملية التي تقوم بها إدارة المؤسسة من أجل توفير فرص ووسائل أمام الأفراد العاملين، لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم دوافع من أجل السعي للحصول عليها، وهذا عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها، والتي تحتاج للإشباع؛ أي أنه توجيه سلوك الأفراد، وتقويمه ومواصلته في العمل لتحقيق أهداف مشتركة، وذلك بإستعمال الحوافز كوسائل للإشباع"¹

كذلك يشير إلى العملية التي يتم من خلالها: " إدراك وإستقبال للمؤثر الخارجي (الحافز) وتوجيهه نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي، إعتقادا على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية الفرد، وأنها عملية تنظيمية قيادية تستهدف إستثمار المؤثر الخارجي الإيجابي بالدفع نحو سلوك أفضل وأداء أعلى، أو أنها إستثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك المرغوب "².

نستخلص مما سبق بأن التحفيز: هي ممارسة الإدارة لمهمة التأثير في مجموعة من الدوافع والرغبات والحاجات والقوى لدى العاملين، وهذا وفق نظام معين يتلاءم مع تركيبة العاملين في المؤسسة، وذلك بإستعمال مجموعة من الوسائل المادية والمعنوية المؤثرة فيهم، أي إستعمال ما يدعى بالحوافز.

ب- الحاجة:

تعبر الحاجة عن: " النقص والحرمان من شيء ما، والذي يسبب التوتر والقلق، وتمثل رغبات طبيعية يهدف الكائن الحي إلى تحقيقها وإشباعها لتقليل هذا التوتر"³.

وفي نفس السياق تعرف بأنها: " إفتقار إلى شيء ضروري أو نوع من النقص أو العوز المقترن بالتوتر، الذي يزول متى أشبعت هذه الحاجة وزال النقص "⁴.

¹ - مقدود وهيبة: التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المؤسسة "دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء"، ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2008/2007، ص.8، 9.

² - شرياف وحيدة: التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية "دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنايب الحديدية والشركة ذات المسؤولية المحدودة الدوداح للخدمات العامة والتجارة"، ماجستير في علوم التسيير إدارة أعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010/2009، ص.19.

³ - سعاد نائف برونوطي: إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، ط3، دار وائل، الأردن، 2007، ص.344.

⁴ - علاء سمير موسى القطناني: الحاجات النفسية و مفهوم الذات وعلاقتها بمستوى الطموح لدى طلبة جامعة الأزهر بغزة في ضوء نظرية محددات الذات، ماجستير في علم النفس، جامعة الأزهر، فلسطين، 2011، ص.(10،11).

وفي تعريف آخر هي: "نوع من النقص يشعر به أو يمارسه الفرد، وهذا الإضطراب البدني أو النفسي قد يتمثل في الحاجة إلى الأكل أو الأمن والحب، أي أنها حالة عدم توازن داخلية تأخذ شكل حاجة بيولوجية أو نفسية أو إجتماعية"¹.

نستخلص مما سبق بأن الحاجة عبارة عن:

✓ إفتقار إلى شيء ضروري.

✓ نوع من النقص، الحرمان.....الذي يعبر عن حاجة بيولوجية أو نفسية أو إجتماعية، مما تسبب التوتر للفرد وتدفعه إلى إشباع تلك الحاجات لتحقيق ذلك النقص و الحرمان و بالتالي إزالة التوتر.

ت- الدوافع:

يرتبط مفهوم الدافع بالسلوك الإنساني، إذ أن عملية السلوك قائمة على إفتراضات أساسية هي:²

✓ أن السلوك هو نتيجة، أي أن هناك أسباب لكل سلوك.

✓ أن السلوك يحفز أو يثار بفعل مؤثرات معينة بحيث ينجم عن هذه الإثارة سلوك محدد.

✓ أن السلوك الذي ينتج هو لتحقيق هدف معين.

ومنه يتضح بأن الدافع هو: "تلك الحاجات والرغبات والتصورات التي تؤدي إلى سلوك محدد ظاهري للوصول

إلى هدف، فعندما تشبع الحاجات أو الرغبات يزيد إستقرار الفرد، ويقلل التوتر ويحصل التوازن في سلوكه."³

وفي نفس السياق يشير الدافع إلى: "الحاجات والرغبات والغرائز الداخلية لدى الفرد، حيث أنها تحركه نحو

الهدف المحدد سواء كان ذلك بوعي تام أو لاشعوريا."⁴

كما أن الدوافع هي تلك: "العوامل الداخلية لدى الفرد التي تعمل على توجيه سلوكه وتحديد نوعية ذلك

السلوك."⁵

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي، (د.ط)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص.72.

² - منير نوري، فريد كورتل: إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2011، ص.268.

³ - سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي"، دار وائل، الأردن، 2006، ص.166.

⁴ - جمال الدين لعويصات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2003، ص.12.

⁵ - عبدالله بن عبد الغني الطجيم، طلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي "المفاهيم والنظريات والتطبيقات"، ط 4، دار حافظ، جدة، 2003، ص.107.

كذلك هي:" تلك الرغبة لدى الفرد في بذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف التنظيمية، من أجل زيادة قدرته على تلبية إحتياجاته، فهي بالتالي محركات داخلية.¹

نستخلص مما سبق بأن الدوافع هي: رغبات، تصورات، غرائز، قوى داخلية، تنشيط وتوجه وتحرك سلوك الفرد نحو تحقيق الأهداف.

ج- الدافعية:

بما أن الدوافع هي عبارة عن الرغبات والحاجات وأي قوى مشابهة تسيّر وتوجه السلوك الإنساني نحو أهداف معينة. **فإن الدافعية هي:** "كل ما يتعلق بتلك القوى التي تنشيط السلوك الإنساني أو تحافظ عليه في مستوى معين أو توجهه وجهة معينة. وعليه يمكن النظر إليها على أنها نتاج لعمليات داخلية أو خارجية عند الفرد تثير حماسه وإصراره وإندفاعه للقيام بعمل معين.²

كما تعرف الدافعية بأنها: "عملية نفسية تتناول تلك القوة، التي تحرك الكائن الحي وتوجه سلوكه؛ أي أنها العملية النفسية التي تدرس الدوافع.³

وفي تعريف آخر للدافعية هي: "العملية التي يتم فيها توجيه السلوك نحو إشباع حاجات محددة وصولاً إلى هدف ما.⁴

نستخلص من التعاريف السابقة للدافعية بأنها: تلك العملية التي تدرس دوافع الفرد.

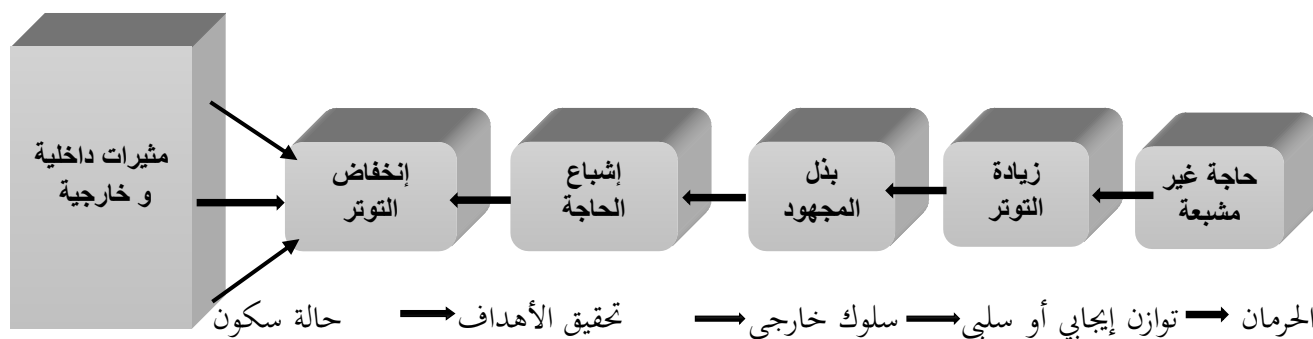
ومن خلال التعاريف السابقة للمفاهيم المتشابهة للحوافز (الحاجة، الدوافع، الدافعية، التحفيز)، يمكن توضيح كيفية ظهور كل مفهوم وتأثيره على السلوك، وذلك إنطلاقاً من الشكل التالي والذي يوضح المراحل التي تمر بها دافعية الفرد

¹ - محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي "دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال"، ط5، دار وائل، الأردن، 2009، ص.52.

² - مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، ط3، دار الشروق، عمان، 2005، ص.45.

³ - سعاد نائف برنوطي: مرجع سبق ذكره، ص.344.

⁴ - سامح عبد المطلب عامر: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، 2011، ص.255.



الشكل رقم (01): نموذج عملية ظهور الدافع.

المصدر: (مقدود وهيبة: التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المؤسسة "دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء"، ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007/2008، ص.7).

ونلاحظ من خلال هذا الشكل أنه يوضح بأن الدافعية تمر بالمراحل التالية:¹

- ✓ تنشأ الدوافع بوجود حاجة غير مشبعة والتي تعبر عن كل ما يرغب فيه الفرد من الحاجات المحروم منها، وتظهر هذه الأخيرة من خلال مثيرات ومنبهات سواء كانت داخلية أو خارجية.
- ✓ تؤدي إثارة الحاجة إلى حالة عدم توازن والتوتر في داخل الفرد، والذي يحاول تخفيفه عن طريق السلوك، ولكن عندما يصبح التوتر زائد عن الحد المناسب فإن ذلك يولد ضغوطا ويقود إلى أنماط سلوكية سلبية.
- ✓ يمنح هذا التوتر الطاقة للفرد لأداء عمله، بإفتراض أنه يملك الرغبة في تغيير ذلك الوضع، وهذا يدفعه إلى إظهار سلوك معين، وهذا السلوك يظهر عن طريق الجهد المبذول، الذي يعتبر كتصرف خارجي موجه إتجاه تحقيق أهداف محددة.
- ✓ في حالة نجاح الجهود في تحقيق الأهداف، فهذا يعني التمكن من إشباع الحاجة، وهذا الأمر يؤدي في النهاية للحد من الشعور بالحرمات، الذي يواجهه الفرد في البداية.
- ✓ وبالتالي إشباع الحاجة يؤدي إلى تقليل التوتر المصاحب لها، وهذا ما يؤدي في النهاية إلى حالة من الإستقرار، إلى أن تظهر حاجات جديدة غير مشبعة، مما يتسبب في إعادة الحلقة.

¹ - مقدود وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص. (7،8).

وكل هذه المراحل تفسر عملية دافعية الفرد لأداء سلوك معين، إنطلاقاً من وجود الدوافع (قوى داخلية) والتي تظهر من خلال وجود عدة مشيرات، وبالتالي يمكن للإدارة أن تقوم بتوجيه هذه الدوافع حسب ما يلاءم أهدافها، وذلك لحصولها على السلوك الذي تنتظره، ويمكن أن تستعمل في ذلك ما يدعى بالخوافز، وهذا من خلال عملية التحفيز التي تقوم بها.

❖ تحديد الفرق بين المفاهيم:

أ- الدوافع والدافعية:¹

الدوافع تشير للأسباب التي من أجلها يقوم الفرد بسلوك معين والذي يظهر من خلال دافعيته للقيام به، وهكذا تعتبر الدافعية بأنها مقدار الحماس الموجود لدى فرد معين. وعليه فالدوافع هي قوى ومحركات داخلية تحرك النفس وتوجه سلوك الفرد بهدف إشباع حاجة معينة كانت توتره قبل ذلك، أما الدافعية هي العملية النفسية التي تستجيب للدافع. إذن يمكن الفرق في: أن الدافعية تعني أنه قد تم إيجاد المحرك، أما الدافع هو الذي يحرك السلوك الإنساني بطريقة معينة.

وبناء على ذلك فالدافعية تشير إلى عملية كلية، بينما الدافع هو ناتج هذه العملية.

ب- الدافع والحاجة:²

الدافع هو شرط أو حالة مؤقتة متذبذبة من حيث القوة، تبعا للظروف اللاحقة لحالات النقص أو الإشباع. بينما الحاجة هي سمة على قدر كبير من الاستقرار النسبي في ظروف النقص المرتبطة بها. كما أن مصطلح الحاجة يطلق على أوجه النقص التي ترتبط بالمطالب الجسمية والنفسية والفطرية والمكتسبة، في حين أن الدافع يشير إلى حالة داخلية تنتج بسبب الحاجة، ويعمل هذا الدافع على تنشيط السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الحاجة.

¹ - شرياف وحيدة: مرجع سبق ذكره، ص.13.

² - علاء سمير موسى القطناي: مرجع سبق ذكره، ص.11.

ت- الحوافز والتحفيز:

الحوافز هي مؤثرات خارجية تعمل على تحريك الدوافع الإنسانية لتحقيق أداء أفضل بينما التحفيز هو العملية التي توظف تقديم الحوافز.

ث- الحاجة والدافع والحافز:¹

فالحاجة هي التي تستثير الدافع، والذي يؤدي إلى حالة من التوتر لدى الفرد، الذي يعمل على إشباع الحاجة، أي أن الحاجة والدافع حالة داخلية لدى الفرد، أما الحافز هو مشبع خارجي يؤدي إلى إشباع الحاجة والتحفيز من نشاط الدافع.

❖ علاقة الحوافز بالدوافع:²

ينظر للدوافع على أنها تلك القوى الداخلية المعبرة عن حاجات الفرد، في حين نجد الحوافز هي تلك العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد، والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب، عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.

وعليه فالحافز هو فرصة أو وسيلة، مثل: المكافأة وغيرها من الحوافز التي توفرها المؤسسة أمام الفرد، لتثير بها رغبته وتخلق لديه الدافعية من أجل الحصول عليها وإشباع حاجة يحس بها، ويكون السبيل للحصول على الحافز هو الأداء الجيد والسلوك السليم. وبما أن سلوك الفرد يتحدد وفقا لدوافعه، فربط الحافز بالدافع شيء أساسي لنجاحه ولتحقيق غايته، وهذا النجاح يتطلب أن يكون الحافز متكاملا ومتوافقا مع الحاجة؛ أي أنه يكون قادر على إثارتها وتشكيل الدافع، وكلما كان التوافق بين الدافع إلى العمل، والحافز على العمل، الموجود في بيئة العمل، مكتملا كلما كانت فاعلية الحافز في إثارة أنواع السلوك المطلوب أكثر. ويقال بأن الغاية من توفير الحوافز، هي خلق الدافع للفرد للتوجه نحو سلوك معين، يخدم أهداف المؤسسة.

مما سبق نلاحظ أن "السلوك الإنساني" والذي يقصد به النشاطات المتعددة التي يقوم بها الإنسان أثناء حياته ليشبع حاجاته ويحقق أهدافه وتوقعاته ويتكيف مع متطلبات الحياة يتحدد تبعا لذلك بعاملين أساسيين:

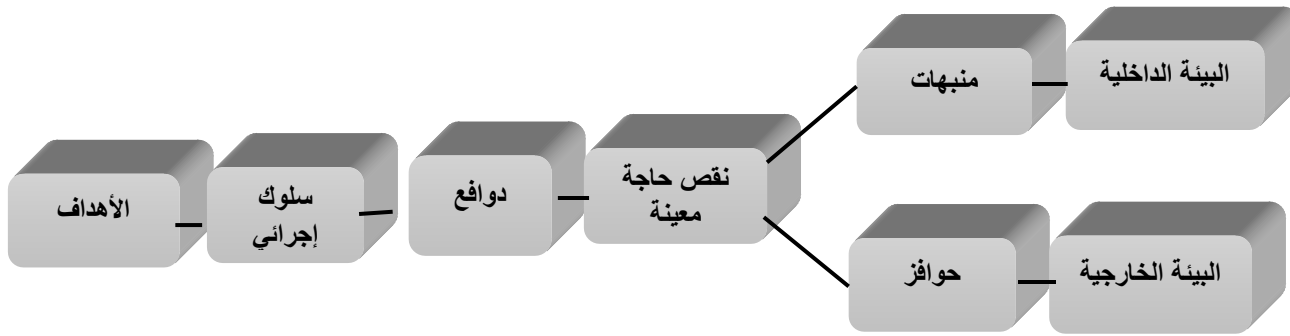
¹ - المرجع نفسه. ص. 11.

² شرياف وحيدة: مرجع سبق ذكره، ص. (22، 23).

الأول: ينبع من داخل الفرد، وهو ما يعرف بالدوافع.

الثاني: موجود خارج الفرد، وهو ما يعرف بالخوافز.

ونظرا لإرتباط كل من مفهوم الدوافع والخوافز بالسلوك الإنساني، يمكن القول بأن هناك علاقة إرتباطية قوية بين دوافع العمل، والمتمثلة أساسا في تلك الرغبات الإنسانية، وفي الإستجابة لرسالة المؤسسة وأهدافها من جهة، وبين الوسائل المتبعة من قبل المؤسسة المتمثلة في الخوافز، والتي من شأنها إثارة المزيد من الإهتمام بالعمل والتي توفرها المؤسسة لمواردها البشرية بهدف المحافظة على الأكفاء منهم، وكسب ثقتهم، وولائهم وتفانيهم في تحقيق الإنتاجية العالية. ويمكن توضيح العلاقة أكثر من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (02): العلاقة بين الخوافز والدوافع.

المصدر: (شريف وحيدة: التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية" دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنايب الحديدية والشركة ذات المسؤولية المحدودة ال دوداح للخدمات العامة والتجارة"، ماجستير في علوم التسيير ادارة أعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009/2010، ص.23).

- ومنه يمكن تحديد أوجه الاختلاف و التشابه بين الخوافز والدوافع من خلال النقاط التالية:¹

✓ الخوافز والدوافع محركات للسلوك.

✓ الخوافز والدوافع محركات لدافعية الفرد نحو العمل والإنتاج.

✓ الدوافع مؤثرات داخلية.

✓ الخوافز مؤثرات ومحركات خارجية.

¹ - عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، عمان، 2008، ص.87.

1-4-2 تعريف الولاء التنظيمي:

إن مسألة تحديد التعاريف أو المفاهيم المتعلقة بموضوع الولاء التنظيمي، يكتنفها نوع من الصعوبة، وذلك لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه والناجمة عنه، لكونه يعد من الظواهر ذات الأبعاد الاجتماعية ومنها الإدارية، التي لم تدخل ضمن حيز الاهتمام، إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينات، وهذا إنعكس على قلة الدراسات المتخصصة فيه، ومن ثم صعوبة تحديد مفهومه.

فقد عرف الولاء التنظيمي بأنه: "إقتران فعال بين الفرد والمؤسسة، بحيث يبدي الموظفون الموالون للمؤسسة رغبتهم في خدمتها بشكل كبير رغم حصولهم على مردود أقل، ويركز الولاء التنظيمي على ثلاث مرتكزات رئيسية وهي: الإحساس بالانتماء، والمساهمة الفاعلة والإخلاص".¹

كما عرف بأنه: "إستعداد الموظف على بذل درجات عالية من الجهد لصالح المؤسسة، والرغبة القوية في البقاء في المؤسسة، والقبول بالأهداف الرئيسية وقيم المؤسسة".²

وفي تعريف آخر هو: "التقويم الإيجابي للمؤسسة والنية للعمل من أجل تحقيق أهدافها".³

كما ينظر للولاء التنظيمي: "بوصفه المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المؤسسة، والمودة والصدقة المؤثرة في إتجاه تحقيق أهداف وقيم المؤسسة. وأن الولاء حاصل تفاعل لثلاث عناصر أو مكونات وهي:

1- **التطابق:** وهي تبني أهداف وقيم المؤسسة باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل في المؤسسة.

2- **الإستغراق:** وهي الإنغماس أو الإنغماس النفسي في نشاطات ودور الفرد في العمل.

3- **الإخلاص والوفاء:** وهو الشعور بالعاطفة والإرتباط القوي بإزاء المؤسسة".⁴

نلاحظ من خلال هذه التعاريف أنها تنظر للولاء التنظيمي على أنه يشير إلى: رغبة وإستعداد وعزم الموظف على خدمة المؤسسة التي يعمل بها، بغض النظر عن الفوائد والمكافآت والمكاسب التي يمكن أن يحصل عليها، وعليه فالموظف الذي يظهر مستوى عالي من الولاء إتجاه مؤسسته يكون لديه الصفات التالية:

¹ - جماعة الخبراء: التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثره على الرضا والولاء التنظيمي، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014، ص.54.

² - سالم رشيد عزيمه وآخرون: "علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين في الوحدات الرياضية في كليات جامعة بغداد بحث وصفي على عينة من العاملين في كليات جامعة بغداد"، مجلة الفتح، العدد الحادي والثلاثون، جامعة بغداد، 2007، ص.4.

³ - عبادو خديجة: "الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات دراسة ميدانية بجامعة ورقلة- غرداية- الوادي- بسكرة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 18 مارس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015، ص.52.

⁴ - خالد أحمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبدالله العبيدي: مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم، دار الأيام، عمان، 2013، ص.271.

✓ الإحساس بالإنتماء / - المساهمة الفعالة / - الإخلاص والوفاء / - بذل المزيد من الجهد / - الرغبة في البقاء والإستمرار كعضو في المؤسسة / - قبول أهداف وقيم المؤسسة / - التقييم الإيجابي للمؤسسة أي إعطاء صورة إيجابية عن المؤسسة.

بالإضافة إلى أنه: "عدم رغبة العاملين في ترك المؤسسة التي يعملون فيها لغاية المكاسب سواء في الحوافز أو المكانة الإجتماعية أو الحرية المهنية أو من أجل زمالة عمل أكبر".¹

وفي تعريف آخر للولاء التنظيمي هو: "إقتران فعال بين الفرد والمؤسسة، حيث أن الموظفين الموالين لها، هم الذين يرغبون في إعطاء أنفسهم بعض الشيء مقابل أن يقدموا للمؤسسة بشكل ممتاز".² أما هذين التعريفين يركزان على أن الولاء التنظيمي هو "ظاهرة تبادلية"، تعتمد على معرفة الأفراد وشعورهم، وإدراكهم للتوازن، بين جهودهم المبذولة والإغراءات المقدمة التي يحصلون عليها. بمعنى آخر أن الموظف يظهر ولاءه للمؤسسة التي يعمل فيها، من خلال التفاني والإخلاص وعدم ترك الوظيفة، في المقابل أن المؤسسة تعمل على تقديم كل ما يحقق إشباع حاجات الموظف، من حوافز و مكافآت و مكاسب.

التعريف الإجرائي

مما سبق يمكن القول بأن الولاء التنظيمي وفق هذه الدراسة هو إستعداد الموظف وعزمه على خدمة المؤسسة التي يعمل بها، بغض النظر عن الفوائد والمكاسب التي يمكن أن يحصل عليها، بحيث يتجسد ولاءه من خلال سلوكاته من حيث مستوى إنضباطه، جهوده المبذولة، و إنخفاض التسرب الوظيفي.

❖ المصطلحات المرتبطة بالولاء التنظيمي:

يوجد بعض المفاهيم المشابهة والمتداخلة مع الولاء التنظيمي، والتي قد تحمل نفس المعنى، وبالتالي يجدر الإشارة إليها:

أ- الإنتماء:

يقصد به هو: "إنتماء الفرد إلى الجماعة، ويرغب الفرد عادة الإنتماء إلى جماعة قوية، يتقمص شخصيتها ويوحد نفسه بها كالأُسرة، أو النادي، أو الشركة، أو المصنع ذي المركز الممتاز".³

¹ - زيد منير عبوي: التنظيم الإداري "مبادئه وأساسياته"، دار أسامة، عمان، 2006، ص.207.

² - موسي الوزني: التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، ط2، دار وائل، عمان، 2003، ص.122.

³ - بوكروش بسمه: سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة "دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلور ميتال -عناية-"، ماجستير في علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عناية، 2011/2012، ص.165.

ويشير الإنتماء التنظيمي إلى: "الإرتباط الفعال بين الأفراد والتنظيم بعينه. ويقوم هذا الإرتباط على ولاء الأفراد للتنظيم وتطابق أهدافهم مع أهدافه. وله ثلاث عناصر أساسية للإنتماء التنظيمي هي: التوحد، الإندماجية في العمل، والولاء التنظيمي."¹

ب- الإلتزام:

يعرف الإلتزام بأنه: "إرتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام، أو المبادئ، أو المواقف، أو الأهداف، ويسعى لتحقيقها."²

كما أنه: "شعور إيجابي في أقصى شدته، يصل إلى درجة الإلتحاق مع الجماعة والتمسك بها، حيث أن الإلتزام بشيء سواء كان فكرة أو شخص أو عقيدة يعني الإلتساب إليها."³

يعرف كذلك بأنه: "الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الإجتماعي، من أجل تزويد المؤسسة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء."⁴

وفي هذا السياق لابد من التفريق بين مفهومي الولاء التنظيمي والإلتزام التنظيمي، حيث أن هذا الأخير يعني ببساطة إلتزام الفرد العامل في المؤسسة بقوانينها، وأنظمتها، وتعليماتها، وقيامه بواجباته بأفضل مستوى ممكن، وبغض النظر عن رأيه الشخصي بهذه القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها في المؤسسة، أما الولاء التنظيمي - وكما أسلفنا - فإنه أكثر من مجرد الإلتزام: إنه الإيمان بأهداف المؤسسة، والحماسة لمتطلباتها، ورسالتها، الأمر الذي يفترض أن يقود إلى عطاء متميز، وبذل إستثنائي في سبيل تحقيق الأهداف."⁵

¹ - إعتقاد محمد علام: دراسات في علم الإجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، (د.ب)، 1994، ص.270.

² - عادل السيد: "الإلتزام التنظيمي لأستاذ الجامعة وعلاقته بفاعلية المؤسسة الجامعية"، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد 43، جامعة الإسكندرية، 2003، ص.96.

³ - صابرين مراد نمر أبو جاسر: أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي "دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الفلسطينية"، ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2010، ص.19.

⁴ - فاروق عبده فليح: مرجع سبق ذكره، ص.285.

⁵ - أحمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق، عمان، 2006، ص.184.

1-5 الدراسات السابقة:

❖ الدراسة الأولى:¹

قدمها الباحث: "جمال مراد"، بعنوان: تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي "شركة صوفية سوق أهراس (LASA)-أنموذجا"، قدمت هذه الرسالة لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، بجامعة باجي مختار عنابة، سنة 2010/2011.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ✓ معرفة الأسس التي تبنى عليها سياسة التحفيز من أجل الوصول إلى كفاءة أعلى.
 - ✓ معرفة أنواع الحوافز ومدى إسهامها في تحقيق أهداف المؤسسة وكذلك رفع روح الولاء للمؤسسة.
 - ✓ معرفة السلوك الإنساني للعامل ومدى تأثير الحوافز على توجيهه.
 - ✓ الكشف على أهمية الحوافز المادية والمعنوية ومدى تأثيرها في رفع الولاء التنظيمي.
- وذلك إنطلاقاً من التساؤلات البحثية التالية:

التساؤل الرئيسي:

- ✓ هل عملية التحفيز تمكن من رفع روح الولاء لدى العاملين؟

التساؤلات التالية:

- ✓ هل المؤسسة تعتمد في سياستها التحفيزية على معايير علمية للتحفيز؟
- ✓ هل يوحد الولاء أهداف الفرد والمؤسسة؟
- ✓ هل لسياسة التحفيز أن ترفع من الولاء المؤسسي؟

الفرضيات:

- ✓ **فرضية 1:** إن نجاح المؤسسة راجع إلى السياسة التحفيزية المبنية على معايير علمية.
- ✓ **فرضية 2:** نلمس ولاء العاملين خلال توحيد أهدافهم مع أهداف المؤسسة.

¹ - جمال مراد: تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي "شركة صوفية سوق أهراس (LASA)-أنموذجا"، ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، بجامعة باجي مختار عنابة، 2010/2011.

✓ **فرضية 3:** إذا كانت السياسة التحفيزية مبنية على أسس علمية فإنها تؤدي إلى رفع روح الولاء المؤسسي. وإستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب المسح بالعينة لمعرفة أثر التحفيز على الولاء المؤسسي، بالإعتماد على الأدوات التالية (الملاحظة، المقابلة، الإستمارة)، وطبقت على عينة مكونة من 86 عامل من مجموع 172 عاملا

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ الفرضية الأولى غير صادقة لأن أغلبية المؤشرات المختبرة إحصائيا تعتبر سيئة، لذا فإن عملية التحفيز المنتهجة من طرف المؤسسة غير مبنية على أسس علمية.

✓ أما الفرضية الثانية: فكانت صادقة على العموم لأن أغلبية المؤشرات المختبرة إحصائيا كانت إيجابية .

✓ أما الفرضية الثالثة: فقد بينت بعض المؤشرات بأنها متناسبة طرديا والأخرى عكسيا، أي أن الفرضية صادقة في بعض المؤشرات وغير صادقة في الأخرى .(هناك ارتباط جزئي بين المتغير المستقل والتابع).

بالإضافة إلى هذه النتائج توصلت الدراسة إلى أنه:

✓ رغم أن السياسة التحفيزية غير موافقة للأسس العلمية ولا تلي تطلعات العاملين، إلا أنه تبين أن معظم العمال يشعرون بالولاء الكبير للمؤسسة، وهو **الولاء العاطفي**، وهو ما يظهر في المجهود المعترف الذي يبذلونه من أجل إنجاح المؤسسة وعدم إعطاء قيمة كبيرة للعائد المادي والمعنوي.

✓ كما أن نمط الإتصال الجيد داخل المؤسسة يرفع من شعور العاملين بالولاء لها.

✓ كذلك تبين من خلال هذه الدراسة تأثير الأقدمية في الرفع من روح الولاء.

✓ أيضا تأثير ضغوط العمل على الشعور بالولاء.

❖ الدراسة الثانية: 1

قدمها الباحث: "مزوار منوبة"، بعنوان: "أثر الحوافز على الولاء التنظيمي" دراسة عينة من المؤسسات العمومية"، قدمت هذه الدراسة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير إدارة الأعمال، بجامعة أحمد بوقرة بومرداس، عام 2013/2012.

كان الهدف من هذه الدراسة:

- ✓ تسليط الضوء على الولاء التنظيمي والتعرف على أديياته.
- ✓ توضيح العلاقة بين التحفيز والوصول إلى كسب ولاء العمال.
- ✓ إكتشاف الاختلاف بين تأثير نوع معين من الحوافز عن آخر في كسب ولاء العمال.
- ✓ معرفة درجة ولاء العمال في المؤسسات محل الدراسة (المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر الشركة الوطنية لمنشآت السكة الحديدية)، وهل للحوافز التي يتلقونها دور في هذا الولاء.
- وتتلخص مشكلة هذه الدراسة في التساؤلات البحثية التالية:

التساؤل الرئيسي:

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

التساؤلات الفرعية:

- ✓ ما طبيعة العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي؟
- ✓ ماهو مستوى رضا مفردات العينة المدروسة على الحوافز الممنوحة لهم؟
- ✓ ماهو مستوى الولاء التنظيمي لدى مفردات العينة المدروسة؟
- ✓ هل هناك إختلاف في تأثير مختلف أنواع الحوافز على الولاء التنظيمي؟
- أما الفرضيات المعتمد عليها في هذه الدراسة على النحو التالي:
- ✓ هناك علاقة ذات دالة إحصائية موجبة بين التحفيز والولاء التنظيمي.

¹مزوار منوبة: أثر الحوافز على الولاء التنظيمي" دراسة عينة من المؤسسات العمومية"، ماجستير في علوم التسيير إدارة الأعمال منشورة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2013/2012.

- ✓ مستوى رضا أفراد العينة على الحوافز المقدمة ضعيف ويختلف باختلاف خصائصهم الشخصية
- ✓ مستوى الولاء لدى أفراد العينة ضعيف ويختلف باختلاف خصائصهم الشخصية.
- ✓ يوجد إختلاف في درجة تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي باختلاف نوع الحوافز المقدمة.
- ✓ يستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما إستعانة بالمنهج الإحصائي لإختبار الفرضيات، وإعتمد على الإستبيان لقياس التأثير بين التحفيز والولاء التنظيمي، كذلك أسلوب المقابلات لإكتشاف مدى إهتمام المدراء بعملية التحفيز ومدى إدراكهم لأهمية كسب ولاء موظفيهم. أما بالنسبة للعينة فأخذت من مؤسستين عموميتين (الشركة الوطنية لأشغال السكة الحديدية و المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر)، وتم توزيع الإستبيان على فئة العمال من جميع المستويات الإدارية بالتركيز على فئة الإطارات كونها الفئة التي يصعب إيجاد بديل لها.

أما النتائج المتوصل إليها فكانت على النحو التالي:

- النتائج النظرية:

- ✓ تختلف الدوافع من فرد لآخر وبالتالي تختلف الحوافز التي يهتم لها العمال.
- ✓ الحوافز التي تعد فعالة في مؤسسة ما ليست بالضرورة فعالة في مؤسسة أخرى لأن كل مؤسسة وخصائصها.
- ✓ الحافز ليس بالضرورة مادي فاللحافز المعنوي الأثر الكبير.
- ✓ لابد على المؤسسات التنوع في تشكيلة الحوافز الممنوحة بإعتبار أن الفرد العامل تتنوع حاجاته.
- ✓ لابد من تحديد شروط تقديم الحوافز، ووضع نظام يتسم بالعدالة من أجل كسب رضا العمال.
- ✓ لابد من توطيد العلاقة بين المؤسسة وعمالها لكسب ولائهم لأن الحافز لا يكفي لوحده للحفاظ وإستمرار العمال.
- ✓ الولاء التنظيمي هو حافز ذاتي يؤدي بالفرد إلى تبني أهداف مؤسسته، هو عقد معنوي بين العامل ومؤسسته، ليس فطري، وإنما شعور يكتسب وينمو في ظل توفير الشروط اللازمة، له أثر إيجابي على أداء الأفراد.

- النتائج التطبيقية:

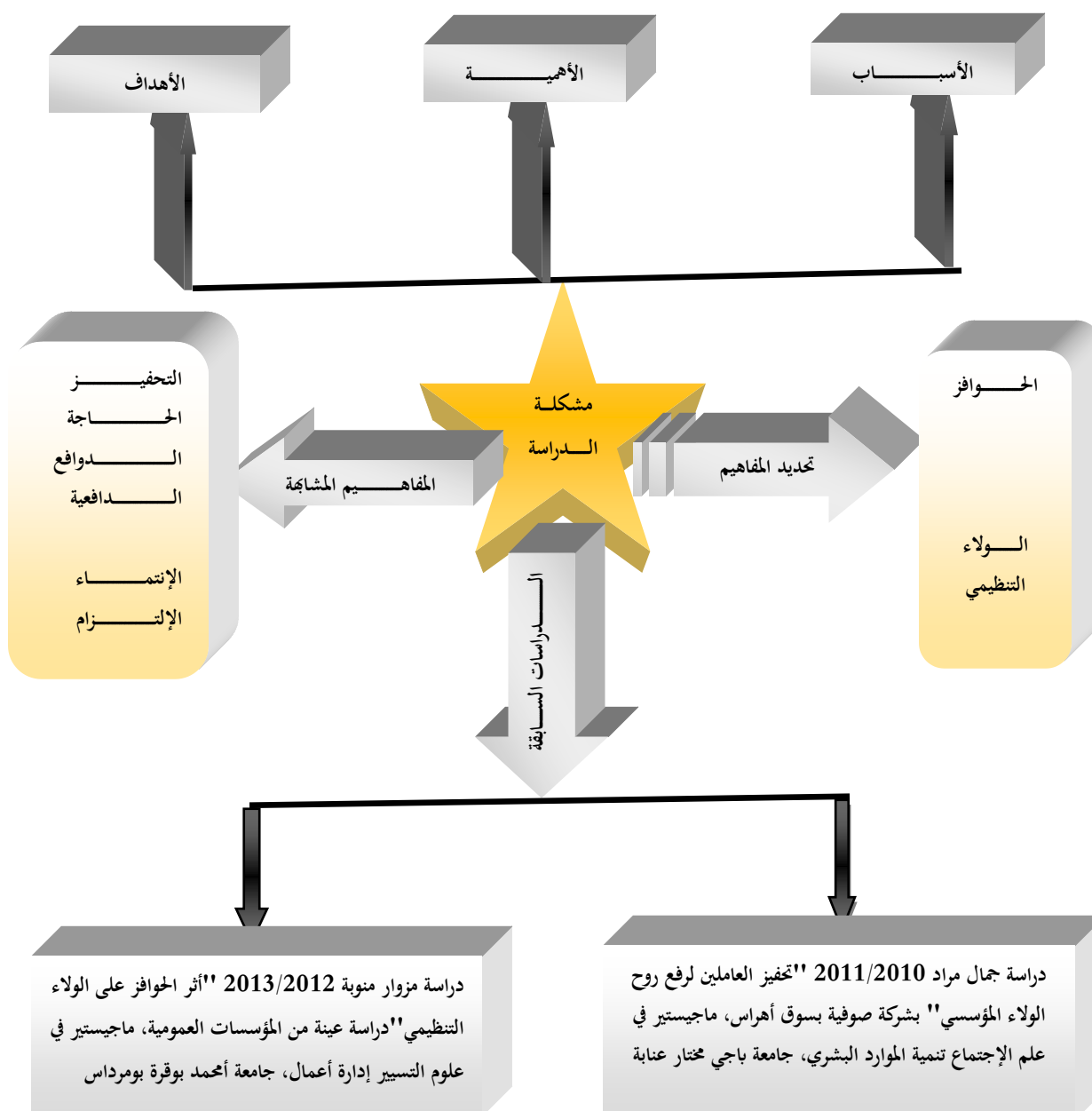
- ✓ تأكيد صحة الفرضية الأولى. أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين التحفيز والولاء التنظيمي.
- ✓ نفي الفرضية الثانية التي تقول بأن مستوى رضا أفراد العينة على الحوافز المقدمة ضعيف ويختلف باختلاف خصائصهم الشخصية وقد بينت النتائج أن مستوى رضا الأفراد متوسط على العموم.

- ✓ نفي الفرضية الثالثة التي تقول بأن مستوى الولاء لدى أفراد العينة ضعيف ويختلف باختلاف خصائصهم الشخصية، حيث توصلت الدراسة إلى أن المستوى متوسط قريب من المرتفع.
- ✓ تأكيد صحة الفرضية الرابعة يوجد اختلاف في درجة تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي باختلاف نوع الحوافز المقدمة.

جدول رقم 01: يوضح أوجه الاستفادة والعلاقة بين الدراسات السابقة

أوجه الاستفادة	أوجه الاتفاق	أوجه الاختلاف
تم الاستفادة من الدراسات السابقة في كيفية بناء الجانب النظري: من حيث الإطلاع على عناصر كل من المتغيرين. وأخذ فكرة عن كيفية بناء خطة العرض. كذلك في مقارنة النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة.	تتفقان في المتغيرات: الحوافز والولاء التنظيمي. تتفقان في المنهج: وهو المنهج الوصفي. تتفقان في الأداة: إستمارة الإستبيان. إتفقت هذه الدراسة مع دراسة مزوار منوبة في نوع المؤسسة وهي المؤسسة العمومية.	تختلفان في المجال المعرفي: فهذه الدراسة تنتمي إلى مجال علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل، بينما دراسة مزوار منوبة في مجال علوم التسيير إدارة أعمال، أما دراسة جمال مراد في مجال علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية. تختلفان في الهدف: هذه الدراسة تهدف إلى معرفة دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي. بينما تبحث أحد الدراسات على الأثر، في حين تبحث الأخرى عن العلاقة. تختلفان في المجال الزمني: هذه الدراسة 2016/2015، جمال مراد 2011/2010، مزوار منوبة 2013/2012. تختلفان في المجال المكاني: هذه الدراسة بمستشفى حكيم سعدان ببسكرة، جمال مراد بشركة صوفية بسوق أهراس، مزوار منوبة بالجمع الصناعي والشركة الوطنية لمنشآت السكة الحديدية ببومرداس. تختلفان في العينة: هذه الدراسة إعتمدت على عينة طبقية تناسبية، بينما الدراسات الأخرى فكانت عينة عشوائية بسيطة.

خلاصة الفصل



الفصل الثالث

أساسيات الولاء التنظيمي ونتائجه

تقديم

3-1 أهمية وخصائص الولاء التنظيمي.

3-2 مقومات ومراحل الولاء التنظيمي.

3-3 نماذج الولاء التنظيمي.

3-4 العوامل المؤثرة والمساعدة في تنمية الولاء التنظيمي.

3-5 آثار الولاء التنظيمي.

3-6 علاقة الحوافز بالولاء التنظيمي.

- خلاصة



تقديم:

يعتبر مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة، والذي حظي بأهمية كبيرة في حياة المؤسسات، وذلك لكونه يعكس لحد كبير مدى إنتماء الفرد للجماعة، والمؤسسة التي يعمل بها. وبالتالي مدى رغبته في تعظيم الأداء والإرتقاء بنوعية وكمية الإنجاز. لهذا فالولاء يعتبر من العوامل المهمة، التي ترغب المؤسسات الفاعلة كسبه من الأفراد العاملين بها. لذلك نجد بأنه يمثل عنصر من العناصر الأساسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة، وبين المؤسسات من جهة أخرى، حيث إنه كلما زاد هذا التوافق كلما حققت المؤسسات الكثير من أهدافها وتطلعاتها، ولهذا توالى الجهود البحثية الهادفة لتوضيح كل من العناصر السابقة الذكر:

3-1 أهمية وخصائص الولاء التنظيمي:

3-1-1 الأهمية:

- تسعى المؤسسات للحصول على ولاء الموظفين تجاهها والإخلاص في خدمتها، من خلال تقديم الأداء المتميز الذي يحقق أهدافها. وعليه تكمن أهمية الولاء في النقاط التالية:¹
- يمثل عنصر هام في الربط بين المؤسسة والأفراد العاملين بها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسات أن تقدم الحوافز الملائمة لدى هؤلاء العاملين.
- إن ولاء الأفراد للمؤسسات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي، في التنبؤ ببقائهم في مؤسساتهم أو تركهم لها، والعمل في مؤسسات أخرى.
- كلما زاد شعور الأفراد بالولاء للمؤسسة، ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح هذه المؤسسة وتقدمها، إيماناً منهم بأن أي إزدهار للمؤسسة يعود عليهم بالخير.
- يؤدي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المؤسسة.
- يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المؤسسة.

¹ - شادي حسين: الرضا والولا الوظيفي، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، (د.س)، ص. (12،13).

- يعتبر من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المؤسسات، كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المؤسسة في حالة صحيحة وسليمة، تمكنها من الإستمرار والبقاء، إنطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المؤسسات، لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمها.
 - يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المؤسسات وإستمرارها وزيادة إنتاجها.
 - يعتبر من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة، وبين المؤسسات من جهة أخرى. فالأفراد ذوو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل مؤسساتهم. كما يميل هؤلاء إلى تأييد ودعم قيم المؤسسة والبقاء فيها لفترة طويلة.
 - إن شعور الأفراد بالولاء للمؤسسة، يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين، لأن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل، ويحولون العمل بكفاية أفضل مما يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوس.
- بالإضافة إلى أن الولاء التنظيمي له تأثير إيجابي على المؤسسة وعلى الموظف وذلك من خلال أنه يساهم في:¹
- زيادة الإنتاجية.
 - التقليل من المصروفات والتكاليف بسبب انخفاض نسبة غياب الأفراد العاملين وتأخيرهم عن العمل، أو إنتقالهم إلى مؤسسات أخرى.
 - تسهيل مهمة المؤسسة في إختيار عاملين جدد ذوي مهارات عالية، بسبب رغبة الكثير بالعمل فيها، لما تتمتع به من سمعة طيبة على لسان العاملين فيها.
 - أما بالنسبة للموظف فإن الولاء التنظيمي يمنح له إستقراراً نفسياً، ويساعده على تحقيق أفضل عائد وظيفي، كما يرفع من روحه المعنوية ومن ثقته بنفسه، ومن شعوره بتحقيق ذاته وحصوله مكانة يرضى بها، ويساعده على إمتلاك دافعية وحماس للعمل ويشعره بالسعادة عند كل نجاح متميز في الأداء.
 - ومنه فإن الإهتمام الواضح بالولاء التنظيمي في الآونة الأخيرة أدى إلى دراسة الولاء وعلاقته بكثير من المتغيرات التنظيمية والشخصية، مما أدى إلى الكشف عن أهمية ولاء الأفراد لمؤسساتهم وما يترتب عنه من فوائد للفرد في حد

¹ - شافية بن حفيظ: علاقة النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة، ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2012، ص. (70، 71).

ذاته، وللمؤسسة التي يعمل بها. لذلك يتعين على المؤسسات أن تسعى جاهدة لرفع مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين لديها، وذلك من خلال توفير جميع العوامل والأساليب القادرة على المساهمة في تكوينه وتنميته ورفعته. وإنطلاقاً مما سبق نلاحظ بأن للولاء التنظيمي دوراً مهماً في رفع الروح المعنوية لدى الموظفين، مما يجعلهم يحبون عملهم، والمؤسسة التي يعملون فيها، ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس لتحقيق أهدافها. في حين إنخفاض ولاء الموظفين يؤدي إلى إنخفاض الروح المعنوية، مما يؤدي إلى السلبية والإضطرابات، والتراخي في العمل، والغياب المتكرر، والإنتاج المنخفض، وغيرها من المشكلات التي تعود على المؤسسة بالسلب.

3-1-2 خصائص الولاء التنظيمي:

وفق ما جاء في مفهوم الولاء التنظيمي الذي سبقت الإشارة إليه، يمكن القول بأنه يتصف بالخصائص التالية:¹

- إنه حالة نفسية تصف العلاقة بين الموظف والمؤسسة.
- إنه يؤثر في قرار الفرد المتعلق ببقائه في المؤسسة أو تركها.
- إنه متعدد الأبعاد وليس بعداً واحداً.

بالإضافة إلى أنه يتصف بالسمات التالية:²

- إنه حالة غير ملموسة يستدل عليها من بعض الظواهر والسلوكيات الخاصة بالموظفين.
- إنه حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية، والتنظيمية والإدارية.
- إن مستوى الولاء قابل للتغير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
- إنه يتأثر بمجموعة الصفات الشخصية والتنظيمية، والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
- إنه يستغرق وقتاً طويلاً في تحقيقه، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما إن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.

بالإضافة إلى أنه:³

¹ - عبد المحسن بن عبدالله بن علي الغامدي: القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص.44.

² - أحمد بطاح، مرجع سبق ذكره، ص.184.

³ - نجم عبدالله العزاوي، عباس حسين جواد: الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2010، ص.426.

- له تأثير كبير على كثير من الظواهر في المؤسسة كالحضور إلى المؤسسة أو البقاء فيها، أو الأداء...
- الولاء وسيلة لتحقيق أهداف معينة شخصية، لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المؤسسة والشعور بالولاء لها مستمر، طالما إستمرت المؤسسة بأداء دورها في تحقيق أهداف وأغراض الأعضاء المنتمين لها والعكس صحيح.
- الولاء قيمة بحد ذاته، وذلك عندما تصبح أهداف المؤسسة ومصالحها هدفا من أهداف أعضائها، وقيمة من قيمهم، بغض النظر عن أهدافهم ومصالحهم الخاصة أو الذاتية.
- الولاء إمتثال لما يتوقعه الآخرون، وهو حصيلة للضغط الاجتماعي الذي يمارس على أعضاء مؤسسة معينة، خوفا من عقوبات معنوية في الغالب. وللعادات والتقاليد الاجتماعية، وإحترام الأعراف العامة، تأثير في إلزام الفرد أو مجتمع الأفراد بتجسيد ولائهم للمؤسسات التي ينتمون لها. وقد يظهر تأثير العوامل الدينية أو السياسية أو العسكرية، في تجسيد هذا النوع أو الشكل من الولاء بصورة أوضح بحيث إن أعضاء هذه المؤسسات، يستبعدون التفكير بتقليل أو سحب ولائهم خوفا من العقوبات الاجتماعية المعنوية أو المادية.

3-2 مقومات ومراحل الولاء التنظيمي:

3-2-1 المقومات: للولاء التنظيمي مقومات أساسية يمكن إستخلاصها في النقاط التالية:¹

- إيمان قوي وقبول بأهداف المؤسسة وقيمها وثقافتها.
 - توافر مستوى عال من الإلتزام إلى المؤسسة.
 - الرغبة الشديدة في البقاء والإستمرار بالمؤسسة والدفاع عنها.
 - الإخلاص والرغبة في تقييم المؤسسة بصورة إيجابية.
 - التضحية ببعض جوانب السلوك الشخصي، مقابل آمال ورغبات المؤسسة وزملاء العمل فيها.
 - إستعداد لبذل جهد كبير لتحقيق أهداف المؤسسة.
- مما سبق نلاحظ من خلال هذا العنصر المتمثل في مقومات الولاء التنظيمي أنه يوضح الخصائص والسمات المتوفرة لدى الموظفين الذين يكونون ولاء تنظيمي للمؤسسة التي يعملون فيها.

¹ - سليمان الفارس: " أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة "، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الأول، دمشق، 2011، ص.79.

3-2-2 مراحل تطور الولاء التنظيمي: تتعدد وتنوع تصنيفات مراحل تطور الولاء

التنظيمي، وتتمثل هذه التصنيفات في ما يلي:

• التصنيف الأول: يصنفها إلى مرحلتين هما:¹

أ- مرحلة الانضمام للمؤسسة التي يريد الفرد العمل بها: بمعنى أن الفرد غالبا ما يختار المؤسسة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

ب- مرحلة الالتزام التنظيمي: أي المرحلة التي يصبح فيها الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المؤسسة للنهوض بها.

• التصنيف الثاني: يصنفها إلى ثلاث مراحل:²

أ- مرحلة الإذعان أو الالتزام: حيث يكون إلتزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المؤسسة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

ب- مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمؤسسة: حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم، رغبة منه في الإستمرار بالعمل في المؤسسة، لأنها تشبع حاجاته للإلتناء والفخر.

ت- مرحلة التبنى: حيث يعتبر الفرد أهداف المؤسسة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه، وهنا يحدث الولاء نتيجة تطابق الأهداف والقيم.

• التصنيف الثالث: يصنفها إلى ثلاث مراحل أساسية (وهذا التصنيف هو المتفق عليه):³

أ- مرحلة التجربة (تمتد إلى عام واحد): أي قبل الدخول إلى العمل، حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة، لأن الأفراد يدخلون المؤسسات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الإستعداد للولاء التنظيمي، الناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الإجتماعية، وما تمثله من قيم وإتجاهات وأفكار، ففي هذه المرحلة يهدف من توجه نحو العمل إلى تحقيق الأمن والشعور به، والحصول على القبول من المؤسسة، وبذل الجهد للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجيدة.

¹ - شادي حسين: مرجع سبق ذكره، ص.13.

² - المرجع نفسه، ص.13.

³ - موسي اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص.(123،124).

ب- مرحلة العمل والبدء فيه (تتراوح من عامين إلى أربعة أعوام) وتتضمن خبرات العمل المتعلقة

بالأشهر الأولى من تاريخ بدئ العمل، وتظهر من خلال هذه المرحلة خصائص مميزة لها، تتمثل في الأهمية

الشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء التنظيمي.

ت- مرحلة الثقة في التنظيم (تبدأ من السنة الخامسة من إلحاق الفرد بالمؤسسة وتستمر إلى ما بعد

ذلك): حيث تزداد خلال هذه المرحلة الإتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء التنظيمي، ويزداد نمو

هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضج، ثم يتم تدعيم الولاء من خلال إستثمارات الفرد في المؤسسة، وتقييم

عملية التوازن بين الجهود (التكلفة)، والإغراءات المعطاة للأفراد.

إنطلاقاً مما سبق يتضح أن مراحل تطور الولاء التنظيمي تمر بعدة تصنيفات، إلا أن المتفق عليها هو

التصنيف الثالث، والذي يوضح ثلاث مراحل لتكوين الولاء لدى الموظف، فنجد تفكيره في المرحلة الأولى يكون مبني

على الفوائد المرجوة، في حين تأتي مباشرة المرحلة الثانية حيث نجد أن الموظف يسعى أثناء وجوده في بيئة العمل -مدة

إثنان أو ثلاث إلى أربع سنوات- إلى بلوغ درجة عالية من التوافق والتطابق مع المبادئ التي تقرها المؤسسة، وما يميز

هذه المرحلة عن سابقتها هو شعور الموظف بالفخر والإعتزاز عند الحديث عن مؤسسته أمام الآخرين، وبصفة مباشرة

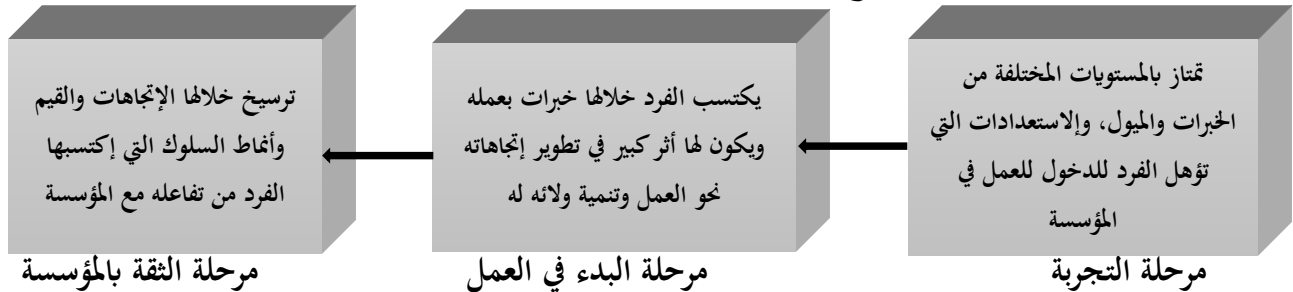
تأتي المرحلة الثالثة والأخيرة، والتي تكون في السنة الخامسة من عمر الموظف لحياته المهنية، حيث يقبل أهداف المؤسسة

ويتبنى مبادئها وكأنها مبادئه الخاصة، ويستمر في المحافظة على سمعتها وسط المؤسسات الأخرى. وعليه فإن بناء الولاء

التنظيمي يتم بطريقتين، إحداهما رئيسية والتي نلمسها عند تصميم طرق العمل وأثناء تصميم فريق العمل، والأخرى غير

الرسمية وتتضح من خلال العمليات الإجتماعية التي يقوم بها الموظفون من حين لآخر كالتعاون، المنافسة الإيجابية،

العلاقات الطيبة... وهذا الشكل يوضح مراحل الولاء حسب التصنيف الأخير



الشكل رقم 10: مراحل تطور الولاء التنظيمي

المصدر: (زيد منير عبوي: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة، عمان، 2006، ص.210).

3-3 نموذج الولاء التنظيمي ومداخله:

3-3-1 النموذج: ¹

تختلف صورة ولاء الموظفين لمؤسساتهم باختلاف القوة الباعثة والحركة له، وعلى العموم تبين أدبيات الولاء أن هناك أبعاد مختلفة للولاء، وليس بعدا واحدا فحسب. وبالرغم من إتفاق الغالبية في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء، إلا أنهم يختلفون في تحديدها، ومن هنا تأتي أهمية إيضاح النماذج التي فسرت إختلاف أبعاد الولاء التنظيمي. وهي كالآتي:

• نموذج إيتزيوني (Etzioni) 1961: تعتبر كتابات " إيتزيوني " من الكتابات الرائدة حول ظاهرة الولاء

التنظيمي، حيث يستند إلى القوة أو السلطة التي تمتلكها المؤسسة على حساب الفرد، النابعة من طبيعة إندماج الفرد مع المؤسسة، وهذا ما يسمى بالولاء، ويأخذ ثلاث أبعاد هي:

أ- **الولاء المعنوي:** ويمثل الإندماج الحقيقي بين الفرد ومؤسسته، والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المؤسسة التي يعمل بها، وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.

ب- **الولاء القائم على حساب المزايا المتبادلة (الولاء التبادلي):** وهو أقل درجة من حيث إندماج الفرد مع مؤسسته، والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع المؤسسة أن تلبيه من حاجيات الفرد، حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هي علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمؤسسة.

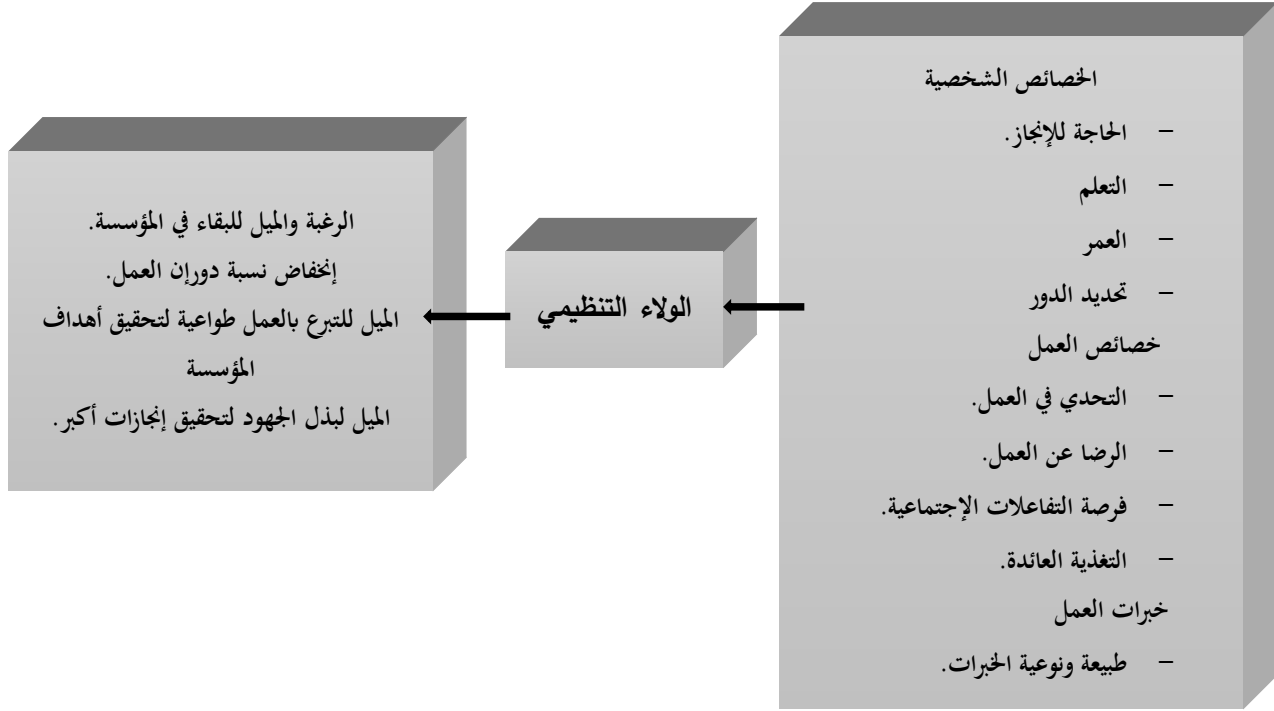
ت- **الولاء الإغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المؤسسة التي يعمل بها، حيث إن إندماج الفرد مع مؤسسته غالبا مايكون خارجا عن إرادته، وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المؤسسة على الفرد.

• نموذج ستيرز (Setters) 1977:

يرى إن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات، ويكون ميل الفرد للإندماج بمؤسسته ومشاركته لها، وإعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها، مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك المؤسسة التي يعمل فيها، وإنخفاض نسبة غيابه، وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافها. ولقد بين "ستيرز Setters" في نموذج العواامل المؤثرة في تكوين الولاء

¹ - شافية بن حفيظ: مرجع سبق ذكره، ص.(71،77).

التنظيمي، وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك، متبعا منهج النظم ومصنفا هذه العوامل والسلوكيات في مجموعات. والشكل التالي يوضح هذا النموذج:



الشكل رقم 11 يوضح مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند ستيرز

المصدر: (شافية بن حفيظ: علاقة النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي وبلاشارد" بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بورقلة، ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2013، ص.72).

• نموذج ستاو وسالانيك (Staw & Salanick) 1977: فقد أكد على ضرورة التفريق بين نوعين أو نموذجين من الولاء هما:

أ- **الولاء الموقفي:** وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة علماء السلوك التنظيمي، وينظر إليه على أنه يشبه "الصندوق الأسود"، حيث إن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضا من العوامل التنظيمية والشخصية، مثل: السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، وخصائص التنظيمية وخبرات العمل، بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المؤسسة، من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل، ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمؤسساتهم.

ب- **الولاء السلوكي:** وهذا النوع يمثل وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي، وتقوم فكرة هذا الولاء على أساس العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي، وبالذات الخبرات الماضية على تطوير علاقة الفرد وربطه بمؤسسته، ولوصف هذه الخبرات أو السلوك تحدث "**Becker**" في نظرية "الأخذ والعطاء"، إن الأفراد يصبحون مقيدون بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المؤسسات، ذلك لأنهم يخشون أن يفقدوا المزايا والمكافآت المترتبة عن ذلك السلوك، إذا هم أقلعوا عن هذا السلوك.

ونجد أن هذين النوعين كل منهما يؤثر على الآخر، وأنه من الممكن أن يقود كل منهما إلى وجود الآخر.

• **نموذج ستيفنز وزملائه (Stevens & Al) 1977:** لقد قدموا نموذجاً لدراسة الولاء التنظيمي، وقسموا مفهوم الولاء إلى اتجاهين نظريين هما:

أ- **الولاء التبادلي:** وينظر لمخرجات الولاء التنظيمي كعمليات مساهمة متبادلة بين المؤسسة والموظفين فيها، مع التركيز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من المزايا والمنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمؤسسة. وبموجب هذه الطريقة، فإن ولاء الفرد للمؤسسة يزداد بزيادة ما يحصل عليه من حوافز وعطايا. وتوجد محددات على الولاء التبادلي، تتمثل في:

- إن هذا الاتجاه من الولاء يقيس درجة رضا الفرد عن الحوافز المقدمة من المؤسسة وإمكانية بقاءه فيها، فإذا توافرت له مزايا أفضل في مؤسسة ما، فإنه يقوم بترك مؤسسته. أي إنه يزود المؤسسة بمعلومات عن نزعة وتوجهات الفرد نحو إمكانية ترك أو البقاء في المؤسسة التي يعمل فيها.

- نقص في الدعم التجريبي بخصوص مخرجات سلوك الولاء التنظيمي داخل المؤسسة.

ب- **الولاء النفسي:** ويوصف فيه الولاء التنظيمي على أنه نشاط زائد، وتوجه إيجابي نحو المؤسسة، وجهد متميز يبذله الفرد لمساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها، ورغبة قوية في بقاءه فيها. فهذا الاتجاه يصور الولاء التنظيمي على أنه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المؤسسة وأهدافها. إذ أنه يغطي أبعاداً أكثر شمولية من الولاء التبادلي الذي ركز على بعد الحوافز، ودرجة رغبة الموظف في ترك المؤسسة مقياساً لدرجة ولائه.

ومن منظور الولاء النفسي، يعد الولاء هو التوفيق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، وعليه فإن الموظفين الذين يعتقدون ويؤمنون بأهداف المؤسسة ويشعرون بإتلاء لها، يظهرون رغبة قوية في العمل فيها، وإيمان كبير في قيم المؤسسة وأهدافها.

• نموذج كيدرون (Kidron) 1978: يرى إن هناك بعدين للولاء التنظيمي هما:

أ- الولاء الأدبي: يقصد به تبني الموظف لقيم المؤسسة وأهدافها، وإعتبارها جزءاً من قيمه وأهدافه.

ب- الولاء المحسوب: هو رغبة الموظف في الإستمرار في عمله بالرغم من وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى بمزايا أفضل.

• نموذج إنجل وبيري (Angle & Perry) 1988: حيث يعتقد أن النماذج التي تقوم على أساس

البحث عن أسباب الولاء التنظيمي، يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما:

أ- نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي: يقترح هذا النموذج أن جوهر الولاء يبنى على أساس خصائص، وتصرفات الموظف باعتبارها مصدراً للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه. وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الموظف كالعمر، الجنس، التعليم، والخبرات السابقة، باعتبارها محددات ومؤثرات على سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الموظفون من خصائص شخصية إلى المؤسسة إلى جانب ما يمارسونه داخل بيئة عملهم، التي يتحدد في ضوءها ولاء الموظفين لمؤسساتهم. ويقابل هذا البعد نموذج "ستاو وسالانيك Staw & Salanick".

ب- نموذج المؤسسة كأساس للولاء التنظيمي: يقترح هذا النموذج العمليات التي تحدد الولاء التنظيمي، التي تحدث في المؤسسة حيث يتم التفاعل بينها، وبين الفرد نتيجة للعمل فيها، لذا فإن الفرد في هذه الحالة ينظر إليه على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يحضرها معه، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يمانع في أن يسخر مهاراته وطاقاته للمؤسسة مقابل أن تقوم هي بتلبية حاجاته وأهدافه.

• نموذج كانتر (Kanter) 1986: يرى هذا النموذج أن هناك ثلاث أنواع من الولاء نابعة من متطلبات

السلوك المختلفة التي تفرضها المؤسسات على أفرادها:

أ- الولاء المستند: يشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بالكثير من جهودهم وطاقاتهم، في مقابل بقاء المؤسسات التي يعملون بها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من مؤسساتهم، وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الإنسحاب منها أو تركها.

ب- الولاء التلاحمي: يتمثل في العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومؤسسته، والتي يتم تنميتها وتعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المؤسسات، والتي تعترف فيها بجهود الأفراد العاملين فيها. ذلك أن المؤسسة تبدأ جهودها مع الفرد منذ المرة الأولى لانضمامه إليها، من خلال التوجيه الأولي وإعطاء البطاقات الشخصية الخاصة للأفراد، إلى جانب تسهيل بعض الخدمات مثل: الإسكان والمواصلات هذه الوسائل تعزز وتقوي التلاحم بين الفرد و المؤسسة.

ت- الولاء الرقابي: ينشأ هذا النوع من الولاء عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المؤسسة، تمثل دليلاً لتوجيه الأفراد وبالتالي فإن سلوك أي فرد في المؤسسة يتأثر بهذه المعايير والقيم.

• نموذج ماير وألين (MAYER & ALLEN) 1993:

أ- الولاء العاطفي (المؤثر): يعكس هذا الاتجاه مدى إنتماء الأفراد للمؤسسة، وإرتباطهم مع أهدافها والسعي لتحقيقها والرغبة في إستمرارية العضوية فيها، بصرف النظر عن القيم المادية التي تتحقق من خلال العمل فيها. ويتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن بيئة المؤسسة تسمح له بالمشاركة الفعالة في عملية صناعة القرارات، سواء فيما يخص العمل أو الفرد نفسه.

ب- الولاء المستمر: ويعني أن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحه لبقاء الجماعة، ولا ينظر للمكاسب التي يمكن أن يحققها عندما يدع المؤسسة التي يعمل فيها إلى مؤسسة أخرى غيرها.

ت- الولاء المعياري: يعبر عن إحساس الأفراد بالالتزام الأدبي والبقاء في المؤسسة، وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعا من القيم التي إكتسبها الموظف قبل إلحاقه بالمؤسسة، ولهذا يكون سلوك الموظف إنعكاسا لما يشعر به.

- هذه الأبعاد الثلاث للولاء التنظيمي تؤثر على بعضها البعض، وهناك رابطة مشتركة بينهما. حيث نجد أن التصور الذي يعد الولاء حالة نفسية، تعبر عن علاقة الموظف بالمؤسسة التي يعمل فيها، ولكننا نجد أن طبيعة الحالة النفسية مختلفة فيما بين الأنواع، فالموظف الذي لديه ولاء عاطفي يتمتع بولاء مستمر قوي، فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك. أما صاحب المعيار القوي فإنه يبقى لأنه يشعر بأنه ملتزم بذلك، ومن المتوقع أن يحصل الموظف على تفهم أفضل لعلاقته مع المؤسسة عندما ينظر إلى الأنواع الثلاثة من الولاء التنظيمي مجتمعة.

كما سبق يتضح بأن جميع النماذج السابقة حاولت تقديم تفسير لصورة الولاء التنظيمي لدى الموظفين، وكل نموذج إنطلق من نظريته الخاصة بالولاء التنظيمي، إلا أنه من الواضح أن هذه النماذج في الغالب لم تخرج عن الرؤية السلوكية، والرؤية الفكرية للولاء التنظيمي. وفيما يلي توضيح لهذه الرؤيتين أو المدخلين.

3-2-3 المدخل: تشير الدراسات إلى وجود إتجاهين في فهم الولاء التنظيمي وهما:¹

أ- **المدخل السلوكي:** ويعني به العملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمؤسسة، من خلال الإستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المؤسسة. فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة إستمراره في المؤسسة، أو التكاليف التي يفقدها نتيجة تركه لها.

ب- **مدخل الإتجاهات:** وفقا لمدخل الإتجاهات فإنه ينظر للولاء التنظيمي على أنه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف ومؤسسته، فعندما تصبح قيم الموظف ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المؤسسة والقيم السائدة فيها، فإن هذا الموظف سوف يبذل جهود إضافية في عمله للرفي بمؤسسته، ولا يفكر في تركه والانتقال إلى مؤسسة أخرى، ويرى أنصار هذا المدخل أن هناك ارتباطا قويا للأفراد بمؤسساتهم بغض النظر عن المصالح المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحصلوا عليها مقابل عملهم، ومن هذا المنطلق فإن هؤلاء الموظفين يفعلون ذلك لأنهم يشعرون أنه يجب عليهم ان يقوموا بذلك.

بمعنى آخر نجد أن المدخل الأول يركز على العلاقة التبادلية بين الإسهامات والمنافع التي تحدث بين المؤسسة والأعضاء العاملين فيها، أي إن المؤسسة تطلب إلى العامل التفاني والإخلاص وعدم ترك الوظيفة فضلا عن الإلتزام التنظيمي، كما أن الفرد يطلب من المؤسسة إشباع حاجاته، وهذا هو ما يعرف بالتوازن التنظيمي.

في حين نجد أن المدخل أو الإتجاه الثاني يرى أن هناك ارتباطا فعالا للأفراد بالمؤسسة، دون النظر بعين الإعتبار للعوامل المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحققها الأفراد نتيجة عملهم في المؤسسات. وهذا الإرتباط يعبر عن نفسه بأدائهم الجيد، وقلة تغيبهم وبقائهم في المؤسسة.

¹ - محمد صلاح الدين أبو العلاء: ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي " دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة"، ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص.38.

3-4 العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي:

يقصد بالعوامل هي تلك التي تؤثر في تكوين الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في أية مؤسسة إيجاباً أو سلباً، وفي ما يلي توضيح لهذه العوامل:

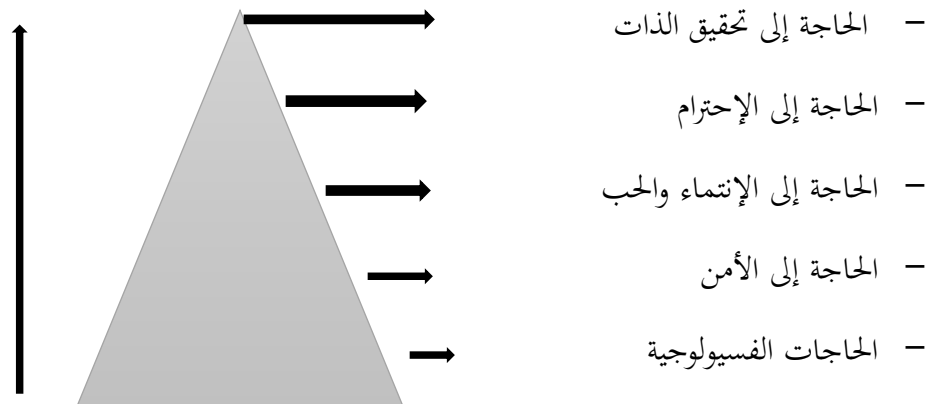
3-4-1 العوامل حسب دراسات "روبرت مارش" و"ماناري" (Robert Marsh & Manary)

والتي تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشارت إلى العوامل المساعدة على تكوين

الولاء التنظيمي:¹

- **السياسات:** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المؤسسة، حيث إن الفرد لديه حاجات تساهم في تكوين السلوك الوظيفي لديه، فالسلوك يكون إيجابياً أو سلبياً حسب قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليها اتباع سلوك إيجابي أو ميعرف بالسلوك المتوازن، وهو ناتج عن إهتمام المؤسسة ومساندته للفرد في إشباع حاجاته، وهذا ما يخلق الشعور بالرضا والإطمئنان والولاء التنظيمي.

وقد تتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد من حيث الأهمية والألوية في العمل على إشباعها. وهذا ما أوضحه "ماسلو" في نظرية سلم الحاجات. كما بحث كل من "بورتير" (Borter) و"الدرفر" (Aldfer) في قضايا الإنتماء والنمو والولاء، في محاولة من هذه النظريات لترتيب الحاجات الإنسانية وفقاً لأهميتها وقوتها في إشباع الحاجات. فلقد رتب "ماسلو" حاجات الأفراد على الشكل التالي:



¹ - كرمي كريمة: التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز "دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء ولاية-عناية"، ماجستير في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، جامعة باجي مختار، عناية، 2010/2009، ص. (96،91).

الشكل رقم 12: هرم ماسلو للحاجات

المصدر: (كرمي كريمة: التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز" دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء ولاية-عناينة"، ماجستير في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، جامعة باجي مختار، عناينة، 2010/2009، ص. (91،96).)

والأفراد يسعون إلى العمل على إشباع حاجاتهم المعنوية والمادية، كالإحترام وتحقيق الذات وغيرها. بشكل يترتب عليه زيادة دافعية الأفراد للعمل والإرتباط ببيئة عملهم والوصول إلى أهدافهم. وقد أشار "ريتشارد ستيرز" (Séters) في نموذج عن الولاء التنظيمي عام 1977، إلى عوامل تكوين الولاء التنظيمي ودورها في تشكيل السلوك التنظيمي للأفراد العاملين الناتج عن المدخلات التالية:

- المكانة في المؤسسة.
- الإستقلال في العمل.
- الرضا عن العمل.
- العلاقات الإجتماعية.
- القيادة.
- المناخ.
- الرغبة في الإنجاز.
- الصفات الشخصية.
- درجة المشاركة في العمل.
- نظام الحوافز.
- تحديد الأدوار.

فإذا توافرت هذه المدخلات أي العوامل داخل المؤسسة مع وجود مناخ تنظيمي صحي، فإن عملية تكوين الولاء التنظيمي حاصلة، وسيندفع الأفراد تلقائيا للعمل بهدف الحصول على مخرجات الولاء التنظيمي أي النتائج التالية:

- سهولة إستجابة المؤسسة للمتغيرات البيئية.
- سلوك إيجابي تجاه المؤسسة.

- تدني نسبة الغياب وإرتفاع نسبة الحضور.
- تقليل نسبة الدوران الوظيفي.
- زيادة الشعور بالإستقرار الوظيفي.
- إرتفاع الروح المعنوية.
- إرتفاع معدلات الأداء.

- **وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء التنظيمي وللمؤسسة، كذلك كلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للمؤسسة.

- **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في المؤسسة:** المشاركة العمالية الإيجابية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، فالمشاركة كما يراها "دايفن Devin" هي الإشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي، يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف. وهنا يمكن إستنتاج ثلاثة محاور مهمة تقوم عليها عملية المشاركة، وهي:

- تنطوي المشاركة للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على إستخدام الأسس العلمية، لجعل عملية المشاركة ناجحة وفعالة، أكثر من مجرد الإعتماد على المشاركة الفعلية أو غير الفعالة.

- المشاركة العمالية تساهم في تحفيز الأفراد وخلق دافعية لديهم للعمل، وذلك من خلال فتح مجال الفرص للأفراد للمشاركة الجيدة والإيجابية، وفتح مجال للطاقت والمبادرات والإبتكارات الهادفة.
- المشاركة العمالية تساهم في رفع مهارات الأفراد في العمل وتحمل المسؤولية.

وقد كشفت الدراسات في المجال التنظيمي على أن المشاركة العمالية تؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي، ويصبح الأفراد متعلقين ببيئة عملهم بدرجة أكبر، حيث يعتقدون أن المشكلات التي تعترض المؤسسة تهدد مصالحهم وأمنهم وإستقرارهم، مما يؤدي ذلك إلى تقبل الأفراد المشاركة في المؤسسة بإرادة وبروح معنوية مرتفعة.

- **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** يقصد بالمناخ التنظيمي البيئة الداخلية للعمل بما فيها من خصائص وتفاعلات، ويؤدي المناخ التنظيمي دورا هاما في تكوين السلوك الوظيفي والأخلاقي للأفراد العاملين في المؤسسة، من حيث تكوين وتغيير وتعديل في القيم والاتجاهات والسلوك. حيث يختلف المناخ التنظيمي من بيئة إلى أخرى. كما أنه يحتوي على الطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات التي تتفاعل مع الأفراد داخل المؤسسة، فنجاح المؤسسة يتوقف على مناخ تنظيمي جيد، مما يساعد على خلق جو عمل إيجابي يساعد على استقرار الأفراد في المؤسسة، ويخلق الشعور لدى الفرد بأهميته في العمل وذلك من خلال مشاركته في إتخاذ القرارات ورسم سياسات المؤسسة، وعليه فوجود الأفراد وسط مناخ تنظيمي مناسب من حيث التعاون والعدالة والمساواة، فإنه يقوي من درجة الثقة المتبادلة، كما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وكذلك زيادة الرضا الوظيفي، ويخلق شعور الولاء والانتماء الوظيفي، وعكس ذلك أي إذا كانت البيئة التنظيمية تفتقد إلى مناخ تنظيمي صحيح فسوف يترتب عنه آثار سلبية كزيادة نسبة الدوران الوظيفي، وعدم المبالاة في العمل، وفقدان الحيوية ونقص في نسبة الإنتاجية.
- **تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز:** المناخ التنظيمي الجيد يتطلب توفر أنظمة مناسبة من الحوافز المعنوية والمادية، فهذه الحوافز تؤدي إلى إرتفاع الرضا عن المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة درجة الولاء التنظيمي، وبذلك زيادة الإنتاج مع قلة التكاليف. حيث نجد إن مؤسسات القطاع العام أقل إستخداما لأنظمة الحوافز الجيدة، وبالتالي يقع عليها عبء الإهتمام بهذا الجانب من أجل رفع مستويات الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين.
- **العمل على بناء الثقة التنظيمية:** إن الإهتمام بإشباع حاجات أفراد المؤسسة، وإعتبارهم أعضاء في بيئة عمل واحدة تسعى إلى تحقيق أداء جيد للأفراد، والإهتمام بخلق الإحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين وإشراكهم في إتخاذ القرارات، مما ينتج عنه زيادة تماسك المؤسسة وإرتفاع درجة الولاء لها. وهذا ما تميزت به الإدارة في اليابان التي إستطاعت أن تشكل قوة هائلة نتيجة للتماسك والإحترام والثقة المتبادلة.
- **نمط القيادة:** إن الدور الكبير الذي يجب على الإدارة القيام به هو إقناع الآخرين -وفي جو عمل مناسب-، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية، فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية بإستخدام أنظمة الحوافز المناسبة.

ولقد تم الإهتمام بدراسة القيادة نظرا لأهميتها ودورها في تنمية الولاء التنظيمي للأفراد في المؤسسات، حيث عرفت على أنها: "النشاط الذي يؤديه الشخص القائد بغية التأثير في سلوك الأفراد الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف"، كما أنها: "فن القدرة على التأثير في الأفراد وتوجيههم بشكل يؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف".

وعلى ذلك فإن للقيادة مسؤولية هامة للبقاء وإستمرار المؤسسة، فعليها إختيار الأهداف والعمل على زيادة الولاء لدى الأفراد وإنتمائهم وخلق الثقة وتحقيق الأهداف. وإن القائد الناجح هو الذي يتمكن، والقادر من الرفع في مستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد، ويجعلهم يعتقدون بأهمية المؤسسة ويدفعهم لخلق الرغبة لديهم في الأداء المبدع، وعلى الإحتفاظ بعلاقات تنظيمية جيدة، والعمل على تطوير المؤسسة والأفراد بأهمية خلق الإحترام والإهتمام بالأخذ بمشاعر الأفراد وجعلهم يرغبون في العمل....

مما سبق يتضح بأن هذه العوامل هي عوامل مساعدة على زيادة مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد المؤسسة، كما أنها متكاملة ومتراطة مع بعضها. فكل فرد يساهم بنسبة معينة في خلق الولاء التنظيمي، وعليه تعتبر هذه العوامل أساسية في التطوير التنظيمي، حيث إنها تعمل وتساعد على بقاء وإستمرار المؤسسة.

إلا أن هناك من صنف هذه العوامل إلى عوامل خارجية، وعوامل شخصية متصلة بالفرد العامل في المؤسسة، وأخرى تنظيمية متصلة بالمؤسسة التي يعمل بها الفرد وفيما يلي توضيح لهذه العوامل.

3-4-2 تصنيف العوامل حسب نموذج ستيرز "Sétters" والذي قسمها إلى ثلاث عوامل أساسية وهي عوامل خارجية وتنظيمية وشخصية:

أ- العوامل الخارجية (غير تنظيمية):¹

ويقصد بها مجموعة العوامل الخاصة بالبيئة الخارجية للمؤسسة، والتي تؤثر بدرجات مختلفة على الأفراد العاملين في تلك المؤسسة، وأهمها وجود فرصة عمل وخيارات للعاملين في المؤسسة بعد إختيارهم وتعيينهم داخلها. ويلاحظ على العاملين في المؤسسات المختلفة أنهم يسعون إلى تحسين مستويات معيشتهم ويحاولون إشباع أكبر قدر من حاجتهم، لذلك فإن في الوقت الذي تتوفر فيه فرص عمل بديلة لها مميزات أفضل من حيث الأجر وظروف العمل

¹ - عبد المحسن بن عبدالله بن علي الغامدي: مرجع سبق ذكره، ص.48.

وغيرها. فإن الكثير من الأفراد العاملين يحاولون بطريقة أو بأخرى ترك العمل في مؤسساتهم التي لا يعطونها الولاء والإهتمام والانتقال للعمل في مؤسسات أخرى بديلة.

ب- العوامل التنظيمية:¹

ويقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بخصائص المؤسسة، من حيث الحوافز والإستقلالية في العمل والعلاقات الإجتماعية بين العاملين، وتحديد السلطات والمسؤوليات وغير ذلك، حيث تعتبر هذه العوامل الأهم في زيادة أو إنقاص الولاء التنظيمي للأفراد. ويمكن تلخيص بعض من هذه العوامل التي تساعد في تنمية الولاء لدى العاملين في المؤسسة فيما يلي:

- توفير درجة جيدة من الإستقلالية للعاملين في المؤسسة، ليتسنى لهم العمل دون شعورهم بنوع من الضغوط عليهم والناعبة من تدخل الآخرين في عملهم.
- تعزيز العلاقات الإجتماعية بين العاملين في المؤسسة، ويكون ذلك بإقامة الحفلات لهم وتكريم المجدين منهم، وإقامة صندوق للتكامل والتضامن فيما بينهم وغير ذلك.
- إعطاء العاملين فرصة إبداء الرأي والمشاركة في إتخاذ القرارات التنظيمية، حيث إن تنفيذ الرؤساء لبعض الآراء والإقتراحات التي مصدرها العاملون، حيث يشعرون بقيمتهم عند الإدارة، مما يؤدي إلى كسب ثقتهم ويدعم إلتئامهم للمؤسسة والولاء لها.
- توفير نظام حوافز عادل وجيد للعاملين داخل المؤسسة، فالراتب الجيد والمكافآت السخية التي تعطى للعاملين المتميزين، وظروف الترقية والتقاعد والإجازات وإتاحة فرص التدريب وغير ذلك، تعطي للأفراد نوعاً من الإرتياح والرضا عن العمل، مما يجعل العامل محباً لعمله ومؤسسته، ولا يسعى إلى تركها في أقرب فرصة تصادفه، كما يشعر بالولاء والإلتئام لمؤسسته.
- العمل على بناء ثقة مؤسسية، وذلك بإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين، والتركيز على إحتياجاتهم المختلفة، والنظر إليهم كأعضاء في أسرة واحدة، ويسعى المسؤول إلى ترسيخ معايير أداء متميزة لدى أعضائها عن طريق التدريب المناسب وتوفير قدر من الإحترام والتقدير للعاملين.

¹ المرجع نفسه، ص.48.

- توفير ظروف العمل المادية الجيدة، حيث يعتبر ذلك من أهم الوسائل لضمان ولاء الأفراد للمؤسسة التي يعملون بها، وظروف العمل المادية تشمل: (أدوات العمل، الحرارة، الرطوبة، البرودة، الضجيج، المكاتب إن وجدت، الضوء... وغير ذلك)، وبالتالي فالظروف المادية الجيدة تزيد من رضا الفرد عن مؤسسته وعمله، وبالتالي يخلق ذلك لديه الولاء والانتماء لهذه المؤسسة، حيث من الصعب توقع ولاء تنظيمي كبير من الأفراد في أي مؤسسة وهم يعانون من ظروف عمل مادية صعبة من حيث الضجيج أو البرودة أو غير ذلك.
- المناخ الصحي في المؤسسة، ويعكس هذا المناخ التناغم التام في علاقات العمل والولاء لأهداف المؤسسة والالتزام بها، والمناخ الصحي لوحده لا يضمن تحقيق فعالية المؤسسة، فحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أفضل أداء فلا بد لها من توفير مناخا صحيا يبعث على خلق روح التعاون ويؤدي إلى إثارة دافعية العاملين فيها لكي يعملوا بفعالية وعن رضا منهم، ويمكن تحديد المناخ التنظيمي في عدة عوامل أهمها: السياسات والممارسات الإدارية والهيكल التنظيمي وتكنولوجيا العمل...
- تقييم الأداء العادل من قبل إدارة المؤسسة بعيدا عن المحسوبية والعوامل غير الموضوعية، حيث يؤثر ذلك على طمأنينة الأفراد بأن جهدهم وعملهم يقدر ويثمن بشكل صحيح، مما يجعلهم يعملون بشكل جيد من أجل مصلحتهم ومصلحة المؤسسة.
- ت- العوامل الشخصية:¹
- ويقصد بها مجموعة المتغيرات الديمغرافية التي تتعلق بالفرد وتميزه عن غيره، من حيث الجنس والسن والمؤهل العلمي، والخبرة في العمل وغير ذلك... ويمكن تلخيص هذه العوامل كآلاتي:
- الجنس: نجد أن الولاء التنظيمي للنساء قد يفوق الولاء التنظيمي للرجال في معظم الأحيان، لأن ذلك قد يعود إلى طبيعة المرأة وحبها للاستقرار، بينما تعد سمة التغيير من السمات البارزة التي يمتاز بها الرجال، وذلك من أجل إكتساب وضع مادي أو مكانة إجتماعية أو وضع مهني أفضل.

¹ شافية بن حفيظ: مرجع سبق ذكره، ص. (91، 88).

- **السن:** هناك تناسب طرديا قويا بين عمر الفرد والولاء التنظيمي، فكلما زاد عمر الأفراد زاد ولائهم التنظيمي، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن الفرد في بداية عمره الوظيفي يسعى للتغيير من أجل ذلك، بينما لا يعد ذلك أمرا كبيرا لأفراد وصلوا إلى عمر قريب من التقاعد.
- **المؤهل العلمي:** إن إزدياد المؤهل العلمي للأفراد يخلق لهم ولاء تنظيمي أكبر، ويرجع ذلك إلى الموقع الذي يشغله الأفراد الذين يحملون مؤهلات علمية كبيرة، حيث تزداد رواتبهم ويتحسن وضعهم المادي والاجتماعي.
- **طول مدة الخدمة:** يتناسب طول مدة الخدمة طرديا مع الولاء التنظيمي، حيث إن الأفراد الذين لديهم مدة طويلة في الخدمة في المؤسسة، يكون قد تعمق في أنفسهم الشعور بهموم المؤسسة وقيمتها وأهدافها، ويضاف إلى ذلك إزدياد العلاقات فيما بينهم، مما يجعلهم يشعرون بأنهم أسرة واحدة.

3-5 آثـار أو نتائج الولاء التنظيمي:

يتولد عن الولاء التنظيمي آثار أو نتائج تعود على العاملين وعلى المؤسسة بالإيجاب أو بالسلب، وهذا ما سوف نتعرف عليه من خلال توضيح هذه النتائج فيما يلي:

أ- الآثار الإيجابية:¹

- شعور الموظف بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمؤسسة كإنخفاض معدل دوران العمل، وإستقرار العمالة، والإنتظام في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء، مما يؤثر على إنخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية، ويتحقق النمو والإزدهار للمؤسسة.
- الموظف الأكثر إلتزاما يحقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي، وبالتالي تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر، فمن الممكن أن نتوقع أن الموظف الأكثر إلتزاما يبدي رضاه عن هذه التوقعات أكثر من غيره، وبالتالي يشعر بالإلتزام أكبر نحو المؤسسة التي يعمل بها، ويوحد وجهة نظره مع وجهة نظر المؤسسة عند تحديد ماهو في صالح المؤسسة.
- زيادة درجة فعالية الجماعات وتماسكها، وإستقرار العمالة والإنتظام في العمل، والعمل بروح الفريق.

¹ - محمد صلاح الدين أبو العلا: مرجع سبق ذكره، ص. (48،49).

- المؤسسة التي يتصف أفرادها بالولاء تصبح حلم جميع الأفراد الذين يحاولون الانضمام لها، وهذا بدوره يسهل على المؤسسة موظفين جدد ذوي مهارات عالية.

بالإضافة إلى أن وجود ولاء تنظيمي مرتفع داخل المؤسسة يؤدي إلى:¹

- تحسين الأداء الوظيفي الناتج عن حب الأفراد، وحماسهم للعمل والتزامهم بأهداف المؤسسة، فكلما كان مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين مرتفع كلما ساهم ذلك في تحسين الأداء بشكل إيجابي، وعزز مستوى الإنتاجية والإنجاز لدى الموظفين والأداء المتميز.
- خفض نسبة الغياب وإرتفاع نسبة الحضور بين الموظفين، فالأفراد الذين يتمتعون بإرتفاع مستوى الولاء التنظيمي يعدون الأكثر حرصا على الحضور بالمقارنة مع الأفراد الذي يتسم ولائهم بالإنخفاض.
- خفض معدل دوران العمل، فالموظفين ذوي الولاء المرتفع يحرصون على الإستمرارية في عضوية المؤسسة، وقد يضحون ببعض المزايا والفرص الوظيفية الأفضل في سبيل البقاء في المؤسسة.
- زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، فالولاء يقوي رغبة الفرد في الإستمرار في العمل بالمؤسسة، كما يجعله يستمتع عند أدائه، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي. حيث إن رضا الفرد يجعله يتبنى أهداف المؤسسة ويعتبرها أهدافه، وبالتالي يعمل جاهدا لتحقيقها.
- إتخاذ القرار الصحيح، حيث إن الولاء المرتفع يساهم في إتخاذ القرار الصحيح للمؤسسة، والذي يخدم مصالحها ويحقق أهدافها.
- النمو الإقتصادي العام، يساهم الموظفون ذوي الولاء المرتفع في النمو الإقتصادي، وإرتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلدانهم.

ب- الآثار السلبية:

على الرغم من تلك الفوائد والنتائج الإيجابية، إلا أنه من الجدير الإشارة إلى احتمال وجود بعض الآثار السلبية للولاء التنظيمي المرتفع، وذلك من خلال أنه يجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته بالعمل، ولا يترك أي وقت للنشاطات

¹ - فاطمة بنت عواض بن رجاء الحربي: الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بتحقيق الولاء التنظيمي، ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص.(83،84).

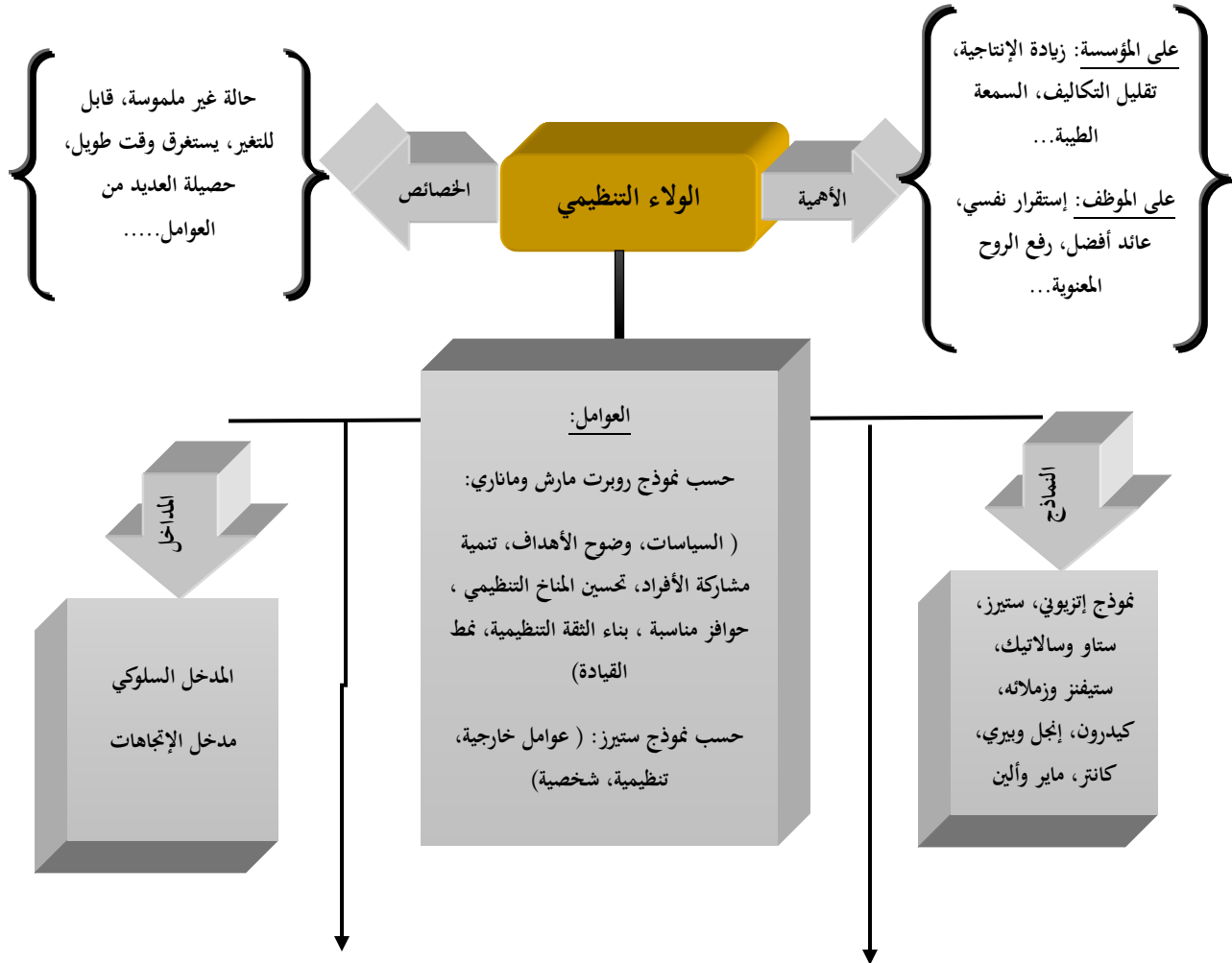
خارج العمل، وهذا بدوره يؤدي إلأن يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين، إضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل، وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله، مما يولد لديه ضغوطا نفسية قد تؤثر على أدائه وعلى صحته وعلاقاته الإجتماعية الخارجية.

3-6 العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي:¹

إن نظام الحوافز الجيد يساهم في جذب الأفراد وإلحاقهم بالمؤسسة، من خلال إشباع حاجاتهم والذي يعزز إستمرارهم بالعمل، ويثير المنافسة فيهم، ويبدلون الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه، كما إن توفير المناخ التنظيمي الإيجابي، يشعرهم بالرضا والثقة ويرفع من روحهم المعنوية، ويقوي ولاءهم للمؤسسة ورغبتهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ومن هنا يقع على المؤسسات مسؤولية الإهتمام بالموظفين وتمكينهم من تحقيق أهدافها، من خلال تحقيق أهدافهم في العمل وتأمين مصالحهم مما يشعرهم بأن نجاح المؤسسة مرتبط بمدى رضاهم وتأمين مطالبهم.

¹ - مدحت أبو النصر: إدارة العملية "النظرية والتطبيق"، دار الفجر، القاهرة، 2008، ص. (63،64).

خلاصة الفصل



المقومات	الآثار	المراحل
قبول أهداف المؤسسة/ الرغبة في البقاء/ الإخلاص/ التضحية/ بذل الجهد.....	إيجابية / سلبية	التجربة/ العمل والبدء فيه/ الثقة في التنظيم

الفصل الثاني

الحوافز ومحددات نجاحها



تقديم

- 1-2 التطور الفكري لمفهوم الحوافز.
- 2-2 أهمية وأهداف الحوافز.
- 3-2 أنواع الحوافز.
- 4-2 أسس منح الحوافز.
- 5-2 الصعوبات التي تعترض نجاح الحوافز.
- 6-2 شروط نجاح الحوافز.
- خلاصة.

تقديم:

يعتبر العنصر البشري المورد الحيوي، و الفعال في إستمرارية وسيرورة المؤسسة، كما إنه الركيزة الأساسية التي تقوم عليها مختلف المؤسسات. حيث لا يمكن الحديث عن وجود تلك المؤسسات، في غياب هذا العنصر، لذلك لابد من إعطائه القدر الأكبر من الإهتمام، حتى يتسنى للمؤسسة تحقيق أهدافها المتعددة. ولا يكون ذلك إلا عن طريق وضع نظام تحفيزي ملائم. هذا النظام يستعمل من أجل التأثير على القوى الدافعة، الموجودة داخل العنصر البشري، حيث يقوم بتوجيهها بالشكل الذي يسمح بإستمرار نشاطه وتحقيق الأهداف. ونظرا لما يحققه هذا النظام ينبغي تحديد أهم الجوانب المتعلقة به في هذا الفصل، إنطلاقا من:

1-2 التطور الفكري لفهوم الحوافز:

لقد مر مفهوم الحافز بعدة مراحل في الفكر الإداري، من الفكر القديم إلى الحديث، وهذا ما سيتم عرضه في العنصر التالي:

1-1-2 النظريات الكلاسيكية (لفريدريك تايلور Frederick Taylor):¹

وهي مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها "تايلور" الأساليب العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول. كما أن تطبيق الحافز النقدي يؤدي إلى زيادة الإنتاج، بمجهود وزمن قليلين، وإن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج. وقد أثبت تايلور إنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يقابلها أجر أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد منخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجيته إلى هذا المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله.

نستخلص مما سبق إن هذه النظرية ركزت على:

- ✓ الحوافز المادية وأنها هي الأساس لحفز ودفع وتشجيع الأفراد لزيادة الإنتاج.
- ✓ الزيادة في الأجر مقابل الزيادة في الإنتاجية.
- ✓ إن الحوافز تمنح على أساس الأداء المرتفع.

¹ - نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص.(298،299).

2-1-2 النظريات السلوكية:

أ- نظرية العلاقات الإنسانية "إلتون مايو Elton Mayo"¹

صاحب هذه النظرية هو "إلتون مايو وزملائه" في مصانع هاوثرن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث كانت تعاني إدارتهم من ظاهرة خطيرة، هي تقيد العمال لإنتاجهم وعند بحث العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية مثل: الأجور والإضاءة وأيام العمل وفترات الراحة إتضح بأنها ليست هي العامل المؤثر على الكفاءة الإنتاجية فالتجته الدراسة إلى عامل النفس والاجتماع للبحث عن المحرك الأساسي لحوافز العمل المبنية على أساس العلاقات الإنسانية، ومن أبرز الدراسات في هذا المجال أيضا التي قام بها "رامسيس ديكرت"، وإنتهت إلى الأهمية الحيوية للجانب الإنساني فخلق البيئة الصالحة والعادلة والإيجابية، والتي تقع مسؤولياتها الأولى على الإدارة، لتوفير التفاهم المتبادل والتعاون والمشاركة الإيجابية من شأنها تحريك سلوك الفرد للمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة.

نستخلص مما سبق بأن هذه النظرية جاءت لتركز على:

- ✓ أهمية العلاقات الإنسانية داخل العمل وذلك من أجل خلق بيئة عمل يسودها التفاهم المتبادل، والتعاون المشترك، والمشاركة الجماعية.
- ✓ أي إنها إهتمت بالحوافز المعنوية إلى جانب المادية.

ب - نظرية (X) و (Y) "ماك جريجور Mac Gregor": يمكن تلخيص هاتين النظريتين كالآتي:²

نظرية X : ترى هذه النظرية أن الإنسان يكره العمل، ويحاول تجنبه والابتعاد عنه إذا إستطاع ذلك وبالتالي لابد من إجباره، كما أن طموحه قليل، فهو لا يبحث إلا عن الأمان والإستقرار في العمل ولا يحب تحمل المسؤولية، وعليه فإن الحافز المادي والعقاب هو الأسلوب المناسب لإجباره على العمل والإنتاج. والإدارة الضعيفة هي التي تستجيب لطلبات العاملين.

نظرية Y : ركز ماك في هذه النظرية على التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، حيث يقول إن تطبيق هذه النظرية سيؤدي إلى إرضاء الأفراد العاملين وسيعزز إنتمائهم وبالتالي فلا خوف على مستقبلهم الوظيفي. ومن أبرز أفكاره مايلي:

¹ - المرجع نفسه، ص. 295.

² - علي عباس: أساسيات علم الإدارة، ط2، دار المسيرة، عمان، 2007، ص. (62، 63).

- ✓ عندما ينخفض أداء الفرد العامل، فإن هذا الفشل لا يكون هو سببه الأول بل رئيسه الذي لم يعرف كيف يوجهه، وكيف يحفز على العمل ويثير فيه الدافعية.
- ✓ الحافز المادي والعقاب لا يحفزان على العمل، بل المعاملة الحسنة والإقناع والترغيب هي أدوات تحفيز العمال، بالإضافة إلى وجود الحوافز المعنوية وليس المادية فقط.
- ✓ الإنسان يحب عمله ويبحث عنه، إذا وجد معاملة حسنة في المؤسسة، التي يعمل بها حالياً.
- ✓ الإنسان لا يتهرب من المسؤولية، بل يبحث عن التحدي لإثبات نجاحه وتحقيق طموحه.
- ✓ المرؤوسين يحبون مشاركة الرئيس في إتخاذ القرارات، ويحبون الشعور بالحرية ويرحبون بالمساعدة في حل مشاكلهم من رئيسهم.
- ✓ إذا اضطرت المؤسسة إلى ممارسة السلطة، وفرض العقاب على بعض الأفراد المهملين فيجب أن تمارسها بعقلانية.

نستخلص مما سبق: إن ماك قام من خلال النظرية الأولى (X) بانتقاد أفكار المدرسة الكلاسيكية، خاصة في نظرتها إلى العنصر البشري وطريقة تعاملها معه. أما نظريته الثانية (Y) فقد عبر من خلالها عن وجهة نظره، عن كيفية التعامل الصحيح والإنساني مع العنصر البشري، كما قصد من خلالها أن تكون المؤسسة مكان عمل محب للنفس. وإشعار العامل بأن وجوده وعمله فيها هو مصدر مهم لإشباع حاجاته المادية والمعنوية والنفسية و الاجتماعية. وأن مستقبله الوظيفي ومستقبل أسرته مرتبط بها.

ج- نظرية "ماري باركر فيوليت Mary Parker Follett":¹

حيث حاولت من خلال دراستها لأفكار رواد المدرسة الكلاسيكية، وأفكار رواد المدرسة السلوكية، التوفيق بين الإتجاهين، حيث عبرت عن إعتقادها بأن إستخدام الأساليب العلمية المجردة في الإدارة لا يكفي لزيادة إنتاجية الأفراد، وإن الحافز المادي وحده لا يكفي لتوليد الرغبة في العمل وزيادة الإنتاجية، وقالت إنه في نفس الوقت يمكن زيادة الإنتاجية، إذا طبقت مبادئ العلاقات الإنسانية، ووفرنّا للعامل الحافز المعنوي، إلى جانب توفير ظروف عمل مناسبة، وهكذا إذا تمكنت المؤسسة من دمج مبادئ نظرية الإدارة العلمية مع مبادئ نظريات العلاقات الإنسانية، فإن الرضا سيتحقق عند العمال وبالتالي ترتفع معنوياتهم وتريد إنتاجيتهم، وينخفض معدل دوران العمل.

¹ - علي عباس: مرجع سبق ذكره، ص. 61.

نستخلص بأن هذه النظرية ترى: أن تقديم الحوافز المادية والمعنوية هي أساس دفع العمال إلى الأداء الأفضل ومنه زيادة إنتاجية العمل.

3-1-2 نظريات المحتـوى:

تركز هذه النظريات على العوامل المؤثرة في السلوك سواء أكانت هذه العوامل ذاتية أو خارجية. ومن أهم هذه النظريات: (نظرية ماسلو، نظرية الدفر، نظرية هرزبرج، نظرية ماكيلاند)

أ- نظرية الحاجات الإنسانية "لماسلو Maslow":

تعتبر نظرية "إبراهيم ماسلو A.Maslow" في هرمية الحاجة من أولى نظريات محتوى التحفيز وأكثرها تواصلًا.¹ وتقوم هذه النظرية على أساس إن الحاجات الإنسانية يمكن تقسيمها إلى المجموعات التالية:²

الحاجات الأساسية / الفسيولوجية: هي تلك الحاجات المرتبطة بضروريات البقاء على قيد الحياة، وتشمل الطعام والماء والملبس والمأوى وغيرها، ويرتبط إشباع الحاجات الأساسية عادة بالنقود كقوة شرائية.

حاجات الأمان: فحينما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية تبدأ حاجات الأمان في الظهور والسيطرة على السلوك الحالي للفرد ومن هذه الحاجات نجد الرغبة في الحماية ضد الأخطار وتفضيل العمل في بيئة مستقرة.

حاجات الانتماء: وهي حاجة الفرد لأن يكون عضو في جماعة، يتفاعل معهم ويتفاعلون معه.

الحاجة إلى التقدير: حاجة الإنسان للتقدير والإحترام من الآخرين وثقته بنفسه وقدرته وتقدير الآخرين لذلك.

حاجة تحقيق الذات: وهي حاجة الإنسان لتأكيد ذاته ورسالته في الوجود وإن يستفيد من طاقاته وقدراته وإن يحقق أهدافه. وهي المستوى العالي من الحاجات الإنسانية. ويأتي ظهور هذه الحاجات فقط بعد إن تكون بقية الحاجات قد أشبعت بصفة أساسية. والشكل التالي يوضح سلم الحاجات لماسلو.

¹ - خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط2، دار المسيرة، عمان، 2001، ص.255.

² - نوري منير: مرجع سبق ذكره، ص.288.



شكل رقم 03: سلم ماسلو للحاجات

المصدر: (خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط2، دار المسيرة، عمان، 2001، ص.256).

ووفقا لسلم الحاجات "لماسلو" فإن المؤسسة عليها إن تستجيب لهذه الحاجات وفق الجدول الآتي:

جدول رقم 02: يوضح سلم الحاجات لماسلو

الحاجة	الوسائل التحفيزية	الحاجة	الوسائل التحفيزية
الفسيولوجية	أنظمة الدفع والأجور/ برامج التغذية والاطعام/ برامج وخدمات الاسكان.	الانتماء	فترات الإستراحة/ الفرق الرياضية/ السفرات العائلية/ فرق العمل.
الأمان	خطط العلاوات والمزايا العينية/ الرواتب التقاعدية/ برامج العناية بالأطفال/ البرامج الصحية.	إحترام وتقدير الذات	الإستقلالية/ المسؤولية/ الدفع كرمز للموقع/ نوعية المكتب وتأثيره.
		تحقيق الذات	الوظيفة المتحدية (المهارات العلمية)/ المواقع القيادية/ الصلاحيات والإستقلالية

المصدر: (نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص.290).

نلاحظ من خلال هرم ماسلو مايلي:¹

- ✓ إن الفرد ينتقل للمستوى الأعلى بعد حدوث الإشباع لديه.
- ✓ درجة الوصول لإشباع الحاجة تختلف باختلاف الأفراد.
- ✓ لا يتساوى الأفراد في خضوعهم للترتيب في الحاجات.
- ✓ حاجة الاحترام والتقدير وتحقيق الذات لا نهائية. وبالتالي يمكن للمؤسسة إستخدامها كحافز مستمر.
- ✓ إشباع الحاجات من المنظور الأخلاقي والإسلامي.

ب- نظرية الدفر:

تعد هذه النظرية تطورا لنظرية ماسلو. إذ تضع الحاجات التي جاء بها في ثلاث مجموعات بدلا من خمس. وهذه المجموعات هي:²

حاجات الوجود: حيث تعبر عن الحاجات الفسيولوجية في نظرية ماسلو.

حاجات الانتماء: تعكس الحاجة إلى التقدير.

حاجات النمو: فهي تقابل الحاجة إلى تحقيق الذات الذي عبر عنها ماسلو.

ت- نظرية الإنجاز الثلاثية "لدفيد ماكلياند David McClelland" (الحاجات المكتسبة)

ركز ماكلياند على ثلاث حاجات أساسية لدى الأفراد العاملين هي:³

الحاجة للإنجاز: هي حاجة الفرد للتمكن من العمل الذي يؤديه وكفاءته فيه، إضافة إلى بحثه المستمر عن المهام

المتحدية والصعبة. ولقد أشارت بعض الدراسات إلى أن هذه الحاجة يمكن تنميتها من خلال البرامج التدريبية.

الحاجة للانتماء: فتشير إلى رغبة الفرد في إقامة علاقات وتفاعلات إجتماعية، حيث إن الفرد يبحث عن الوظائف

المتضمنة هذه العلاقات.

الحاجة إلى السلطة: فتشير إلى رغبة الفرد في السيطرة والتحكم بالآخرين وتحمل المسؤوليات والمهام المتحدية، فالفرد

يمتلك القدرة على قيادة الآخرين والسيطرة عليهم.

¹ - عامر عوض: مرجع سبق ذكره، ص.90.

² - المرجع نفسه، ص.291.

³ نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص.(292،293).

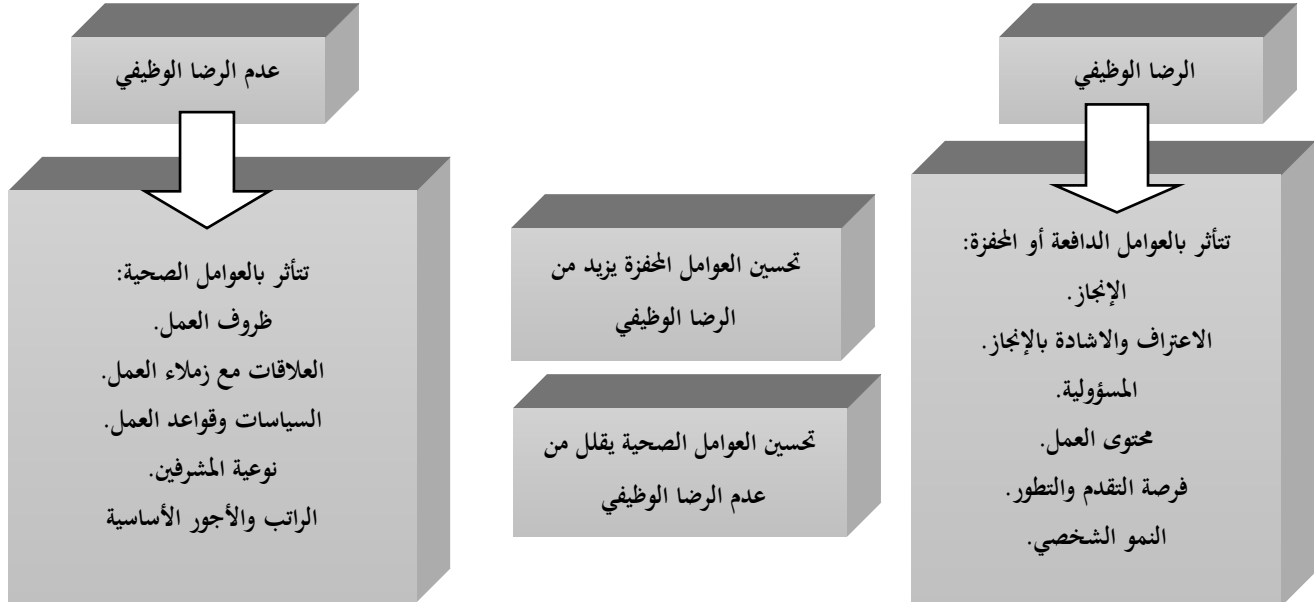
ويرى الباحث إن قوة هذه الحاجات الثلاث تزداد وتتغير في الأمد البعيد في ضوء التجربة والخبرة الشخصية. وفي إطار هذه النظرية فإن الحاجة الأقوى لدى الفرد تجعله يبحث عن موقع وظيفي يلبي له مثل تلك الحاجة.

ث- نظرية العاملين "لفريدريك هرزبرغ"¹:

نتيجة للدراسة التي قام بها صاحب هذه النظرية وزملائه على مجموعة من المحاسبين والمهندسين لمعرفة إتجاههم نحو العمل بينت إفتراضاتهم حول الحوافز التي تشكل وتدفع السلوك الإنساني في بيئة العمل وإستنتجوا وجود مجموعتين: المجموعة الأولى: هي عوامل الصحة البيئية وتدخل فيها سياسة الإدارة والعلاقات بين الأفراد والإشراف وظروف العمل المادية والنقود.

المجموعة الثانية: وهي الحاجات التي تشعر الفرد بالرضا نحو عمله وتسمى العوامل الحافزة، إذ أنها تعمل على تحريك جهود الأفراد وزيادة نشاطهم وتحقيق أداء مميز، مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، ومن ثم فإن توافر هذه الإحتياجات يحقق للمؤسسة أثراً إيجابياً في دفع الفرد إلى الأداء الصحيح وتحقيق الأهداف، ويدخل في مجموعة العوامل الحافزة الإنجاز والتقدير أو إعتراف الإدارة وزيادة المسؤولية والتقدم والتنمية الذاتية والترقية.

لقد أوضحت هذه النظرية بأن إشباع الحاجات المرتبطة بمحتوى العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في حين أن العوامل الصحية هي عوامل حيادية، أي لا تؤدي إلى الرضا وإنما تمنع عدم الرضا. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



¹ خيضر كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء، عمان، 2002، ص.68.

الشكل رقم 04: يوضح "مبادئ نظرية هرزبرغ للعاملين"

المصدر: (صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغابي: الإدارة والأعمال، ط2، مكتبتنا العربية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص.496).

خلاصة نظريات المحتويات

رغم بعض الاختلافات في الطرح وترتيب ومسميات الحاجات فإن مجمل هذه النظريات قد حاولت بطريقة أو بآخري إن تجيب على الأسئلة التالية:

✓ كم هو عدد الحاجات المختلفة للفرد؟

✓ هل يمكن إن تشبع المكافآت والنتائج المحققة بعض هذه الحاجات؟

✓ هل يوجد هناك تسلسل هرمي للحاجات؟

✓ ما مدى أهمية الحاجات باختلاف أنواعها لدى الأفراد؟

ويمكن تلخيص محتوي جميع النظريات السابقة في المخطط التالي:

	ماسلو	ألدفر	هرزبرغ	ماكليلاند
حاجات المستوى الأعلى	تحقيق الذات	النمو	العوامل الدافعة	الإنجاز
	التقدير			القوة / السلطة
حاجات المستوى الأدنى	الحاجات الاجتماعية	الإنتماء	العوامل الصحية	الإنتماء
	الأمان			
	الحاجات الفسيولوجية	الوجود		

الشكل رقم 05: يوضح ملخص نظريات المحتوي

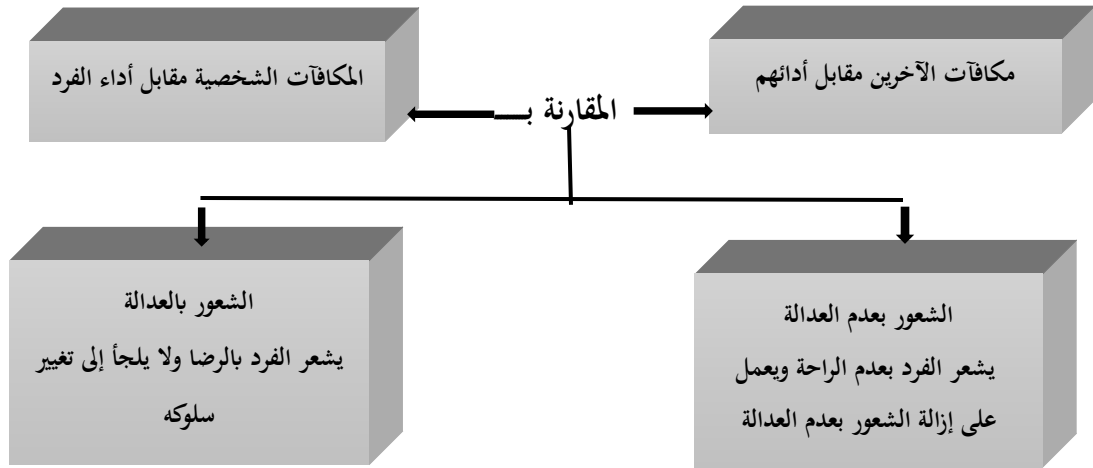
المصدر: (صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغابي: الإدارة والأعمال، ط2، مكتبتنا العربية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص.497).

4-1-2 نظريات العملية (الدافعية):

تركز هذه النظريات على المتغيرات الرئيسية التي تفسر السلوك البشري. ومن أهم هذه النظريات نجد:

أ- نظرية العدالة "لادمز Admez"¹:

توضح هذه النظرية العلاقة بين أداء الفرد وشعوره بعدالة المقابل الذي يستلمه كحافز للأداء. ويميل الفرد إلى مقارنة أداؤه بأداء غيره من الزملاء والحافز الذي يستلمه مع الحافز الذي يستلمه زملاؤه. فإذا وجد إن هناك عدالة في الحوافز فإنه سيرفع مستوى رضاه عن العمل وتزداد دافعيته والعكس يحصل عادة عندما يكون هناك عدم عدالة إذ يشعر الفرد بالغبن. مما يؤدي إلى تبني سلوكيات معينة منها: تقليل الجهود المبذولة من قبله أو التفريط في نوعية المنتج الذي ينتجه أو تغيير مستوى أداؤه أو الانسحاب من المؤسسة والبحث عن مكان آخر يحقق له الشعور بالعدالة والرضا. والشكل التالي يوضح مضمون هذه النظرية:



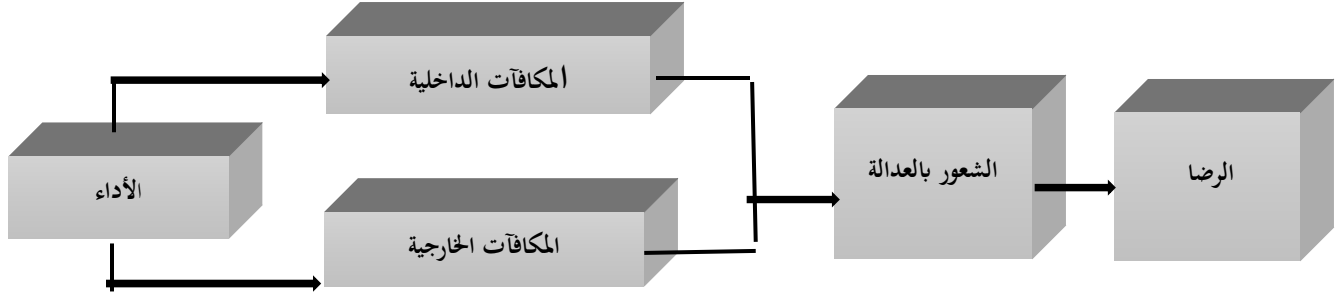
الشكل رقم 06: مضمون نظرية العدالة.

المصدر: (صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغابي: الإدارة والأعمال، ط2، مكتبتنا العربية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص.498).

ومن الجدير بالذكر أنه قد حصل تطوراً مهماً على محتوى هذه النظرية حيث توصل الباحثان "بوتر porte" و"لور lawler" إلى أن العدالة هي ليست عدالة مكافآت خارجية، وإنما قد تكون عدالة مكافآت داخلية حيث الشعور بالقناعة والرضا عن الإنجاز وتحقيق الذات بغض النظر عن المكافآت المادية والخارجية، وهنا يتحقق إدراك

¹- نوري منير: مرجع سبق ذكره، ص.296.

حصول العدالة بعد الأخذ بعين الاعتبار هذين النوعين من المكافآت، وليس نوع واحد كما تفترض نظرية العدالة ويمكن تصوير هذه الأفكار بالشكل التالي:



الشكل رقم 07: مضمون التعديل في نظرية العدالة

المصدر: (صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغابي: الإدارة والأعمال، ط2، مكتبتنا العربية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص.499).

ب- نظرية التوقع والتفضيل "لفكتور فروم Victor Vroom":¹

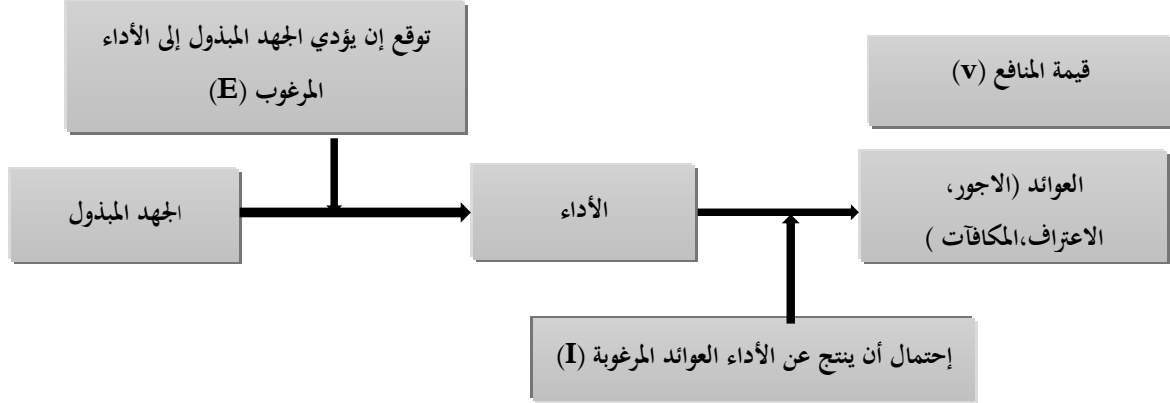
تبين هذه النظرية التفسيرات السلوكية لحوافز الفرد في مواقف العمل أهمها فرضين:

الأول: إن الفرد يفضل عادة عندما يقوم بنشاط معين، ذلك النوع من النشاط الذي تعود عليه نتائجه بأكبر نفع ممكن أو بأكثر القيمة.

الثاني: يجب الأخذ في الحسبان أمرين هما **الغايات والرغبات** التي يهدف الفرد إلى تحقيقها، والمدى الذي يصل إليه إعتقاده بأن نوع النشاط الذي إختاره أو فضله طبقاً للفرض الأول، هو الذي سيحقق له الأهداف التي يرمي إلى تحقيقها، فإن كانت النقود تمثل الهدف الذي يرمي إليه الفرد وإعتقد أن زيادة الإنتاج هو الوسيلة لتحقيقها، فإن زيادة الأجر تبعاً لإنتاجيته سوف تلعب الدور الرئيسي في تحقيق أهداف المؤسسة. فكلما زادت درجة إعتقاد الفرد بأن زيادة الإنتاج، هي الوسيلة للحصول على الزيادة في الأجر - الحوافز - كان هذا الحافز هو الحافز الرئيسي الذي يجب أن تأخذ به المؤسسة لتشجيع الفرد على تحقيق أهدافها. وتفترض هذه النظرية إن الدافعية هي محصلة التفاعل بين عوامل ثلاثة هي: (الجهود المبذولة والمكافئ من هذه الجهود وتوقع الفرد بأن الجهود ستقود إلى الأداء، وهذا الأداء سيقود إلى فوائد مباشرة). وهذه المعادلة توضح هذه العوامل:

¹ - نوري منير: مرجع سبق ذكره، ص. (297، 298).

الدافعية = الجهد المبذول × المكافئ (القيمة النسبية المتوقعة من المخرجات) × احتمال المخرجات (التوقع) × المكافئ × العلاقة المتوقعة بين الأداء والمكافأة). هذه النظرية تؤكد على أن إرتفاع الدافع يعتمد على درجة العلاقة الإيجابية بين الجهود المبذولة من قبله وتوقعه بأن هذا الجهد سيؤدي إلى المخرجات المتمثلة بتحسين الأداء وإن هذه المخرجات المتمثلة بالأداء ستؤدي إلى المكافأة المرغوبة من قبل الفرد. والشكل التالي يوضح مضمون هذه النظرية



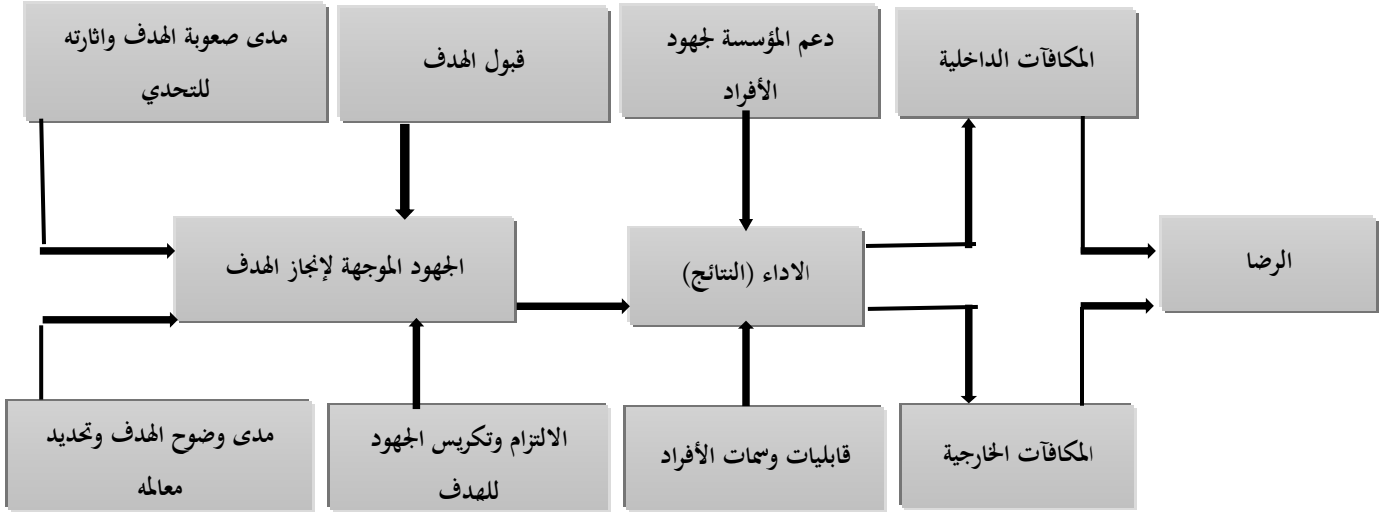
الشكل رقم 08: مضمون نظرية التوقع

المصدر: (صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغايي: الإدارة والأعمال، ط2، مكتبتنا العربية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص.500).

ج- نظرية تحديد الهدف: ¹

تقوم نظرية صياغة الهدف التي جاء بها "لوك look"، من إن الدوافع تتحرك دائما باتجاه تحقيق أهداف أو غايات تمثل بذاتها النوايا المستهدفة للفرد. ويرى إن الأهداف المنشودة من قبل مؤسسة الأعمال، والتي يسعى الأفراد للوصول إليها من خلال إنجاز أعمالهم، قد تكون محفزة لهم إذا وضعت بشكل سليم وتم إدارتها بفاعلية. وعليه فإن الجهد المبذول من قبل الفرد يتحدد بدرجة صعوبة الهدف، ومدى إثارته للتحدي من جانب، ومدى وضوحه وتحديد معاملة من جانب آخر، إضافة إلى ذلك فإن مدى قبول الهدف من قبل الفرد وإقتناعه بمعايير الأداء الموضوعية سيدعم إلتزامه تجاه تنفيذه وبذله الجهود اللازمة لذلك. كذلك فإن الأداء الناتج عن إنجاز الهدف يتأثر بمدى دعم المؤسسة لجهود الفرد أو العاملين، وكذلك قدرات سمات هؤلاء الأفراد العاملين. وكما هو في الشكل التالي:

¹ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغايي: الإدارة والأعمال، ط2، مكتبتنا العربية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص.500.



الشكل رقم 09: مضمون نظرية الأهداف

المصدر: (صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغايي: الإدارة والأعمال، ط2، مكتبتنا العربية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص.501).

2-2 أهمية وأهداف الحوافز:

1-2-2 الأهمية: للحوافز أهمية كبيرة تعود على المؤسسة أو الموظفين بالفائدة ويمكن إجمالها في النقاط التالية:¹

- ✓ تحقق الحوافز زيادة في أرباح المؤسسة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ إن الإختيار السليم للحوافز المادي أو المعنوي يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
- ✓ تقليص حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المؤسسة، من خلال إن الحوافز تساهم في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم، والإستفادة منها قدر الامكان.
- ✓ تحسين الوضع المادي والنفسي والإجتماعي للفرد العامل، وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح مؤسسته.
- ✓ تحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين من العمل، مما يساعد ذلك في حل الكثير من المشاكل التي تعاني الإدارات منها مثل: إنخفاض قدرات الإنتاج وإرتفاع معدلات التكاليف والغياب والمنازعات والشكاوي ودوران العمل.

¹ - طاهر محمود الكلالده: مرجع سبق ذكره، ص.(116،117).

بالإضافة إلى أن النظام الجيد للحوافز يخلق فوائد عديدة منها:¹

- ✓ إشباع حاجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يسمى التقدير والإحترام والشعور بالمكانة.
- ✓ إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة.
- ✓ جذب العاملين إلى المؤسسة ورفع روح الولاء والانتماء.
- ✓ تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.

مما سبق يتضح بأن للحافز أهمية وقيمة للمؤسسة والموظف، حيث نلاحظ بأن التحفيز يصف مجموعة من القيم التنظيمية للموظف والوظيفة، كتحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للموظف، وبالتالي الاستفادة من قدراته في تحسين الإنتاج وزيادته، ومنه حل العديد من المشاكل التي تعاني منها الإدارة كإخفاض نسبة التغيب وبالتالي تحقيق الرضا ورفع روح الولاء والانتماء ومنه تحقيق الأهداف وتحقيق الجودة في العمل.

2-2-2 الأهداف: إن أهداف الحوافز الذي تعتمد المؤسسة لابد إن يحقق هدفين رئيسيين وهما على

النحو التالي:²

- تحقيق الأهداف الاقتصادية: وذلك من خلال زيادة إنتاجيتها، وإستخدام عناصر الإنتاج بأفضل إستخدام، يعود على المؤسسة والعاملين بالفائدة.
- تحقيق الأهداف المعنوية: فمن خلال الحوافز يستطيع الفرد بأن يعمل بإندفاع من خلال إن الحوافز تهيء للفرد الأجواء المناسبة.

2-3 أنواع الحوافز:

إن أنظمة الحوافز التي يتم إعدادها من قبل المؤسسات، تختلف باختلاف المؤسسة وإمكاناتها المتاحة، وكذلك في ضوء نظرتها إلى الدافعية، وأهميتها في تحريك جهود العاملين نحو إنجاز الهدف المراد تحقيقه، والحوافز تأخذ صورا مختلفة.

¹ - فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، 2008، ص.99.

² - طاهر محمود الكلالده: مرجع سبق ذكره، ص.117.

2-3-1 حسب طبيعتها (مادية ومعنوية):

أ- الحوافز المادية: هي عبارة عن مثيرات ملموسة تعمل على إشباع حاجات الأفراد المادية، وتعتبر من أهم الحوافز خاصة بالنسبة للفرد في المستويات الدنيا في المؤسسة. والحوافز المادية تعبر عن حاجات الإنسان الأولية مثل: الأكل، الشرب، المأوى، اللبس وغيرها، سواء بالحصول عليها مباشرة أو عن طريق الحصول على المال.¹

وتنقسم الحوافز المادية إلى مباشرة وغير مباشرة :

➤ الحوافز المادية المباشرة: سميت بالمباشرة لأن الحصول عليها مرتبط بعمل وجهد ونشاط الموظف، فمن بين هذه الحوافز:

الأجر: يعد قوة شرائية تمكن الفرد من التأمين على حياته في مختلف جوانبها. ويمكن تعريفه بأنه: "كل ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل مقابل تنفيذ ما كلف به، وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما وفي إطار ما تفرضه التشريعات المؤسسة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل."²

إذن: فالأجر الذي يتقاضاه العامل، ما هو إلا محصلة للجهود المبذولة في تنفيذ ما كلف به. وحتى تتحقق فعالية الأجر في تحقيق رضا العاملين، لابد من توفير عدة شروط أهمها أن تكون سياسة الأجر:³

- عادلة، في تطبيق القوانين المتعلقة بتوزيع الأجر على أكمل وجه.
- مناسبة، أي توافق الأجر المقدم مع الجهد المبذول في العمل.
- متفقة بشكل كبير مع القدرة الشرائية.
- دافع بحد ذاتها، أي أن الأجر المقدم محرك لرغبة العامل في بذل الجهد والعطاء.

¹ - مقدود وهبية: مرجع سبق ذكره، ص. 87.

² - عزبون زهية: التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة- وحدة نوميديا بقسنطينة -، ماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007/2006، ص.(70،71).

³ - المرجع نفسه، ص. 71.

ملحقات الأجر: بالإضافة إلى الأجر، هناك حوافز مالية أخرى تضاف إلى الأجر الأساسي للعامل، وتدمج معه وتسمى ملحقات الأجر، ومن بينها نذكر:

العلاوة (الزيادة):¹ ويقصد بالعلاوة بصفة عامة هي: "ما زاد عن أجر العامل". حيث تمنح للعاملين، عادة وفق النظام المطبق بالمؤسسة على شكل دفعات أو دفعة واحدة، وفي حالة تعرض المؤسسة للمخاطر فإنها غير ملزمة بإستمراية دفعها، وبإمكان المؤسسة أن تقدمها للعمال المتميزين والذين يقومون بأعمال غير إعتيادية خارجة عن مسؤولياتهم المحددة.

ويعرف عن العلاوات بأنها غير مرتبطة بإنتاجية العامل أو الجهد المبذول بطريقة مباشرة، والعلاقة التي قد يراها العامل بين تلك الزيادة في الأجر وبين مجهوده في العمل تتمثل في تقدير الرئيس أو المشرف، وبالتالي قد يعود تحصل الفرد عليها إلى العلاقات مع الرؤساء أو العلاقات الشخصية مثلا، وبهذا يعرف أسلوب منح العلاوات نقص في الموضوعية. إلى كونها لا تتصل مباشرة بالإنتاج أو تحسين مستوى الكفاءة. ومن أهم هذه العلاوات نذكر:

- **العلاوة الإستثنائية:** بعد الإستثناء ما خرج عن قاعدة عامة أو حكم عام، أي إنها تمنح بسبب وجود أداء ومجهود متميز وخارق يستلزم تعويض إستثنائي.

- **العلاوة الدورية:** تمثل الزيادة الدورية التي تدفع للعاملين جزءا من التعويض المباشر، الذي يتقاضونه لقاء مساهماتهم التي يقدمونها للمؤسسة، وهي عبارة عن مبلغ نقدي يدفع للفرد كل فترة زمنية محددة زيادة على راتبه أو أجره الأساسي.

- **وتدفع العلاوة عادة إذا حقق الفرد الشرطين التاليين:**²

أولا: مستوى معين من الأداء والكفاءة في وظيفته أو عمله، وبغض النظر عن مستوى أدائه في السنوات الماضية، فكل فترة زمنية تستحق فيها العلاوة مدة مستقلة عن الفترات السابقة.

ثانيا: مضي المدة الزمنية الدورية المحددة لمنح العلاوة التي قد تكون سنة أو أكثر، وبالتالي يمكن القول إن حصول الفرد على العلاوة يجعله يحتفظ بها طوال خدمته الوظيفية في المؤسسة، وعدم حصوله على علاوة جديدة، لا يفقده العلاوات

¹ - مقدود وهيبة: مرجع سبق ذكره، ص. 91.

² - محمد هاني محمد: إدارة الموارد البشرية، دار المعتر، عمان، 2014، ص. (190، 191).

السابقة التي حصل عليها. ويصرف مبلغ العلاوة شهريا مع دفع الراتب أو الأجر الشهري، وذلك لأنها تعتبر جزءا منه.

المكافآت المالية:¹ هي عبارة عن مبلغ من المال يصرف للفرد المتميز في أدائه وعطائه في عمله أو وظيفته، وتتم وفق أحد المعيارين التاليين:

الأول: إذا حقق الفرد معدل أداء معين يشير إلى مستوى كفاءته في عمله. مثال: (الحصول على تقدير كفاءة ممتاز يستحق 1000 وحدة نقدية / الحصول على تقدير كفاءة جيد جدا يستحق 800 وحدة نقدية / الحصول على تقدي كفاءة جيد يستحق 500 وحدة نقدية.)

الثاني: إذا قام الفرد بعمل متميز كحل مشكلة ما، أو تطوير شيء في العمل، عاد بالنفع على المؤسسة. وتصرف المكافآت المالية عادة في نهاية العام، وهي لا تعتبر جزءا من الراتب أو الأجر، فهي تصرف بشكل حر عند تحقيق التميز. ولا تسحب المكافأة التي حصل عليها الفرد في الأعوام السابقة عندما كان مستوى أدائه مرتفعاً على الأعوام اللاحقة، أي عندما سيصبح أدائه متوسطاً.

ولنجاح نظام المكافآت يطلب عادة توافر الجوانب التالية فيه:

- ربط الحصول على المكافأة بمستوى أداء وجهد الفرد وما يحققه من نتائج وإنجازات، وهذا الأمر يتطلب وضع معايير أداء محددة يجب أن يحققها الفرد ويتجاوزها.

- جعل المكافآت مستويات أي متدرجة بالارتفاع مع ارتفاع مستوى الأداء.

الأجر الإضافي:² هو مبلغ من المال يدفع للفرد إضافة على راتبه أو أجره الأساسي، وتعويضاته الأخرى لقاء تكليفه بعمل إضافي خارج مواعيد العمل الرسمية، وسواء أكان هذا العمل يدخل ضمن نطاق عمله الأصلي أم لا يدخل. فالعمل الإضافي هو عمل طوعي وليس إلزامي. إذن فالأجر الإضافي عبارة عن حافز تشجيعي، وليس مكافأة، ولا يدخل ضمن الراتب أو الأجر، على اعتبار أنه ليس مستمرا شأنه شأن المكافآت التشجيعية.

¹ - المرجع نفسه، ص. (191، 192).

² - محمد هاني محمد: مرجع سبق ذكره، ص. 192.

(المشاركة في الأرباح: هي نسبة مئوية محددة مسبقا تقتطعها المؤسسة من أرباحها المحققة في نهاية السنة لتوزع على العاملين فيها. حيث إن الأرباح التي تحققها المؤسسة في نهاية فترة الأعمال وهي السنة، إنما هي إنعكاس لجهد جماعي بذلته الموارد البشرية في العمل طوال السنة، فزيادة هذا الجهد يعني زيادة أرباح المؤسسة التي يقابلها زيادة الحافز الذي ستحصل عليه الموارد البشرية، وبالتالي المشاركة في الأرباح هي حافز مالي جماعي يشجع العاملين على التعاون وعمل الفريق، ويؤخذ عليه طول الفترة الزمنية بين بذل الجهد وحصول العاملين على الحافز المالي، وهذا يضعف من قوته التحضيرية.

المشاركة في الأرباح المؤهلة:

هو أحد الأشكال المشتقة من المشاركة في الأرباح وسميت كذلك لأن الأرباح لا تدفع للعاملين في نهاية السنة، بل تحتجز باسمهم وتستثمر لصالحهم لتحقيق لهم المزيد من الأرباح، ويحصل العاملون على أرباحهم عند نهاية الوظيفة في المؤسسة، لأي سبب سواء التقاعد أو الإستقالة...

المشاركة في وفر التكاليف: هو عبارة عن نسبة مئوية من الوفر المالي الذي يحققه العاملون في تكلفة الإنتاج من خلال ضبطهم وتخفيضهم لها، وتوزع المؤسسة عليهم في نهاية السنة، بعد احتساب حجم الوفرات المحققة، فالمشاركة هنا هي حافز جماعي، يحث الجميع على ضغط تكاليف الإنتاج، ولكن ثبت نتيجة التطبيق العملي لهذا الحافز على مستوى المؤسسة إنه غير فعال، لأن ما يحققه فريق أو قسم ما من وفرات قد يضيعه قسم آخر بسبب عدم كفاءة أدائه. ولهذا أصبح يطبق هذا الحافز على المستوى الجزئي (فريق العمل أو خطوط الإنتاج).

ولنجاح هذا الأسلوب يجب تحقيق ما يلي:

- أن تكون تكاليف الإنتاج تحت سيطرة فريق العمل.
- توفير الثقة لدى العاملين بأناإدارة ستكون صادقة في حساب الوفرات.
- إعطاء الحرية لفريق العمل في أداء مهامه.
- توفير بيئة عمل مادية ونفسية مريحة
- توفير تجهيزات ذات مستوى عالي من الجودة والحداثة¹.

¹ - المرجع نفسه، ص.(193،194).

الزيادة العامة في الأجور:¹ هي تلك الزيادات في الأجور التي يحصل عليها العاملون في نفس الوقت، وتلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من الحوافز لمواجهة غلاء المعيشة، وإنخفاض القدرة الشرائية للعمال، ولا ترتبط هذه الزيادات بأداء العمل، بل يستفيد منها جميع العمال في نفس الوقت، وهذا النوع من الحوافز يؤدي بالفرد للشعور بالشكر والعرفان تجاه المؤسسة.

العمولات: وهي غالبا ماتكون في وظائف البيع أو الوظائف الادارية الكبرى، إذا حققت صفقات معينة، والعمولة هي عبارة عن نسبة مئوية من النتائج المحققة.²

➤ **الحوافز غير المباشرة:** (حوافز الخدمات الاجتماعية)³ ويطلق عليها البعض إسم التعويضات أو المزايا الوظيفية الإضافية، وسميت هكذا لأن الحصول عليها غير مرتبط بجهد ونشاط الفرد في أداء عمله المناط به. فهي عبارة عن: "خدمات متنوعة ذات قيمة مالية، تقدمها المؤسسات لجميع العاملين لديها بدون إستثناء، وبغض النظر عن مستوى أدائهم وكفاءتهم في العمل، فهي تقدمها لهم لكونهم أعضاء يعملون فيها وبدون أي مقابل أو بمقابل بسيط."

وتأخذ هذه المزايا الوظيفية غير المباشرة شكلين:

الأول: طوعي إختياري والغاية منه خلق الشعور بالإنتماء لدى العاملين تجاه المؤسسة والولاء لها.

الثاني: إلزامي حيث تفرض غالبية قوانين العمل في الدول على المؤسسات تقديم بعض المزايا الوظيفية للعاملين لديها.

كالتأمين الصحي والضمان الإجتماعي...، حيث إن هذه المزايا الوظيفية تحقق الفوائد التالية:

- زرع الولاء و الإنتماء لدى العاملين تجاه المؤسسة.
- رفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين ورضاهم الوظيفي.
- وسيلة لإستقطاب الكفاءة البشرية في سوق العمل وخاصة النادرة منها.
- تحسين علاقة المؤسسة مع النقابات.
- كسب رضا المجتمع وترك إنطباع جيد عن المؤسسة لديه.

¹ - مقدود وهبية: مرجع سبق ذكره، ص. 91.

² - عبد الفتاح عبد الحميد المغربي: الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، (د.ط)، المكتبة العصرية، عمان، 2009، ص. 279.

³ - محمد هاني محمد: مرجع سبق ذكره، ص. (194، 195).

وعلى الرغم من أهمية هذه المزايا، إلا أنها تكلف المؤسسات وخاصة الكبيرة الحجم والتي لديها عدد كبير من العاملين مبالغ مالية ضخمة.

وسوف نعرض فيما يلي أهم أنواع هذه المزايا الأكثر شيوعاً في الإستخدام:¹

الخدمات الصحية (التأمين الصحي): حيث يمثل مرتبة عالية في قائمة الحوافز غير المباشرة، التي تقدمها المؤسسات للعاملين لديها. لأن مسألة الصحة هي أهم شيء بالنسبة للإنسان سواء كان يعمل أو لا يعمل، وبما أن العلاج الطبي أصبح في غالبية دول العالم يمثل عبئاً مالياً كبيراً على الموارد البشرية في العمل. وتقدم خدمة التأمين الصحي للعاملين عادة على شكل عقد تأمين جماعي تبرمه المؤسسة مع إحدى شركات التأمين، وقسط التأمين الصحي إما أن تغطيه المؤسسة بالكامل أو تساهم بتغطية جزء منه، والجزء الآخر يغطيه العاملون. وهذا يختلف من مؤسسة لآخرى ومن بلد لآخر حسب القوانين السائدة.

الضمان الإجتماعي: هو عبارة عن برنامج أو خطة، يدفع بموجبها للعاملين مبلغ من المال شهرياً، كراتب عندما يتقاعدون من العمل (تأمين الشيخوخة)، أو يصابون بمرض أو حادث (التأمين ضد إصابات العمل)، يحول دون مزاولتهم العمل، وتصدر هذه البرامج عادة وتنظمها قوانين حكومية، وقسط الضمان الإجتماعي تساهم المؤسسة بتغطية النسبة الأكبر منه في حين يغطي الفرد الجزء المتبقي منه، حيث تقتطع نسبة مساهمته من راتبه الشهري، وتودع هذه الأقساط في مؤسسة تشرف عليها الدولة، تدعى بمؤسسة الضمان الإجتماعي.

الإجازات بمختلف أنواعها: وهناك العديد من الإجازات التي يمكن للموظفين الحصول عليها نذكر:

- **الإجازة المرضية (الصحية):** تدفع المؤسسات راتباً أو أجراً كاملاً لعاملها خلال فترة مرضهم ونقاهتهم الصحية، لكن ضمن حدود زمنية معينة، وتختلف من مؤسسة لآخرى، ومن بلد لآخر، حسب القوانين الحكومية النازمة لذلك، وإذا زادت فترة المرض والنقاهة من المدة المحددة، تقوم بخصم نسبة معينة من راتب أو أجر الفرد. وفيما يلي توضيح لذلك:

¹ - المرجع نفسه، (195، 199).

جدول رقم 03:

كيفية دفع الأجر حسب فترة الإجازة المرضية

من 1 وحتى 60 يوم	يدفع كامل الراتب أو الأجر
من 61 حتى 90 يوم	يدفع 75% من الراتب
من 91 حتى 120 يوم	يدفع 50 % من الراتب
من 121 حتى 150 يوم	يدفع 25 % من الراتب
من 151 حتى 180 يوم	بدون راتب أو أجر

المصدر: (محمد هاني محمد، ص.197).

- إجازة الإستجمام للراحة: هي عدد من الأيام السنوية مدفوعة الراتب أو الأجر، تقدمها المؤسسات للعاملين لديها من أجل قسط من الراحة والإستجمام وتحديد النشاط ويؤخذ في الإعتبار عند تحديد فترة هذه الإجازة معايير ثلاثة: (المستوى الإداري، العمر، القوانين والتشريعات الحكومية)
- الإجازة العائلية: عدد من الأيام السنوية تمنحها المؤسسات لمواردها البشرية العامة لديها براتب أو بأجر، تقديرا منها لبعض الظروف العائلية التي تمر فيها. على سبيل المثال: إجازة الأمومة، رعاية الأهل الكبار في السن.... وتوجد إجازات أخرى كإجازة المناسبات والأعياد، الإجازات السنوية، إجازات طويلة مدفوعة الراتب وهذه عادة ماتكون للعاملين في مؤسسات التعليم والبحث العلمي، إجازات دراسية تسمح للموظف الحصول على درجات علمية أو حضور دورات تدريبية.
- خدمات الإطعام: تقوم العديد من المؤسسات اليوم وخاصة التي تكون فترة العمل الرسمية فيها مقسومة إلى فترتين صباحية قبل الظهر ومسائية بعد الظهر، ويتخللها إستراحة طويلة لتناول طعام الغداء، بإنشاء مطعم أو كافيتريا داخلها من أجل تقديم وجبات الغداء ومشروبات ساخنة وباردة وبأسعار منخفضة للعاملين لديها.
- خدمات تعليمية: تقدم بعض المؤسسات المساعدة العلمية للعاملين لديها، هذه البرامج التعليمية تدفع بشكل كلي أو جزئي، لزيادة مهارة الموظف ولكن قد تكون مرتبطة بعمل الموظف.

خدمات رعاية الأطفال: لقد أثبتت دراسة أجريت على عينة من النساء المتزوجات في عدد من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، عن أسباب تأخرهن عن أعمالهن. فكانت نتيجة الدراسة بأن نسبة 7% من غيابهن وتأخرهن عن العمل كان بسبب عدم توفير من يرعى أطفالهن، وهن غائبات عن العمل، ولهذا إتجهت العديد من الشركات تنشئ حضانة خاصة بها أو التعاقد مع دور الحضانة، وتقدم هذه الخدمة إما مجاناً أو بتكلفة قليلة.

خدمات النقل: تقوم بعض المؤسسات بتوفير خدمات النقل مجاناً، أو بمبالغ رمزية، وهي توفره لكل العاملين خاصة من المستويات الدنيا.

خدمات السكن (برامج تغير مكان الإقامة): وتشمل النفقات التي تدفع للعمال للإنتقال إلى مكان العمل، أو قد تكون على شكل إيجار منزل في مكان العمل الجديد، أو قرض عقاري، بالإضافة إلى إمكانية شراء المؤسسة لبيت الموظف في مكان السكن السابق، مع إخضاع العامل وعائلته للرعاية النفسية، وحل مشاكلهم الناجمة عن تغييرهم لمكان إقامتهم.

كما أن هناك العديد من الخدمات الأخرى التي تقدمها المؤسسات لعمالها نوجزها في النقاط التالية:¹

- منح الموظفين بعض من منتجات المؤسسة، خاصة إذا كانت تنتج مواد استهلاكية.
- توفير إشتراكات في نواد خاصة للعاملين وعائلتهم.
- خدمات إرشاد نفسي وإجتماعي لمساعدة العاملين على التأقلم مع بيئة العمل.
- إنشاء تعاونيات لتوفير المواد الاستهلاكية.
- هدايا عينية في الأعياد مثل: كبش العيد، أو هدايا أخرى في رأس السنة.
- إنشاء صندوق للإدخار يساهم فيه العاملون و المؤسسة، يقوم بمنح قروض وإعانات للعاملين في مناسبات مختلفة مثل:
- منح الزواج: تعطى إلى المنتسب عن زواجه الحاصل للمرة الأولى.
- منح الولادة: تعطى عن كل مولود حيا كان أو ميتا منحة بقيمة معينة.
- منح التعليم: تعطى للعامل منحة التعليم لكل أولاده المتدرسين وفقاً لنسب محددة.

¹ - مقدود وهيبة: مرجع سبق ذكره، ص. (95،93).

ونظرا لأنه يصعب على المؤسسة أن تقدم جميع المزايا الوظيفية السابقة مجانا، وذلك لأن تكلفتها ستكون مرتفعة جدا، وبالتالي سعيها منها للاستفادة مواردها البشرية من أكبر عدد ممكن من هذه المزايا التي تقدمها لهم، تقوم بتخصيص مبلغ معين لكل فرد منها، وتترك له حرية اختيار المزايا التي تناسب ظروفه ويشترك فيها بنسب محددة من هذا المبلغ.

2-3-2 الحوافز المعنوية:

وهذه الحوافز لا تتمثل في العمليات النقدية، فهي من الجانب غير الملموس. حيث إن للتحفيز المعنوي الأثر البالغ على سلوك الفرد العامل، فهذا النوع من الحوافز يشبع حاجاته العليا من إحساس بالتقدير والإحترام... مما ينعكس على إنتاجية العامل وأدائه، فالحوافز المعنوية تأخذ عدة أشكال من أهمها:¹

- **تحسين ظروف ومناخ العمل:** حيث إن المناخ الصحي للعمل من علاقات طيبة بين الزملاء، روح الفريق، التعاون... له الأثر الكبير في إقبال العامل على عمله.
- **ضمان العمل وإستقراره:** حيث إنه ينمي في الفرد إحساسه بالطمأنينة والراحة لأنه واثق من حصوله على دخل دائم يعيله وأسرته، وبالتالي يعمل بأريحية.
- **المدح والثناء:** يوجه المدح والثناء عند قيام العامل بعمل متميز، ولا بد أن يكون المدح في الوقت المناسب حتى يكون له الأثر المتوقع، ومن الأفضل أيضا على مسمع العمال الآخرين، حتى يشعر ذلك العامل بالفخر، وأيضا يتحرك لدى الآخرين مشاعر الغيرة الإيجابية وروح المنافسة.
- **الإعتراف بجهود العاملين:** يعطي الكثير من العمال أهمية بالغة للإعتراف بجهودهم، ويعتبرون ذلك حافزا مهما لهم لبذل جهود إضافية في العمل، ويتم التعبير عن التقدير بعدة طرق منها: شهادات تقديرية، رسائل شكر للعمال الذين يحققون أداء عالي، تسجيل أسمائهم على لوحة شرف تعلق في مكان بارز في المؤسسة....
- **الوظيفة الملائمة:** يقصد بها وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، أي ملائمة المهنة وطبيعتها وأعبائها لقدرات وإمكانات وخبرات ورغبات وطموحات الفرد، لأن ملائمة الوظيفة للفرد تنمي ولاءه ومحبه لعمله، ويدفعه أكثر للإنجاز والأداء العالي.

¹ - مزوار منوبة: مرجع سبق ذكره، ص. 44-46.

- **الإصغاء:** من مميزات المدير الناجح أنه يملك قدرة الإصغاء، وذلك بالإهتمام بمشاكل العمال وتحسيسهم بتأييد المؤسسة لهم.
- **إشراك العاملين في الإدارة:** ويقصد بها أن يكون العمال ممثلين في مجلس الإدارة، وأن يساهموا بأرائهم وأفكارهم في إدارة المؤسسات، والغرض الأساسي من إستخدام هذا الأسلوب هو إشعار العامل بأهمية رأيه وإكسابه الثقة في النفس والقدرة على الإبداع، وأيضاً كسب إلتزامه إتجاه الأهداف المسطرة.
- **التكوين:** يلعب التكوين دوراً هاماً وحيوياً في المؤسسة، ويخدم أهداف الإدارة، وذلك عن طريق عقد الدورات، الندوات التثقيفية، وإرسال البعثات للخارج لمسايرة التقدم الحاصل على مستوى العالم، ويؤدي ذلك إلى تنميته، والنهوض بما لديهم من قدرات وإمكانيات وتطوير أدائهم وسلوكهم. ويعتبر التكوين معنوي كونه يعطي شعور للفرد بأن المؤسسة تهتم لمصيره، وتفضل تطويره على الإستغناء عنه، ومن هنا ينمو شعور الفرد بالأهمية ويزداد تقديره وولاءه للمؤسسة.
- **الثقة وتفويض السلطة:** وذلك بتكليف العامل بمهام صعبة ومنحه مسؤوليات أكبر، مما يمنحه شعور التحدي والمثابرة ليكون بمستوى تلك المسؤولية والثقة التي وضعت فيه.
- **فرص الترقية:** تعني نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أعلى تكون مسؤولياتها أكثر من سابقتها بالإضافة إلى زيادة في الدخل يتمشى وحجم الترقية التي حصل عليها الموظف، وتعتبر الترقية حافز مادي حيث يشعر الفرد بالجدارة والاستحقاق، وبالتالي رفع معنوياته ومنه زيادة تقدير الآخرين له.

2-3-3 الحوافز الإيجابية و السلبية:

- أ- **الإيجابية:** وهي الوسائل التي تستخدمها إدارة المؤسسة من أجل حث المرؤوسين على القيام بالسلوك المرغوب فيه، وتهدف هذه الحوافز إلى رفع مستوى الأداء كما وكيفا. وهذا النوع يأخذ الجانب المادي والمعنوي (تم عرضه سابقا) كالعلاوات والمكافآت والتقدير والشكر¹....

¹ - مصطفى يوسف كافي، سمير أحمد حموده: المفاهيم الادارية الحديثة " مبادئ الإدارة "، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2013 ص.295.

ب- **السلبية:** وتمثل الحوافز التي تدفع العاملين نحو تجنب سلوك معين لا ترغبه المؤسسة، وأيضا يتضمن هذا النوع الحوافز المادية والمعنوية، والتي تنطوي على العقاب عند حصول موقف معين¹. وفيما يلي توضيح لهذه الحوافز

➤ الحوافز المادية السلبية تنقسم إلى:²

- عقوبات بسيطة:

كالخصم من الأجر وذلك بخضم نسبة من أجر العامل نظرا لقيامه بسلوك غير مرغوب فيه، وحتى يكون هذا الإجراء نافعا ولا يأتي بنتائج عكسية، لابد على الإدارة أن توضح صراحة ما هي السلوكيات التي ينجم عنها هذا الخصم، وإلا أحسن العامل بعدم العدالة وبالتالي نتائج عكسية.

الحرمان من العلاوات أو المكافآت أو تأجيل إستحقاقها. وهي أيضا عقوبة بسيطة تلجأ إليها الإدارة بغرض تقييم السلوك.

- عقوبات قاسية:

التنزيل: ويقصد به إعادة تخصيص الفرد ليشغل وظيفة ذات أجر ومكانة ومسؤولية أقل، فهذه الطريقة تخلق آثار نفسية خطيرة جدا لدى العامل ما يجعل المؤسسات تتعد عن إستعمالها إلا للضرورة القصوى.

التحويل: فهي حركة أفقية من وظيفة إلى أخرى، ويستعمل هذا الأسلوب في العقاب من ناحيتين مادية ومعنوية، فالوظيفة الأخرى قد لا تكون لها نفس الإمتيازات المالية مثلا، ومن جانب معنوي فإنها تبعد الفرد عن جماعته ومحيطه الذي يعتاد عليه.

الإستغناء: يشير إلى عملية إسقاط الفرد من قوائم الأجور، لأسباب منتظمة أو سوقية أو تكنولوجية، وتستخدم المؤسسات هذه الطريقة كوسيلة للتخلص من الأفراد غير مرغوب في سلوكهم.

الفصل: يعتبر الفصل من العمل عملية إستبعاد نهائية، بسبب مخالفات وسلوكيات مادية ملموسة غير مرغوب فيها. مما يضر بالصالح العام للمؤسسة، وهذه الطريقة من أصعب الطرق في تنفيذها.

¹- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2007، ص.186.

²- مقدود وهيبه: مرجع سبق ذكره، ص.(103،105).

ويختلف الإستغناء عن الفصل كون هذا الأخير يعد نهائياً، بينما الإستغناء يمكن الإستعانة بالعامل المستغني عنه مرة أخرى، وذلك عندما تزول الأسباب سواء باستدعائهم لذات الوظيفة أو لوظيفة أخرى.

➤ الحوافز المعنوية السلبية:¹

يتحتم على المسؤول أحياناً إستعمال هذا النوع لتجنب تكرار السلوك غير المرغوب فيه، كنوع من أنواع العقاب ومن أهم هذه الحوافز نذكر ما يلي:

توجيه إنذار كتابي أو شفهي: وهي طريقة شائعة الإستعمال، يلجأ إليها الرؤساء للفت إنتباه العامل إلى خطئه، فإذا كان الخطأ لأول مرة فإنهم يكتفون بإنذار شفهي، فإذا تكرر الخطأ قدم لهم إنذار كتابي.

التحويل إلى التحقيق ومجلس التأديب: وتستعمل المؤسسة هذه الطريقة في حال كان السلوك الصادر من العامل تجاوز كل القوانين واللوائح المعمول بها في المؤسسة، كأن يقوم باختلاس مثلاً أو يتسبب عمداً في إتلاف المعدات...، وهذا عقاب معنوي شديد ويمتد أثره إلى باقي العمال، حيث يخلق عندهم الشعور بالحيلة والحذر والخوف من إرتكاب نفس السلوك حتى لا ينالوا نفس العقاب.

عزل الفرد مؤقتاً عن المشاركة في الإقتراحات وإتخاذ القرارات: فهذا عقاب معنوي شديد، فالعامل يحس إن مكانته في الجماعة إهتزت، خاصة إذا شارك الجميع في الإقتراحات إلا هو، وسيكون هذا العقاب أشد إذا كان العزل ليس فقط من طرف المسؤول، وإنما من جميع الزملاء.

وهناك العديد من الحوافز المعنوية السلبية حيث إذا عكسنا الحوافز المعنوية الإيجابية أصبحت سلبية مثلاً: الترقية حافز إيجابي إذا أردنا إستخدامها في الجانب السلبي نحرمه من الترقية... وهكذا

2-3-4 الحوافز الفردية والجماعية:²

أ- الفردية: هي التي يتم توجيهها للفرد وليس للجماعة، وتهدف إلى تشجيع الأفراد لزيادة الإنتاج والأداء بشكل عام، كما تؤدي إلى زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد بغية الحصول على هذه الحوافز، وقد تكون إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية. وغالباً ما يتحدد الحافز الفردي حسب الجهد الذي يبذله الفرد.

¹ - مقدود وهيبة: مرجع سبق ذكره، ص. 104.

² - مصطفى كافي: مرجع سبق ذكره، ص. 296.

وسميت بالفردية لأنها تدفع للفرد على أساس أنه وحدة عمل مستقلة، في ضوء جهده وفاعلية أدائه منفردا. كمنح مكافأة مادية أو خصم 10% من الأجر الشهري للعامل.

ب- الجماعة: تستخدم عندما يكون تحقيق الهدف مرتبطا بعمل المجموعة ككل، وتهدف هذه الحوافز إلى تشجيع التعاون بين الأفراد بدلا من التنافس الذي قد يؤدي إلى التناقض في بعض الأحيان. مثلا: منح مكافأة قدرها 3000 دينار للعاملين في قسم الإنتاج نتيجة لتحقيق الهدف المطلوب بالشكل الأمثل. والحوافز الجماعية تدفع على أساس الجهد والتميز الجماعي في الأداء، وبالتالي تكون وحدة دفع الحافز المالي هو جهد الجماعة أو فريق العمل، وليس جهد الشخص منفردا.

مما سبق يمكن القول بأن للحوافز عدة أشكال قد تكون مادية (مباشرة / غير مباشرة) أو معنوية، كما أنها قد تكون سلبية أو إيجابية، فردية أو جماعية. بما يتناسب مع الموقف أو المهنة المعطاة للموظف، وعلى المدير أو المسؤول أن يأخذ في الاعتبار الفروقات لدى الموظفين، كما يجب نشر روح التنافس بينهم، للوصول إلى مؤسسة غنية بموظفين يحبون أداء عملهم، ويتطلعون لتحقيق أهداف المؤسسة على حساب أهدافهم الخاصة. كما يجدر الإشارة إليه أنه في بعض الأحيان، قد يكون أثر تشجيع الموظف والثناء على تحسن عمله وتطوره الملحوظ، أقوى من أثر إعطاء الموظف مكافأة مادية والعكس تماما، فهنا يقع على عاتق المدير وظيفة تحديد الحافز المناسب الذي سوف يرضي الموظف ويجيبه بأداء وظيفته، حيث إنه سيشعر عند تحفيزه بأنه مهم بالنسبة للمؤسسة التي يعمل بها، وسوف يعمل هذا إلى دفعه لفعل أفضل بما يقدر عليه.

و عليه، فبالرغم من تعدد أنواع الحوافز إلا أن هذه الدراسة سوف تركز على ماهو مادي غير مباشر والمتمثل في تلك الخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسة للعاملين، والتي بدورها يكون لها الأثر المعنوي في نفوس العاملين من خلال أنها تخلق لديهم الشعور بالانتماء تجاه المؤسسة والولاء لها.

2-4 أسس منح الحوافز

حتى تكون الحوافز ذات فعالية لا بد من توفر مجموعة من الأسس تعتمد عليها الإدارة في منح هذه الحوافز، ويمكن عرض هذه الأسس كما يلي:¹

¹ - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص. 77.

الأداء: يعتبر التميز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز وقد يكون الوحيد في بعض المؤسسات، ويمكن أن نلاحظ هذا التميز في كمية المنتج أو وقت العمل والتكاليف التي يتم توفيرها.

المجهود: تلجأ المؤسسة لهذا الأسلوب عندما يصعب قياس ناتج العمل كما هو الحال في وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، لذلك تأخذ المؤسسة في الحسبان المجهود.

الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء للمؤسسة لذلك يجد مكافآته، وتظهر هذه المكافأة على شكل علاوة وحوافز.

المهارة: في معظم الأحيان نجد بعض المؤسسات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا أو إجازات أو دورات تدريبية.

2-5 صعوبات الحوافز ————— ز:

تتعدد الأمور التي تعيق نظام الحوافز بالمؤسسة ومن هذه العوامل مايلي:¹

- الخوف أو الرهبة من المؤسسة.
- عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة وعدم المتابعة للعاملين فلا يعرف المحسن من المسيء.
- عدم وضوح الأهداف التنظيمية للموظفين حيث لا يعرف الموظف لماذا يعمل ومن أجل ماذا.
- قلة التدريب على العمل وقلة التوجيه لتصحيح الأخطاء وعدم وجود قنوات إتصال بين المديرين والعاملين فيكون كل في واد.
- الأخطاء الإدارية: كتعدد القرارات وتضاربها، تعدد القيادات والمستويات التنظيمية وتضارب أوامرها حيث يجد الموظف نفسه تحت العديد من المدراء الذين يوجهون له الأوامر لتنفيذ، تضارب المصالح بين ماتريده المؤسسة وما يريده المدراء وما يريده الموظف.
- عدم وجود قنوات إتصال وتعدد مصادر التشويش بين الإدارات بسبب تعدد المدراء وطول الهرم الإداري.
- ضعف المتابعة حيث تفقد غالبية المنظمات لأنظمة متابعة الإجراءات وتطبيق الحوافز الإنسانية وعدم الأخذ بالإعتبار بأن التدريب حافز إنساني.

¹ - السعيد مبروك إبراهيم: إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، دار الوفاء، الإسكندرية، 2014، ص. (130، 131).

بالإضافة إلى:¹

- قلة الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين وإتجاهاتهم، والعوامل التنظيمية والنفسية والمادية للمؤسسة والظروف البيئية المحيطة بها
 - تطبيق نظم نمطية أو نفس النظام في عدد كبير من المؤسسات بغض النظر عن الخصائص والظروف التي تميز كل مؤسسة عن غيرها من حيث طبيعة النشاط والهيكل التنظيمي، وتركيب القوى العاملة، والإمكانيات المتوفرة في المؤسسة.
 - عدم دقة تقييم أداء الأفراد، والذي يؤدي إلى عدم تحديد الدقيق للحوافز المقدمة، حيث نجد أعداد كبيرة من العاملين يحصلون على حوافز متشابهة، بالرغم من وجود فروق في مهارات هؤلاء العاملين ومستويات أدائهم. الأمر الذي يترتب عليه أحباط مجدد وإستمرار المقدرين في تقصيرهم.
 - نقص المهارة لدى المديرين أو المشرفين في تطبيق الحوافز، وتمييز البعض، وتدخل العوامل الشخصية في تقرير الحوافز أي المحسوبة في تقديم الحوافز.
 - سوء إستخدامها كإستخدامها في التخويف أو إخفائها مما يؤدي إلى إصابة العاملين بالتوتر مما ينتج عنه سوء الأداء وعدم تحقيق النتائج.
 - إرتفاع تكاليف الحوافز دون أن يقابل ذلك تحسن ملموس في الإنتاج أو الخدمات المقدمة.
- وعليه لكي تستطيع الإدارة من وضع نظام جيد للحوافز داخل المؤسسة لابد من تحديد ومعرفة الصعوبات والعراقيل التي تم ذكرها سابقا وأخذها بعين الإعتبار، مما يساعد ذلك على ضمان نجاح الحوافز والعملية التحفيزية في القيام بدورها على أحسن وجه بما يحقق خدمة للعاملين، ويحقق أهداف المؤسسة. ومن خلال المعوقات المطروحة لنظام الحوافز نستطيع أن نستشف الشروط الواجب توفرها في الحافز.

¹ - عزوز محمد: دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين" دراسة حالة عمال المركب الأولمبي الرياضي محمد بوضياف - الجزائر العاصمة-، ماجستير في إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية، جامعة الجزائر، 2008/2009، ص.(70،71).

2-6 شروط نجاح الحوافز

هناك شروط أساسية لابد للإدارات من أخذها بعين الاعتبار، إن أرادت الاستفادة من الحوافز في نجاح العملية

الإنتاجية وزيادة مردودها وتمثل هذه الشروط كالتالي:¹

- أن ترتبط الحوافز بأهداف الموظفين والإدارة معا. إذ لابد أن تحدد مسار الحوافز بحيث تؤدي إلى تحقيق أهداف الموظفين والمؤسسة معا، وهذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهداف الموظفين والمؤسسة.
 - أن تخلق صلة وثيقة بين الحافز و الهدف. إذ لا فائدة من تلك الحوافز التي لا تحرك الدوافع عند الإنسان بالشكل الذي يدفعه هادفا لتحقيق رغباته.
 - كما لابد للمؤسسة إن تحدد الوقت الملائم الذي تستخدم فيه الحوافز وخاصة تلك الحوافز المادية التي لابد أن تكون في مواعيد محددة ومتفاوتة.
 - أن تضمن إستمرارية الحوافز، وذلك بخلق الشعور والطمأنينة لدى الموظفين بتوقع إستمرارية قيام المؤسسة بإشباع تلك الحاجات وضمان ذلك المستقبل.
 - أن تضمن المؤسسة الوفاء بالتزامها تجاهها ما تقرره عن الحوافز.
 - أن تكون السياسة التي تنظم الحوافز وذلك لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد نحو مزيد من الإنتاج.
 - أن تتناسب الحوافز تناسبا طرديا وملحوظا مع الجهود التي يبذلها الموظفون لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد وتقديم المزيد من الجهود وتشجيع العاملين على الإبداع والإبتكار.
 - أن تنمي الحوافز في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز.
 - أن يكون الحافز متناسبا مع دوافع أداء الفرد، وأن يكون الأداة المطلوبة لتخفيض النقص في الإشباع.
- كما يمكن إيجاز هذه الشروط في النقاط التالية:²

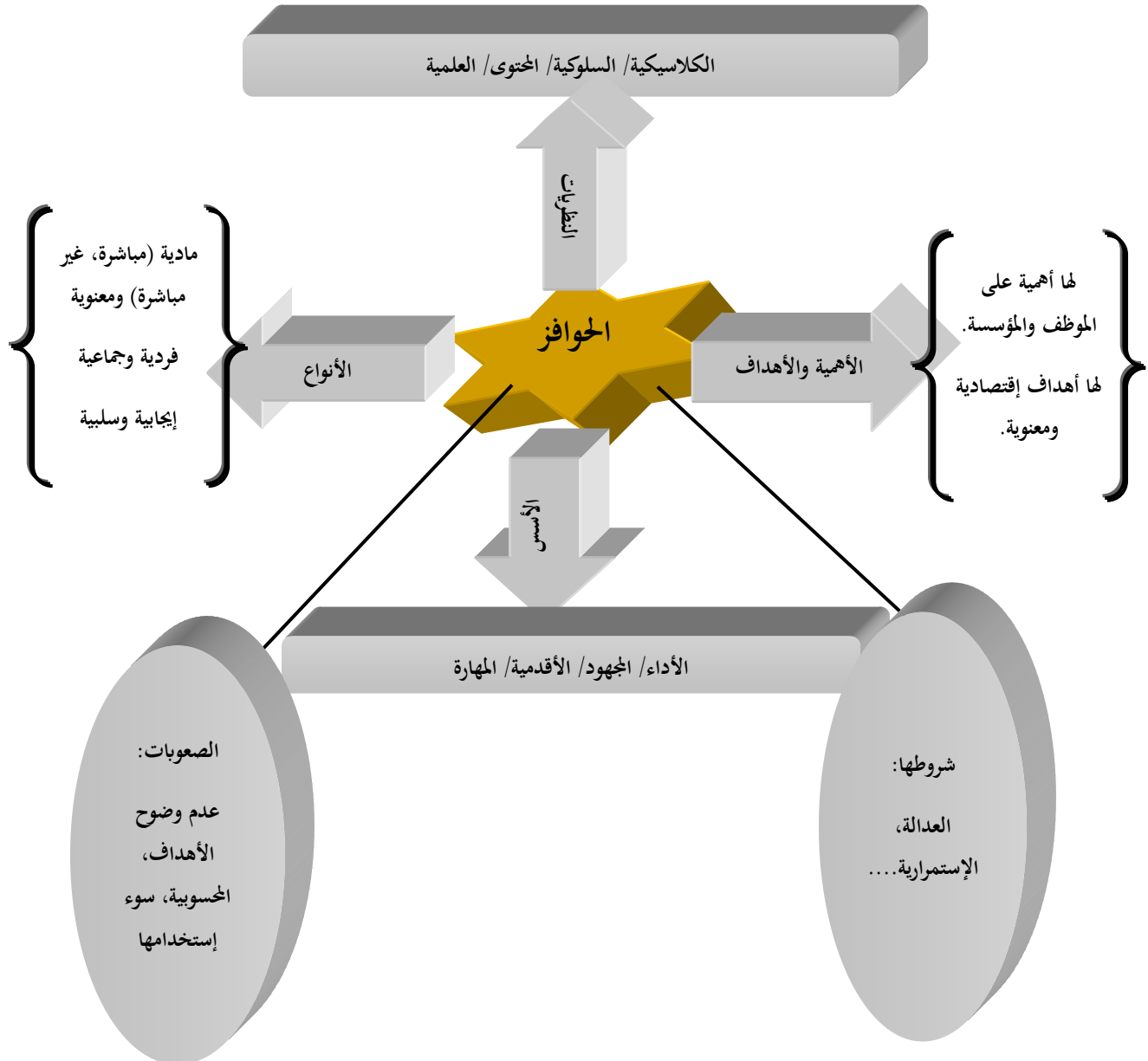
- عدالة الحوافز وكفايته.
- الإستمرارية في إعطائها.

¹ - سامح عبد المطلب عامر: مرجع سبق ذكره، ص. (300، 301).

² فيصل حسونة: مرجع سبق ذكره، ص. 92.

- إرتباطها المباشر بدوافع العاملين.
 - بعدها عن العلاقات الشخصية.
 - تكيفها مع توقعات العاملين.
 - تأقلمها مع بيئة العاملين.
 - إرتباطها بجهود الأفراد والعاملين لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.
- ومما سبق يتضح بأن الحوافز تلعب دورا هاما في الإقبال على العمل والولاء والانتماء للمكان. فمدير المؤسسة الذي يؤسس نظام حوافز إستراتيجي وفعال سينعكس بلا شك على الآخرين وزيادة جهودهم وإنتاجيتهم وأدائهم.

خلاصة الفصل:



الفصل الخامس

عرض وتحليل وتفسير ومناقشة النتائج

تقديم

1-5 عرض وتحليل بيانات التساؤل الأول.

2-5 عرض وتحليل بيانات التساؤل الثاني.

3-5 تفسير نتائج التساؤل الأول.

4-5 تفسير نتائج التساؤل الثاني.

5-5 مناقشة نتائج التساؤلات.

6-5 النتائج العامة..

- خاتمة.

- ملخص الدراسة.

- قائمة النتائج.

- الملاحق.



تقديم:

بعد جمع البيانات، يتم تبويبها وعرضها بصورة يمكن الاستفادة منها في وصف الظاهرة المدروسة، وذلك من حيث تركز البيانات، درجة تجانسها، وفي هذه الدراسة سيتم الاعتماد على العرض الجدولي، الذي يهدف إلى تبسيط معالم الظاهرة محل الدراسة، ويختلف شكل الجدول طبقاً لنوع البيانات وعدد المتغيرات، وفيما يلي عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة ومناقشة النتائج.

1-5 عرض وتحليل بيانات التساؤل الأول

1-1-5 عرض وتحليل بيانات البعد الأول الخدمات الإجتماعية

جدول رقم 08: نتائج مستوى الخدمات الإجتماعية

رقم العبارة	درجة التكيف		المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الخدمات الإجتماعية
	موافق	غير موافق					
05	Fi	55	14	69	1.79	01	مرتفع
	%	79.72	20.28	100			
06	Fi	43	26	69	1.62	03	مرتفع
	%	62.32	37.68	100			
07	Fi	54	15	69	1.78	02	مرتفع
	%	78.27	21.73	100			
08	Fi	05	64	69	1.07	05	منخفض
	%	7.25	92.75	100			
09	Fi	07	62	69	1.10	04	منخفض
	%	10.15	89.85	100			
10	Fi	04	65	69	1.05	06	منخفض
	%	5.80	94.20	100			
	المجموع الكلي						
				1.40	0.34	01	منخفض

المصدر: بيانات الإستهبان الموزع

العبارة رقم (05): أتلقي العلاج الكافي من قبل المؤسسة وقت الحاجة إليه.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى، موافقة بنسبة 79.72%، بمتوسط حسابي 1.79 الدال على أن إتجاه المبحوثين قوي نحو العبارة، وهذا ماعبر عنه الانحراف المعياري البالغ ب: 0.40، مما يدل على أن مستوى الخدمات الصحية مرتفع .

وبما أن مسألة الصحة تعتبر أهم شيء بالنسبة للإنسان، نجد أن المؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان تحرص على سلامة موظفيها بدليل أنها تهتم بشكل كبير في تقديم العلاج الكافي لموظفيها، وهذا قد يرجع إلى أن مسألة تقديم العلاج يعد من الخدمات الرئيسية لهذه المؤسسة.

العبارة رقم (07): أتحصل على تأمين خلال وقوعي في خطر (حادث) مهني.

جاءت في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي 1.78، وبانحراف معياري 0.41، وموافقة بنسبة 78.27%، ومنه نجد أن إتجاه المبحوثين نحو هذه العبارة قوي، مما يدل على أن مستوى التأمين ضد حوادث العمل مرتفع، وهذا ما أكدته الانحراف المعياري ب 0.41. وبالرجوع إلى الدراسات السابقة نجد أن دراسة جمال مراد بالشركة الصوفية بسوق أهراس لعام 2011/2010 توصلت إلى أن مستوى التأمين ضد حوادث العمل متوسط، وتتمثل العناية في تلك الشركة في نقل المصابين إلى المستشفى فقط.

العبارة رقم (06): تمنحني المؤسسة كامل أقساط (نفقات) التأمين الصحي.

جاءت في المرتبة الثالثة، بمتوسط قدر ب: 1.62، وبانحراف معياري البالغ ب: 0.48، أما النسب الممثلة لإجابات المبحوثين، فجاءت أكبرها نسبة الموافقين، حيث قدرت النسبة ب: 62.32%، لتليها نسبة غير الموافقين ب: 37.68%، ما يدل على أن مستوى تسديد المؤسسة لجميع نفقات التأمين الصحي لموظفيها مرتفع. فكما هو معلوم أن مسألة تسديد نفقات التأمين، إما أن تقوم المؤسسة بتغطية جزء منه أو بالكامل، كما أنه يختلف من مؤسسة إلى أخرى، ومن بلد إلى آخر حسب القوانين السائدة، إلا أن نتائج هذه العبارة تؤكد على أن مؤسسة حكيم سعدان تقوم بتغطية كامل النفقات.

العبارة رقم (09): أستفيد من وجبات الإطعام داخل المؤسسة.

فجاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة، فأجابت النسبة الأكبر بأنها غير موافقة وذلك بنسبة 89.85%، في حين وجود نسبة ضئيلة جدا تستفيد من وجبة الإطعام حيث قدرت بـ: 10.15% ومنه نجد أن متوسط هذه العبارة بلغ 0.10 ما يدل على أن إتجاه المبحوثين ضعيف أي أن مستوى تقديم خدمات الإطعام داخل هذه المؤسسة منخفض، وهذا ما أكدته الانحراف بـ: 0.30. وبالرجوع إلى دراسة جمال مراد نجد أن موظفي الشركة الصوفية بسوق أهراس لا يستفيدون من الإطعام بنسبة 100% إلا أنهم يتحصلون على منحة الإطعام.

العبارة رقم (08): أستفيد من وسائل المواصلات للنقل من العمل وإليه.

جاءت العبارة في المرتبة الخامسة، فكانت النسب الممثلة لإجابات المبحوثين متباينة، فجاءت أكبرها نسبة غير الموافقين بـ: 92.75%، في حين نجد 7.25% موافقين أي يستفيدون من وسيلة النقل وهي نسبة ضئيلة، أي ما يعادل خمس مفردات. ما يعني أن إتجاه المبحوثين ضعيف نحو هذه العبارة، ما يدل على أن مستوى خدمات النقل منخفض، وهذا ما عبر عنه المتوسط الحسابي بـ: 1.07، والانحراف 0.25. أما بالنسبة لدراسة جمال مراد فنجد أن 44.18% يستفيدون من وسيلة النقل في حين 55.81% يستفيدون من منحة النقل.

العبارة رقم (10): تساعدني المؤسسة على حل بعض المشكلات الاجتماعية كالسكن مثلا.

حيث احتلت هذه العبارة المرتبة السادسة، فكانت إجابات المبحوثين على العموم بأنهم غير موافقين وذلك بنسبة 94.20%. في حين نجد 5.80% يستفيدون من السكنات الوظيفية، فهي نسبة ضئيلة، أي ما يعادل أربعة مفردات. ومنه نجد أن المتوسط الحسابي بلغ 1.05، والانحراف المعياري 0.23، ما يدل على أن إتجاه المبحوثين منخفض نحو العبارة، أي أن مستوى هذه الخدمة منخفض.

5-1-2 عرض وتحليل بيانات البعد الثاني الخدمات الإضافية

جدول رقم 09: يبين نتائج مستوى الخدمات الإضافية

رقم العبارة	درجة التكييف		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الخدمات الإضافية
	موافق	غير موافق				
11	Fi	29	40	69	02	منخفض
	%	42.02	57.98	100		
12	Fi	21	48	69	03	منخفض
	%	30.43	69.57	100		
13	Fi	21	48	69	03	منخفض
	%	30.43	69.57	100		
14	Fi	08	61	69	04	منخفض
	%	11.60	88.40	100		
15	Fi	36	33	69	01	مرتفع
	%	52.18	47.82	100		
	المجموع الكلي					
			1.33	0.44	02	منخفض

المصدر: بيانات الاستبيان الموزع

العبارة رقم (15): تمنحني المؤسسة فرصة التسجيل في مناسك العمرة.

حيث جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدر بـ: 1.52، وبانحراف معياري 0.49، أما النسب الممثلة لإجابات المبحوثين فكانت متقاربة، إلا أن أكبرها مثلتها نسبة الموافقين بـ: 52.18%، لتليها نسبة غير الموافقين بـ: 47.82%، وحسب المتوسط الحسابي فإن اتجاه المبحوثين قوي نحو العبارة، ما يعني أن مستوى خدمات التسجيل في مناسك العمرة مرتفع.

العبارة رقم (11): أتحصل على هدايا في مناسبات الأعياد.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية، غير موافقة بنسبة 57.98%، وموافقة بنسبة 42.02%، وبمتوسط 1.42، الدال على أن اتجاه المبحوثين ضعيف نحو العبارة، وهذا ما أكدته الانحراف ب 0.49، ما يعني أن مستوى تقديم الهدايا منخفض، إلا أنه من خلال إستجواب بعض المبحوثين فيما يخص هذه الخدمات، تبين بأن المؤسسة كانت تقدم لهم هدايا بمناسبة عيد العمال وكذلك عيد المرأة، وأنما لم تعد تمنحهم تلك الهدايا إنطلاقاً من هذه السنة، وهذا قد يرجع إلى أن الوضع الإقتصادي للمؤسسة ليس جيد. وبالرجوع إلى دراسة جمال مراد تبين أن عمال المؤسسة الصوفية بسوق أهراس يتحصلون على هدايا في عيد العمال فقط وذلك بنسبة 100%

العبارة رقم (12) و(13) على التوالي: تمنحني المؤسسة إعانات مالية (سلفية)، أستفيد من الرحلات الترفيهية.

جاءت في المرتبة الثالثة، حيث كانت كل من العبارتين تحملان نفس النتائج، فبالنسبة للنسب جاءت أكبرها نسبة غير موافقين وذلك بـ: 69.57% لتليها نسبة الموفقين بـ: 30.43%، بمتوسط حسابي قدر بـ: 1.30 الدال على أن اتجاه المبحوثين ضعيف نحو العبارتين، ما يعني أن مستوى كل من الإعانات المالية والرحلات الترفيهية منخفض، وهذا ما عبر عنه الانحراف المعياري بـ 0.46. وبالرجوع إلى دراسة جمال مراد نجد أنها توصلت إلى أن نسبة 100% لا يستفيدون لا من الرحلات الترفيهية ولا من الإعانات المالية.

العبارة رقم (14): أتحصل على تكريم من قبل المؤسسة نظراً لكفائي.

حيث جاءت في المرتبة الرابعة، غير موافقة بنسبة 88.40%، وبمتوسط حسابي 1.11، وبانحراف معياري 0.31، الدال على أن مستوى التكريم داخل هذه المؤسسة منخفض. ما يعني أن هذه المؤسسة لا تهتم بمجهود وكفاءة الموظف، وإنما تهتم بما يجب أن يقوم به فقط.

2-5 عرض وتحليل بيانات التساؤل الثاني

1-2-5 عرض وتحليل بيانات البعد الأول الإنضباط في الأداء

جدول رقم 10: يبين نتائج مستوى الإنضباط في الأداء

رقم العبارة	درجة التكييف		المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الإنضباط
	موافق	غير موافق					
16	Fi	36	33	69	1.52	0.49	03 مرتفع
	%	52.18	47.82	100			
17	Fi	05	64	69	1.07	0.25	06 منخفض
	%	7.25	92.75	100			
18	Fi	33	36	69	1.47	0.49	04 منخفض
	%	47.82	52.18	100			
19	Fi	53	16	69	1.76	0.42	02 مرتفع
	%	76.82	23.18	100			
20	Fi	58	11	69	1.84	0.36	01 مرتفع
	%	84.05	15.95	100			
21	Fi	03	66	69	1.04	0.20	07 منخفض
	%	4.35	95.65	100			
22	Fi	20	49	69	1.28	0.45	05 منخفض
	%	28.98	71.02	100			
	المجموع الكلي						
					1.42	0.38	02 منخفض

المصدر: بيانات الإستبيان الموزع

العبارة رقم (20): أسعى للتجديد والإبداع في العمل.

جاءت في المرتبة الأولى، موافقة بنسبة 84.05%، بمتوسط حسابي قدر بـ: 1.84، وإنحراف معياري 0.36، الدال على أن إتجاه المبحوثين قوي نحو العبارة، ما يعني أن مستوى الإبداع لدى الموظفين مرتفع، وبالرجوع إلى دراسة جمال مراد، نجد أن عمال المؤسسة الصوفية يمتازون بمستوى مرتفع من الإبداع والتميز وذلك بنسبة 97.67%. وهذا يعد مؤشر إيجابي للولاء، لأن الموظف الذي يتصف بدرجة عالية من الولاء للمؤسسة التي يعمل فيها، يمتاز بإنجاز متميز، كما أنه يكون أكثر حماساً للعمل، ويسعى تلقائياً للإنجاز المبدع في أدائه وإنتاجه.

العبارة رقم (19): أرغب في بذل المزيد من الجهد.

جاءت في المرتبة الثانية، حيث كانت النسبة الأكبر للموافقين بنسبة 76.82%، بمتوسط حسابي قدر بـ: 1.76، الدال على أن إتجاه المبحوثين قوي نحو العبارة، وهذا ما أكدته الإنحراف المعياري البالغ 0.42، ما يعني أن مستوى الجهود المبذولة من قبل الموظفين مرتفع داخل هذه المؤسسة، وهذا ما إتفقت مع دراسة مزوار منوبة التي توصلت إلى أن مستوى المجهود مرتفع، وهذا مؤشر إيجابي بالنسبة للولاء، لأن الموظف الذي يتمتع بولاء لمؤسسته يتصف بمجموعة من الخصائص من بينها خاصية الإستعداد لبذل جهود كبيرة وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

العبارة رقم (16): أصل إلى العمل متأخراً نوعاً ما

جاءت في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي 1.52، وإنحراف 0.49، أما النسب الممثلة لإجابات المبحوثين فكانت متقاربة، إلا أن أكبرها نسبة الموافقين بـ 52.18%، لتليها نسبة غير موافقين بـ 47.82%، وهذا يشير إلى أن إتجاه المبحوثين قوي نحو العبارة، ما يعني أن مستوى التأخر لدى الموظفين مرتفع، وهذا يعد مؤشر سلبي للولاء.

العبارة رقم (18): أنضبط بمواعيد الدخول والخروج من العمل

جاءت في المرتبة الرابعة، فأخذت نسبة غير موافقين النسبة الأكبر والتي قدرت بـ: 52.18%، لتليها نسبة الموافقين بـ: 47.82%، بمتوسط قدر بـ: 1.47 الدال على أن إتجاه المبحوثين ضعيف نحو العبارة، ما يعني أن مستوى إنضباط الموظفين بمواعيد العمل المحددة منخفض، وهذا مؤشر سلبي للولاء. وهذا ما أكدته إجابات العبارة رقم 16، والدالة على عدم الإنضباط والإلتزام بمواعيد العمل المحددة.

العبارة رقم (22): تراجع مستوى الحوافز يجعلني أتهاون في ممارسة أداي.

جاءت في المرتبة الخامسة، غير موافقة بنسبة 71.02%، بمتوسط قدر ب: 1.28، وانحراف 0.45، ما يدل على أن اتجاه المبحوثين ضعيف نحو العبارة؛ أي أن مستوى تهاون الموظفين في أداء مهامهم منخفض بالرغم من أن مستوى الخدمات في هذه المؤسسة في انخفاض، وحسب آراء بعض المبحوثين أنهم يقومون بأداء عملهم وفق ما يسمى بالضمير المهني.

العبارة رقم (17): أتغيب عن العمل باستمرار.

جاءت في المرتبة السادسة، بمتوسط 1.07، وانحراف 0.25، أما النسب المثوية فكانت متباينة، فكانت أكبرها نسبة غير موافقين التي قدرت ب: 92.75%، لتليها نسبة الموافقين ب: 7.25%، ما يدل على أن اتجاه المبحوثين ضعيف نحو العبارة، ما يعني أن مستوى الغياب عن العمل منخفض، وهذا مؤشر إيجابي بالنسبة للولاء، لأن انخفاض معدل الغياب وارتفاع نسبة الحضور من أهم المؤشرات التي تدل على ولاء الموظفين.

العبارة رقم (21): أقوم بأداء مهامي بخمول وكسل.

جاءت في المرتبة السابعة، غير موافقة بنسبة 95.65%، بمتوسط 1.04، وانحراف 0.20، ما يدل على أن اتجاه المبحوثين ضعيف نحو العبارة، ما يعني أن مستوى الخمول والكسل منخفض، وهذا مؤشر إيجابي بالنسبة للولاء، لأن العمل بنشاط وحيوية يعتبر من أهم مؤشرات الولاء. وهذا ما عبرت عنه كل من العبارة 19 و 20.

5-2-2 عرض وتحليل بيانات البعد الثاني التسرب الوظيفي

جدول رقم (11): يبين نتائج إنخفاض التسرب الوظيفي

رقم العبارة	درجة التكييف		المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التسرب الوظيفي
	موافق	غير موافق					
23	Fi	55	14	69	1.79	0.16	مرتفع
	%	79.72	20.28	100			
24	Fi	32	37	69	1.46	0.24	منخفض
	%	46.37	53.63	100			
25	Fi	27	42	69	1.39	0.23	منخفض
	%	39.13	60.87	100			
26	Fi	16	53	69	1.23	0.17	منخفض
	%	23.18	76.82	100			
27	Fi	46	23	69	1.66	0.22	مرتفع
	%	66.67	33.33	100			
28	Fi	42	27	69	1.60	0.23	مرتفع
	%	60.87	39.13	100			
مرتفع	المجموع الكلي						
				1.52	0.20	01	

المصدر: بيانات الاستبيان الموزع

العبارة رقم (23): وجود وظيفة أفضل يجعلني أترك هذه المؤسسة

جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي 1.79، وبانحراف معياري 0.16، وموافقة بنسبة 79.72%، ما يدل على أن إتجاه المبحوثين قوي نحو العبارة، ما يعني أن مستوى هذه العبارة مرتفع. وبالرجوع إلى دراسة جمال مراد كان مستوى ترك الوظيفة من أجل وظيفة أخرى منخفض بنسبة 12.75%. وعليه فإن الموظف الذي يسعى إلى تحسين مستوى معيشته، ويحاول إشباع أكبر قدر من حاجاته، فإن مستوى الولاء عنده حتما سيتأثر

بوجود فرص عمل بديلة (عوامل خارجية)، لها مميزات من حيث الأجر وظروف العمل المناسبة، لذلك في الوقت الذي تتوفر فيه تلك الفرص سيغادر المؤسسة التي كان يعمل فيها. ما يفسر أن نوع الولاء لدى هؤلاء الموظفين الموافقين على ترك هذه المؤسسة لأجل وظيفة أفضل هو "ولاء تبادلي"¹؛ أي أن العلاقة بين هؤلاء الموظفين والمؤسسة هي علاقة نفع متبادلة، بمعنى أن الموظف يقدم إخلاصه لمؤسسته، كما يعمل على تحقيق أهدافها، بقدر ما تستطيع هي تلبية حاجياته. أي أن هذا النوع من الولاء يقيس درجة رضا الموظف عن الحوافز المقدمة من المؤسسة وإمكانية بقاءه فيها، فإذا توافرت له مزايا أفضل في مؤسسة ما، فإنه ينزع إلى ترك مؤسسته.

العبارة رقم (27): أشعر بالانتماء والولاء لهذه المؤسسة.

جاءت في المرتبة الثانية، بنسب متفاوتة فكانت أكبرها نسبة الموافقين ب: 66.67%، لتليها نسبة غير موافقين ب: 33.33%، ومتوسط حسابي ب: 1.66، الدال على أن اتجاه المبحوثين قوي نحو العبارة، وهذا ما عبر عنه الانحراف ب: 0.22، ما يعني أن مستوى الولاء داخل هذه المؤسسة مرتفع.

حيث أن تفسير هذا الشعور، قد يرجع إلى وجود عوامل تنظيمية مناسبة للعمل من حيث شعوره بالاستقلالية أثناء ممارسة عمله، كذلك وجود علاقات عمالية تعاونية، ظروف عمل مادية جيدة، لأن كل هذه العوامل وغيرها إذا توفرت داخل المؤسسة، حتما ستزيد من رضا الموظف عن مؤسسته وعمله، وبالتالي تخلق لديه الشعور بالولاء والانتماء والوفاء والإخلاص الدائم، والذي ينعكس في إلتزامه ببذل المزيد من الجهد، والعمل بكل حماس من أجل إنجاز عمل متميز، وهذا ما أكدته نتائج كل من العبارة 19 و 20. ما يعني أن هؤلاء الموظفين يتصفون بالولاء العاطفي تجاه هذه المؤسسة، حيث إن إرتفاع هذا النوع يساهم في دعم بناء المؤسسة، من حيث أنه يجعلها متماسكة ومنتجة، وذلك من خلال أنه يساهم في القضاء على أساليب التوتر بين أعضاء المؤسسة، ويحقق العدالة بين الموظفين محققا التماسك الاجتماعي.

العبارة رقم (28): أشعر بالخوف من ترك هذه المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة، موافقة بنسبة 60.87%، بمتوسط حسابي قدر ب: 1.60، الدال على إتجاه قوي نحو العبارة، وهذا ما أكدته الانحراف المعياري ب: 0.23، ما يعني أن مستوى الشعور بالخوف من ترك هذه المؤسسة نظرا لصعوبة الحصول على عمل آخر مرتفع. وهذا ما إتفقت عليه نتائج دراسة مزوار منوبة على أن العمال

¹ - أنظر نماذج الولاء التنظيمي، ص. 65-70.

مضطرين للبقاء في مؤسستهم لأن ليس لديهم بدائل، حيث أنه لو توفرت لاختاروا المغادرة، حيث جاءت بمستوى مرتفع.

هذه النتائج تدل على إتفاق الموظفين بأن الحصول على العمل ليس بالأمر السهل، وخاصة أن نسبة البطالة في الجزائر مرتفعة، ما يجعل الموظفين متخوفين من ترك العمل، ما يحتم عليهم البقاء في مؤسستهم رغم كل الظروف.

العبارة رقم (24): أفكر في مغادرة المؤسسة لحاجة في نفسي.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة، غير موافقة بنسبة 53.63%، ومتوسط حسابي البالغ 1.46، وإنحراف 0.24، وهذا يدل على أن اتجاه المبحوثين ضعيف نحو العبارة، ما يعني أن مستوى التفكير لمغادرة المؤسسة حاجة في النفس منخفض، عكس ما توصلت إليه دراسة جمال مراد بأن مستوى فكرة مغادرة المؤسسة مرتفع بنسبة 65.12%. فالنسبة للذين يفكرون بمغادرة المؤسسة فقد يرجع السبب في ذلك إلى بلوغ مرحلة سن التقاعد مثلاً(عوامل شخصية)، كذلك ظروف صحية، ظروف عائلية ...

العبارة رقم (25): أرغب في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة.

حيث أجابت النسبة الأكبر بأنها غير موافقة وذلك بنسبة 60.87%، لتليها نسبة الموافقين بـ: 39.13%، فجاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة نظراً لمتوسطها الحسابي البالغ بـ: 1.39، الدال على اتجاه ضعيف نحو العبارة، أي أن مستوى الرغبة في قضاء بقية الحياة المهنية في نفس المؤسسة منخفض، عكس دراسة مزوار منوبة التي كان مستوى المحقق لهذه العبارة متوسط والتي أشارت إلى أن هذا مؤشر سلبي لا بد على المؤسسات معالجته.

وقد يرجع سبب عدم رغبتهم في البقاء في مدى ماتوفره المؤسسة من حوافز، وما يلاحظ أن الحوافز داخل هذه المؤسسة في إنخفاض، وهذا قد يكون أحد الأسباب في عدم رغبة الموظفين في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية بهذه المؤسسة. كذلك الرغبة في إنشاء علاقات جديدة، بالإضافة إلى أن عامل السن يلعب دور في ذلك، بحيث إن كانت الفئة العمرية من الشباب فإن هذه الفئة تتميز بالرغبة في التجديد والتغيير. أما بالنسبة للموافقين على إمضاء ما تبقى من حياتهم المهنية لهذه المؤسسة، فقد يرجع إلى العوامل التالية: في حالة إذا كان السن يشرف على التقاعد فإن هذا يحتم عليهم البقاء، كذلك قد تكون الرغبة في البقاء هو نتيجة وجود علاقات عمالية قوية ومستمرة، قائمة على التعاون والتفاهم، وبالتالي فإن البقاء في المؤسسة هو من أجل إرضاء الزملاء. وهذا يفسر أن نوع الولاء بالنسبة لهؤلاء الموظفين الموافقين هو "ولاء عاطفي".

العبارة رقم (26): الخوف من فشل هذه المؤسسة يجعلني أفكر في مغادرتها.

جاءت في المرتبة السادسة، بمتوسط 1.23، وإنحراف 0.17، وغير موافقة بـ: 76.82%، ما يدل على أن إتجاه المبحوثين ضعيف نحو العبارة، أي أن مستوى التخوف من فشل المؤسسة وتركها منخفض، إلا أن دراسة "جمال مراد" توصلت إلى مستوى تخوف العمال من فشل المؤسسة مرتفع بنسبة 51.16% موافقين. ويمكن تفسير عدم مغادرة المؤسسة لهذا السبب، في مدى إدراك الموظفين لصعوبة الحصول على أي عمل خاصة في ظل الأوضاع الاقتصادية الراهنة الصعبة في الجزائر، وبالتالي الرغبة في البقاء مهما كانت أوضاع المؤسسة. وهذا ما عبرت عنه العبارة 28.

5-3 تفسير نتائج التساؤل الأول

5-3-1 تفسير نتائج البعد الأول الخدمات الاجتماعية

ومن خلال قراءة نتائج هذا البعد، تبين بأن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين كانت ضمن المجال (أقل من 1.5)، والذي قدر بـ: 1.40 ما يعني أن مستوى الخدمات الاجتماعية داخل هذه المؤسسة على العموم منخفض، وهذا ما أكدته الإنحراف الكلي بـ: 0.34، وبالرجوع إلى دراسة مزوار منوبة نجد أن مستوى الخدمات الاجتماعية في المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر، والشركة الوطنية لمنشآت السكة الحديدية ببومرداس لسنة 2013/2012 متوسط وأن النسبة الأكبر للعمال راضية على نظام الخدمات الاجتماعية. إذن نستخلص من خلال هذه النتائج، أن المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان تهتم بتقديم كل من هذه الخدمات: "خدمات التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل" بشكل أكثر من الخدمات الأخرى، وقد يرجع سبب توفيرها لمثل هذه الخدمات دون غيرها، نظرا لكونها إلزامية على مختلف المؤسسات أي أن قانون العمل في الجزائر يفرض عليهم ذلك.

5-3-2 تفسير نتائج البعد الثاني الخدمات الإضافية

ومن خلال قراءة نتائج هذا البعد، يتبين بأن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين ضمن المجال (أقل من 1.5)، والذي بلغ 1.33، ما يعني أن مستوى الخدمات الإضافية بالمؤسسة العمومية حكيم سعدان على العموم منخفض. وهذا قد يرجع إلى أن هذا النوع من الخدمات غير إلزامي أي لا يفرضه القانون مما جعل المؤسسة لا تهتم بتقديم مثل هذه الخدمات، كذلك قد تكون المؤسسة تواجه صعوبات مادية، لذا فهي لا تستطيع أن تقدم جميع تلك

المزايا الوظيفية ولجميع موظفيها مجانا، وذلك لأن تكلفتها ستكون مرتفعة، وخاصة أن الوضع الذي تعيشه الجزائر حاليا لا يشجع على ذلك. وهذا ما كان على لسان بعض المبحوثين الذين صرحوا بأن المؤسسة كانت تهتم بتقديم مثل هذه الخدمات إلا أنها تراجعت في ظل ما يسمى بسياسة التقشف.

إذن نستخلص من خلال هذه النتائج، أن أكثر الخدمات الإضافية التي تهتم المؤسسة بتقديمها هي: "فرصة التسجيل بمناسك العمرة".

4-5 تفسير نتائج التسريبات الأولى والثانية

1-4-5 تفسير نتائج البعد الأول الانضباط في الأداء

ومن خلال قراءة نتائج هذا البعد، يتبين بأن المتوسط العام قدر بـ: 1.42، أي أنه يدخل ضمن المجال (أقل من 1.5)، ما يعني أن مستوى الانضباط تجاه العمل وفعالية الأداء على العموم منخفض.

إذن نستخلص من خلال هذه النتائج، أن السلوكيات الإيجابية الصادرة من الموظفين تتمثل في: " الرغبة في بذل جهود كبيرة، السعي للتجديد والإبداع في العمل، القيام بأداء المهام بنشاط وحيوية".

1-4-5 تفسير نتائج البعد الثاني انخفاض التسرب الوظيفي

ومن خلال قراءة نتائج هذا الجدول يتبين بأن المتوسط العام يدخل ضمن المجال أكبر من 1.5 أي البالغ 1.52، ما يعني أن مستوى انخفاض التسرب مرتفع، وهذا ما عبر عنه الانحراف المعياري 0.20.

إذن نستخلص من تحليل هذه النتائج بأنه تبين بأن نوع الولاء لدى الموظفين تجاه هذه المؤسسة، منهم من له ولاء تبادلي والبعض الآخر يحمل ولاء عاطفي، كما أن مستوى كل من الولاء يتأثر بمجموعة من العوامل منها العوامل الخارجية، كذلك التنظيمية، والشخصية، وبالرجوع إلى دراسة جمال مراد نجد أنها توصلت إلى أن نوع الولاء لدى معظم العمال هو أيضا ولاء عاطفي.

5-5 مناقشة نتائج التسريبات:

تعتبر الخدمات الاجتماعية والإضافية نوع من أنواع الحوافز المادية غير المباشرة، والتي يطلق عليها البعض إسم التعويضات أو بالمزايا الوظيفية الإضافية، حيث سميت هكذا لأن الحصول عليها غير مرتبط بجهد ونشاط الموظف في أداء عمله المكلف به. كما أن تقديمها من قبل المؤسسات، إما أن يكون بشكل إلزامي أي وفق ما يفرضه القانون

كالضمان الإجتماعي...،أو يكون بشكل إختياري كتقديم الهدايا بالمناسبات، والغاية من ذلك هو خلق الشعور بالإنتماء لدى العاملين تجاه المؤسسة والولاء لها.

ولا شك أن المواقف والسلوكيات التي يصدرها الموظف، من حيث إنضباطه، ومستوى جهوده، ومستوى التسرب الوظيفي بمثابة مؤشرات تدل على مدى إخلاصه ووفائه، وإنتمائه وولائه للمؤسسة التي يعمل فيها. وبالتالي فإن الحوافز غير المباشرة قد تكون أحد العوامل المسببة في خلق مستوى عال من الولاء لدى الموظفين تجاه المؤسسة، ومن أجل التأكد من صحة الإجابة، ومعرفة إذا كان هناك مستوى أو لا، يتم إستخدام معامل الارتباط بيرسون، ومن أجل تطبيق هذا المعامل تم ضبط العبارات من حيث التوازن.

5-5-1 مناقشة نتائج التساؤل الأول بصيغة النفي والإيجاب:

- لا يوجد دور للخدمات الإجتماعية والإضافية في تحقيق الإنضباط في الأداء داخل المؤسسة.
 - يوجد دور للخدمات الإجتماعية والإضافية في تحقيق الإنضباط في الأداء داخل المؤسسة.
- بالنسبة لنتائج دور الخدمات الإجتماعية فهي كالتالي:

الخدمات الإجتماعية	الإنضباط في الأداء
1	0.126
إرتباط بيرسون	
الخدمات الإجتماعية	
القيمة المعنوية	0.005

المصدر: مخرجات برنامج spss

يلاحظ أن القيمة المعنوية لبيرسون أقل من مستوى الدلالة 0.01، وبالتالي رفض العبارة التي تقول لا يوجد دور، وقبول العبارة التي تقول يوجد دور. وهذا الارتباط طردي ضعيف. ما يعني أنه كلما كانت هناك خدمات إجتماعية، كلما أدى ذلك في تحقيق الإنضباط في الأداء داخل المؤسسة.

بالنسبة لنتائج دور الخدمات الإضافية فهي كالتالي:

الخدمات الإضافية	الإنضباط في الأداء
إرتباط بيرسون	0.460
الخدمات الإضافية	
القيمة المعنوية	0.000

المصدر: مخرجات برنامج spss

يلاحظ أن القيمة المعنوية لبيرسون أقل من مستوى الدلالة 0.01، وبالتالي رفض العبارة التي تقول لا يوجد دور، وقبول العبارة التي تقول يوجد دور. وهذا الارتباط طردي متوسط، مايعني أنه كلما كانت هناك خدمات إضافية، كلما ساهم ذلك في تحقيق الإنضباط في الأداء داخل المؤسسة.

القرار بالنسبة للتساؤل الأول:

رفض العبارة القائلة: لا يوجد دور للخدمات الإجتماعية والإضافية في تحقيق الإنضباط في الأداء داخل المؤسسة.
وقبول العبارة القائلة: يوجد دور للخدمات الإجتماعية والإضافية في تحقيق الإنضباط في الأداء داخل المؤسسة.

5-5-2 مناقشة نتائج التساؤل الثاني بصيغة الإيجاب والنفى:

- لا يوجد دور للخدمات الإجتماعية والإضافية في تخفيض التسرب الوظيفي داخل المؤسسة.
- يوجد دور للخدمات الإجتماعية والإضافية في تخفيض التسرب الوظيفي داخل المؤسسة.

➤ بالنسبة لنتائج دور الخدمات الإجتماعية فيه كالتالي:

الخدمات الإجتماعية	إنخفاض التسرب الوظيفي
إرتباط بيرسون	1
الخدمات الإجتماعية	0.409
القيمة المعنوية	0.000

➤ المصدر: مخرجات برنامج spss

يلاحظ أن القيمة المعنوية لبيرسون أقل من مستوى الدلالة 0.01، وبالتالي رفض العبارة التي تقول لا يوجد دور، وقبول العبارة التي تقول يوجد دور. وهذا الإرتباط طردي متوسط، ما يعني أنه كلما كان هناك خدمات إجتماعية متوفرة داخل المؤسسة، كلما أدى ذلك إلى إنخفاض مستوى التسرب الوظيفي.

➤ بالنسبة لنتائج دور الخدمات الإضافية فهي كالتالي:

الخدمات الإضافية	إنخفاض التسرب الوظيفي
إرتباط بيرسون	1
الخدمات الإضافية	0.408
القيمة المعنوية	0.000

➤ المصدر: مخرجات برنامج spss

يلاحظ أن القيمة المعنوية لبيرسون أقل من مستوى الدلالة 0.01، وبالتالي رفض العبارة التي تقول لا يوجد دور، وقبول العبارة التي تقول يوجد دور. وهذا الإرتباط طردي متوسط، بمعنى أنه كلما كان هناك خدمات إضافية متوفرة داخل المؤسسة، كلما ساهم ذلك في إنخفاض مستوى التسرب الوظيفي.

القرار بالنسبة للتساؤل الثاني

رفض العبارة القائلة: لا يوجد دور للخدمات الإجتماعية والإضافية في تخفيض التسرب الوظيفي داخل المؤسسة.
 وقبول العبارة القائلة: يوجد دور للخدمات الإجتماعية والإضافية في تخفيض التسرب الوظيفي داخل المؤسسة.

5-6 النتيجة العامة

ومنه الوصول إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي وهي كالتالي:

النتيجة العامة: يوجد ارتباط طردي متوسط بين الحوافز غير المباشرة و الولاء التنظيمي لدى الموظفين داخل المؤسسة ميدان الدراسة. بمعنى أنه كلما كان هناك حوافز غير مباشرة داخل المؤسسة، كلما ساهم ذلك في رفع مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين

- وبالرجوع إلى الدراسات السابقة، نجد أن دراسة مزوار منوبة: توصلت إلى أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين التحفيز والولاء التنظيمي". أما دراسة جمال مراد: توصلت إلى أنه "يوجد ارتباط جزئي بين الحوافز والولاء التنظيمي".

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة



تقديم

- 1- منهج الدراسة.
 - 2- مجالات الدراسة.
 - 3- عينة الدراسة.
 - 4- أدوات جمع البيانات.
 - 5- صدق وثبات الأداة.
 - 6- الأساليب الإحصائية.
- خلاصة.

تقديم

بعدما أن تم تحديد مشكلة الدراسة والتطرق لأهم الجوانب المتعلقة والمرتبطة بها، وكذلك التعريف بكل من الحوافز والولاء التنظيمي في الجانب النظري، سيتم التطرق في هذا الفصل للجانب التطبيقي، والذي من خلاله سيتم تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية، بإعتبار أن الدراسة الميدانية هي القاعدة الأساسية لأي بحث علمي، فمن خلالها يتمكن الباحث من جمع المعلومات والبيانات حول موضوع بحثه، وذلك إنطلاقاً من توضيحه لأهم الخطوات المنهجية المعتمد عليها في سبيل التحقق من التساؤلات المطروحة لهذه الدراسة، لأن قيمة النتائج المتوصل إليها، تتوقف على مدى دقة تلك الإجراءات المنهجية، والضبط الدقيق في معالجة الدراسة المنهجية. وبناء على ذلك سيتم إعطاء صورة للمؤسسة العمومية الإستشفائية الدكتور حكيم سعدان بسكرة، وذلك إنطلاقاً من:

4-1 منهج الدراسة:

تحتاج البحوث العلمية ومنها البحوث الاجتماعية إلى إختيار منهج يتناسب وفق طبيعة الموضوع المبحوث، نظراً لأن المنهج هو: "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة، وإكتساب الحقيقة والإجابة عن الأسئلة التي يثيرها موضوع البحث، وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق إكتشافها"¹، ولأن هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، وبالإستفادة من الدراسات السابقة والتي إتفقت على إستخدام المنهج الوصفي، ومنه تم الاعتماد عليه في هذه الدراسة لأنه عبارة عن: "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً، عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة و تصنيفها، وتحليلها، وإخضاعها للدراسة الدقيقة"²، كما يعتبر: "طريقة من طرق التحليل والتفسير، بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة"³، وعليه فإن المنهج الوصفي يعتمد على توصيف ما هو كائن بالفعل و تفسيره و تحديد العلاقات الموجودة بين الوقائع التي تساعد على إستخلاص النتائج حول موضوع الدراسة. حيث تم إستخدام المنهج إنطلاقاً من الخطوات التالية:

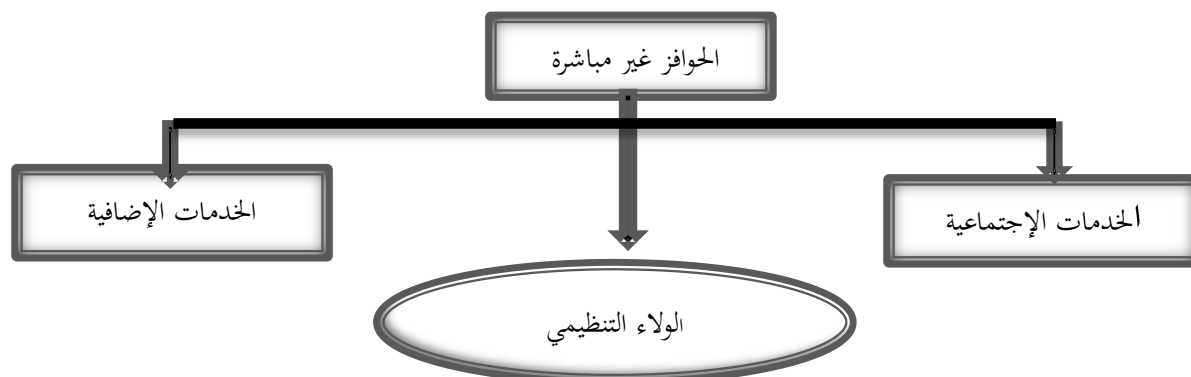
- تحديد وضبط عنوان الموضوع: "دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي"
- ثم تجميع المادة العلمية عن طريق جمع المراجع: (كتب، مجلات، مذكرات...)

¹ محمد شفيق: البحث العلمي "خطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص.108.

² سامية حميدي: محاضرات مقياس المنهجية، السنة الثالثة، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص.19.

³ مدحت أبو النصر: قواعد ومراحل البحث، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، ص.23.

- ثم تم تحديد مشكلة البحث، وصياغتها على شكل سؤال رئيسي وأسئلة فرعية.



الشكل رقم 13: شكل توضيحي لإشكالية الدراسة

- ثم تم القيام بدراسة إستطلاعية بالمؤسسة من أجل التعرف على الهيكل التنظيمي لها، وكذلك التعرف على

مجتمع البحث من حيث العدد والتصنيف، وذلك من أجل تحديد العينة اللازمة.

- كذلك تم إعداد أداة الاستبيان، وتوزيعها على الموظفين محل الدراسة، وذلك من أجل جمع البيانات والمعلومات

من الواقع بطريقة دقيقة ومنظمة وواضحة.

- ثم تم تحليل تلك البيانات وتفسيرها، وإستخلاص نتائج عامة في نهاية الدراسة.

حيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي لأنه يعتبر من المناهج التي تسمح بتطبيق كل أدوات جمع البيانات، وكل

الأساليب الإحصائية، ويتمشى مع كل العينات، وبالتالي يمكن معرفة مستوى الولاء لدى الموظفين، كذلك نوع الولاء.

4-2 مجالات الدراسة:

تعد مجالات الدراسة من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية، حيث تشمل كل دراسة على ثلاث

مجالات رئيسية وهي: المجال المكاني، الزمني، والبشري.

4-2-1 المجال المكاني: والمقصود به مكان إجراء الدراسة بشكل تطبيقي، ومكان إجراء هذه الدراسة هي

"المؤسسة العمومية الإستشفائية الدكتور حكيم سعدان -بسكرة-"

❖ تعريف بالمؤسسة محل التبرص¹

إن المؤسسة العمومية الإستشفائية الدكتور حكيم سعدان، يمكن تعريفها وفق المادة 02 من المرسوم التنفيذي، "بأنها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية، والإستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي. وهي مهيكله للتشخيص والعلاج والإستشفاء، وإعادة التأهيل الطبي. تغطي الإحتياجات الصحية المتضمنة لها لسكان بلدية بسكرة والبلديات المجاورة لها".

❖ نبذة تاريخية عن المؤسسة: (النشأة، الموقع، المهام)

أ- النشأة:

أنشأت المؤسسة العمومية الإستشفائية الدكتور حكيم سعدان بموجب المرسوم التنفيذي 07/140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق لـ: 19 ماي 2007 الذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية، والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وتسييرها، المعدل عام 2011 م. والذي نص على فصل وإستقلالية هذه المؤسسة عن المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر ببسكرة.

ب- الموقع:

تقع المؤسسة العمومية الإستشفائية الدكتور حكيم سعدان في جنوب غرب مدينة بسكرة بشكل عام، وفي شارع الحكيم سعدان بشكل خاص وكانت في الأصل مستشفى عمومي، حيث كان هو الوحيد على مستوى تراب ولاية بسكرة. والذي أنشأ سنة 1885 م من طرف الأخوات البيضاوات أثناء فترة الإحتلال الفرنسي، وتم تأميمه بعد إسترجاع السيادة الوطنية على كامل التراب الوطني سنة 1972 م، وحمل إسم الدكتور سعدان (أحمد شريف سعدان). وألحق بالقطاع الصحي للولاية ثم تحول بموجب المرسوم السالف الذكر إلى مؤسسة عمومية إستشفائية. ويتربع المستشفى على مسافة تقدر بـ: 14 هكتار، إلا أن هذه المسافة تقلصت إلى 08 هكتار بسبب إستغلال جزء كبير منها لبناء معهد التكوين شبه الطبي، وأيضاً المركب الرياضي.

ت- المهام: من مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية الدكتور سعدان مايلي:

¹ المصدر: بناء على وثائق المؤسسة.

➤ الخدمات العلاجية:

يهدف هذا المستشفى إلى تقديم رعاية طبية في مختلف التخصصات، وبمستوى جيد، ومعرفة وممارسة مفهوم الخدمات الوقائية والمساعدة، وخدمات إعادة التأهيل كعناصر ضرورية للرعاية الكلية للمرضى، وجعل هذه الخدمات الوقائية متوفرة للمجتمع من خلال الرعاية الصحية الأولية التي تقدمها الوزارة.

➤ التدريب:

توفير المجال العلمي والتدريب المتكامل لطلاب وأطباء الإمتياز، وطلاب الدراسات العليا، وطلاب التخصصات الطبية المساعدة بكلية الطب والعلوم الطبية، وتنظيم برنامج تعليم طبي مستمر لأعضاء هيئة التدريس والأطباء ومختلف الفئات من منسوبي التخصصات الطبية المساعدة.

❖ الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

أ- المصالح الصحية الموجودة داخل المؤسسة:

المصالح الصحية التي ينتمي إليها أعضاء المجتمع والتي تقدم خدماتها للمرضى هي:

- ✓ مصلحة أمراض القلب: وفيها جناحين منفصلين الأول خاص بالرجال، والآخر خاص بالنساء.
- ✓ مصلحة الأمراض الصدرية: وفيها أيضا جناحين منفصلين الأول خاص بالرجال والثاني خاص بالنساء.
- ✓ مصلحة طب الأطفال: والتي توفر عناية خاصة للأطفال من الناحية النفسية والغذائية.
- ✓ مصلحة الطب الداخلي: وفيها جناحين منفصلين الأول خاص بالرجال، والآخر خاص بالنساء.
- ✓ مصلحة الأمراض العقلية: وفيها جناحين منفصلين الأول خاص بالرجال، والآخر خاص بالنساء.
- ✓ مصلحة الإستشفاء المنزلي
- ✓ مصلحة الأمراض المعدية: وفيها جناحين منفصلين الأول خاص بالرجال، والآخر خاص بالنساء.
- ✓ مصلحة الأورام السرطانية: تقدم العلاج اللازم في حالة الكشف المبكر عن المرض من أجل القضاء عليه وإسترداد المريض لصحته، أما في الحالة الحرجة للغاية فإن الرعاية الصحية تتمثل في تقديم العلاج من أجل التخفيف من شدة الألم على المريض فقط.

✓ **مصالح مكملة:** وفيها مصلحة الأشعة، الصيدلية، المخبر، مكتب الدخول لتسجيل حالات الإنتساب وتحركات

المرضى، الحالة المدنية (تسجيل الولادات والوفيات)

✓ **المصلحة الاقتصادية:** وفيها المطبخ، موزع الهاتف، المغسلة، حفظ الجثث، الصيانة، الأمن، الوقاية والمرآب.

ب- تصنيف العاملين/ الموظفين: يمكن تصنيفها إلى:

فئة المصالح الصحية: وتضم

➤ **فئة الأطباء: وتضم الأصناف التالية**

ممارس مختص مساعد

ويقصد به طبيب أخصائي، وهو في الأصل ممارس عام، وبعد أن تعلن وزارة الصحة وبالتنسيق مع وزارتي التعليم العالي والبحث العلمي، فتح مناصب لتكوين ما بعد التدرج (فتح المناصب المالية و مناصب عمل جديدة) لتكوين الأطباء الأخصائيين وإجراء مسابقة تطبيقية، يتقدم الممارس العام بعد إستيفائه لجملة من الشروط، منها العمل بالمؤسسة الصحية لمدة لا تقل عن ثلاثة سنوات (وبطلب ترشيح نفسه للإستفادة من هذا التكوين وإجتياز هذه المسابقة). وعند نجاحه يتم إلحاقه بالإقليم الجغرافي الذي توجه له وزارة الصحة، على حسب المناصب المخصصة لذلك، والقدرات الخاصة بكل إقليم، ويسمى في هذه الحالة (المقيم)، فيستفيد من دروس نظرية في الكليات الطبية بالجامعة، تكون في السنتين الأولى والثانية عبارة عن تكوين في جذع مشترك عن العلوم الطبية، ثم في السنتين الثالثة والرابعة يستفيد من دروس تطبيقية (ميدانية) في المركز الإستشفائي (Chu)، حيث يكون طيلة هذه السنوات الأربع يزاول نشاطه المهني به (إستمرار أداء مهامه الطبية وإستلامه راتبه والمكافآت الخاصة به)، وتحت إشراف أساتذة تعليم عالي، يزويدونه بما يحتاجه من معارف وخبرات ترفع من مستواه الأكاديمي والعملي، فيتخرج بعدها وهو حاصل على شهادة الدراسات الطبية المتخصصة (DEMS). وبعد هذا كله توجه وزارة الصحة حسب إحتياجات الإقليم الجغرافي وقدراته من إمكانية توفر ذلك التخصص في مؤسساته الصحية، ويعد هذا التوجه إجباري على كل الممارسين المختصين أداء مايعرف بـ "الخدمة الوطنية"، وتعود الغاية من إجبارهم على أداء هذه الخدمة هو إكسابهم الخبرة المناسبة من خلال تفاعلهم المباشر مع المرضى من جهة، ومختلف أعضاء الأسلاك المشتركة من جهة أخرى. وبعد إتمام الممارس المختص لأداء الخدمة المدنية يكون مخير، إما الإستمرار بالعمل في قطاع الصحة العمومية، وإختيار المؤسسة الصحية التي يرغب في الإنضمام إليها،

بإقتراح ذلك على وزارة الصحة، أو التوجه إلى القطاع الخاص أو العمل الحر (فتح عيادة خاصة به) بتقديم إستقالته من منصبه إلى وزارة الصحة وإنتظار أن تسلمه الموافقة والترخيص لذلك.

ممارس عام:

يقصد به طبيب عام، يكون متحصل على شهادة البكالوريا بتفوق، سمحت له بدراسة مجال الطب بالجامعة ولمدة سبعة سنوات، ويتخرج على إثرها حاصل على شهادة دكتوراء في الطب العام (DES). وبعد مزاولته للنشاط الطبي بالمؤسسة الصحية لمدة ثلاث سنوات يثبت في منصبه كممارس عام.

من مهامه: أنه يعتبر المعالج المباشر للمريض عند دخوله لأول مرة للمؤسسة الصحية لتشخيص حالته وتحديد مرضه، وإعطائه الدواء وبرنامج المتابعة الطبية المناسبين له، وتكليف المرضى ومساعدتهم بهذه المهام، وهذا في حالة ما إذا كان المرض عرضي وسطحي. أما إذا إتضح له أن المريض يعاني من متاعب صحية خطيرة أو أن المرض لم يحدد بعد، فإنه يقوم (الممارس العام) بإعداد تقرير استعجالي بتحويل هذا المريض إلى ممارس مختص (طبيب أخصائي) الذي يناسب حالته.

النفسانيون للصحة العمومية:

متحصلون على شهادة جامعية (الليسانس، الماستر، الماجستير...) في علم النفس الاجتماعي التربوي.

من مهامهم: متابعة الحالة النفسية للمريض.

➤ فئة شبه الطبيين: وتضم ماييلي:

الممرض:

وهو عامل شبه طبي، يكون حاصل على شهادة البكالوريا، بالإضافة إلى مزاولته الدراسة بالمعهد الوطني لتكوين شبه طبي، ولمدة أربع سنوات. فبعد تخرجه يعين مباشرة في المنصب الذي يناسبه بالمؤسسة.

وتتمثل مهامه: في تقديم الدواء للمريض ومتابعة علاجه.

مساعد ممرض:

هو عامل ينتمي إلى السلك شبه طبي، يكون ذو مستوى أولى ثانوي ويلتحق بمدرسة التكوين الشبه طبي، فيزاول الدراسة فيها لمدة ثلاث سنوات، وبعد تخرجه يعين في المؤسسة وينضم إلى المصلحة الصحية التي تناسبه.

وتتمثل مهامه: في تقديم الدواء للمريض، وإطعامه، ومساعدته في الشؤون الخاصة إن إقتضت الضرورة ذلك.

المخبريون:

وهو عامل إختصاص مخبر يكون حاصل على شهادة البكالوريا للتعليم الثانوي، وشهادات المعاهد الوطنية للتكوين العالي للشبه الطبيين، الشعبة الطبية التقنية، أو يكون خريج الجامعة في البيولوجيا.

وتتمثل مهامه: القيام بالتحاليل الطبية التي يطلبها الأطباء.

مشغلو أجهزة التصوير الطبي للصحة العمومية:

تقني سامي في تشغيل التصوير الطبي، ومشغلو الأشعة، هو منتج المعهد الوطني لشبه الطبيين.

➤ فئة المصالح الإدارية:

تضم المدراء الفرعيين والمتصرفين الرئيسيين العاملين بالمديريات الفرعية، ويشملهم نفس التقسيم الإداري كما يلي:

المديرية الفرعية للمالية والوسائل: هو خبير محاسبي، يساعده:

✓ مدير مكتب الأجور : حيث كان تابع سابقا للمديرية الفرعية للموارد البشرية، ثم ألحق بهذه المديرية لدرائته

بالجانب المحاسبي والمالي بشكل أفضل.

✓ متصرف: يكون حاصل على شهادة ليسانس.

✓ تقني سام في الإعلام الآلي: يكون حاصل على شهادة الليسانس في ذلك التخصص.

✓ ملحق إدارة: حاصل على شهادة باكالوريا، بالإضافة إلى دراسة سنتين جامعتين.

✓ عون إدارة: حاصل على شهادة باكالوريا، بالإضافة إلى دراسة سنة جامعية واحدة.

✓ عامل مهني مستوى أول: ذو مستوى متوسط بالإضافة إلى الخبرة المهنية.

✓ مختص في حفظ الصحة العمومية: ذو مستوى ثانوي، منتج شبه طبي.

المديرية الفرعية للموارد البشرية:

ويتولى إدارتها مختص في حفظ الصحة العمومية، وهو مكلف من طرف وزارة الصحة بهذا المنصب، ويساعده في أداء

مهامه:

✓ متصرف رئيسي: وهو حاصل على شهادة ماجستير.

✓ متصرف: حاصل على شهادة ليسانس.

✓ ملحق إدارة رئيسي: حاصل على شهادة ليسانس.

✓ تقني سام في الإعلام الآلي: حاصل على شهادة ليسانس في ذلك التخصص.

✓ عون حفظ البيانات: ذو مستوى ثانوي.

✓ عامل مهني خارج الصنف: ذو مستوى متوسط.

المديرية الفرعية للمصالح الصحية:

ويتولى إدارتها مختص في حفظ الصحة العمومية، وهو مكلف من طرف الوزارة بهذا المنصب، ويساعده في أداء مهامه:

✓ ملحق إدارة: حاصل على شهادة البكالوريا، بالإضافة إلى دراسة سنتين جامعتين.

✓ عامل مهني مستوى أول: ذو مستوى متوسط.

✓ مختص في حفظ الصحة العمومية: منتج شبه طبي.

المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة.

ت- الهيكل التنظيمي للمؤسسة: (أنظر الملحق رقم 01)

كأي مؤسسة تحتوي المؤسسة العمومية الإستشفائية الدكتور حكيم على هيكل تنظيمي، يضم مجموعة من الأقسام والمصالح كل منها لها مهام خاصة، سواء إدارية أو طبية، كما لها قانون داخلي يخضع له جميع العمال والموظفين داخل المديرية.

➤ المدير: يعين أو يكلف من طرف وزير الصحة حيث يقوم بالمهام التالية:

✓ تسيير المؤسسة.

✓ الأمر بالصرف في ما يخص نفقات المؤسسة.

✓ تسيير الميزانية.

✓ المصادقة على مختلف الوثائق في حدود صلاحياته.

✓ القدرة على فرض العقاب ومنح المكافآت.

ونجد أن هناك مكتبين للمدير:

مكتب التنظيم: ويضم أيضا مكتبين:

✓ **مكتب الأمانة:** حيث تعتبر أمانة المدير السلطة التنفيذية الأولى تقوم باستقبال الموظفين والمواطنين وتنظيمهم، كما تقوم باستقبال البريد الوارد والصادر.

✓ **مكتب التنظيم:** فهو ذات صلة مباشرة بالمدير، فهو الذي يتلقى جميع المراسلات ويقوم بمراقبة العمليات الصادرة والواردة.

مكتب الإتصال العام: وهو عبارة عن وسيط بين إدارة المؤسسة ووزارة الصحة والسكان، وكذا مختلف الإدارات الأخرى عن طريق شبكات الإعلام الآلي كالإنترنت والإكسترانت.

➤ **المديرية الفرعية للمالية والوسائل:** تضم هذ المديرية ثلاث مكاتب:

مكتب الميزانية والمحاسبة: حيث تقوم بالمهام التالية:

✓ إعداد وصولات الطلب.

✓ إعداد الفواتير.

✓ إعداد الميزانية.

✓ حساب مصاريف المهمات والعمال.

مكتب الصفقات: يتكفل بـ:

✓ إعداد الوثائق والإجراءات الإدارية الخاصة بالصفقات.

✓ إعداد دفاتر الشروط.

✓ الإعلان عن المناقصات.

✓ تنظيم الاجتماعات الخاصة بفتح وتقييم العروض.

✓ كتابة وتسجيل محاضر فتح الأضرفة وتقييم العروض.

✓ كتابة وتسجيل الإتفاقيات والمناقصات.

مكتب الوسائل والهياكل العامة: ينقسم هذا المكتب إلى:

✓ أعمال عامة: تضم مايلي:

✓ مراقبة أعمال المقاولات.

✓ متابعة ومراقبة أعمال الترميم والبناءات الداخلية.

✓ أعمال الجرد: وتضم مايلي:

✓ تسجيل كل العتاد وترقيمه.

✓ متابعة تحركات العتاد بالمستشفى.

✓ مطابقة ما هو موجود في الوثائق بما هو موجود فعلا في المستشفى.

➤ المديرية الفرعية للموارد البشرية:

هي مديرية تقوم بتسيير شؤون العاملين بصفة عامة، أي تسخر جهودها لخدمة الموظفين والتسيير الإداري والمالي وتتركز مهامها في:

✓ تقدير وإحصاء الاحتياجات الخاصة بالموظفين.

✓ الإنجاز والتنسيق مع المصالح الإدارية والمركزية في عمليات التوظيف.

✓ متابعة التقييم الدوري للموظفين.

✓ تكوين ملفات الموظفين المحالين للتقاعد أو المقدمة إستقالتهم.

✓ متابعة تطورات الحالة المدنية.

✓ تسيير الحياة المهنية للموظفين.

وتحتوي هذه المديرية على مكتبين هما:

✓ مكتب الموارد البشرية: يهتم بتسيير الموظفين من الجانب الإداري والمالي مثل: ملفات العمال والتوظيف

والتقاعد والترقية في الرتبة والدرجة، والأجور الشهرية والمنح والعلاوات.

✓ مكتب التكوين: يقوم بالسهر على تكوين الموظفين وتطوير قدراتهم العلمية والمهنية موازاة مع التطورات التقنية

والتكنولوجية الحديثة على شكل تكوين متواصل. وقد يكون داخلي (داخل المؤسسة)، أو خارجي في مؤسسات

التكوين المتخصصة داخل التراب الوطني أو خارجه.

ولقيام هذه المصلحة بمهامها تستعمل عدة وثائق إدارية مثل:

- شهادة عمل.
- بطاقة حضور.
- سند عطلة.
- عقد عمل.
- كشف تنقيط سنوي.
- كشف الراتب.
- وضعية الإستداع.
- طلب خصم من المرتب.
- جدول إرسال.
- وصل إستلام.
- حالة إحتياجات مناصب العمل.

➤ المديرية الفرعية للمصالح الصحية:

هي عبارة عن وسيط بين الإدارة وشبه الطبيين حيث تقوم بما يلي:

- ✓ إعداد برامج الأطباء وشبه الطبيين.
- ✓ دراسة إحتياجات الطبيين وشبه الطبيين.

وتنقسم هذه المديرية إلى:

✓ مكتب القبول (الدخول): من مهامه:

- ✓ متابعة تحركات المريض من دخوله إلى خروجه.
- ✓ تقييم إحصاءات المرضى شهريا وسنوياً.
- ✓ تقديم التقارير الشهرية والسنوية لوزارة الصحة.
- ✓ تحويل المرضى إلى مؤسسات إستشفائية أخرى.

✓ تسجيل الوفيات داخل مصالح المؤسسة والتصريح بها لدى المصالح الحكومية.

✓ الإحتفاظ بأرشفة المؤسسة.

✓ مكتب التعاقد وحساب التكاليف: من مهامه:

✓ حساب مختلف التكاليف التي تتحملها المؤسسة.

✓ التعاقد مع الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي بالنسبة للمرضى المؤمنين للتكفل بمصاريفهم.

✓ مكتب تنظيم النشاطات الصحية وتقييمها وتنظيمها: من مهامه:

✓ تنظيم مختلف النشاطات داخل مصالح المؤسسة.

✓ توزيع العمال على المصالح حسب الإحتياجات.

✓ تقييم نشاطات آخر المدة (شهريا وسنوياً).

➤ المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرفقية:

وتنقسم إلى مكتبين: مكتب صيانة التجهيزات الطبية ومكتب صيانة التجهيزات المرفقية وتهتم بما يلي:

✓ المحافظة على مختلف التجهيزات الطبية والتجهيزات المرفقة.

✓ تصليح الآلات وتزويدها بالمواد اللازمة . والشكل التالي يوض الهيكل للمؤسسة.

4-2-2 المجال الزمني: ويقصد به الفترة التي إستغرقتها الدراسة الميدانية، حيث بدأ التحضير لها بعد

الإنهاء من إعداد وصياغة الجانب النظري، كذلك ضبط الإجراءات المنهجية لأنها القاعدة الأساسية للنزول للميدان،

وعليه فإن هذه الدراسة الميدانية جاءت وفق المراحل التالية:

المرحلة الأولى من 2016/01/31 إلى 2016/03/16: هي المرحلة التي تم فيها تحديد وضبط المجال المكاني،

ومجتمع البحث (العينة)، كذلك إعداد أداة الإستبيان حتى الإنهاء من شكلها النهائي، بالإضافة إلى حساب معامل

الصدق والثبات.

المرحلة الثانية من 2016/03/21 إلى 2016/03/23: تمثل مرحلة النزول إلى الميدان، حيث تم توزيع أداة

الإستبيان على 78 موظف بالمؤسسة العمومية الإستشفائية الدكتور حكيم سعدان بسكرة.

المرحلة الثالثة من 2016/03/25 إلى 2016/05/15 : هي مرحلة تفريغ البيانات في جداول تكرارية، وكذلك عرض وتحليل وتفسير البيانات، ومناقشة النتائج، بالإضافة إلى إستخلاص النتائج النهائية.

4-2-3 المجال البشري:

ويشير إلى عدد الأفراد العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة (المجال المكاني). وبما أن هذه الدراسة تهدف إلى الكشف عن الدور الذي تلعبه الحوافز في خلق الولاء لدى الموظفين داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية الدكتور حكيم سعدان بسكرة، فإنه من الطبيعي أن يعتمد الباحث في جمع البيانات والمعلومات، على جميع الموظفين بمختلف مستوياتهم الوظيفية. ومن خلال المعلومات المقدمة من طرف المديرية الفرعية للموارد البشرية، فإن عدد الموظفين داخل هذه المؤسسة يبلغ 521 موظف موزعين على مختلف الفئات المهنية، وبما أن مجتمع البحث كبير، فإن المجال البشري يتمثل في أخذ عينة من هذا المجتمع .

فئة الأطباء
فئة شبه طبي
فئة الإداريين
فئة الأعوان

4-3 العينة:

تعتمد البحوث السوسيولوجية على إستعمال العينات بشكل أساسي، وذلك لكونها الطريقة الأكثر إقتصادا في نفقات البحث، مقارنة مع المسح الإجتماعي الشامل. والعينة في مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية هي: "جزء معين من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله"¹. وبالرجوع إلى هذه الدراسة والتي يتعذر فيها إجراء حصر شامل لكافة موظفين المؤسسة، وكذلك نظرا لضيق الوقت والإمكانيات المتاحة تم الإكتفاء بأخذ عينة من المجتمع الكلي.

¹ - رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث في العلوم الإجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2002، ص.191.

4-3-1 نوع العينة:

هي عينة طبقية تناسبية فمن خلالها "يتم تقسيم المجتمع إلى مجموعات متجانسة، ومن هذه المجموعات يتم إختيار عينات عشوائية"¹، وذلك نظرا لأنها تعتمد على إختيار عينة ممثلة من كل مستوى (طبقة) للمجتمع الأصلي، لها كافة الخصائص التي يشمل عليها.

وبما أن مجتمع الدراسة يتكون من عدة مستويات مهنية مختلفة، لذا لابد من إختيار عينة من كل فئة، حتى يتمكن الباحث من الحصول على بيانات ومعلومات أكثر دقة وتمثيلا للمجتمع ككل.

4-3-2 تقدير حجم العينة:

لقد شملت الدراسة على 521 موظف موزعين على مختلف الفئات المهنية (أطباء، شبه طبي، إداريين، أعوان)، ونظرا لعدم وجود إتفاق علمي إحصائي لتحديد الحجم الأمثل للعينة، تم إختيار نسبة 15% من المجتمع الكلي، وبالإستعانة بطريقة التوزيع المتناسب، وصل تقدير حجم العينة إلى 78 موظف ينقسمون إلى فئات مهنية متباينة الحجم، حيث كانت الوضعية المهنية المتعامل معها هي الوضعية الدائمة التي من خلالها يمكن الحكم على مستوى الولاء التنظيمي.

جدول رقم 04: يوضح عدد الموظفين

الفئات المهنية	فئة الأطباء	فئة شبه الطبي	فئة الإداريين	فئة الأعوان	المجموع
عدد الموظفين	95	210	64	152	521

4-2-3 حساب العينة: ولقد تم حساب العينة كما يلي:

أ - الحجم الكلي للعينة:

$$521 \times 100\%$$

$$15\%$$

$$س = \frac{521 \times 15}{100} = 78.15 \approx 78 \text{ موظف}$$

أ - حجم العينة في كل طبقة:

¹ - منذر الطامي: أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة، عمان، 2007، ص.169.

$$\text{حجم العينة في كل طبقة} = \frac{\text{حجم الطبقة} \times \text{حجم العينة}}{\text{حجم المجتمع}}$$

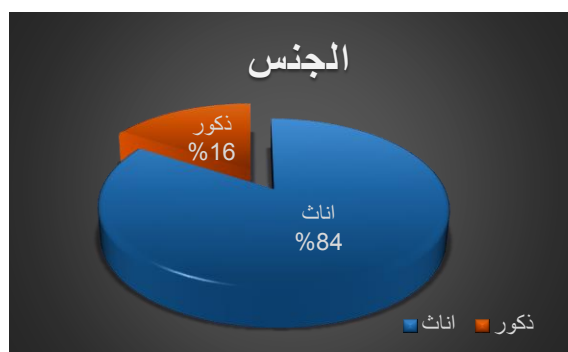
- عينة فئة الأطباء: $\frac{78 \times 95}{521} = 14.22 \approx 14$ موظف
 - عينة الشبه الطبي: $\frac{78 \times 210}{521} = 31.43 \approx 31$ موظف
 - عينة الإداريين: $\frac{78 \times 64}{521} = 9.58 \approx 10$ موظفين.
 - عينة فئة الأعوان: $\frac{78 \times 152}{521} = 22.75 \approx 23$ موظف.
- 4-3-4 خصائص العينة:

إن عينة الدراسة تتميز بمجموعة من الخصائص الشخصية، والجداول التالية التي تم إستخلاص بياناتها من تفريغ المحور الأول للإستبيان:

جدول رقم 05: خصائص المبحوثين وفق الجنس والمستوى التعليمي

الجنس		المستوى التعليمي		إناث	ذكور	المجموع
ثانوي	Fi	17	04	21		
	%	24.63	5.80	30.43		
جامعي	Fi	41	07	48		
	%	59.42	10.15	69.57		
المجموع	Fi	58	11	69		
	%	84.05	15.95	100 ≈		

المصدر: بيانات الإستبيان الموزع



الشكل رقم 14

دائرة نسبية تمثل النسب المئوية لجنس العينة ومستوى تعليمها

المصدر: مخرجات برنامج Excel

يتضح من الجدول أعلاه، أن المؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان تعتمد في توظيفها على الإناث أكثر من الذكور، حيث قدرت النسبة بـ: 84.05%، ما يدل على الإقبال الكبير للإناث للعمل في مثل هذه المؤسسات- وهذا ما كان ملاحظاً أثناء فترة إجراء التبرص، وكذلك أثناء الزيارة الإستطلاعية للمؤسسة- والملاحظ كذلك أن أغلب هذه الفئة من المستوى التعليمي العالي، وذلك بنسبة 59.42%. ما يفسر أن طبيعة العمل داخل هذه المؤسسة يحتاج إلى العنصر الأنثوي أكثر، نظراً لأن العمل يتناسب مع قدراتهم، كما أنه يحتاج إلى أفراد مؤهلين، وأصحاب شهادات عليا. ومن خلال هذه القراءة لنتائج الجدول، فإن تفسير هذا الحضور القوي للإناث، قد يعود إلى مجموعة من العوامل من بينها:

- إرتفاع عدد الإناث مقارنة بعدد الذكور: وهذا ما هو ملاحظ من خلال الحياة اليومية، سواء كان في الشوارع، المدارس، الجامعات، الإدارات،.....
- نوع المؤسسة: فالمؤسسات الخدماتية تتطلب العمل فيها إلى الجهد الذهني أكثر، وهذا يتناسب مع قدرات المرأة، بينما المؤسسات الإنتاجية طبيعة العمل فيها تتطلب الجهد البدني، وهذا يتوافق مع سمات وقدرات الرجل. وهذا ما توصلت إليه كل من الدراستين السابقتين:

دراسة جمال مراد والذي توصل إلى أن الفئة الغالبة هي فئة الذكور وذلك بنسبة 77.90%، كما أن أغلب الفئات من مستوى ثانوي. حيث أرجع ذلك إلى أن طبيعة النشاط الممارس داخل المؤسسة الصوفية بسوق أهراس، تتلاءم أكثر مع العنصر الذكوري، وباعتبار أنهم عمال منفذون لايحتاجون إلى مستوى تعليم عالي، كذلك توصلت دراسة مزوار منوبة إلى أن نسبة الذكور 72% داخل المؤسسة الوطنية لأشغال السكة الحديدية والمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر وأن أغلب هذه الفئة من المستوى الثانوي.

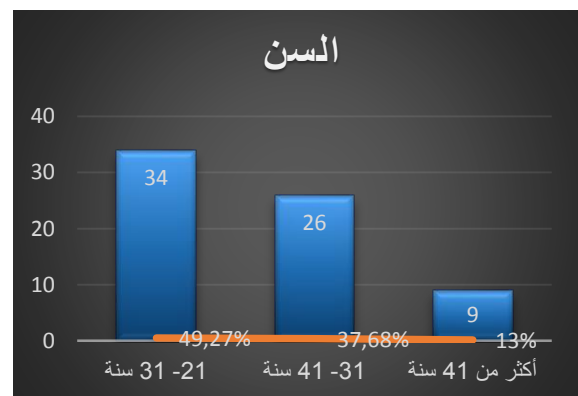
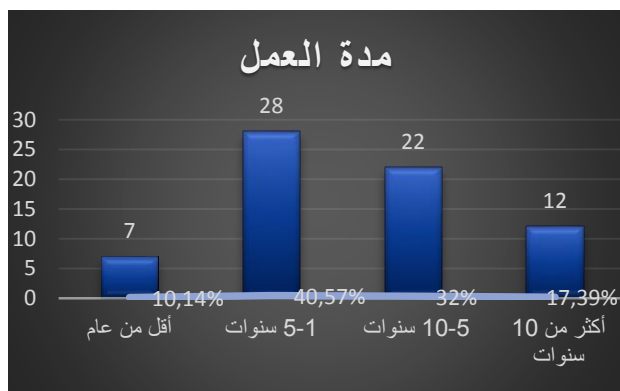
- **طبيعة الخدمات التي تقدمها المؤسسات:** فمن بين الخدمات التي تقدمها المؤسسات الصحية، مهنة التمريض، فهي من المهن التي تتناسب مع الاستعدادات الفطرية للمرأة، خصوصا وإن بعض الاختصاصات الطبية تتطلب في مجتمعاتنا وجود ممرضات، وقابلات، يعملن على مستوى طب النساء والتوليد، كما أنها تحتاج إلى مستوى عالي من التعليم.

- **خروج المرأة للعمل:** يمكن اعتبار أن متطلبات الحياة العصرية، وما يتبعها من إحتياجات إقتصادية، من أهم العوامل التي ساهمت في خروج المرأة بأعداد كبيرة في مثل هذه المجتمعات إلى مواقع العمل.

جدول رقم 06: خصائص الباحثين حسب السن ومدة العمل

المجموع	أكثر من 41 سنة	31-41 سنة	31-21 سنة	السن	مدة العمل
07	00	02	05	Fi	أقل من عام
10.14	00	2.89	7.24	%	
28	02	06	20	Fi	5-1 سنوات
40.57	2.89	11.59	28.98	%	
22	00	13	09	Fi	10-5 سنوات
31.88	00	18.84	13.04	%	
12	7	05	00	Fi	أكثر من 10 سنوات
17.39	10.14	7.24	00	%	
69	09	26	34	Fi	المجموع
100 ≈	13.04	37.68	49.27	%	

المصدر : بيانات الإستبيان الموزع.



الشكل 15:

مدرج تكراري يبين توزيع المفردات وفق السن ومدة العمل

المصدر: مخرجات برنامج Excel

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب مفردات العينة يتراوح سنهم ما بين (21-31) سنة، بنسبة 49.27%، لتليها نسبة 37.68% من العينة التي يتراوح سنها ما بين (31-41) سنة، وبالتالي فإن سن أغلبية الموظفين ينحصر تقريباً ما بين (21-41) سنة، والتي تتراوح أقدميتهم ما بين (1-5) سنوات، ما يعني أن هذه العينة من الفئة الشابة، والتي تتميز بالنشاط والحيوية والقدرة على تحمل صعوبات العمل، كما يمكن أن نصفها وفق مراحل تطور الولاء التنظيمي، ضمن "مرحلة العمل والبدء فيه و مرحلة الثقة في التنظيم"¹، ما يفسر ظهور قيم الولاء التنظيمي لهذه الفئة بالإضافة إلى زيادة نمو الولاء وصولاً إلى مرحلة النضج.

وبالرجوع إلى الدراسات السابقة نجد في دراسة جمال مراد: أن الفئة العمرية الغالبة تتراوح ما بين (40-45) سنة بنسبة 48.83%، أما دراسة مزوار منوبة تتراوح ما بين (25-35) سنة، بنسبة 40.1%، وأغلبهم تتراوح أقدميتهم أكثر من 15 سنة، بنسبة 31.3%.

4-4 أدوات جمع البيانات:

إن عملية جمع البيانات مهمة جداً في أي بحث كان وخاصة في البحوث الاجتماعية، بحيث إن دقة النتائج التي يتوصل إليها الباحث و مدى صحتها وتطابقها مع الواقع تتوافق على الإختيار السليم و المناسب لأدوات جمع البيانات لأنها تمثل "الوسيلة التي يجمع بها الباحث المعلومات اللازمة للإجابة على أسئلة البحث"²

4-4-1 نوع الأداة:

لقد تم الإعتماد على إستمارة الإستبيان كأداة رئيسية لهذه الدراسة، فهي عبارة عن نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد، من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف³

¹ - أنظر مراحل تطور الولاء التنظيمي، ص. 63-64.

² - حسين عبد الباسط: قواعد البحث الاجتماعي، (د.ط)، دار المعارف، القاهرة، 1990، ص. 326.

³ - سامية حميدي: مرجع سبق ذكره، ص. 27.

فبعد تقديم طلب خطي لمدير المؤسسة مع نموذج من أسئلة الاستبيان، وذلك من أجل الإطلاع على طبيعة الأسئلة، وبعد الحصول على الموافقة تم توزيع الاستبيان لهذه الدراسة.

4-4-2 بناء الاستبيان:

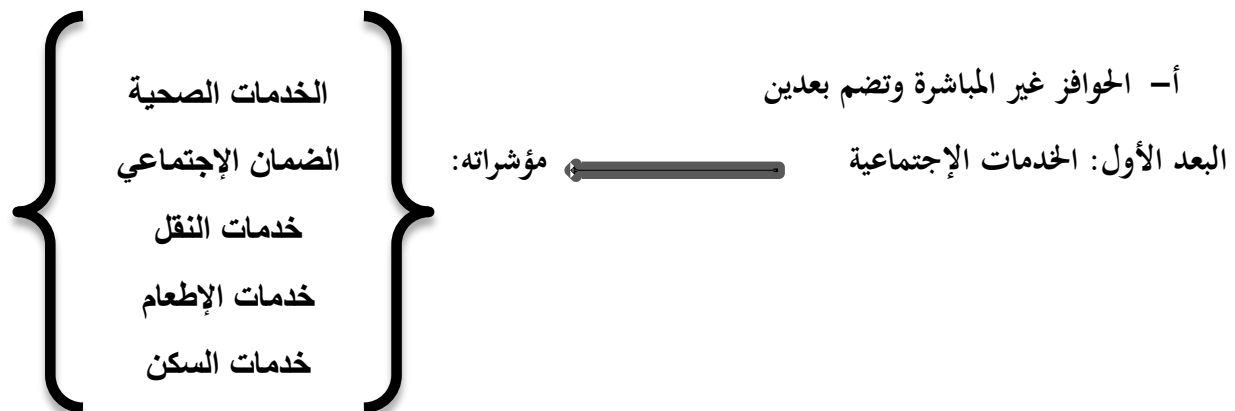
بعد أن ينتهي الباحث من تقسيم موضوع البحث إلى عناصره الرئيسية، تتضح لديه الرؤية بالنسبة للمعلومات التي يجب أن يحصل عليها، وكذلك بالنسبة للأسئلة التي يجب أن يوجهها إلى المبحوثين. وبناء على ذلك تم تصميم الاستبيان على صيغة عبارات، كما خضع الاستبيان لمقياس ثنائي "مقياس ليكرت" والذي يحتوي على البدائل التالية: (موافق / غير موافق)، كما تم تقسيمه إلى ثلاث محاور رئيسية وهي كالآتي:

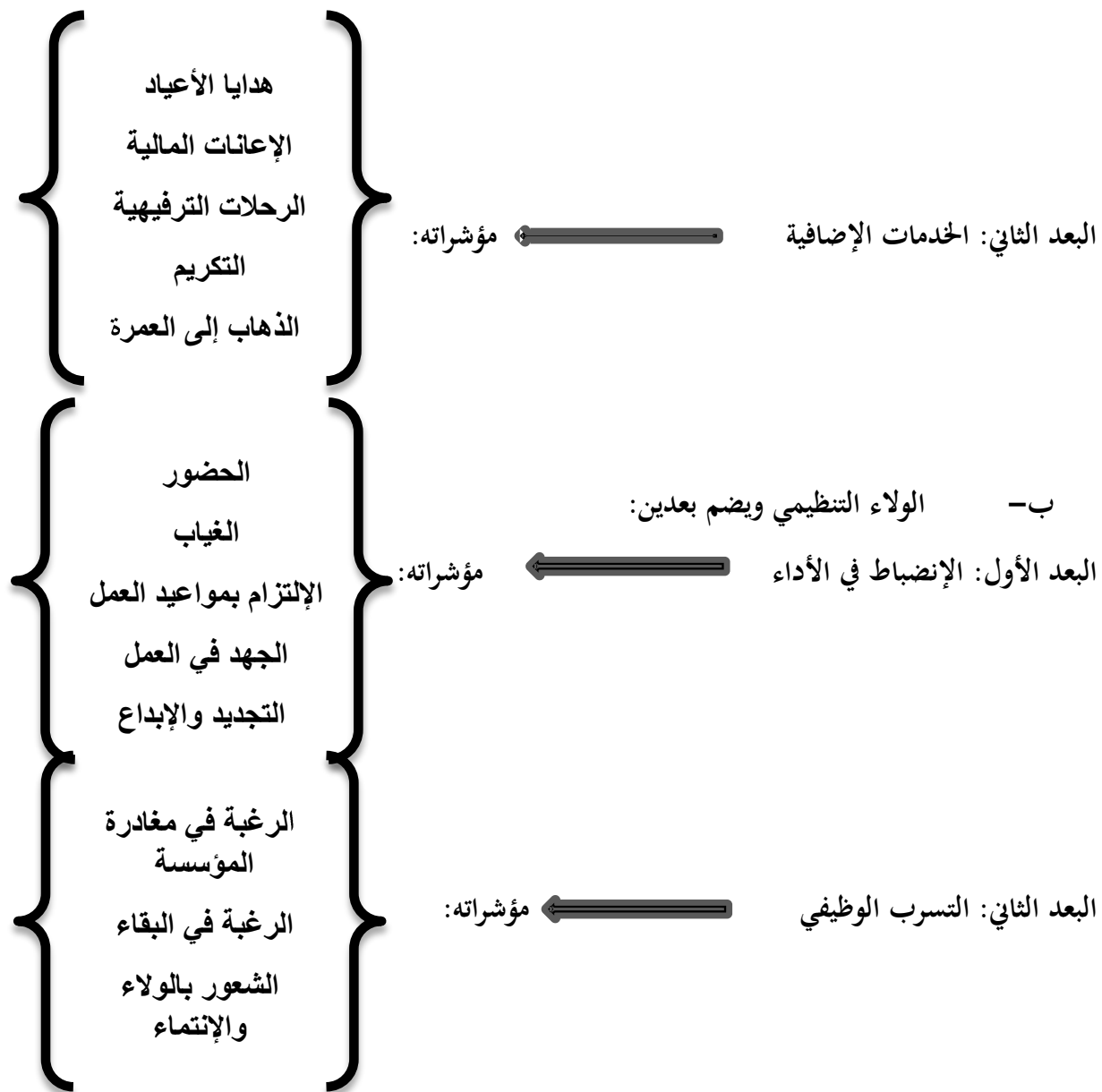
المحور الأول (البيانات الشخصية): حيث يضم هذا المحور 4 أسئلة تدور حول المعلومات التعريفية بأفراد العينة من حيث: الجنس / السن / المستوى التعليمي / مدة العمل بالمؤسسة.

المحور الثاني (الخوافز غير المباشرة): حيث يحتوي على 11 عبارة حول الخدمات الاجتماعية التي قد توفرها المؤسسة لموظفيها.

المحور الثالث (الولاء الموقفي): حيث يحتوي على 13 عبارة حول نوع السلوكيات التي يصدرها الموظفون من حيث مستوى الغياب والحضور / مستوى الجهود المبذولة / مستوى التسرب الوظيفي. (أنظر الملحق رقم 02)

وفيما يلي توضيح لكل من المتغيرات بأبعادها ومؤشراتها:





الشكل رقم 16 يوضح متغيرات الدراسة بأبعادها

ويمكن توضيح أجزاء الإستبيان في الجدول التالي:
جدول رقم 07: كيفية توزيع العبارات في الإستبيان

عدد العبارات	رقم العبارة	الأبعاد	المحور
04	1	الجنس	البيانات الشخصية
	2	السن	
	3	المستوى التعليمي	
	4	مدة العمل	
11	10-5	الخدمات الإجتماعية	الخوافز غير المباشرة
	15-11	الخدمات الإضافية	
13	23-16	الإنضباط في الأداء	الولاء التنظيمي
	28-24	التسرب الوظيفي	
28	مجموع العبارات		

المصدر: إعداد الطالبة.

ومن أجل اختبار هذا الإستبيان، تم استخدام مقياس ليكرت الثنائي الدرجة كما هو مبين في الجدول التالي:

غير موافق	موافق	الإحتمالات
01	02	الدرجة / القيمة

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مقياس ليكرت الثنائي

ويتم ترجمة درجات هذا المقياس كما يلي:

- مجموع الحد الأعلى و الحد الأدنى لدرجات المقياس أي $3=1+2$
- ثم قسمة الناتج 3 على 2 (والتي تدل على أنه مقياس ثنائي)، وبناء على ذلك فهو يساوي 1.5.

ومنه تكون الفئات على النحو التالي:

المجالات	مستوى الاتجاه نحو العبارة	دلالة المؤشر
أقل من 1.5	إتجاه المبحوثين منخفض	يدل هذا المؤشر على درجة ضعيفة.
يساوي 1.5	إتجاه المبحوثين متوسط	يدل هذا المؤشر على درجة متوسطة.
أكثر من 1.5	إتجاه المبحوثين مرتفع	يدل هذا المؤشر على درجة قوية.

المصدر: إعداد الطالبة.

4-4-3 صدق وثبات الاستبيان:

من أجل التأكد من صدق وثبات الاستبيان، على الباحث القيام بعدة اختبارات من بينها:

أ- **الصدق:** يقصد به الإختبار الصادق (الصحيح)، هو الذي يقيس ما أعد من أجل قياسه فعلاً، أي يقيس الوظيفة التي أعد لقياسها، ولا يقيس شيء مختلف، والصدق في هذا الإطار يعني إلى أي مدى، أو إلى أي درجة يستطيع هذا الإختبار قياس ما قصد أن يقاس به.¹

ونظراً لتعدد أنواع الصدق، تم الإعتماد على **الصدق الظاهري (صدق المحكمين)**، وهو عبارة عن إستطلاع آراء المحكمين الخبراء، وهو من أكثر الطرق شيوعاً وسهولة وأشهرها إستخداما لدى الباحثين.

حيث يتم التأكد منه عادة من خلال عرض الاستبيان على محكمين علميين، من ذوي الإختصاص في موضوع البحث. وبناء على ذلك تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة، وبالتحديد 05 أساتذة من بينهم الأساتذة المشرفة (أنظر الملحق رقم 03)، وذلك بعد صياغة الاستبيان في شكله النهائي. والهدف من إجراء هذا الإختبار هو تحديد مدى وضوح العبارات، ومدى إنتمائها لمحاور الدراسة، وتعديل الأخطاء الواردة فيها.

فكان الاستبيان في شكله الأول مقسم إلى ثلاث محاور:

محور الأول خاص بالبيانات الشخصية، وكان يضم 6 عبارات حول (الجنس/ السن/ المستوى التعليمي/ مدة العمل/ الوضعية المهنية). و**المحور الثاني خاص بالخوافز غير مباشرة**، وكان يضم 18 عبارة حول الخدمات الإجتماعية. أما

¹ - علي بن عبده الأملعي: منير التربية، المملكة العربية السعودية، الرابط: <http://www.minbr.com/list-1-1-b8.php>، وقت الدخول 20:13، 2016/05/06.

المحور الثالث خاص بتحديد سلوكيات الموظفين، وكان يضم 19 عبارة (الإنضباط تجاه العمل / الرضا الوظيفي / التسرب الوظيفي) ومنه كان العدد الكلي للعبارات 43 عبارة.

وبناء على ذلك تم إجراء بعض التعديلات على النحو التالي:

- بالنسبة للمحور الأول تم إلغاء البيانات المتعلقة بإسم الوظيفة لأن ليس لها أي فائدة بالنسبة للبحث، كذلك الوضعية المهنية نظرا لأن الوضعية الدائمة هي المقصودة بشكل مباشر. أما بالنسبة للمحور الثالث تم إستبدال بعد الرضا الوظيفي بالجهود المبذولة (فعالية الأداء)، نظرا لعدم توافقه مع محور الدراسة.

- كما تم إدماج بعض الأبعاد مع بعضها وذلك من أجل إحداث التوازن في العبارات من حيث العدد.

- كما أعيد صياغة العبارات التالية: (11/16/17/18/24/27) من الناحية الشكلية فقط.

- بالإضافة إلى حذف 11 عبارة لأنها تحمل نفس المعنى بالنسبة للعبارات الأخرى.

- وبالتالي أصبح عدد العبارات في الشكل النهائي للإستبيان، أي بعد إجراء هذا الإختبار (التحكيم)، وبعد أخذ بالملاحظات والنصائح والتوجيهات 28 عبارة (أنظر الملحق رقم 02)

- كما تم التأكد من صدق المحكمين كمياً، وذلك بحساب معامل "لوشي Law chi"، والذي يحتوي على مقياسين هما (تقيس / لا تقيس)، ويتم إعطاء الدرجة لكل مقياس حسب عدد المحكمين الموافقين أو غير الموافقين

على العبارة، ثم يتم حساب صدق العبارة وفقاً للعلاقة التالية = $\frac{\text{عدد الموافقين} - \text{عدد غير الموافقين}}{\text{العدد الكلي للمحكمين}}$ ، فإذا كانت النتيجة من

0.5 فما فوق، فالعبارة مقبولة، أما إذا كانت النتيجة أقل من 0.5 فالعبارة مرفوضة. ثم يتم حساب صدق

الإستبيان وفق العلاقة التالية = $\frac{\text{مجموع العبارات المقبولة فقط}}{\text{العدد الكلي للعبارات}}$ ، وتطبيق هذه العلاقة $\frac{23.2}{28} = 0.82$ ، ومنه كانت النتائج

المتحصل عليها عند حساب معامل لوشي هي **0.82**، ومن خلال هذه النتيجة يتأكد إتفاق آراء

المحكمين فيما يخص عبارات الإستبيان (أنظر الملحق رقم 04)

ب- ثبات إستمارة الإستبيان:

يقصد به مدى الدقة أو الإتساق أو إستقرار النتائج. ومن الطرق المستخدمة لقياس درجة ثبات الأداة طريقة "التجزئة النصفية" حيث يتم تجزئة فقرات الإستبيان إلى جزأين، الجزء الأول يمثل الأسئلة الفردية والثاني الزوجية، ثم يحسب معامل الارتباط سييرمان بالقانون التالي: $1 - \frac{2d\sum \times 6}{(1-2^n)n}$ ، والذي يبين درجات الأسئلة الفردية والزوجية، ثم يصحح

معامل الارتباط بمعادلة بيرسون براون كالتالي: $\frac{\text{معامل الارتباط} \times 2}{1 + \text{معامل الارتباط}}$

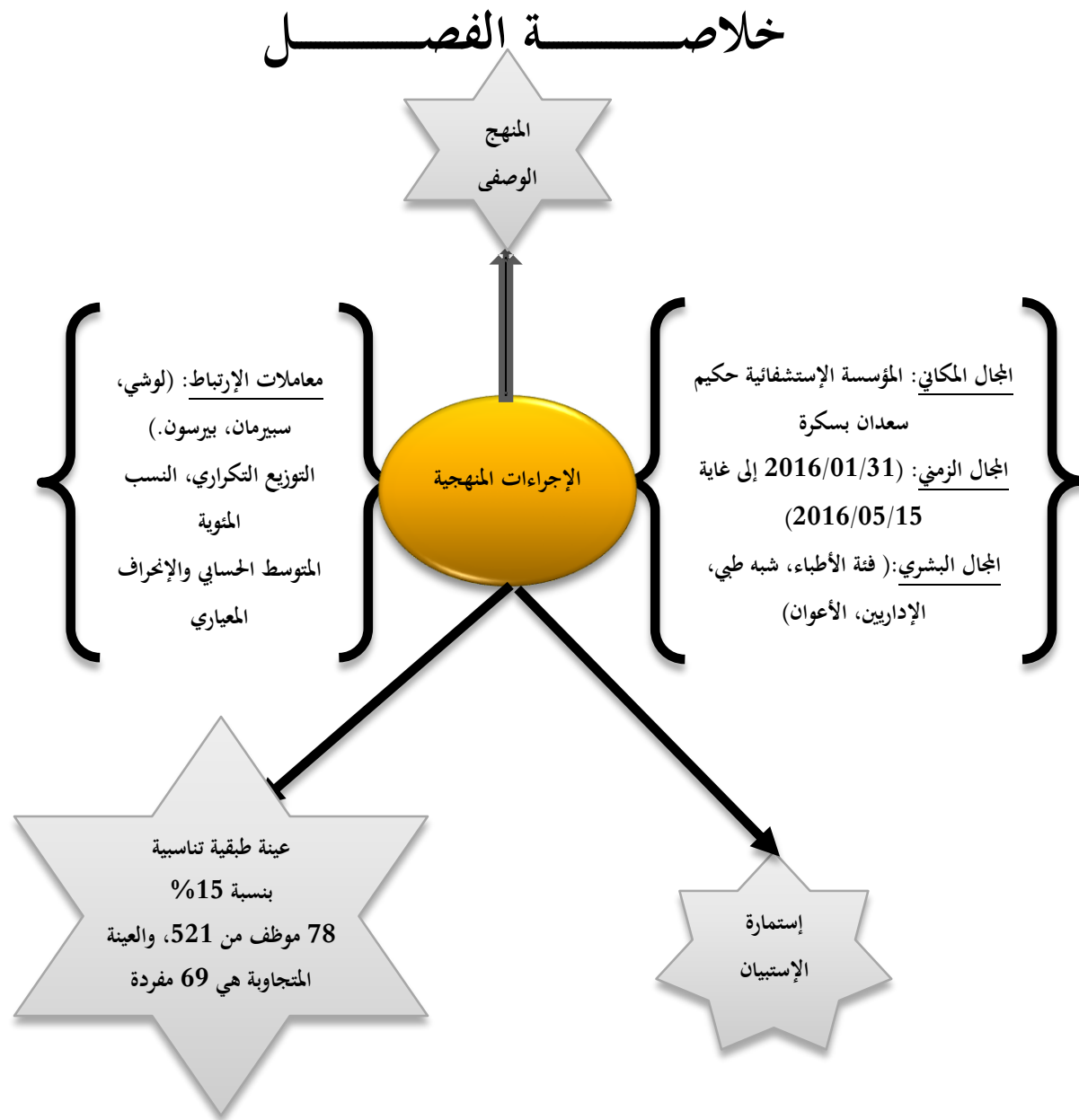
$$\text{ومنه: } rs = 1 - \frac{6 \times 85.5}{990} = 0.49 \text{ وتطبيق معادلة ثبات الأداة: } \frac{rs \times 2}{rs + 1} = \frac{0.49 \times 2}{0.49 + 1} = \frac{0.98}{1.49} = 0.65$$

إذن الأداة ثابتة. (أنظر الملحق رقم 05)

5- الأساليب الإحصائية:

بما أن المنهج الوصفي لا يقتصر فقط على وصف الظاهرة، وجمع المعطيات عنها، بل يتعدى إلى تصنيفها وتنظيمها والتعبير عنها كمياً وكيفياً، فبناء على ذلك تم الإستعانة ببعض الأساليب الإحصائية، وذلك من أجل تفرغ بيانات الإستبيان، ومن هذه الأساليب الوصفية المعتمد عليها:

- معامل الارتباط "لوشي Law chi"، لقياس صدق الإستبيان.
- معامل الارتباط "سييرمان"، لقياس مدى ثبات أداة الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسون، لقياس مدى الارتباط بين المحاور.
- التوزيع التكراري والنسب المئوية، لوصف أفراد الدراسة، وتحديد نسبة إستجاباتهم.
- المتوسط الحسابي، لمعرفة إتجاه تركز الإجابات.
- الإنحراف المعياري، للتعرف على درجة التشتت بين إستجابات عينة البحث.
- التوزيع المنتاسب، لتحديد حجم العينة.



قائمة الملحق:

ملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

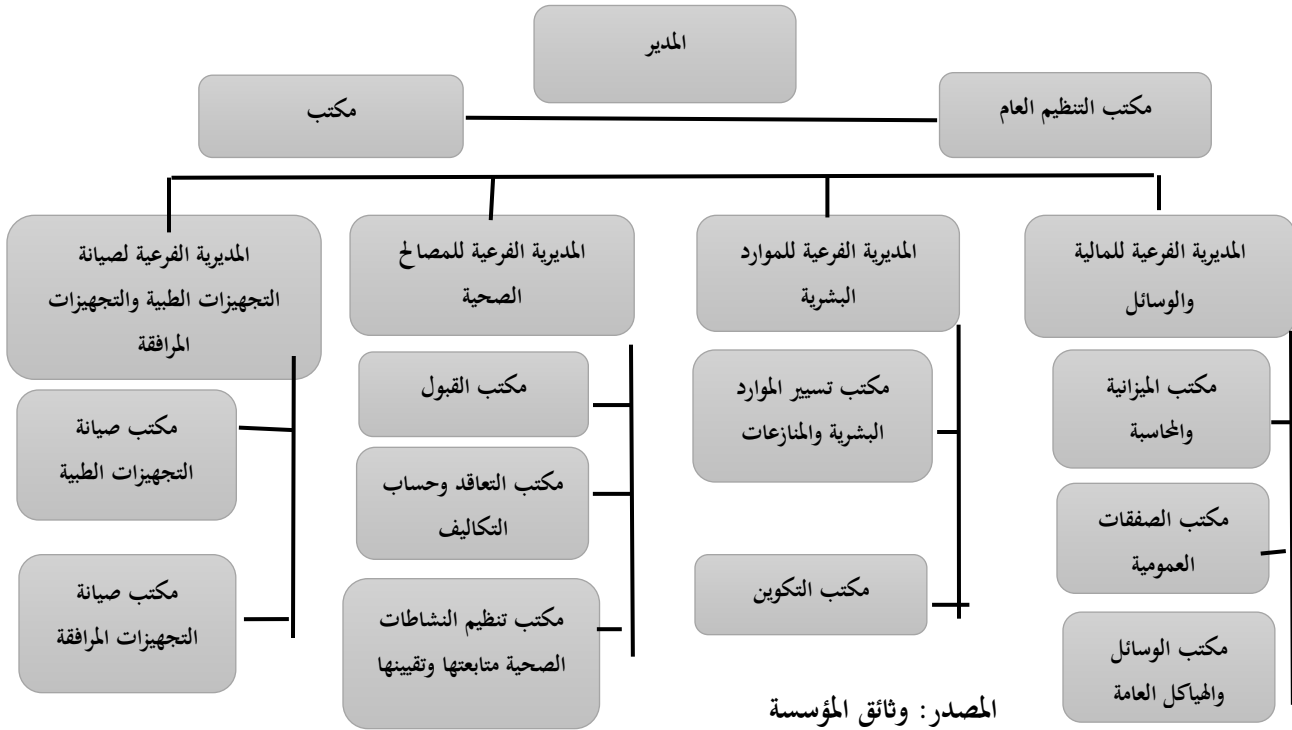
ملحق رقم 02: إستمارة الإستبيان

ملحق رقم 03: أسماء الأساتذة المحكمين.

ملحق رقم 04: الصديق الظاهري.

ملحق رقم 05: ثبات الأداة

ملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي للمؤسسة





ملحق رقم 2: إستمارة الإستبيان
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
قسم العلوم الإجتماعية

تخصص إدارة وعمل

شعبة علم الاجتماع

إستمارة إستبيان بعنوان

دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي
دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية الدكتور حكيم سعدان
- بسكرة -

مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع - إدارة وعمل -

إشراف:

د- زرفة بولقواس

إعداد الطالبة:

- وردة عبدلايدوم

ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن قناعتك، مع العلم أن المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية وشكرا.

السنة الجامعية: 2016/2015

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: - ذكر - أنثى
- 2- السن:
- 3- المستوى التعليمي:
- 4- مدة العمل بالمؤسسة:

المحور الثاني: الحوافز غير المباشرة

موافق	غير موافق	الخدمات الإجتماعية
		5 أتلقى العلاج الكافي من قبل المؤسسة وقت الحاجة إليه.
		6 تمنحني المؤسسة كامل أقساط (نفقات) التأمين الصحي.
		7 أتحصل على تأمين خلال وقوعي في خطر (حادث) مهني.
		8 أستفيد من وسائل المواصلات للنقل من العمل وإليه.
		9 أستفيد من وجبات الإطعام داخل المؤسسة.
		10 تساعدني المؤسسة على حل بعض المشكلات الإجتماعية كالسكن مثلا.
موافق	غير موافق	خدمات إضافية
		11 أتحصل على هدايا في مناسبات الأعياد.
		12 تمنحني المؤسسة إعانات مالية (سلفية).
		13 أستفيد من الرحلات الترفيهية.
		14 أتحصل على تكريم من قبل المؤسسة نظرا لكفائي.
		15 تمنحني المؤسسة فرصة التسجيل في مناسك العمرة.

المحور الثالث: سلوكيات الموظفين

غير موافق	موافق	الإنضباط في الأداء
		16 أصل إلى العمل متأخرا نوعا ما.
		17 أتغيب عن العمل باستمرار.
		18 أنضبط بمواعيد الدخول والخروج من العمل.
		19 أرغب في بذل المزيد من الجهد.
		20 أسعى للتجديد والإبداع في العمل.
		21 أقوم بأداء مهامي بحمول وكسل.
		22 تراجع مستوى الحوافز يجعلني أتحاون في ممارسة أدائي.
غير موافق	موافق	التسرب الوظيفي
		23 وجود وظيفة أفضل يجعلني أترك هذه المؤسسة.
		24 أفكر في مغادرة المؤسسة لحاجة في نفسي.
		25 أرغب في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة.
		26 الخوف من فشل هذه المؤسسة يجعلني أفكر في مغادرتها.
		27 أشعر بالانتماء والولاء تجاه هذه المؤسسة.
		28 أشعر بالخوف من ترك هذه المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر.

الملحق رقم 03: قائمة الأساتذة المحكمين

عدد المحكمين خمس 05 أساتذة

الرقم	إسم ولقب الأستاذ (ة)	الكلية
01	صونيا لعبيدي	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر - قطب شتمة - بسكرة
02	عبيدة صبطي	
03	سميرة بشقة	
04	نبيل حليلو	
05	زرقة بولقواس	

الملحق رقم (04) صدق الإستبيان الظاهري

الملاحظة	صدق العبارة	لا تقيس	تقيس	العبارة
مقبولة	1	0	5	1
مقبولة	1	0	5	2
مقبولة	1	0	5	3
مقبولة	1	0	5	4
مقبولة	1	0	5	5
مقبولة	1	0	5	6
مقبولة	1	0	5	7
مقبولة	1	0	5	8
مقبولة	0.6	1	4	9
مقبولة	0.6	1	4	10
مرفوضة	0.2	2	3	11
مقبولة	1	0	5	12
مقبولة	1	0	5	13
مقبولة	1	0	5	14
مقبولة	1	0	5	15
مقبولة	0.6	1	4	16
مقبولة	0.6	1	4	17
مقبولة	0.6	1	4	18
مقبولة	1	0	5	19
مقبولة	1	0	5	20
مقبولة	1	0	5	21
مقبولة	1	0	5	22
مقبولة	0.6	1	4	23
مقبولة	1	0	5	24
مقبولة	1	0	5	25
مرفوضة	0.2	2	3	26
مقبولة	0.6	1	4	27
مقبولة	1	0	5	28

$$\text{صدق العبارة} = \frac{\text{عدد نعم} - \text{عدد لا}}{\text{عدد المحكمين}}$$

$$\text{صدق الإستبيان} = \frac{\text{مجموع العبارات المقبولة فقط}}{\text{عدد الكلي للعبارات}} = \frac{23.2}{28} = 0.82 \text{ إذن تحقق صدق الإستبيان.}$$

الملحق رقم (05):

ثبات أداة الإستبيان

الأفراد										
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	العبارات
1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	6
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	16
1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	20
2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	22
2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	24
1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	26
2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	28
17	15	16	17	17	16	16	16	15	16	المجموع

الأفراد										
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	العبارات
2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	5
1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	7
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	11
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	15
1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	17
2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	19
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21
2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	23
1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	25
1	2	2	1	1	1	2	2	1	2	27
16	15	15	17	15	17	16	16	14	17	المجموع

d^2	d	ry	rx	العبارات الفردية y	العبارات الزوجية x
16	-4	9	5	17	16
0.25	0.5	1	1.5	14	15
1	-1	6	5	16	16
1	-1	6	5	16	16
16	-4	9	5	17	16
36	6	3	9	15	17
0	0	9	9	17	17
4	2	3	5	15	16
2.25	-1.5	3	1.5	15	15
9	3	6	9	16	17
85.5	المجموع				

بتطبيق معامل الارتباط سيرمان: $r_s = 1 - \frac{6 \times \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$ / عدد العبارات : n / رتب العبارات بعد ترتيبها ترتيباً تصاعدياً.

ومنه: $r_s = 1 - \frac{6 \times 85.5}{990} = 0.49$ وبتطبيق معادلة ثبات الأداة: $0.65 = \frac{0.98}{1.49} \frac{r_s \times 2}{r_s + 1} = \frac{0.49 \times 2}{0.49 + 1}$ إذن الأداة ثابتة.

الفهرس

المحتويات	الصفحة
- شكر وعرفان	أ
- فهرس المحتويات	ب-ث
- فهرس الجداول	ج
- فهرس الأشكال	ح
- ملخص الدراسة	خ
- مقدمة	01
- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
- 1-1 مشكلة الدراسة	05-04
- 1-2 أسباب وأهمية الدراسة	07-06
- 1-3 أهداف الدراسة	08
- 1-4 تحديد المفاهيم	19-08
- 5-1 الدراسات السابقة	24-20
- خلاصة	25
- الفصل الثاني: الحوافز و محددات نجاحها	
- تقديم	27
- 2-1 التطور الفكري لمفهوم الحوافز	38-27
- 2-2 أهمية وأهداف الحوافز	39-38

52-39	- 2-3 أنواع الحوافز.....
53-52	- 2-4 أسس منح الحوافز.....
54-53	- 2-5 الصعوبات التي تعترض نجاح الحوافز.....
56-55	- 2-6 شروط نجاح الحوافز.....
57	- خلاصة.....

- الفصل الثالث: أساسيات الولاء التنظيمي و نتائجه

59	- تقديم.....
62-59	- 3-1 أهمية و خصائص الولاء التنظيمي.....
64-62	- 3-2 مقومات و مراحل الولاء التنظيمي.....
70-65	- 3-3 نماذج الولاء التنظيمي.....
78-71	- 3-4 العوامل المؤثرة و المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي.....
80-78	- 3-5 آثار الولاء التنظيمي.....
80	- 3-6 علاقة الحوافز بالولاء التنظيمي.....
81	- خلاصة.....

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

84	- تقديم.....
85-84	- 4-1 منهج الدراسة.....
96-85	- 4-2 مجالات الدراسة.....
108-96	- 4-3 عينة الدراسة.....
108-102	- 4-4 أداة الدراسة.....
108	- 4-5 الأساليب الإحصائية.....

109	خلاصة.....	-
الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج		
111	تقديم.....	-
115-111	1-5 عرض وتحليل بيانات التساؤل الأول	-
122-116	2-5 عرض وتحليل بيانات التساؤل الثاني.....	-
123-122	3-5 تفسير نتائج التساؤل الأول.....	-
123	4-5 تفسير نتائج التساؤل الثاني.....	-
126-123	5-5 مناقشة نتائج التساؤلات.....	-
127	6-5 النتائج العامة.....	-
129-128	خاتمة.....	-
134-130	قائمة المراجع.....	-
143-135	الملاحق.....	-

فهرس الجداول

- جدول رقم 01: أوجه الإستفادة والعلاقة بين الدراسات السابقة. 24
- جدول رقم 02: سلم الحاجات لماسلو. 31
- جدول رقم 03: كيفية دفع الأجر حسب فترة الإجازة المرضية. 46
- جدول رقم 04: عدد الموظفين. 97
- جدول رقم 05: خصائص المبحوثين وفق الجنس والمستوى التعليمي. 98
- جدول رقم 06: خصائص المبحوثين وفق السن ومدة العمل. 101
- جدول رقم 07: كيفية توزيع العبارات في الإستبيان. 105
- جدول رقم 08: نتائج بيانات الخدمات الإجتماعية. 111
- جدول رقم 09: نتائج بيانات الخدمات الإضافية. 114
- جدول رقم 10: نتائج بيانات الإنضباط في الأداء. 116
- جدول رقم 11: نتائج بيانات إنخفاض التسرب الوظيفي. 119

فهرس الأشكال

- شكل رقم 01: نموذج عملية ظهور الدافع..... 13
- شكل رقم 02: العلاقة بين الحوافز والدوافع..... 16
- شكل رقم 03: سلم ماسلو للحاجات..... 31
- شكل رقم 04: مبادئ نظرية هرزبرغ للعاملين..... 33
- شكل رقم 05: ملخص نظريات المحتوى..... 34
- شكل رقم 06: مضمون نظرية العدالة..... 35
- شكل رقم 07: مضمون التعديل في نظرية العدالة..... 36
- شكل رقم 08: مضمون نظرية التوقع..... 37
- شكل رقم 09: مضمون نظرية الأهداف..... 38
- شكل رقم 10: مراحل تطور الولاء التنظيمي..... 64
- شكل رقم 11: مدخلات ومخرجات الولاء عند ستيرز..... 66
- شكل رقم 12: هرم ماسلو للحاجات..... 71
- شكل رقم 13: شكل توضيحي لإشكالية الدراسة..... 85
- شكل رقم 14: دائرة نسبية تمثل نسبة العينة وفق الجنس والمستوى التعليمي..... 99
- شكل رقم 15: مدرج تكراري لتوزيع مفردات العينة حسب السن ومدة الخدمة..... 101
- شكل رقم 16: متغيرات الدراسة بأبعادها..... 104

قائمة المراجع:

أ- الكتب

- 1 أحمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق، عمان، 2006.
- 2 أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995.
- 3 السعيد مبروك إبراهيم: إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، دار الوفاء، الإسكندرية، 2014.
- 4 جماعة الخبراء: التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثره على الرضا والولاء التنظيمي، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014.
- 5 جمال الدين لعويصات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2003.
- 6 حسين عبد الباسط: قواعد البحث الاجتماعي، (د.ط)، دار المعارف، القاهرة، 1990.
- 7 خالد أحمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبدالله العبيدي: مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم، دار الأيام، عمان، 2013.
- 8 خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط2، دار المسيرة، عمان، 2001.
- 9 خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء، عمان، 2002.
- 10 خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2007.
- 11 رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2002.
- 12 زيد منير عبوي: التنظيم الإداري "مبادئه وأساسياته"، دار أسامة، عمان، 2006.
- 13 سامح عبد المطلب عامر: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، 2011.
- 14 سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، ط3، دار وائل، الأردن، 2007.
- 15 سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي"، دار وائل، الأردن، 2006.
- 16 صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغايي: الإدارة والأعمال، ط2، مكتبتنا العربية، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 17 صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي، (د.ط)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.

- 18 طاهر محمود الكلالدة: تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة، عمان، 2008.
- 19 عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، عمان، 2008.
- 20 عبد الفتاح عبد الحميد المغربي: الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، (د.ط)، المكتبة العصرية، عمان، 2009.
- 21 عبدالله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي "المفاهيم والنظريات والتطبيقات"، ط 4، دار حافظ، جدة، 2003.
- 22 علي عباس: أساسيات علم الإدارة، ط2، دار المسيرة، عمان، 2007.
- 23 عمر وصفي عقيلي: الإدارة المعاصرة، دار زهران، الأردن، 2011.
- 24 فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، 2009.
- 25 فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، 2008.
- 26 مدحت أبو النصر: قواعد ومراحل البحث، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004.
- 27 مدحت أبو النصر: إدارة العملية "النظرية والتطبيق"، دار الفجر، القاهرة، 2008.
- 28 محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان، 2008.
- 29 محمد شفيق: البحث العلمي "خطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998.
- 30 محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي "دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال"، ط5، دار وائل، الأردن، 2009.
- 31 محمد هاني محمد: إدارة الموارد البشرية، دار المعترز، عمان، 2014.
- 32 مصطفى يوسف كافي، سمير أحمد حموده: المفاهيم الإدارية الحديثة "مبادئ الإدارة"، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2013.
- 33 مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، ط3، دار الشروق، عمان، 2005.

- 34 منذر الطامي: أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة، عمان، 2007.
- 35 منير نوري، فريد كورتل: إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2011.
- 36 منير نوري: تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
- 37 موسي اللوزي: التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، ط2، دار وائل، عمان، 2003.
- 38 نجم عبدالله العزاوي، عباس حسين جواد: الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2010.

ب الحـمـلات

- 39 سالم رشيد عزيمة وآخرون: "علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين في الوحدات الرياضية في كليات جامعة بغداد بحث وصفي على عينة من العاملين في كليات جامعة بغداد"، مجلة الفتح، العدد الحادي والثلاثون، بغداد، 2007.
- 40 سليمان الفارس: "أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الأول، دمشق، 2011.
- 41 عادل السيد: "الإلتزام التنظيمي لأستاذ الجامعة وعلاقته بفاعلية المؤسسة الجامعية"، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد 43، جامعة الإسكندرية، 2003.
- 42 عبادو خديجة: "الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات" دراسة ميدانية بجامعات ورقلة- غرداية- الوادي- بسكرة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 18 مارس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015.

ت- الرسائل الجامعية

- 43 الطاهر الواني: التحفيز وأداء الممرضين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية -عالية صالح- بمدينة تبسة، ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة منتوري، قسنطينة، 2013/2012.
- 44 بوكروش بسمة: سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة "دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلور ميتال -عنابة-"، ماجستير في علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، 2012/2011.
- 45 جمال مراد: تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي "شركة صوفية سوق أهراس (LASA)-أنغودجا-"، ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، بجامعة باجي مختار عنابة، 2011/2010.

- 46 شادي حسين: الرضا والولا الوظيفي، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، (د.س).
- 47 شافية بن حفيظ: علاقة النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة، ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2013
- 48 شرياف وحيدة: التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية" دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنايب الحديدية والشركة ذات المسؤولية المحدودة الدوداح للخدمات العامة والتجارة"، ماجستير في علوم التسيير إدارة أعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009/2010.
- 49 صابرين مراد نمر أبو جاسر: أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي "دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الفلسطينية"، ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2010.
- 50 عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي: القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.
- 51 عزيزون زهية: التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة - وحدة نويميدا بقسنطينة -، ماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006 - 2007.
- 52 عزوز محمد: دور الخوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين" دراسة حالة عمال المركب الأولمبي الرياضي محمد بوضياف- الجزائر العاصمة-، ماجستير في إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية، جامعة الجزائر، 2008/2009.
- 53 علاء سمير موسى القطناني: الحاجات النفسية و مفهوم الذات وعلاقتها بمستوى الطموح لدى طلبة جامعة الأزهر بغزة في ضوء نظرية محددات الذات، ماجستير في علم النفس، جامعة الأزهر، فلسطين، 2011.

- 54 فاطمة بنت عوض بن رجاء الحري: الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بتحقيق الولاء التنظيمي، ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.
- 55 كرمي كريمة: التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز "دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء ولاية-عنابة"، ماجستير في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2010/2009.
- 56 محمد صلاح الدين أبو العلاء: ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي "دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة"، ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- 57 مزوار منوبة: أثر الحوافز على الولاء التنظيمي "دراسة عينة من المؤسسات العمومية"، ماجستير في علوم التسيير إدارة الأعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2013/2012.
- 58 مقدود وهيب: التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المؤسسة "دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء"، ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007 - 2008.

ت- المحاضرات

- 59 سامية حميدي: محاضرات مقياس المنهجية، السنة الثالثة، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014

ث- المواقع الإلكترونية:

- 60 علي بن عبده الألمي: منير التربية، المملكة العربية السعودية، الرابط: <http://www.minbr.com/list-l-1/b8.php>، وقت الدخول 20:13، 2016/05/06.

مقدمة

لقد حظي موضوع الولاء منذ القدم بالأهمية الكبيرة في مجال السلوك التنظيمي، وإزداد الإهتمام به حديثاً بشكل ملفت في المجال الإداري، لكونه يعد أحد أبرز محاور البحث في العلوم الاجتماعية وبوجه خاص في علم الاجتماع الإدارة والعمل، على اعتبار أنه يمثل أحد المتطلبات الأساسية لتوفير الفاعلية في العمل، وبالتالي الإنتاجية وتحقيق الأهداف. ذلك لأن الولاء -إذا تحقق- سيقود إلى البذل والعطاء والتفاني في سبيل المؤسسة.

ومن هنا يتركز نجاح أو فشل المؤسسات بما فيها المؤسسة العمومية على مدى تكريسها للولاء وتدعيمه بشتى الطرق والأساليب، نظراً لأن ولاء الموظفين لا يأتي بسهولة، وإنما يحتاج إلى إشباع الحاجات، ورفع مستوى الروح المعنوية وتنميتها وذلك لتحقيق الاندماج بين الموظف والمؤسسة، وكذلك تحقيق أهداف كلا الطرفين، خاصة وأن البيئة التنافسية اليوم تتطلب قوى عاملة ومحفزة وملتزمة من أجل الوصول إلى أهداف العمل. وكذلك من أجل المحافظة على المؤسسة في حالة صحيحة وسليمة، تمكنها من الإستمرار والبقاء، إنطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المؤسسات، لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمها.

وقصد تحفيز الموظفين تسعى هذه المؤسسات (العمومية) إلى تقديم مختلف الحوافز المادية والمعنوية المتمثلة في مختلف المؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الموظف على زيادة أدائه، لأن قدرة الإدارة على تنمية روح الولاء والإخلاص والكفاءة عند الأفراد، والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب من أجور وحوافز ورضا، سيؤدي بصورة حتمية إلى نجاح وإستمرار المؤسسة والوصول إلى أهدافها.

ونظراً لأهمية هذا الموضوع جاءت هذه الدراسة لمعرفة واقع الحوافز داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية الدكتور حكيم سعدان، ودورها في تحقيق الولاء لدى الموظفين.

ملخص الدراسة

تنطلق الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي

ما دور الحوافز غير المباشرة في خلق الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة ميدان الدراسة؟

ليتنفرع منه
التساؤلات التالية

ما دور الخدمات الإجتماعية والإضافية في تحقيق الإنضباط في الأداء داخل المؤسسة؟
ما دور الخدمات الإجتماعية والإضافية في تخفيض التسرب الوظيفي داخل المؤسسة؟

ولتحقيق ذلك تم
الإعتماد على

الأساليب الإحصائية
المتنوعة كوسيلة
للدراة الميدانية

المنهج الوصفي كمنهج لهذه الدراسة، والذي حدد
مسارها وخطوات جمع وتحليل بياناتها الميدانية، وربطها
بإطارها النظري، وذلك من أجل التأكد من تحقيق
الهدف من إنجاز هذه الدراسة

إستمارة الإستبيان مكونة من 28
عبارة، وفق مقياس ليكرت
الثنائي، والموزعة على عينة طبقية
تناسبية المتكونة من 69 مفردة
متجاوبة من 78 والتي أخذت
بدورها من 521 وذلك بنسبة
15%.

ومن خلال تحليل بيانات
الدراسة كميا وكيفيا تم
التوصل إلى أنه:

يوجد دور للحوافز غير المباشرة في تحقيق الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة.



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية
قسم العلوم الإجتماعية



تخصص إدارة وعمل

شعبة علم الاجتماع

الحوافز ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي
دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية الدكتور حكيم سعدان
- بسكرة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع - إدارة و عمل-

إشراف:

د. زرفة بولقواس

إعداد الطالبة:

وردة عبدلايدوم

السنة الجامعية: 2016/2015