

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أو الحاج \_ البويرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير.

الموضوع:

## ثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي

دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام  
(العوفي عبد الحفيظ)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر. في العلوم الإقتصادية.  
تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية.

تحت إشراف الأستاذة:

رشام كهينة

من إعداد الطالبة:

جميل أمينة

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذة: سعادة فتحية ..... رئيسة

الأستاذة: رشام كهينة ..... مشرفة

الأستاذة: وهاي كلثوم ..... مناقشة

السنة الجامعية 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم

أحمد الله تعالى وأشكره على نعمه وعونه، وأصلي على خاتم الأنبياء والمرسلين " محمد " وعلى أله وصحبه أجمعين أما بعد .  
أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة وأخص بالذكر الأستاذة " رشام كهينة " على إرشاداتها ونصائحها وتوجيهاتها العلمية والتي من خلالها وبعون الله تعالى تم إنجاز هذا العمل .

كما أتقدم بالشكر والعرفان الى كافة عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام على حسن استقبالهم وعلى إمداد يد العون للحصول على المعلومات اللازمة المتعلقة بموضوع البحث.



شكرا

# المقدمة

# فهرس المحتويات

كلمة شكر

الإهداء

فهرس المحتويات

I.....	قائمة الجداول
II.....	قائمة الأشكال
VII.....	قائمة الملاحق
أ-د.....	مقدمة

## الفصل الأول: التأسيس النظري الحوافز.

02.....	تمهيد
03.....	المبحث الأول: مفهوم الحوافز
03.....	المطلب الأول: تعريف الحوافز
04.....	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوافز
06.....	المطلب الثالث: نظريات الحوافز
16.....	المبحث الثاني: نظام الحوافز
16.....	المطلب الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز وشروط نجاحه
22.....	المطلب الثاني: الحوافز المادية
29.....	المطلب الثالث: الحوافز المعنوية
33.....	المبحث الثالث: الدوافع وعلاقتها بالحوافز
33.....	المطلب الأول: مفهوم الدوافع وخصائصها
38.....	المطلب الثاني: أنواع الدوافع
41.....	المطلب الثالث: علاقة الدوافع بالحوافز
44.....	خلاصة الفصل الأول

**الفصل الثاني: الولاء التنظيمي وعلاقته بالحوافز.**

46.....	<b>تمهيد</b>
47.....	<b>المبحث الأول: مفهوم الولاء التنظيمي</b>
47.....	المطلب الأول: تعريف الولاء التنظيمي
49.....	المطلب الثاني: ركائز الولاء التنظيمي ومحدداته
54.....	المطلب الثالث: مداخل دراسة الولاء التنظيمي وأبعاده
57.....	<b>المبحث الثاني: الولاء التنظيمي وسياساته</b>
57.....	المطلب الأول: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
62.....	المطلب الثاني: عوامل تطور الولاء التنظيمي ومراحله
66.....	المطلب الثالث: طرق قياس الولاء التنظيمي وأثاره
69.....	<b>المبحث الثالث: دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي</b>
69.....	المطلب الأول: دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي
70.....	المطلب الثاني: دور تحسين ظروف العمل في تحقيق الولاء التنظيمي
71.....	المطلب الثالث: دور الأنظمة التحفيزية في تحقيق الولاء التنظيمي
74.....	<b>خلاصة الفصل الثاني</b>
	<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة التطبيقية وإجراءاتها.</b>
76.....	<b>تمهيد</b>
77.....	<b>المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام</b>
77.....	المطلب الأول: تعريف ودور المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام
79.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وتسير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام
83.....	<b>المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية</b>

83.....	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
84.....	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الإستبيان
107.....	المطلب الثالث: نتائج الإستبيان
110.....	خلاصة الفصل الثالث
112.....	الخاتمة
116.....	قائمة المراجع
123.....	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الأشكال والملاحق

## قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
08	نظرية "ماك غريغور"	01
32	الحوافز المادية والمعنوية	02
77	القائمة الاسمية للعيادات المتعددة الخدمات التابعة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام	03
78	القائمة الاسمية لقاعات العلاج التابعة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام	04
85	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	05
86	توزيع أفراد العينة حسب السن	06
87	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	07
88	توزيع أفراد العينة حسب مدة الأقدمية في المؤسسة	08
89	توزيع أفراد العينة حسب الرتب في المؤسسة	09
90	مدى كفاية عدد الممرضين بأعداد المرضى	10
91	مدى ملائمة قاعات الانتظار للاستقبالات	11
92	مدى كفاية الأطباء بأعداد المرضى	12
93	مدى كفاية الأجهزة والمعدات الطبية في المؤسسة	13
94	مدى كفاية الأمن داخل المؤسسة	14
95	مدة ساعات العمل داخل المؤسسة	15
96	مدى الرضا عن التعويضات	16
97	مدى الخضم من الراتب	17
98	واقع الخدمات الاجتماعية في المؤسسة	18
99	تقييم نظام الحوافز	19
100	مدى الإشراف في مختلف القرارات	20
101	مدى الاهتمام بتكوين الطاقم الطبي وشبه الطبي	21
102	مدى مساهمة التنظيم الجيد لتوقيت ومكان العمل في حب وولاء المؤسسة	22
103	مدى الشعور بالحصول على حوافز مادية أو معنوية يؤدي الى الانتماء وولاء المؤسسة	23
104	مدى الاستعداد لترك العمل	24
105	استعداد الطاقم الطبي وشبه الطبي لترك العمل	25
106	مدى الشعور بالولاء للمؤسسة	26

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	هرم الحاجات ل"ماسلو"	01
17	مراحل تصميم نظام الحوافز	02
34	نموذج عملية ظهور الدوافع	03
35	عملية الدافعية الأساسية	04
41	الدوافع كنظام ديناميكي لإشباع الحاجات	05
42	العلاقة بين الحوافز والسلوك	06
42	العلاقة بين الحوافز والدوافع	07
53	نموذج "DECOTIS & SUMMERS" للعوامل المحددة للولاء التنظيمي	08
58	نموذج "SETTERS" للولاء التنظيمي	09
69	عناصر الرضا الوظيفي	10
72	العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي	11
79	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية	12
85	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	13
86	توزيع أفراد العينة حسب السن	14
87	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	15
88	توزيع أفراد العينة حسب مدة الأقدمية في المؤسسة	16
89	توزيع أفراد العينة حسب الرتب في المؤسسة	17
90	مدى كفاية عدد المرضى بأعداد المرضى	18
91	مدى ملائمة قاعات الانتظار للاستقبالات	19
92	مدى كفاية عدد الأطباء بأعداد المرضى	20
93	مدى كفاية الأجهزة والمعدات الطبية في المؤسسة	21
94	مدى كفاية الأمن داخل المؤسسة	22
95	مدة ساعات العمل داخل المؤسسة	23
96	مدى الرضا عن التعويضات	24

قائمة الجداول والاشكال والملاحق

97	مدى الخصم من الراتب	25
98	واقع الخدمات الاجتماعية في المؤسسة	26
99	تقييم نظام الحوافز	27
100	مدى الاشتراك في مختلف القرارات	28
101	مدى الاهتمام بتكوين الطاقم الطبي وشبه الطبي	29
102	مدى مساهمة التنظيم الجيد لتوقيت ومكان العمل في حب وولاء المؤسسة	30
103	مدى الشعور بالحصول على حوافز مادية أو معنوية يؤدي إلى الانتماء والولاء للمؤسسة	31
104	مدى الاستعداد لترك العمل	32
105	استعداد الطاقم الطبي وشبه الطبي لترك العمل	33
106	مدى الشعور بالولاء للمؤسسة	34

قائمة الملحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
01	الإستبيان	123

يعتبر العنصر البشري أهم موارد المؤسسة وأمنها، الذي يحقق لها تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى في بيئة تنسم حاليا بشدة المنافسة والتغيير السريع والمستمر، وهذا ما يدفع بأي مؤسسة إلى الاهتمام بهذا المورد لأنه مصدر إبداع وتطور واستمرار المؤسسة، من خلال إيجاد توافق بين أهدافها وتطلعات أفرادها من جهة واشتراكهم بأفكارهم واقتراحاتهم في الإدارة عن طريق مساهمتهم في وضع الأهداف واتخاذ القرارات من جهة أخرى، مما يحفزهم على بذل المزيد من الجهود في العمل وتحسين أدائهم من خلال توفير مختلف الحوافز المادية والمعنوية لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وضمان بيئة عمل ملائمة تشجعهم على التطوير من مهاراتهم وتحسين من إنتاجيتهم والرفع من روحهم المعنوية.

ونظرا لأهمية الحوافز في توجيه سلوكيات الأفراد وارتباطها الوثيق بدوافعهم وقوة تأثيرها الكبير على أدائهم، فلا بد أن تحظى بالاهتمام والتركيز بوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير الإيجابي على الأفراد بشكل يزيد من ولائهم لمؤسستهم ورضاهم واستقرارهم في حياتهم الاجتماعية، وذلك بأن يكون التعامل مع مختلف الحوافز الممنوحة والمقدمة بالأفراد إلى انتهاج أنماط سلوكية غير صحيحة يحتم على إدارة المؤسسة إضاعة الكثير من الوقت والجهد.

ولهذا فقد لاقى الولاء التنظيمي اهتماما كبيرا لأنه يعتبر عنصر مهما في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإبداع والثقة بين المؤسسة وإدارتها، كما يسهم الولاء في تطوير قدرات المؤسسة على البقاء والنمو المتواصل كل ذلك يزيد من شعور الأفراد العاملين بأهمية الوقت الذي يقضونه في المؤسسة.

وإن العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها لا بد أن تكون أخذ وعطاء ولا بد من البذل المتبادل بين الطرفين، فحينما تقدم المؤسسة الولاء للعاملين لا بد أن يقدم العاملين الولاء التنظيمي، كذلك حينما ترضى المؤسسة عن أداء العاملين وقبل أن تقطف ثمار العطاء والجهد، عليها أن تسارع بما يجعل العاملين يشعرون بالراحة النفسية ويمسكون بثمرة جهودهم من خلال التطوير الذي يحدث في حياتهم العملية، ووضعهم الوظيفي والمعيشي بشكل عام وبالتالي هو الرهان والضمان لاستمرارية العطاء وديمومة الولاء لدى الطرفين.

وتجدر الإشارة إلى أن الولاء التنظيمي يتأثر بالعديد من العوامل الخارجية والداخلية في المؤسسة، كظروف سوق العمل وفرص الاختيار والأجور وجماعة العمل والاهتمام بالعاملين وكذلك يتأثر بخصائص الفرد وخصائص الوظيفة والتنظيم.

✓ إشكالية الدراسة :

على ضوء ما سبق تتجلى إشكالية الدراسة في السؤال التالي :

ما مدى مساهمة الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي؟

ولمعالجة هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ما المقصود بالحوافز وما هي علاقتها بالدوافع؟

- كيف يتم تحقيق الولاء التنظيمي داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام؟

- هل يمكن للحوافز أن تسهم فعلا في تحقيق الولاء التنظيمي لمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام؟

فمن أجل الإجابة على هذه الأسئلة نطرح الفرضيات التالية :

- تعتبر الحوافز مثيرات خارجية لتوليد وتحريك الدوافع الداخلية للعامل من أجل تحسين أدائه في المؤسسة.

- من أجل تحقيق الولاء يجب تحديد درجة دافعية الأفراد للعمل وتوعية سلوكهم الشخصي ومستوى أدائهم وذلك لخدمة المؤسسة.

- للحوافز أثر على تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام.

✓ أهمية الدراسة :

تظهر أهمية الدراسة من خلال ما يلي :

- يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع المهمة المطروحة على ساحة النقاش الإقتصادي، وقد اكتسب هذه الأهمية بسبب زيادة المنافسة بين المؤسسات في ظل انفتاح السوق وتلاشي الحدود الجغرافية للبلدان.

- التعرف على بعض الدراسات الخاصة بالولاء التنظيمي وعوامل بنائه وتدعيمه لدى الأفراد وأثاره على أدائهم وأداء المؤسسة لم تحظى حتى الآن بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين.

- تقديم مجموعة من التوصيات للإداريين من خلال النتائج التي سوف يتم التوصل إليها والتي يمكن أن تساهم في بناء وتدعيم ولاء العاملين لمؤسستنا وما يترتب عليها من إرتفاع في مستويات الأداء والإنجاز وانخفاض في معدلات دوران العمل في هذه المؤسسات.

✓ أهداف الدراسة :

يمكن تحديد أهداف الدراسة كالاتي :

- التعرف على مفهوم وأهمية الحوافز لدى العاملين في المؤسسة.
- الاهتمام أكثر بالفرد من خلال تحريك دوافعه وتأمين المورد البشري في المؤسسة.
- أخذ عينة من الواقع ومحاولة الكشف عن الصعوبات التي واجهت المؤسسات في محاولة بناء نظام حوافز فعال أو الموازنة بين أهدافها وأهداف العنصر البشري.
- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة.
- إبراز مدى أهمية الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام.

✓ أسباب إختيار الموضوع :

هناك العديد من الأسباب التي أدت إلى إختيار هذا الموضوع دون غيره من المواضيع التي تعتبر هامة جدا في مجال التخصص من بين أهمها:

- أنه من مواضيع مجال التخصص (إدارة الأعمال، كونه يهتم بالعنصر البشري، باعتبار هذا الأخير (العنصر البشري) حجر الأساس كل مؤسسة لذا يجب أن يكون محور اهتمام وتركيز كل باحث في مجال تخصصه ليحظى بمكانته الحقيقية ويشعر بقيمته ودوره الفعال في استمرار ونجاح منظمته، حتى ينعكس ذلك إيجابيا على سلوكه، أدائه، وروحه المعنوية.
- بالإضافة تم التوصل إلى هذا الموضوع بعد مناقشة عدة مواضيع لفترة استمرت طويلا مع الأستاذة المشرفة، فهو نتيجة عدة اقتراحات من الطالبة ورحابة صدر وتوجيه من المشرفة.

✓ حدود الدراسة :

إن هذه الدراسة اقتصرت على :

- الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة في الفترة الممتدة بين سنتي 2014 و 2015 .
- الحدود المكانية: وقع الاختيار على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "عين بسام"

✓ منهج الدراسة :

للإجابة على الإشكالية وإثبات صحة أو خطأ الفرضيات تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي لجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة المدروسة، والعمل على تحليلها وتفسيرها.

بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، تم الإعتماد على المنهج التحليلي وذلك بإسقاط المعلومات النظرية على المؤسسة محل الدراسة للتمكن من جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً.

### ✓ أدوات الدراسة :

فرضت طبيعة البحث والموضوع والمعلومات المراد الحصول عليها على الاعتماد مجموعة من الأدوات المختلفة والمتمثلة أساساً فيما يلي :

- البحث والإطلاع على المراجع المختلفة من الكتب، الدراسات السابقة، المجلات والرسائل الجامعية، والمواقع الإلكترونية.
- الاعتماد على الإستبيان والمقابلة في جمع المعلومات.
- الاعتماد على البرنامج الإحصائي Excel من أجل تحليل معطيات الإستبيان.

### ✓ هيكل البحث

لقد قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول اثنان منهما تم تخصيصهما للجانب النظري والآخر للجانب التطبيقي كما يلي:

- **الفصل الأول:** نتناول في هذا الفصل التأسيس النظري لماهية الحوافز، وقد قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث خصص المبحث الأول للتعرف على مفهوم الحوافز، أما المبحث الثاني تم فيه التعرف على نظام الحوافز، أما المبحث الثالث فقد خصص للتعرف على الدوافع وعلاقتها بالحوافز.
- **الفصل الثاني:** فقد تناول هذا الفصل الولاء التنظيمي وعلاقته بالحوافز قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث خصص المبحث الأول للتعرف على مفهوم الولاء التنظيمي، أما المبحث الثاني تم فيه التعرف على الولاء التنظيمي وسياساته، أما المبحث الثالث فقد خصص للتعرف على دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي.
- **الفصل الثالث:** تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين ففي المبحث الأول تم التعرف على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام، وفي المبحث الثاني فقد حاولنا التعرف على الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.

# الفصل الأول

تمهيد :

يعد موضوع الحوافز من الموضوعات التي حظيت ومازالت تحظى باهتمام علماء السلوك الإداري ، ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز تعتبر أحد أهم المتغيرات المستغلة للدافعية بانعكاساتها وبالعلاقاتها الإيجابية على الكفاءة الإنتاجية والنشاط الإداري .

ولعل الاهتمام بدراسة حفز الموظفين ورفع كفاءتهم الإنتاجية ، بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها بكفاءة وفعالية ، ولعل رفع كفاءة الأداء الوظيفي أصبحت من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسات والمصالح الخاصة والعامه ، وهذا لا يتحقق إلا في إطار نظم من الحوافز المتميزة بكفاءة وكفاية .

وهذا ما يجعلنا أمام جملة من التساؤلات حول ماهية الحوافز وأهميتها ونظرياتها ؟ وكيفية بناء نظام الحوافز وللإجابة عليها سنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي :

- مفهوم الحوافز

- نظام الحوافز .

- الدوافع وعلاقتها بالحوافز .

### المبحث الأول : مفهوم الحوافز

تعتبر الحوافز من أساسيات ضمان تحقيق الأهداف على جميع المستويات في المؤسسات ، التي تحققها للوصول إلى أعلى المستويات من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين بها، وكسب ولائهم وانتمائهم للمؤسسات التي يعملون بها وانتظار الشكر على ما يقدمونه من جهد يخدم مؤسستهم ، ومن خلال ما سبق سنتطرق في هذا المبحث إلى العناصر التالية :

- تعريف الحوافز .
- أهمية وأهداف الحوافز .
- نظريات الحوافز .

### المطلب الأول : تعريف الحوافز

يوجد تباين في تحديد تعريف الحوافز، فمنهم من يعرفها بأنها الأجر الذي يحصل عليه العامل مقابل ما ينجزه من أعمال فمنهم من اعتبرها الشيء الذي يشبع حاجة من حاجات الإنسان ، لذا سوف نقوم باستعراض عددا من التعريفات للحوافز وأهمها :

على أنها « فرص أو وسائل ( مكافأة ، علاوة..... إلخ ) توفرها إدارة المؤسسة أمام الأفراد العاملين ، لتثير بها رغبتهم وتخلق لديهم الدافع\* من أجل السعي للحصول عليها ، عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم ، وذلك لإشباع حاجياتهم التي يحسون ويشعرون بها ، والتي تحتاج إلى الإشباع »<sup>1</sup>.

كما تعرف الحوافز بأنها « رغبات أو حاجات أو تمنيات غير محققة ، يحاول الفرد العمل على إشباعها ، وحينها تقول إن على المديرين أن يحفزوا مرؤوسيههم على العمل فإننا نقصد إن على المدير أن يعمل على إشباع بعض هذه الاحتياجات والتي يؤدي إشباعها إلى دفع المرؤوس إلى اتخاذ السلوك أو التصرف المرغوب فيه »<sup>2</sup>.

كما عرفت بأنها « مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين ، والتي تشبع الحاجة لديهم ، وتوجههم إلى سلوك معين »<sup>3</sup>. ومن التعريف يتضح لنا أن الفرد يحتاج إلى التدعيم المادي إلى جانب التدعيم المعنوي ليتحقق إشباع الحاجات المختلفة.

\*الدافع : يعتبر الدافع شكلا من أشكال الاستثمار الملحة التي تخلق نوعا من النشاط أو الفعالية .

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 208 .

<sup>2</sup> - سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 345.

<sup>3</sup> - صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، لبنان، 1970، ص 420.

كما تجدر الإشارة إلى أن التعاريف التي ذكرها سابقا وهي متقاربة من حيث دلالتها ويمكن تقديم تعريف شامل للحوافز على أنها «وسائل وفرص مادية ومعنوية إيجابية وسلبية توفرها إدارة المؤسسة أمام العاملين ، لتحريك فيهم الرغبة من أجل إشباعها عن طريق تحسين مستوى أدائهم واستقامة سلوكهم وولائهم اتجاه المؤسسة».

### المطلب الثاني : أهمية وأهداف الحوافز

ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز منذ اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء التجارب والدراسات التي أسفرت على أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفعالية ما لم يكن هناك حافز على ذلك ، فالخطط العديدة والتنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن تفترض أن الأفراد سيقومون تلقائيا بالأعمال على خير وجه وبكفاءة ، فجعل الأفراد يعملون من رغبة وحماس هي مشكلة كبيرة تعالج فقط من خلال الحوافز:<sup>1</sup>

### الفرع الأول : أهمية الحوافز

إن أهمية الحوافز تكمن في أن العامل أي كان ، يلزمه أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه ، وهذا لا يأتي إلا باستخدام الحوافز ، حيث أنها يمكن أن توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل ، مما ينعكس إيجابيا على الأداء بشكل عام وزيادة الإنتاجية ، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمؤسسة ، وتدفع العامل إلى العمل بكل ما يملك من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة ، كما أن الحوافز تعمل على منع شعور الإنسان بالإحباط ، إذ أن تهيئة الأجواء المناسبة سواء كانت مادية أو معنوية فإنها كفيلة يدفع العامل إلى المثابرة في عمله بكفاءة عالية ، وعموما تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توفرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء. كما يعتبر التحفيز شيء لاغني عنه في المؤسسات لأن هناك فرقا كبيرا بين الأداء للفرد المحفز وعن أدائه عندما لا يكون محفزا ، فالحوافز ذات أهمية كبرى وتأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية .

ويمكن تلخيص أهمية الحوافز ما يلي:<sup>2</sup>

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية مما يحقق هدفا إنسانيا في حد ذاته، وغرضا رئيسيا له وانعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المؤسسة وإدارتها مع أنفسهم.
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها وتعزيز التناسق بينهما بما ينسجم وأهداف المؤسسة وتطلعاتها وسياستها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.

<sup>1</sup> - عارف بن ماطل الحريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 10.

<sup>2</sup> - طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 114.

- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه او توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه.
- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة الى وجودها في صفوف العاملين.
- المساهمة في تحقيق آليات أعمال وأنشطة تسعى المؤسسة الى إنجازها وتجد المؤسسة ان ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين.

### الفرع الثاني : أهداف الحوافز

للحوافز عدة أهداف تسعى لتحقيقها يمكن تقسيمها على النحو التالي :

#### أولاً- أهداف الحوافز على المستوى الفردي<sup>1</sup> تتمثل فيما يلي:

- أ. الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير : طالما ان العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأديب والتوبيخ والفصل أحيانا من العمل، يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وإتقان الأداء والإخلاص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار بما يمكن من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو .
- ب. أداة للتغذية المرتدة : يسعى معظم الأفراد الى الوقوف على نتائج عملهم ورد فعل الغير اتجاهها، استجابة لرغبتهم لمعرفة البيانات والمعلومات عن أدائهم وإشباعا لغرائهم في حب الاستطلاع .
- ج. الدعم المالي : يمثل الدعم المالي اهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.
- د. تحمل المسؤولية : تعد المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرة ولا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.

#### ثانياً- أهداف الحوافز على مستوى الجماعات<sup>2</sup> تتمثل فيما يلي:

- أ. إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة : يجب الأفراد إثبات ذاتهم ويحدث التنافس إذا توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.

<sup>1</sup> - عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.. 2009، ص 294.

<sup>2</sup> - عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 295.

ب. تنمية روح المشاركة والتعاون : تؤدي الحوافز الجماعية الى تكاليف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة والحصول عليها، كما تسمح بالمشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.

ج. تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة : تهدف الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل المهارات الى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

ثالثاً - أهداف الحوافز على مستوى المنظمة تتمثل فيما يلي:

أ. التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية : تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية، والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة بتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

ب. التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف والاستقطاب، والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والخدمات والترقيات وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.

ج. هئية المناخ التنظيمي المناسب : تهدف الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة .

### المطلب الثالث : نظريات الحوافز

لقد شغل موضوع حفز الأفراد العاملين بالكثير من الباحثين منذ بدء العمل المنظم في الحياة الاقتصادية، حيث كانت أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز والدوافع، وخلال تلك الفترة تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب حفز الأفراد، فيما يلي سنتطرق الى أهم هذه النظريات:<sup>1</sup>

### الفرع الاول : النظرية الكلاسيكية

تعتبر الدراسات الكلاسيكية في ميدان العمل ومجتمع المصنع من الدعائم الأساسية لأي دراسة حديثة، فوجب التعرض الى بعض النظريات التي كان لها دوراً أساسياً في كشف والتوضيح عن الميكانيزمات المتحركة في آليات العمل داخل المؤسسة وأهمها :

<sup>1</sup> - زيد منير سلمان، إدارة اختيار الموظفين، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 115.

\* فريدريك تايلور: ولد سنة 1856 وتوفي 1915، ويعتبر أب الإدارة العلمية، اهتم بالتنظيم العلمي والعمل .

أولاً - الإدارة العلمية لفريدريك تايلور:

فريدريك تايلور\* من الأوائل الذين تحدثوا عن التحفيز، كان ذلك عام 1911 عندما ركز على أهمية الحوافز المادية، حيث افترض ان الموظفين كسالى ولا يتم تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية من خلال دراسة تسمى الحركة والوقت، حيث عمل تايلور في هذا الاتجاه ليصل الى طريقة لرفع الإنتاج باستعمال أحسنوأكثر للطاقت البشرية لدى العمال، وقد توصل الى ذلك بفضل تقسيم العمل والمهام الى مهام أولية وبسيطة، حيث كان التوجه الأساسي هو زيادة إنتاجية المؤسسات من خلال التركيز على العناصر التالية:<sup>1</sup>

- دراسة أفضل الطرق الفنية لأداء العمل.
  - الاهتمام بكفاءة العملية الإدارية.
  - وضع مبادئ معيارية توجه وتضبط العمل في المنظمة.
- ومن بين الانتقادات الموجهة لنظرية الإدارة العلمية ما يلي:<sup>2</sup>

- مساواة تايلور بين الأفراد والآلات ( إهمال الجانب الإنساني ).
- افتراض ان الموظفين لا يتم تحفيزهم إلا بالمال .
- افتراض وجود أفضل طريقة للأداء ليس منطقياً دائماً.

ثانياً- نظريتي X و Y ل : دوغلاس ماك غريغور\* :

اختبر ماك غريغور في أعماله افتراضات أساسية عن السلوك البشري كما عرض نظريتين مختلفتين (X) (Y) . حيث يرى ان النظرية X : تقوم على ان الأفراد يكرهون العمل ويجتنبونه<sup>3</sup>، والنظرية Y : ترى عكس ذلك أي ان الأفراد يعتبرون العمل جزء لا يتجزأ من حياتهم، ومن خلال الجدول التالي ستتم المقارنة بين النظريتين.

<sup>1</sup> - ناصر دادى عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار الحمدي العامة، الجزائر، 2004، ص 70.

<sup>2</sup> - محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005، ص 23.

\* دوغلاس ماك غريغور : عالم نفس اجتماعي، اهتم بتحديد أساليب القيادة في التعامل مع الأفراد كانت دراسته عبارة عن جمع أبحاث الكلاسيكيين ومدرسة العلاقات الإنسانية .

<sup>3</sup> - نادر احمد أبو شيخه، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار النشر والتوزيع، الأردن ، 2010، ص 213.

الجدول رقم (01) : يوضح نظرية ماك غريغور .

نظرية X	نظرية y
1- الأفضلية الطبيعية	- سلبية
2- دافعية العمل	- عالية . - واقعية الذات . - أفضلية العمل في فرق .
3- نمط الإدارة	- علاقة أبوية . - الخوف من العقوبة . - توجيهي . - الرقابة .
4- الاستعداد للتغيير	- مقاومة التغيير . - التأقلم مع التغيير .
5- إدراك الأفراد	- التحديد المسبق الأولي . - التطور المستمر .
6- الاشتراك في العمل	- العمل في حدود . - تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار .

Source : Jean-Pierre helfer ,Management Stratégie et organisation illustré par Yves gué zou, 8<sup>e</sup>édition , P 358.

يوضح الجدول أهم افتراضات النظريتين حيث رأى ماك غريغور وجود نظريتين متناقضتين من حيث مبدأ من خلال نظرة الأفراد الى العمل وقدرتهم في استغلال هذه الدوافع في تحقيق الأهداف، ولكن من الأحسن استخدام نظرية y التي تهتم بالجوانب الإنسانية للأفراد وتشجعهم على التميز والرفي.

الفرع الثاني : نظريات المحتوى

نظرا لما تحمله هذه النظريات من أهمية فإننا سنقوم باستعراض أبرزها ما يلي :

أولا - نظرية مدرسة العلاقات الإنسانية/التون مايو:<sup>1</sup>

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية حيث ان نظرية العلاقات الإنسانية وجهت عنايتها واهتمامها للعنصر البشري وعلاقة الفرد مع رؤسائه وجماعة العمل، بخلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية، ومن أهم الباحثين الذين ساهموا في تأسيس نظرية العلاقات الإنسانية/التون مايو\* وزملائه في مصنع هاوثون لشركة WesternElectric سنة 1924 بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، فالعلاقات الإنسانية تشير الى عمليات حفز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي الى الوصول لتحقيق الأهداف ويعطي المزيد من الرضا الإنساني، كما يساعد على تحقيق مطالب المنظمة أي أن العلاقات الإنسانية تؤدي الى ارتفاع في الإنتاجية وزيادة الفعالية التنظيمية وتحتوي على عدة جوانب من أهمها :

- أ. الجانب الاجتماعي : يعنى بوجود علاقة اجتماعية هدفها التعاون والمشاركة الفعلية الجماعية في تحقيق أهداف المنظمة.
- ب. الجانب الأخلاقي : أن يكون للمنظمة مبادئ عامة وفلسفة محددة وقيم أخلاقية تساعد في رسم الطريق الذي تنوي المنظمة إتباعه لتحقيق أهدافها.
- ج. الجانب السلوكي : ان تكون الإدارة قادرة على التأثير على أفرادها وتغيير سلوكهم لينسجموا مع متطلبات المنظمة وتحقيق الأهداف الموجودة .
- د. الجانب النفسي : أن يكون هناك حلول لمشكلات العاملين وأن تكون هناك مساواة بينهم خاصة في مسألة الأجور والتوظيف والعقاب .

ثانيا - نظرية الحاجات الإنسانية لإبراهام ماسلو :

لقد حاول عالم النفس " إبرا هام ماسلو\* " عبر عدد من السنوات تقديم نظرية عامة لتفسير الدافعية لدى الأفراد، ولقد نجح عام 1930 في تقديم نظريته، ووفقا ل " ماسلو " فإن الفرد لديه خمسة أنواع من الحاجات ويمكن تقسيم هذه

<sup>1</sup> - منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 295 .

\* التون مايو : من أبرز رواد مدرسة العلاقات الإنسانية، 1880 في استراليا، وهاجر الى الولايات المتحدة الأمريكية عام 1922 ثم التحق بجامعة هارفرد عام 1927.

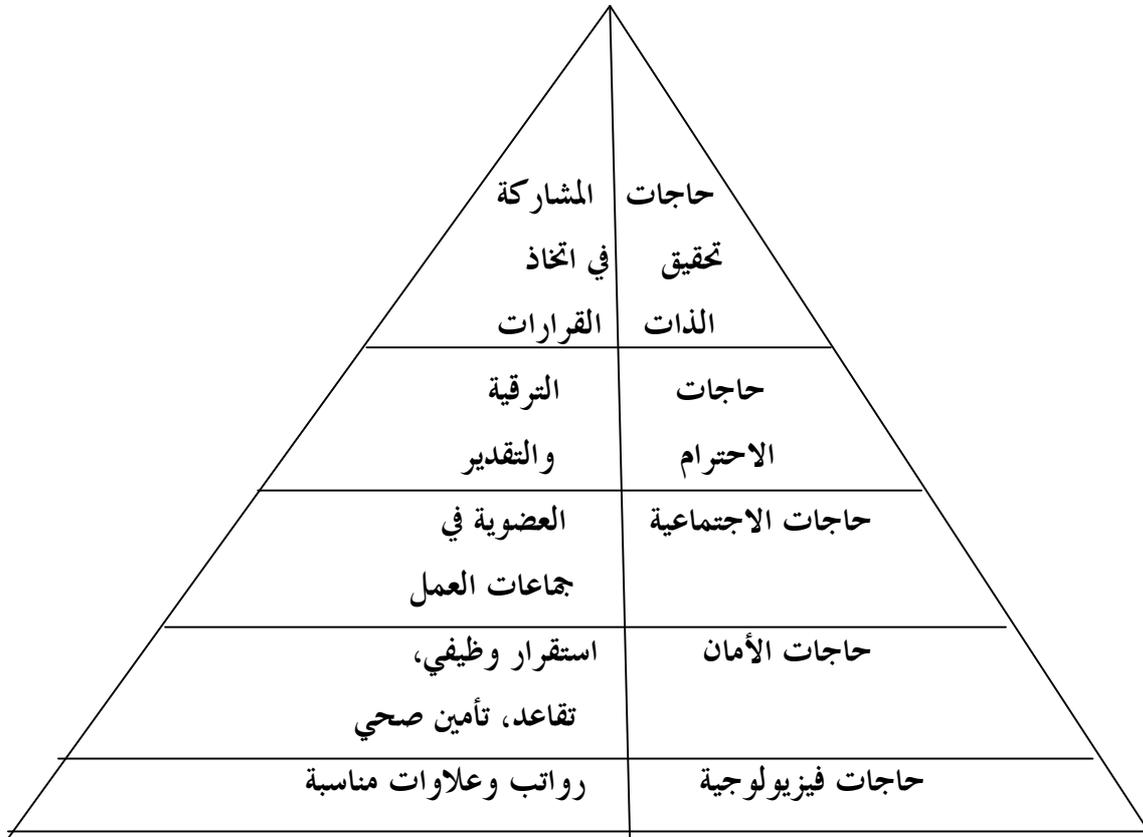
\*إبراهام ماسلو : ولد عام 1908 في روسيا، دكتور علم النفس، ويعتبر من أشهر علماء النفس في القرن العشرين .

الحاجات حسب أهميتها الإنسانية، حسب أهميتها ودرجة إلحاحها في تدرج هرمي، يبدأ من قاعدة الهرم بالحاجات الأساسية وينتهي في قمة الهرم بالحاجات ذات المستوى الأعلى، ويمكن وصف الحاجات كالتالي: <sup>1</sup>

- أ. **الحاجات الأساسية** : تتضمن الحاجات الأساسية مجموعة الحاجات الضرورية لبقاء الفرد، وتضم الحاجة الى الطعام، الماء، الهواء، وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات هي حاجة هؤلاء الى الأجور والحوافز المادية بأنواعها.
  - ب. **حاجات الأمن والسلامة** : تتمثل في حاجة الفرد الى الأمن والحماية من الإصابات والحوادث في العمل وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات هو الأمن الوظيفي في المدى القصير (إنهاء الخدمة) أو في المدى الطويل (الحصول على تقاعد في نهاية مدة الخدمة) .
  - ج. **الحاجات الاجتماعية (الانتماء)**: تتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي تتمثل في الحاجة الى الانتماء الى الأسرة أو الجماعة.
  - د. **الحاجة الى الاحترام** : تتعلق حاجة الاحترام بشعور الفرد بالكفاءة أو الجدارة، الاستقلالية والقوة، الثقة بالنفس، والاعتراف من قبل الآخرين ويقابلها إتاحة الفرصة للفرد في المنظمة للقيام بأعمال وتحمل المسؤولية .
  - هـ. **الحاجة الى تحقيق الذات** : تضم هذه الحاجة رغبة الفرد في تكوين قدراته وتطويرها مما يساعد على إشباع هذه الحاجة هو توفير فرص الابتكار والإبداع للأفراد.
- ويمكن تمثيلها في الشكل التالي :

<sup>1</sup> - إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 218.

الشكل رقم (01) : هرم ماسلو للحاجات



المصدر: حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص. 256.

من خلال الشكل نلاحظ ان كل حاجة من الحاجات المختلفة الخاصة بالفرد العامل إلا ولها وسائل تحفيزية خاصة بها، تقدمها المؤسسة للعاملين من أجل إشباع حاجاتهم وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة من جهة ، تحقيق رضا العاملين وأهدافهم وطموحاتهم وذاتهم من جهة أخرى .

ثالثاً - نظرية ذات العاملين لـ فريدريك هرزبرغ :

تعتبر من اكبر النظريات التي تعرضت للمناقشة منذ طرحها فريدريك هرزبرغ، حيث قام بالفصل بين نوعين من العوامل بناء على الاستجابات التي تلقاها من العينة التي أخضعها للدراسة وتنقسم هذه العوامل الى قسمين:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007، ص 312.

أ. العوامل الوقائية (صحية): تنتمي الى محتويات العمل وبيئته وتعمل للمحافظة على العامل من عدم الرضا عن عمله، تتمثل هذه العوامل بالسياسات التنظيمية والعلاقات التبادلية مع الرؤساء والمرؤوسين وشعورهم بالأمان والاستقرار في العمل وعدالة الراتب، فإذا شعر الفرد أن سياسة التنظيم متوازنة ورواتب عادلة مقارنة بالتنظيمات الأخرى، فإنه لا يصل الى مستوى عدم الرضا .

ب. العوامل المحفزة (دافعة) : ومن الأمثلة عليها الانجاز، المسؤولية، التقدم واعتراف الغير مرتبطة بمحتوى الوظيفة فإذا توافرت كان الأفراد راضين عن وظائفهم<sup>1</sup>.

ويرى هرزيرغ أنه تمكنت الإدارة من توفير العوامل المحفزة فإن أداءهم يرتفع وان إغناء الوظيفة يؤدي الى إشباع الحاجات.

#### رابعا- نظرية ماك ليلاند في الحاجات :

ركز العالم النفسي ديفيد ماك ليلاند في دراسته المتعددة على الظروف التي تمكن الأفراد من تطوير دافع الانجاز، وتأثير ذلك على السلوك الإنساني واستخدام مصطلح "الانجاز" بمعنى الحاجة والدافع معا، حيث طور مقياسا لقياس قوة الحاجة لدراسة العلاقة بين قوة الحاجات في مجتمعات مختلفة والظروف التي عززت وزادت من قوة الحاجات، وقد توصل ماك ليلاند وزملائه الى تحديد ثلاثة أنواع من الدوافع:<sup>2</sup>

أ. الحاجة للإنجاز : يظهر الأفراد ذو دافعية عالية للإنجاز اندفاعا قويا للعمل للوصول الى نتائج ولديهم عادة دافع داخلي للتحسين، ويميلون أيضا الى تبني أسلوب المشاركة في حل المشكلات، أما الأفراد الأقل دافعية للإنجاز فهم أقل اهتماما بالنتائج، كما أن درجة تحملهم للأخطار ليست عالية .

ومن بين خصائص الأفراد الذين يملكون دافعية قوية ما يلي:<sup>3</sup>

- الرغبة في الحصول على المعلومات من الأثر المرتجع للأداء، لزيادة التأكد من تحقيق النجاح .
- يشعرون بالرضى بدرجة كبيرة عند انجاز شيء ما ومن هنا المكافأة مقابل الإنجاز تعتبر أقل أهمية من الإنجاز نفسه.
- أنهم غالبا ما يهتمون بالابتكار والسعي الى تحقيق الأهداف طويلة الأجل .

<sup>1</sup> - كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2006، ص 294.

<sup>2</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 111.

<sup>3</sup> - نادر احمد أبو شيخه، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 215.

- ب. الحاجة للقوة : وهي الميل والرغبة في التأثير على الآخرين، وممارسة النفوذ والرقابة على الغير، والتأثير على سلوكهم، والوصول الى مركز قيادي<sup>1</sup> ويرى ماكلياند أن الحاجة للقوة تتفرع إلى شكلين:
- الحاجة نحو القوة الشخصية: وقد اعتبرها بمثابة الوجه السليبي للحاجة الى القوة حيث تعبر عن رغبة الفرد في السيطرة على الآخرين .
  - الحاجة نحو القوة الاجتماعية : اعتبرها ماك لياند الوجه الايجابي للحاجة نحو القوة فهي تشير الى رغبة الفرد في استخدام سلطته في إطار من المسؤولية الاجتماعية، أي في تحقيق الأهداف التنظيمية، وليس الأهداف الشخصية .
- ج. الحاجة للانتماء : يرى ماك لياند أن للمدير الناجح رغبة قوية للعمل والتواجد مع الغير، والتفاعل الاجتماعي، ومساعدة الآخرين، والاهتمام بهم للتقدم والنمو<sup>2</sup> .

### الفرع الثالث : نظريات العملية

تكون النظريات العلمية على خلاف نظريات المحتوى لم تهتم بالعوامل الداخلية النفسية، التي توجه سلوك الفرد وإنما اهتمت بكيفية. نشوء السلوك الإنساني، وكيفية توجيهه واستمراره التي يتسم التطرق إليها فيما يلي:

#### أولاً- نظرية التوقع لـ فيكتور فروم :

طور هذه النظرية فيكتور فروم (Victor Vroom) عام 1964، وتفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره، حيث أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد لديه القدرة على القيام بذلك السلوك الذي سيؤدي الى نتيجة معينة، وهذا يعني حفز الفرد . حيث يرى أن سلوك الفرد يرتكز أساساً على المنفعة الشخصية وهو يختار سلوكاً من ضمن بدائل متعددة للسلوك بناء على اعتقاده أن السلوك الذي يختاره هو السبيل الأكبر لتحقيق أهدافه، وتفترض نظرية التوقع أن الفرد سيكون مدفوعاً لبذل جهد عال، حينما يعتقد أن ذلك الجهد سوف يؤدي الى تقييم جيد للأداء، وأن تلك المكافأة تؤدي لتحقيق الأهداف الشخصية للعامل<sup>3</sup> .

وعليه فإن النظرية تركز على ثلاث علاقات وهي:<sup>4</sup>

- أ. العلاقة بين الجهد والأداء : إدراك الفرد باحتمال أن بذل كمية معينة من الجهد سوف تؤدي الى إنجاز العمل .
- ب. العلاقة بين الأداء والمكافأة : درجة اعتماد الفرد أن الأداء بمستوى معين سوف يؤدي لتحقيق النتائج المرغوبة .

<sup>1</sup> - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 252.

<sup>2</sup> - طارق طه ، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص-ص 319-320.

<sup>3</sup> - سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 115.

<sup>4</sup> - وحيدة شريف ، التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية المؤسسة الجزائرية للأنايب، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة بومرداس، 2010، ص 32.

ج. العلاقة بين المكافأة والأهداف الشخصية أو درجة إشباع المكافأة للأهداف الشخصية للفرد أو حاجاته أو جاذبية تلك المكافأة المحتملة للفرد .

وعليه فإن الفرد أو العامل يختار لنفسه السلوك المناسب في العمل على أساس العلاقة بين هذا السلوك وبين ما يتوقع أن يحصل عليه، مما يؤدي الى إثارة حافز الفرد ودافعيته نحو البيئة وبين توقعاتهم في تحقيق الكسب والتقدير في حالة نجاح أرائهم .

### ثانيا- نظرية التعزيز لسنينكر :

من أهم رواد النظرية Skinner ومحمور هذه النظرية العلاقة بين المثير أو الحافز والاستجابة وترى هذه النظرية أن سلوك الإنسان على نحو معين هو استجابة لمثير خارجي، وأن الفرد يستجيب للعوائد والسلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمر ويتكرر ( نتائج إيجابية )، أما السلوك الذي لا يعزز سيتوقف ولا يتكرر ( نتائج سلبية )، وتتفاوت فاعلية المثير في إحداث السلوك المرغوب فيه عند الأفراد حسب عدد مرات التعزيز التي تصاحب ذلك السلوك وعلى قوة التأثير الذي يتركه وعلى اقتران التعزيز بالاستجابات السلوكية<sup>1</sup>، ومن وجهة نظر سنينكر فإن المكافأة هي المعززات التي تهدف الى استمرار إثارة السلوك الإيجابي عند الأفراد ولكن ما يعتبر معززا عند فرد قد يكون غير ذلك عند فرد آخر. فإن نظرية التعزيز ( تدعيم السلوك ) تمثل مدخل سلوكي والذي ينص على أن سلوك الفرد يكون مشروطا بما يحصل عليه من تدعيم ومكافأة ، بالإضافة الى أن هذه النظرية ليست التفسير الوحيد للاختلافات في تحفيز الفرد، فالنظرية تحمل دور الأهداف وعدم العدالة في المكافأة والتوقعات والإدراك في التأثير على تحفيز الأفراد<sup>2</sup>.

### ثالثا- نظرية Z : ل ويليام أوشي \* .

تعتبر نظرية Z امتدادا لنظرية Y حيث اقترح " أوشي " على الأمريكيين أفكارا جديدة لزيادة الإنتاج وكفاءة العمل من خلال الاهتمام بالمناخ التنظيمي والاعتماد على فرق عمل متجانسة، وثقة متبادلة بين الإدارة وعمالها .

ومن خلال دراسته لسر نجاح الإدارة اليابانية في كتابة كيف يقابل الأمريكيون التحديات اليابانية توصل الى ثلاث نقاط رئيسية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، مرجع سبق ذكره، ص-ص 296-297.

<sup>2</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 123.

\* وليام اوشي : هو أستاذ إدارة الأعمال بجامعة كاليفورنيا ببلوس أجلس، وقد قام بعدة دراسات ميدانية خلال السبعينات على عدد من المؤسسات اليابانية والامريكية لاكتشاف سر نجاح المؤسسات اليابانية، والذي نشر خلاصته في كتابه المشهور نظرية Z : كيف يقابل الأمريكيون التحديات اليابانية والذي صدر سنة 1981.

<sup>3</sup> - عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، دار الغرب الإسلامي، لبنان، 2006، ص 45.

- أ. الثقة : لان الإنتاجية والثقة هما شيء واحد، فالمؤسسات اليابانية التجارية تعتمد في تعاملها على النقاط الإداري الموسع، الذي يؤكد على جو الثقة فيما بين العاملين في المؤسسة .
- ب. الحذف والمهارة : تتسم الإدارة اليابانية على طرق الإدارة الأمريكية بالدقة والتهذيب وحدة الذهن ولا شك أن هذا لا يتم إلا بعد الخبرة والتجربة والممارسة الطويلة للوظيفة .
- ج. الألفة والمودة : ما ينطوي عليها من اهتمام ودعم الآخرين ومن مشاعر النظام وعدم الأنانية ما ينتج عنه من عيش في أمن وعلاقات اجتماعية، وتقوم فلسفة الإدارة اليابانية على مبادئ أساسية :
- الوظيفة مدى الحياة : من أهم خصائص التي تتميز بها المنظمات اليابانية والتي ينعكس تأثيرها على نواحي العمل المختلفة .
  - التقييم والترقية البطيئة : لا تتم الترقية في المنظمات اليابانية إلا كل عشر سنوات .
  - عدم التخصص في المهنة : فالموظف العامل يمارس أكثر من مهنة وذلك للاستفادة به في خدمة جميع أقسام المنظمة التي يعمل بها .
  - عملية المراقبة ضمنية : تمارس بشكل وثيق، منتظم ومرن في آن واحد، الأمر الذي يجعلها ضمنية .
  - قرارات عمل جماعية : يتم إشراك كل من يتأثر بهذا القرار بغض النظر عن طبيعته .

### المبحث الثاني : نظام الحوافز

ان المشكلة الأساسية التي تعاني منها المؤسسات اليوم لا سيما في البلدان النامية، تتمثل في تعاملها مع العنصر البشري لديها، وتعود بشكل رئيسي الى إخفاقها في بناء نظام جيد للحوافز، يعمل على حث العاملين وتشجيعهم على بذل الجهد والعمل وزيادة الإنتاجية وإشباع حاجاتهم ورغباتهم في نفس الوقت، ومن هذا المنطلق سنتطرق في المبحث الى ما يلي :

- مراحل تصميم نظام الحوافز وشروط نجاحه.

- الحوافز المادية.

- الحوافز المعنوية.

### المطلب الأول : مراحل تصميم نظام الحوافز وشروط نجاحه

هناك بعض الأمور التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند وضع نظام الحوافز وهي كما يلي:<sup>1</sup>

- أنه لا يوجد نظام مثالي للحوافز، فهي تختلف من دولة الى أخرى ومن فرد الى آخر.
- قد تتعارض الحوافز المادية مع بعض الحوافز الأخرى، فمثلا تؤدي زيادة الإنتاج الى زيادة الدخل، ولكن ذلك قد يؤدي أيضا الى تقليص عدد العاملين في بعض الحالات.
- بعض علماء النفس الصناعي يرون أن النقود قد قلت أهميتها من ذي قبل.
- يمكن تطبيق قانون تناقص الغلة على الحوافز المادية.

### الفرع الأول : مراحل تصميم نظام الحوافز

لكي تتمكن الإدارة من تصميم نظام جيد للحوافز تقدم هنا دليلا علميا للخطوات التي يجب أن تمر بها وبإمكان أن تعمل من هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً، وهذه المراحل هي كما يلي:<sup>2</sup>

#### أولاً - مرحلة الدراسة والإعداد :

حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية والاقتصادية والقانونية، من حيث تركيب القوى العاملة ودوافع وحاجات الأفراد، والتغيرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة، واتجاهاتها وكذلك المعدلات الحالية للأداء، ونظم الحوافز السابقة، والقوانين، والتعليمات المنظمة لها، الى جانب دراسة

<sup>1</sup> - باسم عبد القادر شراب، تقييم اثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، في إدارة الأعمال ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2007، ص 44.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، مصر، 2009، ص 257.

سياسات الأفراد الأخرى، كما يستلزم الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في مجتمع المؤسسة وتوقعات الأفراد الى ونظرتهم الحوافز ومفهوم الحقوق والواجبات، وهكذا .

### ثانيا- مرحلة وضع الخطة :

تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لديها في المرحلة الأولى بقصد استيعاب دلالاتها وأبعادها، ثم تبدأ بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسير حسب الخطوات التالية:

- تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعا.
- تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة، في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول به في المؤسسة.
- تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي.
- تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المؤسسة.
- تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى وتطورات المؤسسة.

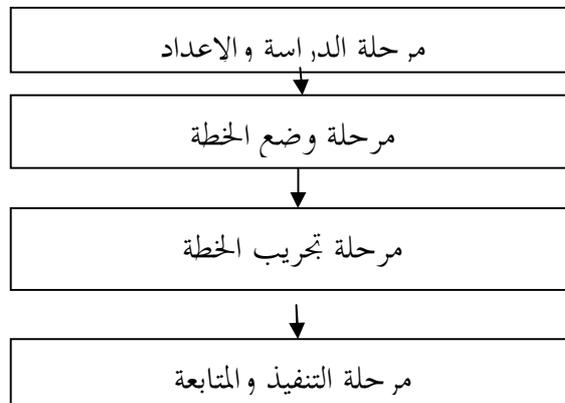
### ثالثا- مرحلة تجريب الخطة :

قبل وضع الخطة موضع التنفيذ، لا بد ان تقوم إدارة الموارد البشرية بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها، كان تعقد لقاءات عديدة مع العاملين، من اجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعاتها، ويفضل تجريب الخطة في هذه المرحلة على نطاق ضيق في قسم معين، أو مجموعة صغيرة من الموظفين للتأكد من سلامتها وملائمتها للتطبيق في المؤسسة.

### رابعا- مرحلة التنفيذ والمتابعة:

وعلى ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة، تقوم الإدارة بإجراء التعديلات اللازمة على باقي السياسات الأخرى، بما يضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكل شامل، ويجب ان تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها وأسباب ذلك لكي تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها واستمرار نجاحها مستقبلا، والشكل التالي يوضح مختلف مراحل تصميم نظام الحوافز.

### الشكل رقم (02) : مراحل تصميم نظام الحوافز.



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 368

هذا ويتم تنفيذ نظام الحوافز على النحو التالي:<sup>1</sup>

- ربط الحافز بإستراتيجية المؤسسة، فعليك ان تعرف كيف يمكن استخدام الحافز في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة وفي تحقيق أهداف النشاط بها.
  - التأكد من وجود علاقة ارتباط بين الجهد والعائد، فالفرد يجب ان يشير بان ما حصل عليه من عائد يتناسب مع ما بذله من جهد، وفي نفس الوقت تتوافر لديه القدرة على تحقيق المعايير الموضوعية، وفي هذا الصدد يجب ان تمد المؤسسة بما يلزمه من آلات ومعدات وبرامج تدريبية.
  - أن يكون النظام مفهوماً، ويسهل حسابه من قبل العاملين يجب ان يكونوا قادرين على ان يسحبوا وبسهولة ما سيحصلون عليه من عوائد في حالة تحقيق معدلات الأداء المعيارية.
  - وضع معايير عادلة، فالمعايير الموضوعية يجب ان تشعر العامل بالعدالة، حيث إلا تكون أعلى من اللازم أو اقل من اللازم، بحيث تضمن نسبة نجاح تتراوح بين 20% و 80% ويشترط في الهدف ان يكون محمداً.
  - النظر الى المعيار الموضوع على انه بمثابة تعاقد مع العاملين، فلا يجب تخفيض الحافز الذي سبق وان اتفق عليه الطرفان في حالة تحقيق المعيار.
  - ضمان حد أدنى من الأجر على أساس زمني، وبصفة خاصة بالنسبة للعمالة بخطوط الإنتاج والمسؤولين عن تشغيل الآلات والمعدات والتي قد تتعطل لأسباب ليس للعامل دخل فيها.
  - توفير الدعم والتأييد للنظام، وبصفة خاصة من أعضاء جماعة العمل، حتى لا تحدث معوقات أثناء التنفيذ.
  - وجود نظام جيد للقياس، فهناك بعض أنواع الحوافز التي تستدعي ضرورة وجود نظام واضح للقياس مثل: عدد الوحدات المنتجة أو المباعية.
- على أي حال، فهناك نظم الحوافز التي تنظر الى اهمية وجود نظام جيد للقياس، على اعتبار أنها تتساوى في الأهمية مع تصميم النظام نفسه، مثل نظام الدفع على أساس الكفاءة، والذي في ظله لا بد من توافر نظام لتقييم الأداء.
- التأكيد على اهمية النجاح في الأجل الطويل، وفي نفس الوقت في الأجل القصير، فمثلا ان مجرد مكافأة الأفراد على ما حققوه من زيادة في الإنتاج، يعد نجاحا في الأجل القصير، فان الأمر يستلزم التركيز على اهمية مقترحات العاملين بشأن زيادة قيمة الشركة على الأجل الطويل.
  - اخذ ثقافة المؤسسة\* في الاعتبار عند تصميم نظم الحوافز، لذلك يجب على الخبراء في هذا الصدد ان يحدثوا نوع من التوافق بين ثقافة الشركة وبين نظام التحفيز المستخدم.

<sup>1</sup> - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2003، ص - 443 - 444.

\* ثقافة المؤسسة: هي مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والمعايير التي يشترك فيها الأفراد المؤسسة، وهي بمثابة البيئة الأساسية التي يؤدي العامل عمله فيها.

### الفرع الثاني : العوامل المؤثرة في نظام الحوافز

ان بعض الباحثين يستخدمون تعبير الحوافز بالمعنى الواسع وبعضهم يستخدمه بالمعنى الضيق، أما الحوافز بالمعنى الواسع فهي كتعاريف الحوافز التي تطرقنا إليها في المباحث السابقة، أما الحوافز بالمعنى الضيق فترتبط غالباً بكلمة نظام، فنقول نظام الحوافز أو أنظمة الحوافز، وهي موضوع بحثنا في هذا الجزء.

ويمكن تعريف نظام الحوافز كما يلي " هو خطط دفع الأجور، والتي تربط دفع الأجور المباشرة أو غير المباشرة بإنتاجية العاملين أو بأرباح الشركة"<sup>1</sup>.

وهناك جملة من العوامل التي يجب التطرق إليها والتي تؤثر على نظام الحوافز وهي كما يلي :

#### أولاً - على مستوى الدولة:

تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين، أولهما: سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية، التي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارات المنشأة أو المؤسسات المختلفة وثانيها: القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يتأثر به أفراد المجتمع، ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم.

#### ثانياً - على مستوى المؤسسة:

يتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل أولهما: نوع الجهاز الإداري ومكاناته وتنظيمه، وثانيهما : نوع العاملين بالمؤسسة ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي، وثالثهما :حجم المؤسسة ونوع نشاطهم وفعاليتها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني ونضيف الى هذه العوامل ما يلي:<sup>2</sup>

#### أ. الأسلوب الإشرافي :

ان الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للعاملين معه وتوجيههم، يؤثر تأثيراً كبيراً في عملية التحفيز، فالقيادة\* هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير على سلوك العاملين، وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح، وليس من خوف من عقاب.

#### ب. الاتصال المباشر :

لا يمكن لأي قائد ان يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون ان يوفر لهم نظاماً مناسباً من الاتصالات.

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد ، مرجع سبق ذكره، ص 208

<sup>2</sup> - عارف بن ماطل الحريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص-ص 40، 41 .

\* القيادة : القدرة على توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف.

ج. ظروف العمل :

للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثل: تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الضوضاء، فكلما كانت ظروف العمل مريحة كلما كان ذلك حافزا للعاملين نحو بذل مزيد من الجهد في العمل والارتباط به.

د. الجوانب التنظيمية :

يعني ذلك أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل بها العامل، ويشمل ذلك سياسات الأجور والمراكز الوظيفية وسياسات العمل وإجراءاته وهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتدور الحوافز التنظيمية للعمل في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية للفرد، والتي تتضمن بجانب ما يتجه الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية، وإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي .

الفرع الثالث: معايير منح الحوافز وشروط نجاح نظام الحوافز بالمؤسسة .

تتعدد المعايير التي تعتمد عليها المنظمة كأسس لمنح مختلف الحوافز لمواردها البشرية لكن رغم تعددها يبقى الأساس اللأهم في منح الحوافز وحتى يتمكن لأفراد العاملين من الحصول على الحوافز التي تتوقف مع طموحاتهم وأهدافهم .

أولا- معايير منح الحوافز

يتركز نظام الحوافز إلى عدة معايير في منح الحوافز لإفراد العاملين التي يمكن توضيح أهمها كما يلي:

- أ- معيار الأداء : يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي ، الذي تمنح على أساس الحوافز، وهو يمثل ما يزيد عن المعيار النمطي للأداء، سواء في الكمية، الجودة، تقليص وقت العمل أو تخفيض التكاليف<sup>1</sup>
- ب- معيار المجهود : يعتبر هذا المعيار اقل أهمية من معيار الأداء لصوبة قياسه وعدم موضوعيته، حيث لا يؤدي الجهد المبذول من الفرد العامل دائما الى انجاز العمل بفعالية<sup>2</sup>.
- ج- معيار الأقدمية : يقصد به مكافأة الفرد العامل على طول المدة التي قضاهها في عمله وهو يمثل الولاء والانتماء الى المنظمة التي يعمل بها .

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ص 350.

<sup>2</sup> - وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالة الجزائر 2004، ص 157.

- د- معيار المهارة : هذا المعيار محدود لإستخدام في تحفيز العاملين مقارنة بالمعايير السابقة .
- هـ- معيار تحقيق الأهداف : يستخدم هذا المعيار من قبل المؤسسة التي تشجع أفرادها وعلى الأهداف المحدودة والمسطرة مسبقاً، إذ يتم تحديد هذه الأهداف والنتائج المتوقعة خلال الفترة الزمنية المقبلة.

### ثانياً - شروط نجاح نظام الحوافز

عند تصميم المؤسسة لنظام الحوافز الخاصة بها عليها إن تراعي عدة شروط تضمن لها الوصول الى النتائج المتوقعة منه ومن بين هذه الشروط ما يلي:

- ترجمة السلوكيات، التصرفات والانجازات، التي سيتم تحفيزها في شكل يمكن تقديره وقياس لأبعاد<sup>1</sup>
- لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه وإستعاب أسلوبه والاستفادة منه، من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.
- إثارة الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم، لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.
- تحديد معدلات واضحة وموضوعية للأداء، وإشعار الأفراد بأن جهودهم تؤدي الى حصولهم على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعادلات.
- ارتباط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً، وتحديد الأوقات الملائمة التي تستخدم فيها الحوافز .
- مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز ليزيد من قناعتهم به ومحافظتهم عليها .
- مواكبة الحوافز للمتغيرات الإقتصادية والإجتماعية، النفسية والحضارية التي تؤثر على سلوك الأفراد.
- البعد عن العلاقات الشخصية ، الوساطة والمحسوبية في منح الحوافز .
- ارتباط الحوافز بحاجات العاملين وأدائهم وتنوعها بتعدد هذه الحاجات .

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

### المطلب الثاني: الحوافز المادية

إن الحافز المادي هو ذو الطابع المالي أو النقدي أو الإقتصادي، والحوافز المادية التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان السياسية ولهذا فهي الأكثر شيوعاً فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل وبالتالي يمكن القول أن الحوافز المادية هي حوافز فردية وأخرى جماعية .

### الفرع الأول : الحوافز الفردية

وهي عبارة عن حوافز موجهة للفرد وليس للجماعة ، كأن تقوم إحدى الشركات بإعطاء جائزة لأفضل موظف ، استقبال في فندق ، أو إعطاء جائزة لأفضل لاعب أو لأفضل بائع في شركة ما ، وهذا يتيح التنافس الشريف والقوى ما بين أفراد المجموعة ، وقد يكون في بعض الأحيان عدم التعاون والأناية التي تسيطر على بعض الأفراد في إهمال هذا النوع من الحوافز<sup>1</sup>.

وأهم هذه الحوافز تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

#### أولاً : الأجر

تتبع أهمية الأجر كحافز على الإنتاج بأنه يتيح للفرد تحقيق لكثير من الحاجات الأولية والأساسية كالمأكل والمسكن والملبس والسياحة ، وشراء كل ما تشتهي نفسه ، كما ويمكن من طريق الأجر استقطاب وجذب العمالة الجيدة للعمل في المنشأة ، ورفع الإنتاج عن طريق ربط الأجر بالإنتاجية ، إلا أنه هناك وجهتي نظر مختلفتين فيما يتعلق بكون الأجر هو أهم حافز أم لا ، إذ يرى أنصار حركة الإدارة العلمية انه أهم حافز ، أما حركة العلاقات الإنسانية ترى أن الأجر ليس هو الحافز الأقوى والأهم ، إنما هي المعاملة الحسنة للعاملين ، ودراسة مشاكلهم والاهتمام بظروف عملهم المادية لها تأثير أقوى من الأجر ، وعلى أي حال يمكن القول أن أهمية أي حافز تنبع من مدى توافقه وتكامله مع الحاجة أو الرغبة التي يشعر بها الفرد وارتباطه بالإنتاج مباشرة .

ولكن طبعاً فإن عملية تحديد الأجر لا تكون سهلة ، وإنما هي في غاية التعقيد وتتحدد بعدة عوامل من بينها<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - احمد بن الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، حوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الأردن. 2005، ص 146.

<sup>2</sup> - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص - ص 209-210 .

<sup>3</sup> - محمد حافظ حجاري، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2005، ص 228.

أ- عوامل داخلية : قبل أن تصمم المؤسسة نظاماً للأجور لا بد لها أن تقوم بتحليل أربعة عوامل أساسية وهي :

- إستراتيجية الأجور في المؤسسة وذلك بالأخذ بعين الاعتبار عدة معطيات مثل : ما هو مستوى الأجر الذي يدفعه المنافسون ؟ إلى أي حد يمكن للمؤسسة أن تصمم نظام أجور يعتمد على الأداء.
- تقييم الوظائف .
- قدرة المؤسسة على الدفع.
- قيمة المهارات التي يجب أن يتمتع بها العامل .

ب- عوامل خارجية : وتتحدد في ثلاثة عوامل أساسية وهي :

- القوانين المعمول بها فيما يخص العمال والأجور.
- النقابات العمالية .
- شروط سوق العمل ( من عرض وطلب ، مستوى الأجر السائد ، التضخم ) .

ثانيا - فرص الترقية :

حيث أنه إذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل مركز ووظيفة أعلى من مراكزهم الحالية، تحقيقاً لرغبة أو حاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية ، وبالتالي تحقيق مركز اجتماعياً أعلى ن ففي هذه الحال ستكون الترقية<sup>1\*</sup> حافزاً مشجعاً للعاملين على العمل والإنتاج لكي يظفروا بالترقية ، أما إذا ربطنا الترقية بالأقدمية ، فإن الترقية في هذه الحال كحافز سيفقد أثره في التحفيز بسبب المساواة في هذه الحال بين الفرد المنتج والعادي .

وهنا يمكن الإشارة في هذا المقام إلى أن بعض الباحثين يقوم بتصنيف الترقية ضمن الحوافز الوظيفية الجديدة والتي غالباً ما تكون ذات مسؤوليات أكبر من مسؤوليات وظيفته السابقة .

ثالثاً - الزيادات السنوية :

لا يمكن القول أن الزيادات السنوية على الراتب هي حافز على العمل إلا إذا ارتبطت بالإنتاج، أي أن يكون أساس منحها هو كفاءة ونشاط وتحسين إنتاجية الفرد أما إذا اعتمد منح الزيادة بالأقدمية فإن هذا الحافز سيفقد أهميته على إثارة الرغبة في العمل والإنتاج .

\*الترقية : إسناد وظيفة إلى الموظف أعلى من وظيفته، وتنطوي الترقية على زيادة مسؤولياته ودخله .

رابعا - المكافآت :

وهي مبلغ من المال يعطى للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج ، أو بسبب تحقيقه وفرا في مجال ما ، وما سبق قوله عن الزيادات السنوية على الراتب ونجاحها كحافز على الإنتاج ينطبق كذلك على المكافآت .

خامسا - المشاركة في الأرباح :

ويمكن تعريفها بأنها نسبة مئوية من الأرباح السنوية تحددها إدارة المؤسسة ليتم توزيعها على العاملين وتتم طريقة احتساب هذه النسبة إما على أساس الأرباح أو على أساس الأرباح الصافية ، وبذلك يمكن اعتبار المشاركة في الأرباح حافزا ماديا على زيادة الإنتاج من منطلق أن العاملين سيعتمدون على زيادة جهودهم ونشاطهم في العمل من أجل زيادة الأرباح التي يحصلون عليها .

سادسا - العلاوات :

وهي مازاد عن أجر العامل وتعدد أنواع العلاوات فيما يلي<sup>1</sup>:

- أ. **العلاوة الدورية** : هي عنصر من المقررات المالية التي تستحق للعامل ، وهي تقرر بصفة دورية ومستمرة ، وتستحق العلاوة الدورية بشروط معينة لعل أهمها عدم الحصول على جزاء تأديبية وتوحي الأداء المطلوب .
  - ب. **علاوة الكفاءة** : تمنح العلاوة نتيجة للكفاءة الأدائية خلال السنة .
  - ج. **العلاوة الاستثنائية** : وهي تمنح بسبب وجود أداء ومجهود مميز ، يستلزم التعويض الاستثنائي .
  - د. **علاوة الاقدمية** : وهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المؤسسة ، وتعد تعبيراً عن إخلاصه لمدة عام .
- وكل العلاوات تتميز بان تأثيرها التراكمي ، أي انه حين يحصل عليها الفرد تصبح حقا مكتسبا له ، وتضاف في الأمد على عوائد المستقبل<sup>2</sup> .

سابعا - العمولات :

وهي في الغالب ماتكون في وظائف البيع أو الوظائف الإدارية الكبرى ، إذا حققت صفقات معينة والعمولة هي عبارة عن نسبة مئوية من النتائج المحققة<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 228.

<sup>2</sup> - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 101 .

<sup>3</sup> - عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 279 .

### الفرع الثاني : الحوافز الجماعية

هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي ، والتعاون بين العاملين ، والتي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية واحدة أو قسم واحد أو إدارة واحدة لتحفيزهم على تحسين ورفع كفاءة الأداء والإنتاجية ، وتهدف الحوافز الجماعية إلى إشباع حاجات نفسية واجتماعية ومادية لدى أعضاء الجماعة الواحدة مثل حاجات الانتماء والولاء وتقدير الآخرين<sup>1</sup> .

عندما يكون هناك تداخل في العمل فإنه من الصعب أحيانا عزل وتقييم الأداء الفردي ، وفي هذه الحالة يكون من الأفضل وضع حوافز جماعية ، فمثلا العامل على خط تجميع مضطر للعمل بالسرعة التي يعمل بها الآخرون ، ومن ثم فإن عمله يعتمد على عمل الآخرين ووفقا للحوافز الجماعية تحصل كل أفراد الجماعة على حوافز تعتمد على أداء المجموعة ككل ، وتعتمد معظم خطط الحوافز الجماعية على عوامل مثل : الأرباح أو تخفيض تكلفة التشغيل ، وسنحاول التطرق إلى أهمها فيما يلي :

#### أولا - نظام المشاركة في الأرباح :

يقضي هذا النظام أن يحصل العاملون على حصة من الأرباح السنوية التي تحققها المؤسسة وهذا النظام تأخذ به الكثير من المؤسسات في الوقت الحالي ، وهذا وقد أجريت العديد من البحوث والدراسات بهدف تقييم فعالية استخدام نظام المشاركة في الأرباح ، وتوصلت على أن معظم المؤسسات ترى أن هذه النظم تحقق استفادة كبيرة لها ، أن تكون هذه الاستفادة في شكل زيادة في الأداء ، ولكنها تؤدي على زيادة في الإحساس بالالتزام والمشاركة والتضامن مع المؤسسة<sup>2</sup> .

#### ثانيا : الزيادة العامة في الأجور

هي تلك الزيادات في الأجور التي يحصل عليها العاملون في نفس الوقت وتلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من الحوافز لمواجهة غلاء المعيشة وانخفاض القدرة الشرائية للعمال ، ولا ترتبط هذه الزيادات بأداء العمال ، بل يستفيد منها جميع العمال في المؤسسة في نفس الوقت وهذا النوع من الحوافز يؤدي بالفرد للشعور بالشكر والعرفان اتجاه المؤسسة<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> - عبد الرحمان بنعلي الوابل، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 340.

<sup>2</sup> - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص 438 .

<sup>3</sup> - طارق المجدوب، الإدارة العامة ، الدار الجامعية، لبنان، 2002، ص 344.

### ثالثا - المشاركة في وفر التكاليف :

وهي عبارة عن نسبة مئوية من الوفر المالي الذي يحققه العاملون في تكلفة الإنتاج من خلال ضبطهم للتكاليف وتخفيضها ، عن طريق التقليل والحد من حجم الهدر والتبذير في الموارد واستغلال الوقت خير استغلال ، وهذه الوفورات المحققة توزعها عليهم المؤسسة في نهاية السنة<sup>1</sup> .

### رابعا - حوافز الخدمات الاجتماعية :

وأطلق عليها البعض اسم التعويضات أو الحوافز غير المباشرة بسبب ان الأفراد يحصلون عليها عن طريق غير العمل ، وبشكل عام يقصد بحوافز الخدمات الاجتماعية تلك التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين وتشعرهم الإدارة بأنها ترعى مصالحهم الشخصية وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة ، وتشكل الحوافز الاجتماعية خدمات تقدمها المؤسسة للعاملين دون مقابل ، أو بمقابل بسيط<sup>2</sup> ، وهي التأمين ضد إصابات العمل وضد البطالة والتأمين الصحي ، تأمين الشيخوخة والعجز والوفاة ومختلف خدمات النقل والسكن والإجازات... إلخ، وهناك العديد من الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة لعمالها وهي كما يلي:<sup>3</sup>

- منح الموظفين بعض من منتجات المؤسسة خاصة في حال مؤسسات تنتج مواد استهلاكية.
- إنشاء تعاونيات لتوفير المواد الاستهلاكية للعاملين .
- تقديم هدايا عينية في الأعياد مثل : كبش العيد أو هدايا عيد المرأة... إلخ .
- توفير الاشتراك في نواد خاصة للعاملين وعائلاتهم .
- تقديم خدمات الإرشاد النفسي والاجتماعي لمساعدة العاملين على التأقلم مع بيئة العمل.
- إنشاء صندوق الادخار يساهم فيه العاملون والمؤسسة ، يقوم بمنح قروض وإعانات للعاملين في مناسبات مختلفة مثل : الزواج ، الولادة ، الانتقال من مسكن لآخر... إلخ .

### خامسا - ملكية العاملين لأسهم الشركة :

حيث يسمح للعمال بشراء قدر من أسهم الشركة ويصبحون بذلك شركاء في المؤسسة ، وبالتالي يزداد حرصهم على نجاحها وديمومة ربحها ، مما يؤخذ على هذه الطريقة أن عدد الأسهم المطروحة لن يكون بالضرورة مساوي لكل راغب في شرائه ، ومن ثم افتقاد المساواة ، كما أن أسهم المؤسسة ذاتها قد تنخفض أسعارها فلا يحرص العاملون على امتلاكها<sup>4</sup> .

1- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 441 ..

2- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص 212 .

3- محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 235.

4- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص 233 .

- والحوافز الجماعية تحقق أهدافا هامة ، وهي كما يلي :<sup>1</sup>
- إشباع حاجة الانتماء والولاء .
  - زيادة التعاون بين الأفراد
  - تقوية الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة .
  - إثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة .
  - تقريب التنظيم غير الرسمي من الإدارة .
  - تسهم في إشباع حاجات الموظف ورفع الروح المعنوية لدى الموظفين من خلال تعميق الشعور بالأهمية والاحترام المتبادل وإشباع الرغبات .
  - تنمية عادات وقيم سلوكية تسعى المؤسسة لوجودها بين الموظفين .
  - تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين وازدياد استعدادهم للتعاون والمشاركة في سبيل إنجاز العمل .
- وفي حين حول الاقتصاديون والمدراء إضافة أهمية كبيرة على الحوافز المادية في تحسين مستوى الأداء فان العلماء السلوكيون حاولوا التخفيف من أثرها ، وقد تكون الحقيقة بين هذين الموقفين المتعارضين ، غير أنه حتى تكون المكافآت المادية ذات أثر تحفيزي أقوى فان على المدير ان يدرس الجوانب الآتية عند تقديمها للمرؤوسين<sup>2</sup> .
- يحتل الحافز المادي موقعا أكثر أهمية أدى العاملين الشباب الذين يسعون لتكوين عائلة ، أو قد يبدأ في ذلك ، قياسا بالعاملين الآخرين لأقدم والذين استطاعوا تحقيق ما أرادوا ووصلوا الى مستوى الطموح.
  - الحافز المادي مهم في جذب العناصر الكفأة ولذلك تتنافس المؤسسات في حدود الممكن في منح الحوافز الجزئية بهذا الخصوص حسب القطاعات والأنشطة والمناطق الجغرافية.
  - تقل أهمية الحافز المادي عندما تسعى المؤسسة لدفع رواتب أو أجور مكافأة حسب الخدمة، أو حسب المواقع الوظيفية المتناظرة، بغض النظر عن مستوى الأداء.
  - حتى ولو كانت متطلبات العدالة (أو الأصناف) تعني دفع نفس المستويات الرواتب والأجور لشاغلي الوظائف المتساوية أو ممن خدموا لنفس المدة، فإن المكافأة التشجيعية لا بد من ان يمارسها المدير للتمييز بين مستويات الأداء.
  - تزداد أهمية الحافز المادي إذا كانت الحوافز الإضافية المدفوعة للعاملين من قبل المدير تؤلف نسبة مهمة مما يستلمونه حاليا، والعكس صحيح.

كما انه هناك حوافز مادية أخرى وهي عبارة عن مزايا إضافية وهي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص- ص 156، 157 .

<sup>2</sup> - خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة ، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص- ص 288 - 289 .

<sup>3</sup> - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 414.

- التأمين الصحي .
- سيارة خاصة من المؤسسة.
- التأمين على الحياة.
- امتيازات تقاعدية.
- إقرار رسمي أو غير رسمي بالإيجاز.
- نقل الموظف الى وظيفة أكثر مسؤوليات .

كما أنه يمكن القول ان هناك حوافز مادية مباشرة وحوافز مادية غير مباشرة كما يلي:<sup>1</sup>

#### الفرع الثالث : الحوافز المادية المباشرة

- الأجر، العلاوات الدورية، حوافز الإنتاج، المكافآت عن ساعات العمل الإضافية، المكافآت عن اقتراحات العاملين.

#### الفرع الرابع : الحوافز المادية غير المباشرة

تتضمن هذه الحوافز خدمات اجتماعية تقدم للعاملين مثل :

- التغذية، الإسكان، المواصلات، التثقيف والتعليم، الترويج والرياضة، خدمات مالية، خدمات طبية، دور الحضانة للموظفات، خدمات شرائية، الإعانات، التسهيلات، العلاج.

<sup>1</sup> - نبيل حامد مرسي، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة، الطبعة الأولى، المكتب العربي الحديث، مصر، 2010، ص 388.

### المطلب الثالث : الحوافز المعنوية

يقصد بالحوافز المعنوية، تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي، له أحاسيس وتطلعات اجتماعية، يسعى الى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة، وإن الحوافز المعنوية تنمي شعور ايجابي لدى الفرد، واهم هذه الحوافز المعنوية ما يلي<sup>1</sup> :

#### الفرع الأول : تقدير جهود العاملين

ويكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء الذين يحققون نتائج جيدة، وذلك من قبل إدارة المؤسسة لجهودهم المبذولة في إنجاح المؤسسة، كما يمكن تقدير جهود العاملين عن طريق تسجيل أسمائهم على لوحة الشرف التي تعلق في مكان بارز في المؤسسة، كما يمكن وضع صورهم الشخصية على هذه اللوحة، مع لمحة موجزة عن نشاطهم وجهدهم، وما حققوه من إنجازات للمؤسسة.

#### الفرع الثاني :إشراك العاملين في الإدارة

ويقصد بإشراك العاملين في الإدارة، ان يكون لهم ممثلون في مجلس إدارة المؤسسة، يساهمون بأرائهم وأفكارهم في إدارة المؤسسة عن طريق الإشراف في رسم سياساتها واتخاذ قراراتها، والهدف الأساسي من إشراك المتعاملين في الإدارة هو حفزهم على العمل عن طريق إشعارهم بأهميتهم، وإن السياسات والبرامج الموضوعة قد تم وضعها على أساس دارية لرغبات واحتياجات العاملين والتي قام ممثلوهم بنقلها للإدارة العليا.

#### الفرع الثالث : ضمان استقرار العمل

إن ضمان استقرار العمل الذي توفره الإدارة للعاملين يعتبر حافزا له تأثير كبير على معنوياتهم، وبالتالي على إنتاجيتهم لأن العمل المستقر والدائم يضمن دخلا دائما للفرد يعيش به مع أفراد أسرته براحة واطمئنان، ويكون في وضع أفضل من حيث قدرته على العمل والعطاء دون خوف من الغد.

#### الفرع الرابع : توسيع العمل

ومعناه إضافة واجبات ومهام جديدة للعمل الذي يقوم به الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي وعلى نفس مستواه الإداري، إن إضافة الواجبات والمسؤوليات الجديدة إلى العمل الأصلي للموظف يزيد من الرغبة في العمل ويقضي على الملل والروتين وبالتالي يزيد من حفز الأفراد على أداء الأعمال .

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص- ص 211، 212 .

### الفرع الخامس : إغناء أو إثراء العمل

يشير إغناء العمل إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد، كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر، وبذلك يعتبر إغناء العمل حافزا معنويا مهما تلجأ المؤسسات الى استخدامه في مجال التحفيز الإنساني للعمل.

### الفرع السادس : تحسين ظروف ومناخ العمل

حيث دلت نتائج الدراسات أن المناخ الصحي للعمل من علاقات طيبة بين الزملاء، روح الفريق، التعاون... الخ، له الأثر الكبير في إقبال العامل على عمله<sup>1</sup>.

### الفرع السابع : التكوين\*

يلعب التكوين دورا هاما وحيويا في المؤسسة، ويخدم أهداف الإدارة وذلك عن طريق عقد الدورات والندوات التثقيفية للخارج لمسايرة التقدم الحاصل على مستوى العالم، ويؤدي ذلك الى تنمية وصقل مهارات العامل بالمؤسسة، والنهوض بما لديهم من قدرات وإمكانيات وتطوير أدائهم وسلوكهم، ويعتبر التكوين حافزا معنوي كونه يعطي شعور للفرد بأن المؤسسة تهتم لمصيره، وتفضل تطويره على الاستغناء عنه وتوظيف عامل يملك تلك الكفاءات، ومن هنا يشعر بأهميته وهذا ما يؤدي الى رضاه عن العمل وبالتالي يتحسن أداءه في المؤسسة.

### الفرع الثامن : الثقة وتفويض السلطة

وذلك بتكليف العامل بمهام صعبة ومنحه مسؤوليات أكبر، مما يمنحه شعور التحدي والمثابرة ليكون قدر تلك المسؤولية والثقة التي وضعت فيه.

### الفرع التاسع: 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 أن يكون المدح على مرأى ومسمع العمال الآخرين حتى يشعر ذلك العامل بالفخر، وأيضا يتحرك لدى الآخرين مشاعر الغيرة الإيجابية وروح المنافسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 400.

\* يلعب التكوين دورا هاما وحيويا في المؤسسة، ويخدم أهم أهداف الإدارة، وذلك من خلال عقد الدورات والندوات التثقيفية، وإرسال البعثات الى الخارج لمسايرة التقدم الحاصل على مستوى العالم .

<sup>2</sup> - عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 286.

الفرع العاشر: الإصغاء

من مميزات المدير الناجح أنه يملك فن الإصغاء، وذلك بالاهتمام بمشاكل العمال في عمله ومناقشة حلول عملية معهم<sup>1</sup>.

الفرع الحادي عشر: الاتصالات كحافز للعاملين

إن نظام الاتصالات الفعالة تلعب دوراً مهماً في تحفيز الأفراد، فهو يزودهم بكل أنظمة المؤسسة وسياساتها وإجراءات التشغيل فيها وخططها المستقبلية، كما يتمكن المشرفين من فهم أهداف الأفراد وأفكارهم، وهو ما نسميه بالمعلومات المرتدة فهناك حوافز كثيرة تحفز الأفراد، من بينها<sup>2</sup>:

**أولاً - الاجتماعات بمختلف أنواعها:** وتعتبر الاجتماعات من بين أهم وسائل الإتصال التي تحفز الأفراد لأنها تزيد من حماسهم وتسمي روح العمل الفريقي، وهي وسيلة للتعرف على نقاط القوة والضعف للمشاركين.

**ثانياً - نظام الاقتراحات:** ويعتبر من الأساليب الحديثة لإثارة اهتمام العاملين بوظائفهم وسير العمل في المؤسسة، وتشجيعهم لتقديم أفكار بناءة بشأن تنظيم العمل وتبسيط إجراءاته وتقديم الاقتراحات التي تكون عادة كتابية، وتستخدم طرق عديدة من بين ذلك، صناديق الاقتراحات، لجان الاقتراحات، ويعتبر هذا النظام وسيلة ديمقراطية واعية، وعند تقديم الاقتراحات يتم مكافئة الأفكار المقبولة معنوياً وذلك بالتقدير والثناء وأحياناً يتم مكافئتها مادياً.

**ثالثاً - صالات وألبومات الصور:** ويمكن لنظام الإتصال أن يوفر صالة للصور، والتي تضم صور لأصحاب الأداء المتميز والإنجاز الكبير، ويستدعي إليها زوار المؤسسة وأعضائها للتعرف على المتميزين في الأداء ويكون ذلك بإنشاء مجموعة ألبومات الصور التي تحمل صوراً لكل الأفراد الذين قاموا بإنجازات متميزة وملخصاً عن تلك الإنجازات.

**رابعاً - لوحة الإعلانات:** ويتم إعلان أسماء المجدين في العمل في لوحة الإعلانات، من أجل ان يسمع بهم كل الأفراد في المؤسسة وهو حافز مهم جداً في رفع الروح المعنوية للأفراد.

**خامساً - الكتيبات وصفيحة المؤسسة:** يمكن للمؤسسة ان تصدر كتيبات وصحف خاصة بالمؤسسة وتضع فيها أسماء المجدين وصورهم وتذكر أداء المتميز وغيرها من الأمور التي تحفز الأفراد وتحسسهم باهتمام المؤسسة بهم.

**سادساً - الاتصال الخارجي:** تلعب الإعلانات الشهرية لتحسين صورة المؤسسة، دوراً هاماً في رفع الروح المعنوية للعاملين وحافز لجذب العمال المهرة للمؤسسة.

<sup>1</sup> - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 97.

<sup>2</sup> - هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص- ص 142، 143.

ويمكن تلخيص ما سبق في الجدول التالي :

الجدول رقم (02) : الحوافز المادية والمعنوية

الحوافز	الفردية	الجماعية
المادية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ربط الأجر بالإنتاج.</li> <li>- المكافآت التشجيعية.</li> <li>- العلاوات الاستثنائية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المشاركة في الأرباح.</li> <li>- التأمين ضد العجز والوفاة والشيخوخة.</li> <li>- تقديم وجبات غذائية.</li> <li>- إسكان العاملين.</li> <li>- نظم المعاشات</li> </ul>
المعنوية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الثناء والمدح والتشجيع.</li> <li>- نشر أسماء الممتازين في لوحة شرف.</li> <li>- اعتراف الإدارة بالجهود التي يبذلها الفرد.</li> <li>- تقديم حوافز غير نقدية للممتازين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ظروف عمل ملائمة.</li> <li>- علاقة طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين.</li> <li>- فترات راحة أثناء العمل.</li> <li>- توفير وسائل الأمن الصناعي.</li> </ul>

المصدر : محمد الصيرفي إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية الطبعة الأولى ، دار قنديل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2003، ص- ص 408 - 409 .

ومن خلال الجدول السابق يمكن القول أنه لكي تعد الحوافز ملبية لحاجات ودوافع العاملين من جهة ومصالح المؤسسة من جهة أخرى ، لأن الإنتاج وتحسين النوعية والقيام بالارتكازات والاختراعات وتحمل المسؤولية والإخلاص في العمل كل هذه تعتبر نتائج جيدة وإيجابية وعلى المؤسسة أن تقوم في مقابلها بمكافأة العاملين فيها سواء بالحوافز المادية أو الذاتية أو المعنوية .

### المبحث الثالث : الدوافع وعلاقتها بالحوافز

يربط علماء السلوك بين الدوافع والحوافز، ولكي يكون هناك أثر للحوافز على الفرد يجب أن نخطب دوافع الفرد أو أحدهما على الأقل لكي تتحقق الهدف من الحافز والذي بدوره يحتاج إلى قياس ، فإذا كان الحافز لا يحقق الهدف الذي وضع لأجله ، فإن الحافز هنا لا قيمة له ويدخل من باب تضييع الوقت والجهد وإضافة للمال .  
فبعدها تطرقنا في المبحث السابق إلى مفهوم وأهمية الحوافز ومختلف نظرياتها سنتطرق في هذا المبحث إلى العناصر التالية:

- مفهوم الدوافع وخصائصها .
- أنواع الدوافع .
- علاقة الدوافع بالحوافز .

#### المطلب الأول : مفهوم الدوافع وخصائصها

لقد حاز موضوع الدوافع على كثير من الاهتمام من قبل الباحثين في عدة مجالات باعتباره القاعدة المتينة لإرسال نظم سليمة للحوافز ، وفيما يلي سنحاول التطرق إلى مفهوم الدوافع وخصائصها .

#### الفرع الأول :تعريف الدوافع

يمكن تعريف الدافع على أنه « الحاجة غير مشبعة أو حاجة داخلية تنبع من داخل الفرد، وتحدث نوعاً من عدم التوازن والتوتر وهذه الحاجة غير المشبعة تدفع الفرد لاتخاذ سلوك اتجاه هدف محدد»<sup>1</sup> .

كما تعرف الدوافع بأنها « حالة داخلية تشحن ، تنشط أو تحرك وتقود وتوجه السلوك نحو أهداف ، هذه القوة الداخلية المحركة هي دافع»<sup>2</sup> .

وتعرف بأنها«عبارة عن محركات داخلية توجه سلوك الفرد نحو الوصول إلى هدف معين»<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 283 .

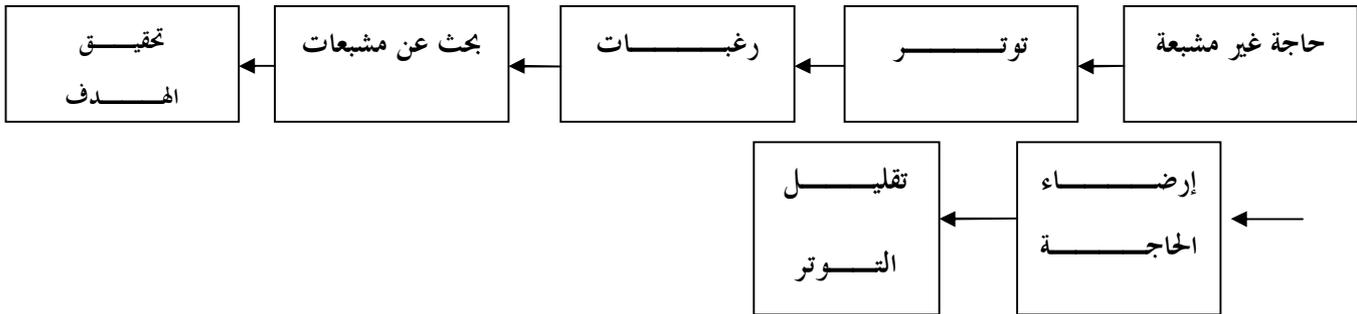
<sup>2</sup> - سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص 344 .

<sup>3</sup> - عبد الباري إبراهيم درة، محفوظ احمد جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، منحنى نظامي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 233.

وتتمثل الدوافع في « رغبات الإنسان وحاجاته وتوقعاته ونواياه التي يسعى دائما إلى إشباعها وتحقيقها ليعيد الارتياح والتوازن إلى نفسه »<sup>1</sup> ، وترداد قوة الدافع وحدته كلما كانت درجة الإشباع تلك الحاجة أقل من المطلوب ، بمعنى آخر أن الدوافع الفرد تنبع منه وتدفعه إلى السلوك في اتجاه معين وبقوة محددة .

ومن خلال التعاريف السابقة نجد أن الدوافع تمثل «الحاجات وقوى داخلية للفرد تشكل أساسا للسلوك»<sup>2</sup>، ذلك الذي يحقق للفرد هدفه مع الاستعانة بالجهد والقوة المتوفرين ، وكذا العوامل التنظيمية بمحيط العمل .

### الشكل رقم 03 : نموذج عملية ظهور الدوافع



المصدر : منير نورى، تسيير الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 283.

من خلال الشكل يتضح لنا أن الدوافع تعني الرغبة لدى الأفراد في بذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف، أي أنها الحركات الداخلية للسلوك الذي يثير أداء العمل ، حيث يعتمد على درجة قوة الدافع أو الرغبة. فيمكن القول أنه يجب تحريك دوافع الفرد من خلال **الدافعية** مما يلقي الضوء على فهم مديري الموارد البشرية للدوافع والدافعية فهمهم للطريقة التي تؤثر فيها الدوافع على السلوك أو مانسميه بالعملية الدافعية ، فالعاملون في مؤسسة ما ، يملكون بدرجات مختلفة شدة ، حاجات ورغبات وتوقعات وتخلق هذه الحاجات والرغبات والتوقعات توترا في نفوسهم يشعرون معه أنهم غير مرتاحين ، واعتقادا منهم بأن سلوكا ما يقلل من إحساسهم بالتوتر ، فإنهم يتصرفون تصرفات معينة ، ومن ثم فإنهم يوجهون سلوكهم نحو هدف تقليل التوتر، ويرسل القيام بهذا السلوك إشارات تكون بمثابة معلومات راجعة الى هؤلاء العمال عن تأثير سلوكهم<sup>3</sup>.

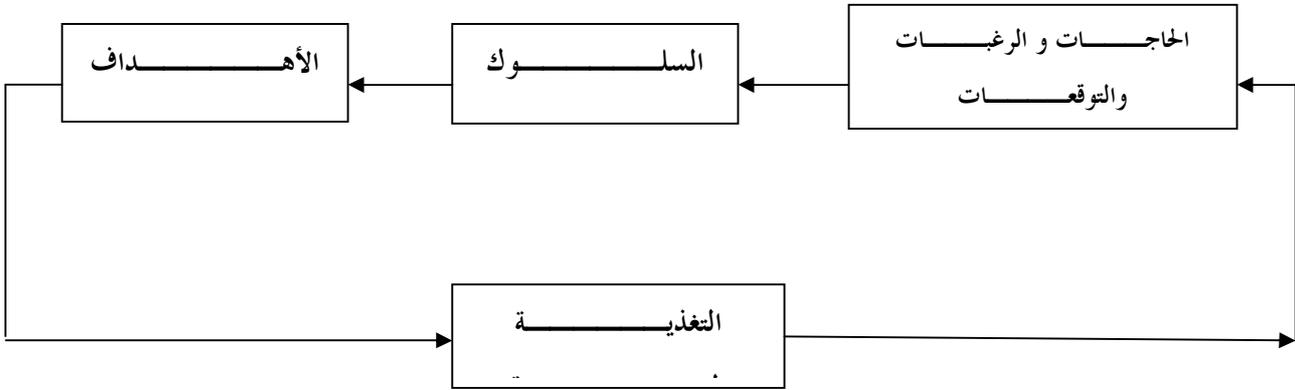
<sup>1</sup> - سامر جلدة، سلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 99.

<sup>2</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 108.  
\*الدافعية: "هي كل ما يتعلق بتلك الموارد التي تنشط السلوك الإنساني، أو تحافظ عليه في مستوى معين أو توجه وجهة معينة أو توقعه".

<sup>3</sup> - عبد البارى إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص 384.

الشكل التالي يوضح عملية الدافعية الأساسية:

الشكل رقم (04) : عملية الدافعية الأساسية



المصدر: مدحت أبو نصر، الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 385.

ومن خلال الشكل نلاحظ أن نموذج عملية الدافعية هي نموذج بسيط، ولكنه عملية معقدة التركيب ذلك للأسباب التالية:

- للإنسان حاجات أو توقعات متعددة، تتغير باستمرار وقد تتضارب معا.
- يشبع الأفراد حاجاتهم بطرق مختلفة، مما يزيد العملية تعقيدا.
- من النادر أن نجد دوافع وحاجات منفصلة، بل كثيرا ما تكون مجموعة وحاجات.
- إن السلوك الهادف لا يشبع جميع الأحوال حاجات الإنسان، فكتيرا ما تحدث تحولات وعقبات مما يؤدي الى حدوث سلوك آخر غير السلوك الإشباعي للحاجات.

### الفرع الثاني : أهمية الدوافع

إن دراسة وتشخيص الدوافع ذات أهمية كبيرة كل من الأفراد العاملين والمؤسسة وإن أهم الفوائد المترتبة عن ذلك ما يلي:<sup>1</sup>

- إن الدوافع تشكل الأساس أو العامل المؤثر على أداء الأفراد، لذا فإن تشخيص هذه الدوافع يساعد المؤسسة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة سواء منها الحوافز المادية أو المعنوية.
- الدوافع تحرك السلوك الإنساني ذلك لأنها تمثل قوى الفرد وهي أيضا توجه هذا السلوك.
- تؤدي الدوافع الإيجابية الى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والإدارة.

<sup>1</sup> - بالاعتماد على :

- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص 117-بتصرف.-  
 - زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 298 -بتصرف.-

- دوافع الفرد تحدد على أساسها شدة السلوك وفاعليته، فعندما تكون أحد دوافع الفرد ملحة مثل: الدافع لتقدي الذات والاحترام، فإن هذا المستوى من الدوافع يحدد مستوى شدة سلوك هذا الفرد بهدف تحقيق هذا الدافع.
  - تساعد الدوافع الإيجابية في تقليل الصراعات بين الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة .
  - تؤدي الدوافع الإيجابية الى زيادة التعاون بين الأفراد والمجموعة بداخل المؤسسة.
  - تؤدي الدوافع الإيجابية الى زيادة إبداع الأفراد في العمل أي استثمار القدرات الكامنة سيزداد بزيادة الدوافع الإيجابية.
  - الدوافع توجه السلوك، فكل سلوك له هدف وبالتالي فإنه يوجه الى تحقيق هذا الهدف ودوافع الفرد هي التي توجه السلوك نحو هدف معين يمكن تحقيقه، فلا يمكن أن تتصور أن شخص ما لديه دافع قوي للشرب ثم يتجه سلوكه نحو النوم.
  - يساعد تشخيص دوافع العاملين من حيث الاتجاه والمستوى في تحديد التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، فالمؤسسات التي تمتلك موارد بشرية من ذوي الاحتياجات العليا لا تنتهج نفس الإستراتيجية مقارنة بالمؤسسات التي تملك موارد بشرية من ذوي الاحتياجات الدنيا.
  - يساعد تشخيص الدافع بصفة كبيرة المؤسسة في إعداد وتصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع وتنميتها.
  - يعد تشخيص الدافع ذو أهمية كبيرة في المؤسسة في إعداد وتصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع وتنميتها.
  - تساعد الفرد على زيادة معرفته بنفسه وبغيره، وتدفعه الى التصرف بما تقتضيه الظروف والمواقف المختلفة لأن الدافعية محرك لسلوك الفرد.
  - يعمل الدافع القوي على تأخير ظهور التعب والملل، وبذلك فهو يزيد من يقظة الفرد ومن عطائه وإنتاجيته.
  - تساعد **الدوافع\*** على التنبؤ بالسلوك الإنساني وبالتالي يمكن توجيه السلوك الى وجهات معينة يدور في إطار مصالحه ومصالح المؤسسة.
- ومن الجدير بالذكر بأن الدوافع العاملين تتباين بتباين المكونات الشخصية كالمسلمات الذهنية والجسمية والقيم والاتجاهات وتباين المتغيرات البيئية المحيطة بهم.

### الفرع الثالث : خصائص الدوافع

للدوافع عدة خصائص ومنها ما يلي :<sup>1</sup>

\* **الدوافع**: " هي الرغبات والحاجات وأي قوى مشابهة تسيطر نحو السلوك الإنساني، نحو أهداف معينة "  
<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 320.

أولاً- للدوافع وجوه ومظاهر عدة: حيث أن الباحثين حللوا أوجه الدوافع ومظاهرها المختلفة فمنهم من بحث عن كيفية تحركها وتوارثها، وآخرون تناولوا كيفية توجيهها وجهة معينة وفريق ثالث تناول العوامل التي تؤثر على ديمومتها أو كيفية إيقافها، ومن هنا ترى للدوافع وجوه ومظاهر متعددة.

ثانياً- الدافعية : ظاهرة متميزة وفريدة لكل إنسان خصائص تميزه عن غيره.

ثالثاً-الدافعية ذات توجه قصدي : بمعنى أن دوافع الفرد تمثل خياره للسلوك الذي سيسلكه من بين عدد من الخيارات السلوكية المتاحة وبالتالي فالدوافع لديه تكون عن قصد مسبق.

رابعاً- الدافعية عملية معقدة التركيب : وذلك لأنه لا يمكن رؤية الدافع للعمل، وإنما يمكن استنباطه إضافة الى أن الإنسان له حاجات وتوقعات متعددة تتغير باستمرار وقد تتضارب معاً، وكذلك الأفراد يشبعون حاجاتهم بطرق مختلفة، مما يزيد العملية تعقيداً، إن إشباع حاجة الإنسان قد تؤدي الى زيادة قوة تلك الحاجة، وليس إلى إطفائها، ومن النادر أن نجد دوافع وحاجات منفصلة بل كثيراً ما تكون مجموعة دوافع متداخلة إضافة الى أن السلوك الهادف لا يشبع في جميع الأحوال حاجات الإنسان، فكتيراً ما تحدث تحولات وعقبات، مما يؤدي إلى حدوث سلوك آخر غير السلوك الإشباعي للحاجات.

خامساً- الدوافع ليست سلوكاً ولا أداءً بحد ذاته : فهي تتعلق بالعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في اختيار الفرد لسلوك معين، وإثما مسببات السلوك لكنها ليست السلوك الذي يظهر بأن الدوافع ذات اتجاهين مرتبطين هما قوة الدفع وهدف تحقيقها، حيث أن الدوافع توجه الفرد نحو إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه، فالفرد يسعى للحصول على المال بحكم الحاجة، مثلاً (دافع) فإنه يقوم باختيار العمل الإضافي (الهدف)، وهكذا تعد الدوافع بمثابة الرغبة أو قوة الحماس الذي ينعكس على شكل كثافة الجهد المبذول نحو العمل والأداء.

ثمة نظريات عديدة تفسر الدوافع وهدف هذه النظريات في النهاية هي التنبؤ بالسلوك الإنساني، وهذه الخاصية مرتبطة بالخاصية السابقة.

### المطلب الثاني : أنواع الدوافع

تكمن صعوبة دراسة وتحديد الدوافع (بشكل يتفق حوله الباحثون والمتخصصون) في أنها عوامل داخلية لا يمكن قياسها، أو رؤيتها بشكل مباشر، وإنما يمكن معرفتها من خلال الآثار المقترنة بأنماط السلوك الإنساني والمؤثرة فيه، وقبل التطرق الى أنواع الدوافع فمن الأهمية بمكان التعرض إلى أسباب الاستدلال على الدوافع، وهي تظهر العلاقات المركبة بين الدوافع والسلوك وتوضح التعقيد في عملية الدافعية، وهذه الأسباب هي:<sup>1</sup>

- اختلاف التعبير عن الدوافع من مجتمع لآخر ومن شخص لآخر ومن زمان لآخر .
- قد يختلف السلوك لنفس الدوافع (اختلاف السلوك وتشابه الدوافع) .
- قد يتشابه السلوك لدوافع مختلفة ( اختلاف الدوافع وتشابه السلوك) .
- قد تتخذ الدوافع أشكالاً مضللة .
- يمكن التعبير عن دوافع متعددة خلال سلوك واحد .

ويمكن تقسيم الدوافع بشكل عام الى ما يلي:<sup>2</sup>

#### الفرع الأول - الدوافع الأولية

على الرغم من عدم وجود اتفاق شامل بين علماء النفس على تقسيم موحد للدوافع، إلا أنهم لم يختلفوا من حيث وجود دوافع غير مكتسبة تفرزها طبيعة التفاعلات النفسية والتي سميت بـ " الدوافع الفيزيولوجية، أو البيولوجية، أو الفطرية، أو الأولية"، وغالباً ما تكون هذه الدوافع في مركز الصدارة من حيث أهميتها، كما وردت في نظرية ماسلو للحاجات، وكذلك لدى العديد من نظريات الدوافع الأخرى، ومن أكثر هذه الدوافع شيوعاً، الجوع، والعطش، والحاجة إلى الحفاظ على النوع، والجنس والأمومة..... الخ .

#### الفرع الثاني - الدوافع العامة

تعد هذه الدوافع بمثابة الوسيط بين كل من الدوافع الأولية والثانوية ( التي سترد أدناه )، وقد تجاهلت نظريات الدوافع في الماضي أهميتها، غير أنها أصبحت الآن، في ظل المفاهيم الحديثة للدوافع، من بين المتغيرات الأساسية التي تقترن بالسلوك التنظيمي، وأكثرها أثراً في السلوك الإنساني، ومواقف محدودة، من بعض الدوافع الأولية والثانوية، وهي تشمل دوافع عديدة، مثل دوافع الجدارة، وحب الاستطلاع، والعاطفة، والنشاط، وقد احتلت حديثاً أهمية متزايدة في دراسة السلوك الإنساني في المؤسسة .

<sup>1</sup> - محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر، 2010، ص 221.

<sup>2</sup> - خليل محمد حسن الشماخ، نظرية المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 217.

### الفرع الثالث - الدوافع الثانوية

الدوافع الثانوية هي من الدوافع المؤثرة في دراسة سلوك الإنسان في المجتمع الحديث، لأن الدوافع الأولية لا تحرك سلوك الأفراد لوحدها في المجتمعات المختلفة، وإنما تلعب الدوافع الثانوية كذلك دورا كبيرا في هذا الخصوص، وعلى سبيل التمييز بين الدوافع الأولية والثانوية، فإنه لا بد لكي يكون الدافع ثانويا أن يكون مكتسبا من خلال التفاعلات البيئية التي أفرزت أثره في توجيه سلوك الفرد، ومن هذه الدوافع، دافع الانتماء، ودافع الأمان، ودافع المركز الاجتماعي، ودافع الذات .

ومما لا شك فيه بأن الدوافع بأنواعها الثلاث تحدد سلوك الفرد نحو أداء عمل معين، إلا أنه من الصعوبة بمكان الاستدلال، من خلال السلوك، على نمط الدوافع التي توجه سلوك الأفراد، فالأفراد يتباينون في قيامهم بالسلوك حسب الدوافع المختلفة، وقد أشار " هلكارد واتكسون" إلى صعوبة الاستدلال على الدوافع الإنسانية من خلال ملاحظة سلوك الفرد، وذلك لعدة أسباب<sup>1</sup>:

- يختلف التعبير عن الدوافع الإنسانية من حضارة الى أخرى، ومن فرد لآخر في ذات الحضارة .
- قد تعبر الدوافع المتشابهة عن أداء سلوك مختلف للأفراد.
- قد تعبر الدوافع المختلفة عن أداء سلوكيات متشابهة للأفراد.
- يمكن للدوافع أن تتخذ أشكالا مضللة لتحديد السلوك الإنساني .
- يمكن أن يعبر السلوك الواحد عن مجموعة من الدوافع المختلفة.

ولذلك يمكن القول بأن الدوافع غالبا ما تنطوي على العديد من الجوانب التي تتسم بالتعقيد الكبير في دراسة أبعادها وتحديد الجوانب المتعلقة بها، إذا لا يمكن إيجاد العلاقة البسيطة والمباشرة التي يمكن التنبؤ بها، بشكل دقيق بين الدوافع والسلوك، ولكن تبقى الدوافع تلعب دورها الكبير في صياغة معالم السلوك الإنساني في المؤسسة، وتلعب في إطاره العام، دورا أساسيا في تمكين الفرد من تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته المتنافية والمتنوعة.

ويمكن القول أن هناك تصنيف آخر للدوافع كما يلي<sup>2</sup>:

**أولا- دوافع أولية متعلمة :** وهي دوافع لا يتعلمها الإنسان لكونها فطرية أو غريزية، المجموعة الأكبر من هذه الدوافع هي " دوافع البقاء " وذلك لأن إشباعها ضروري لبقاء الكائن الحي، وتمثل الحاجة للطعام والماء الحاجة الى التخلص من التعب .

<sup>1</sup> - خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة ، مرجع سبق ذكره، ص 273.

<sup>2</sup> - سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص 351.

ثانيا- دوافع ثانوية متعلمة أو مكتسبة : وهي دوافع يتعلمها الإنسان، ويكتسبها من البيئة التي ينشأ فيها، ولهذا نسميها أيضا بدوافع متعلمة، وهذه تختلف باختلاف الأفراد كما تتغير بالنسبة للفرد الواحد .

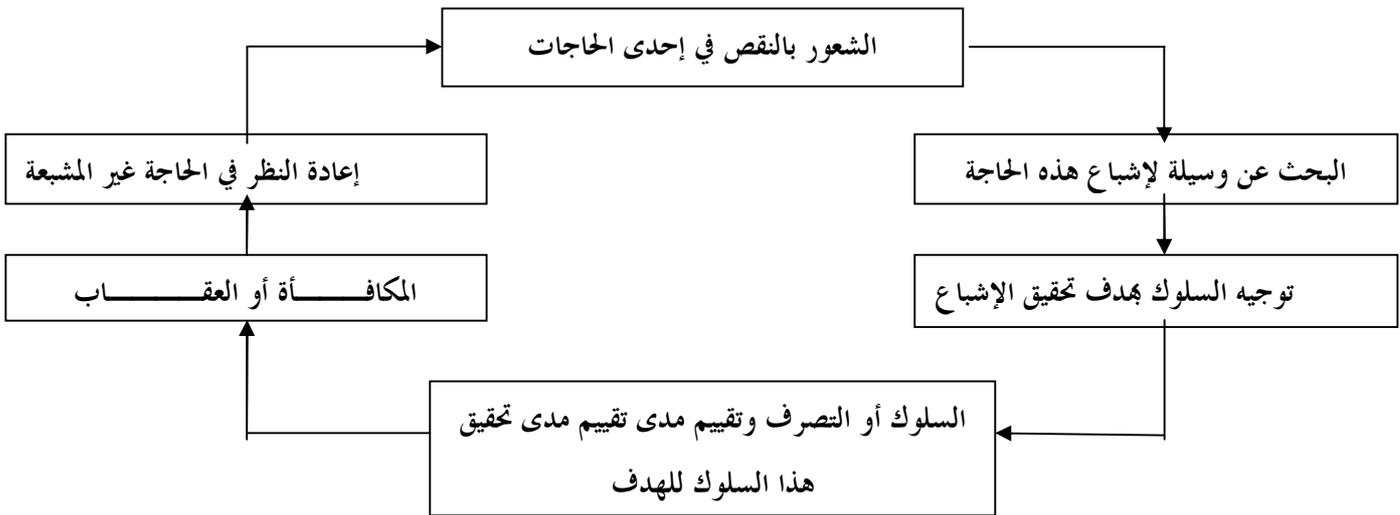
ثالثا- دوافع مركبة : وهي دوافع تشترك في خصائص متعلمة وغير متعلمة أي لها خصائص أولية وخصائص ثانوية، ويختلف العلماء على قائمة الدوافع المتعلقة والمركبة، وما هو متعلم أو مركب لذلك سنتعامل معها هنا كمجموعة واحدة.

المطلب الثالث : علاقة الدوافع بالحوافز

إن الصلة بين الدوافع والحوافز صلة وثيقة جدا، كالصلة التي تربط بين المثير والاستجابة له، ولا يستشير الحافز الدافع فقط، بل يوقظ معه المشاعر التي تصاحب إرضاء الدافع. وقد يخاطب الحافز أكثر من دافع، وهذا ما يحدث في معظم الأحيان، فإذا كانت الترقية تعتبر حافزا على العمل، فنحن لا ننظر إليها على أنها حافز مادي فقط بخاطب فينا دوافع البقاء، بل ننظر إليها على أنها حافز معنوي أيضا يوقظ في أنفسنا الكثير من الدوافع الاجتماعية ويمكننا أن نحكم على الحافز بمدى قوة إغرائه، وإثارته للدوافع، وكلما خاطب الحافز عدد كبيرا من الدوافع في الوقت نفسه زادت قوته واتسع مدى تأثيره<sup>1</sup>.

وبالتالي ونظرا لأهمية الحوافز في المؤسسة، فمن الضروري جدا عدم الخلط بين مفهوم الدوافع ومفهوم الحوافز لأنهما لا يكتسبان نفس المعنى، ولكن يصبان في نفس الوعاء وهو العمل، وتعبير عن حاجاته وتظهر على شكل سلوك وتصرف موجه نحو تحقيق طموحاته، أما الحوافز فهي تلك التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع حاجاته الإنسانية المتزايدة باستمرار، أما على مستوى المؤسسة فإن هذه الحاجات الإنسانية هي المصدر الأساسي لدوافع الموارد البشرية والمحدد الرئيسي لسلوكهم<sup>2</sup>. ويوضح الشكل التالي النظام الديناميكي للدوافع.

الشكل رقم (05) : الدوافع كنظام ديناميكي لإشباع الحاجات



المصدر: محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 415

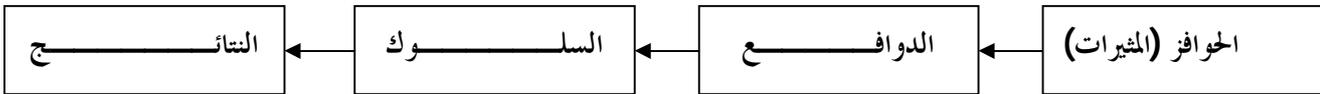
<sup>1</sup> - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، مرجع سبق ذكره، ص 410.

<sup>2</sup> - علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 207.

ويتضح لنا من الشكل كيف ان الحاجة تؤدي الى أن تكون دافع، والذي بدوره يولد السلوك أو التصرف من أجل إشباع تلك الحاجة، كما نلاحظ أن السلوك الإنساني والذي يقصد به النشاطات المتعددة التي يقوم بها الفرد أثناء حياته ليشبع حاجاته ويحقق أهدافه وتوقعاته ويتكيف مع متطلبات الحياة، يتحدد تبعاً للدوافع والحوافز والتي تتمثل في العوامل المحيطة بالفرد.

ويظهر الشكل التالي العلاقة بين الحوافز والسلوك :

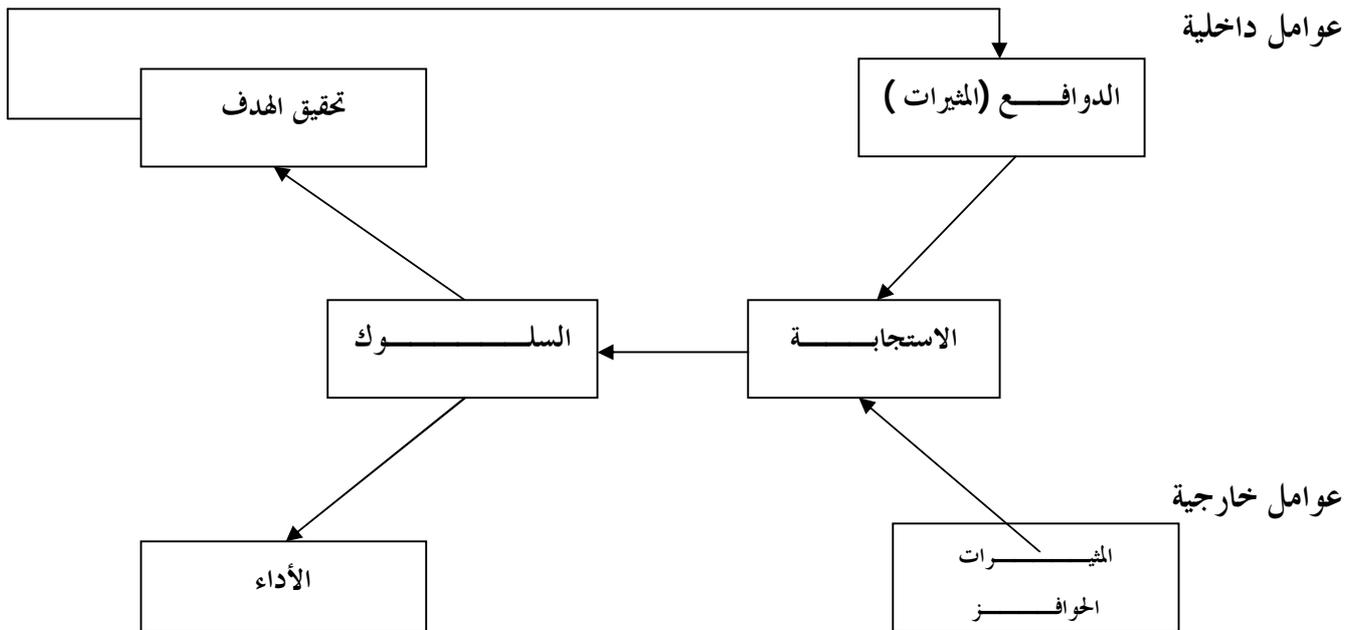
الشكل رقم (06) : العلاقة بين الحوافز والسلوك



المصدر : خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 253.

من خلال الشكل يتضح أن هناك علاقة بين الحافز والدافع، حيث أن الحافز هو المحرك والمسبب، الذي يحرك سلوك الفرد، بينما الدافع هو المسبب أو القوى الداخلية التي تحرك سلوك الفرد نحو الحافز أو بعيداً عنه لإشباع حاجة أو تجنب أذى، والشكل التالي يوضح العلاقة بين الدوافع والحوافز.

الشكل رقم (07) : العلاقة بين الحوافز والدوافع



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص 412.

من الشكل السابق يتضح لنا أن هناك دوافع هي عبارة عن عوامل داخلية في الفرد، ومثيرات هي الحوافز والتي تعتبر عوامل خارجية التي تحرك الفرد فيستجيب، وتدفعه لتوجيه السلوك من أجل تحسين أدائه وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

### خلاصة الفصل الأول

يعمل الأفراد في المؤسسات لأسباب عديدة ومتنوعة، تتغير بمدى تكوينهم ومستوى كفاءتهم على المدى الطويل والقصير، ويظهر دور الحوافز في إثارة السلوك والأداء لإشباع تلك الحاجات، ومن ثم يهدف نظام الحوافز إلى جذب الموارد البشرية بالكم والكيف المناسب للعمل بالمؤسسة، والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء، والسعي الدائم لحثهم على بذل الجهد وتحسين الأداء في وظائفهم وجزائهم بحسب المستوى الزائد على المستوى والمتوقع من الأداء، وخير دليل على فعالية نظام الحوافز هو قيام الرسول صلى الله عليه وسلم باستخدام الجزاء للصحابة رضي الله عنهم، وإن هم قاموا بإتقان الأداء وتحسينه، فيقول النبي صلى الله عليه وسلم " من أحيا أرضاً ميتة فهي له " وقوله كذلك صلى الله عليه وسلم " من قتل قتيلاً فله سلبته " فنظام الحوافز يعمل على تحريك الدوافع المكبوتة داخل الأفراد العاملين والسعي لإشباعها وتحقيق مختلف رغباته وحاجاته التي تؤثر على أدائه.

ولقد حاولنا من خلال هذا الفصل الإحاطة بمفهوم الحوافز وأهميتها وعلاقتها بالدوافع، وكذا كل النظريات المفسرة لها ومن أهم ما أمكننا استنتاجه هو:

أن نظام الحوافز يهدف إلى جذب الموارد البشرية بالكم والكيف المناسب للعمل بالمؤسسة والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء والسعي الدائم لحثهم على بذل الجهد، لتحقيق أهداف المؤسسة والذي هو البقاء والاستمرار في ظل المنافسة .

وطالما تؤثر نظم الحوافز بشكل كبير على قرارات الأفراد بقبول الوظائف والاستمرار فيها والتعايش معها أو ترك المؤسسة والانتقال إلى أخرى، فإنه يصبح من الضروري الاهتمام بدراساتها بالشكل الذي يمكن للمؤسسة من إنصاف عمالها وإعطاء كل ذي حق حقه.

# الفصل الثاني

## تمهيد :

إن أهمية المورد البشري في المؤسسة لا يمكن أن تساوي أو توازي أهمية أي من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى، وفي نفس الوقت فهو له اتجاهات وتفكيره وعواطفه ودوافعه التي توجه سلوكه، وبالتالي فهناك صعوبة كبيرة في السيطرة المستمرة على أي من المكونات البيئية النفسية له، كما أنه لا يمكن استخدام معايير نمطية تصح بالتصرف الإداري اتجاه جميع الموارد البشرية "العاملين" كون لكل فرد هامشاً من الاختلاف عن غيره من الأفراد الآخرين .

وضمن هذا الإطار تحاول العديد من المؤسسات كسب ولاء أفرادها والمحافظة عليها، لذلك لا بد من بذل أقصى الجهود لتنميته، إذ يعد الولاء التنظيمي من المواضيع القديمة المنشأ والحديثة الاهتمام هو يشير في مجمله إلى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد اتجاه المنظمة بغية تحقيق الانسجام بين الفرد والمؤسسة.

لذا يعتبر الولاء التنظيمي مطلباً أساسياً لتحقيق الفعالية في الأداء، وهذا ما أقره المؤسسون على مراعاته والحرص على تدعيمه لتحقيق النمو والاستمرارية والبقاء حيث يرى كوشمان "Kuchman" أن المنظمات التي تتميز في أعمالها هي المؤسسات التي لديها مستويات عالية من الولاء التنظيمي .

ولهذا سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

- مفهوم الولاء التنظيمي.
- الولاء التنظيمي وسياساته.
- دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي.

### المبحث الأول: مفهوم الولاء التنظيمي

يعد الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقى اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما لها من علاقة بفعالية المؤسسة ودرجة انجاز العمل فيها، إذ يعبر الولاء التنظيمي عن اتجاه ايجابي للفرد نحو المنظمة، ومن خلال ما سبق سنتطرق في هذا المبحث الى العناصر التالية:

- تعريف الولاء التنظيمي.
- ركائز الولاء التنظيمي ومحدداته.
- مداخل دراسة الولاء التنظيمي وأبعاده.

### المطلب الأول: تعريف الولاء التنظيمي

لا بد من الإشارة الى أن الولاء التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية المهمة وقد حظي هذا التعريف باهتمام كبير، فيفترض أن يكون الولاء التنظيمي من أولى السلوكيات الطبيعية والمهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في التنظيم، ولقد تطرق العديد من الباحثين الى الولاء التنظيمي من عدة جوانب سنقوم باستعراض مجموعة من التعاريف أهمها: عرفه "porter" بأنه مدى قوة اندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل بها وأوضح أن الفرد الذي يمتلك الولاء للمؤسسة التي يعمل بها يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع مؤسسته العاملين بها، وأشار الى وجود صفات محددة<sup>1</sup>:

- اعتقاد قوى بقبول أهداف وقيم المؤسسة.
- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المؤسسة.
- أن تكون له رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المؤسسة.

كما عرفه "Bochanan" على أنه الرغبة الفردية في بذل مستوى عالي من الجهد لصالح المؤسسة والرغبة الشديدة للبقاء فيها ومن قبول أهدافها<sup>2</sup>.

وقد ميز Bochanan بين ثلاث عناصر أساسية للولاء التنظيمي وهي<sup>3</sup>:

- الإحساس بالانتماء: ويظهر في التعبير عن فخر بالمؤسسة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها.

<sup>1</sup> - محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009 ص 38.

<sup>2</sup> - منير زيد عبودي، التنظيم الإداري ومبادئه الأساسية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 208.

<sup>3</sup> - سليمان خلف الرواشد، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 87.

- المشاركة والمساهمة الفعالة : وتتجلى المشاركة والمساهمة الفعالة في الرضا النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.
  - الإخلاص : ونقصه رغبة الفرد الأكيدة بالاستمرار والعمل في المؤسسة في كل الظروف.
- كما يعرف الولاء التنظيمي بأنه "شعور داخلي ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المؤسسة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المؤسسة"<sup>1</sup>.
- كما عرف أيضا بأنه " استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء في التنظيم، وقبول القيم والأهداف الرئيسية للتنظيم"<sup>2</sup>.
- ويمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص منها<sup>3</sup>:

- يؤثر الولاء التنظيمي تأثيرا مباشرا على كثير من الظواهر الإدارية الأخرى ويتضح ذلك في رغبة الأفراد بالبقاء في المؤسسة، ومدى ولائهم بالحضور الى العمل ومستوى الأداء والإنجاز.
- يستغرق الولاء في تحقيقه وقتا طويلا، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد.
- أنه يفقد خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بالحياة والنشاط ومنحها الوفاء.
- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من الظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
- يواجه صعوبة قياسه والاستدلال عليه.
- الولاء التنظيمي قيمة بحد ذاته وذلك عندما تصبح أهداف المؤسسة ومصالحها هدفا من أهداف أعضائها وقيمة من قيمهم بغض النظر عن أهدافهم ومصالحهم الخاصة أو الذاتية.

<sup>1</sup> - مدحت أبو النصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، دار إيترك للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص38.

<sup>2-3</sup> - الغزوي نجم عبد الله، عباس حسين حواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص-ص 426، 427.

من خلال ما سبق يمكن تقديم تعريف شامل للولاء التنظيمي على أنه (حالة نفسية شعورية ايجابية المتولدة لدى الفرد اتجاه مؤسسته، تشير إلى درجة تطابقه مع مؤسسته، درجة ارتباط بها، اعتقاد القوي بأهدافها، إيمانه بقيمتها والاستعداد لبذل أقصى درجات الجهد في العمل وذلك بهدف الحفاظ على استمراريتها وتطويرها).

### المطلب الثاني : ركائز الولاء التنظيمي ومحدداته

للولاء التنظيمي ركائز أساسية ومحددات مختلفة لا بد للمؤسسة مراعاتها والعمل على تطبيقها، فالمؤسسات الناجحة في الوقت الراهن هي المؤسسات التي لديها مستوى عالي من الولاء التنظيمي.

### الفرع الاول : ركائز الولاء التنظيمي

أكدت العديد من البحوث والدراسات في العقود الأخيرة على أهمية رفع مستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد، مركزة بذلك على مجموعة من العناصر الجوهرية التي تسمح بتفعيل هذا السلوك داخل المؤسسة، وهي تتمثل في<sup>1</sup> :

أولاً - الاستحواذ على القلوب : ويتم ذلك من خلال إستراتيجيتين :

- أ. إستراتيجية الأولى : تفجير طاقة الفرد، وذلك عندما تتكون لديه رؤية واضحة ومحددة بهدف المؤسسة.
- ب. إستراتيجية الثانية : المساهمة في الاستقرار الاجتماعي للفرد، وذلك من خلال تكوين برامج عائلية وأنشطة اجتماعية، بمعنى الاهتمام بالميزانية الاجتماعية للمنظمة فكل ذلك ينعكس إيجاباً على ولاء الفرد.

ثانياً - التوافق والاندماج : ومن أهم ما يميز التوافق والاندماج في المؤسسة نذكر:

- تشجيع الاتصال المزدوج والحوار للتوصل الى أفكار جديدة.
- تفهم المؤسسة لحاجيات الأفراد.
- وتفاهم متطلبات العمل.
- الاستماع الى النبض الداخلي للمؤسسة أيا صغاء القائد لأفراد المؤسسة.

### ثالثاً - المشاركة :

ويتم ذلك بتعزيز شعور المشاركة بين الفرد والمؤسسة ولتحقيقها يمكن إتباع الإستراتيجية التالية:

- أ - الإستراتيجية الأولى : الحد من الحواجز المعنوية بين الإدارة والفرد لأن المشاركة ليست مادية فقط بل هي معنوية أيضاً، فكلما زادت المسافة بين الإدارة والفرد كلما زاد الحاجز المعنوي وزاد الشعور لدى الفرد بالولاء، كما يفضل

<sup>1</sup> - طارق السويدان، حماسية الولاء، نقلا عن الرابط.

إتباع التنظيم العرضي ذي المستويات الإدارية القليلة عوضاً عن التنظيم الهرمي متعدد المستويات، كما أن إتباع التنظيم العرضي يعني زيادة التفويض وقلة المستويات الإدارية وفاعلية الاتصالات ليزداد الإبداع.

**ب - الإستراتيجية الثانية :** نشر الأسرار أي إتباع مبدأ الإدارة لعلّي المكشوف فكلما زادت معرفة الأفراد بوضع المؤسسة زاد شعورهم بالانتماء والمشاركة.

#### رابعاً- إذكاء نزعة التعلم :

ويتجلى ذلك من خلال معرفة أن العديد من المهارات التي يكتسبها الفرد تكونت عدّمة بعد خمسة سنوات بسبب التغيرات السريعة، كما أن 50٪ منها تفقد بعد ثلاث سنوات وتتجلى أهمية الركيزة فيما يلي :

- منح الفرد الأمن الوظيفي وليس الوظيفة الآمنة، عن طريق مجموعة مهارات التي يتعلمها، وبذلك يمكنه العمل في أقسام أخرى في حال إلغاء وظيفته بل يمكنه العمل في مؤسسة أخرى نظراً لما يمتلكه من مهارات.
- التعلم المستمر وذلك لإتباع مبدأ التدوير الوظيفي لكي لا يتسرب الملل إلى الفرد ولكي تتمكن المؤسسة من تطوير نفسها من خلال تطوير أفرادها.

#### خامساً- التمكين وتحرير الفعل:

يقصد بالتمكين منح الأفراد حرية أكبر في ممارسة مختلف المهام المتعلقة بوظيفتهم، فالتمكن يشجع الأفراد على تحمل المسؤولية وتطوير الذات وتحرير الفعل، وتمثل الإستراتيجية لتحرير الفعل في كفالة حرية الخطأ للجميع، أي لا يكون العقاب على الخطأ بل يكون على عدم المحاولة وعلى تكرار الخطأ وبذلك فإن الإدارة تمنح الفرد حرية التجريب، وعندما يتحول الالتزام إلى تفاني وولاء، وتجدر الإشارة هنا بأن أغلب المؤسسات اليابانية تقوم على فكرة لا عيب في الخطأ بل العيب في تكرار الخطأ.

تعد هذه الركائز الخمسة كدعائم أساسية لتحقيق الولاء التنظيمي، ولتنفيذ أدائها من الإطاحة بكافة الجوانب المحددة للولاء التنظيمي .

#### الفرع الثاني : محددات الولاء التنظيمي

يتحدد الولاء التنظيمي بجملة من العناصر التي تشمل في مجملها عناصر شخصية تنظيمية، وقد ذكر كل من " porter " و " streers " بعض العوامل المحددة للولاء التنظيمي المؤثرة فيه وهي<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> - محمد حمادات، قيم العمل والولاء الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص80.

### أولاً : عوامل شخصية

وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه، مثل شخصية الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة أو ارتباطه النفسي بالعمل والمؤسسة أو عوامل تتعلق باختياره العمل، كما أثبتت العديد من الدراسات تأثيرات العمر ومدة العمل في المنظمة على الولاء التنظيمي للأفراد.

### ثانياً : عوامل تنظيمية :

وهي العوامل التي تتعلق بالبيئة التنظيمية وطبيعة العمل نفسه والسياسات التنظيمية ونمط القيادة الإدارية والمناخ التنظيمي بشكل عام.

### ثالثاً : عوامل غير تنظيمية :

وهي عوامل ترتكز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره قراره الأول في الالتحاق بالمؤسسة ، بحيث يكون مستوى الولاء لدى العاملين مرتفعاً عندما يكون الآخر المتوافر في الفرص البديلة أقلهما يحصل عليه في مؤسسته مما يعطيه تبريراً لاختياره الأول، أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبياً لعدم توفر فرص لاحقه بديلة قراره الأول وهناك من أوجز المحددات الأساسية للولاء التنظيمي فيما يلي :

### رابعاً : عوامل متعلقة بالبيئة الخارجية

هناك بعض العوامل الخارجية التي تؤثر في درجة الولاء التنظيمي مثل ظروف سوق العمل وفرص الاختيار واتجاهات الأفراد وتكون العوامل أكثر تأثيراً في فترة بداية العمل، وكلما كانت الأوضاع الاقتصادية جيدة تعددت فرص العمل المتاحة كانت درجة الولاء التنظيمي حساسة للعوامل الدافعة لتكوينه<sup>1</sup>.

### خامساً : العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية : وهي تتضمن<sup>2</sup>

أ. السياسات التنظيمية : وذلك من خلال ضرورة تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات إرادات المؤسسة.

ب. الأهداف المحددة : بحيث يساعد وضوح الأهداف على تنمية الولاء التنظيمي لدى أفراد المؤسسة .

<sup>1</sup> -الوزان خالد محمد احمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، لدراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات في الوزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 41.

<sup>2</sup> - صابرين مراد نمر أبو جاسر، اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمي على أبعاد الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على فردي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010، ص 25.

ج. المناخ التنظيمي : هو ذلك المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المؤسسة بين الأفراد، فيمكن النظر للمناخ على أنه يمثل شخصية المؤسسة .

د. الثقافة التنظيمية : هي محدد هام من محددات الولاء التنظيمي لأنها تمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في المؤسسات وتركز على إيجاد قيم أهداف مشتركة بين العاملين الأمر الذي جعلها تفرض على القادة والمديرين الاهتمام بها في محاولة الوصول إلى فهم أبعادها وعناصرها إذ أن الثقافة التنظيمية هي منظومة المعايير والحضور للمعتقدات والطقوس والممارسات التي طورت مع الزمن وأصبحت روح المنظمة وسمه خاصة بها .

#### سادسا : عوامل متعلقة بالفرد<sup>1</sup>:

تتناول العديد من الدراسات خصائص الفرد من حيث السن وطول مدة الخدمة، المستوى التعليمي، دوافع وقيم الأفراد وعلاقتها بالولاء التنظيمي .

أ. السن وطول مدة الخدمة : يلاحظ أن هناك علاقة نسبية بين السن ودرجة الولاء، فكلما زاد الولاء عمر الفرد كلما زاد تعلقه بالبقاء في المؤسسة نظرا لصعوبة قبوله أن يعرض نفسه لمخاطر ترك العمل والبحث عن العمل آخر والعكس صحيح فإذا كان عمر الفرد صغيرا أما مدة الخدمة في العمل فكلما زاد تعلق الفرد بالمؤسسة وفي حالة مدة الخدمة قصيرة فيكون مستوى الولاء التنظيمي منخفض.

ب. مستوى التعليم : قد يرتبط مستوى التعلم عكسيا أو طرديا بالولاء التنظيمي ويرجع السبب في العلاقة العكسية في انه كلما ارتفع المستوى التعليمي لدى الفرد زادت توقعاته من المؤسسة وكان مستوى ولاؤه أكثر حساسية للعوامل الدافعة ومن جهة أخرى كلما ارتفع المستوى التعليمي لدى الفرد وزادت خبراته وكانت طبيعة العمل تتناسب مع قدراته وميولاته واتجاهاته كلما ارتفع مستوى الولاء التنظيمي<sup>2</sup> .

ج. دوافع وقيم الأفراد : كلما كان الأفراد ينظرون الى المؤسسة على أنها المكان الذي يعتمدون عليه في حاجاتهم، وكان هناك درجة من التطابق بين توقعات الأفراد وما تقدمه المؤسسة زاد مستوى الولاء التنظيمي .

#### سابعا : العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة

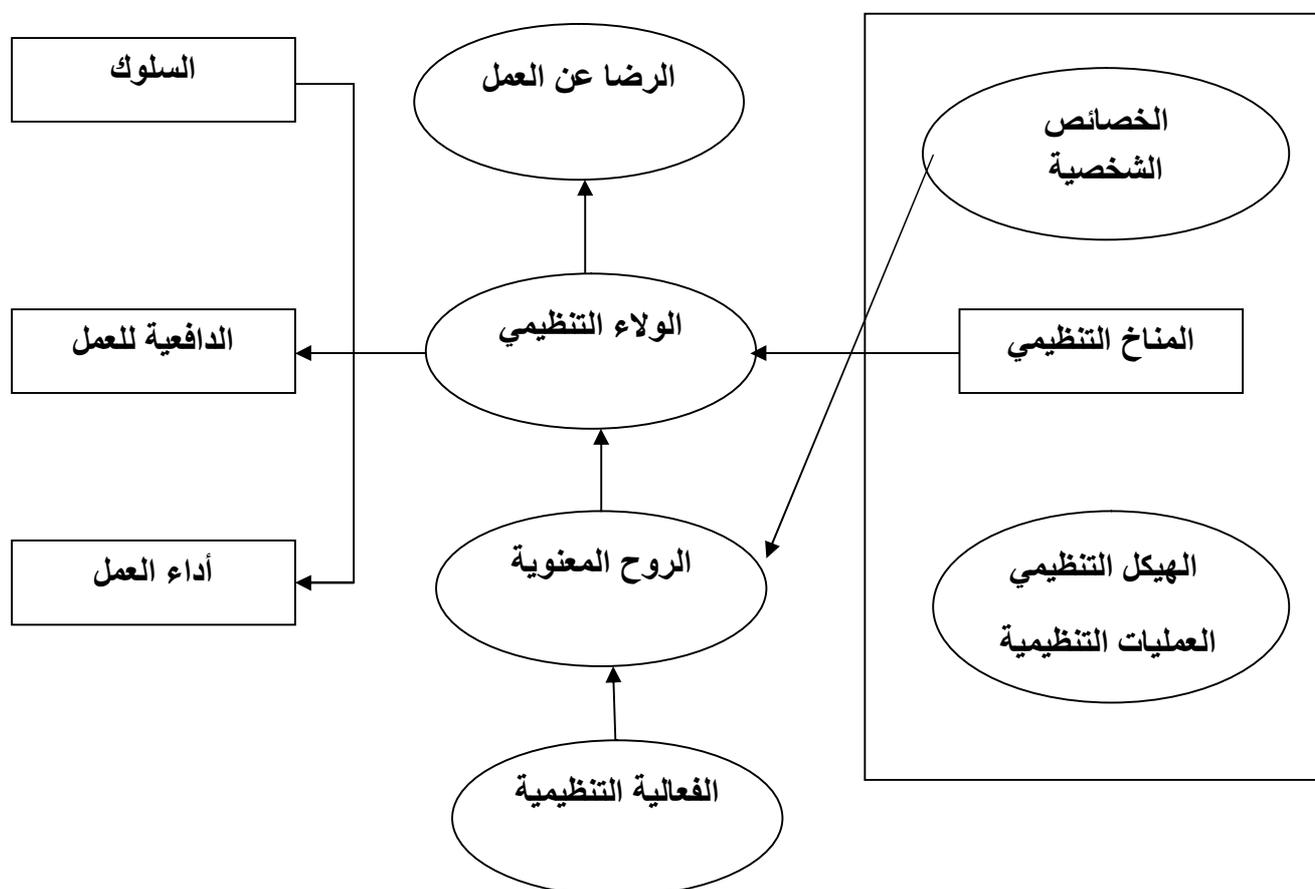
تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر بها على مستوى الولاء التنظيمي، فتنوع مجال الوظيفة والاستقلالية والتحديات والتغذية العكسية والشعور بالأهمية والمسؤولية فكل هذا يرتبط إيجابيا بالالتزام التنظيمي.

كما قام كل من ديكوتيز و سمرز " DECOTIS " & " SUMMERS " ببناء نموذج يتضمن عدة عوامل محددة للولاء في الشكل الموضح أدناه .

<sup>1</sup> - الوزان خالد محمد أحمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص-ص، 42.

<sup>2</sup> - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثالثة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص191.

الشكل رقم (08): نموذج "SUMMERS" & "DECOTIS" للعوامل المحددة للولاء التنظيمي



المصدر : سليمان خلف الرواشد، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 97.

يفسر هذا النموذج عملية ولاء الأفراد لمؤسستهم عن طريق بعض العوامل المساعدة كما يوضحه حيث أن تفاعل الخصائص الشخصية للأفراد مع مكونات المناخ التنظيمي وخصائصه في المؤسسة يؤدي إلى تحديد الفعالية التنظيمية، ومستوى الروح المعنوية لدى الأفراد، ورضاهم عن العمل، تؤدي هذه العوامل مجتمعة إلى تحديد مستوى الولاء التنظيمي للأفراد والذي يحدد بدوره درجة دافعيتهم للعمل، ونوعية سلوكهم الشخصي ومستوى أدائهم.

## المطلب الثالث: مداخل دراسة الولاء التنظيمي وأبعاده

استحوذ مفهوم الولاء التنظيمي على مجال واسع من الاهتمامات سواء في شكله الكلي أو الموضوعي أو في حد أبعاده ومكوناته وغالبا ما ينظر على أنه بناء مفاهيمي متعدد الأبعاد، وعلاوة على ذلك تعدد مداخل دراسته مؤكدة في مجملها على أهمية تحديد ودراسة مجمل أبعاده.

الفرع الأول : مداخل دراسة الولاء التنظيمي<sup>1</sup>

يعد الولاء التنظيمي شعور داخلي ينتج عنه تصرفات ظاهرة تدفع بسلوك الفرد إلى مساندة أهداف المؤسسة والعمل على تحقيقها، لذا برزت أهمية دراسته وتحديد وفق منهج علمي، وفي مسعى التحقيق هكذا تعددت مداخل دراسته، وفيما يلي سيتم التطرق إليها.

**أولاً- المدخل التبادلي:** طبقا لهذا المدخل ينظر للولاء التنظيمي على أنه محصلة العلاقات التبادلية بين المؤسسة بين المؤسسة والأفراد من ناحية الإسهامات والمنافع، فطبقا لهذا المدخل نجد أنه كلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظر الفرد زادت درجة ولاءه التنظيمي.

**ثانياً- المدخل الاجتماعي السلوكي :** إن الولاء التنظيمي حسب هذا المدخل يمثل رغبة الفرد كعنصر اجتماعي في بذل طاقته وولائه للمؤسسة كنظام اجتماعي، وكذلك يعبر عن الولاء من ناحية سلوكية بأنه الحالة التي يصبح من خلالها الفرد مقيدا بأعمالها والتي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المؤسسة وارتباط الفرد بها.

## الفرع الثاني : أبعاد الولاء التنظيمي.

تختلف صور التزام الأفراد اتجاه المؤسسات باختلاف القوة الباعثة والحركة له، وعلى العموم- تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعادا مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعدا واحدا، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد الأبعاد.

فهناك من يرى أن أبعاد الولاء التنظيمي تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

**أولاً- الأمان:** ونقصد به شعور الفرد بالأمن والاستقرار.

**ثاني- المشاركة:** أي مساهمة الأفراد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وذلك بما يعزز من دورهم في المؤسسة ويقوي شعورهم بالانتماء.

<sup>1</sup> - أميرة محمد رفعت حواسنة، أثر الالتزام التنظيمي على الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة وسلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية

التجارة، جامعة القاهرة، مصر 2006، ص-ص 58،59

<sup>2</sup> - محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركة الألبنيوم الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية،

المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، 2008، ص 281.

ثالثا- التماسك: أي شعور الفرد بأنه جزء من المؤسسة حيث تجمعهم وحدة الوجود ووحدة الهدف والمصير المشترك.

رابعا - الرضا: أي شعور الفرد بأهمية الجماعة والاعتزاز للانتماء إليها .

خامسا : تحمل المسؤولية : إذ لا بد أن يحرص الفرد على أداء مهامه والولاء بمسؤولياته .

سادسا : التقدير : ونقصد به تقدير الفائدة لأفراد المؤسسة وبناء نظرة إيجابية بناءة حولهم .

وقد اقترح "Allen و Meyer" سنة 1990 ثلاث أبعاد للولاء التنظيمي تتمثل في<sup>1</sup>:

أولا : بعد الولاء المعياري : ويعكس شعور الفرد بالواجب والتعهد باستمراره في العمل داخل المؤسسة فهو يشير إلى الولاء المستوجب للعامل بالبقاء في المنظمة وهو ينتج عن شعور الفرد بأن المنظمة أحسنت إليه ولذا فهو مدين لها بالعمل معها ويعتمد هذا البعد على ثلاث عناصر هي:

- الشخصية للفرد
  - مستوى الارتباط النفسي بين الفرد وزملائه في العمل فكلما ارتفع مستوى هذه العلاقة شعر الفرد بأنه ينبغي عليه البقاء في المنظمة وفاء لها .
  - العوائد ومعيار التبادل أي إدراك الفرد للقيمة التي تقدمها له المؤسسة .
- ثانيا - بعد الولاء المستمر : وينبثق هذا البعد بأن ما يتحكم في درجة ولاء الفرد اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها هي القيمة التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بمؤسسة أخرى.
- وهناك من يرى أنه ممكن تلخيص الأبعاد الأساسية للولاء التنظيمي فيما يلي :
- التطابق : وتعني درجة تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها باعتبارها تمثل أهدافه وقيمه، فهو يعبر عن الاندماج الداخلي للفرد داخل المؤسسة .
  - الاستغراق : " الاهتمامك " وتعني أن يكون الفرد منهمكا ومنغمسا بصورة متكاملة في نشاطاته وأدواره التي يقوم بها في المؤسسة التي يعمل بها ، وذلك من خلال تقديره لوظيفته والالتزام بمسؤولياته .
  - الإخلاص والوفاء : ويعني الشعور بالارتباط القوي والعاطفة للمنظمة التي يعمل بها الفرد بحيث يشعر بأنه جزء من المؤسسة ولا بد عليه أن يفعل أدائه ويرتقي به إلى أعلى المستويات.
  - الاستمرار : أي رغبة الفرد في البقاء في المؤسسة حتى لو توفرت فرص عمل خارجية .
  - بناء الثقة : سواء كانت ثقة الإدارة بالأفراد أم ثقة الأفراد بالإدارة وتأتي من خلال جسر المعلومات المتشارك بينهما وحرص الإدارة على تزويد كل فرد بالمعلومات والمستجدات .

<sup>1</sup> - صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمي على أبعاد الأداء السياقي، مرجع سبق ذكره، ص-ص 21، 22.

- **الانتماء:** ونقصد به مدى إرتباط الفرد بالمؤسسة ومدى شعوره بأنه جزء منها .  
ومن خلال ما تم طرحه يمكن القول بأن الولاء التنظيمي اعتباره اتجاه سلوكي يعبر عن مدى إرتباط الفرد بالمؤسسة ورغبته فيها لذا تعددت أبعاده واختلفت من باحث إلى آخر.

### المبحث الثاني : الولاء التنظيمي وسياساته

نظرا للخصائص والأبعاد التي تميز الولاء التنظيمي وأهميته اتجه العديد من الباحثين لتفسيره ضمن نماذج محددة ومعرفة مجموعة من العوامل الداعمة له قصد تنميته وتطويره من خلال الاعتماد على مختلف المراحل التي يمر بها ولتوضيح هذا سنتطرق في هذا المبحث إلى مايلي :

- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي .
- عوامل تطور الولاء الوظيفي ومراحله.
- طرق قياس الولاء التنظيمي وآثاره .

#### المطلب الأول : النماذج المفسرة للولاء التنظيمي .

توجه العديد من الدراسات التي حاول البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعها أو مزيج من ذلك كله إلا أنها لم تستطع الخروج بنموذج موجه لدراسة الولاء التنظيمي ، لذا سنستعرض عددا من النماذج المفسرة لهذه الظاهرة مرتبة حسب التسلسل التاريخي من الأقدام إلى الأحداث عل النحو التالي :

#### الفرع الأول : نموذج إترزيوني " etzioni " 1961<sup>1</sup>

تعتبر كتابات " etzioni " من أهم الكتابات التي تناولت الولاء التنظيمي، ويعبر هذا النموذج عن الرأي المستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المؤسسة نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى بالولاء، ويأخذ ثلاث أشكال تتمثل فيما يلي :

**أولاً: نموذج المعنوي :** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومؤسسته والتابع من إيمان وقناعة الفرد بأهداف وقيمومعايير المؤسسة التي يعمل بها .

**ثانياً: الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة :** وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد مع مؤسسته والذي يتحدد بمقدار ماتستطيع أن تلبيه لاحتياجات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين والمؤسسة.

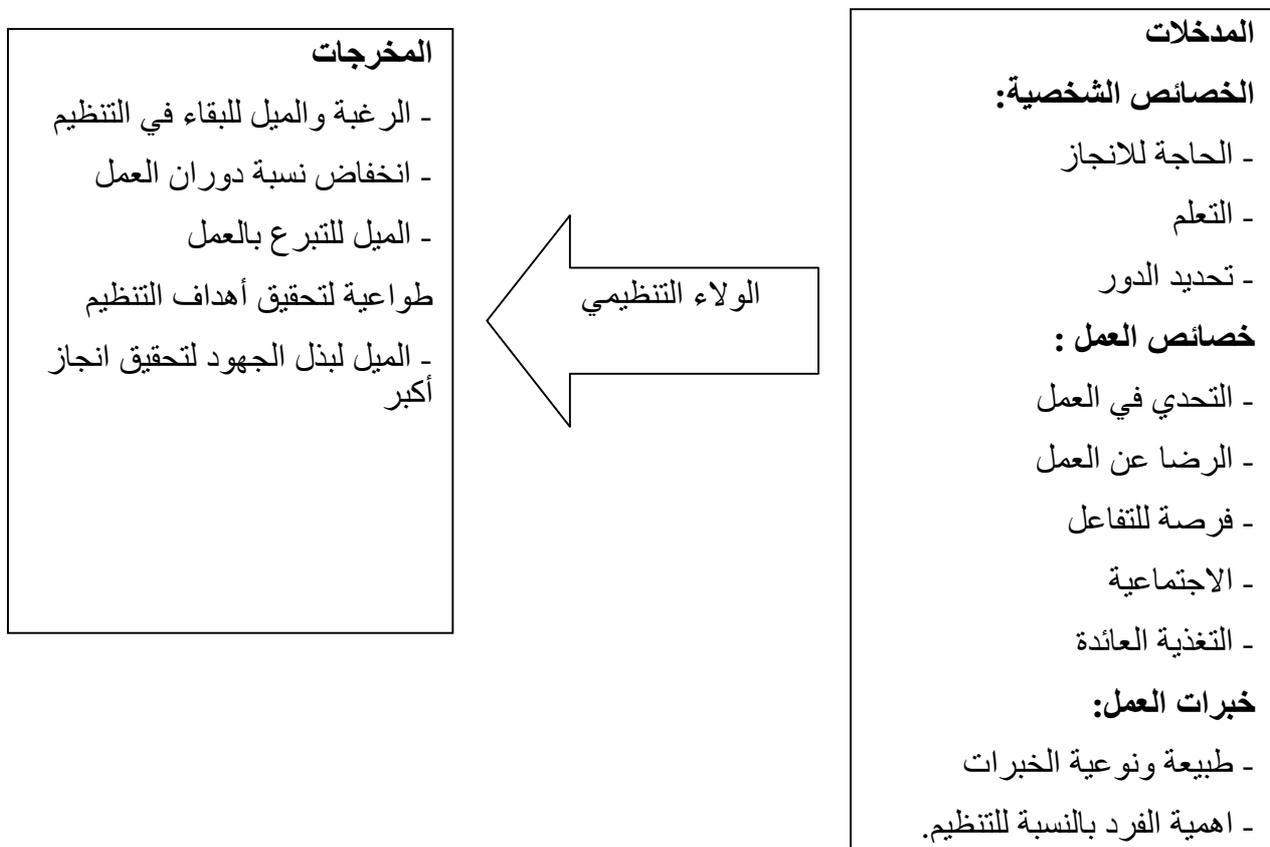
**ثالثاً : الولاء الاغترابي :** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الفرد مع المنظمة التي يعمل بها، حيث اندماج الفرد مع مؤسسته غالباً ما يكون خارجاً عن إرادته وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المؤسسة على الفرد.

<sup>1</sup> - هيجان عبد الرحمان، هيجان عبد الرحمان أحمد، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 1998 ص-ص 35،36.

الفرع الثاني : نموذج ستيرز "setters"

يرى setters إن خصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمتها وقبول هذه الأهداف والقيم ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها كما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم تر التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين ستيرز في نموذج العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي، وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعاً من منهج النظم ومصنفاً هذه العوامل والسلوك في مجموعات ويمكن توضيح هذا من خلال الشكل التالي<sup>1</sup> :

الشكل رقم 09 : نموذج setters للولاء التنظيمي



المصدر: الدوسري بن سعد عميقات سعيد، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية المملكة العربية السعودية، 2006، ص 83.

<sup>1</sup> - المعاني أمين عودة، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الإداري، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثامن وتسعون، 1999، ص 30.

يتضح من خلال نموذج **Setters** أن الولاء التنظيمي يتشكل من خلال جملة من المدخلات التي تضم في مجملها خصائص متعلقة بالفرد وخصائص متعلقة بالعمل وخبراته، تعمل بتكامل على رفع مستوى الولاء لدى الفرد وتحسين رغبته في العمل وهذا ما يسمح له بتحقيق إنجاز أكبر.

### الفرع الثالث : نموذج ستاوسلانيك **Staw&Salanick** 1977<sup>1</sup>

قام كل من **Staw&Salanick** ببناء نموذج للولاء التنظيمي حددا من خلاله بشكلين أساسيين من الولاء التنظيمي كما أكدوا على ضرورة التفريق بينهما وهما :

#### أولا - الولاء الموقفي :

وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه على أنه يشبه الصندوق الأسود حيث أن محتويات هذا الصندوق بعض من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المؤسسة من حيث الدوران الوظيفي، التسرب الحضور والجهود التي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد للمؤسستهم.

#### ثانيا - الولاء السلوكي :

يعكس هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس المعاملات التي يعمل من خلالها السلوك أو التصرف داخل المؤسسات، نتيجة اطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بإقلاعه عن هذا السلوك.

### الفرع الرابع: نموذج ستيفنز **Stevens** 1978

من خلال هذا النموذج حددا اتجاهين لدراسة الولاء التنظيمي وهما :

#### أولا - الاتجاه التبادلي :

يركز هذا الاتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات متبادلة بين المؤسسة والعاملين فيها، كما يركز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الفرد من مزايا ومنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمؤسسة وبموجب هذه الطريقة فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز ومكافآت، وتتلخص محددات الاتجاه التبادلي بأن هذا الاتجاه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له، وإمكانية بقائه فيها فإذا توفرت له

<sup>1</sup> - هيجان عبد الرحمن، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

مزايًا أفضل في مؤسسة أخرى فإن يتزع إذا ترك المؤسسة التي يعمل فيها، فمثل هذا الاتجاه يوفر المعلومات للتنبؤ بإمكانية ترك الفرد للمؤسسة أو البقاء فيها .

### ثانيا : الاتجاه النفسي :

وهذا الاتجاه أورده أيضا Stevens وتبناه كل من porter & smite 1996 حيث وصفوا الولاء التنظيمي بأنه نشاط وتوجه إيجابي نحو المنظومة، وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها، ومن منظور النموذج النفسي يعد الولاء التنظيمي نوعا من التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة، وعليه فالأفراد يشعرون بانتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل وإيمانا كبيرا في قيم المؤسسة وأهدافها<sup>1</sup>.

### الفرع الخامس : نموذج أنجل و بيرى 1983 ANGEL & PERRY

يعتبر هذا النموذج أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي، يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما<sup>2</sup> :

#### أولا : نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي :

يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبنى على أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاما واضحا وثابتا وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات باعتبارها محددات سلوك الفرد ، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المؤسسة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المؤسسة والتي يتحدد على أساسها ولاء الافراد لمؤسستهم .

#### ثانيا : نموذج المؤسسة كأساس للولاء التنظيمي :

يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المؤسسة هي التي تحدد الولاء التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها في المؤسسة، أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة وهو ما يسمى " بالعقد النفسي " الذي يتضمن مجموعة من الولاءات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين وبالتالي يكون هناك نوع من الولاء المتبادل بينه وبين مؤسسته.

<sup>1</sup> - العضيلة علي محمد، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية، دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص الأردنيين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد السادس، الأردن، 1995، ص17.

<sup>2</sup> - بدر محمد الجريسي، الروح المعوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية، 2010، ص-ص54،55.

الفرع السادس : نموذج كانتر 1986 KANTER<sup>1</sup>

وضع كانتر من خلال هذا النموذج ثلاثة أنواع من الولاء التنظيمي التي تفرضها المؤسسات على أفرادها هي :

## أولاً : الولاء المستقيم

ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بمجهوداتهم وطاقتهم مقابل استمرار المؤسسات التي يعملون فيها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من مؤسستهم وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها .

## ثانياً : الولاء التلاحي

يتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومؤسسته، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المؤسسات، وتعترف فيها جهود الأفراد العاملين، وإضافة إلى الامتيازات التي تمنحها تلك المؤسسات كإعطاء البطاقات الشخصية .

## ثالثاً : الولاء الرقابي :

ينشأ هذا النوع عندما يعتقد الفرد أن المعايير والقيم الموجودة في المؤسسة تمثل دليلاً لتوجيه سلوك الأفراد وبالتالي فإن سلوك أي فرد في المؤسسة يتأثر بهذه المعايير والقيم، كما أن هذه الأنواع الثلاثة للولاء التنظيمي مترابطة فيما بينها وأنها قد توجد بشكل متمثل في المؤسسة وفي آن واحد .

الفرع السابع : نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية<sup>2</sup>

تعد مدرسة الثقافة التنظيمية من أحدث المدارس في دراسة المؤسسات وقد قدمت نموذجاً جديداً لدراسة وتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي باعتبار أن ثقافة المؤسسة التي تتمثل في القيم الموجودة قيم المديرين، والجوانب الملموسة في المؤسسة والمتعلقة ببناء المؤسسة مادياً وتنظيماً، وحسب نظر هذه المدرسة فإن الولاء التنظيمي يتضمن توحيد الشخص مادياً وتنظيماً، وحسب نظر هذه المدرسة فإن الولاء التنظيمي يتضمن توحيد الشخص وقبوله لقيم وأهداف المؤسسة التي يعمل بها كما لو كانت قيمة وأهدافه الشخصية وعليه فإن الولاء التنظيمي للمؤسسة يعد عاملاً أخلاقياً يتعدى مجرد رضا الفرد في عمله داخل المؤسسة بسبب الحوافز والمكافآت والزملاء ذلك أن لدى الفرد الموالي لمؤسسته نوعاً من الولاء إلى جانب استعدادة للدفاع الشخصي عن سمعة مؤسسته إذا ما تطلب الموقف ذلك، وحسب هذا النموذج فإنه يكون نابعا من الإحساس الذاتي للفرد الذي يرتبط ببعض المظاهر التنظيمية، بل يجد من هذه المظاهر

<sup>1</sup> - هيجان عبد الرحمان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

<sup>2</sup> - بدر محمد الجريسي، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي، مرجع سبق ذكره، ص 60.

المتمثلة في التسرب الوظيفي، الغياب، والعمل خارج وقت الدوام وعدم لجوء الفرد إلى استغلال فرص الإجازات لترك المؤسسة .

### المطلب الثاني : عوامل تطور الولاء التنظيمي ومراحله

يعد الولاء التنظيمي سلوك ناشئ عن تطورات مرحلية بالفرد في بداية عمله لا يملك أي قرار حازم بشأن الاستمرار في الوظيفة، ولكن بعد فترة يبدي هذا الفرد ولاءه للمؤسسة نتيجة المواقف متعددة ناتجة عن جملة من العوامل المؤثرة فيه وفيما يلي سنحاول توضيح العوامل الدافعة لتطور الولاء التنظيمي ومختلف المراحل التي يمر بها .

### الفرع الأول : العوامل المساهمة في تطور الولاء التنظيمي

تشير معظم الدراسات التي أجريت في مجال الولاء التنظيمي أن من أهم العوامل التي تساهم في تنمية ولاء العاملين لمؤسستهم تتمثل فيما يلي:

#### أولاً- إشباع حاجات الأفراد الإنسانية في التنظيم:<sup>1</sup>

من المعروف أن للأفراد مجموعة من الحاجات المتداخلة التي يسعون إلى إشباعه، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفيزيولوجية الأساسية وحاجتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في التنظيم، ويسعون لأن مقدرين محبوبين، وأن ينتمون لجماعة ويسعون بالتالي لتحقيق ذاتهم، والتنظيم الذي لا يساعدهم في تحقيق وإشباع هذه الحاجات لا يمكن على الأغلب أن يكون مكاناً لاستقرارهم، فإذا أشبعت تلك الحاجات بمساعدة ذلك التنظيم فإنه يتولد لدى الفرد ذلك الشعور بالرضا والاطمئنان ومن ثم بالانتماء والولاء التنظيمي يزيد إذا سعت المنظمة إلى العمل على إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين لديها وهذا ما يدفعه الفرد لمزيد من العمل الجاد المنتج لتحقيق أهداف التنظيم.

#### ثانياً- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

لقد أظهرت الدراسات أن الولاء التنظيمي يزداد كلما كانت أهداف الفرد في المؤسسة واضحة بحيث يستطيع الأفراد فهمها ويسعون لتحقيقها، وكذلك كلما كانت أدوارهم واضحة ومحددة ساعد ذلك على زيادة الانتماء والولاء التنظيمي وذلك لتجنب حالة الصراع التي تحدث في حالة غموض أدوار العاملين.

#### ثالثاً- الرضا الوظيفي:<sup>2</sup>

نقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليه أن يقدمها لها، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، ويرى

<sup>1</sup> - منير زيد عبودي ، التنظيم الإداري ومبادئه الأساسية، مرجع سبق ذكره، ص-ص 211-216.

<sup>2</sup> - إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011- ص21.

هيرزبيرج أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تنطوي عليه الوظيفة بما في ذلك الشعور بالإنجاز والاعتبار والمسؤولية.

#### رابعاً - الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:<sup>1</sup>

يعبر مفهوم المناخ التنظيمي أنه مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار يفهمها العاملون ويدركونها فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم، أن يتمتع العاملون بنحو يسوده التسامح والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى الأهداف المشتركة يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي ويعزز شعورهم بالولاء للمنظمة والولاء التنظيمي فيها.

#### خامساً - إيجاد نظام مناسب للحوافز:

يعبر الحافز عن تلك الأسلوب أو الأداة التي تقدم للفرد لإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجتها لناقصة وترتكز نظرية العمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل أصلاً مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل وأسباب تركهم العمل في المؤسسات أو بقائهم فيها لذلك فإن توافر أنظمة مناسبة من الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المؤسسة ككل وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي، وزيادة معدلات الإنتاج وانخفاض التكاليف وفي هذا السياق يرى بعضهم أن الولاء التنظيمي يتحقق من خلال معاملة العاملين على أنهم شركاء وليسوا مجرد أفراد ومنح المزايا المادية والمعنوية وإتاحة فرص التطور المهني والوظيفي لهؤلاء العاملين.

#### سادساً - إثراء الوظائف:<sup>2</sup>

الإثراء الوظيفي هو أحد أساليب تصميم الوظائف، ويقصد به تصميم الوظيفة بحيث تحمل في ثناياها عناصر الحرية والمسؤولية والاستقلالية، حيث تتاح للفرد فرص أكثر حرية أوسع في تخطيط وتنظيم أداء العمل واتخاذ القرارات في إطار وظيفته دون الحاجة إلى إشراف أو مراقبة، وهذا يعني زيادة التوسع العمودي في المهام إذ يتضمن إعطاء الفرد مهام وواجبات وبالتالي زيادة مشاركته في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمله بشكل مباشر يؤدي إلى تغيير في محتوى العمل وهذا ما يؤدي إلى زيادة ولاء الأفراد في المؤسسة.

#### سابعاً - ربط مصالح المؤسسة بمصلحة الفرد :

ويقصد بها محاولة خلق نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح الأفراد العاملين في المؤسسة، فعندما يكون لديهم نفس الاهتمامات والأهداف يتولد الشعور بالانتماء والتطابق.

<sup>1</sup> - زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 312.

<sup>2</sup> - سلطان أنور محمدي سعيد، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص 211.

### الفرع الثاني : مراحل تطور الولاء التنظيمي

لقد تناولت العديد من الدراسات مراحل تطور الولاء التنظيمي واهتمت بتحديد خصائص كل مرحلة، وهناك من يرى أنه يمكن حصر المراحل الولاء التنظيمي في ثلاث وهي:<sup>1</sup>

#### أولاً - مرحلة الإذعان أو الالتزام:

حيث يكون ولاء الفرد في البداية، مبنياً على الفوائد التي يتحصل عليها من المؤسسة، لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويولي رغباتهم مقابل الحصول على الفوائد المختلفة من المؤسسة.

#### ثانياً - مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمؤسسة:

حيث يتقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم عليه، رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المؤسسة لأنها تشبع حاجاته للانتماء والفخر بها.

#### ثالثاً - مرحلة التبنى:

حيث يعتبر الفرد أن أهداف المؤسسة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه، وهنا يحدث الولاء نتيجة تطابق الأهداف والقيم وهناك من يرى أن الولاء التنظيمي يتشكل لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في مؤسسته وهي ما يلي:<sup>2</sup>

#### أولاً - مرحلة الاندماج مع المؤسسة :

وتعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل، وتحقيق الإنسجام مع الذات والشعور بالفخر والكبرياء لكونه ينتهي للمؤسسة.

#### ثانياً - مرحلة الهوية:

الولاء: وهي التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن المؤسسة جزء منه، وهو جزء منها، وأن قيمتها تتناغم مع قيمة الشخصية.

ولقد بين بوشتان Buchanan: في بحثه الخاص يتطور ولاء المديرين لتنظيمات العمل عام 1974 أن الولاء التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - الثمالي عبد الله محمد، علاقة الولاء التنظيمي بيئة العمل الداخلية، دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2002، ص 26.

<sup>2</sup> - محمد حمادات، قيم العمل والولاء الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، مرجع سبق ذكره، ص 69.

<sup>3</sup> - منير زيد عبودي، التنظيم الإداري ومبادئه الأساسية، مرجع سبق ذكره، ص - ص 208، 209.

**مرحلة التجربة :** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والاختبار، ويكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع البيئة الجيدة التي يعمل فيها، وتكييف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات التنظيم، وإظهار مدى خبراته ومهاراته في أدائه، ويرى بوشتان أن المواقف التالية تظهر خلال هذه المرحلة وهي :

- تحديات العمل .
- وضوح الدور .
- الامتثال للأوامر والتعليمات.
- اتجاهات الفرد نحو التنظيم .

**مرحلة العمل والإنجاز :** وتتراوح مدتها ما بين عاملين إلى أربعة أعوام، وفيه يسعى الفرد إلى تحقيق ذاته والتأكيد على ما حققه من إنجازات، مما يكسبه أهمية ومكانة بالمؤسسة، ويشعر بتحقيق ذاته ويزداد ولائه أكثر بالمؤسسة، وتتصف هذه المرحلة بالموافقة التالية :

- بروز الاهتمام بالأهمية الشخصية .
- التخوف من العجز .
- وضوح الولاء بالعمل والولاء للمؤسسة.

**مرحلة الثقة بالتنظيم :** وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك حيث تنقوى اتجاهات الولاء لدى الفرد التي تكونت في المرحلتين السابقتين وتنتقل لمرحلة النضج ليصبح بذلك في مرحلة الولاء التام .

ومن خلال ما تقدم يتضح ان الولاء التنظيمي هو ناتج تطور تدريجي لمستوى انتماء الفرد للمؤسسة وثقته بمبادئها وقيمتها.

## المطلب الثالث : طرق قياس الولاء التنظيمي وأثاره

إن الأفراد الذين يشعرون بالولاء العميق اتجاه مؤسستهم يسلكون مختلف عن الذين لا يشعرون بهذا الولاء، حيث أن الولاء يؤثر على الأوجه الرئيسية عديدة في سلوكهم وأدائهم للعمل، حيث نلاحظ وجود العديد من الآثار أو مجموعة من الوسائل للولاء التنظيمي سواء على الفرد أو على المؤسسة ويمكن تصنيفها على النحو التالي:<sup>1</sup>

## الفرع الأول : قياس الولاء التنظيمي

نظرا لأهمية مستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد في المؤسسة، وذلك لما له من آثار إيجابية كبيرة على تحقيق الأهداف ، لذا فمن الضروري قيام المنظمة بالتحقق ومعرفة مستوى الولاء التنظيمي للأفراد معتمدة في ذلك على مجموعة من الطرق المباشرة والغير مباشرة في ذلك.

## أولا - المقاييس الموضوعية :

وهي تمثل الطرق البسيطة التي تتم من خلالها تحليل عدد من الظواهر الناتجة عن الولاء التنظيمي، وعادة ما تعتمد على وحدات قياس لرصد السلوك لذا يمكن اعتبارها مقاييس سلوكية، ونذكر على سبيل المثال ما يلي :

- رغبة الفرد في البقاء في المؤسسة .
- مستوى أداء العاملين.
- معدلات الغياب ودوران العمل .
- مستوى ثقة الأفراد بالإدارة .
- عدد حوادث العمل .

وهذه المقاييس السلوكية تفيد في التنبيه على المشكلات الخاصة بالولاء التنظيمي لكنها لا تسمح بتحديد أسباب المشكلة أو سبل علاجها .

## ثانيا - الأساليب التقديرية الذاتية :

يقيس هذا النوع من المقاييس ولاء الأفراد مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد للحصول على تقدير من جانبهم درجة ولائهم، ويعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الولاء وأفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس التقديرية هي الاستبيان، وفي هذا الصدد طور بعض المهتمين دراسة الولاء

<sup>1</sup> - العتيبي سعود، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد الله والعوامل المؤثرة عليه، مجلة الإداري، مجلد التاسع عشر، العدد سبعون، الأردن، 1997.

وتحليله عددا من الاستبيانات بهدف رصد الولاء التنظيمي للفرد بالمؤسسة، وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها وكان أبرزها:<sup>1</sup>

أ. **مقياس بورتو 1969** : وقد أطلق عليه استبيان الولاء التنظيمي OCQ وهو يتكون من 15 فقرة تستهدف قياس درجة الولاء للأفراد بالمؤسسة وولائهم وإخلاصهم لها، والرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة، وقبولهم لقيامها، واستعانة بمقياس Likert السباعي لتحديد درجة الاستجابة حيث استخدام المقياس لوصف الولاء بشكل عام .

ب. **مقياس مارش ومانري 1977** : الذي يقدم مقياسا للولاء مدى الحياة ويتكون من أربع فقرات، وقد استخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الولاء مدى الحياة وتعزيز الارتباط بالمنظمة وحث الفرد لأداء العمل والولاء له حتى إحالته على التقاعد.

ج. **مقياس جوش 1978** : وهو محاولة لقياس الولاء التنظيمي من خلال ستة فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية : استخدام المعرفة والمهارة، زيادة المعرفة في مجال التخصص، العمل مع الزملاء بكفاءة عالية، بناء سمعة جيدة له، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص، وهذا من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل من الفقرات أعلاه .

د. **مقياس سكوردن** : حيث ساهم في بناء هذا المقياس ثلاثة مصادر هي :

- المقابلات مع عدد من الأفراد لتحديد خصائص الاتجاه السلوكي للفرد .
- القيم والمعتقدات .
- الأعمال المتعلقة بالانتماء للمؤسسة.

وتم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة حيث ركزت على قياس الولاء، والخروج منها ب 20 فقرة استهدفت على ولاء الأفراد بالمؤسسة .

### الفرع الثاني : آثار الولاء التنظيمي

يمثل مجمل النتائج والآثار التي تنعكس على الفرد ومختلف سلوكيات من جراء تبنيه للولاء التنظيمي والتي يمكن إدراكها في نطاق العمل وضمن مساره المهني، وهي كالتالي :

#### أولاً - آثار الولاء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل :

لقد أثبتت الأبحاث أن الأفراد المرتبطين بدرجة أكبر بمؤسستهم يستمتعون بحياة مهنية ناجحة وشخصية سعيدة كل ذلك ولد أهمية كبرى لتصميم خطوات تساعد في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي، حيث نجد أن الولاء التنظيمي

<sup>1</sup> - صابر بن مراد تمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمي على أبعاد الأداء السياقي، مرجع سبق ذكره، ص28.

يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمؤسسة، ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهدا لتحقيق هذه الأهداف، وقد اعتبر الرضا الوظيفي عاملا هاما في تطور الولاء التنظيمي وفي مراحل أولى من التوظيف، وكذلك فإن آثار الولاء التنظيمي تنعكس حتى على حياة الأفراد العاملين الخاصة خارج إطار العمل، حيث يتميز الفرد ذو الولاء المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة والرضا خارج العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية.

### ثانيا - آثار الولاء التنظيمي على المسار المهني للفرد :

يكون الفرد ذو الولاء المرتفع جيدا في عمله، وبالتالي يكون أسرع ترقيا وتقدما في المراتب الوظيفية، كذلك الولاء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصا واجتهادا في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعتبرها أهدافه كما أنه يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقتة أن المنظمة ستكافئه على ولاءه وإخلاصه .

### ثالثا - آثار الولاء التنظيمي على المؤسسة :<sup>1</sup>

الشعور بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كإخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتقال في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة، وكذلك فإن الولاء التنظيمي يزيد من إنتاجية الفرد وأدائه، ومن ناحية أخرى وجد أن هناك علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي والغياب عن العمل، كما وجد أيضا للولاء التنظيمي دورا سلبيا على ترك العمل، فالأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا من الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المنخفض، وهناك العديد من الفوائد التي تجنيها عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل تتمثل فيما يلي:

- التقليل من التكاليف الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف والاختيار والتدريب للأعضاء الجدد.
- إخفاض الإنتاجية، فعند تدريب عامل جديد ستخف الإنتاجية على الأقل أثناء تدريب هذا العامل.
- الغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض الفردين قد يكون له أثر سلبي على معنوية الفردين المتبقين، الأمر الذين قد يزيد من عدد من يغيب أو يترك العمل .

<sup>1</sup> - الثمالي عبد الله محمد، علاقة الولاء التنظيمي بينة العمل الداخلية، مرجع سبق ذكره، ص26.

### المبحث الثالث : دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي

بما أن الحوافز تتمثل في العوامل والمؤثرات والمتغيرات الخارجية التي تشجع على زيادة وتحسين أدائه في العمل، وهذا لن يتحقق إلا إذا تحقق رضاه وأصبح له انتماء وولاء يجعل الفرد العامل يتبنى قيم وأهداف مؤسسته ويسعى لتحقيقها كأهدافه الشخصية، ومن خلال ما سبق سنتطرق في هذا المبحث إلى ما يلي :

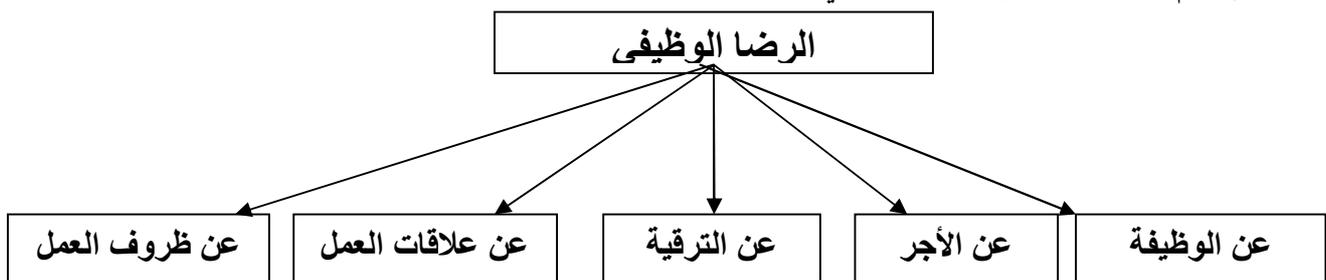
- دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي.
- دور تحسين ظروف العمل في تحقيق الولاء التنظيمي
- دور الأنظمة التحفيزية في تحقيق الولاء التنظيمي

#### المطلب الأول : دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي<sup>1</sup>

تؤثر الحوافز على مستويات الرضا الوظيفي للعاملين، لذا يؤخذ بالاعتبار عند وضع خطط الحوافز تكون محققة للرضا الذي يسعى العامل للوصول إليه والذي يدفعه لتحقيق إنتاجية أعلى، ولم يتم ذلك إلا بوجود نظام حوافز مادي ومعنوي شامل توفره المؤسسة، ومن هنا نجد أن الرضا الوظيفي يتكون من عدة عناصر، الرضا عن الوظيفة، والرضا عن الآخر، والرضا عن علاقات العمل، وعن الرؤساء والمرؤوسين في العمل، ونجد أن هذه العناصر غالبيتها تتعلق مباشرة بالحوافز، بمعنى أن مدى نجاح نظام الحوافز في المؤسسة ما يتوقف عليه الوصول للرضا الوظيفي المطلوب، نظرا لإشباع الحاجات والرغبات لديهم، وحسن العوامل الوظيفية المحيطة بهم.

الشكل التالي يوضح عناصر الرضا الوظيفي

#### الشكل رقم (10): عناصر الرضا الوظيفي



المصدر : من إعداد الطالبة

من الشكل السابق يتضح أن الرضا العام عن العمل هو محصلة لرضا الفرد عن أجره، ومحتوى وظيفته وفرصه في الترقى، والجماعة التي يعمل معها، وعن ظروف العمل، ونلاحظ هنا أن الرضا عن العمل يمثل الإشباع التي يحصل

<sup>1</sup> - علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة، كلية

عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها، وبالتالي فيقدر ما تمثله هذه الوظيفة مصدر إشباع له، بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة، وبالتالي ارتباطه بها.

وهناك مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تحقق مستوى عالي من الرضا الوظيفي من خلال الحوافز كما يلي<sup>1</sup>:

- الحرص على وجود نظام حوافز متكامل، وعلى اعتبار أن الفرد العامل هو مزيج لمادة وروح، وتطبيق نظام الحوافز، وعدم تجاهل الحوافز السلبية كعقاب ومعالجة لبعض الحالات .
- الربط بين برنامج الأفراد التي تعنى بالتوظيف والتدريب والحوافز والترقيات ..... إلخ ، وإحداث موائمة بين احتياجاته البشرية من جهة ، ومن هذه البرامج وتطلعات الأفراد العاملين من جهة أخرى لرفع مستوى الرضا عن العمل .

- دراسة دوافع الأفراد العاملين ، والعوامل المؤثرة فيها بشكل دوري ومستمر .
- دعم وتقوية مدخل السلوك الإنساني باعتباره أحد الحوافز الدافعة للبقاء أو التحرك في المؤسسات .
- الاهتمام بالعوامل البيئية المحيطة في مكان العمل، كالإضاءة والتدفئة ووسائل الإنتاج المختلفة لأثرها الكبير في رضا العامل وتحسين أدائه.

من خلال ماسبق نستنتج أنه كلما ارتفع المستوى الوظيفي للفرد زاد رضاه الوظيفي نظرا لما تتضمنه الوظائف العليا من إشباع لمختلف حاجات الفرد، وأن هناك علاقة طردية بين الحوافز والرضا الوظيفي، كما أن الرضا الوظيفي يزيد بارتفاع مستوى المؤهل العلمي وذلك بسبب ارتفاع الرضا عن كل الحوافز الممنوحة من الامن الوظيفي، اتصالات ، الحوافز المادية، الأجر، ظروف العمل المادية ، كما يجدر بالذكر أن تكون هناك رغبة لدى بعض العاملين في ترك العمل أو قد يفكرون في تركه، وهذا يعود لأسباب تتمثل في عدم رضاه عن الحوافز الممنوحة له.

وقد يكون الرضا الوظيفي مرتفعا ولا يعكس الأداء الجيد أو المرتفع في العمل، وإنما يعود مزايا العمل المختلفة ومنها الحوافز، ولكن ليس من الضروري أن يكون في أفضل مستوياته وهذا يعكس خللا داخل المؤسسة، كما أن الرضا عن العمل لوحده لا يعني بالضرورة تحسين وزيادة مستوى الأداء فالرضا الوظيفي المرتبط بالحوافز المختلفة قد يعكس حالة جيدة داخل المؤسسة.

### المطلب الثاني : دور تحسين ظروف العمل في تحقيق الولاء التنظيمي

تعد ظروف العمل بمختلف أنواعها ( المادية والاجتماعية، التنظيمية ) من أهم وأبرز الأسباب التي يشعر العامل بضغوط العمل المختلفة وتحد من شعوره بالراحة والطمأنينة، وهذا ما يجعله يشعر بالملل مما يؤدي إلى عدم إنجاز عمله بالكم والكيف اللازمين، لذا يجب على المنظمة تحسين ظروف العمل المختلفة سعيا منها للحفاظ على أهم مواردها

1- حياة معزور ، اثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2012-2013 ص 84

والذي هو المورد البشري وبعث فيه شعور بالراحة والأمان والطمأنينة وهذا ما يؤدي إلى شعوره بالانتماء والولاء لمنظّمته وذلك من خلال:<sup>1</sup>

#### الفرع الأول : تعديل الوظيفة وبيئتها

ويتم ذلك عن طريق :

- توفير الإضاءة المناسبة.
- توفير درجات الحرارة المناسبة
- معالجة الضجيج.
- الحرص على نظافة وترتيب مكان العمل.

#### الفرع الثاني : نوعية الحياة في مكان العمل

وذلك من خلال :

- تشجيع المسؤولية الفردية
- تحسين المناخ الاجتماعي.

#### الفرع الثالث : إجراء تغييرات في المهام

وذلك من خلال :

- تعديل المهام
- إثرائها
- توسيعها .
- تدوير المناصب .

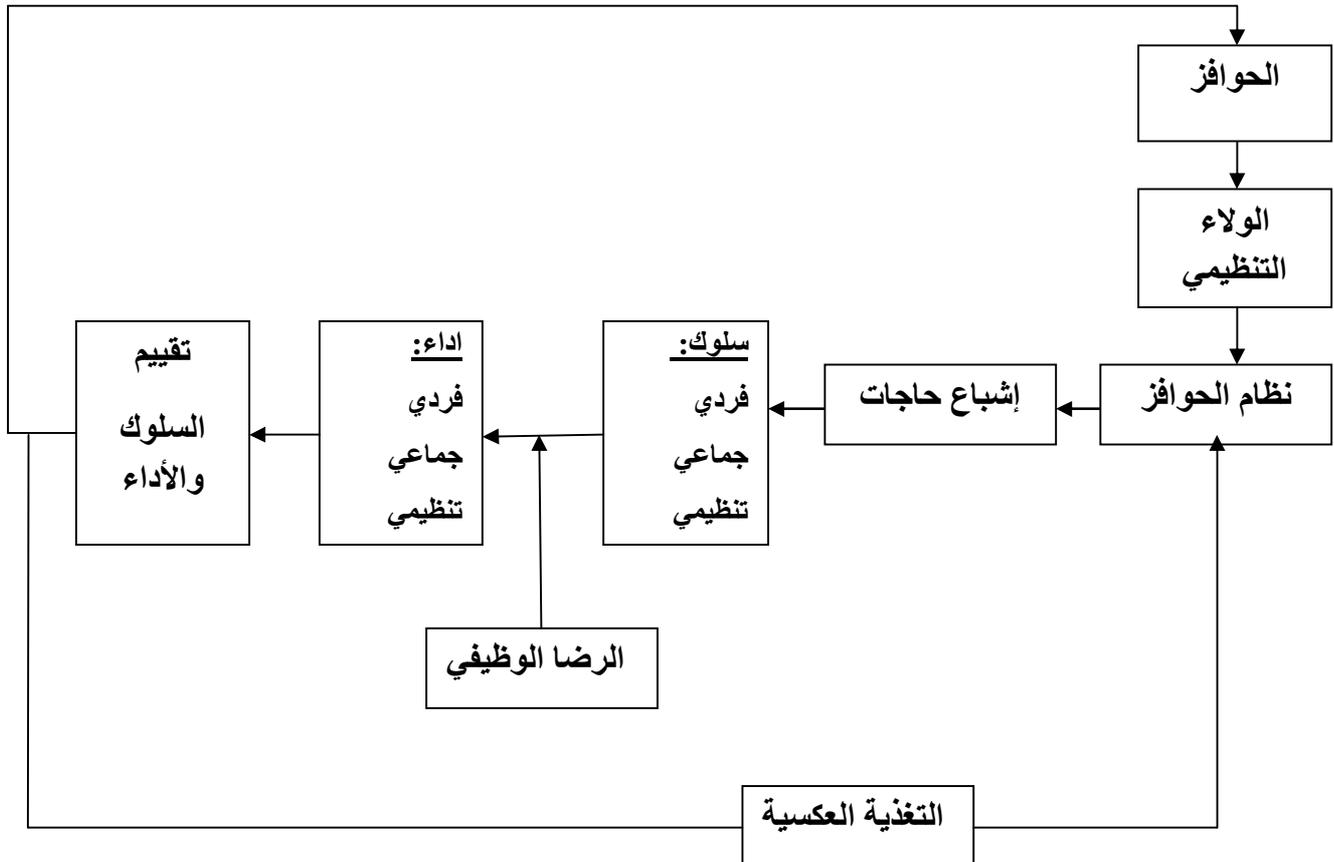
#### المطلب الثالث : دور الأنظمة التحفيزية في تحقيق الولاء التنظيمي<sup>2</sup>

يشير التحفيز إلى مجموعة من العوامل والمؤشرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر جهد في عمله والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء لا يحمدها، مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة والوصول إلى الطلعات التي يسعى لبلوغها من خلال عمله، وضمان بقاء العمال في المنظمة وخلق روح الانتماء والولاء في نفسيتهم من أجل كسب العامل بوجه خاص واستمرارية العمل بوجه عام .

<sup>1</sup> - عبد الرحمان محمد العيسوي، سيكولوجية العمل والعمال، دار الراتب الجامعية، لبنان، دون سنة النشر، ص 124 .

1- سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة ، مرجع سبق ذكره، ص 81 .

والشكل التالي يوضح العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي.  
الشكل رقم (11): العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي



المصدر: سليمان الفارس، اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد السابع والعشرون، العدد الأول، 2011، ص75

من خلال الشكل نلاحظ أن نظام الحوافز المناسب يؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وهذا بدوره يؤدي إلى سلوكيات الأفراد التي تؤدي إلى تحسين أدائهم حيث تقوم المؤسسة بتقييم أداء عاملها من أجل التأكد من نجاح نظام الحوافز والسياسات المتبعة من خلال التغذية العكسية ويتحقق الولاء التنظيمي باستخدام الحوافز على أساس عدة مراحل صعب الفصل فيما بينها بفواصل زمنية فالولاء يبدأ أولاً من خلال خبرات الفرد إذ عندما يدخل تكون لديه فكرة مسبقة واستعداد للولاء وبعد انخراطه في جو العمل تصبح لديه فرصة التأكد أو عدم التأكد من أفكاره وقناعاته السابقة لينتقل بعد ذلك إلى مرحلة ما تسمى بمرحلة النضج في الولاء التنظيمي عندما يرى الفرد أن هناك توازناً بين الجهود المبذولة والحوافز والمكافآت المقدمة له.

لقد وجد " باركر " أن العلاقة بين الحوافز والرضا والولاء ليست مباشرة، وإنما متغيرات تنظيمية وشخصية وبيئية وسيطة، كما أشار إلى أن الولاء التنظيمي ليس متغيراً جامداً ويتأثر أيضاً بتأثير متغيرات بيئية وسلوكية أخرى مثل: الموقف، نمط شخصية الفرد، مستوى إدراكه، قيمة اتجاهاته والسياسات التنظيمية المستخدمة في العمل، كما أن هناك بعض الدراسات التي توصلت إلى وجود علاقة بين مدخلات تنظيمية معينة ومنها نظام الحوافز والولاء التنظيمي، فإذا

توفرت هذه المدخلات فإن هذا سيدفع الأفراد تلقائياً للعمل بهدف الحصول على مخرجات الولاء التنظيمي والمتمثلة فيما يلي:<sup>1</sup>

- سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات التنظيمية .
- سلوك إيجابي اتجاه التنظيم.
- تدني نسب الترك والغياب .
- زيادة الشعور بالاستقرار الوظيفي.
- إرتفاع الروح المعنوية.
- إرتفاع معدلات الأداء.

<sup>1</sup> - سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مرجع سبق ذكره، ص-ص 82 .

## خلاصة الفصل الثاني

من خلال ما تقدم من تفصيل حول كل من الولاء التنظيمي والحوافز التي تعد من المواضيع الأكثر أهمية في المجال النفسي والاجتماعي والمهني فالأداء الإنساني الجيد يعتمد بالدرجة الأولى على رغبة الفرد واستعداده وقدرته على العمل ومدى قدرة المؤسسة على خلق روابط بينها وبين أفرادها بهدف خلق جو من الانسجام والتفاعل لكلا الطرفين ، وذلك للحصول على مستوى عال من الرضا حيث أن حسن أداء العمل أو سوءه مرتبط بمشاعر العاملين نحو ذلك العمل، لذا لا بد من إثارة القوى الكامنة في الفرد من خلال تحريك رغباته وحاجاته بغرض إشباعها لتقديم أفضل ما لديه والتوصل إلى أهم الممارسات والإجراءات التي من هدفها زيادة ولاء العاملين في المؤسسات بشكل عام والمؤسسات بشكل خاص.

وهذا ما سنحاول إبرازه في الفصل الأخير ( الجانب التطبيقي ) من خلال دراسة حالة المؤسسة العمومية

للصحة الحوارية بعين بسام

# الفصل الثالث

## تمهيد :

نظرا لوجود ظاهرة العولمة التي تسببت في اشتداد التنافس بين المؤسسات المحلية والدولية، أصبح البحث المستمر عن الأساليب المثلى لتحفيز الأفراد ضرورة من الضروريات وأساسيات نجاح هذه المؤسسات.

بعدها تعرضنا في الإطار النظري لمفهوم الحوافز والولاء التنظيمي، ومدى اهتمام المؤسسات الجزائرية في تحفيز أفرادها من خلال منحهم الحوافز، ومدى ولاءهم بالحضور الى العمل ومستوى الأداء والانجاز، سيتم في هذا الفصل تحليل وتفسير نتائج الدراسة التطبيقية واختيار الفرضيات والتأكد من صحتها من عدمه وذلك من خلال دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية " بعين بسام " والذي يتمثل دوره بالتكفل التام والمتكامل بالقضايا الصحية الخاصة بالسكان وسيتم التطرق في هذا الفصل الى ما يلي :

- تقديم عام لمؤسسة العمومية للصحة الجوارية " بعين بسام " .

- الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية .

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة عمومية للصحة الجوارية يعين بسام

( العوفي عبد الحفيظ )

يرتكز القطاع الصحي في الجزائر على نوعين من المؤسسات ، مؤسسات عمومية إستشفائية، وأخرى للصحة الجوارية، وقد تم فصل المؤسسات العمومية للصحة الجوارية في الجزائر في السنوات الأخيرة عن المؤسسات العمومية الإستشفائية من أجل تحقيق الضغط وتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة، وسيتم التعرف في هذا المبحث على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية يعين بسام.

المطلب الأول : تعريف ودور المؤسسة العمومية للصحة الجوارية يعين بسام

تعد المؤسسة العمومية للصحة الجوارية يعين بسام أحد أهم المؤسسات العمومية في الولاية التي تساهم في تحقيق الرعاية الصحية من رقابة العلاج.

الفرع الأول: تعريف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية يعين بسام

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري لها شخصية معنوية، واستقلال مالي تحت وصاية الوالي أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي 140/07 المؤرخ في 02 جمادى الأولى 1428 هـ الموافق ل : 2007/05/19 المتضمن لإنشائها وكيفية سير تنظيمها، وهي تتكون من مجموعة من العيادات المتعددة الخدمات، وقاعات العلاج، وهي مبينة في الجدولين التاليين :

الجدول رقم ( 03 ) : القائمة الاسمية للعيادات المتعددة الخدمات التابعة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية يعين بسام

الرقم	الوحدات الصحية
01	العيادة المتعددة الخدمات العوفي عبد الحفيظ " عين بسام "
02	العيادة المتعددة الخدمات حديوش الصالح " عين بسام "
03	العيادة المتعددة الخدمات حملاوي شارف مسعود " عين الحجر "
04	العيادة المتعددة الخدمات براهيم محمد " بئر غبالو "
05	العيادة المتعددة الخدمات فارس جلول " سوق الخميس "
06	العيادة المتعددة الخدمات سعيداني عطية " الهاشمية "
07	العيادة المتعددة الخدمات زعفر بوجمعة " واد البردي "

المصدر : المديرية الفرعية للموارد البشرية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية يعين بسام.

الجدول رقم (04): القائمة الاسمية لقاعات العلاج التابعة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام

الرقم	قاعات العلاج
01	مركز الأمومة وحماية الطفولة PIM "عين العلوي"
02	قاعة العلاج بلعزوز السعيد "عين بسام"
03	قاعة العلاج الشيبوية "عين بسام"
04	قاعة العلاج عزيز عبد القادر "عين العلوي"
05	قاعة العلاج شارف سعيد بن عقبة "عين الحجر"
06	قاعة العلاج لعيدلي علي "المهبي" بئر غبالو
07	قاعة العلاج هاشمي احمد "الخبوزية"
08	قاعة العلاج قاسم سالم "الروراوة"
09	قاعة العلاج زياني شارف "أولادقلمام" سوق الخميس
10	قاعة العلاج شرابي براهيم "المقراني"
11	قاعة العلاج أولاد السعدي "الهاشمية"
12	قاعة العلاج بودينة رابح "فراكسة" واد البردي .

المصدر : المديرية الفرعية للموارد البشرية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام.

الفرع الثاني : دور المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام

يقتصر الدور والنشاط الصحي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام في:

- الوقاية والعلاج القاعدي .
- تشخيص المرض .
- العلاج الجوارى. الفحوصات العامة والمتخصصة .
- التدابير التناسلية والتخطيط العائلي.
- تنفيذ البرامج الصحية لمصلحة السكان.
- كما تساهم في حماية البيئة.
- تحسين معارف المستخدمين ورفع مستواهم.



حسب شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة فإنها تتكون من :

#### أولاً : مكتب المدير العام :

يعين المدير بقرار وزاري وتسنده له مهمة تسيير المؤسسة ماليا وإداريا كما له سلطة الرقابة على مستخدميه في الإطار القانوني الذي يخول له الصلاحيات كما تنهى مهامه بقرار وزاري وفقا للأشكال القانونية التي تم تعيينه بها.

#### ثانياً : مكتب الأمانة العامة :

يقوم هذا المكتب بالأشغال المنوطة والمباشرة بمكتب المدير من استلام الرسائل والرد عليها، ويقوم بحفظ جميع الوثائق الصادرة والواردة من وإلى الإدارة، كما يلعب دور الوسيط بين مكتب المدير وباقي المديريات الفرعية التابعة للمؤسسة داخليا وخارجيا وهو بمثابة الجبهة ذات الصلة الدائمة أو المؤقتة للمؤسسة، كما ينبغي على القائمين عليه صفة حفظ الأسرار المهنية.

#### ثالثاً: مكتب الإتصال والإعلام :

يقوم هذا المكتب بإجراء الاتصالات داخليا ويتحصل على المعلومات بغية نشرها محليا، أما الاتصالات التي تكون خارج هذا النطاق فتكون تحت إشراف مديرية الصحة والسكان للولاية كونها الهيئة الوصية على المؤسسة.

#### رابعاً: المديريات الفرعية:

للمؤسسة أربع مديريات فرعية وهي :

- **المديرية الفرعية للوسائل المادية والمالية :** تقوم هذه المديرية بتقدير حاجيات المؤسسة بالنظر إلى الإيرادات والصفقات، سواء تعلق الأمر برواتب العمال، العتاد تجهيزات، أثاث..... الخ، حيث تقوم بإعداد الميزانية تنفيذها، كما تسهر على إبرام الصفقات والاتفاقيات وغيرها من المناقصات لصالح المؤسسة.

- **المديرية الفرعية للمصالح الصحية :** تسهر هذه المديرية على القيام بنشاطات التغطية الصحية على مستوى كل الهياكل التابعة للمؤسسة وتشرف على تسييرها، والتكفل بالطب المدرسي، وتنفيذ المخططات الصحية المحلية والوطنية.

- **المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة:** دور هذه المديرية هو إصلاح جميع الأعطاب كالأجهزة الصحية والعتاد المرفق لها، غير أن المؤسسة تفتقر لهذه المديرية نتيجة انعدام الإطار القانوني لتوظيف العنصر البشري المؤهل لهذه الوظيفة، لذا تلجأ المؤسسة لنظام التعاقد مع المتعهدين بالصيانة وإصلاح الأعطاب.

- المديرية الفرعية للموارد البشرية : هذه المديرية تحظى بمتابعة المسار المهني للموظفين ابتداء من تاريخ تنصيبهم إلى غاية الإحالة على التقاعد أو الانفصال عن العمل، كما تقوم بمتابعة المنازعات التي تنجم جراء الإخلال بالالتزامات والواجبات، كما تسهر على أداء الحقوق وتطبيق القوانين السارية المفعول، كما تقوم بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من خلال إبداء التوقعات لرصد اليد العاملة لسد النقص أو العجز من خلال عمليات التوظيف داخليا أو خارجيا، كما تسهر على تكوين الموظفين لرفع مستواهم وبالتالي تحسين قدراتهم.

### الفرع الثاني : تسيير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام

بموجب المرسوم التنفيذي 140/07 المؤرخ في: 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام لا سيما المادة 06 منه وما يليها خاصة المتعلقة بتسيير المؤسسة نجد:

#### أولا : المدير

يستمد سلطة تعيينه من الوزير المكلف بالصحة وحسب الأشكال نفسها تنتهي مهامه، كونه المسؤول الأول عن سير المؤسسة يقوم بتمثيل المؤسسة في جميع الأعمال أمام مختلف الهيئات، كما يعد الأمر بالصرف، يحضر مشروع الميزانية التقديرية ويعد الحسابات ويشرف على التنظيم الداخلي، كما يسهر على تنفيذ مداورات مجلس الإدارة، ويقوم بإعداد تقرير سنوي بعد موافقة المجلس يرسله للسلطة الوصية، يبرم العقود والصفقات والاتفاقيات وفقا للنظام الساري المفعول، كما يسهر على السير الحسن للمرافق الصحية التابعة للمؤسسة.

#### ثانيا: المساعدون

يساعد المدير أربع مدراء فرعيين يكلفون بتسيير المديرية التالية:

- المديرية الفرعية للوسائل المادية والمالية.
- المديرية الفرعية للمصالح الصحية.
- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة.
- المديرية الفرعية للموارد البشرية.

#### ثالثا: مجلس الإدارة

يتكون هذا المجلس من مجموعة أشخاص طبيعيين يمثلون مختلف الهيئات بالولاية ولهم إرتباط بالمؤسسة وهم : ممثل عن الوالي يترأس المجلس.

- ممثل عن الإدارة المالية وممثل عن التأمينات الاقتصادية.
- ممثل عن الضمان الاجتماعي، ممثل عن المجلس الشعبي الولائي.
- ممثل عن المجلس الشعبي البلدي.
- منتخب عن المستخدمين الطبيين ومنتخب عن المستخدمين شبه الطبيين.
- منتخب من العمال.
- رئيس المجلس الطبي، وحضور مديري المؤسسة المعنية لمداولات المجلس ليقدموا الاستشارات ويتولون أمانة المجلس.

#### وأهم ما يتداوله المجلس نجد :

- مخطط تنمية المؤسسة.
- دراسة مشروع الميزانية.
- الحسابات التقديرية والحساب الإداري.
- اقتناء وتحويل ملكية المنقولات والعقارات وعقود الإيجار.
- دراسة الهبات والوصايا لقبولها أو رفضها.
- الصفقات والعقود والاتفاقيات طبقا للتنظيم الساري المفعول والمعمول به.

#### رابعا: المجلس الطبي

هذا المجلس يعد مجلسا استشاريا لمجلس الإدارة، يتكون من رئيس ونائب، حيث ينتخبان من أعضاء المجلس لمدة 03 سنوات قابلة للتجديد وهم على النحو التالي :

- مسؤول المصالح الصحية .
  - صيدلي مسؤول عن الصيدلية، جراح الأسنان.
  - ممثل عن المستخدمين الإستشفائيين الجامعيين.
- ومهامه تكمن في دراسة المسائل الطبية والتقنية بإبداء الرأي خصوصا في :
- تنظيم العلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية.
  - مشاريع بناء المصالح الصحية وتجهيزها وإنشائها وإغائها.
  - برامج الصحة والسكان والتظاهرات العلمية والتقنية.

## المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

بعدها قمنا بالدراسة النظرية لموضوعنا وهو أثر الحوافز على الولاء التنظيمي سنحاول من خلال هذا المبحث أن نعطي صورة لمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بطرح استبيان وتوزيعه على عينة الدراسة، ومن ثم تحليل وعرض المعطيات من خلال العناصر التالية:

- منهجية الدراسة الميدانية.
- عرض وتحليل بيانات الإستبيان .
- نتائج الإستبيان.

## المطلب الأول : منهجية الدراسة الميدانية

يعد من الضروري تقديم نظرة عن المنهج المتبع في جميع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، لذلك سنعرض فيما يلي أدوات جمع البيانات، مجتمعة الدراسة، وأسلوب تحليل البيانات.

## الفرع الأول : أدوات جمع البيانات

اقتضت طبيعة وخصوصية موضوع البحث المتعلق بأثر الحوافز على الولاء التنظيمي، إلى ضرورة اللجوء الى طرق وأساليب في جمع المعلومات، والتي سوف تمكننا من القيام بالدراسة الميدانية في المؤسسة، وتمثل هذه الأدوات فيما يلي :

## أولاً: المقابلة

وهي من الوسائل البسيطة والأكثر شيوعاً واستعمالاً في البحوث، حيث قمنا بإجراء مقابلة مفتوحة مع المدير الفرعي للمصلحة الصحية والتي تضمنت مجموعة من الأسئلة حول الموضوع

## ثانياً: الإستبيان

هي أداة الأكثر استخداماً في البحوث العلمية، وهي من الوسائل لجمع المعلومات من المبحوثين من خلال احتوائها على مجموعة من الأسئلة حول متغيرات البحث، والطلب من المستجوبين الإجابة عليها، في حين تم استخدام استمارة الإستبيان وتم توزيعها على أفراد العينة في شكلها النهائي على الطاقم الطبي ( الأطباء وشبه الطبيين ) بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام، وقد احتوت الاستمارة النهائية على (21) سؤالاً وقد تم تقسيمها إلى أربعة أجزاء رئيسية وهي :

- الجزء الأول : ويشتمل على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.
- الجزء الثاني : يضم مجموعة من الأسئلة تخص ظروف العمل.
- الجزء الثالث : هو الآخر يضم مجموعة من الأسئلة حول الحوافز المادية والمعنوية.
- الجزء الرابع : هو الجزء الأخير الذي يضم أسئلة حول أثر الحوافز على ولاء الطاقم الطبي والشبه الطبي بالمؤسسة.

### الفرع الثاني : مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في أفراد العينة المدروسة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام، حيث بلغ عدد الأطباء (54) في حين بلغ أفراد الطاقم شبه الطبي (192) فرد، ولصغر حجم مجتمع الدراسة ومن أجل أن تكون الدراسة أدق ارتأينا إجراء مسح شامل لأفراد الطاقم الطبي ( الأطباء وشبه الطبيين )، في حين لمسنا عند بعض أفراد العينة تحسّسهم من بعض الأسئلة وإلى عدم رد استمارات الإستبيان، لذلك تمت استعادت (50) استمارة فقط.

### الفرع الثالث : أسلوب تحليل البيانات

يهدف تحليل البيانات التي جمعت من مجتمع الدراسة، والوصول إلى تحقيق أهداف البحث تم استخدام برنامج " EXELE" لمعالجة المعطيات التي تكون في شكل جداول ليرجمها إلى رسومات بيانية في دوائر نسبية، لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل إلى جانب الدراسة، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة لمن يريد التعمق أكثر في الموضوع وتقريب الفهم للدراسة .

### المطلب الثاني : عرض وتحليل بيانات الإستبيان

سنحاول في هذا المطلب تحليل مختلف البيانات المحصل عليها من خلال توزيع استمارات الإستبيان في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام، الأمر الذي يمكننا من الحصول على المعلومات التي نحتاجها في الدراسة.

### الفرع الأول : عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

قبل أن نخوض في تحليل البيانات المتعلقة بالموضوع، يتوجب علينا في البداية التعرض لخصائص هذه العينة على أساس عدة معايير كالجنس، السن، الدرجة العلمية و الأقدمية والرتبة بهدف استخراج بعض الاستنتاجات العامة حول الطاقم الطبي ( أطباء وشبه طبيين ) في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام.

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

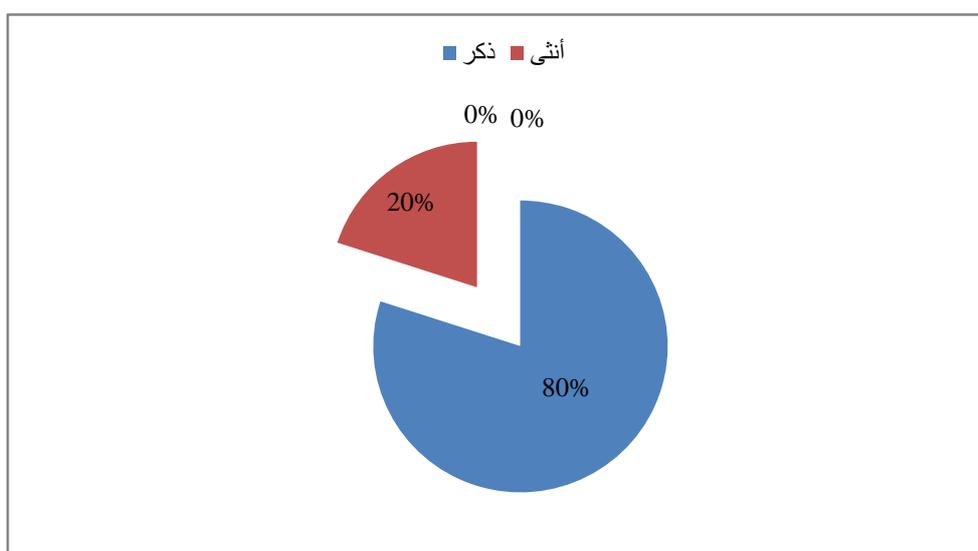
الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	40	80
أنثى	10	20
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذكور تمثل (80%) من مجموع العينة وهي نسبة أكبر من الإناث والتي تمثل (20%)، بمعنى أننا لم نستثني من الدراسة أي جنس، أما بالنسبة للتفاوت الملحوظ بين الجنسين فهذا راجع لطبيعة العمل بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه.

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب السن

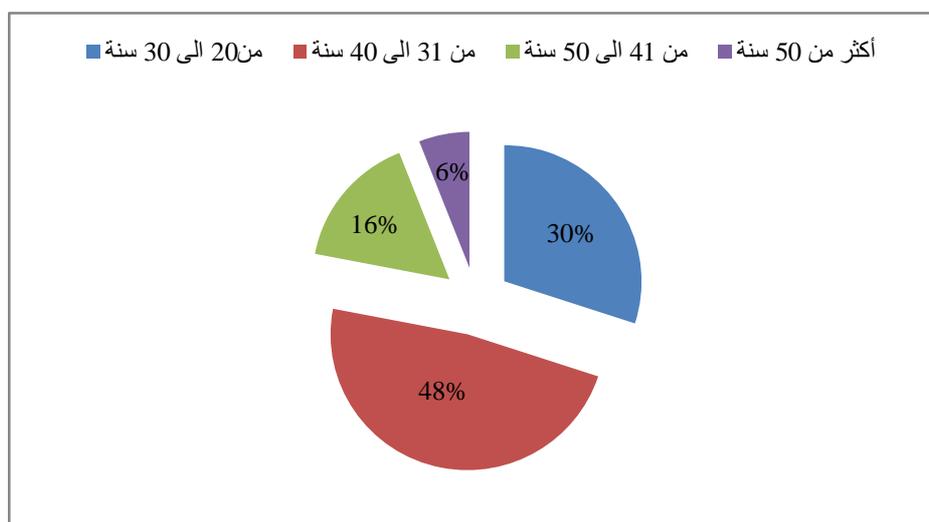
الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
30	15	من 20 إلى 30 سنة
48	24	من 31 إلى 40 سنة
16	8	من 41 إلى 50 سنة
6	3	أكثر من 50 سنة
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الإستبيان.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعمار العين موزعة بين مختلف الفئات العمرية، وأن أكبر نسبة هي فئة الأعمار المحصورة بين 31 سنة و 40 سنة بنسبة (48%)، ثم تليها فئة الأعمار المحصورة بين 20 سنة و 30 سنة بنسبة (30%)، ومن بعدها فئة الأعمار بين 41 و 50 سنة بنسبة (16%)، وفي الأخير فئة الأعمار الأكثر من 50 سنة وذلك بنسبة (6%)، ومن هنا يمكن القول أن معظم الطاقم الطبي وشبه الطبي بهذه المؤسسة من الشباب.

الشكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه.

ثالثا : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

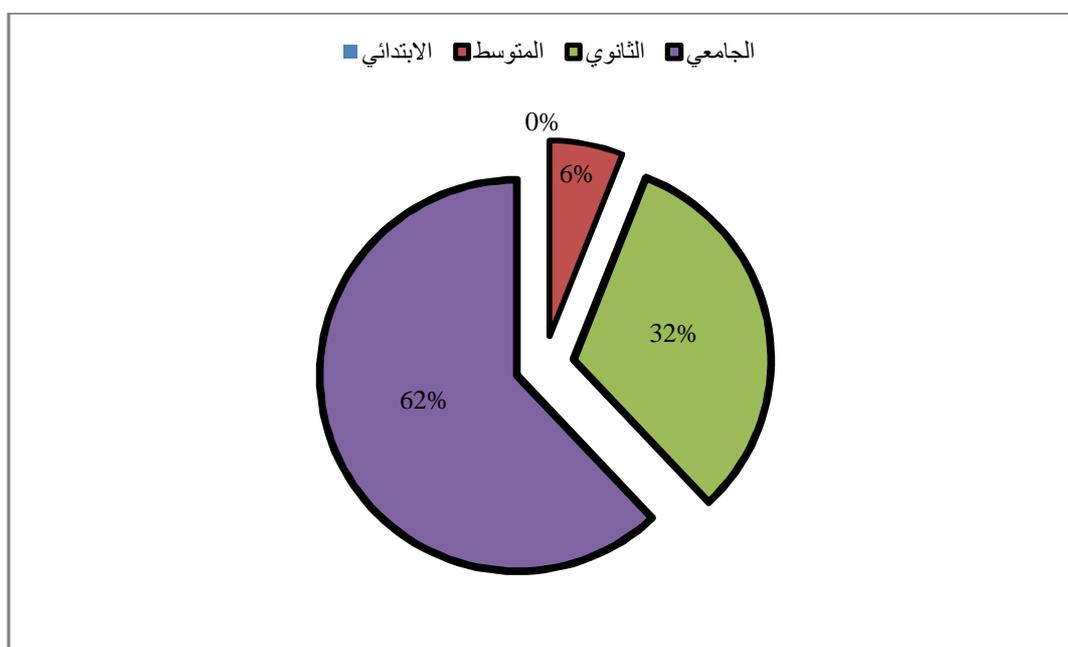
الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
00	00	الإبتدائي
6	3	المتوسط
32	16	الثانوي
62	31	الجامعي
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الإستبيان.

يتضح من الجدول أن الفئة الأكبر هي فئة المستفيدين من الدراسات الجامعية بنسبة (62%) وتليها فئة المحصلين على المستوى الثانوي بنسبة (32%) ثم تليها فئة المستوى المتوسط بنسبة (2%) وفي الأخير انعدام فئة المستوى الإبتدائي من أفراد العينة، وهذا يفسر لكون أغلب أفراد العينة من الشباب ومع مرور الوقت سيتحصلون على ترقية وينتقلون الى درجات أعلى.

الشكل رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي.



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه.

رابعا : توزيع أفراد العينة حسب مدة الاقدمية في المؤسسة.

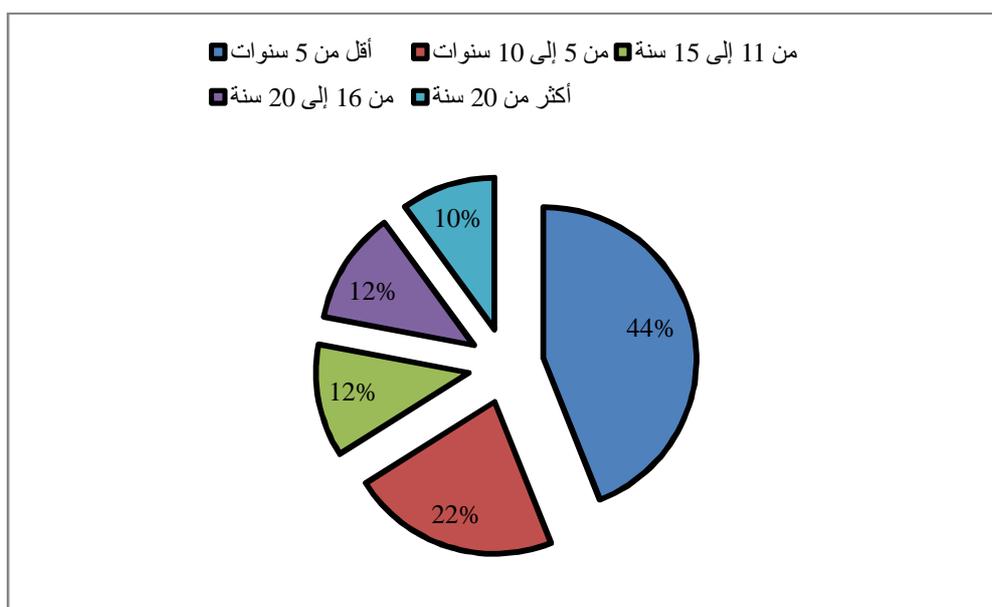
الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في المؤسسة.

النسبة %	التكرار	مدة الأقدمية
44	22	أقل من خمس سنوات
22	11	من 5 الى 10 سنوات
12	6	من 11 الى 15 سنة
12	6	من 16 الى 20 سنة
10	5	أكثر من 20 سنة
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الإستبيان.

يتضح من خلال الجدول بأن أفراد العينة يتوزعون بنسب متقاربة على فئات الأقدمية حيث تعود أكبر نسبة لفئة الأقل من 5 سنوات بنسبة (44%) ثم تليها الفئة المحصورة بين 5 الى 10 سنوات بنسبة (22%) وبعدها كل من الفئتين المحصورتين بين 11 الى 15 و 16 إلى 20 بنسبة (12%) لكلتا الفئتين وفي الأخير تأتي الفئة الأكثر من 20 سنة بنسبة (10%).

الشكل رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب مدة الاقدمية .



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه.

خامسا : توزيع أفراد العينة وفق الرتبة في المؤسسة.

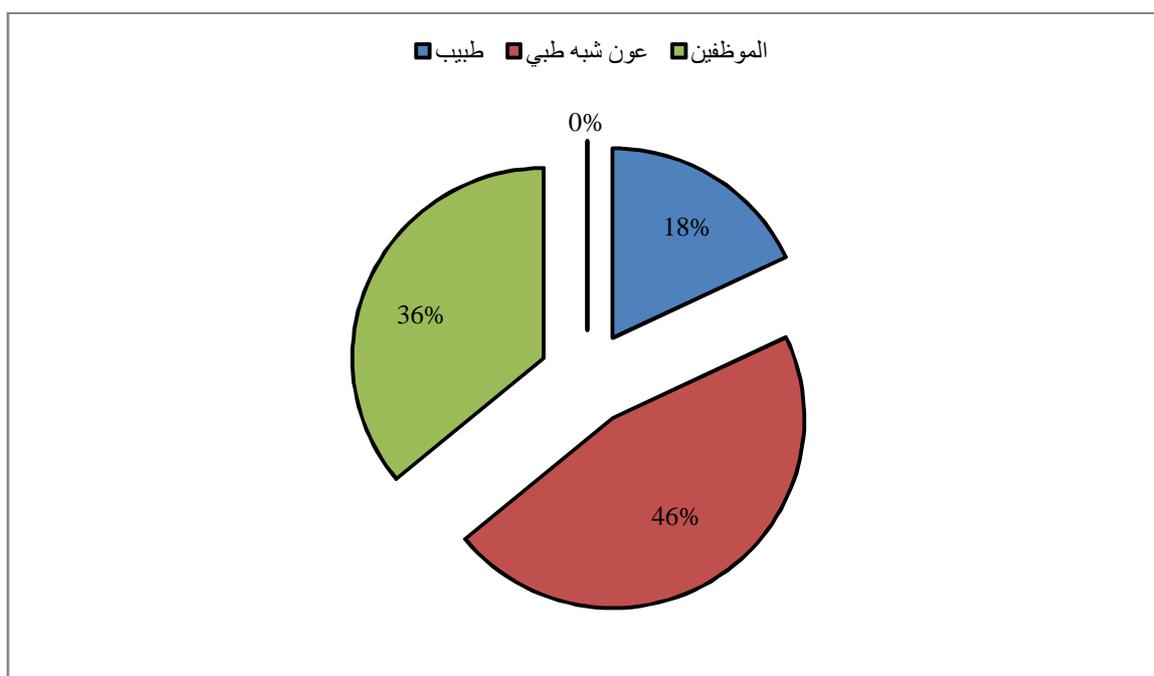
الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الرتب في المؤسسة.

الرتبة	التكرار	النسبة %
طبيب	9	18
عون شبه طبي	23	46
الموظفين	18	36
المجموع	50	100

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الإستبيان.

يتضح من خلال الجدول أن الفئة الأكبر هي فئة الطاقم الشبه الطبي بنسبة (46%) وتليها فئة الموظفين بنسبة (36%) وفي الأخير تأتي الفئة الأطباء بنسبة (18%).

الشكل رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب الرتب .



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه.

## الفرع الثاني : ظروف العمل

فبعد أن تطرقنا إلى خصائص عينة الدراسة، سنحاول تشخيص ظروف العمل المقدمة للطواقم الطبي وشبه الطبي في المؤسسة .

أولا : كيف ترى عدد المرضى مقارنة بأعداد المرضى؟

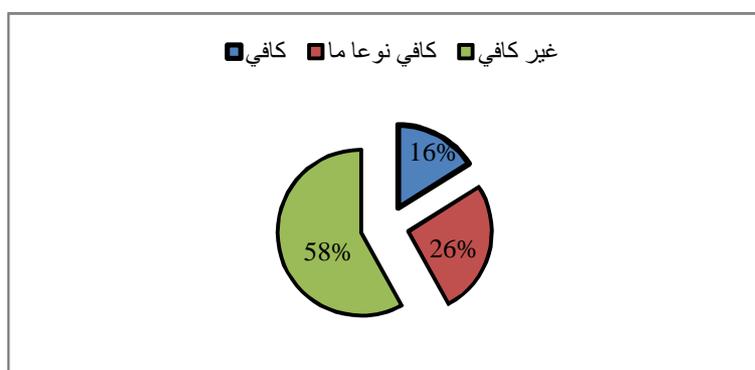
الجدول رقم (10): مدى كفاية عدد المرضى بأعداد المرضى

النسبة %	التكرار	الإجابة
16	8	كافي
26	13	كافي نوعا ما
58	29	غير كافي
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الإستبيان.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة ترى أن عدد المرضى غير كافي بالنسبة لعدد المرضى وذلك بنسبة (58%)، في حين أن أفراد العينة ترى أن عدد المرضى كافي نوعا ما بالنسبة لعدد المرضى وذلك بنسبة (26%)، وفي الأخير أن نسبة (16%) فقط ترى أن عدد المرضى بالنسبة لعدد المرضى كافي، وبالتالي نستنتج أن أغلبية أفراد العينة المدروسة غير كافية وهذا ما يدعو إلى ضرورة تغطية هذا النقص في عدد المرضى لتوفير خدمات ترضية كافية وحيدة للمرضى.

الشكل رقم (18): مدى كفاية عدد المرضى بأعداد المرضى.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه.

ثانيا : كيف ترى قاعات الانتظار من ناحية مدى ملائمتها للاستقبالات؟

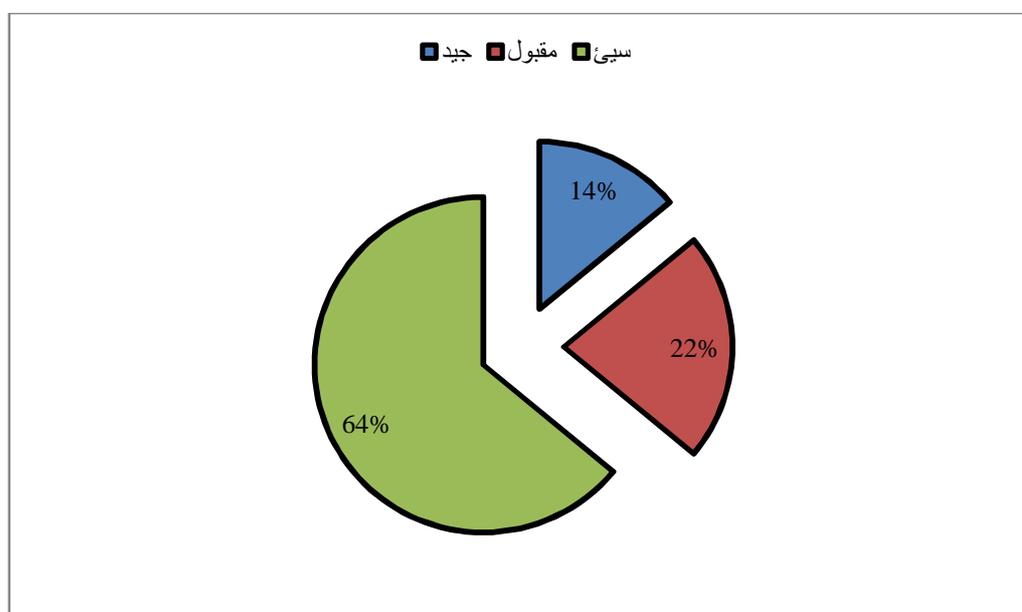
الجدول رقم (11): مدى ملائمة قاعات الانتظار للاستقبالات .

النسبة %	التكرار	الإجابة
14	7	جيد
22	11	مقبول
64	32	سيئ
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الإستبيان.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة المدروسة صرحوا بأن قاعات الانتظار للاستقبالات سيئة وذلك بنسبة (64%)، في حين أن أفراد العينة تقول بأن قاعات الانتظار للاستقبالات مقبول وذلك بنسبة (22%)، وفي الأخير أن نسبة (14%) فقط من أفراد العينة المدروسة ترى أن قاعات الانتظار للاستقبالات جيد، وهذا ما يفسر إلى سوء التنظيم داخل المؤسسة.

الشكل رقم (19): مدى ملائمة قاعات الانتظار للاستقبالات .



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه.

ثالثاً: كيف ترى عدد الأطباء مقارنة بأعداد المرضى؟

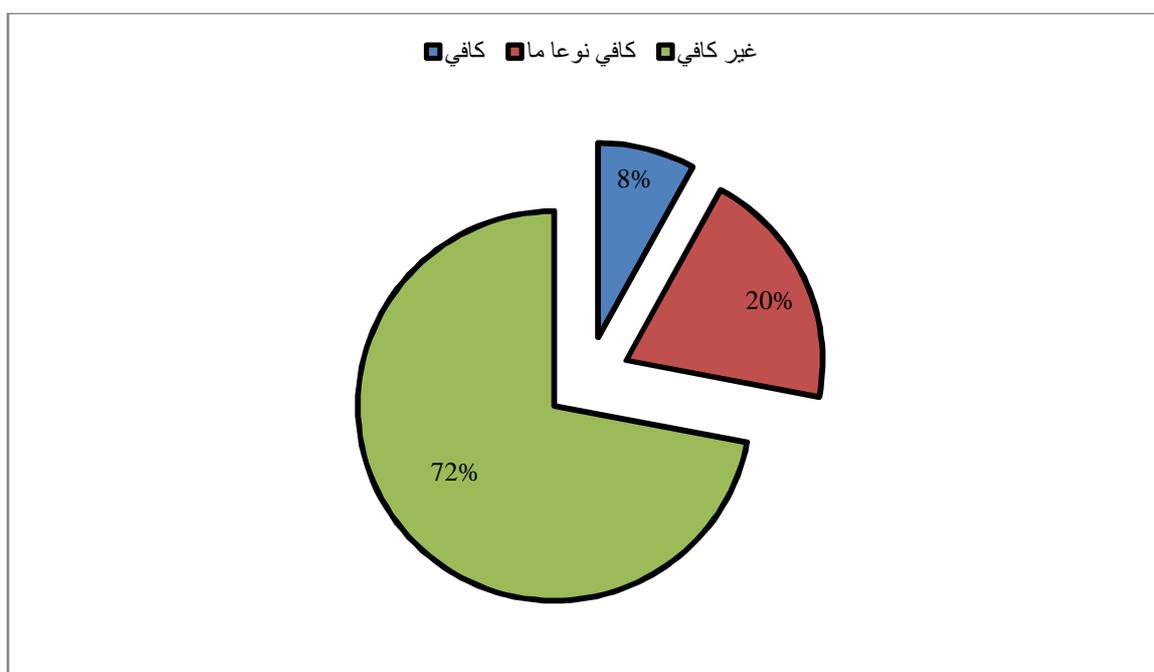
الجدول رقم (12): مدى كفاية عدد الأطباء بأعداد المرضى .

النسبة %	التكرار	الإجابة
8	4	كافي
20	10	كافي نوعاً ما
72	36	غير كافي
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الإستیبان.

يتضح من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة المدروسة ترى أن عدد الأطباء غير كافي بالنسبة لعدد المرضى وذلك بنسبة (72%)، في حين أن أفراد العينة ترى أن عدد الأطباء كافي نوعاً ما بالنسبة لعدد المرضى وذلك بنسبة (20%) وفي الأخير أن نسبة (8%) فقط ترى عدد الأطباء كافي بالنسبة لعدد المرضى، وبالتالي نستنتج بأن أغلبية أفراد العينة تقول بأن الطاقم الطبي غير كافي بالنسبة لعدد المرضى داخل المؤسسة.

الشكل رقم (20): مدى كفاية عدد الأطباء بأعداد المرضى.



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه.

رابعاً : كيف ترى الأجهزة والمعدات الطبية في المؤسسة؟

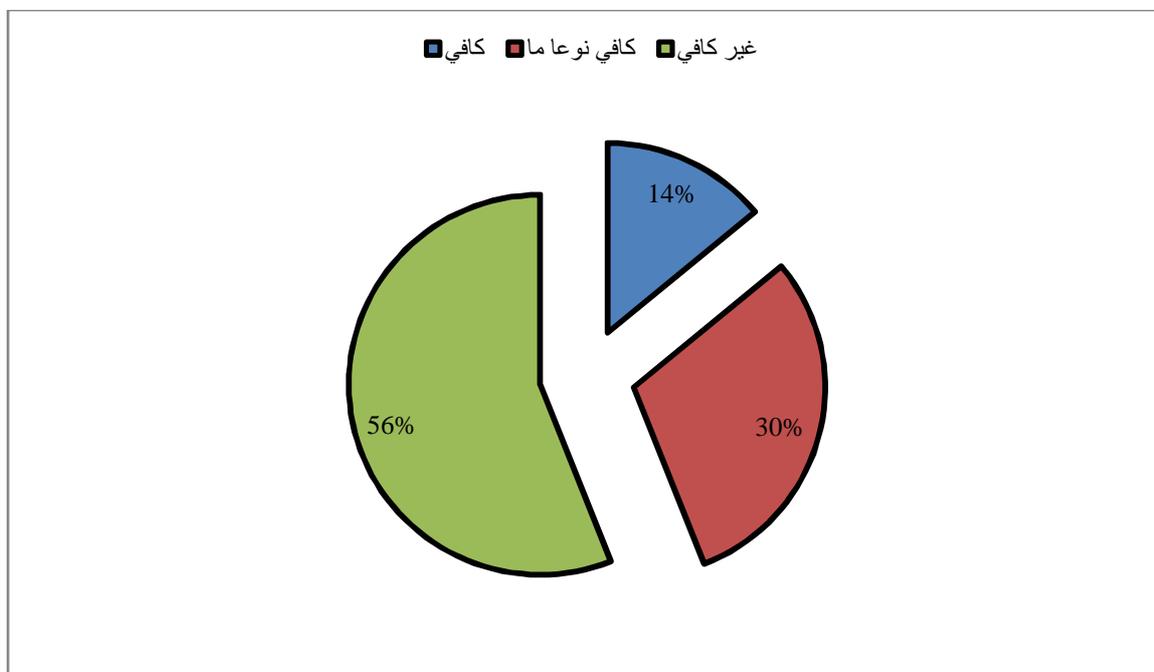
الجدول رقم (13): مدى كفاية الأجهزة والمعدات الطبية في المؤسسة .

النسبة %	التكرار	الإجابة
14	7	كافي
30	15	كافي نوعاً ما
56	28	غير كافي
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الإستبيان.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة المدروسة تقول أن الأجهزة والمعدات الطبية غير كافية وذلك بنسبة (56%)، في حين أن أفراد العينة ترى أن الأجهزة والمعدات الطبية كافية نوعاً ما وذلك بنسبة (30%) وفي الأخير أن نسبة (14%) فقط من أفراد العينة المدروسة تقول أن الأجهزة والمعدات الطبية كافي، يفسر بأن المؤسسة لا تقوم بإحضار أجهزة ومعدات طبية كافية ذات جودة عالية تواكب التطور في هذا المجال.

الشكل رقم (21): مدى كفاية الأجهزة والمعدات الطبية.



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه.

خامسا : كيف ترى الأمن داخل المؤسسة؟

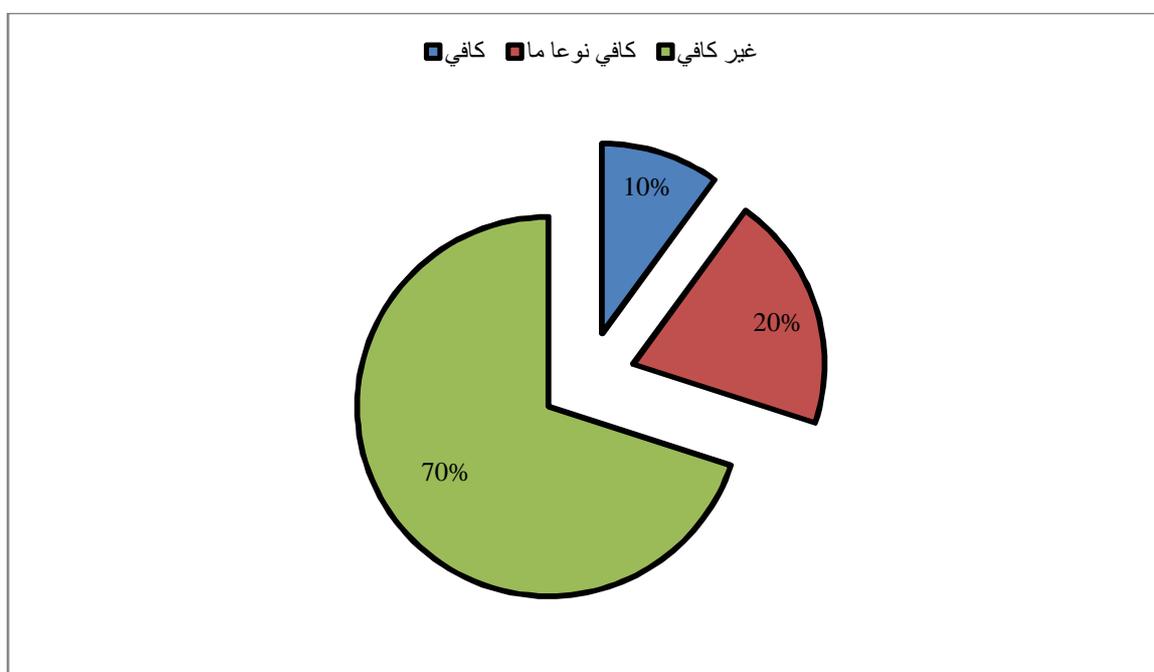
الجدول رقم (14): مدى كفاية الأمن داخل المؤسسة .

النسبة %	التكرار	الإجابة
10	5	كافي
20	10	كافي نوعا ما
70	35	غير كافي
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الإستبيان.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة المدروسة ترى أن الامن داخل المؤسسة غير كافية وذلك بنسبة (70%)، في حين أن أفراد العينة ترى أن الأمن داخل المؤسسة كافية نوعا ما وذلك بنسبة (20%) وفي الأخير أن نسبة (10%) فقط من أفراد العينة المدروسة تقول أن الأمن داخل المؤسسة كافي، وبالتالي نستنتج أن أغلبية أفراد العينة تحتاج إلى الأمن داخل المؤسسة.

الشكل رقم (22): مدى كفاية الأمن داخل المؤسسة.



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه.

سادسا : كيف ترى عدد الساعات التي تقضيها في العمل داخل المؤسسة؟

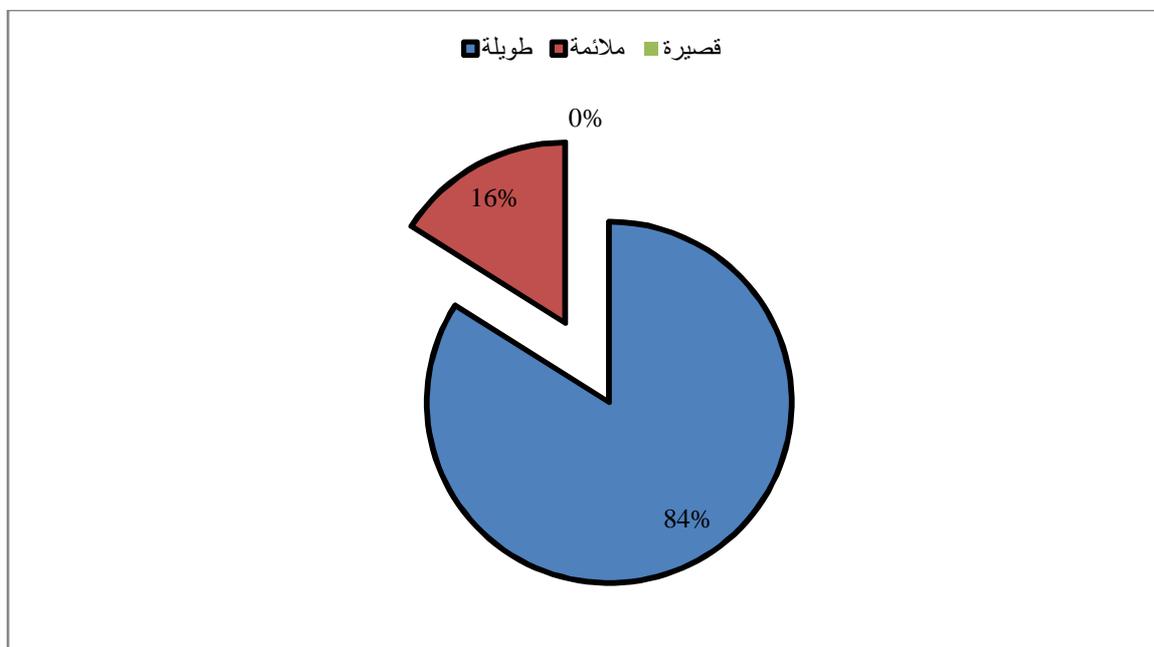
الجدول رقم (15):مدة ساعات العمل داخل المؤسسة .

النسبة %	التكرار	الإجابة
84	42	طويلة
16	8	ملائمة
00	00	قصيرة
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الإستیبان.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة المدروسة تجد ساعات العمل داخل المؤسسة طويلة وذلك بنسبة (84%)، في حين أن أفراد العينة تجد أن ساعات العمل داخل المؤسسة ملائمة وذلك بنسبة (16%)، وفي الأخير أن نسبة الأفراد الذين يرون ان ساعات العمل داخل المؤسسة قصيرة فهي معدومة ، وبالتالي نستنتج أن أغلبية أفراد العينة يشعرون بطول ساعات العمل داخل المؤسسة.

الشكل رقم (23): مدة ساعات العمل داخل المؤسسة.



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه.

الفرع الثالث : الحوافز المادية والمعنوية

بعدما تطرقنا إلى ظروف العمل داخل المؤسسة سنتطرق فيما يلي إلى دراسة الحوافز المادية والمعنوية.

أولاً : هل أنت راض عن التعويضات التي تحصل عليها من راتب وعلاوات؟

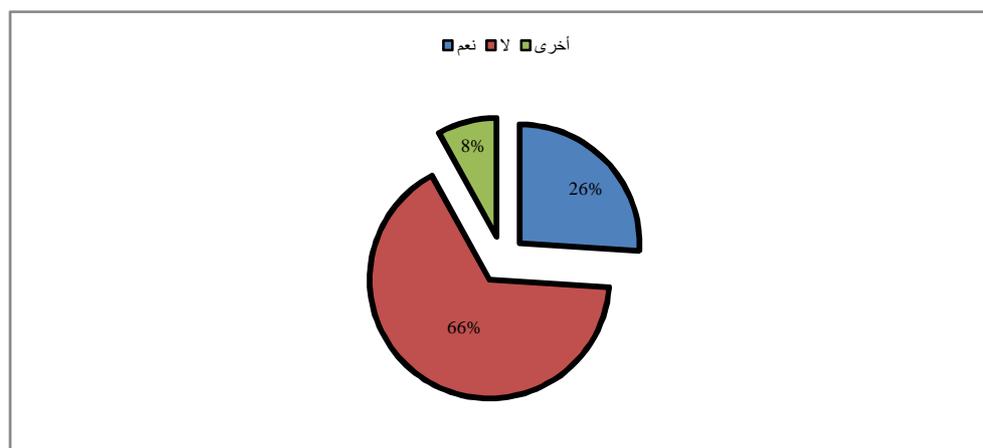
الجدول رقم (16): مدى الرضا عن التعويضات .

النسبة %	التكرار	الإجابة
26	13	نعم
66	33	لا
8	4	أخرى
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الإستبيان.

يبين لنا الجدول أعلاه أن أفراد العينة المدروسة كانوا غير راضين عن التعويضات التي يحصلون عليها من راتب وعلاوات بنسبة (66%)، وأن أفراد العينة الذين كانوا راضين عن مختلف التعويضات التي يحصلون عليها بنسبة (26%)، وأن نسبة (8%) فقط كانوا راضين نوعاً ما، ومن خلال هذه النتائج نلاحظ أن أكبر نسبة هي غير راضية عن التعويضات التي تحصلوا عليها، وهذا يفسر بأن المؤسسة لا تقدم لهم تعويضات كافية مقارنة بالجهودات التي يقومون بها وهذا يظهر من خلال عدم رضاهم.

الشكل رقم (24): مدى الرضا عن التعويضات.



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه.

ثانياً: هل يستخدم مسؤولك الأول أسلوب الخصم من الراتب في حالة وقوعك في الأخطاء؟

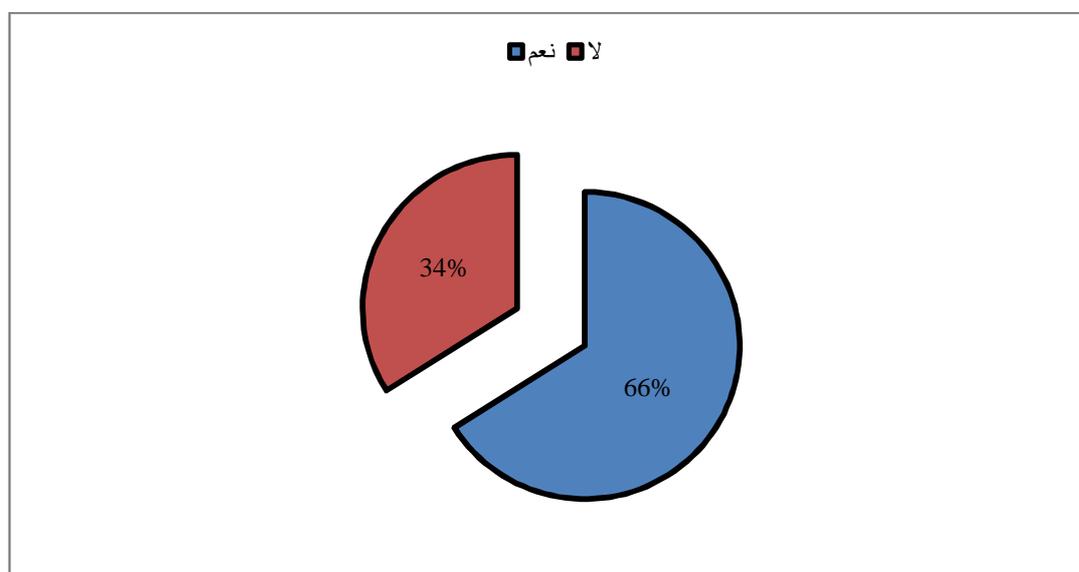
الجدول رقم (17): مدى الخصم من الراتب.

النسبة %	التكرار	الإجابة
66	33	نعم
34	17	لا
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الإستبيان.

من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة المدروسة تجد أن مسؤولها الأول يستخدم أسلوب الخصم من الرواتب في حالة وقوعهم في الأخطاء بنسبة (66%)، في حين أن أفراد العينة المدروسة تقول أن مسؤولها المباشر لا يستخدم أسلوب الخصم من الرواتب في حال وقوعهم في الأخطاء بنسبة (34%)، ومنه نستخلص أن أغلبية أفراد العينة ترى أنهم في حالة وقوعهم في الأخطاء فإن المسؤول المباشر لا يتغاضى عنهم.

الشكل رقم (25): مدى الخصم من الراتب.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه.

ثالثاً: ماذا تقول عن نظام الخدمات الاجتماعية من علاج وتأمينات؟

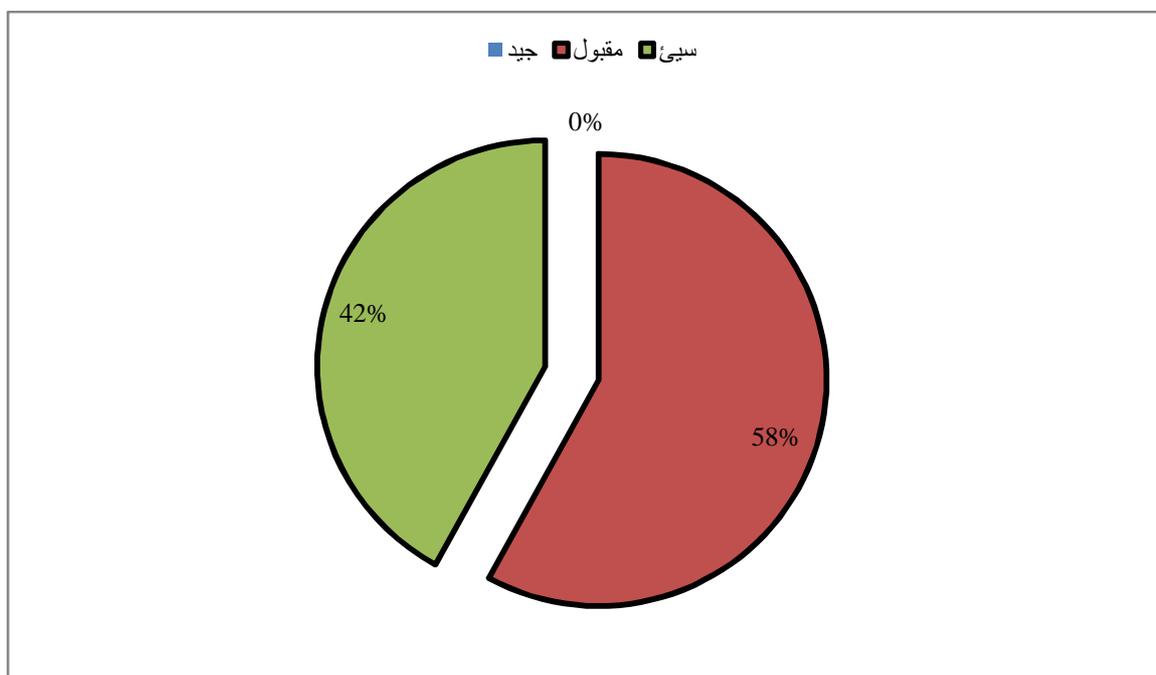
الجدول رقم (18): واقع الخدمات الاجتماعية في المؤسسة .

النسبة %	التكرار	الإجابة
00	00	جيد
58	29	مقبول
42	21	سيئ
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الإستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة تجد أن نظام الخدمات الاجتماعية مقبول بنسبة (58%)، في حين أن أفراد العينة المدروسة تجد أن نظام الخدمات الاجتماعية الذي تأمنه المؤسسة سيئ بنسبة (42%)، في حين أن نسبة الأفراد الذين يرون أن نظام الحوافز جيد فهي معدومة، وبالتالي نستنتج بأن أغلبية أفراد العينة غير راضين أو لديهم نوع من الرضا عن نظام خدمات اجتماعية الذي أمنتها المؤسسة العمومية للصحة الجوارية من أجل العاملين فيها.

الشكل رقم (26): واقع الخدمات الاجتماعية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه.

رابعاً: كيف تصف نظام الحوافز المطبق في مؤسستك؟

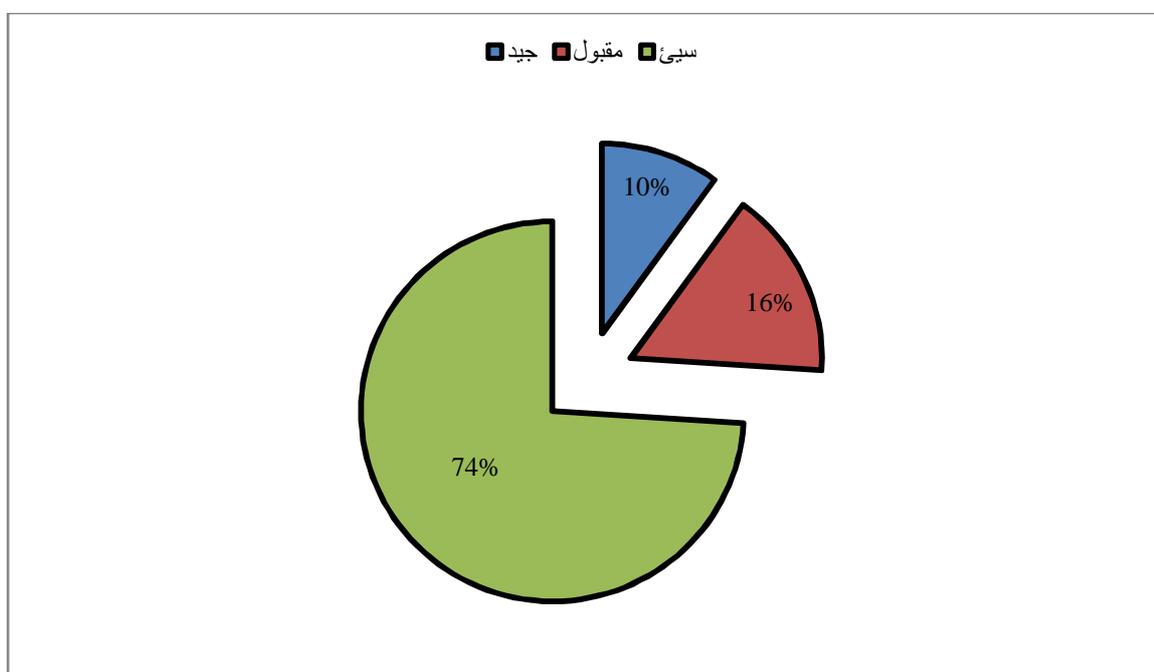
الجدول رقم (19): تقييم نظام الحوافز.

النسبة %	التكرار	الإجابة
10	5	جيد
16	8	مقبول
74	37	سيئ
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الإستبيان.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة المدروسة ترى أن نظام الحوافز المطبق في المؤسسة هو نظام حوافز سيئ وذلك بنسبة (74%)، في حين أن أفراد العينة ترى أن نظام الحوافز المطبق في المؤسسة مقبول وذلك بنسبة (16%)، وفي الأخير أن نسبة (10%) فقط من أفراد العينة ترى أن نظام الحوافز المطبق جيد، وبالتالي نستنتج بأن أغلبية أفراد العينة المدروسة أن سبب نظام الحوافز السيئ يعود إلى ضعف الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لهم.

الشكل رقم (27): تقييم نظام الحوافز.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه.

خامسا: هل يتم إشراكك في مختلف القرارات المتعلقة بوظيفتك؟

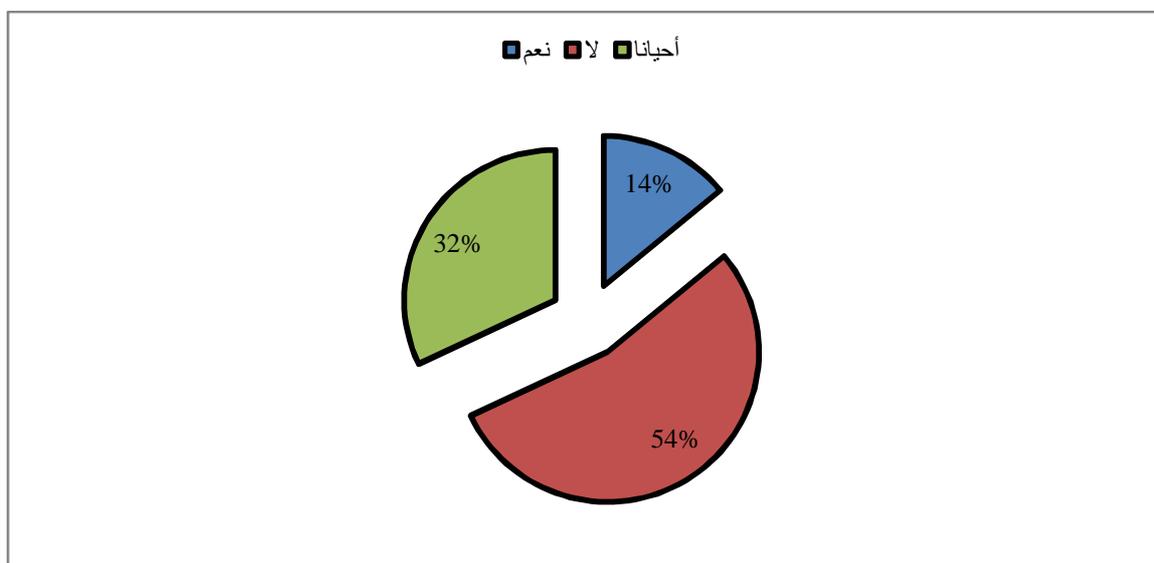
الجدول رقم (20): مدى الإشارك في مختلف القرارات .

النسبة %	التكرار	الإجابة
14	7	نعم
54	27	لا
32	16	أحيانا
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الإستبيان.

من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة المدروسة صرحوا بأنه لا يتم إشراكهم إطلاقا من مختلف القرارات المتعلقة بالوظيفة التي يشغلونها بنسبة (54%)، في حين أن أفراد العينة المدروسة تقول بأنه تم إشراكهم أحيانا في مختلف القرارات المتعلقة بالوظيفة بنسبة (32%)، في حين أن أفراد العينة تقول بأنه يتم إشراكهم في مختلف القرارات المتعلقة بوظيفتهم بنسبة (14%) فقط، وبالتالي نستنتج أن أغلبية أفراد العينة المدروسة لا يتم إشراكهم أو يتم إشراكهم سطحيا في مختلف القرارات المتعلقة بالوظيفة.

الشكل رقم (28): مدى الإشارك في مختلف القرارات .



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه.

سادسا: هل تهتم المؤسسة بتكوين وتطوير قدراتك؟

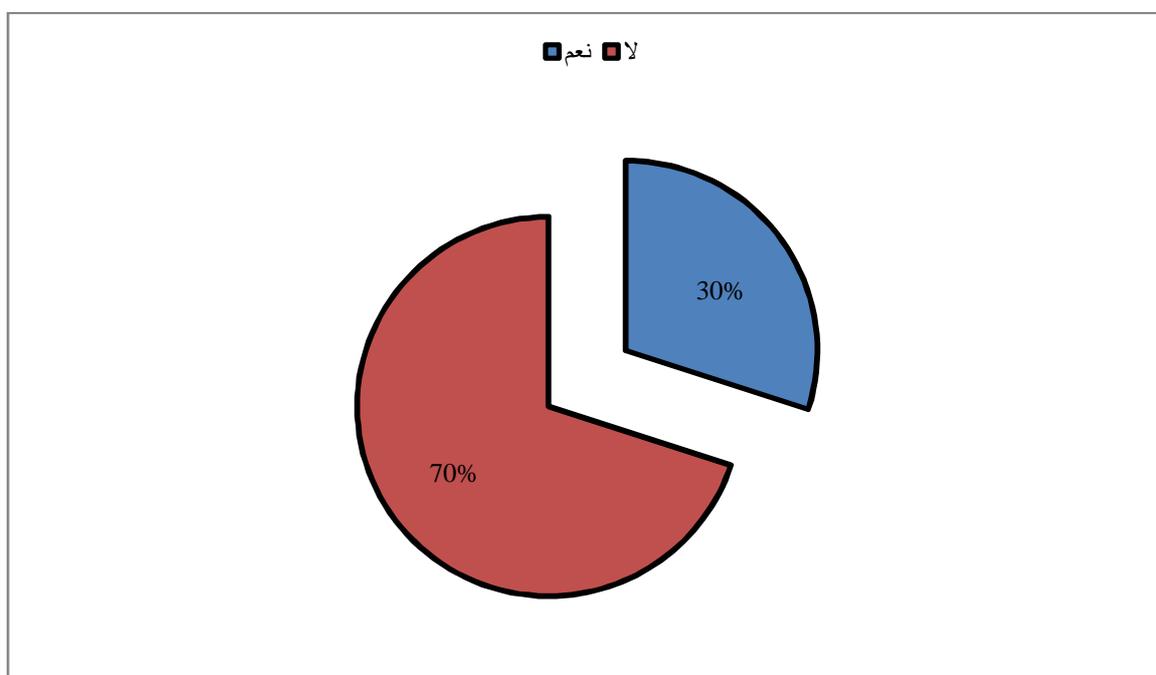
الجدول رقم (21): مدى الاهتمام بتكوين الطاقم الطبي وشبه الطبي.

النسبة %	التكرار	الإجابة
30	15	نعم
70	35	لا
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الإستبيان.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة المدروسة يرون أن المؤسسة لا تهتم بتكوين وتطوير قدراتهم بنسبة (70%)، في حين أن أفراد العينة يرون أن المؤسسة تهتم بتكوين وتطوير قدراتهم بنسبة (30%)، وبالتالي نستخلص أن أغلبية أفراد العينة يرون بأن المؤسسة لا تهتم لزيادة رصيدهم المهني إلى الحد المطلوب، في حين أن النسبة الباقية يرون أن المؤسسة تهتم بتطوير وتكوين قدراتهم.

الشكل رقم (29): مدى الاهتمام بتكوين الطاقم الطبي وشبه الطبي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه.

الفرع الرابع: أثر الحوافز على ولاء الطاقم الطبي وشبه الطبي في المؤسسة.

أولاً: هل تعتقد أن التنظيم الجيد لتوقيت ومكان العمل يساهم فعلاً في حبك للعمل وولائك للمؤسسة؟

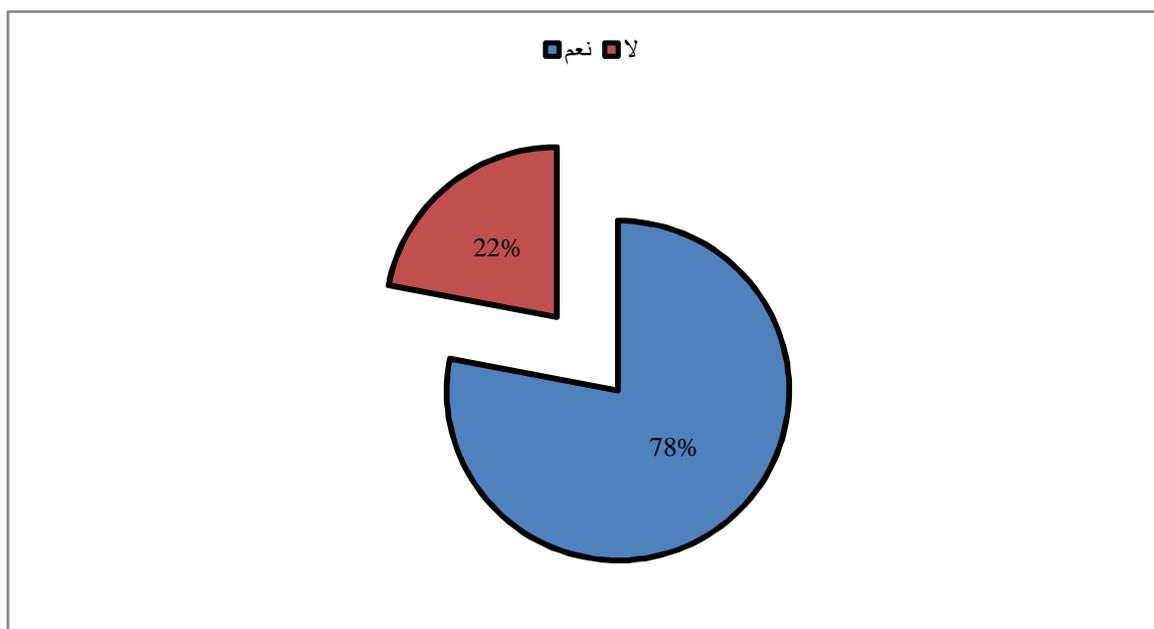
الجدول رقم (22): مدى مساهمة التنظيم الجيد لتوقيت ومكان العمل في حب وولاء للمؤسسة:

النسبة %	التكرار	الإجابة
78	39	نعم
22	11	لا
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان.

يتضح من خلال الجدول أن أفراد العينة صرحوا بأن التنظيم الجيد لوقت ومكان العمل يساهم فعلاً في حب العمل والولاء للمؤسسة وذلك بنسبة (78%)، في حين أن أفراد العينة المتبقية لا يعتقدون ذلك أبداً بنسبة (22%) والسبب يعود لكون مناخ العمل في المؤسسة غير محفز.

الشكل رقم (30): مدى مساهمة التنظيم الجيد لتوقيت ومكان العمل في حب وولاء للمؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه.

ثانيا : هل تعتقد أن حصولك على جوائز مادية أو معنوية يؤدي إلى شعورك بالانتماء والولاء للمؤسسة.

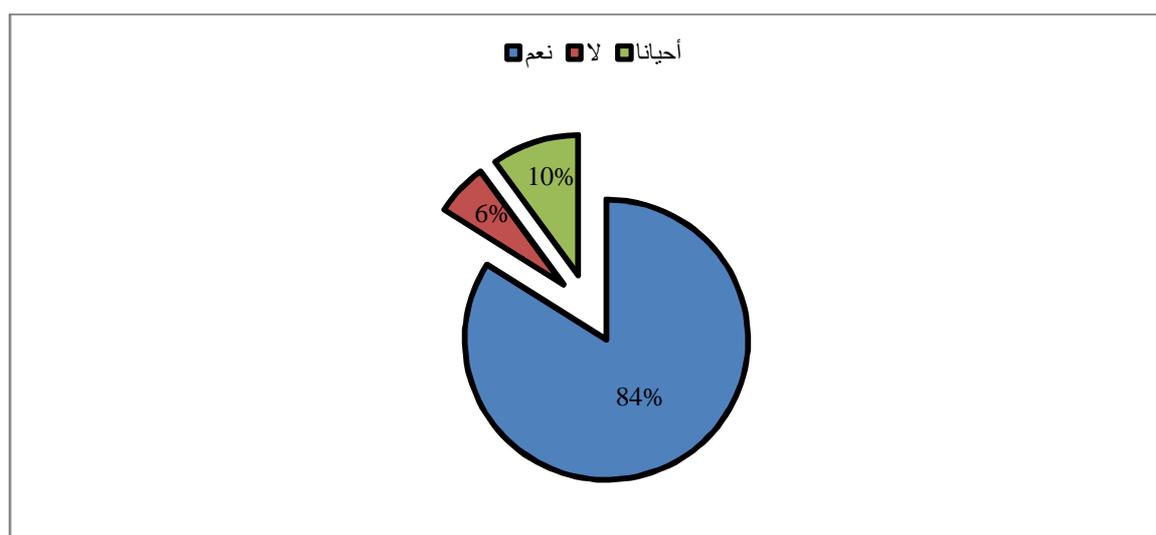
الجدول رقم (23) : مدى الشعور بالحصول على حوافز مادية أو معنوية يؤدي إلى الانتماء وولاء للمؤسسة.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	42	84
لا	3	6
أحيانا	5	10
المجموع	50	100

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الإستبيان.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة المدروسة عالية وهي (84%) من أن الحصول على حوافز مادية أو معنوية يؤدي إلى الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة، في حين أن أفراد العينة تقول بأن الحوافز المادية والمعنوية أحيانا تؤدي إلى الانتماء والولاء للمؤسسة، أما الباقي من العينة المدروسة لا يعتقدون بأن ذلك يسهم في الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة وذلك بنسبة (6%)، وبالتالي نستنتج أن أغلبية أفراد العينة المدروسة يشعرون بالانتماء والولاء للمؤسسة من خلال الحوافز المادية والمعنوية باعتبارها أهم الحوافز التي تدفع الطاقم الطبي للعمل أكثر وإبراز قدراتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

الشكل رقم (31): مدى الشعور بالحصول على حوافز مادية أو معنوية يؤدي إلى الانتماء وولاء للمؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه.

ثالثاً: هل أنت مستعد لترك عملك بسهولة في حال وجدت وظيفة أخرى؟

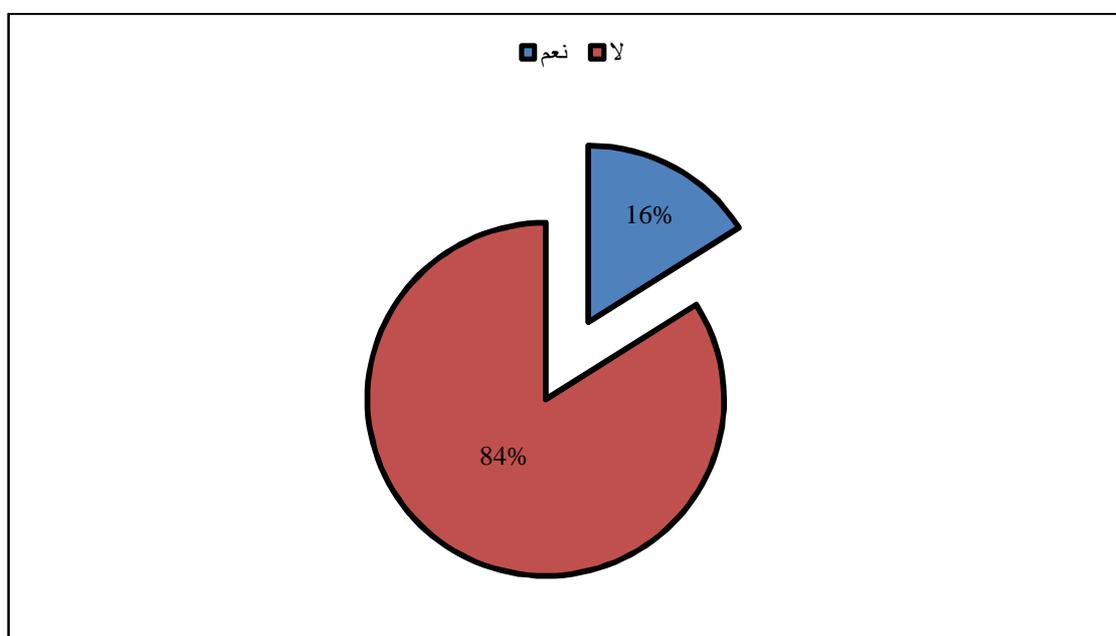
الجدول رقم (24) : مدى الاستعداد لترك العمل.

النسبة %	التكرار	الإجابة
16	8	نعم
84	42	لا
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الإستبيان.

يتضح من خلال الجدول أن أفراد العينة المدروسة غير مستعدين لترك عملهم بسهولة في حال وجدوا وظيفة أخرى مشابهة وذلك بنسبة (84%)، في حين أن أفراد العينة المدروسة مستعدين لترك عملهم بسهولة في حال وجدوا وظيفة أخرى مشابهة وذلك بنسبة (16%)، وبالتالي من خلال النتائج نلاحظ أن أغلب أفراد العينة غي مستعدين لترك عملهم في المؤسسة، وهذا يفسر مدى حبهم لمهنتهم وارتباطهم بها ذلك لأنهم اختاروها عن قناعة وبالتالي فهم غير مستعدين للتخلي عنها بسهولة.

الشكل رقم (32): مدى الاستعداد لترك العمل.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه.

- إذا كانت إجابتك ب "نعم" فما سبب ذلك؟

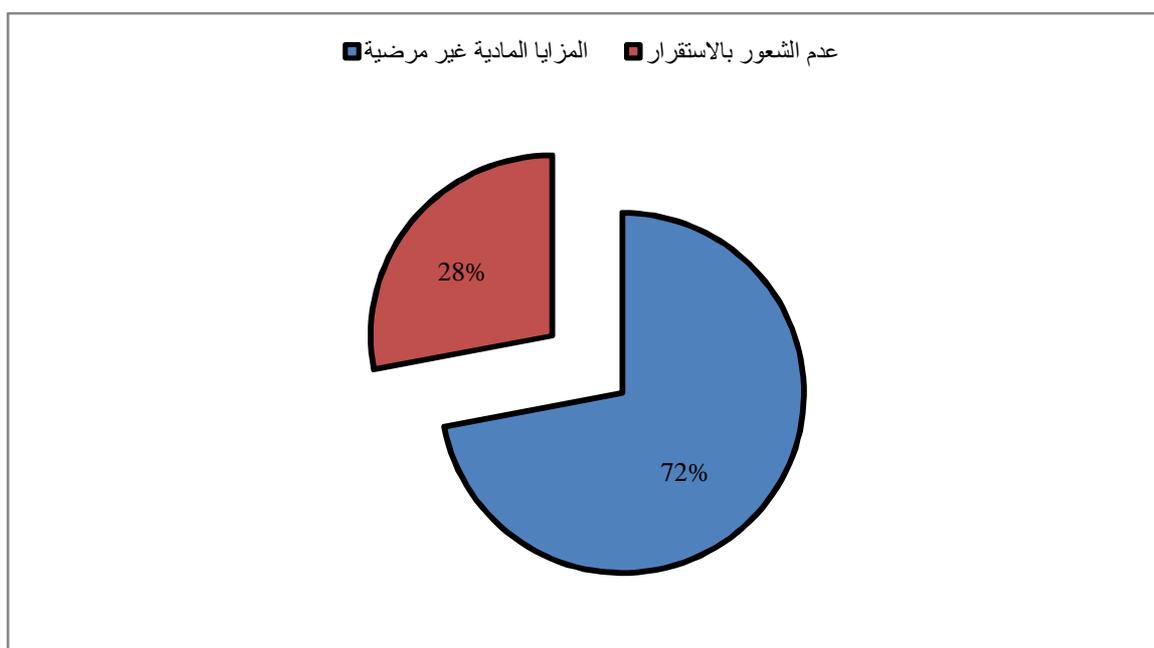
الجدول رقم (25): استعداد الطاقم الطبي وشبه الطبي لترك العمل .

النسبة %	التكرار	الإجابة
72	36	المزايا المادية غير المرضية
28	14	عدم الشعور بالاستقرار
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الإستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد العينة المستعدة لترك العمل هذا لسبب أن المزايا المادية غير مرضية وذلك بنسبة (72%)، في حين أن أفراد العينة المستعدة لترك العمل هذا لسبب عدم شعورهم بالاستقرار وذلك بنسبة (28%)، وبالتالي تصرح أفراد العينة أن سبب الاستعداد لترك العمل في المؤسسة يعود لكون مناخ العمل في المؤسسة غير محفز.

الشكل رقم (33): استعداد الطاقم الطبي وشبه الطبي لترك العمل.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه.

ثالثاً: هل تشعر بالولاء للمؤسسة التي تعمل بها؟

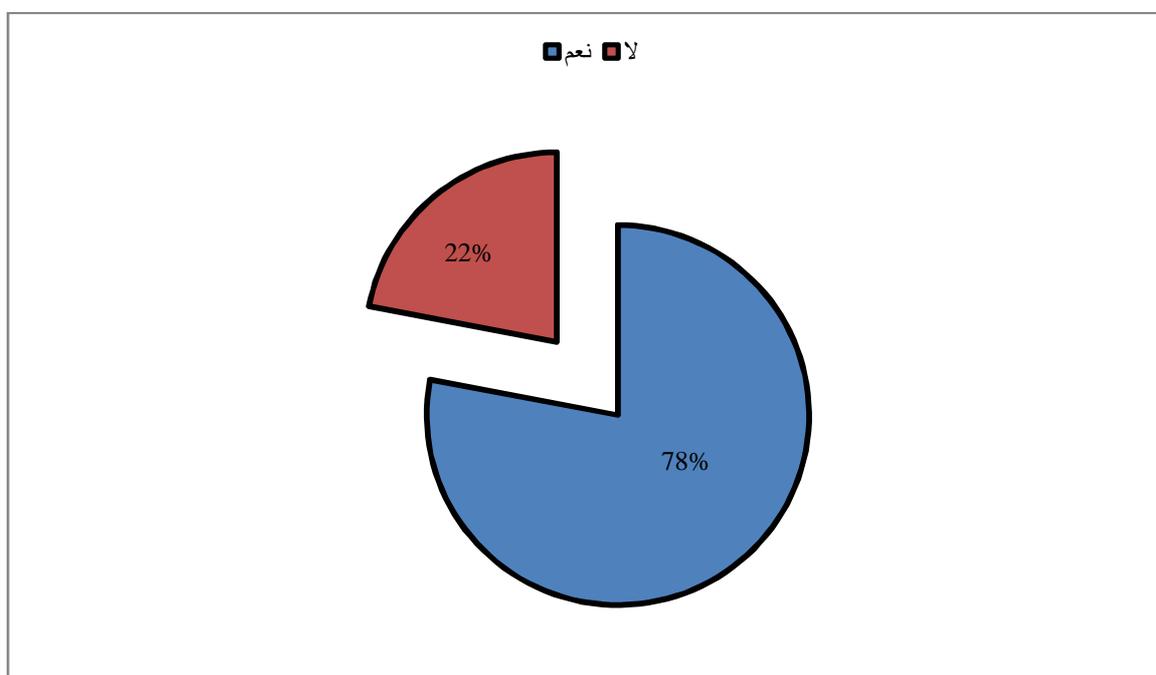
الجدول رقم (26): مدى الشعور بالولاء للمؤسسة.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	39	78
لا	11	22
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الإستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة المدروسة يشعرون بالولاء للمؤسسة وذلك بنسبة (78%)، في حين أن أفراد العينة الذين لا يشعرون بالولاء للمؤسسة التي يعملون بها وذلك بنسبة (22%)، وهذه النتائج تدل على أن أغلب الأفراد يشعرون بالانتماء للمؤسسة رغم رضاهم عن الحوافز المادية والمعنوية وذلك لأنهم اختاروا مهنة التمريض عن حب وقناعة وليس بالصدفة.

الشكل رقم (34): مدى الشعور بالولاء للمؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه.

### المطلب الثالث : نتائج الاستبيان

من خلال عرض وتحليل نتائج الاستبيان استخلصنا مجموعة من النتائج حول نظام الحوافز المطبق بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية " بعين بسام " وتأثيرها على الطاقم الطبي وشبه الطبي.

ومن خلال عرض المعلومات العامة حول عينة الدراسة تبين لنا مايلي :

- تتوفر المؤسسة العمومية للصحة الجوارية على قوة بشرية شابة مكونة من الجنسين متوسط عمرها ما بين 31 إلى 40 سنة .
  - المستوى التعليمي السائد هو جامعي، حيث وصلت النسبة 62٪ من أفراد العينة المدروسة.
  - مدة الأقدمية في المؤسسة تعود لأكبر نسبة للفئة الأقل من 05 سنوات إلى 44٪ من أفراد العينة المدروسة.
  - رتب أفراد العينة المدروسة تضمن الطاقم شبه الطبي، حيث وصلت النسبة إلى 46٪ من المجتمع المدروس .
- إن ظروف العمل بالمؤسسة لها أهمية كبيرة بالنسبة للطاقم الطبي وشبه الطبي، ومن خلال عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الجزء من الإستبيان الذي يتناول ظروف العمل، تحصلنا على النتائج التالية:
- يرى أغلب الطاقم الطبي وشبه الطبي ، أن عدد المرضين ليس كافيا بالمقارنة بأعداد المرضى، وهذا ما يعتبر مشكلا يعرقل أفراد الطاقم الطبي عن تقديم خدمات ذات جودة .
  - ترى نسبة كبيرة من أفراد الطاقم الطبي وشبه الطبي أن قاعات الانتظار سيئة من ناحية مدى ملائمتها للاستقبالات وهذا راجع إلى سوء التنظيم داخل المؤسسة.
  - لقد أظهرت نتائج الاستبيان أن عدد الأطباء في المؤسسة غير كافي وهذا راجع إلى إهمال الأطباء للمرضى وبالتالي على المؤسسة توفير العدد الكافي من الأطباء حسب حاجات المستهلكين ( المرضى ) على مدار أيام الأسبوع وأثناء العطل .
  - من خلال النتائج نرى أن أغلبية أفراد العينة المدروسة يرون نقص الإمكانيات المادية من أجهزة ومعدات طبية، حيث صرح به أفراد المجتمع أن عددها غير كافي ، وهذا يفسر عدم رضاهم ويبحثون عن أجهزة ومعدات طبية كافية ذات جودة عالية تواكب التطور في هذا المجال .

- إن أغلبية أفراد العينة المدروسة يشعرون بنقص الأمن داخل المؤسسة وهذا ما يدل على وجود مشاكل تعرقل عمل الطاقم الطبي وشبه الطبي وبالتالي فمن المنطقي أن تكون هناك حماية كافية واستقرار داخل المؤسسة.
  - تعد ساعات العمل التي يقضيها أفراد العينة المدروسة داخل المؤسسة طويلة جدا مقارنة بمختلف الرواتب التي يتقاضونها لا تتوافق تماما مع ساعات العمل، لذا فإن الطاقم الطبي وشبه الطبي غير محفزين لبذل مجهودات أكبر وتقديم أفضل ما لديهم.
- بعدها تطرقنا إلى نتائج الدراسة الخاصة بظروف العمل، سنتطرق فيما يلي إلى مختلف النتائج التي توصلنا إليها والخاصة بالحوافز المادية والمعنوية والتي لها أهمية كبيرة وهي كما يلي :
- يرى معظم أفراد العينة أن مختلف التعويضات التي يحصلون عليها من راتب وعلاوات، لا تتناسب مع واقعهم المعيشي وبالتالي فهي غير كافية وتحتاج إلى تعديلات، وهذا ما يدفعهم للإهمال والإحباط وعدم شعورهم بالإنصاف، ذلك لأن الراتب والعلاوات يعتبر من أهم الحوافز المادية.
  - لقد أظهرت نتائج الاستبيان أن أفراد العينة المدروسة يتعرضون لخصم من الراتب كوسيلة للعقاب في حالة وقوعهم في الأخطاء، وبالتالي قد يعود السبب إلى إمكانية التغيب عن ساعات العمل والجزء الآخر من أفراد العينة يتجنب الوقوع في الأخطاء بحكم حبه لمهنته والتزامه الدائم في العمل.
  - يرى أغلب أفراد العينة أن نظام الحوافز في المؤسسة سيء والسبب يعود إلى ضعف الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لهم.
  - لا يشعر أغلبية أفراد العينة المدروسة بأنهم يشاركون في مختلف القرارات المتعلقة بوظيفتهم إلا في أحيان قليلة، وبالتالي فهم لا يهتمون بتحقيق الأهداف المسطرة وأن الأخذ بآراء الطاقم الطبي وشبه الطبي مهم جدا باعتبارهم الأدرى بمهنتهم.
  - يرى أغلبية الطاقم الطبي وشبه الطبي لعدم شعورهم باهتمام المؤسسة بتطوير قدراتهم وعبروا عن إحباطهم واستيائهم لعدم منحهم فرص التكوين، في حين أن الجزء الآخر عبر عن رضاهم عن الفرص المقدمة من قبل المؤسسة لمواكبة التطورات الحاصلة
- وبعدنا تطرقنا فيما سبق إلى تحليل النتائج الخاصة بالاستبيان والتي تناولت مختلف الحوافز المادية والمعنوية، سنتطرق فيما يلي إلى تحليل نتائج دراسة أثر الحوافز على ولاء الطاقم الطبي وشبه الطبي كما يلي :
- يرى معظم أفراد العينة بأن التنظيم الجيد لتوقيت ومكان العمل في المؤسسة يساهم فعلا في حب العمل ويعزز ولائهم ويزيد من ارتباطهم بالمؤسسة مما ينتج عنهم العاطفة والاستمرارية والانسجام داخل المؤسسة.

- من خلال نتائج الدراسة نجد أن معظم أفراد العينة عندما يتحصلون على حوافز مادية أو معنوية يؤدي شعورهم إلى الانتماء والولاء للمؤسسة باعتبارها أهم الحوافز التي تدفعهم للعمل أكثر وإبراز قدراتهم ويسعون إلى تحقيق أهداف المؤسسة .
- لقد أظهرت نتائج الإستبيان أن معظم الطاقم الطبي وشبه الطبي غير مستعدين لترك عملهم في حال وجود وظيفة أخرى، ذلك لأنهم اختاروا مهنتهم عن قناعة وهذا يفسر حبهم لها، لكن هناك فئة أخرى هي مستعدة لترك العمل بسبب ضعف المزايا المادية الممنوحة، وهذا راجع إلى طبيعة مناخ العمل في المؤسسة الغير المحفزة.
- يشعر معظم أفراد العينة بالولاء والانتماء للمؤسسة ولهذا فهم يسعون لتحقيق أهدافها، لكن على المؤسسة الاهتمام بهم أكثر من خلال الحوافز التي ستمنحها لهم ولو بتقديم الشكر والامتنان من أجل تنمية وتقوية هذا الإحساس لديهم.

## خلاصة الفصل الثالث :

من خلال هذه الدراسة الميدانية، توصلنا إلى أن المؤسسة العمومية للصحة الحوارية بعين بسام ( العوفي عبد الحفيظ ) أنه لا يمكن أن تستغني عن تقديم الحوافز لأفرادها مهما كان نشاطها ومستواها، ولكن فعالية المؤسسة تستمد من أساليبها المنتهجة.

وبالرغم من وجود نقائص في نظام الحوافز المطبق في هذه المؤسسة والمتمثل في نقص الحوافز المادية والمعنوية، إلا أننا وجدنا أن أفرادها راضين عنها وعن العمل بها، وذلك من خلال عدم استعدادهم لترك العمل حتى لو أتيحت لهم فرص عمل في مؤسسات أخرى، وهذه تعتبر ميزة إيجابية ويرجع الفضل في ذلك نقابة عمال هذه المؤسسة والتي تعمل على تحسين تطبيق نظام الحوافز وتجعلهم يشعرون بالولاء والانتماء للمؤسسة.

خاتمة

### خاتمة:

لقد تزايد اعتراف المؤسسات في الوقت الحالي بأهمية امتلاك قاعدة عمالية تتسم بالدافعية والحماس والرغبة في تحقيق أعلى مستويات الأداء، ولذلك يصبح من اللازم فهم الدوافع والتصرفات وأنماط السلوك والتأثير عليها، وبالتالي كيفية تحفيز الأفراد بطريقة فعالة، لغرض تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الذاتية ولهذا فإن الحوافز ضرورية جدا وذات أهمية مستمرة ومتجددة من خلال نظام حوافز متكامل كل مرة بما يتناسب واحتياجات المؤسسة وأهدافها، إذ يتمثل في توفير الإمكانيات والظروف والإجراءات اللازمة من قبل المؤسسة بهدف الرفع من دافعتهم للعمل كما ونوعا.

ونظرا لأهمية منح الحوافز للأفراد، وما يمكن أن يجمله من منافع للمؤسسة، نجده محل بحث ودراسة للعديد من علماء الإدارة ولهذا ظهرت عدة نظريات تتناول موضوع الحوافز، وهذا للتعرف على الأسباب التي تحكم سلوك البشر وتصرفاتهم في العمل واستنباط الأساليب التي تضبط من خلالها هذه السلوكيات في إطار الرضا والولاء التنظيمي وصولا إلى تحقيق المزيد من الأداء الناجح.

ونجد أن كل أنواع الحوافز التي يمكن للمؤسسة أن تستعملها لتحرك دوافع الأفراد والأساليب المتبعة في منحها، ففعالية الحوافز في المؤسسة يمكن تبنيها من خلال التعرف على حاجات العاملين لديها ومحاولة إشباعها، وذلك بتوفير التوليفة المناسبة من الحوافز التي تؤخذ على شكل حوافز مادية كالأجور والعلاوات، أو معنوية كالشكر والتقدير والترقية وتؤثر درجة فعالية الحوافز بقوى متعددة منها ما يرتبط بالأفراد كشخصياتهم المختلفة، ومنها ما يرتبط بالبيئة المحيطة بالمؤسسة.

إن الترابط بين الحوافز والولاء التنظيمي والذي كان محل دراستنا والذي تبين عنه أن مفهوم الولاء التنظيمي يشمل أبعاد وعوامل مختلفة، انطلاقا من النظرة الشاملة للبنية السيكولوجية والاجتماعية للمؤسسة كنظام متكامل من الوظائف، فقد بينت لنا الدراسة المتغيرات العديدة والهامة المرتبطة بالحوافز وكيفية تأثيرها على العاملين، مع توضيح طبيعة هذه العلاقات بين مختلف هذه العوامل من خلال ما تناولناه في دراستنا في هذا المجال.

### ✓ نتائج الدراسة:

بعد إلقاءنا الضوء على مختلف الجوانب النظرية والتطبيقية للموضوع توصلنا في نهاية هذه الدراسة إلى إجابات عن كل الأسئلة المطروحة سابقا، والتي مكنتنا من استخلاص النتائج التالية:

- إن الحوافز هي مجموعة من المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد وبالتالي في تحديد محتوى وشكل سلوكه وذلك بإتاحة الفرص أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه، فالفارق الأساسي بين الدوافع والحوافز، هو أن الدوافع قوة تتحرك داخل النفس وتوجه سلوك الفرد بهدف إشباع حاجة داخلية تحتل الأسبقية من حيث

الإلحاح، أو أنه ذو شخصية متفاوتة من فرد إلى آخر، أما الحافز فهو مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها وهو نابع من المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة. " وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى".

- إن الولاء التنظيمي مفتاحا أساسيا ومهما لتحديد مدى انسجام الأفراد مع المؤسسة، وذلك من خلال بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة وذلك بوجود اتفاق بين أهداف وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد توليفة حوافز قادرة على خلق رضا وولاء الأفراد باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الموارد البشرية. " وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية " .

- دراسة الحوافز وسيلة هامة لمعرفة الكيفية التي يتم بها رفع وإشباع حاجات العاملين، سيكون لها فعلا أثر إيجابي في تحقيق الولاء التنظيمي الذي من شأنه توفير بيئة عمل ملائمة تساعد على الأداء الجيد للمؤسسة بهدف الحفاظ على استمراريتها وتطويرها. " وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة " .

#### ✓ الاقتراحات والتوصيات :

- ربط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا ومشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز، ليزيد من قناعتهم بها ومحافظتهم عليها .

- مواكبة الحوافز للمتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، النفسية والحضارية التي تؤثر على سلوك الأفراد.

- البعد عن العلاقات الشخصية، الوساطة والمحسوبية في منح الحوافز.

- اهتمام الإدارة بانشغالات ومطالب العاملين بالمؤسسة من خلال فتح الاتصال في كل الاتجاهات للتقرب من العاملين والاهتمام بظروفهم، وإشعارهم بالأمن والاستقرار.

- الاستفادة من الخبرة الكبيرة لعمال المؤسسة في القضاء على الروتين والملل في مكان العمل عن طريق تدوير المناصب وإثراء المهام.

- معاملة العاملين بالمؤسسة وفق علاقة مبنية على الثقة والاحترام المتبادل والمساواة، فبين إدارة المنظمة والعاملين علاقة مستمرة، يجب استخدام أسلوب الثقة والتعاون، لأن أسلوب القوة يؤدي إلى هدم الثقة بين الإدارة والعاملين.

- فتح المجال للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على الأفكار الجديدة.

- تشجيع ثقافة التعاون والعمل الجماعي، وتعزيز مفهوم الولاء والانتماء اتجاه المنظمة.

### ✓ أفاق الدراسة :

لقد سمحت لنا هذه الدراسة بتصوير مجموعة من الأفكار التي نراها تمثل مواضيع بحثية مستقبلية في مجال الحوافز سنتطرق لبعض منها فيما يلي :

- دور الحوافز في إدارة الصراع التنظيمي .
- دور الحوافز في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين.
- أثر الحوافز المادية والمعنوية على التقليل من الحوادث المهنية.

# قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية.

### أ- الكتب:

- 1- أبو النصر مدحت، الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007.
- 2- أبو النصر مدحت، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، دار إيتريك للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
- 3- أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 4- البرنوطي نائف سعاد، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.
- 5- الهيتي عبد الرحيم خالد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 6- الخالدي إبراهيم بدر شهاب، معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 7- الكلالده طاهر محمود، تنمية وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 8- المغربي محمد كامل، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 9- المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- 10- المجدوب طارق، الإدارة العامة، الدار الجامعية، لبنان، 2002.
- 11- العزاوي نجم عبد الله، عباس حسن جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 12- الصباب أحمد بن الله وأخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، حوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 13- الصيرفي محمد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

- 14- القريوتي محمد قاسم، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 15- الرواشد خلف سليمان، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 16- الشماع خليل محمد حسن، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2009.
- 17- الشنواني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، لبنان، 1970.
- 18- إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 19- بربر كامل، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرية، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2006.
- 20- بوحوش عمار، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار الغرب الإسلامي، لبنان، 2006.
- 21- داداي عدون ناصر، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار الحمدي العامة، الجزائر، 2004.
- 22- ديري زاهد محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 23- ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003.
- 24- درة عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 25- درة عبد الباري إبراهيم، محفوظ أحمد جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، منحى نظامي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 26- هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 27- زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

- 28- حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، مصر، 2005.
- 29- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
- 30- حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 31- حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 32- حريم حسين، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 33- حمادات محمد، قيم العمل والولاء الوظيفي لدى المديرين و المعلمين في المدارس، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 34- مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 35- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الإبراهيمية، مصر، 2009.
- 36- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005.
- 37- مرسي نبيل حامد، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة، الطبعة الأولى، المكتب العربي الحديث، مصر، 2010.
- 38- نوري منير، تسير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 39- سلطان أنور سعيد محمد، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
- 40- سلمان زيد منير، إدارة إختيار الموظفين، الطبعة الأولى، دار الراية، الأردن، 2008.
- 41- عقلي وصفي عمر، الإدارة المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 42- صابر محمد عبد العليم، خالد عبد الحميد تعليب، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر، 2010.
- 43- طه طارق، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007.

44- شوايش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

45- غربي علي وأحرون، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007.

ب- الرسائل العلمية:

46- الجريسي بدر محمد، الروح المعوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2010.

47- الجريد عارف بن ماطل، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008.

48- الوابل عبد الرحمان بن علي، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.

49- الدوسري بن سعد عميقان سعيد، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006.

50- الوزان خالد محمد أحمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات في الوزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006.

51- الثمالي عبد الله محمد، علاقة الولاء التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2002.

52- أميرة محمد رفعت حواسة، أثر الالتزام التنظيمي على الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة وسلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2006.

- 53- باسم عبد القادر شراب، تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2007.
- 54- هيجان عبد الرحمان، هيجان عبد الرحمان أحمد، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 1998.
- 55- محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009.
- 56- معزوز حياة، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل الماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2012-2013.
- 57- العكش علاء خليل محمد، نظام الحوافز والمكافأة واثره في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2007.
- 58- صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمي على أبعاد الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على فردي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010.
- 59- شرياف وحيدة، التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2010.
- ج-المجلات والجرائد:
- 60- العتيبي سعود، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد الله والعوامل المؤثرة عليه، مجلة الإداري، مجلد التاسع عشر، العدد سبعون، الأردن، 1997.
- 61- العضيلة علي محمد، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية، دراسة مقارنة بين قطاع العام والخاص الأردنيين، مجلة مؤتمه للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد السادس، الأردن، 1995.
- د-القوانين والهيئات:
- 62- المعاني أيمن عودة، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الإداري، المجلد الحادي والعشرين، العدد الثامن وتسعون، 1999.

63-محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركة الألبنيوم الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، 2008.

64-سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد السابع والعشرون، العدد الأول، 2011.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية.

65-Jean-Pierrehelfer, ManagementStratégie organisation illustré par yvesguézou, 8<sup>e</sup> édition.

ثالثا: المراجع الإلكترونية.

66-السويدان طارق، حماسية الولاء، نقلا عن الربط، في تاريخ 05 أبريل 2015.

<http://www.arabhrn.com/modules/news/artiche.php>.

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

■ البيانات العامة

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- السن:

- من 20 إلى 30 سنة   
 - من 31 إلى 40 سنة   
 - من 41 إلى 50 سنة   
 - من 51 فأكثر

3- المستوى التعليمي :

- ابتدائي   
 - متوسط   
 - ثانوي   
 - جامعي

4- مدة العمل في المؤسسة :

- أقل من 5 سنوات   
 - من 5 إلى 10 سنوات   
 - من 11 إلى 15 سنة   
 - من 16 إلى 20 سنة   
 - أكثر من 20 سنة

5- الرتبة :

طبيب  عون شبه طبي  موظفين

■ ظروف العمل

6- كيف ترى عدد الممرضين مقارنة بأعداد المرضى؟

كافي  كافي نوعا ما  غير كافي

7- كيف ترى قاعات الانتظار من ناحية مدى ملاءمتها للاستقبالات؟

جيد  مقبول  سيئ

8- كيف ترى عدد الأطباء مقارنة بأعداد المرضى؟

كافي  كافي نوعا ما  غير كافي

9- كيف ترى الأجهزة والمعدات الطبية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية من حيث العدد؟

كافي  كافي نوعا ما  غير كافي

10- كيف ترى الامن داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية؟

كافي  كافي نوعا ما  غير كافي

11- كيف ترى عدد ساعات التي تقضيها في العمل داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية؟

طويلة  ملائمة  قصيرة

■ الحوافز المادية والمعنوية.

12- هل أنت راض عن التعويضات التي تحصل عليها من راتب وعلاوات؟

نعم  لا  إجابة أخرى.....

13- هل يستخدم مسؤولك الاول أسلوب الخصم من الراتب في حالة وقوعك في الأخطاء؟

نعم  لا

14- ماذا تقول عن نظام الخدمات الاجتماعية من علاج وتأمينات؟

جيد  مقبول  سيئ

15- كيف تصف نظام الحوافز المطبق في مؤسستك؟

جيد  مقبول  سيئ

16- هل يتم إشراكك في مختلف القرارات المتعلقة بوظيفتك؟

نعم  لا  أحيانا

17- هل تهتم المؤسسة بتكوين وتطوير قدراتك؟

نعم  لا

■ أثر الحوافز على ولاء الطاقم الطبي وشبه الطبي في المؤسسة.

18- هل تعتقد أن التنظيم الجيد لتوقيت ومكان العمل يساهم فعلا في حبك للعمل وولائك للمؤسسة؟

نعم  لا

19- هل تعتقد أن حصولك على حوافز مادية أو معنوية يؤدي إلى شعورك بالانتماء والولاء للمؤسسة؟

نعم  لا  أحيانا

20- هل أنت مستعد لتترك عملك بسهولة في حال وجدت وظيفة أخرى مشابهة؟

نعم  لا

إذا كانت إجابتك بـ "نعم" فما سبب ذلك؟

- المزايا المادية غير مرضية   
- عدم شعورك بالاستقرار

21- هل تشعر بالولاء للمؤسسة التي تعمل بها؟

نعم  لا