



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب-عين تموشنت -

كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم النفس

تخصص: علم نفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

نظام الحوافز وعلاقته بالانتماء التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز عين

تموشنت

تحت إشراف الأستاذ:

د. بن رجيل محمد

من إعداد الطالبين

• صويلح مصطفى

• عبد الرحمان عمر

تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من

اللقب و الاسم	الرتبة	الصفة
أ . سعدون	أ . محاضرة	رئيسا
أ . بن رجيل	أ . محاضر	مشرفا ومقرر
أ. سعدي	ب . محاضرة	مناقشا

السنة الجامعية : 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين التواب الهادي الى الصواب،
وقابل التوب شديد العقاب ذي الطول، الحمد لله حمدا
كثيرا طيبا مباركا فيه، نشكره جل جلاله على نعمه التي
أنعم بها علينا وأنار لنا طريقنا وسير خطانا في مراحل
مشوارنا العلمي ورزقنا القوة والصبر لانجاز هذه الثمرة
حصاد سنوات الدراسة بعد أن توكلنا عليه عز و جل .

من باب الشكر من لم يشكر النس لم يشكر الله، نتقدم بكل
تحيات التقدير والعرفان الى كل من ساهم في إتمام هذا
العمل الأستاذ بن رجيل محمد حفظه الله ورعاه وجعله
ذخرا لخدمة العلم، وكل أساتذة كلية العلوم الاجتماعية ،

اهداء

اهدي هذا العمل

الى الوالدين الكريمين

أطال الله في عمرهما .

وحفظهما الله ورعاهما

أشقائي الأعزاء

الى كل من علمني حرفا

الى زملائي

اهداء

اهدي هذا العمل

الى الوالدين الكريمين

أطال الله في عمرهما .

وحفظهما الله و رعاهما

أشقائي الأعزاء

الى كل من علمني حرفا

الى زملائي

الملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز والانتماء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز لولاية عين تموشنت ومدى انتماء كل عامل المؤسسة وفق عدة متغيرات (الجنس والخبرة والمستوى التعليمي وقد توصلت إلى النتائج التالية :

-ان هناك علاقة جد قوية بين نظام الحوافز والانتماء التنظيمي قدرت ب0,68 .

-لايوجد فرق دال احصائيا في الانتماء التنظيمي يعزى لمتغير الجنس .

- لا يوجد فرق دال احصائيا في الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة .

-يوجد فرق دال احصائيا في الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

وقد اتبعنا المنهج الوصفي وذلك بالاعتماد على طبيعة الدراسة الاستنباطي الاول استمارة نظام الحوافز المؤخودة من مذكرة الباحث محمد بن الزوخ بعنوان أثر الحوافز في تعزيز الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة الاقتصادية والاستبيان الثاني استمارة الانتماء التنظيمي المؤخودة من مذكرة الباحث محمد رضا بعنوان أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي في مؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الوادي .

Résumé

L'objectif de l'étude était d'identifier la relation entre le système d'incitation et l'affiliation organisationnelle de la Fondation Sonelgas dans l'État d'Ain Mtchent et la mesure dans laquelle chaque travailleur appartenait à l'entreprise selon plusieurs variables (sexe, expérience, niveau d'éducation

J'en suis arrivé aux conclusions suivantes:

- Il existe une relation d'expulsion très forte entre le système d'incitation et l'affiliation réglementaire estimée à 0,68.

Il n'y a aucune différence statistique D dans l'affiliation organisationnelle attribuable à la variable du sexe.

- Il n'y a pas d'équipe D statistique dans l'affiliation organisationnelle attribuable à l'expérience variable.

- Il y a statistiquement des équipes D dans l'affiliation organisationnelle attribuables à la variable de niveau d'études.

Selon la nature de l'étude, nous avons suivi le produit descriptif analytique. Le premier questionnaire est le formulaire de système d'incitation du mémorandum du chercheur Mohammed bin Zukh intitulé "L'impact des incitations dans la promotion de la loyauté organisationnelle parmi les travailleurs de l'institution économique". Le deuxième questionnaire est la forme d'affiliation organisationnelle du mémorandum du chercheur Mohammed reza intitulé "L'impact za sur la justice organisationnelle sur l'affiliation ".organisationnelle dans l'institution économique

الفهرس

الصفحة	العنوان
أ	بسملة
ب	شكر وعرهان
ج	اهداء
د	ملخص
هـ	فهرس
1	مقدمة
	الجانب النظري
	الفصل الأول: تقديم الدراسة
5	إشكالية الدراسة
6	فرضيات الدراسة
7	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	التعاريف الاجرائية
8	الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: نظام الحوافز
15	تمهيد
16	تعريف الحوافز
17	أهمية الحوافز
18	أهداف الحوافز
18	أنواع الحوافز
22	نظريات الحوافز
35	أسس منح الحوافز
37	قواعد نظام الحوافز
38	خصائص نظام الحوافز
39	متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز
41	العوامل المؤثرة في نظام الحوافز
44	خطوات المتبعة قبل وضع نظام الحوافز
46	مراحل تصميم نظام الحوافز

47	الصعوبات التي تعترض نجاح نظام الحوافز
49	شروط نجاح نظام الحوافز
51	نتائج نظام الجيد للحوافز
52	تقييم نظام الحوافز
53	خلاصة
	الفصل الثالث: الانتماء التنظيمي
55	تمهيد
56	مفهوم الانتماء التنظيمي
60	أهمية الانتماء التنظيمي
63	أنماط الانتماء التنظيمي
65	ابعاد الانتماء التنظيمي
67	محددات الانتماء التنظيمي
69	العوامل التي تساعد في تكوين انتماء التنظيمي
70	مميزات الانتماء التنظيمي
70	الانتماء التنظيمي و علاقته بالتحفيز
73	خلاصة
	الفصل الرابع: إجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
	1- الدراسة الاستطلاعية
76	تمهيد
76	تعريف مؤسسة سونلغاز (شركة لتوزيع الكهرباء والغاز)
76	أهداف الدراسة الاستطلاعية
77	منهج الدراسة الاستطلاعية
77	حدود الدراسة الاستطلاعية
77	أدوات الدراسة الاستطلاعية
79	خصائص السيكومترية للاستبيان
83	عينة الدراسة الاستطلاعية
83	خصائص العينة الاستطلاعية
	ا. الدراسة الأساسية
90	أهداف الدراسة الأساسية
90	منهج الدراسة الأساسية

90	المجال الزمني والمكاني
91	عينة الدراسة الأساسية
91	خصائص عينة الدراسة الأساسية
98	أساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الأساسية
	الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة و مناقشتها
101	عرض نتائج الدراسة
105	مناقشة الفرضيات
109	الخاتمة
109	المقترحات والتوصيات
111	الملاحق
115	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم
24	سلم ماسلو للحاجات	01
30	نموذج بورتو ولولر	02
38	قواعد نظام الحوافز	03
71	وسائل التحفيز التي تستخدمها الإدارة لإشباع الحاجات لدى العاملين	04
84	دائرة نسبية حول توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	05
85	دائرة نسبية حول توزيع عينة دراسة الاستطلاعية حسب متغير العمر	06
86	دائرة نسبية حول توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى التعليمي	07
88	دائرة نسبية حول توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الوظيفة	08
89	دائرة نسبية حول توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الخبرة	09
92	دائرة نسبية حول توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس	10
93	دائرة نسبية حول توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير العمر	11
94	دائرة نسبية حول توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي	12
96	دائرة نسبية حول توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الوظيفة	13
97	دائرة نسبية حول توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الخبرة	14

قائمة الجداول

رقم	العنوان	الصفحة
01	اثر العدالة المدركة في الإنتاج	32
02	مقياس تحديد مستوى الأهمية	78
03	ارتباط فقرات مقياس نظام الحوافز	80
04	ارتباط فقرات مقياس انتماء التنظيمي	81
05	قيم معامل الفا كرو نباخ (معامل الثبات)	83
06	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	84
07	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير العمر	85
08	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى التعليمي	86
09	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الوظيفة	87
10	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الخبرة	89
11	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس	91
12	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير العمر	93
13	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي	94
14	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الوظيفة	95
15	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الخبرة	97
16	معامل ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة	101
17	المتوسطات حركات المعيارية وقيمة "ة" للانتماء التنظيمي حسب متغير الجنس	102
18	التباين مجموع المربعات درجات الحرية متوسط المربعات قيمة " ف" مستوى الدلالة حسب متغير الخبرة	103
19	التباين مجموع المربعات درجات الحرية متوسط المربعات قيمة " ف" مستوى الدلالة حسب متغير المستوى التعليمي	104

مقدمة

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد في المؤسسة باعتبارها مصدرا أساسيا من مصادر التنمية و التطور فبعد أن كانت مجرد يد عاملة منتجة أصبحت المؤسسات تتنافس من أجل الحصول على أفضل المهارات و العمل على تطويرها نظرا لتأثيره على باقي الوظائف فلا يمكن أن تدير أي مؤسسة أفراد. هذه الحقيقة لا يمكن أن تغيب عن أي مستخدم . فمادام هناك أعمال و أهداف مطلوب إنجازها فلا بد أن يتم ذلك من خلالهم حتى إذا تمت الأعمال من خلال أجهزة و آلات فإن الأفراد هم الذين يشغلونها.

لهذا تسعى جل المؤسسات من أجل الارتقاء و النهوض . و ذلك من خلال تطوير امكانياتها للوصول إلى الأهداف التي سطرته و ذلك من خلال الاستخدام الأمثل و العقلاني لطاقتها البشرية و امكانياتها المادية لو استطاعت المؤسسة التحكم و السيطرة في امكانياتها المادية فإن الأمر يختلف في الطاقات البشرية فرغم توفرها إلا أنه يصعب التحكم فيها نظرا لقابلية سلوكها للتغير على مر الزمن. نجد أن المؤسسات تهتم به لأنه هو الركيزة الأساسية لتحقيق أهدافها وذلك بالعمل على تنميته و تطويره إلا أن هناك كثير من المشكلات التي تواجهه في سعيها نحو تحقيق أهدافها المرجوة مما يستدعي دراسة و تحليل سلوك العاملين و تصرفاتهم في المؤسسة بهدف توجيه سلوكهم للاتجاه المرغوب فيه و الذي يتلائم مع مخططات و أهداف المؤسسة

يعتبر الأداة المؤشر الذي تبني عليه مدى تحقيقها أكثر لأهدافها . و تعتمد في ذلك على تأسيس الطاقة الكامنة لدى الموظف أو العامل ليتجسد ذلك في العطاء المطلوب و هذا في حدود الحوافز و الذي يعتبر البحث فيه معقد و ذلك لارتباطه بمشاعر الإنسان، و نحن بصدد دراسة موضوع نظام الحوافز و علاقته بالانتماء التنظيمي لأهميته بالنسبة للمورد البشري داخل المؤسسة. و نظرا لأهمية الحوافز في توجيه سلوكيات الأفراد و ارتباطات الوثيق بدوافعهم و قوة تأثيرها على أدائهم فلا بد أن تحظى بالاهتمام و التركيز بوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير الإيجابي على الأفراد بشكل يزيد من انتمائهم لمؤسستهم و ذلك بأن يكون التعامل مع مختلف الحوافز الممنوحة و المقدمة للأفراد إلى انتهاج أنماط سلوكية غير صحيحة يضم على إدارة المؤسسة إضاعة الكثير من الوقت و الجهد

و إن العلاقة بين المؤسسة و العاملين فيها لا بد أن يكون أخذ و عطاء و لا بد من البذل المتبادل بين الطرفين ، و بينما ترضى المؤسسة عن أداء العاملين قبل أن تقطف ثمار العطاء و الجهد . عليها أن تسارع بما يجعل العاملين يشعرون بالراحة النفسية و يحسون بثمرة جهودهم من خلال التطوير الذي

يحدث في حياتهم العملية ووضعهم الوظيفي و المعيشي بشكل عام و بالتالي هو الرهان و الضمان
لاستمرارية الأداء و العطاء.

الجانب النظري

الفصل الأول:

تقديم الدراسة

الإشكالية:

أصبح نجاح أو فشل المنظمات الخاصة الاقتصادية منها يرتكز على مدى تحكمها واهتمامها وتأييدها الصحيح لأهم مورد تملكه وهو العنصر البشري والذي يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها بالشكل الذي يزيد من فعاليتها الانتاجية، ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم، فنجاح أي مؤسسة مرهون بما تمتلكه من كفاءات وقدرات بشرية والفرد يعد عضو فعالا وركيزة أساسية لتحقيق أهدافها وبالتالي تحقيق أهداف الفرد وإشباع حاجاته الشخصية عن طريق توفير كل الامكانيات سواء التنظيمية او المالية وتتمثل في المكافأة والتحفيزات وهو ما يعرف بنظام الحوافز .

إن للحوافز بأنواعها دورا أساسيا في توجيه سلوك العاملين وجهودهم نحو تحقيق الأهداف فعندما يقوم أحد العاملين بأداء مهام عمله بدرجة من الجودة والالتقان ومع حصول العامل على الحافز مهما كان نوعه فإنه يكون مدركا بأنه إذا ما إستمر على هذا النهج من حسن الأداء فإن حوافز أخرى تكون بانتظاره وعليه يزداد إبداعه وشغفه بالعمل وصولا لتلك الحوافز، وتتمثل الحوافز في العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة وبالتالي يزداد رضاه عن العمل وانتمائه للمؤسسة، فالحوافز توظف الحماسة والدافعية والرغبة في العمل للعامل كما تساعد على تحقيق التفاعل بين العامل والمؤسسة، فانتماء العامل إحدى الركائز الأساسية لتوفير الاستقرار الوظيفي والبيئة الملائمة للعامل الذي تساعده على اداء عمله على أكمل وجه، ويساهم في رفع الروح المعنوية لديه فالانتماء التنظيمي يعتمد على وجود نظام حوافز يقوم على معرفة حاجات العاملين ودوافعهم وهذا يؤدي إلى أدائهم للأعمال الموكلة إليهم على نحو جيد، وعلى العكس فإن عدم توفر الحوافز الملائمة يؤثر في مستوى الانتماء التنظيمي فالفرد الذي لا يستطيع

إشباع حاجاته ولا يحقق طموحاته قد يفقد الإحساس بأهمية العمل وتتنخفض رغبته في الابداع مما يؤثر سلبا على مدى انتمائه للمؤسسة وبالتالي ينخفض مستوى أدائه المهني.

الإشكالية: هل توجد علاقة بين الانتماء التنظيمي ونظام الحوافز؟ هل يختلف عمال سونلغاز في إنتمائهم تبعا لمتغير الجنس والخبرة والمستوى التعليمي؟

الأسئلة الفرعية:

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين نظام الحوافز والانتماء التنظيمي عند عمال مؤسسة سونلغاز؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي؟

فرضيات الدراسة:

- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين نظام الحوافز والانتماء التنظيمي عند عمال مؤسسة سونلغاز.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي .

أهداف الدراسة:

- تحديد العلاقة بين نظام الحوافز والانتماء التنظيمي.
- التعرف عن اختلاف الانتماء التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز تبعا لمتغير الجنس والخبرة والمستوى التعليمي.
- التعرف على مدى تأثير نظام الحوافز على الانتماء التنظيمي داخل المؤسسة.

أهمية الدراسة:

- يعتبر هذا الموضوع من المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من المفكرين عبر الزمن ولازال يحتاج لدراسات جديدة لارتباطه بدوافع ورغبات الأفراد التي تتميز بالتغير والتمايز من فرد إلى آخر، كما يسمح دراسة موضوع نظام الحوافز للمسيرين في المؤسسات العمومية من التحكم في انخفاض الأداء وتحديد مستوى أداء الفرد وإنتاجيته في مختلف المجالات والأنشطة.
- تكمن أهمية هذا الموضوع أيضا في أنه يحاول تحديد أنواع الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي.
- أهمية موضوع الحوافز وما له من دور في التأثير في الانتماء والولاء للعاملين يعد المحرك الرئيسي لطاقت الأفراد ورغبتهم في العمل ولذلك فإن عدم توافرها أي عدم فاعلية نظامها لا بد ان يؤثر مباشرة أو غير مباشرة في أداء العاملين.
- إن توافر الحوافز المادية والمعنوية الفعالة يساهم في تحقيق الاستقرار وينشر روح التعاون بين العاملين ويمنح العامل ما يستحقه من تقدير واحترام.

التعريف الاجرائية:

1-التعريف الاجرائي لنظام الحوافز: هو مجموعة من الدرجات التي يحصل عليها العامل من خلال اجابته على فقرات مقياس نظام الحوافز رباعي الابعاد (الحوافز المادية والمعنوية والمفضلة والتنافس بين الموظفين

2-التعريف الاجرائي الانتماء التنظيمي: اجرائيا يقاس بالدرجة التي يحصل عليها العامل من خلال اجابته على فقرات مقياس الانتماء التنظيمي الثلاثي

الدراسات السابقة:

1- دراسات تتعلق بنظام الحوافز

1- دراسة وانغ (2004): بعنوان : تعويض الحوافز المكافاة والتحفيز

-هدف الدراسة: هدفت الدراسة لمعرفة تأثير نظم الحوافز والتعويضات في شركات صناعة البناء والإنشاء، ومقارنتها بنظم الحوافز في غيرها من الصناعات، كما هدفت لمعرفة الحوافز الأكثر ملائمة التي تزيد في كفاءة الشركات، فضلا عن استكشاف السبل الممكنة لتنفيذ برامج الحوافز.

- عينة الدراسة: اختار الباحث عينة من عدة شركات عاملة في قطاع البناء والإنشاء، حتى يمكن معرفة أثر نظم مختلفة من التعويضات والمكافآت التي يجري منحها للعاملين نهاية العام في أدائهم وفي ربح الشركة في نهاية الأمر .

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

- نظم الحوافز والتعويضات الفعالة تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم الأداء أفضل، كما يكون لها الأثر في الاحتفاظ بهم وجذب الجدد منهم إلى المؤسسة .

- معرفة نظم الحوافز والتعويضات الملائمة سيؤدي إلى زيادة الإنتاج والمزيد من الأرباح للشركة، كما ستزيد من رضا العاملين.

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

2- دراسة روبرتس (2005): بعنوان: العلاقة بين المكتبات التفكير والدافعية في

احدى شركات التأمين في مقاطعة الكاب الغربية .

-هدف الدراسة: هدفت الدراسة للتحقق من الدور الذي تلعبه كل من المكافآت، والتقدير في زيادة دافعية العاملين، وأي من هذين العاملين (المكافآت أو التقدير) ذو تأثير أكبر في زيادة الدافعية وتحسين مستوى الأداء والرضا عند العاملين.

- عينة الدراسة: بلغت العينة (184) عاملا.

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

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المكافآت، والتقدير ودافعية العاملين نحو العمل ومستوى أدائهم ورضاهم الوظيفي. فكلما كانت المكافآت والتقدير أفضل كلما كانت دافعية العاملين ومستوى رضاهم عن العمل أعلى، وكلما كان مستوى أدائهم ونتاجهم أعلى.

- جاء في مقدمة الحوافز التي يحصل عليها العاملون التقدير والثناء، والترقية.

3- دراسة فوري (2008): بعنوان: دراسة نظام الحوافز لتحقيق أقصى قدر من الاداء

في بيئة تصنيع السيارات.

-هدف الدراسة: هدفت الدراسة لاستكشاف نظام الحوافز الفعال لتحقيق أقصى قدر من الأداء في شركة لتصنيع السيارات في منطقة الكاب الشرقية في جنوب إفريقيا، كما هدفت لتحديد إذا كان هناك عالقة بين الحوافز المادية والمعنوية ورضا العاملين ومستوى أدائهم.

- عينة الدراسة: بلغت العينة (150) عاملا في مصنع سيارات في منطقة الكاب الشرقية في جنوب إفريقيا.

- أداة الدراسة: جرى استخدام الاستبيان، إضافة إلى المقابلة أداة لجمع المعلومات.

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

- هناك علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية المتمثلة بـ (محتوى العمل، ونمط الإشراف، والعلاقة مع الزملاء)، والرضا الوظيفي للعاملين، ومستوى أدائهم، بينما كانت العلاقة ضعيفة بين الحوافز المادية كالمكافآت بنسبة أكبر من التركيز على الحوافز المعنوية كالتقدير والثناء.

4- دراسة لاي (2009): بعنوان: تحفيز الموظفين بوساطة برامج الحوافز

-هدف الدراسة: هدفت الدراسة للكشف عن أنواع الحوافز وعناصرها الأكثر تأثيرا في تحفيز الموظفين، وزيادة دافعيتهم للعمل، وتحسين مستوى أدائهم.

- عينة الدراسة: شارك في البحث (378) موظفا.

- أداة الدراسة: جرى استخدام الاستبيان، وقد جرت الإجابة عنه من المشاركين عبر الإنترنت.

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

- أن الحوافز ذات قدرة تحفيزية قوية للتأثير في رغبة الموظفين في العمل بجهد أكبر، ورفع مستوى أدائهم، وزيادة إنتاجهم في العمل.

- أكثر ثلاثة عناصر متوفرة للموظف، ولها القدرة على زيادة دافعيته وتحفيزه لأعلى المستويات هي العلاقة بالزملاء، وظروف العمل، والعمل المهم.

- الحوافز المعنوية، والحوافز المتعلقة بالعمل ذات قدرة على زيادة دافعية الموظفين وتحفيزهم على المدى الطويل، بينما تبين أن الحوافز المالية، والمواد الملموسة يكون تأثيرها فترة قليلة من الزمن.

5- دراسة تاكاهاشي (2006)، اليابان: بعنوان: أثار حوافز الاجور والترقية في

مستويات الدافعية الموظفين اليابانيين

-هدف الدراسة: هدفت الدراسة للتركيز على أثر الحوافز في المؤسسات اليابانية التي تعطي أهمية وقيمة كبيرة للأمن الوظيفي، كما هدفت لمعرفة نقاط القوة التقريبية لكل من حوافز الأجور والترقية، وأيهما له تأثير أقوى في دافعية الموظفين نحو العمل وعلى مستوى أدائهم.

- عينة الدراسة: بلغت العينة (1746) موظفاً من الموظفين اليابانيين العاملين في مجموعة شركات تويوتا موتورز، منهم (928) موظفاً إدارياً و(818) فنياً.

- أداة الدراسة:جرى مسح شامل على الموظفين اليابانيين العاملين في مجموعة شركات تويوتا موتورز.

-نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أنّ كلا من الترقية والأجور تؤثر إيجابياً في دافعية الموظفين للعمل، ما يؤدي إلى زيادة في مستوى أدائهم، كما تبين من المقارنة بين القوة التقريبية لكل من حوافز الأجور والترقية في دافعية الموظفين نحو العمل ومستوى أدائهم أن الترقية على أسس عادلة ذات تأثير أقوى من مستوى الأجور أو الزيادة في الأجور في حث الموظفين على القيام بأعمالهم.

II- دراسات تتعلق بالانتماء التنظيمي:

1- دراسة هويشل (2016) بعنوان: "الانتماء التنظيمي وعلاقته بتطوير العمل الإداري في جامعة

نايف العربية للعلوم الأمنية".

سعت الدراسة إلى تعرف واقع الانتماء التنظيمي لدى العاملين في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، وواقع تطوير العمل الإداري في الجامعة، ومدى إسهام الانتماء التنظيمي للعاملين بتطوير العمل الإداري فيها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، والبالغ عددهم (350) عاملاً، وتم اختيار عينة الدراسة عشوائياً بمقدار (184) عاملاً، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة دالة إحصائياً بين الانتماء التنظيمي وتطوير العمل الإداري في الجامعة، وموافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة جداً على واقع الانتماء التنظيمي لدى العاملين في الجامعة، وموافقتهم بدرجة كبيرة على واقع تطوير العمل الإداري في الجامعة، كذلك موافقتهم بدرجة كبيرة على العوامل المؤثرة في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين في الجامعة، وأن الانتماء التنظيمي للعاملين يسهم بدرجة كبيرة في تطوير العمل الإداري في الجامعة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير (النوع، العمر، عدد الدورات التدريبية في تطوير العمل الإداري).

2-دراسة أبو سمرة وسلامة (2013) بعنوان: "الانتماء التنظيمي وعوامل تعزيزه لدى العاملين في جامعة الاستقلال".

حيث حاولت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى الانتماء التنظيمي وعوامل تعزيزه لدى العاملين في جامعة الاستقلال، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعة الاستقلال للعام الجامعي 2012/2013، والبالغ عددهم (270) موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية (طبقية) ممثلة لمجتمع الدراسة، بلغ عدد أفرادها (79) موظفاً. وقام الباحثان ببناء استبانة لقياس مستوى الانتماء التنظيمي، مكونة من (19) فقرة، والعوامل التي تساعد على تعزيزه، مكونة من (24) فقرة. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الانتماء التنظيمي لدى العاملين في جامعة الاستقلال جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي قدره (4.09)، وفق مقياس ليكرت الخماسي. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الانتماء التنظيمي تعزى لمتغيري الوصف الوظيفي وطبيعة العمل، في حين لم تظهر فروق تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي. أما بخصوص عوامل تعزيز الانتماء التنظيمي في جامعة الاستقلال فقد أظهرت النتائج أن العوامل المعنوية حصلت على درجة مرتفعة، في حين حصلت العوامل المادية على درجة متوسطة.

الفصل الثاني:

نظام الحوافز

تمهيد:

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

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

1- تعريف الحوافز:

التعريف اللغوي: الحوافز لغة جمع حافر، وحفز الشيء حثه وحركه، والتحفيز يدل على تلك العوامل الخارجية التي تدفع الفرد إلى الحركة والقيام بعمل ما. (زكريا، 2001، 256)

التعريف الاصطلاحي: تعددت التعريفات التي ذكرت عن الحوافز وتتنوعت حيث عرفت الحوافز بأنها "مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين، لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل. (رسالن، 1978، ص22)

- على صعيد الدراسات الأجنبية يرى "Robbins" الحوافز هي "توجه عام نحو طبيعة العمل، من حيث الاختلافات الحاصلة بين مقدار المكافآت التي يتسلمها العاملون في المؤسسة، ومقدار المكافآت التي كانوا يعتقدون استلامها" (Robbins, 2001, P22).

- في حين يعرف "Vroom" الحوافز بأنها "مجموعة السياسات والوسائل التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المؤسسة، ما دامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهدافه الشخصية واشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب". (جواد، 2010، 334).

أما "York" فيرى أن الحوافز هي "الأساس لكل من إثارة الدافعية لدى الفرد، وتحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة واهتماماته الشخصية، وزيادة إنتاجيته من حيث الكمية والجودة، وزيادة رضاه الوظيفي، وفي النهاية تحقيق أعلى درجات الانتماء الوظيفي". (الغباري، 2007، 47)

- من خلال هذه العريفات تشير مجملها إلى ان الحوافز هي مجموعة من المؤثرات الخارجية التي تعدها الإدارة للتأثير في سلوك العاملين لديها من اجل رفع كفاءتهم وانتاجهم بواسطة إشباع الرغبات والحاجات.

- التعريف الخاص:

هي عملية تقوم بها المؤسسة للتأثير في دافعية الأفراد، الهدف منها رفع مستوى الإدارة وزيادة الانتاجية.

2- أهمية الحوافز:

- تحسين إدارة العاملين ويتم ذلك من خلال مكافأة أولئك الذين حققوا مستويات عالية من الأداء حيث يؤدي ربط المكافأة بمستويات الأداء العالية إلى تشجيع الأفراد لمحاولة بلوغ هذه المستويات.
- زيادة الانتماء حيث تشكل الأجور والحوافز بأنواعها أساس العلاقة بين المؤسسة والأفراد العاملين فيها.
- توجيه السلوك، إيجاد أحد أكثر الروابط المميزة بين العاملين والمؤسسة. (مياحي، 2009، 10).
- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية، ما يحقق هدفا إنسانيا مهما في ذاته، وله انعكاساته على زيادة إنتاج هؤلاء الأفراد، وتعزيز انتمائهم، وعلاقتهم مع المؤسسة.
- تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين، بما يضمن بالنتيجة ازدهار المؤسسة وتفوقها .
- الحوافز عوامل تجذب الكفاءات للالتحاق بالمؤسسة.
- الحوافز تعد مقومة أساسية في المؤسسات المبدعة، حيث يعد الإبداع هدفا متجددا ومطلوبا، وذلك بواسطة حوافز وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ.
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة حاجات الأفراد العاملين، وتنسيق أولوياتها، وتعزيز التناسق بينها، بما ينسجم وأهداف المؤسسة، وتطلعاتها، وسياساتها، وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.
- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة، تسعى المؤسسة إلى وجودها في صفوف العاملين.
- المساهمة في تحقيق أية أعمال أو أنشطة تسعى المؤسسة إلى إنجازها، وتجد أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين. (عساف، 1999، ص85-87).

3- أهداف الحوافز:

- زيادة في عوائد المؤسسة برفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ إن الاختيار السليم للحوافز (المادي - المعنوي) يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعه.
- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم، واستخدامها أفضل استخدام، ويؤدي هذا إلى اختزال في القوى العاملة المطلوبة، وتسخير الفائض منها لمؤسسات أخرى قد تعاني نقصاً في اليد العاملة.
- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل وربط مصالح الفرد بمصالح المؤسسة.
- تعمل نظم الحوافز على تقليص كلفة الإنتاج بابتكار أساليب العمل وتطويرها.
- تسهم نظم الحوافز في خلق الانتماء لدى العاملين عن العمل ما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعانيها الإدارات مثل انخفاض قدرات الإنتاج، وارتفاع معدلات الكلف، والغياب، والمنازعات، والشكاوى، ودوران العمل.
- إشباع حاجات العاملين بكل أنواعها، وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام، وإشعارهم بروح العدالة داخل المؤسسة ومن ثم زيادة تمسك العاملين بمؤسستهم. (مراد، 2011، ص31)

4- أنواع الحوافز:

1- الحوافز من حيث موضوعها:

- أ - **الحوافز المادية:** تعطى هذه الحوافز للعاملين بشكل فردي أو جماعي، فقد يتم إعطاء حافز مادي لعامل ينتج كمية أكبر من الكمية التي حددتها الإدارة وتتمثل الحوافز المادية في:
 - الأجر الأساسي: هو حافز فريد لأنه قادر على إشباع كل من الحاجات الدنيا فيسيولوجية والحاجة إلى الأمن، كما أنه يشبع أيضاً الحاجات العليا مثل تحقيق الذات والاعتراف بالجهود المميزة والاحترام.

➤ **العمولات:** ويتمثل مثل هذا النظام مع الوظائف البيعية والمحصلية حيث يحصل البائع عن نسبة مئوية من الصفقات والمبيعات التي يحققها او يحصل على نسبة مئوية من الديون التي يحصلها وأحياناً يصل الأمر على بعض المناصب الإدارية حيث يمكن أن يسمح لهم بالحصول على عمولات في الصفقات التي يعقدونها مع الشركات الأخرى. (ماهر، 2004، ص244)

➤ **المكافآت:** تعتبر المكافآت حافز مهما لكثير من المؤسسات لكبار المتخصصين أو الفئات الإدارية فيها وذلك بناء على الأداء العام للمؤسسة، ويقاس هذا الأداء العام بالأرباح عادة أو بكميات الانتاج و المبيعات والنسبة المثالية للمكافآت ويتدخل المستوى الإداري في تحديد المكافآت.

➤ **العلاوات:** هي قيمة مالية صغيرة تحدد بنسب الأجر القاعدي قد تتدرج في الرتب أو تدفع للموظف بشكل مستقل وهي تستخدم في حالة تحقيق إنجاز أفضل من الطبيعي. (بوكتير، 2014، ص356).

ب- الحوافز المعنوية: وتتمثل في:

▪ **التوافق المهني:** هو قدرة الفرد على أن يتكيف تكيفاً سليماً مع بيئته الاجتماعية أو المهنية أو مع نفسه.

▪ **المشاركة في اتخاذ القرارات:** إن ضرورة مشاركة الأفراد أو الجماعات في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات لها العديد من النتائج والآثار الإيجابية التي تترتب على مشاركة الأفراد مثل: زيادة الانتاج، وتحسين نوعيته، وتحسين الأداء والتعاون وتعزيز الالتزام بأهداف المؤسسة وتقليص دورات العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات تعزز الشعور بالانتماء للمؤسسة وحياء العمل ايجابية من خلال تحقيق حاجات فإن المديرين مدعوون لإيجاد ظروف عمل تسمح للعاملين بمزيد من الاستقلالية في العمل وهذا النوع من التسيير يرمي إلى زيادة الحافز الداخلي للفرد.

▪ ضمان العمل واستقراره: الضمان والاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين في محيط العمل يعتبر حافزا له أثر كبير في معنوياته وبالتالي على مستوى أدائهم، لأن العمل المستقر يكفل دخلا ثابتا للفرد يؤمن له ظروف عيش كريمة. (العكش، 2007، ص12).

▪ الترقية: تعرف الترقية بأنها عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى وعادة ما تتطوي مثل هذه الوظيفة على واجبات، مسؤوليات، سلطات أكبر وأكثر صعوبة من واجباته ومسؤولياته وسلطاته في الوظيفة السابقة، كما أنها عادة قد ترتبط بالزيادة في الرواتب أو الأجر، يمكن اعتبار الترقية كحافز معنوي لدى الفرد إذا ربطت بالكفاءة والأداء فإذا كان لدى الأفراد رغبة في شغل منصب وظيفي أعلى من منصبهم الحالي وهذا تحقيقا لحاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية، فإن الترقية تعتبر حافزا مشجعا للأفراد على الأداء

▪ توفير الصحة والسلامة المهنية: تعرف الصحة المهنية على انها خلو العاملين من الأمراض البدنية والنفسية ذات صلة بعملهم. (بوكتير، 2014 ص116).

2- من حيث آثارها:

- **الحوافز الايجابية:** هي تلك الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل ومن أمثلة الحوافز الايجابية التي استخدمت على نطاق واسع في المؤسسات هي:

- الحوافز النقدية: تستخدم النقود كحافز أساسي يحفز العامل على مزيد من الانتاج.
- الأمن والاستقرار في العمل.
- المنافسة.
- المعرفة والابلاغ بالنتائج
- المشاركة

- الحوافز السلبية: هي الحوافز التي لا يرغب الفرد في الحصول عليها وينظر عليها كعقوبة وبالتالي يحاول تجنبها وحتى يؤدي الحافز السلبي دوره لا بد من توفر الشروط التالية:

✓ أن يكون الحافز مسلوبا الخطأ المرتكب، بحيث لا يكون أكثر من الخطأ المرتكب فيصبح وكأنه انتقام للعاملين.

✓ أن يكون متزامنا من حيث وقوع السلوك غير المرغوب به لكي لا يؤدي إلى ارتكاب الخطأ من قبل الآخرين أو تكراره مرة أخرى من قبل مرتكبي الخطأ.

✓ أن يكون بمثابة ضمان لجودة العمل وحماية للعاملين من عبث المفسدين. (حنفي، 1993، ص367).

3- من حيث أطرافها:

- الحوافز الفردية: وهي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي وهي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء أو كمكافأة على إنتاجه المتميز، ويؤدي هذا إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد وعرفت أيضا بأنها هي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين ومن أمثلتها: الترقيات، العلاوات التشجيعية.

تختص الحوافز الفردية بأفراد محددين في المؤسسة ومثال على ذلك تقديم مكافأة لأفضل موظف، ومن أهم مزايا الحوافز الفردية أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافآت على عكس من هذا فإن هذه العلاقة واضحة في حالة المكافآت على مستوى الجماعة أو المؤسسة، وهذا النوع من الحوافز يكون ناجحا في الحالات التي يتمتع بها الفرد باستقلال في الأداء على الآخرين والتي يمكن قياس مساهمته الفردية المباشرة. (اليومي، 1982، ص10).

- الحوافز الجماعية: هي الحوافز التي تركز على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين ومن أمثلتها المزايا العينية والرعاية الصحية والاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة

إدارية أو قسم واحد أو إدارة واحدة لتحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الإدارة والانتاجية، قد تصرف المكافأة التشجيعية لفريق من العاملين مقابل قيامهم جميعا بعمل مشترك وهنا توزع المكافأة عليهم بنسب معينة طبقا لدرجة مساهمة كل منهم في تحقيق الهدف ومن أهداف الحوافز الجماعية ما يلي:

❖ إشباع حاجة الانتماء والولاء.

❖ زيادة التعاون بين الأفراد.

❖ تقوية إثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة.

❖ الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة.

❖ تقريب التنظيم غير الرسمي من الإدارة. (بن ماضل، 2007، ص 25).

5- نظريات الحوافز:

1- نظرية الإدارة العلمية -تايلور (1911) .

ركزت هذه النظرية على أهمية الحافز المادي الذي يقف وراء انتاج الأفراد وأهملت دور العوامل النفسية والحاجات الاجتماعية التي تدفع الأفراد إلى عمل ما أو أداء معين، وقد اعتقد تايلور أن الوظيفة الأساسية للإدارة هي الحصول على أكبر انتاج ممكن بأقل تكلفة ممكنة، ولهذا فإن ظاهرتي النوع الجيد والاقتصاد كانتا وراء آراءه في الفاعلية الإدارية التي يمكن تحقيقها بفضل الاشراف الدقيق والرقابة المستمرة لتحقيق مستويات اداء محددة وواضحة، ويرى بعضهم أن هذه النظرية متشائمة تعتقد ان العاملين كسالى بطبعهم لا يرغبون في العمل ويتميزون بالأنانية والسلبية وطموحاتهم ضئيلة، والحوافز التي تقدمها هذه النظرية لا تخرج عن كونها حوافز مادية من حيث أن العامل مخلوق اقتصادي تنحصر حاجاته في الحاجات المادية وعليه فإن الانتقادات الأساسية التي توجه لهذه النظرية أنه لم يكن هناك اتفاق على مدى قوة المال في

الدافعية وتأثيره، إضافة أن المال ليس كل شيء في حياة الإنسان، إذا قد يكون المال عملاً هاماً في دافعية الأفراد وتحفيزهم ولكن هناك عوامل ومبادئ أخرى هامة تؤثر في دافعية الفرد للعمل. (مريم، 1997، ص123).

2- نظرية العلاقات الإنسانية - ليكرت (1930)

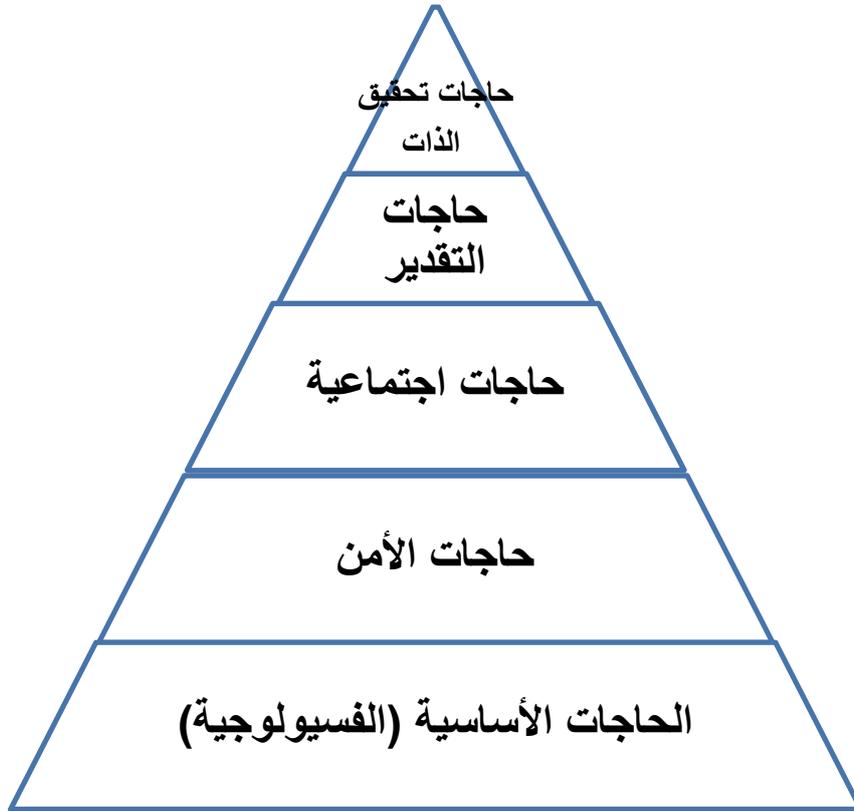
ترى هذه النظرية أن الإنسان كائن اجتماعي يعطي أهمية كبيرة للعضوية في الجماعة ولأسلوب التعامل معه، لذلك فإن تعزيز العلاقات بين العاملين وإتاحة المجال للعلاقات غير الرسمية تعد حوافزاً لمزيد من العمل لا تقل أهمية عن الحافز الاقتصادي، وقد أعطى التوضيح الأفضل لنظرية العلاقات الإنسانية وصنف الدوافع الأساسية في العمل إلى دوافع اقتصادية، دوافع الأمان، ودوافع ذاتية ودافع الفضول ودافع الرغبة في الإبداع.

وتقوم هذه النظرية على أساس أن المؤسسة هي مجتمع إنساني يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة وبشارك في تحقيقها جميع العاملين وتعتمد درجة قدرتهم على تحقيق هذه الأهداف على كبيعة العلاقة بينهم أي أن الانتاج في المؤسسة يكون عالياً إذا كانت هناك علاقات مبنية على الاحترام والود والتفاهم بين العاملين والعكس صحيح.

يمكن القول أن هذه النظرية كان لها أثر كبير في إبراز أهمية العلاقات الإنسانية في المؤسسات وأهمية الحوافز المعنوية التي غابت في نظرية الإدارة العلمية التي اهتمت فقط بالحوافز المادية حيث لا تقل المعنوية أهمية عن الحوافز المادية في تحقيق الانتماء عند العمال وتحفيزهم نحو العمل والإنجاز أكثر. (سعيد، 1994، ص307).

3- نظرية الحاجات - ماسلو - Maslow : (1943)

وفق نظرية ماسلو تقسم هذه الحاجات إلى خمسة أنواع تتفاوت من حيث أهميتها:



الشكل 01: سلم ماسلو للحاجات

انطلاقاً من محتوى نظرية ماسلو التي تقدم للإدارة فرصة معرفة مجمل الحاجات ومحاولة إشباعها بالمغريات التحفيزية الضرورية حتى تتمكن المؤسسة من التنسيق بين الأهداف الخاصة بالأفراد والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتطويرها لتنفيذ خطط التنمية، فإنها مدخلا أساسيا لتنمية العلاقات العامة على مستوى النسق الداخلي للمؤسسة وامت ثم يجري إشباع الروح المعنوية العالية وإحلال مبدأ التعاون بين الأفراد مهما كان تركيزهم في الهرم التنظيمي للمؤسسة. (والاسا، 1991، ص94)

4- نظرية ERG ألدرفير (1961)

جرى تطوير هذه النظرية عن نظرية ماسلو في تسلسل الحاجات لجعلها أكثر انسجاماً مع نتائج البحوث العلمية مقتصرة فقط على تسلسل ثلاث حاجات وهو الوجود (البقاء) والارتباط (الانتماء) والنمو (التطور) ولذلك أطلق عليها اختصاراً ERG وهي الأحرف الأولى من أسماء هذه الحاجات الثلاث:

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

إذ قدمت نظرية ألدرفير أسلوباً أكثر واقعية للتحفيز من نظرية ماسلو إذ بينت أن الحاجة التي لا يجري إشباعها تزداد قوة وأن هناك ارتباطاً بين الأنواع المختلفة للحاجات كما أنها تساعد على فهم السلوك البشري في المؤسسات على نحو أوضح، وذلك لشمولها على عنصري الرضا والتقدم وبهذا نقول إن هذه النظرية لا تقدم أنواع الحاجات فقط بل تحدد أيضاً مكونات الحاجة وهي إشباع الحاجة وقوة الرغبة وعموماً يمكن أن نقول أن رؤية ألدرفير للتحفيز لا تختلف كثيراً عن ماسلو. (النجار، 1995، ص191).

5- نظرية الحاجة للإنجاز - ماكليلاند -: (1961)

تقوم هذه النظرية على ثلاث أنواع من الحاجات:

1- الحاجة للإنجاز: إي الاندفاع في الإنجاز، النجاح، الوصول والتحقيق

2- الحاجة للانتماء: أي الحاجة للصدقة والعلاقات الطيبة ولحميمة والقبول والارتباط.

3- الحاجة للقوة: أي الحاجة لجعل الآخرين يتصرفون كما يريد الفرد بطريقة مختلفة تتمثل في حب

الهيمنة والسيطرة والرقابة والتحكم. (الصرن، 2004، ص279)

ويذهب ماكلياند واعوانه إلى ان ذوي الإنجازات العالية يتصفون بالخصائص والصفات التالية:

- يميلون إلى لحالات والمواقف التي تعطى لهم فيها المسؤولية الشخصية في تحليل المشاكل وإيجاد

الحلول لها.

- يميلون إلى المخاطرة المتوسطة بدلا من المخاطر العليا أو الدنيا.

- يرغبون بالتغذية العكسية لإنجازاتهم ليكونوا على علم بمستوى إنجازهم.

إن فهم الحاجات الثلاث التي ذكرها ماكلياند وإدراكها مهمان للإدارة في المؤسسات الاقتصادية حتى

تستطيع تنظيم أعمالها لتعمل بطريقة جيدة لأن أي مؤسسة أو وحدة إدارية تمثل مجموعات من الأفراد

تعمل معا لتحقيق أهداف معينة ولذلك فإن إدراك هذه الحاجات الثلاث عامل هام في المساعدة على حفز

الأفراد لتحقيق هذه الأهداف واستعمال حوافز ملائمة لذلك. (المغربي، 1993، ص96).

6- نظرية Y.X لماكريجور: (1960)

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى Mc Gregor Douglas الذي حاول القريب بين المؤسسة

وأفرادها وإحداث التكامل بين أهداف الطرفين وخلق الظروف الملائمة لتحقيق إشباع حاجات الأفراد من

خلال عملهم في مؤسساتهم، وبذلك يشعر الأفراد بأنهم مرتبطين بهذه المؤسسات، لهذا فهم يسعون إلى

تطويرها وتحسينها باستمرار لضمان بقائها.

* نظرية X: تقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- إن الفرد بطبيعته يكره العمل وسوف يتجنبه أو يتهرب منه إذا كان في استطاعته.
- بسبب الخاصية السابقة والخاصة بكره العمل يجب إجبار الكثير من الأفراد على العمل وتوجيههم ومراقبتهم وتهديدهم بالعقاب مدخلا لدفعهم للعمل وإنجاز الأهداف التنظيمية بطريقة ملائمة.

- يفضل الفرد المتوسط التوجيه ويتجنب تحمل المسؤولية ولديه القليل من الطموحات ويرغب في الإحساس بالأمان فوق كل شيء.

وبذلك نرى أن الإداري الذي يؤمن بهذه النظرية لا بد أن يكون تسلطيا في إدارته وعلاقته بأفراد المؤسسة حتى يستطيع أن يدفع الأفراد إلى القيام بأعمالهم على أكمل وجه. (حنفي، 1990، ص 505).

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

- إن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل سواء أكان جهدا بدنيا أو جهدا عقليا أمر طبيعي والعمل هو مصدر رضا الفرد لذلك فهو ينجزه طواعية وليس التزاما كما أن العمل يمكن أن يكون مصدر للعقاب وبذلك يحاول الإنسان تجنبه لأنه موضع عقاب.

- الرقابة الخارجية المتمتة وللتهديد بالعقاب ليسا الوسيلتين الوحيدتين اللتين تدفعان العاملين لبذل ما يلزم من جهد لتحقيق أهداف المؤسسة إذ أن الفرد العامل سوف يقوم بمهمات الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي لإنجاز ما لزم به.

- يتقبل الإنسان المسؤولية برضا وبيحث عنها.

- يعمل الإنسان عادة أملا في الحصول على المكافأة وليس خوفا من العقوبة وأهم مكافأة للإنسان هي التي تحقق الانتماء وإشباع حاجات تحقيق الذات لديه.

يمكن القول في رأي ماكريجور لا تشكل نظريتي (Y.X) استراتيجيات وإنما هي بمنزلة اعتقادات أساسية عن الطبيعة البشرية التي تؤثر في المديرين وتجعلهم يتكيفون مع إحدى الاستراتيجيات. (حنفي، 1990 ص506).

7- نظرية الأجزاء للدافعية:

وفقا لتطبيق مفهوم الأجزاء في مجال الدافعية فإن الفرد ينظر إلى سلوكه من عمليات إدراكية ذاتية، فعلى أساس هذه الإدراكات يرجع الفرد استجاباته السلوكية إلى عوامل داخلية كامنة في ذاته، كأن يرجع حصوله على مكافأة إلى بذله لجهد أكبر في العمل، أو قد يرجع استجاباته السلوكية إلى عوامل خارجية، كأن يرجع سبب رضاه إلى حصوله على علاوة أو ترقية، وبناء على ذلك فإن الفرد يحدد نوع الحوافز التي يرغب في الحصول عليها في المستقبل، وفقا لإدراكه للعوامل الداخلية أو الخارجية بعدها مسببات لتحفيزه.

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

8- نظرية التوقع أو التفضيل لفروم: (1964)

ترى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف ستتبعه نتائج معينة، كما يعتمد أيضا على رغبة الفرد في تلك النتائج، أي إن فروم يذهب إلى أن الدافعية هي نتاج لرغبة الإنسان في شيء ما، وتقديره لاحتمال أن عملا ما سيحقق له ما يريده وبكلمات بسيطة يمكن القول إن الدافعية تعني قوة الدافع نحو عمل ما، وقوة الرغبة تعني شدة رغبة إنسان في شيء ما، والتوقع يعني احتمال حصول ذلك الإنسان على الشيء من عمل معين، وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعات الفرد:

- التوقع الأول: إن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب.

- التوقع الثاني: إن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من الفرد، والتي تشبع حاجته، ومن ثم تحقق الرضا له. (شاوبش، 1993، 654)

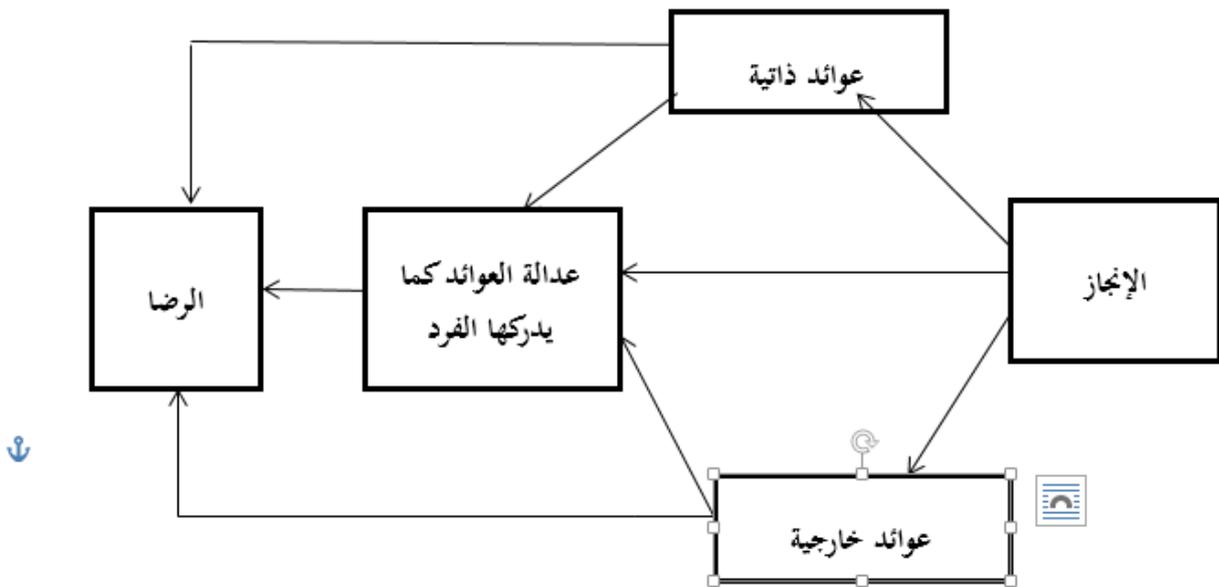
تعد نظرية التوقع ضمنا وسيلة لتحقيق غاية، فقد نجد أن النتيجة التي حصل عليها الفرد ليست هدفا في ذاته، وإنما تكون وسيلة أو وسيطا لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فيها، فمثلا قد يرغب الفرد في الترقية في وظيفته، ليس بهدف الترقية، وإنما يسبب إدراكه واعتقاده بأن الترقية هي السبيل لتحقيق حاجة التقدير، والاحترام، والحصول على المردود المادي من أجور ورواتب. (العميان، 2010، ص293)

نموذج بورتر ولولر: طور بورتر ولولر " عام (1968) نموذج فروم، وقد ربطا الرضا بكل من الإنجاز والعائد، فهم يضعون حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا، وهي العوائد.

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

- عوائد ذاتية: هي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع، وهذه تشبعا لحاجات العليا عند الفرد.

- عوائد خارجية: هي التي يحصل عليها الفرد من المؤسسة الإشباع حاجاته الدنيا كالترقية والأجور والأمن الوظيفي.



الشكل 02 : يمثل نموذج بورتر ولولر

(العميان، 2010 ص 294-295)

ومما لا شك فيه أن نظرية "بورتر ولولر" تعطي مساعدات هامة لتحقيق فهم أفضل لتحفيز العمال، ودراسة العلاقة بين الأداء والرضا، ولكن ليس لهذه النظرية أثر كبير في الممارسة العملية لإدارة الموارد البشرية.

9- نظرية تحديد الهدف- لوك :- (1968)

تفترض هذه النظرية أن الإصرار على تحقيق الهدف هو أساس التحفيز، وأن الهدف يخبر العامل بما يجب عليه أدائه، وكمية الجهود التي عليه أن يبذلها لتحقيقه وتدعم البحوث العلمية أهمية الأهداف في التحفيز، حيث يمكن القول إن الأهداف المحددة تزيد الأداء، وإن الأهداف الصعبة تحفز أكثر من الأهداف السهلة.

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

1. تحديد الهدف: أي درجة دقة الهدف ووضوحه.

2. صعوبة الهدف: أي درجة الأداء الذي يسعى إليه الفرد.

3. كثافة الهدف: أي تحديد كيفية الوصول إلى الهدف.

ومن الناحية التطبيقية تقترح النظرية على المدير أن يشجع العاملين ويساعدهم على وضع أهداف محددة وطموحة لأنفسهم، وأن يساعدهم ويحثهم على تحقيقها. (حريم، المرجع السابق، ص142)

10- نظرية العدالة أو المساواة لـ آدمز: (1960)

تقوم نظرية العدالة لآدمز على مسلمة أساسية وبسيطة، هي رغبة الأفراد في الحصول على معاملة عادلة، وترى النظرية أن الفرد يكون مدفوعا في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة، وهذا الشعور كما يؤكد آدمز هو شعور وجداني عقلي، يجري التوصل إليه من مجموعات

العمليات العقلية والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمه، وفيما يلي عرض للفكرة الأساسية لهذه النظرية:

- إن الفرد كائن مدفوع لأن يحدث لديه حالة من التوازن بين ما يقدمه من مساهمات، وما يحصل عليه من عوائد من المؤسسة التي يعمل فيها.

- يجري وضع هذه المقارنة في نسبة، بسطها العوائد التي يحصل عليها الفرد مثل الأجر، والترقية، والمعاملة الحسنة، والحوافز المادية، والشكر، وغيرها، أما المقام فهو إسهامات الفرد التي تتكون من جهود وأداء، وخبرة، وتعليم، وكمية العمل.

- يتحدد شعور الفرد بالعدالة من عدمه من مقارنة النسبة السابقة التي تخصه بنسبة أخرى للأفراد داخل المؤسسة، يكونون صالحين للمقارنة.

وهنا يكون الشعور بعدم العدالة هو المؤدي إلى القدرة الدافعة، إلى حماسة الفرد لسلوك معين وفي جانب آخر تؤدي العدالة إلى الشعور بالالتزان والاستقرار، وبأن الأمور تسير في نصابها. (ماهر، 2003، ص156)

الجدول 01: أثر العدالة المدركة في الإنتاج

أجر على أساس القطعة	يشعر العامل أن مستوى أجره منخفض	يشعر العامل أن مستوى أجره مرتفع
	يخفض الجودة وكمية الإنتاج من دون تغيير أو يرفعها	الكمية كما هي أو يخفضها ويرفع الجودة
أجر ثابت	يخفض الكمية والجودة	يرفع الكمية والجودة

(بدر، 1995، ص61)

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

■ **تغيير المدخلات:** حيث يختار الشخص زيادة مدخلاته إلى المؤسسة أو إنقاصها، فمثلاً الأفراد الذين يعتقدون أنهم يحصلون على أجر أقل مما ينبغي، قد يخفضون الجهد المبذول أو يزيدون أيام الغياب، والأفراد الذين يقبضون أكثر من غيرهم يحاولون بذل المزيد من الجهد في العمل.

■ **تغيير المخرجات:** هنا يقوم العامل بتغيير مخرجاته، فمثلاً الفرد الذي يحصل على أقل مما يعتقد أنه يستحقه، يطالب بزيادة مرتبه أو الحصول على مكتب واسع.

■ **ترك العمل:** هنا يفضل الفرد ترك العمل بدلاً من المعاناة الناجمة عن عدم المساواة أمالاً في الحصول على العدالة المفقودة في العمل الجديد. (Vecchio.1982, 105)

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

11- النظرية اليابانية (Z) لوليم أوشي: (1981)

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

ومن خلال هذه المرتكزات التي تختص بها المؤسسة اليابانية، يقوم أوشي بعرض المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الإدارة اليابانية وشرحها، والتي لها علاقة بتحفيز العاملين:

- **الوظيفة مدى الحياة:** إن أهم خاصية، تتميز بها المؤسسة اليابانية، هي توظيف العاملين بها مدى الحياة، وهذه القاعدة التي يقوم عليها الكثير من أوجه الحياة، وينعكس أثرها في نواحي العمل المختلفة.

- **التقييم والترقية البطيئة:** لا تجري الترقية في معظم المؤسسات باليابان إلا كل عشر سنوات، وهذا الإجراء يطبق على جميع العاملين في المؤسسة.

- **عدم التخصص بالمهنة:** تفضل المؤسسات اليابانية عدم التخصص الدقيق بالمهنة، فالفرد يمارس أكثر من مهنة، وينتقل من قسم إلى آخر، وذلك للاستفادة به في خدمة جميع أقسام المؤسسة التي يعمل بها، وهذا الانتقال من قسم لآخر يكسب العامل تجربة ثرية لتجعله معدًا للترقية.

- **عملية المراقبة الضمنية:** تعتمد الرقابة في المؤسسات اليابانية على الحذق والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية، وهي تمارس على نحو وثيق ومنظم في آن واحد، وهذا يجعلها

(العديلي ، 1995 ، 173)

شبه معدومة، وهي لا تختلف عن أساليب الرقابة الإدارية المستخدمة في مؤسسات الدول الغربية.

- **اتخاذ القرارات الجماعية:** تعتمد المؤسسات اليابانية على العمل الجماعي المشترك، فعندما يراد اتخاذ قرار مهم في مؤسسة يابانية، يجري إشراك كل الذين سيتأثرون بهذا القرار في اتخاذه بغض النظر عن نوع هذا القرار، و هذا سيدفع العاملين إلى الإنتاج ويشعرهم بالأهمية.

ويعتقد أوشي أن تطبيق نظرية (Z) في المؤسسات الأمريكية كما هو الحال في مؤسسات اليابان سوف ينتج عنه تحقيق أهداف الأفراد العاملين وأهداف المؤسسة على السواء. (العديلي، 1995، ص174)

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

6- أسس منح الحوافز:

إن منح الحوافز لابد أن يكون مبنياً على مجموعة من الأسس، حتى تحقق الأهداف المرجوة منها، ولا تكون سبباً في نتائج عكسية على العاملين على نحو خاص، وعلى المؤسسة وأدائها على نحو عام، وأهم هذه الأسس:

➤ **الأداء:** يعد التميز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الأوحى لدى بعضهم في بعض الحالات، وهو يعني ما يزيد على المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية، أم الجودة، أم وفر في وقت العمل، أم وفر في التكاليف، أم وفر في أي مورد آخر، ويعد الأداء فوق العادي أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز. (أبو الحجاج، 2010، ص180).

➤ **السلوك:** يعني ذلك أن يأتي الحافز إثر سلوك محدد، وهذا يتطلب أن يكون في المؤسسات سياسات وقواعد للحوافز توضح متى يمكن للعامل الحصول على الحافز وكيف؟، سواء كان الحافز إيجابيا أم سلبيا وأن يكون العاملون على علم بهذه السياسات. (Testa, 2001, p228)

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

➤ **الأقدمية:** يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته على نحو ما، وهي تأتي في نمط علاوات في الغالب، لمكافأة الأقدمية، وتظهر أهمية علاوة الأقدمية في الحكومة على نحو أكبر من العمل الخاص.

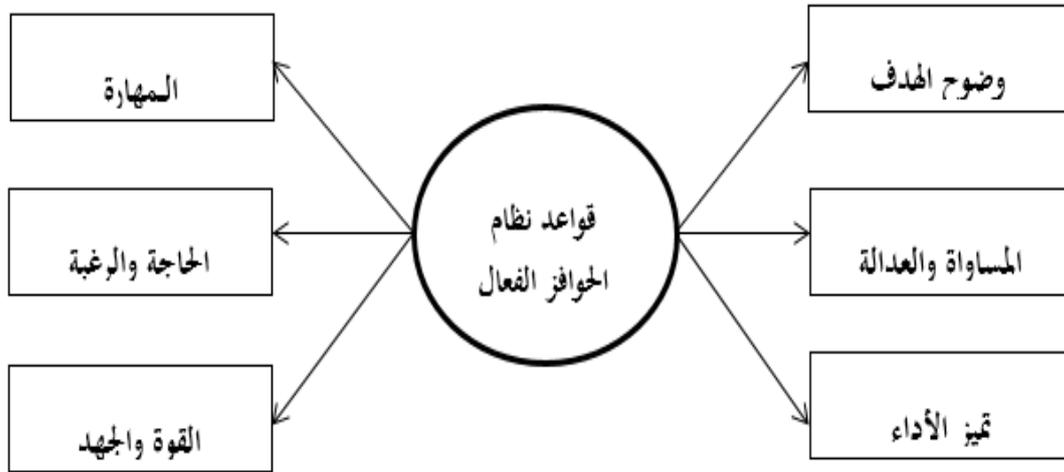
➤ **المهارة:** بعض المؤسسات تعوض الفرد وتكافئه على ما يحصل عليه من شهادات، أو براءات، أو دورات تدريبية، وكما نلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود

جدا ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب الحوافز للعاملين. (ماهر، 1999، ص238)

7- قواعد نظام الحوافز:

يبنى نظام الحوافز على عدة قواعد يجب احترامها والاهتمام بها، حتى يحقق النظام فعاليته، وتتمثل فيما يلي:

1. **وضوح الهدف والغاية:** يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير وال المدى البعيد بحيث تسعى جميع الأطراف، الفرد، الجماعة، المنظمة إلى تحقيقه.
2. **المساواة والعدالة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة، ومن ثم فلكل فرد الحق أن يتقاضى نصيب متساوي من الحوافز ما دام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة.
3. **تمييز الأداء:** يعد تمييز الأداء من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، إذ يجب أن تزيد كمية الأداء وجودتها وتخفض تكلفة الإنتاج أو وقته، حتى يتم حساب الحوافز.
4. **القوة والمجهود:** يتم توزيع الحوافز وفق قدرة الشخص أو الجماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج و يفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول.
5. **الحاجة والرغبة:** يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم ورغباتهم، وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية.
6. **المهارة والابتكار:** تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكارا وحلولا لمشكلات العمل والإدارة.



الشكل رقم 03: يوضح قواعد نظام الحوافز الفعال (حميد، 2014، ص35)

(حميد ، 2014 ، ص34)

8- خصائص نظام الحوافز:

يجب أن يتسم نظام الحوافز بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

1. **القابلية للقياس:** يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده .
2. **إمكانية التطبيق:** ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.
3. **الوضوح والبساطة:** لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه، والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.
4. **التحفيز:** يجب أن يتسم بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.

5. المشاركة: يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتحمسهم، وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه ؛

6. تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء، ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

7. القبول: يتسم النظام الفعال بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.

8. الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنوية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.

9. المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام، إلا أن ذلك لا ينفى إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرته إذا استدعى الأمر ذلك.

10. التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل أو التصرف. (حميد، 2014 ، ص37)

9- متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز:

تتمثل متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز في مجموعة من النظم الفرعية والتي تشكل الركائز الأساسية للحوافز وهي:

1- الهيكل التنظيمي وهيكل العمال: يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية و الأدوار المختلفة لشاغلي الوظائف ومستوى التفاعل بين العاملين ، ويفيد تحليل هيكل القوى العاملة في تحديد مدى الخلل أو التوازن في الهيكل التنظيمي والتعرف على الخصائص النوعية للعاملين وتأثير ذلك على نظم الحوافز المطبقة.

2- نظام الأجور والمرتبات: والمقصود به نظام الجر الأساسي الذي يتم تحديده على أساس تقييم الوظائف، ويعكس هيكل الأجور في المؤسسة الفروق في خصائص الوظائف داخل المؤسسة وكذلك التفاعل بين العرض والطلب في سوق العمل.

3- وصف الوظائف: يهدف توصيف الوظائف إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيان مكتوب يعرف باسم بطاقة الوصف الوظيفي والتي تحدد واجبات شاغل الوظيفة، الظروف التي يمارس فيها وظيفته، المؤهلات والخبرات المطلوبة في شاغل الوظيفة، معايير الأداء الوظيفية وظروف العمل.

4- نظام الفني: يتعلق بالأساليب الإنتاجية المطبقة في الصناعة ، والذي يفيد في التعرف على طرق و إجراءات العمل وتدفق العمليات من خلال دراسة الزمن والحركة حيث أن ذلك له علاقة باختيار نظام الحوافز المناسب للتكنولوجيا المستخدمة.(نبيلة، 2009، ص58)

5- نظام تقييم الأداء: يهدف الأداء إلى التعرف على إنتاجية العامل وسلوكه الوظيفي و ذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف أو المعياري، وتستخدم نتائج تقييم الأداء في عدة مجالات منها الترقيّة والنقل والتحفيز المادي.

6- ممارسة إدارية ناضجة: تتعلق بتوفير كل العوامل المؤثرة في أداء الفرد وهي من مسؤوليتها وبحيث تمكن الفرد أن يتحكم في عمله ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد.

7- تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها: أي تحديد لماذا يعملون وماذا يحركهم، فهل يعملون من أجل المال المتوفرة حالياً والاستفادة منها في تحفيز العاملين لديها.

8- تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها: بمعنى التي تستطيع توفيرها واختيارها والتي تقرر استخدامها.

9- القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين: فتحفيز المدراء يختلف عن تحفيز الخبراء والموظفين العاديين، ولهذا تحتاج الكثير من الأعمال الكبيرة إلى عدد من الأنظمة (فيروز، 2010، ص 101).

بالإضافة إلى هذه المتطلبات تجدر الإشارة إلى أن عملية التحفيز لا يمكن أن تنجح إلا إذا توفرت الموائم الآتية والتي يمكن إبرازها كما يلي:

- الفرد والوظيفة: أي تتناسب قدرات ومعارف الفرد مع المتطلبات الوظيفية، وهنا يأتي دور تصميم الوظيفة.
- الوظيفة والمؤسسة: أي أن تكون الوظيفة والهيكل التنظيمي جزء حيوي وجوهري في هيكل المؤسسة وليست وظيفة هامشية، فمهما حاولت المؤسسة من استخدام وسائل وأساليب التحفيز لا تنجح إذا كانت الوظيفة غير مهمة لدى الفرد.
- الفرد والمؤسسة: أي أن تتكامل أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.
- المؤسسة والبيئة: أي أن تتكيف المؤسسة لمتطلبات بيئة عملها ومنها متطلبات مواردها البشرية.
- الفرد والموقف: أي أن يمتلك الفرد القدرة على إدراك طبيعة موقف العمل ويستوعب متطلباته لكي يسلك بما يتناسب مع الموقف. (حميد، 2014، ص 31)

10- العوامل المؤثرة في نظام الحوافز:

هناك عوامل كثيرة تؤثر في اتخاذ قرار سياسية التحفيز، منها ما يدخل ضمن إطار المنظمة الواحدة، ومنها ما هو خاص بالسياسة العامة للدولة كما يلي:

- على مستوى المؤسسة: ستأثر نظام الحوافز بثلاث عوامل:

- نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه.
- نوع العاملين بالمؤسسة ومدى تأهيلهم ومهارتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي.
- حجم الدائرة ونوع النشاط وفعاليتها ومردوده على الاقتصاد الوطني.

- على مستوى الدولة: يتأثر نظام الحوافز بعاملين :

• سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية التي تمثلها القوانين التي تطبقها مختلف إدارات الدوائر.

• القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد الذي يتأثر به أفراد المجتمع و يحدد رغباتهم وحاجاتهم.

وسواء وضع النظام على مستوى الدولة أو على مستوى المؤسسة فإنه يتأثر بمجموعة من العوامل الأخرى هي:.. (يوسف ، 2010 ، ص54)

1- الأسلوب الإشرافي:

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

2- الاتصال المباشر:

لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون أن يوفر لهم نظاماً مناسباً من الاتصالات يمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف الواجبات والأعمال المطلوب منهم تنفيذها كما أن نظام الاتصالات الملائم في ذاته الوسيلة الفعالة التي يمكن أن يقيم من خلالها جهود مرؤوسيه ويكشف أخطائهم ويعمل على تصحيحها وفي ذات الوقت فإنه يقرر من خلال المعلومات المتوافرة لديه المكافآت أو الجزاءات التي يجب أن تمنح للمرؤوسين.

3-ظروف العمل:

للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثل تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل مقر العمل وتوفير الحاجيات الضرورية لحماية العاملين من أخطار الحريق وإصابات العمل وغير ذلك مما يجب أن لعمل الإدارة على تحسينه فإن ذلك يساعد على زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين العاملين، فكلما كانت ظروف العمل مريحة كلما كان ذلك حافزاً للعاملين نحو بذل مزيد من الجهد في العمل والارتباط به. (يوسف، 2010، ص55)

4- طبيعة العمل:

يمكن القول أن طبيعة العمل تعد حافزاً للفرد العامل على زيادة جهده وإجادته للعمل إذا توافر ما يلي:

- ملائمة العمل للميول والقدرات الفردية
- الخبرة التي يحصل عليها الفرد العامل من عمله وتشبع حاجته أو تتيح له فرص الاستفادة الفردية.
- توافق العمل مع الحاجات الخاصة بالصحة الجسدية والنفسية للفرد.

5- الحوافز المالية:

تعدد أنواع مصادر الدخل للفرد من عمله وتصب جميعها فيما يمكن تسميته بالدخل العام للوظيفة وبذلك تتفاوت الحوافز المالية من وظيفة إلى أخرى، ويمكن تقييمها ومقارنتها وفقل لما يلي من أنواع الدخل المالي للوظيفة: المرتب- اضافات المرتب للأعمال خارج الدوام- والمكافآت- والبدلات التي تصرف وفق طبيعة العمل ومهامه.

6- الجوانب التنظيمية:

يعني ذلك مجالات المجال التنظيمي الذي يعمل فيه الفرد ويشمل ذلك سياسات الأجور، والمراكز الوظيفية وسياسات العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي للمؤسسة وتدور الحافزية التنظيمية للعمل في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية والتي تتضمن ما يتيح الراتب من سد الحاجات الضرورية وإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي، وأسلوب الإدارة الذي تعكسه سياسات العمل وإجراءاته. (الوذناني، 1994، ص45)

11- الخطوات المتبعة قبل وضع نظام الحوافز:

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

1. الإنتاج: يجب معرفة عدد العمال وفئاتهم، وتكلفة أجورهم، وكذلك مهاراتهم وأنواع التدريب الذي حصلوا عليه، وأخيرا تطور العمالة خلال عدة سنوات سابقة، ومعدلات دوران العمل، كما يجب معرفة نوع العمل هل هو عمل يدوي أو آلي أو تجميعي، إضافة إلى وصف طبيعة العمل.

2. التسويق: يجب معرفة أسعار البيع، وكمية المبيعات، ومناطق البيع، وكمية العمولات، ومصاريف الإعلان والتخزين.

3. الأحوال والإمكانات المتاحة: يجب معرفة الطاقة الإنتاجية العاطلة، والمباني غير المستعملة والعمالة، وكذلك الأماكن والمعدلات.

4. نظم العمل: يجب القيام بحصر القرارات المنظمة للعمل وتجميعها، وجداول الحضور والانصراف، وجداول الغياب على اختلاف أنواعه، وكذلك الإجازات المرضية (الجودة، 1987، ص50)

5. التكاليف: يجب دراستها وتحليلها وانعكاساتها على مجمل نشاطات المؤسسة.

6. استخلاص نتائج معينة من دراسة الموقف مثل: الوقوف على المشاكل القائمة في المؤسسة، واعداد كشف بالمشاكل المتوقعة، ومدى علاقة الحوافز بالمشاكل القائمة أو المتوقعة، وعلاقتها بإمكان التطور، و تحديد أنواع الحوافز الملائمة بعد دراسة رغبات الأفراد، ووضع مشروع الحوافز، الذي يمثل نوع الحوافز لكل فئة، وطريقة حساب الحوافز، وطريقة صرفها، والمدة المقررة لصرف هذه الحوافز.

7. تحديد الرقم الإجمالي للحوافز: وذلك بوضع ميزانية تقديرية للحوافز موزعة على أقسام الإنتاج والخدمات بطريقة ملائمة.

8. أساس الدفع وطريقته: يفضل بعضهم أن تجري المحاسبة على أساس دفع مبالغ شهرية تحت الحساب، ثم تجري التسوية في نهاية الربع الأخير من السنة، إلا أن هذه الطريقة من شأنها أن تضعف قيمة الحافز وقوته .

9. متابعة نظام الحوافز وتقويته: حتى يجري التأكد من أن نظام الحوافز الموضوع سليم، يجب أن يتابع النظام على أساس مدى تحقيقه لأهداف الإنتاج، وتأثيره في خفض التكاليف

وزيادة الإنتاجية، وأن تتم عملية تقويم النظام من وقت لآخر باستخدام بعض النسب والمؤشرات للتأكد من صلاحيته وفعاليته. (راشد، 1981، ص302).

12- مراحل تصميم نظام الحوافز:

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

1. تحديد هدف النظام: تسعى المؤسسات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من

يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته إلى هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف، أو التشجيع على الفكر الجديد، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف.

2. دراسة الأداء: في هذه المرحلة يجري تحديد الأداء المطلوب وتوصيفه، كما يجري تحديد

طريقة قياس الأداء الفعلي، ولتحديد الأداء المطلوب وتوصيفه لابد من :

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

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

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

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

- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل، فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه (القحطاني 2005 ص. 190)

3. تحديد ميزانية الحوافز: ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز، لكي ينفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

-**قيمة الحوافز والجوائز:** وهي تمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وتتضمن بنود جزئية مثل المكافآت و العلاوات، و الرحلات، والهدايا، وغيرها.

-**التكاليف الإدارية:** وهي تغطي بنود امثل تكاليف تصميم النظام وتعديله، والاحتفاظ بسجلاته، واجتماعاته، وتدريب المديرين على النظام.

-**تكاليف الترويج:** وهي تغطي بنود امثل النشرات، والملصقات الدعائية، والمراسلات، والحفلات وغيرها.

4. وضع إجراءات النظام: ويقصد بها ترجمة النظام إلى خطوات وإجراءات متسلسلة، وهي تعنى بتسجيل الأداء، وحساباته، ونماذجه، واجتماعاته، وأدوار المشاركين فيه، وأنواع الحوافز والجوائز، وتوقيت تقديم الحوافز. (القحطاني، 2005، ص191)

13- الصعوبات التي تعترض نجاح نظام الحوافز:

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

1. عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز لدى المديرين والعاملين.

2. تطبيق نظم واحدة ونمطية في عدد كبير من المؤسسات بغض النظر عن اختلاف خصائص كل مؤسسة، من حيث طبيعة النشاط، والهيكل التنظيمي، وتركيب القوى العاملة والإمكانات المتوفرة.
3. عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز بناء عليها ونتيجة لذلك ترى أعدادا كبيرة من العاملين يحصلون على حوافز واحدة أو متشابهة، مع وجود فروق على درجات متعددة في مهارات هؤلاء العاملين ومستويات تحصيلهم، وهذا يترتب عليه إحباط المجددين واستمرار المقصرين في تقصيرهم.
4. عدم دقة تقويم أداء الأفراد، ووجود أخطاء كثيرة في التقارير الدورية، من حيث نقص دقة البنود التي تحتويها أو ميلها للعمومية.
5. سوء استخدام الحوافز من بعض المديرين، فقد يستعملها بعضهم سوطا يخوفون به مرؤوسيههم، كما يحاول بعضهم إخفاء معايير الحوافز عن مرؤوسيههم، ظنا منهم أن ذلك سيدفع الأفراد للعمل الجاد.
6. ارتفاع تكاليف الحوافز، دون أن يقابل ذلك تحسين ملموس في الإنتاج .
7. عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة والعائد من الحوافز، وغياب التقييم الموضوعي للنتائج الملموسة وغير الملموسة التي تحققها الحوافز.
8. غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين و توجهاتهم، والعوامل التنظيمية والفنية والمادية للمؤسسة والأحوال البيئية المحيطة بها.
9. غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز، وميلها إلى التعميم، واختلاف تفسير الجهات المعنية لها .

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

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

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

14- شروط نجاح نظام الحوافز:

- البساطة والعلانية: أي أن يكون النظام مختصراً، وواضحاً، ومفهوماً، وذلك في بنوده، وصياغته و حساباته، وأن يكون معلناً ومعروفاً عند جميع العاملين حتى تزيد ثقة العاملين فيه.

- التحديد: ويقصد به أن تكون أنواع السلوك التي يتم تحفيزها محددة فلا يكفي القول مثلاً " السعي للإنتاج أكثر أو العمل على تقليل التكاليف".

- إمكانية تحقيقه: أي إمكانية توصيل الأفراد العاملين إلى السلوك والتصرفات التي سيتم تحفيزها.

- إمكانية القياس: ونقصد هنا ترجمة الأداء أو السلوك الذي سيتم تحفيزه في شكل مادي لذلك يجب أن تكون التصرفات أو السلوك والعوائد قابلة للقياس بسهولة.

- تحديد معايير الحد الأدنى للأداء: ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير الأداء والسلوك و التي تمكن الفرد من الحصول على الحافز ويتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة يمكن تحقيقها وقابلة للقياس.

- ربط الحافز بالأداء: أي أن الجهد الذي يبذله العامل يقابله الحصول على حافز ولا بد أن يشعر العامل بذلك وأن تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة.
- التفاوت: لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز وإلا فقدت قيمتها التحفيزية والاختلاف لا بد أن يعتمد على مقدار أداء أنتجه الفرد .
- السيطرة على العمل: أي قدرة الفرد على القيام بمهام الوظيفة وذلك حتى يمكن محاسبتهم على ما يقدمونه من (اداء عبد الرحمن 2010 ص295)
- العدالة: يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أداءه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء .
- التغطية الكاملة للأداء: يجب أن يشمل النظام الجيد للأداء جميع أنواع الإجابة في الأداء من حيث جودة العمل، زيادة الكمية، تخفيض الحوادث، تخفيض تكاليف العمل.
- مشاركة العمال في وضع نظام الحوافز: وهذا لزيادة اقتناعهم به وتحمسهم له و المحافظة عليه .
- التنوع: يجب أن تتنوع الحوافز وهذا لتكون مرضية لكافة الاحتياجات فمنها المادية والمعنوية .
- وجود هدف للنظام: أي إلى ماذا تسعى المؤسسة من خلال وضعها لنظام الحوافز، ويتم التحقيق في وصولها للهدف بمقارنة المنظمة قبل وبعد النظام وإلا أصبحت الحوافز نفقات جارية وليست نفقات استثمارية.
- الشمولية: أي أن يشمل كل العاملين بالمنظمة.

- الاستقرار والمرونة: لا يجب تغيير النظام من فترة لأخرى حتى يفهمه العاملون لكن إذا استدعى الأمر ذلك كتغيير نظام العمل مثلا ووجب تغييره .
- مساندة الإدارة العليا: أي استخدام شعارات قوية وبرامج دعائية ومنشورات ترويجية واتصالات قوية مع العمال وإقامة حفلات توزيع الجوائز و الحوافز وذلك لإعطاء الدفعة القوية للنظام.
- وضع نظام لتقييم الأداء: وذلك للحصول على أنماط وأنواع ومستويات الأداء كما تحدث في الواقع ودون تحيز وبدقة عالية حتى يمكن حساب الحوافز بدقة وموضوعية .
- تدريب المشرفين: لابد من تعليم وتدريب مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين على إجراءات النظام و كيفية تطبيقه.(عبد الرحمن، 2010، ص296)

15- نتائج نظام جيد للحوافز:

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج و جودة ومبيعات و أرباح.
- تخفيض التكاليف و تخفيض كميات الخدمات .
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى التقدير و الاحترام وبالمكانة.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة .
- جذب العاملين إلى المنظمة ودفع روح الولاء و الانتماء.
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق و التضامن.
- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع. (بلوط، 2002، ص87)

16- تقييم نظام الحوافز:

هناك ثلاث مؤشرات رئيسية لتقييم نظام الحوافز والتي يجب أن تحظى بالعناية الفائقة وأن تؤخذ بعين الاعتبار قبل وبعد تطبيق هذا النظام ونذكر منها:

1. **مؤشر الأداء:** يستخدم لتقييم أثر النظام على أداء العاملين، مع افتراض ثبات العوامل الأخرى، فإنه بقدر ما كان نظام الحوافز المعتمد مؤثرا على الأفراد فإن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه.
2. **مؤشر تكلفة العمل بالنسبة للوحدة:** فبقدر ما تمكن نظام الحوافز من تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة أو تحقيق استقرار في تكلفتها، فإن هذا النظام فعال وكفاء.
3. **رضا العاملين:** تمثل درجة رضا العاملين على نظام الحوافز المطبق أحد أهم المعايير لقياس مدى نجاح هذا النظام، فلا فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق منظم ومصاغ بأسلوب علمي ما دام غير مرغوب فيه من طرف العاملين، لذا لا بد من الإدارة أن تضمن توفر القبول والقناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المؤسسة. (ماهر، 2001، ص256).

الخلاصة:

ما يمكن استنتاجه من هذا الفصل بأن الحوافز هي مثيرات خارجية تستخدم لتحريك دوافع العاملين والتأثير في سلوكياتهم مما يدفعهم إلى بذل جهد أقصى وزيادة الأداء مما يحقق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة ككل وقد قامت بدراسة عدة نظريات ووصلوا إلى هدف محدد بأن الحوافز لها الدور البالغ والأهمية الكبيرة في تقويم سلوك العامل في المؤسسة لأنها الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن وهي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، فهي الوسيلة الفعالة التي تستعملها المؤسسة لدفع وحث عمالها على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم ما أمكن لذلك من سبيل وذلك بجانب توافر الامكانيات المادية للمؤسسة وخبرة العاملين بالمؤسسة كلا في مجاله.

ولكي يكون نظام الحوافز فعالا يجب اتباع الخطوات المتبعة قبل وأثناء وبعد وضع نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه وقواعده وخصائصه وكذلك مراحلها ومن ثم تقييمه إن كان ناجحا أو لا، فكلما زادت الحوافز تحسن أداء العامل مما يؤدي مباشرة إلى تحسين أداء المؤسسة وبالتالي زيادة انتماء العامل للمؤسسة وهذا ما سنتطرق له في الفصل الثالث.

الفصل الثالث:

الانتماء التنظيمي

تمهيد:

لقد أشار مفكري الإدارة عموماً إلى الفرد في التنظيم باعتباره عنصراً أساسياً يساعد في تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة، ولذلك تم التركيز على العنصر ودراسة سلوكه ومحاولة التأثير على هذا السلوك ليتوافق مع سلوك التنظيم.

وتختلف هذه المتغيرات من شخص إلى آخر وعند البحث في الانتماء المهني أو التنظيمي نجد أن هناك تعريفات ومفاهيم اكتتفها نوع من الصعوبة لاختلاف وتعدد المتغيرات التي تؤثر فيه، وقد زاد اهتمام الباحثين بالانتماء التنظيمي ابتداءً من نهاية الستينيات وبداية التسعينيات وقد ركز على أن الفرد الذي يبدي انتماءً للتنظيم الذي يعمل به تظهر لديه حالة من الانسجام والتفاعل مع منظمته والعاملين بها.

1- مفهوم الانتماء التنظيمي:

يعتبر التعريف الذي قدمه كل من Pouliau, 1974, Porter, Steers, Mowday للانتماء التنظيمي من أبرز التعريفات التي لاقت قبولا واسعا لدى قطاع عريض من الكتاب والباحثين في سعيهم الحثيث لتحديد وتوضيح مفهوم أهمية مقاييس Measurements، محددات Determinants، وصدق Validation للانتماء التنظيمي.

- ويقصد بالانتماء التنظيمي وفقا للتعريف المذكور: "قوة تطابق الفرد مع المنظمة وارتباطه بها"، أي أنه يعبر عن ميول الفرد المواتية حيال منظمته واستجابته الايجابية لها بصفة عامة وارتباطه بل والتصاقه بها Attachment ككل متكامل باعتباره مواطنا تنظيميا « Organisational Citizen » (Zeffaric, 1994, p977)

- فالانتماء باعتباره مفهوما موسعا وعاما Generic Concept Broadening يعبر عن ظاهرة Phenomenon تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية transactional relationships بين الفرد والمنظمة والتي يترتب عليها انفاق متبادل يظل مستمرا طالما بقيت العلاقة التعاقدية Contracting Relationship قائمة، أي أنه يتضمن علاقات نشطة Active وايجابية Positive بين الفرد ومنظمته تتمثل في استعداد تام من قبل هذا الفرد لبذل كل ما يستطيع من وقت وجهد وتفان بغية المساهمة في تحقيق النجاح لتلك المنظمة لتعلقه وولعه الشديد بها.

- أما مفهوم الولاء أو مفهوم الاخلاص كما قد يطلق عليه فيعكس فقط السلوك الرسمي Formal behavior الذي ترغب فيه المنظمة وتتوقعه من الفرد الذي يعمل لديها، وهو بهذا يعبر جزئيا عن مفهوم الانتماء التنظيمي المتعدد الأبعاد Multi-dimensional (خطاب، 1988، ص31)

- وفي ضوء ما تقدم فإن الباحث يرى أن اصطلاح الولاء التنظيمي لا يترادف أو يتطابق مع اصطلاح "الانتماء الوظيفي" وذلك عكس ما ذهب إليه نفر غير قليل من الباحثين العرب باستخدامهم للاصطلاحين بنفس المفهوم.

- وجدير بالملاحظة أن انتماء الفرد لا يتوقف فقط على المنظمة التي يعمل فيها، إذ قد ينتمي المرء لأكثر من منظمة من المنظمات التي تتألف منها البيئة environment المحيطة به، بيد أنه مهما تعددت هذه المنظمات فمن اللازم توافر السمات المنوه عنها آنفا لكي يتحقق الانتماء التنظيمي

- فضلا عما تقدم فقد يختلط الأمر لدى المرء بين اصطلاح "الانتماء التنظيمي" بالمفهوم السابق واصطلاح "الانتماء للوظيفة او المهنة (job (profession/occupation commitment" الذي يعبر عن مدى ادراك الفرد لمدى تلبية الوظيفة التي يشغلها أو المهنة التي يمارسها لاحتياجاته المتباينة، وهو بهذا المعنى يرتبط بمفهوم الرضا عن العمل job satisfaction.

- وفي هذا السياق ينظر اثنين من الباحثين إلى كل من الالتزام التنظيمي والالتزام المهني على أنهما متكاملين complementary ومتناقضين conflicting في تأثيراتهما على النواتج outcomes التنظيمية. (خطاب، 1988، 32)

- وهذا وتوجد ثلاثة أبعاد وأنماط أساسية للانتماء التنظيمي هي الانتماء المؤثر (العاطفي/ الوجداني) Affective، انتماء الديمومة (الاستمرارية) Continuance، الانتماء الطبيعي (المعياري) Normative.

- فالانتماء المؤثر يشير وعلى النحو الذي تبين من قبل إلى قوة تطابق والتصاق الفرد مع منظمته، أما انتماء الديمومة فهو الانتماء المترتب على تقدير الفرد للمزايا الوظيفية التي يمكن أن تضيع عليه عند تركه للمنظمة التي يعمل فيها حاليا وانتقاله إلى منظمة أخرى أي

أنه ينطوي على بعدين فرعيين هما التضحية الشخصية personal sacrifice ونقص البدائل lack of alternative.

- وتجدر الإشارة أن طبيعة الانتماء تختلف بين هاذين البعدين، فإذا كان الانتماء من نمط الانتماء المؤثر فإن الفرد سيحافظ على بقاءه عضوا في منظمته لتوفر الرغبة والاستعداد لديه، كما سيكرس كل وقته وجهده نيابة عنها في إطار تبيه لمفهوم المواطنة التنظيمية organisation citizenship، أما إذا كان الولاء من نمط ولاء الديمومة، فإن الفرد سيظل في المنظمة إزاء حاجته لذلك حتى يتسنى له تجنب تكلفة الفرصة المضاعة opportunity cost وسيكون الجهد الذي يبذله محدودا وبالقدر الذي يجنبه المسألة Accountability ويضمن له الاستمرار في المنظمة.

- وفيما يتعلق بالانتماء الطبيعي أو المعياري، فيشير إلى إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة.

- وينبع الإحساس المشار إليه غالبا من القيم التي يؤمن بها الفرد سواء قبل التحاقه بالمنظمة من خلال عملية التطبيع الاجتماعي أو بعد التحاقه بها من خلال عملية التطبيع التنظيمي، ومن ثم فإن سلوكه في هذه الحالة يكون انعكاسا لإحساسه بأن ما يفعله صحيح وأخلاقي.

- ونتيجة للأبعاد الثلاثة المشار إليها للانتماء التنظيمي، فقد تم تطوير نموذج للانتماء التنظيمي أطلق عليه النموذج ذو المكونات الثلاثة Component model three للانتماء التنظيمي. (Nghar, 1994, 99)

على أن تمة فارق بين الاتجاه الانتمائي commitment attitude والسلوك الانتمائي commitment behavior، فبينما يعبر الاتجاه الانتمائي عن عملية التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة، فإن السلوك الانتمائي يعبر عما يستثمره الفرد في المنظمة من وقت وجهد

ومال وغيره مما يجعل تصرفاته مرتبطة بها، فإذا امتنع الفرد عن اتخاذ قرار بتغيير منظمته بأخرى أكثر إغراء من ناحية الحوافز المادية، فإن ذلك يشير إلى وجود مزيج آخر من الاغراءات المادية تعود عليه من جراء بقائه بالمنظمة. (علي المير، 1990، 206)

وينبغي التأكيد في هذا المقام إلى ان العلاقة بين كل من الاتجاه الانتمائي والسلوك الانتمائي هي علاقة تأثير متبادل، فكل منهما يؤثر في الآخر ويتأثر به، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تصاعد مستوى الانتماء التنظيمي لدى الفرد.

ولعل أهم ما يمكن استخلاصه من العرض السابق ما يلي:

أ- أن الانتماء التنظيمي ما هو في الواقع إلا ظاهرة من ظواهر السلوك التنظيمي تنتج عن علاقات التفاعل بين الفرد والمنظمة، بحيث يحدث الارتباط القوي والتطابق شبه التام بين اهدافها وقيمها، ويقوم الفرد عن رغبة أكيدة ببذل أقصى طاقة وجهد وعطاء واخلاص لصالح منظمته، ويسلك سلوكا اجتماعيا مقبولا يتجاوز السلوك التنظيمي الرسمي المتوقع منه، مع استعداد تام من جانبه للبقاء عضوا في هذه المنظمة لشدة انغماسه فيها وهيامه بها.

ب- أن الولاء التنظيمي يعد مفهوما ضيقا Narrow Concept للانتماء التنظيمي فالولاء لا يعبر سوى عن الأداء المرغوب فيه من قبل الفرد للمنظمة.

ج- أن ثمة اختلاف في مذلول كل من الانتماء للمنظمة على الذي تبين من قبل، والانتماء للوظيفة أو للمهنة والذي يعبر عن إدراك الفرد لمدى إشباع العمل الذي يمارسه لمختلف حاجاته.

د- أن الانتماء الوظيفي عملية عملية process تتطوي على ثلاثة أبعاد حيث الانتماء المؤثر، انتماء الديمومة والانتماء المعياري.

هـ- رغم أن هناك من يفرق بين الاتجاه الانتمائي والسلوك الانتمائي إلا أن العلاقة التي تجمعهما هي علاقة التأثير والتدعيم Reinforcement المتبادل. (Maria, 1994, p380)

2- أهمية تحقيق الانتماء التنظيمي:

يلخص أحد كتاب السلوك التنظيمي موقف الفرد في التنظيمات الإدارية على النحو التالي:

- يلحق الفرد بالعمل من أجل الحصول على فرص لإشباع حاجات متعددة ومتنوعة في مقدمتها الحاجات الاقتصادية Economic Needs التي يشبعها بالحوافز المادية physical incentives وكذلك الحاجات الاجتماعية Social Needs التي يشبعها من خلال علاقاته بالآخرين .

- أن الفرد وهو يسعى إلى إشباع حاجاته من خلال العمل يجد نفسه مضطرا إلى الدخول في علاقات عمل وعلاقات اجتماعية تربطه بنوعيات مختلفة من البشر تشمل: الرؤساء، المرؤوسين، الزملاء، المتعاملين من خارج المنظمة على اختلافهم.

- ويكتشف المرء عادة أن رغباته وأفكاره واتجاهاته ليست متوافقة Adaptive بالضرورة مع رغبات وأفكار واتجاهات الأفراد الآخرين الذين تربطهم علاقات عمل أو علاقات اجتماعية.

- يجد الفرد نفسه طرفا في عدد كبير من العلاقات الثنائية وفي كل من هذه العلاقات يلعب أحد دورين إما أن يكون هو الطرف المؤثر الذي يمارس تأثيره ونفوذه وسيطرته على الطرف الآخر ويجعله يتصرف بالطريقة التي يرضى عنها هذا المؤثر، أو أنه يكون الطرف

المستجيب الذي يخضع لتأثير ونفوذ وسيطرة الطرف الآخر وبالتالي يعدل من سلوكه وقد يعدل من اتجاهاته وأفكاره أيضا بحسب ما يملي عليه ذلك الطرف الأقوى.

* ومن خلال علاقات التفاعل الاجتماعي بين الأفراد تتشكل مواقفهم السلوكية وتتحدد أساليبهم في التصرف حيال المنظمات التي يعملون بها.

ومن البديهي أن الفرد يكتشف حينما يتعايش مع منظمته وينخرط في سلك العمل بها مدى توفر الفرص المتاحة لتحقيق أهدافه الشخصية وإشباع رغباته وحاجاته كذلك فهو يتعرف على مدى التوافق بين أهداف المنظمة ومتطلباتها من ناحية وبين أهدافه الشخصية ومتطلباته من ناحية أخرى

وفي ضوء تحليل Analyses الفرد لفرصته في الإشباع والتقدم في المنظمة وبناء غلى رؤيته لدرجة تلاؤم مناخ العمل والعلاقات الاجتماعية مع أهدافه ودوافعه واتجاهاته فإنه يتخذ أحد قرارين أساسيين: الأول: أن يشارك في أعمال المنظمة ويبدل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية متعاوناً في ذلك مع الأفراد والجماعات الأخرى، وذلك إذ تبين له أن أهدافه الشخصية ستتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة حيث أن ثمة تطابق إلى حد كبير بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

أما القرار الثاني: فـهـة ألا يشارك في أعمال المنظمة بالرغم من انتسابه إليها، حيث يرى أن ثمة تناقض أساسي بين أهداف المنظمة وأهدافه، وبالتالي يحاول كل منهما السيطرة على الآخر وإخضاعه لرغباته وتسخيرها لإشباع حاجاته، أي ان الفرد يتخذ موقفاً سلبياً من أهداف منظمته وقد يتحول هذا الموقف السلبي إلى صراع Conflict ومعارضة ومقاومة صريحة أو ضمنية لقرارات الإدارة وأهداف المنظمة. (السلمي، 1988، 337)

إن دخول الأفراد في حالة صراع مع منظماتهم معناه أن كل طرف سيحاول تغليب مصلحته الشخصية على حساب الطرف الآخر بل وسيسعى إلى هزيمته لتكون المحصلة النهائية خسارة كلا الطرفين.

وتأسيسا على ما تقدم يؤكد العتيبي (1993) في دراسة له على أهمية تحقيق الانتماء التنظيمي الذي يمكن من خلاله إزالة أي توتر في علاقة المنظمة بموظفيها بحيث يحكم تلك العلاقة روح الانسجام والاتفاق والتكامل بدلا من النزاع Dispute والاختلاف والعداء.

ولا تتوقف قيمة وأهمية تحقيق الانتماء التنظيمي عند مجرد إزالة الصراع بل تتعداه إلى آفاق عديدة ومتنوعة ورحبة.

فبعض الدراسات تشير إلى أن مستوى الانتماء التنظيمي للأفراد يؤثر إيجابيا على مستوى الأداء والانتاجية productivity داخل المنظمات ومن ثم على الناتج القومي الإجمالي Gross National Product

فالفطرة التي تحققت في الانتاج الياباني كما Quantity وكيفا Quality إنما تعود في احد أسبابها إلى ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي للعامل الياباني كما أن زيادة انتاجية المصانع اليابانية بالمقارنة مع نظيرتها الأمريكية ترجع إلى زيادة درجة الانتماء التنظيمي عند العمالة اليابانية بالقياس إلى مثيلتها عند العمالة الأمريكية. (العتيبي، 1993، 109)

وتشير دراسات أخرى إلى أن الإحساس بالانتماء التنظيمي يحقق عدة نتائج ايجابية بالنسبة للفرد والمنظمة على حد سواء ومنها: انخفاض معدل دوران العمل labour turnover تقلص معدلات الغياب Absenteesm القضاء على بعض الظواهر السلبية أو الحد منها مثل: التأخير عن الدوام، التقاعد المبكر، هجرة العقول Brain Drain داخليا وخارجيا، تدني مستوى الحماس والرغبة في العمل.

وعلاوة على ذلك فإن تأثير الانتماء التنظيمي لا يتوقف على سلوك الأفراد داخل منظماتهم، وإنما يمتد هذا التأثير إلى الحياة الشخصية لهؤلاء الأفراد بعيدا عن العمل، ذلك أن الأفراد الذين يتمتعون بمستوى عال من الانتماء يشعرون بدرجة عالية من السعادة والسرور في حياتهم الخاصة ويقدر مرتفع من الالتحام الأسري. (العنبي، 1993، 111).

على ان ثمة جدل يثار بين الفئة والأخرى من أن مستويات High levels العالية من الالتزام قد تسبب اختلالا وظيفيا Dysfunctional بين الفرد والمنظمة.

ويستدل مما تقدم أن الأفراد يدخلون المنظمات التي يختارونها للعمل فيها وعندهم قدرات capabilities ومهارات skills معينة، كما أن لهم حاجات ورغبات وأهداف محددة، وفي ذات الوقت يتوقعون استغلال قدراتهم ومهاراتهم وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وتحقيق أهدافهم، وحينما يقيمون الموقف ويحلونه ويدركون أن المنظمة ارتفعت إلى مستوى توقعاتهم وتطلعاتهم فإن انتمائهم التنظيمي يقوى ويتنامى وفي المقابل إذا أخفقت المنظمة في تهيئة المناخ المناسب لذلك فإن ولائهم بلا شك يضعف ويقل رغم انتسابهم إليها.

كما أن تنمية وتعزيز مشاعر الانتماء والسلوك الانتمائي لدى القوى العاملة بالمنظمة بات من الاستراتيجيات الهامة التي يتعين أن تنتهجها الإدارة الواعية إذا ما سعت إلى تحسين العلاقة بين المنظمة وتلك القوى من أجل المحافظة عليها، أو سعت إلى تنمية السلوك الابداعي Creative Behavior لديها وتحريك الدوافع الكافية عندها لتقدم المزيد من الجهد والعطاء.

3- أنماط الانتماء التنظيمي:

لقد وجد جورج وآخرون (George and others, 1999) أن الانتماء التنظيمي يشتمل على مشاعر العاملين واعتقاداتهم حيال العمل بالمنظمة وبصورة شمولية ويتضمن نمطين شائعين هما:

▪ الانتماء المؤثر (Effective Commitment):

تعبيراً عن رضا العاملين في علاقاتهم مع بعضهم البعض وعلاقاتهم التنظيمية والشعور العالي تجاه المنظمة وإيلائها ما هو مطلوب منهم من العمل والأداء

▪ الانتماء المتواصل (Continious Commitment):

تعبيراً عن إدراك العاملين بحقيقة الامتيازات والمنافع التي سيحصلون عليها جراء استمرارية انتمائهم وولائهم وبقائهم داخل المنظمة الإدارية، مقارنة بفقدانهم لمثل تلك الامتيازات والمنافع في حال تركهم للمنظمة مثل الأقدمية، الأمن الوظيفي، الراتب التقاعدي، والخدمات الصحية.

وبهذا يتضح أن الانتماء التنظيمي له خصائص مترابطة بوصفه حالة نفسية تصف العلاقات بين الموظف والمنظمة وأنه يمتلك خاصية التأثير على إدارة الموظف إزاء بقائه أو تركه للمنظمة، فضلاً عن كونه ذا أبعاد متعددة يجمعها الانتماء المؤثر والانتماء المتواصل، وعليه فإن الانتماء والولاء التنظيمي يرسخ الشعور الإيجابي لدى الموظف الإداري تجاه منظمته ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضواً فاعلاً فيها. (الكلابي، 1997، 22)

وبذلك يصبح الانتماء والولاء التنظيمي آخذاً لاتجاهين هما:

أ- **الاتجاه التبادلي:** كدلالة على العلاقات المتبادلة والإيجابية بين الأعضاء والمنظمة، في إطار القيم والأهداف والأداء الفاعل.

ب- **الاتجاه النفسي:** كدلالة على ارتباط أعضاء المنظمة بمنظمتهم في إطار من الاتجاهات والميل والانتماء الذي يتعدى اعتبارات العوامل المادية. (أيمن، 1996، د.ص)

4- أبعاد الانتماء التنظيمي:

لقد بين تارتر وهوي أن هناك عددا من الأبعاد التي تساهم في حال استخدامها في زيادة انتماء المعلم وولائه للمؤسسة التعليمية وهذا الأبعاد:

1. سلوك الدعم:

يجب على المدير إثارة دافعية المعلمين للعمل من خلال كونه قدوة لهم في العمل الجاد، وفي إظهار اهتمامه الحقيقي لصالح المهنة، ويجب أن يشعلا المدير بالانتماء للمدرسة مثل المعلم، لأن الانتماء ظاهرة جماعية كما هو ظاهرة فردية، كما وأن الاستقلالية المهنية وحرية التصرف تعتبر من صلب مهام التعليم وتساهم في زيادة انتماء المعلم لمكان عمله وفي هذا السياق أشار ريس إلى ضرورة تحمل المعلمين مسؤولية أعمالهم لتعزيز انتمائهم للعمل، مما يجعلهم يعتقدون أن انجازهم منسوب مباشرة إلى جهودهم التي قاموا بها والأعمال التي تعطي للمعلمين استقلال وحرية تتطلب منهم أن يصدرها أحكاما ويختاروا من العمل ما شاءوا، وعندما يفعلون ذلك ينظرون إلى أنفسهم على أنهم السبب وراء إنجازهم.

أما فردمان فيرى أن سياسة المدرسة التي تعامل المعلمين كمهنيين يمكن الاعتماد عليهم لأنها تؤدي إلى مستوى أقل من النفور من المهنة وتشعر المعلمين ان المشاكل في التعليم تستحق الفهم وإيجاد حل ملائم وليس اللوم والتوبيخ. (Friedman , 1991, 325)

2. سلوك التوجيه والتحويل:

وهو سلوك يظهر قدرة المدير على توجيه المعلمين عن كتب، وعلى قدرته على تحويلهم القيام بالمهام مع بقاءه مستقلا نسبيا عن المسؤولين الموجودين في المراكز العليا، وقد بين وود وجانتزي أنه لكي يكون هناك دافع للعمل، فلن يكون بسبب لأن يهين المرء نفسه،

ويمكن الحصول على التغذية الراجعة بشكل مباشر من العمل نفسه أو من خلال موافقة الآخرين على عمله.

3. سلوك مراعاة حقوق ومشاعر الآخرين:

وهو سلوك ودي حيث يكون المدير منفتحاً في علاقاته مع المعلمين ويكون زميلاً لهم ويبيدي اهتماماً حقيقياً بعلاقاته مع المعلمين، وقد بين وود وجانتزي بأن المدير الناجح هو الذي ينشأ علاقات يشجع فيها المعلمين على العلاقات التعاونية والمشاركة في طرح الأفكار، ومعاملة الجميع بالتساوي، كذلك تحويل النشاطات الإدارية الروتينية إلى استراتيجيات لتطوير المعلم، مثل إبلاغ المعلمين عن فرص النمو المهني والاعتراف بإنجازات المعلمين وعزوها لهم، والمساعدة في حل مشاكل المعلمين، وقد وضح روزنهولتز إلى أن فشل المديرين في مساعدة المعلمين في حل مشاكلهم غالباً ما تعتبر من مصادر الملل النفسي وندم المعلم على اختيار المهنة. (Wood teith, 1994)

4. سلوك الدعم وعدم السيطرة:

يستطيع المعلم في المدرسة تحمل مسؤولية أكبر تجاه تحقيق أهداف المؤسسة إذا ما كانت ظروف العمل تشجع على مثل هذا السلوك، فمن المفروض أن يشعر المعلمون بالحرية وعلى المدير أن يخلق ظروفاً تمكن المدرسة من أن تكون أكثر فاعلية في مساعدة تلاميذها على التعلم إذا ما كان لدى المعلمين انتماء لتلاميذهم ولرسالة التعليم، والمعلمون لن يشعروا بالانتماء للمدرسة بمجرد تلفظ المديرين بكلمات جيدة، بل ينبغي على المديرين أن يدعموا معلمهم ويحترمهم ويولاهم المسؤوليات، فهم عامل رئيسي في توليد الانتماء لقيم وأهداف المدرسة والمديرين الذين يعاملون معلمهم كاختصاصيين مهنيين ويجتنبون الممارسات الاستبدادية، من المحتمل أن يخلقوا جواً تعليمياً صحياً، جواً يسوده التعاون الجاد.

وقد وجد روزنهولتز أن غياب فرص النمو المهني له علاقة بضعف انتماء المعلمين، إذ إن فرص العمل التي تسمح للأشخاص بالنمو والتطور وتعلم مهارات جديدة تعطي المعلمين إحساساً بالتحدي والتقدم والإنجاز، فالمعلمون يواجهون التحديات والتغييرات ليس فقط لأنها مثيرة، ولكن لأن هدفهم أن يتعلموا، ولتصبح مهاراتهم أفضل، ولتزداد معرفتهم. كما وبين كولدركي أن الاقتناع بالعمل هو الفرق بين ما يعتقد أنه سيتلقاه وما يتلقاه فعلاً، وأشار إلى أن هناك علاقة بين الاقتناع والدافعية والتوجه نحو المهنة، فالمعلمون والمديرون غير المقتنعين لديهم اتجاه سلبي نحو المدرسة. (Goladaraci, 1992, 60)

5- محددات الانتماء التنظيمي:

على الرغم من تعدد الأبحاث التي تناولت موضوع الانتماء التنظيمي من زوايا مختلفة كما سبق أن أشير سواء على الصعيد العربي أو غير العربي إلا أن أحداً من الباحثين لم يقدم ولو نموذجاً نظرياً *theoretical model* يحوي جميع أو معظم المتغيرات *variable* أو العوامل التي تحدد الانتماء التنظيمي بحيث يمكن للباحثين اللاحقين إخضاعه للبحث الميداني في بيانات تصنيفية مختلفة ومن ثم للتحليل والتقييم والاختبار.

إن أقصى ما تحقق في هذا الإطار هو الأخذ في الاعتبار لعدد محدود من العوامل التي تؤثر أو يحتمل أن تؤثر على الانتماء وإهمال باقي العوامل لتصور أي من هؤلاء الباحثين خطأ أن العوامل التي وقع عليها الاختيار هي أهم محددات الانتماء التنظيمي.

وإزاء كون معظم الدراسات التي نمت في هذا الموضوع دراسات ميدانية فإنه قد يكون من الصعب نظراً لتعدد عملية القياس ذاتها، دراسة عدد غير محدود من العوامل كمتغيرات مستقلة وقياس أثرها على الانتماء التنظيمي كمتغير تابع.

كما لم يسجل قيام أي من باحثي السلوك التنظيمي ببحث تجريبي *Empirical Research* يعتمد على القياس القبلي/البعدي *Before / After analysis* لتصميم

مجموعة من التجارب العملية يتم من خلالها قياس مستوى الانتماء التنظيمي لدى مجموعة من الأفراد مرتين: الأولى قبل إدخال أي من تلك العوامل في التجربة على أساس كونه متغيراً تجريبياً، والثانية بعد عملية الإدخال تم قياس مقدار التغير الذي طرأ على مستوى الانتماء التنظيمي من جراء عملية الإدخال المشار إليها.

بيد أن الباحث يود أن يسير إلى أن عدداً فير قليل من الدراسات الميدانية التي راجعها ركزت اهتمامها على دراسة العلاقة فيما بين الانتماء التنظيمي من منطلق اعتباره متغيراً تابعاً *Dependent variable* وأحد أو بعض مسبباته *causes* أو مسبقاته *antecedents* أو محدداته من منطلق اعتبارها متغيرات مستقلة *independent variable* (Aaror Coher, 1995, 239).

وفي هذا السياق أمكن للباحث رصد وتجميع مجموعة محددات أكدت غالبية الدراسات التي تناولتها على تأثيرها في الانتماء التنظيمي سواء من خلال ارتفاع نسبة مسؤوليتها عن تفسير الانتماء التنظيمي (من واقع معامل التحديد R^2) وكذا ارتفاع مقدار التباين الكلي *total variance* (من واقع نسبة التباين %) أو من خلال مجود علاقات ارتباط قوية ومعنوية *Significant* بين تلك المحددات كل على حدة ومستوى الانتماء التنظيمي رغم أن معاملات الارتباط لا تعبر في كثير من الأحيان عن العلاقات السببية *causality*.

ولعل من أبرز المحددات المتفرقة التي أمكن رصدها في هذا الصدد ما يلي:

النمط القيادي، الموقع الاشرافي، نقص البدائل الوظيفية، طبيعة الوظيفة، ضغوط العمل، الرضا الوظيفي، جماعة العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات، تملك المنظمة أو جزء منها، متغيرات المسار الوظيفي، سوق العمل، طبيعة الدور من حيث الصراع والغموض والقبول، الانتماء الوظيفي، تغير مواقع العمل، العمل الاضافي، الحالة المزاجية، الروابط الأسرية، متغيرات السياسة والقوة *politics and power* (عمران، 1991، 412).

والنقطة الجديرة بالاهتمام أنه ثم غالباً للنظر إلى المحددات السابقة كعوامل مستقلة عن بعضها البعض، دون تفهم لطبيعة التفاعل interaction بينها وأثر ذلك على الانتماء التنظيمي.

وواضح مما تقدم أن المحددات السابقة تتعلق بخصائص characteristics كلا من الوظيفة، المنظمة، المناخ الداخلي للمنظمة، المناخ الخارجي المحيط بالمنظمة.

وعلاوة على ذلك ما سبق أولت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الانتماء التنظيمي اهتماماً كبيراً بالمتغيرات الشخصية التي تعبر عن بعض الخصائص الديمغرافية: كالسن، الجنس، الجنسية، مستوى التعليم، مدة الخدمة وغيرها في علاقتها بمتغيرات مستقلة بالانتماء التنظيمي، حيث توصلت إلى نتائج متباينة ومتناقضة في هذا الشأن.

ويستخلص مما سبق أن خصائص الوظيفة والمنظمة وبيئة العمل الداخلية والخارجية تؤثر على مستوى الانتماء التنظيمي من خلال تعزيز أو تهميش مشاعر أو اتجاهات هذا الانتماء، كما ثمة علاقات متباينة بين الصفات الشخصية ومستوى الانتماء التنظيمي.

كذلك فإنه على الرغم من توافر العديد من الدراسات المتعلقة بموضوع الانتماء التنظيمي فإن المعرفة بمحدداته وإيجاد إطار عاملها لازالت قاصرة إلى حد بعيد. (القطان، 1987، 23)

6- العوامل المحددة للانتماء التنظيمي:

- دراسة مقارنة

- الانتماء التنظيمي للعاملين بالأجهزة الحكومية الاتحادية والمحلية لدولة الإمارات ومواجهة ظاهرة الخلل في التركيبة السكانية.

- أبعاد الانتماء التنظيمي في المنظمات العامة.

- الانتماء التنظيمي و المهني في المنظمات المهنية وغير مهنية.
- أثر اختلاف المركز الوظيفي على العلاقة بين الانتماء التنظيمي ودوران العمل.
- دور القائد الإداري في تحقيق الانتماء التنظيمي لقوة عمل متعددة الثقافات.
- العلاقة بين الأمن الوظيفي للفرد والجماعة وأثرها على الانتماء التنظيمي.
- أثر الثقافة والقيم التنظيمية في تدعيم السلوك الانتمائي للعاملين.

7- مميزات الانتماء التنظيمي:

يعتبر ماودي وستيرز الانتماء التنظيمي اتجاه يتعلق بحاجة يعبر من خلالها الإنسان عن نفسه لأنه جزء من منظمة معينة ملتزم بعضويتها وأهدافها وقيمها، وقد بينا أن الانتماء يتميز بوجود ثلاثة عوامل هي :

1. ايمان قوي وقبول أهداف وقيم المؤسسة.
2. رغبة في بذل جهد كبير لمصلحة المؤسسة.
3. رغبة قوية للاحتفاظ بعضويته في المؤسسة. (Mowday, 1979, 224)

8- الانتماء التنظيمي وعلاقته بالتحفيز:

يرى بعض الباحثين ان المال يمكنه أن يشبع الحاجات الفسيولوجية فقط، أما الحاجات الأخرى فغالبا ما يكون إشباعها عبر الحوافز المعنوية بالشكل التالي:

<p>الحاجة للأمان</p> <ul style="list-style-type: none"> - وضع مخطط التأمين على الحياة والتأمين الصحي والمعاش. 	<p>(الانتماء)</p> <ul style="list-style-type: none"> - تشجيع روح الفريق - عقد الاجتماعيات الدورية مع جميع الموظفين 	<p>الحاجة إلى الاحترام والتقدير</p> <ul style="list-style-type: none"> - تصميم مهام أكثر تحدياً - تفويض سلطات مشاركة المرؤوسين وتوفير النقدية الاسترجاعية - إتاحة فرص التدريب 	<p>الحاجة إلى تحقيق الذات</p> <ul style="list-style-type: none"> - إتاحة حرية التعبير -فتح قنوات اتصال إضافية - تشجيع الموظفين على الابداع.
		<p>الحاجة الفسيولوجية</p> <p>المال</p>	

الشكل رقم 4: يوضح وسائل التحفيز التي تستخدمها الإدارة في إشباع الحاجات لدى العاملين.

- المصدر: إيهاب صبيح، العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين.
ويرى باحثون آخرون أن الانتماء التنظيمي ربما يتأثر بالاختلافات الفردية في المكافآت المستلمة من العمل، حيث ان توفر أجور ومكافآت إضافية عالية تعني أن المنظمة تضع قيمة عالية لعاملها الأمر الذي قد يقابل بمستويات أعلى من الانتماء ومن ناحية أخرى قد يتأثر بوجود مزايا إضافية غير قابلة للنقل مثل: خطط التقاعد (Becker, 1960) والتي

تكبح الأفراد عن البحث عن عمل في مكان آخر، كما يرى (Gilson, 1985) أن توافر فرص الترقية ربما يشجعهم على التمسك بالمسار الوظيفي ضمن منظماتهم. (إيهاب، 2001، 34-35)

كما ير "بيرنارد" أن سعي الأفراد لإشباع حاجاتهم سبب في دفع الأفراد نحو المشاركة والتعاون مع القيادة الإدارية، حيث أن أعضاء التنظيم يدركون أنهم لن يحصلوا على المزايا والحوافز إلا من خلال ارتباطهم بالتنظيم.

ذلك أن "برنارد" يرى أن الإنسان يتعاون مع التنظيمات إن كانت المغريات والحوافز بأشكالها المختلفة المادية والاجتماعية والنفسية (مثل التشارك) التي يقدمها التنظيم تزيد عن المساهمات التي يطلب من العضو تقديمها في حالة عكس ذلك يرفض العضو التعاون والاشتراك معبرا عن ذلك بعدة طرق تتراوح في شدتها من التذمر الاحتجاج البسيط إلى تقديم الاستقالة وترك العمل، أي أن انتماء الأفراد يؤول إلى تناقص أن كانت الحوافز المادية والمعنوية وغير المعنوية ولا تكفي لإشباع حاجاته على اختلافها، وقد يصل تدني الانتماء إلى حد الانعدام (ترك العمل) وهذا يعني أن الحوافز تقوي حرص الأفراد على الاستمرار في المنظمة وهو البعد الأول في الانتماء كما ذكرنا سابقا، ونذكر بأن التوافق والاندماج مع الحرص على الاستمرار في المنظمة هي الأبعاد المكونة للانتماء (أنظر مفهوم الانتماء). (المغربي، 1994، 61)

خلاصة

الانتماء حاجة ملحة وقوة دافعة وسعي الأفراد لإشباعها يقوي المنظمة التي تعتبر جماعة منظمة ويدعم بقاءها، ولا يمكن تحقيق الانتماء في التنظيم إلا إذا كانت المنظمة التي ينتمي إليها الفرد محققة لحاجاته وتتفق معاييرها مع معاييرها وكذلك قيمه وأهدافه، فيتحقق القبول من الطرفين ويتولد لدى الفرد استعداد للقيام بدوره كعضو في الجماعة ويتضمن ذلك أنواعا معينة من السلوك من جانب الفرد وكذلك استجابات معينة من الآخرين كالفرد يقوم بدوره الاجتماعي من خلال ادراكه للمعايير المشتركة التي تحدد على أسسها الأدوار الاجتماعية مع ضرورة وجود خبرة مع الجماعة لمعرفة معاييرها وقيمها ويقوم هذا الفهم بدوره على ثقة تؤدي إلى تقوية انتماء الفرد وتكيفه معها، والانتماء للجماعة يؤدي إلى اتساقها وتكاملها.

الجاناب التطبيقي

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية

لدراسة الميدانية

1-الدراسة الاستطلاعية

تمهيد :

تعتبر الدراسة الاستطلاعية في اي دراسة علمية كانت خطوة اساسية ينبغي على اي باحث القيام بها قبل اجرائه للدراسة النهائية . حيث تكتسي اهمية كونها تمكن من تقديم صورة واضحة ، و بطريقة منظمة عن مختلف الخطوات المنهجية المعتمدة في البحث الميداني، بداية من وصف المنهج المستخدم ، ثم وصف العينة و كيفية اختيارها من مجتمع الدراسة ، ثم التطرق لأدوات جمع البيانات و دراسة مدى صدقها و ثباتها و ملائمتها للدراسة الاساسية.

1-تعريف المؤسسة:

الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونالغاز تأسست سنة 1969م بعد ما كانت تسمى " شركة كهرباء وغاز الجزائر E.G.A" التي انبثقت عن القوانين الفرنسية 1947م.

إن المهمة الأساسية لشركة سونالغاز من خلال مراكزها الكهربائية وشبكاتها ومراكزها التحولية تتمثل في تزويد زبائنها بالبطاقة الكهربائية والغاز الطبيعي التي أصبحت من الأشياء الضرورية لتطور النشاط الاقتصادي والتطور التقني لرفاهية الزبون أو المستهلك الجزائري.

2-اهداف الدراسة الاستطلاعية:

تسعى الدراسة الاستطلاعية الى تحقيق الاهداف التالية:

- التأكد من صدق و ثبات اداة الدراسة؛
- التعرف على مجتمع الدراسة و خصائصه؛

- التعرف على ظروف الدراسة الاساسية.

3- منهج الدراسة الاستطلاعية :

نظرا لطبيعة الموضوع و الاهداف التي يسعى الى تحقيقها وخصائصه تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ، يهتم بوصفها وصفا دقيقا و يتم التعبير عنها كما ونوعا ، ويشمل ايضا تحليل البيانات وقياسها وتفسير ووصف نتائجها .

4-حدود الدراسة الاستطلاعية:

- المجال الجغرافي:

أجريت الدراسة بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز -سونلغاز- بعين تموشنت

- المجال الزمني:

أجريت الدراسة الاستطلاعية من تاريخ 03 افريل 2022 الى غاية 17 افريل 2022

5-اداة الدراسة الاستطلاعية:

- الاستبيان:

يعد الاستبيان من اكثر الادوات استخداما في البحوث الانسانية و الاجتماعية، فهو عبارة عن مجموعة من العبارات حول موضوع معين تهدف الى جمع معطيات حول حقائق معينة او اراء او اتجاهات او اعتقادات اشخاص معينين.

حيث تضمن الاستبيان محورين: يتعلق المحور الاول بمقياس "الحوافز"، و الذي يضم 36 فقرة موزعة على 04 ابعاد، كالاتي :

(09 بنود)

البعد الاول: الحوافز المادية

البعد الثاني: الحوافز المعنوية (13 بند)

البعد الثالث: التنافس بين الموظفين (05 بند)

البعد الرابع: الحوافز المفضلة (09 بنود)

كما يتعلق المحور الثاني بمقياس "الانتماء التنظيمي"، و الذي يضم 17 فقرة .

و ذلك بتحويل الاجابات الخاصة بعبارات الاستبيان الى ارقام باعتماد الشكل المغلق لاحتمالات الاجابة، مقسم هذا المقياس إلى ثلاثة درجات لإبداء الرأي حيث تم تحديد طول الخلايا في هذا المقياس من خلال حساب المدى بين درجات المقياس $3 - 1 = 2$ و من ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول خلية $2 / 3 = 0.66$ ، كما هو ظاهر في الجدول الموالي :

الجدول رقم(02): مقياس تحديد مستوى الأهمية:

الفئة	الوزن النسبي	درجة الإجابة
من 1 إلى 1.66	من 33 % إلى 55 %	غير موافق
أكبر من 1.66 إلى 2.32	أكبر من 55 % إلى 77 %	محايد
أكبر من 2.32 إلى 3	أكبر من 77 % إلى 100 %	موافق

المصدر : من إعداد الطالبين

استعان الطالبان في تجسيد الاستبيان بمذكرة الباحثان محمد بن الزوخ و حمزة بولفراخ ، تحت عنوان: اثر الحوافز في تعزيز الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مديرية التوزيع لمجمع سونلغاز -ورقلة-).

و مذكرة غولي العربي و حابي محمد رضا ، تحت عنوان: اثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز -الوادي-).

اضافة الى الجزء الاول الذي يتعلق بالبيانات الشخصية ، و المتمثلة في : الجنس، العمر ، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة.

كما تم الاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS version 24 (Statistical Package For Social Sciences) في معالجة بيانات الاستبيان، و تتم الاجابة بوضع العلامة (x) تحت البديل المناسب.

6- الخصائص السكيومترية لأداة الدراسة:

أ. الصدق: لقد اعتمدت الباحثين لدراسة صدق الاستبيان على الطريقة التالية:

صدق الاتساق الداخلي: وذلك بحساب معامل الارتباط سبيرمان بين فقرات الاستبيان بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS نسخة 24) ، وقد أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط مقبولة ودالة إحصائيا وهذا ما يتبين من خلال الجداول التالية:

الجدول رقم (03): يبين ارتباط فقرات مقياس نظام الحوافز

الفقرة	معامل للارتباط	سبيرمان	الفقرة	معامل سبيرمان
الفقرة 01	0.485**		الفقرة 19	0.357*
الفقرة 02	0.430**		الفقرة 20	0.481**
الفقرة 03	0.372**		الفقرة 21	0.555**
الفقرة 04	0.304		الفقرة 22	0.389*
الفقرة 05	0.431**		الفقرة 23	0.339*
الفقرة 06	0.496**		الفقرة 24	0.515**
الفقرة 07	0.348*		الفقرة 25	0.457**
الفقرة 08	0.368*		الفقرة 26	0.447**
الفقرة 09	0.200		الفقرة 27	0.588**
الفقرة 10	0.385*		الفقرة 28	0.335*
الفقرة 11	0.443**		الفقرة 29	0.226
الفقرة 12	0.404**		الفقرة 30	0.409**
الفقرة 13	0.462**		الفقرة 31	0.750**
الفقرة 14	0.384*		الفقرة 32	0.502**

0.437**	الفقرة 33	0.200	الفقرة 15
0.250	الفقرة 34	0.462**	الفقرة 16
0.369*	الفقرة 35	0.345*	الفقرة 17
0.405**	الفقرة 36	0.504**	الفقرة 18

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

يبين الجدول أعلاه أن جل قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05 و 0.01) وهذا يدل على أن الاستبانة بصفة عامة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

الجدول رقم (04): يبين ارتباط فقرات مقياس الانتماء التنظيمي

الفقرة	معامل للارتباط	الفقرة	معامل للارتباط	الفقرة
الفقرة 01	0.337*	الفقرة 10	0.429**	سبيرمان
الفقرة 02	0.494**	الفقرة 11	0.655**	معامل للارتباط
الفقرة 03	0.679**	الفقرة 12	0.566**	
الفقرة 04	0.495**	الفقرة 13	0.567**	
الفقرة 05	0.760**	الفقرة 14	0.575**	

0.563**	الفقرة 15	0.549**	الفقرة 06
0.717**	الفقرة 16	0.684**	الفقرة 07
0.401*	الفقرة 17	0.518**	الفقرة 08
		0.438**	الفقرة 09

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

يبين الجدول أعلاه أن كل قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05 و 0.01) وهذا يدل على أن الاستبانة بصفة عامة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

ب . ثبات أداة الدراسة:

الثبات يعني استقرار المقياس و عدم تناقضه مع نفسه أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة.

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) حيث طبقت المعادلة على العينة لقياس الثبات (RELIABILITY) ، و ذلك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (05) : قيم معامل ألفا كرونباخ (معامل الثبات)

معامل ألفا كرومباخ	عدد الفقرات	محاور الاستبيان
0.863	36	مقياس نظام الحوافز
0.855	17	مقياس الانتماء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss version 24

يظهر الجدول اعلاه ان قيم معامل ألفا كرونباخ للمقياسين ، تمثلت في: 0.863 و 0.855 و هي قيمة ذات ثبات جد مرتفع.

اما قيمة الفا كرونباخ للاستبانة، فتمثلت في: 0.895 و هي قيمة ذات ثبات مرتفع جدا. و عليه يمكن القول ان اداة الدراسة المستعملة (الاستبانة) تتميز بالصدق (الاتساق الداخلي) و الثبات.

7- عينة الدراسة الاستطلاعية:

تم اختيار العينة الاستطلاعية من المجتمع الأصلي المكوّن من 120 موظف بمؤسسة سونلغاز محل الدراسة ، وبلغ حجمها 40 موظف ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة. لقد تم توزيع 40 استبيان.

8- خصائص العينة الاستطلاعية:

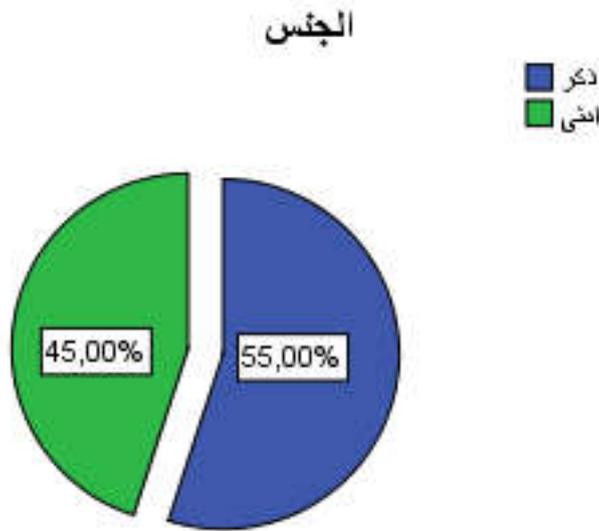
سيتم تحليل خصائص افراد عينة الدراسة ، و ذلك من خلال عرض التكرارات و النسب المئوية لكل خاصية من الخصائص، و التي تتمثل في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة، و ذلك كما يلي:

- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (06): يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكور	22	%55
إناث	18	%45
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24



الشكل رقم (05) توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

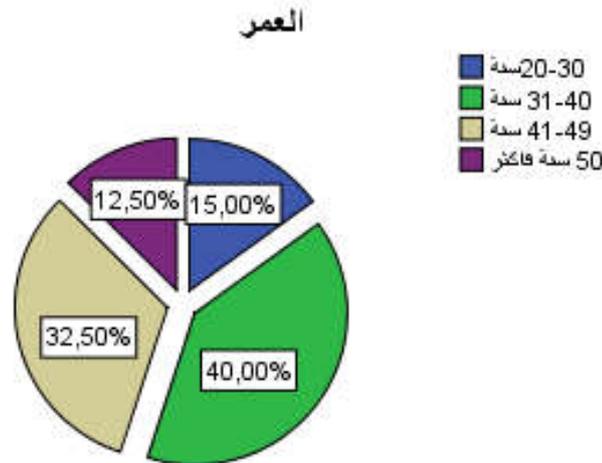
يبين الجدول رقم (06) توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس، حيث تمثلت نسبة الذكور ب 55 %، كما تمثلت نسبة الإناث ب 45 % ، حيث نلاحظ ان نسبة الذكور اكبر من نسبة الاناث ، و بالتالي فان اغلبية افراد عينة الدراسة هم من جنس الذكور .

-توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر : توزيع العينة

الجدول رقم (07): يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير العمر

السن	التكرارات	النسبة المئوية
من 20 الى 30 سنة	06	15%
من 31 الى 40 سنة	16	40%
من 41 الى 49 سنة	13	32.5%
من 50 سنة فاكثر	05	12.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24



الشكل رقم (06): توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

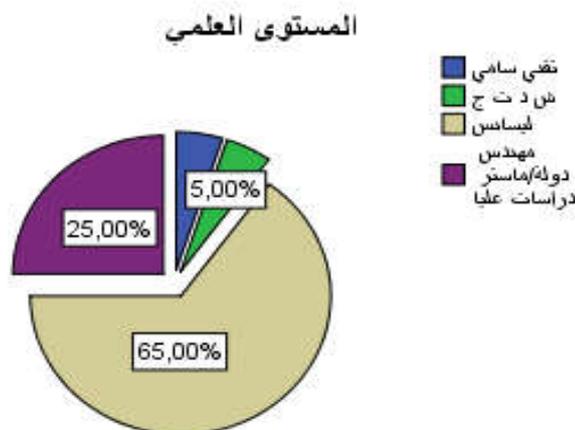
نلاحظ أن أعمار الأفراد التي تتراوح ما بين 31 حتى 40 سنة حصلت على أعلى نسبة من مجموع أعمار الأفراد و التي تقدر ب 40% ، ثم تلتها النسبة 32.5 % و التي مثلت اعمار افراد عينة الدراسة للفئة من 41 الى 49 سنة، اما النسبة 15% فقد مثلت فئة الافراد الذين تتراوح اعمارهم من 20 الى 30 سنة، في حين سجلت نسبة الافراد الذين يبلغون 50 سنة فاكثر نسبة 12.5%.

-توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (08): توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
05%	02	تقني سامي
05%	02	ش د ت ج
65%	26	ليسانس
25%	10	مهندس دولة/ ماستر دراسات عليا
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24



الشكل رقم (07): توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) ان المستوى التعليمي الغالب في الدراسة هو المستوى " الليسانس" و الذي حصل على نسبة 65%، اي ان 26 فرد من افراد عينة الدراسة يحملون شهادة الليسانس، كما ان المستوى التعليمي "مهندس دولة/ ماستر دراسات عليا" حصل على نسبة 25% ما يعادل 10 افراد من افراد عينة الدراسة، في حين سجلت نسبة متساوية بين المستوى " التقني سامي" و " ش د ت ج" قدرت ب 05%، اي ما يعادل فردين من افراد الدراسة لكل مستوى.

- توزيع افراد العينة حسب متغير الوظيفة:

الجدول رقم(09) يمثل توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الوظيفة :

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
اداري	10	25%
تقني ميداني	05	12.5%
اطار سامي(رئيس مصلحة)	14	35%
اطار	08	20%
عون تحكم	03	7.5%
عون تنفيذي	-	-
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24



الشكل رقم (08): توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

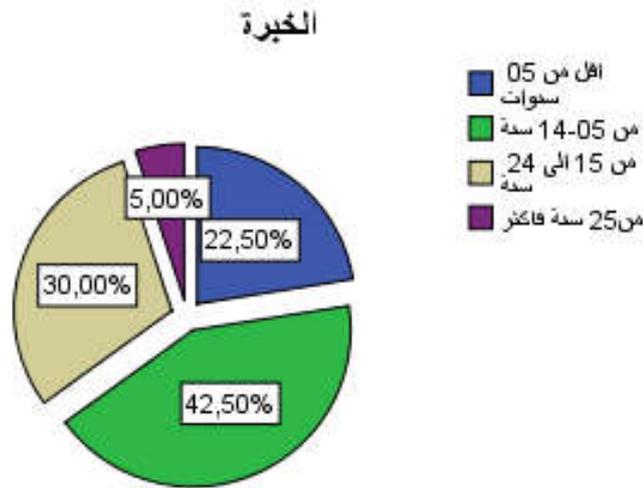
يبين الجدول رقم(09) توزيع افراد العينة حسب متغير الوظيفة ،حيث تمثل فئة الافراد التي تنتمي الى وظيفة "اطار سامي(رئيس مصلحة) " اعلى نسبة قدرت بـ 35 % و تليها فئة الافراد التي تنتمي الى وظيفة "اداري " بنسبة قدرت بـ 25% ، كما سجلت فئة الافراد التي تنتمي لوظيفة "اطار" نسبة 20 %، سجلت ايضا فئة الافراد التي تنتمي لوظيفة "تقني ميداني" نسبة 12.5 % و اخيرا سجلت فئة الافراد التي تنتمي الى وظيفة "عون تحكم" نسبة قدرت بـ 7.5 % ، كما لوحظ ان الفئة الافراد الذين ينتمون الى وظيفة "عون تنفيذي" لم تسجل اي نسبة.

-توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة:

الجدول رقم(10) يمثل توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الخبرة :

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 05 سنوات	09	%22.5
من 05 الى 14 سنة	17	%42.5
من 15 الى 24 سنة	12	%30
من 25 سنة فاكتر	02	%05
المجموع	40	%100

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24



الشكل رقم(09): توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

يبين الجدول رقم(10) توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة ،حيث تمثل فئة الافراد التي تتراوح خبرتهم من 05 الى 14 سنة اعلى نسبة قدرت ب42.5%، و تليها فئة الافراد التي تتراوح خبرتهم من 15 الى 24 سنة بنسبة قدرت ب 30%، بعدها تاتي الافراد التي تتراوح خبرتهم اقل 24 من 05 سنوات بنسبة 22.5%، كما لوحظ ان الفئة الافراد التي تتراوح خبرتهم من 25 سنة فاكثر احتلت المرتبة الاخيرة بنسبة قدرت ب 05%.

ثانيا: الدراسة الأساسية

1-أهداف الدراسة الأساسية:

- تطبيق المقاييس على عينة الدراسة الأساسية بعدما تم ضبطهما والتأكد من خصائصهما السيكومترية ؛
- جمع المعطيات وتحليلها إحصائيا؛
- إختبار فرضيات الدراسة وبالتالي تأكيدها أو نفيها.

2-منهج الدراسة الأساسية:

تبننت الدراسة المنهج الوصفي الذي يدرس الظواهر كما هي موجودة في الواقع محاولا التعبير عنها كما وكيفا من خلال المعطيات المتحصل عليها.

3-الحدود المكانية و الزمانية للدراسة الأساسية:

- الحدود المكانية:

أجريت الدراسة بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز بعين تموشنت

- - المجال الزمني:

أجريت الدراسة الاساسية من تاريخ 03 افريل 2022 الى غاية 17 افريل 2022.

4- عينة الدراسة الأساسية:

تم اختيار العينة الأساسية من المجتمع الأصلي المكوّن من 120 موظف بمؤسسة سونغاز محل الدراسة ، وبلغ حجمها 80 موظف ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة.

5- خصائص عينة الدراسة الأساسية :

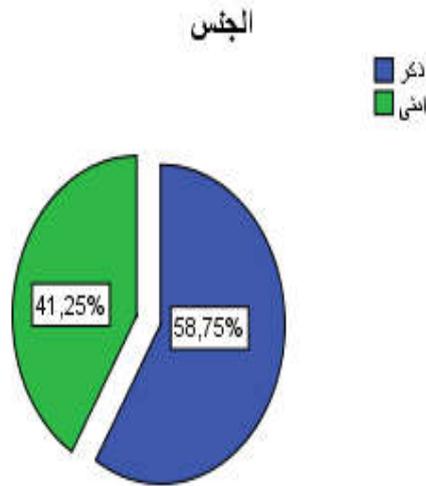
سيتم تحليل خصائص افراد عينة الدراسة الأساسية ، و ذلك من خلال عرض التكرارات و النسب المئوية لكل خاصية من الخصائص، و التي تتمثل في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة، و ذلك كما يلي:

- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (11): يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكور	47	58.8%
إناث	33	41.3%
المجموع	80	100%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24



الشكل (10): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

يبين الجدول رقم (11) توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس، حيث تمثلت نسبة الذكور

ب

58.8 %، كما تمثلت نسبة الإناث ب 41.3% ، حيث نلاحظ ان نسبة الذكور اكبر

من نسبة الاناث ، و بالتالي فان اغلبية افراد عينة الدراسة هم من جنس الذكور.

-توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

الجدول رقم (12): يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرارات	السن
%8.8	07	من 20 الى 30 سنة
%42.5	34	من 31 الى 40 سنة
% 37.5	30	من 41 الى 49 سنة
% 11.3	09	من 50 سنة فاكثر
100%	80	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24



الشكل رقم (11): توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

نلاحظ أن أعمار الأفراد التي تتراوح ما بين 31 حتى 40 سنة حصلت على أعلى نسبة من مجموع أعمار الأفراد و التي تقدر ب 42.5% ، ثم تلتها النسبة 37.5 % و التي مثلت اعمار افراد عينة الدراسة للفئة من 41 الى 49 سنة، اما النسبة 11.3% فقد مثلت فئة الافراد الذين تبلغ اعمارهم 50 سنة فاكثراً، في حين سجلت نسبة الافراد الذين تتراوح اعمارهم من 20 الى 30 نسبة 8.8%.

-توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (13): توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
13.8%	11	تقني سامي
2.5%	02	ش د ت ج
48.8%	39	ليسانس
35%	28	مهندس دولة/ ماستر دراسات عليا
100%	80	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24



الشكل رقم (12): توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

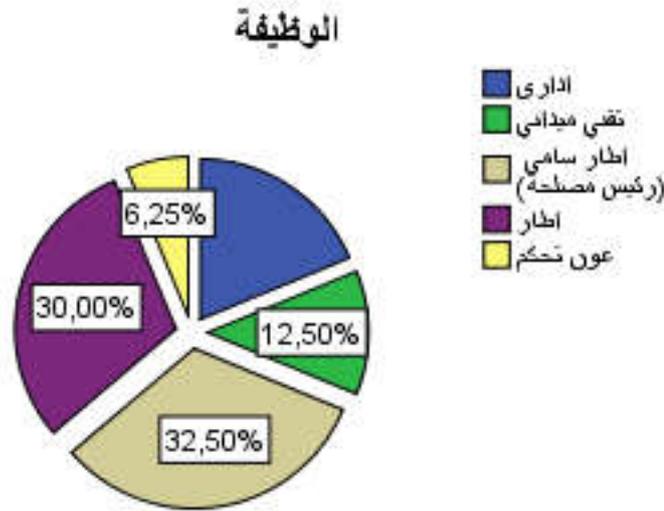
نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) ان المستوى التعليمي الغالب في الدراسة هو المستوى " الليسانس" و الذي حصل على نسبة 48.8 %، اي ان 39 فرد من افراد عينة الدراسة يحملون شهادة الليسانس، كما ان المستوى التعليمي " مهندس جولة/ماستر دراسات عليا" حصل على نسبة 35 % ما يعادل 28 فرد من افراد عينة الدراسة، في حين سجلت نسبة 13.8% للمستوى التعليمي "تقني سامي" ما يعادل 11 فرد، و اخيرا سجل المستوى التعليمي " ش د ت ج" نسبة قدرت ب 2.5%، اي ما يعادل فردين من افراد الدراسة .

- توزيع افراد العينة حسب متغير الوظيفة:

الجدول رقم(14): يمثل توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب متغير الوظيفة :

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
اداري	15	18.8%
تقني ميداني	10	12.5%
اطار سامي(رئيس مصلحة)	26	32.5%
اطار	24	30%
عون تحكم	05	6.3%
عون تنفيذي	-	-
المجموع	80	100%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24



الشكل رقم (13): توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

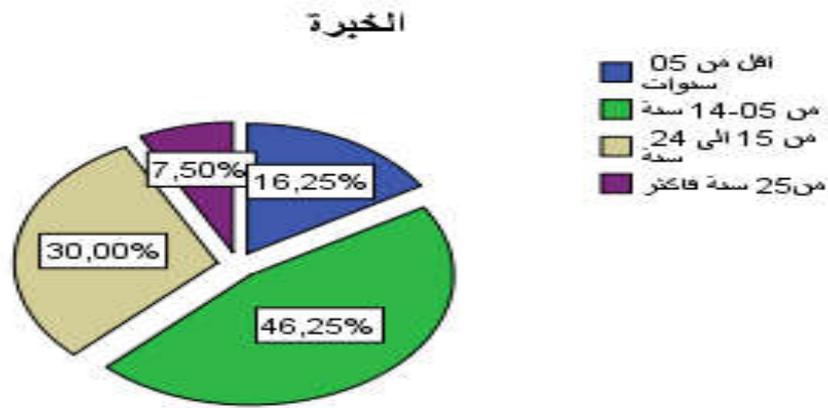
يبين الجدول رقم(14) توزيع افراد العينة حسب متغير الوظيفة ،حيث تمثل فئة الافراد التي تنتمي الى وظيفة " اطار سامي(رئيس مصلحة)" اعلى نسبة قدرت بـ 32.5 % و تليها فئة الافراد التي تنتمي الى وظيفة "اطار " بنسبة قدرت بـ 30% ، كما سجلت فئة الافراد التي تنتمي لوظيفة "اداري" نسبة 18.8%، كما سجلت فئة الافراد التي تنتمي الى وظيفة "تقني ميداني" نسبة قدرت بـ 12.5 % و اخيرا سجلت فئة الافراد التي تنتمي الى وظيفة "عون تحكم" نسبة قدرت بـ 6.3% ، كما لوحظ ان الفئة الافراد الذين ينتمون الى وظيفة "عون تنفيذي" لم تسجل اي نسبة.

-توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة:

الجدول رقم(15): يمثل توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب متغير الخبرة :

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 05 سنوات	13	%16.3
من 05 الى 14 سنة	37	%46.3
من 15 الى 24 سنة	24	%30
من 25 سنة فاكثر	06	%7.5
المجموع	80	%100

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24



الشكل (14) : يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة.

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 24

يبين الجدول رقم(15) توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة ،حيث تمثل فئة الافراد التي تتراوح خبرتهم من 05 الى 14 سنة اعلى نسبة قدرت ب46.3%، و تليها فئة الافراد التي تتراوح خبرتهم من 15 الى 24 سنة بنسبة قدرت ب 30%، بعدها تأتي الافراد التي تتراوح خبرتهم اقل من 24 من 05 سنوات بنسبة16.3%، كما لوحظ ان الفئة الافراد التي تتراوح خبرتهم من 25 سنة فاكثر احتلت المرتبة الاخيرة بنسبة قدرت ب 7.5%.

1-أدوات الدراسة الأساسية:

الأدوات المطبقة في الدراسة الأساسية هي نفسها الأدوات التي استخدمت في الدراسة الاستطلاعية المتمثلة في:

- استمارة البيانات الشخصية.
- استبيان نظام الحوافز .
- استبيان الانتماء التنظيمي .

6-الاساليب الاحصائية المستخدم في الدراسة الأساسية :

لق تم تحليل المعطيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في نسختها 24 (SPSS V 24)، وذلك من خلال استعمال الأساليب التالية:

- ✓ استخراج التكرارات و النسب المئوية : لمعرفة توزيع المعلومات العامة لأفراد العينة .
- ✓ معامل الثبات الفاكرومباخ : لمعرفة درجة الاتساق بين محاور الاستبانة و كلما كان أقرب من واحد كلما كان هناك صدق، ثبات ظاهرة و ملائمة لأغراض الدراسة.
- ✓ معامل ارتباط سبيرمان براون لحساب الصدق.

- ✓ استخراج مقاييس النزعة المركزية و التشتت ،حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة.
- ✓ معامل الارتباط بيرسون لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- ✓ اختبار **T-Test** للقيام بالمقارنة بين متوسطات عينتين مستقلتين.
- ✓ اختبار التحليل التباين الأحادي **ANOVA** من أجل الكشف عن دلالة الفروق في الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير:الخبرة،الوظيفة و المستوى التعليمي.

الفصل الخامس:

عرض نتائج

الدراسة ومناقشتها

1/ عرض نتائج الفرضية الاولى :

▪ "هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين نظام الحوافز و الانتماء التنظيمي عند عمال مؤسسة سونلغاز":

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، و ذلك كما يبين الجدول التالي:

الجدول رقم(16): معامل الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة

معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
0.687**	0.000	نظام الحوافز
		الانتماء التنظيمي

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha=0.01$

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss version 24

من خلال الجدول اعلاه قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون و اتضح لنا من خلاله وجود علاقة طردية جد قوية بين نظام الحوافز و الانتماء التنظيمي قدرت ب $r = 0.687$. و بالتالي نقبل الفرضية التي تنص على انه هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين نظام الحوافز و الانتماء التنظيمي عند عمال مؤسسة سونلغاز

2/ عرض نتائج الفرضية الثانية :

"توجد فروق ذات دلالة احصائية في الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس":

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T-Test) لمعرفة اذا كانت هناك فروق جوهرية في الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، و ذلك كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (17): المتوسطات، الانحرافات المعيارية و قيمة "ت" للانتماء التنظيمي حسب متغير الجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الانتماء التنظيمي	ذكر	47	2.39	0.432	0.030	0.97	غير دال احصائيا
	انثى	33	2.39	0.316			

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات spss version 24

من خلال الجدول اعلاه يظهر ان الانتماء التنظيمي مستوى دلالاته اكبر من 0.05 مما يدل على انه غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على انه لا يوجد فروق في الانتماء التنظيمي وفق متغير الجنس، و بالتالي نرفض الفرضية القائلة انه: توجد فروق ذات دلالة احصائية في الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

3/ عرض نتائج الفرضية الثالثة:

▪ "توجد فروق ذات دلالة احصائية في الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة"

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الاحادي (ONE WAY ANOVA) لمعرفة اذا كانت هناك فروق جوهرية في الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة ، و ذلك كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (18): التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة حسب متغير الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الانتماء التنظيمي	بين المجموعات	0.585	03	0.195	1.318	0.27	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	11.248	76	0.148			
	المجموع	11.834	79				

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss version 24

من خلال الجدول اعلاه يظهر ان الانتماء التنظيمي مستوى دلالاته اكبر من 0.05 مما يدل على انه

غير دالة احصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 ، اي انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة .

و بالتالي نرفض الفرضية القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة.

4/ عرض نتائج الفرضية الرابعة:

▪ " توجد فروق ذات دلالة احصائية في الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير المستوى العلمي".

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الاحادي (ONE WAY ANOVA) لمعرفة اذا كانت هناك فروق جوهرية في الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير المستوى العلمي ، و ذلك كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (19) :التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة حسب متغير المستوى العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الانتماء التنظيمي	بين المجموعات	1.787	03	0.596	4.505	0.00	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	10.047	76	0.132			
	المجموع	11.834	79				

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss version 24

من خلال الجدول اعلاه يظهر ان الانتماء التنظيمي مستوى دلالاته اصغر من 0.05 مما يدل على انه

دال احصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 ، اي انه توجد فروق ذات دلالة احصائية في الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير المستوى العلمي.

و بالتالي نقبل الفرضية القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير المستوى العلمي.

-مناقشة الفرضيات:

1- مناقشة الفرضية الاولى : تقرر الفرضية على ان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين نظام الحوافز والانتماء التنظيمي عند عمال مؤسسة سونلغاز .
 وفق نتائج الجدول رقم(16) تم التأكيد على صحة الفرضية وان هناك علاقة جد قوية حسب معامل الارتباط (بيرسون) والذي قدرت ب 0,68 تفسير ذلك وجود نظام حوافز فعال بنوعيه المادي والمعنوي والذي له دور كبير في تعزيز في الانتماء العاملين .

تتفق هذه الدراسة مع ما جاء في دراسة محمد بن الزوخ (2010) بعنوان : أثر الحوافز في تعزيز الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز : حيث توصلت نتائج الدراسة ان المؤسسة محل الدراسة تتمتع بحوافز وظيفية جيدة ونظام فعال ويدل على قوة التأثير والذي يؤدي الى زيادة الولاء التنظيمي لدى العمال وذلك راجع إلى اهتمام المؤسسة بالحوافز المقدمة على إختلاف أنواعها اي انه كلما ساهمت المؤسسة في رفع دافعية الموظف بمزيد من الحوافز كالرواتب والمكافاة سيشكل بهذا اندفاع لدى الموظف نحو تحقيق اكبر قدر من الانجاز الذي يؤدي بتحقيق اهداف المؤسسة وزيادة الانتماء لدى العمال سيساهم في خلق فرص داخل المؤسسة من شأنها ان تسمح للموظف بابرار قدرات التي تؤدي الى تحسين ادائه وبالتالي زيادة انتاجية المؤسسة .

2 -مناقشة الفرضية الثانية : تقرر الفرضية على انه توجد فروق ذات دلالة احصائية في الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس .

وفق نتائج الجدول رقم (17) ان الانتماء التنظيمي مستوى دلالاته اكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على انه غير دال احصائيا وبالتالي تم رفض الفرضية القائلة : انه توجد فروق ذات دلالة احصائية في الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس ، وتفسير ذلك قد يرجع إلى الفرص المتساوية التي تتيحها المؤسسة امام عمالها على فرص العمل دون مراعاة

إلى جنسهم وان الاحساس بالانتماء اتجاه المؤسسة يصرف النظر عن الفوارق الفردية بين الجنسين.

ندعم نتائجنا حول دراسة محمد رضا (2020) بعنوان : أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي.

حسب متغير الجنس : فقد تحصلت على نتائج لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في تأثير العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي والسبب في ذلك ان انتماء العاملين المؤسسة راجع للمتغيرات اخرى خلافا عن جنس الفرد و يمكن تفسير ذلك الى طبيعة العمل في المؤسسة والذي قد يتطلب نفس الأدوار والمسؤوليات لكلا الجنسين .

3- مناقشة الفرضية الثالثة : تقرر الفرضية على أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة .

-وفق نتائج الجدول رقم (18) تسير ان الانتماء التنظيمي لديه مستوى الدلالة اكبر من مستوى الدلالة 0,05 وبالتالي تم رفض الفرضية القائلة انه توجد فروق ذات دلالة احصائية في الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة ويمكن تفسير هذه النتيجة على ان جميع العمال و الموظفين يقومون بمهامهم بكل موضوعية دون تفضيل موظف عن آخر ودون الأحد بعين الاعتبار سنوات الخبرة او الاقدمية يمكن تحقيق ذلك من خلال مجموعة من الخصائص التي يجب ان يتصف بها نظام الإدارة من حيث ملائمته الطبيعة الذي يقوم به الموظف.

-في حين ابرزت دراسة عبد المحسن عبد السلام (2001) نتائج عكس نتائجنا و الدراسة حول تأثير الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي ،تم القيام هذه الدراسة على مجموعة من اطباء العاملين في المستشفيات الاردنية ،فتوصل الى نتائج على ان توجد فروق ذات دلالة احصائية في تأثير الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي حسب متغير الخبرة ،السبب في

ذلك ان تأثير الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي اكثر بالنسبة لفئات الاطباء الأقل خبرة مقارنة باولئك الاكثر خبرة.

4-مناقشة الفرضية الرابعة : تقرر الفرضية على أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي .

-وفق نتائج الجدول رقم (19) : تشير النتائج الحاصلة ان الانتماء التنظيمي مستوى دلالاته أصغر من مستوى الدلالة 0,05 وبالتالي تم التأكيد على صحة الفرضية القائلة انه توجد فروق ذات دلالة احصائية في الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي ، ولي تفسير ذلك لابد من الأحد بعين الاعتبار أن لكل موظف مستوى التعليمي الخاص فالموظف الذي يشارك في اتخاذ القرارات له سلطة منحت له بفضل مستواه وقيمه التعليمية .

-وفي دراسة اجراها الجراح (2013) بعنوان : أثر تطبيق ادارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية .

حاول التعرف على مستوى تطبيق ادارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي وشارت نتائج الدراسة إلى ان مستوى تطبيق ادارة المواهب في الجامعات الاردنية جاء بدرجة متوسطة كما جاء مستوى تأثير الانتماء التنظيمي بدرجة متوسطة ، كما اظهرت نتائج الدراسة وجود أثر مهم وارتباط طردي ايجابي لمستوى تطبيق ادارة المواهب على الانتماء التنظيمي.

الخاتمة

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية حاولنا التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز والانتماء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز عين تموشنت وذلك عبر الإجابة عن التسؤلات التي تمثل اشكالية البحث وللإجابة عنها قمنا بتقسيم بحثنا إلى قسمين أساسيين الأول الجانب النظري الذي تطرقنا فيه إلى الحديث عن نظام الحوافز والنظريات و كيفية تصميم نظام الحوافز الفعال تركز عليه المؤسسة إضافة الى ذلك التطرق الى الانتماء التنظيمي واهم العوامل المؤثرة فيه الشخصية و البيئة وبعض الدراسات السابقة التي تتدرج تحت سياق هذا الموضوع اما القسم الثاني فخصص للدراسة التطبيقية فقد تم عرض اسئلة الاستبيان وتوزيعها على العمال مؤسسة سونلغاز والتعمق والاحاطة في جوانب مختلفة فيما يخص الجوانب الاحصائية وعرض نتائج الفرضيات ومناقشتها.

المقترحات والتوصيات :

- تفعيل العلاقات الانسانية والاجتماعية داخل الإدارة ومحيط العمل .
- الحرص على تطبيق نظام الحوافز ملائم وفعال وعادل داخل المؤسسة.
- تشجيع المدراء والمسؤولين على تبني بيئة تنظيمية تشجع وتنمي الشعور بالانتماء .
- مراعاة تحقيق العدالة في توزيع المكافاة والحوافز على الموظفين .
- مشاركة العمال و الموظفين في اتخاذ القرارات وابداء رأيهم والذي من شأنه زيادة درجة الانتماء بين العمال.

الملاحق

المحور الأول: المتغيرات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

العمر: 20-30 سنة 31-40 سنة 41-49 سنة 50 سنة فأكثر

المستوى العلمي: تقني سامي ش د ت ج ليسانس مهندس دولة / ماستر دراسات عليا

الوظيفة: إداري تقني ميداني إطار سامي (رئيس مصلحة فما فوق): إطار

عون تحكم عون تنفيذي

الخبرة: أقل من 05 سنوات من 05 - 14 سنة 15 - 24 سنة 25 سنة فأكثر

المحور الأول: الحوافز :

الرقم	العبرة	غير موافق	محايد	موافق
	البعد الأول: الحوافز المادية			
1	فرص الترقية الاستثنائية في العمل متاحة			
2	ما حصل عليه من مقابل مادي يكفي حاجاتي			
3	المكافآت المتوفرة بشركة سونلغاز تشجعني على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها			
4	العلاوات الاجتماعية الخاصة (الزوجة أو الزوج و الأبناء) مناسبة.			
5	يتناسب راتي والشهادة العلمية التي احملها.			
6	يوفر لي راتي قدر مناسب من الرفاهية			
7	أشعر بالرضا من تعويضات ومنح السكن والنقل التي أحصل عليها			
8	أشعر بالرضا عن مستوى خدمة الضمان الاجتماعي			
9	لدي معرفة كافية عن الحوافز والمكافآت التي يمكن أن تقدمها شركة سونلغاز للعاملين			
	البعد الثاني: الحوافز المعنوية			
10	عملي في شركة سونلغاز يوفر لي شعورا بالاستقرار والأمان			
11	من المزايا التي احصل عليها من خلال عملي في شركة سونلغاز المشاركة في الدورات التدريبية متاحة للجميع			

			السلطة الممنوحة لي في عملي كافية وتساعدني على القيام بالأعمال الموكلة لي	12
			أحصل على إيام عطل كافية للتجديد نشاطي	13
			أشعر بالرضا عن العطل التي أتحصل عليها أثناء مرضي	14
			التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تحفزني للعمل	15
			احتفظ بعلاقات طيبة مع الرؤساء في العمل	16
			احتفظ بعلاقات طيبة مع الموظفين في العمل	17
			تتاح لي فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات في العمل	18
			أشعر بأهمية العمل الذي أقوم به	19
			عملي في شركة سونلغاز يعطيني مقدارا من التميز في المجتمع	20
			تتاح لي فرص مناسبة للمشاركة في وضع الخطط المستقبلية	21
			الأجهزة و المعدات التي استخدمها في العمل جيدة ومناسبة	22
موافق	محايد	غير موافق	البعد الثالث : التنافس بين الموظفين	
			إذا بدلت أقصى جهد في العمل فإنه من المؤكد أن أحصل على بعض المزايا مثل العلاوة الاستثنائية.	23
			الترقية في العمل تعتمد على الكفاءة في معظم الأحوال	24
			أكتسب مهارات جديدة يزيد من فرصتي للترقية في العمل	25
			يتم الحصول على علاوة المردودية بناء على مستوى أداء العمل	26
			أشعر أن معيار الحصول على الحوافز والمكافآت هو الاجتهاد والإبداع في عمل أكثر من أي شيء آخر	27
موافق	محايد	غير موافق	البعد الرابع: الحوافز المفضلة	
			المكافآت غير المالية للأداء المرتفع لها قيمة كبيرة من وجهة نظري	28
			غالبًا أفضل الحصول على الترقية بسبب القيمة المعنوية لها وليس بسبب الزيادة المالية في الراتب	29
			كثيرًا ما يكون تأثير المدح الشفوي أهم من المكافآت المالية	30
			تمثيل المصلحة في الاجتماعات العامة من الأمور التي تشجعني على العمل	31
			تمثيل شركة سونلغاز أمام الجهات الرسمية له قيمة كبيرة بالنسبة لي	32
			عملي في شركة سونلغاز يساعدني على البروز في المجتمع	33
			غالبًا هناك إظهار للاحترام و التقدير من الرؤساء و الزملاء بسبب اجتهادي في عملي	34
			غالبًا هناك اعتراف من الإدارة بالمجهود من خلال تفويض مزيد من الصلاحيات لي	35
			اعتراف المجتمع بدوري في عملي يجعلني ارفض العمل بمكان آخر بأجر أكبر	36

ثانيا: محور الانتماء التنظيمي

					إنني مستعد لبذل كل الجهد من أجل نجاح عملي	20
					عملي يحفزني ماديا ومعنويا لتقديم أفضل الأداء	21
					أشعر بالسعادة من خلال عملي في مؤسستي الحالية	22
					أشعر بأن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف المؤسسة	23
					انتمائي لمؤسستي لا يمكن أن يعوضه عمل بمؤسسة أخرى	24
					أشعر بكل الفخر والاعتزاز بالانتماء لمؤسستي	25
					جو العمل السائد في مؤسستي يدفعني إلى التمسك بالبقاء فيها	26
					تتوافق قيمتي الذاتية مع القيم الموجودة في هذه المؤسسة	27

					أرغب في استمرار العلاقة التي تربطني بزملائي داخل العمل بشكل دائم	28
					لمؤسستي الفضل في بناء حياتي ومستقبلي المهني	29
					تعتبر مؤسستي ي المكان الذي أفضل العمل فيه	30
					الالتزام الأخلاقي اتجاه زملائي يدفعني بالبقاء في المؤسسة	31
					توفر مؤسستي الفرصة لإظهار طاقاتي لدى زملائي	32
					أحرص على البقاء في مؤسستي مهما كانت الظروف	33
					أشعر بالالتزام دائم للبقاء في مؤسستي	34
					توفر مؤسستي بيئة عمل مناسبة للعاملين	35
					تسهر مؤسستي على رفع الروح المعنوية للعاملين	36

قائمة

المصادر والمراجع

- 1- الاخضر صياحي ، محمد سلامة، مؤشرات القيادة الادارية الناجحة،الملتقى العلمية الدولي حول :
اداء فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، جامعة المسيلة (2009)
- 2- احمد ماهر (2004) ادارة الموارد البشرية د.ط الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الاسكندرية .
- 3- احمد ماهر (2001) ادارة الموارد البشرية ط5 الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الاسكندرية.
- 4- احمد ماهر (2010) نظم الاجور والتعويضات (دليلك اي الرواتب والحوافز ومزايا وخدمات
العاملين) ط1 الاسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- 5- احمد ماهر (1999) ، ادارة الموارد البشرية ،الاسكندرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- 6- ادم غازي العالي (1998) ، أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الاداء الوظيفي لدى
العمالة الكويتية والعمالة الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت المجلة العربية للعلوم الادارية،
المجلد 1 العدد 1.
- 7- بدر، حامد احمد (1996) السلوك التنظيمي ط5 الكويت دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع .
- 8- ابو الحجاج يوسف (2010) فنون ومهارات ادارة تنمية الموارد البشرية سلسلة مهارات وفنون ادارية
ط1 دمشق دار الوليد للطباعة والنشر .
- 9- بن عنتر عبد الرحمان (2010) ادارة الموارد البشرية الطبيعة العربية.
- 10- بلوط حسن ابراهيم (2009) ادارة الموارد البشرية من إستراتيجي،ط2 بيروت دار النهضة العربية.
- 11- جابر بوكثير، فعالية نظام التحفيز العاملين لدى الإدارة العمومية الجزائرية وفق نظرية ماسلو
مجلة الدراسات الاقتصادية و المثالية العدد 7 جامعة الوادي.
- 12- الجودة ، عادل (1987) الحوافز، دمشق المنطقة العربية العلوم الادارية.
- 13- حميد باجة (2014) دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة مذكرة تدخل ضمن
متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة البويرة.
- 14- حنفي، عبد الغفار (1990) السلوك التنظيمي و ادارة الأفراد ، بيروت الدار الجامعية.

- 15- رسلان نبيل (1978) الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام، القاهرة ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر .
- 16- راشد، احمد عادل (1981) مذكرات في ادارة الأفراد ، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع.
- 17- زكريا ابو الحسين احمد بن فارس (2001) معجم مقاييس اللغة ، تحقيق وظبط محمد عوص وفاطمة محمد اصلان ط1 دار احياء التراث العربي للطباعة والنشر والتوزيع.
- 18- زوبلف مهدي حسن (2001) ادارة الموارد البشرية ط1 عمان دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- 19- سعيد ، صالح عودة (1994) ، ادارة الأفراد، د،ط ليبيا الجامعة المفتوحة.
- 20- سير لافي اندرو والتي مارك (1991) السلوك التنظيمي و الاداء ترجمة جعفر ابو القاسم احمد الإدارة العامة للبحوث، الرياضة ،معهد الإدارة العامة.
- 21- شاويش، مصطفى نجيب (1993) ، الإدارة الحديثة مفاهيم وظائف و تطبيقات ط1 عمان- اريد دار الفرقان للطباعة والنشر والتوزيع.
- 22- صلاح البيومي (1982) حوافز الإنتاج في الصناعة د،ط ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر .
- 23- الصرن ، رعد حسن (2004) نظريات الإدارة والاعمال، دراسة نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها ط1 دمشق دار الرضا للطباعة والنشر والتوزيع.
- 24- صباح ايهاب (2001) العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين، دار الكتب العلمية مصر .
- 25- العزاوي، نجم عبد الله، جواد عباس حسيت (2010) الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية ط1 عمان دار اليازوري العلمية للطباعة والنشر والتوزيع.
- 26- عساف عبد المعطي محمد (1999) السلوك الادارية التنظيمي في المؤسسات المعاصرة عمان ، دار وهران للطباعة والنشر والتوزيع.
- 27- علاء خليل محمد العكس (2007) نظام الحوافز والمكافاة واثره في تحسين الاداء الوظيفي في الوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع جامعة الاسلامية، غزة .
- 28- عبد الغفار ، حنفي (1993) السلوك التنظيمي و ادارة الأفراد، المكتب العربي الحديث الاسكندرية.

- 29- العديلي, ناصر محمد (1995) السلوك الإنساني والتنظيمي, الرياض معهد الإدارة العامة.
- 30- العميان، محمد سلمان (2010) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ط5 عمان دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- 31- عبد الوهاب , علي محمد (1982) الحوافز في المملكة العربية السعودية ، الرياض : معهد الإدارة العامة.
- 32- عابدة, سيد الخطاب (1998) الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل : دراسة ميدانية عن المرأة المعاملة السعودية، مجلة العلوم الادارية , جامعة الملك سعود م 13.
- 33- عبد الرحيم بن علي المير (1990) العلاقة بين ضغوط العمل و بين الولاء التنظيمي والاداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية دراسة مقارنة مجلة الإدارة العامة المجلد 35 العدد 13 .
- 34- علي السلمي (1988) السلوك التنظيمي القاهرة، مكتب غريب.
- 35- عبد الرحيم القطان (1987) العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية و الاداء الوظيفي دراسة مقارنة بين العمالة الآسيوية والعمالة العربية والعمالة السعودية والعمالة الغربية ، المجلة الإدارة المجلد 11 العدد 3.
- 36- الغباري، اسامة مصطفى (2007) تقييم نظم الحوافز في ظل نظام ادارة الجودة الشاملة ، دراسة مقارنة على جهاز الطبي في مستشفيات التأمين الصحي في القاهرة رسالة ماجستير غير منشورة ، القاهرة كلية التجارة ، قسم ادارة الاعمال جامعة عين شمس.
- 37- فيروز بوزورين (2010) ، دور ادارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف.
- 38- القحطاني ، محمد بن دليم (2005) ، ادارة الموارد البشرية (نحو منهج إستراتيجية متكامل) ط1 الرياض مكتبة الملك فهد الوطنية.
- 39- كريم، حسن (1997) السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات) عمان دار زهران للطباعة والنشر والتوزيع.
- 40- الكلابي ، سعيد بن عبد الله (1997) العلاقة بين خصائص الوظيفة ونتائج العمل، فحص جزئي لنموذج هاكمان الرياض، مجلة الإدارة العامة العدد 1.
- 41- كامل علي متولى عمران (1991) أثر خصائص الوظيفة والمتغيرات الشخصية على درجة الولاء التنظيمي ومستوى الاداء الوظيفي، مجلة المحاسبة والادارة والتأمين العدد 41.

- 42- المعاني، ايمن (1996) الولاء التنظيمي، سلوك منضبط وانجاز مبدع، مركز احمد ياسين، عمان الأردن.
- 43- المغربي، كامل محمد (1994) السلوك التنظيمي ، دار الفكر عمان الأردن.
- 44- المغربية، كامل محمد (1993) السلوك التنظيمي (مفاهيم واسس الفرد والجماعة في التنظيم) ط1 عمان دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- 45- مراد، جمال (2011) تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي سوق اهراس، انمودجا، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر كلية الاداب والعلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع جامعة باجي مختار عنابة.
- 46- نبيلة مرماط (2009) فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الادارية ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم التسيير ، جامعة الجزائر.
- 47- النجار، محمد عدنان (1995) ، ادارة الأفراد (ادارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي) دمشق منشورات جامعة دمشق.
- 48- الودناني، عوض بن محمد (1999) أثر الحوافز على فاعلية الاداء والرضا الوظيفي الاجهزة الامنية دراسة مسحية على صباط أفراد جوازات منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات العليا، قسم العلوم الشرطية، اكااديمية نايف العربية العلوم الامنية.
- 49- Robbins Stephen (2001) organisation behavior édition Prentice hall international inc
- 50- predicting worter performance in inéquitable (1982)Robert ,Veclio 7,1vol ,settings acade eny of management revieu
- 51- organisational commtment tob satisfaction ans effort (2001)Testa martr in thé service environnement thé journal of psychologue interdisciplinary ans 2,no , 135l applied vo

- 52- Rehid s'effac patterns of organisational commtment and perceived style : acomporison of public and private sector employés : human relations vol 47 ,iss8 , aug (1994).
- 53- Kootsan liou , Ronald c nyhnan ,(1994) « thé dimensions of organisation commtment in thé public sctor,an empirical assortment , public admistratiom ouarterly vol 18 tss 1, Spring .
- 54- Randall b, (1994) Dunham ,jean a Grube , Maria b castaneda « organisational commit ment :thé vtility of an intégrative définition »journal of applied psychology vol 79 tss 3 jun.
- 55- Aaron Cohen an examination of thé relationalip betuen wort commtment and nowork donnais , hvman reletions ,vol 48 tss3 mar (1995).
- 56- Friedman l,a, (1991) high and Lou Burnout shool culture aspects of teaches Burnout, journal of éducationl research.
- 57- Colardarci , t (1992) techers of efficiency and commtment to teaching journal of experim ental éducation.
- Mouday Richard t steers Richard m (1979) thé measurement of organisational commtment journal of vocational