جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الحوافز ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي
دراسة حالة مجمع صيدال وحدة أنتيبيوتيكال –المدية-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: ادارة وتسيير مؤسسة

من إعداد الطالبتين:

لعقاب نوال

مساسي حنان

لجنة المناقشة:

الأستاذ	الرتبة	الصفة
يوسف سعيدي أحمد	أستاذ مساعد أ	عضوا مناقشا
باصور كمال	أستاذ مساعد ب	رئيسا
زاهي محمد الأمين	أستاذ مساعد أ	مشرفا ومقررا

السنة الجامعية:2014-2015

قائمة المحتويات

كلمة الشكر

الإهداء

قائمة الجداول والأشكال

مقدمة عامة

الفصل الأول:الإطار النظري للحوافز التنظيمية

مقدمة الفصل الأول 02

المبحث الأول: ماهية الحوافز التنظيمية.....03

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الحوافز.....03

المطلب الثاني: التطور التاريخي للحوافز.....06

المطلب الثالث: الفرق بين الحوافز والمفاهيم الإدارية الأخرى.....07

المبحث الثاني: نظريات التحفيز وتقييمها.....09

المطلب الأول: نظريات المحتوي.....09

المطلب الثاني: نظريات العملية.....14

المطلب الثالث: تقييم النظريات.....18

المبحث الثالث: أساسيات في الحوافز.....20

المطلب الأول: أنواع الحوافز.....21.

المطلب الثاني: أسس منح الحوافز.....28

المطلب الثالث: شروط الحوافز.....29

المبحث الرابع: تكوين نظام الحوافز.....29

المطلب الأول: تكوين نظام الحوافز.....30.

المطلب الثاني: خصائص وشروط تفعيل نظام الحوافز.....32

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز.....35

خلاصة الفصل الأول.....39

الفصل الثاني: مدخل عام للالتزام التنظيمي

مقدمة الفصل الثاني.....41

المبحث الأول: طبيعة الالتزام التنظيمي.....42

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الالتزام التنظيمي.....42

المطلب الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي.....45

المطلب الثالث: مكونات الالتزام التنظيمي.....46

المبحث الثاني: مراحل ومحددات وبناء ثقافة الالتزام التنظيمي.....49

المطلب الأول: مراحل الالتزام التنظيمي.....49

المطلب الثاني: محددات الالتزام التنظيمي.....51

المطلب الثالث: بناء ثقافة الالتزام التنظيمي.....54

المبحث الثالث: مصادر الالتزام التنظيمي.....55

المطلب الأول: الرضا الوظيفي. 55

المطلب الثاني: الانتماء التنظيمي.....57

المطلب الثالث: الولاء التنظيمي.....62

المطلب الرابع: المواطنة التنظيمية.....64

المبحث الرابع: علاقة الالتزام التنظيمي بالمتغيرات الإدارية.....66

المطلب الأول: علاقة الالتزام التنظيمي بالثقافة التنظيمية.....66

المطلب الثاني: علاقة الالتزام التنظيمي بأداء العاملين.....71

المطلب الثالث: علاقة الالتزام التنظيمي بتقليل ضغوط العمل.....72

خلاصة الفصل الثاني.....75

الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع صيدال وحدة أنتيبيوتيكال المدية

مقدمة الفصل الثالث.....77

المبحث الأول: التعريف بمجمع صيدال وحدة أنتيبيوتيكال المدية.....78

المطلب الأول: تقديم مجمع صيدال.....78

المطلب الثاني: تقديم وحدة أنتيبيوتيكال المدية.....84

المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية على مستوي الوحدة.....93

المطلب الرابع: الحوافز في مجمع صيدال.....96.

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية.....101

المطلب الأول: حدود الدراسة والأدوات المستعملة للحصول على المعلومات.....102

المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة. 105

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....106

المطلب الأول: تحليل محور البيانات الشخصية.....106

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة المتعلقة بالمحاور.....113

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات.....124

خلاصة الفصل الثالث.....132

خاتمة عامة.....134

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	هرم الحاجات لماسلو	11
2-1	نموذج مبسط للتوقع	16
3-1	أنواع الحوافز.	27
4-1	مراحل تصميم نظام الحوافز.	32
5-1	العلاقة التفاعلية بين متغيرات التحفيز.	35
1-2	مراحل الالتزام التنظيمي.	49
2-2	العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.	58
1-3	مراحل نشأة مجمع صيدال.	80
2-3	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال.	83
3-3	الهيكل التنظيمي لوحدة أنتيبيوتيكال المدية.	87
4-3	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في وحدة أنتيبيوتيكال المدية.	95
5-3	النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة المتعلقة بالجنس.	107
6-3	النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة المتعلقة بالعمر.	109
7-3	النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة المتعلقة بسنوات الخبرة.	110
8-3	النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمستوى التعليمي.	111
9-3	النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمنصب المهني.	112

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-3	نقاط التحفيز الشخصي.	97
2-3	نظام الترقية في مؤسسة صيدال.	98
3-3	تطور رقم أعمال صيدال.	101
4-3	الإطار العام للدراسة الميدانية.	103
5-3	معاملات الثبات باستخدام معامل كرونباج آلفا.	106
6-3	النتائج المتحصل عليها لتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالجنس.	107
7-3	النتائج المتحصل عليها لتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالعمر.	108
8-3	النتائج المتحصل عليها لتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالخبرة.	109
9-3	النتائج المتحصل عليها لتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالمستوي التعليمي.	110
10-3	النتائج المتحصل عليها لتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالمنصب المهني.	112
11-3	معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات المحور الثاني الحوافز المادية بالدرجة الكلية للمحور.	113
12-3	معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات المحور الثالث الحوافز المعنوية بالدرجة الكلية للمحور.	114
13-3	معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات المحور الرابع الالتزام التنظيمي بالدرجة الكلية للمحور.	115
14-3	مستوى التركيز على الحوافز المادية.	116
15-3	مستوى التركيز على الحوافز المعنوية.	119
16-3	مستوى التركيز على الالتزام التنظيمي.	122

1- تمهيد

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على المورد البشري، والذي يعتبر أثمن موارد لدى الإدارة والأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الأطراف فإدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري لذلك تم وضع أسس تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية، هذه الأسس تبدأ من تخطيط، والاختبار، والتدريب، والحوافز، والتقييم، وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

وهنا سنأخذ الحوافز على وجه الخصوص فقد اهتم علماء الاقتصاد والإدارة بدراسة حاجات ورغبات الفرد ومدى الرضا الوظيفي الذي يوجه سلوكه نحو تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية،إن معاملة الفرد كالأدلة دون الاهتمام بالجانب النفسي وبيئة العمل المحيطة والحوافز وأنظمتها المختلفة وما تثيره هذه القضايا المعقدة من مشاكل وتحديات تنعكس سلبا على أداء العامل في إنجاز مهامه ويضعف الرغبة لديه في التقدم في تطوير أدائه.

فلا ننكر دور الحوافز في دافعية العاملين وولائهم، فالمنظمة تحدد الأجور الذي تدفعها والمزايا التي تقدمها لتحفيز ودفع العاملين للقيام بما تريده منهم ومتى تنجح في ذلك تحتاج أن تحدد ماذا بالضبط تريد منهم وما الذي يجعلهم يستجيبون لذلك.

لذا فحوافز العمل هي الإجراءات التي تتخذها إدارة العمل بشكل مادي أو في الشكل المعنوي أو كلاهما معا، بهدف تحفيز العامل ودفعه لزيادة إنتاجه كما ونوعا لإشباع حاجاته.

وهناك من ينظر للحوافز على أنها القدرة على مكافأة المرؤوسين مقابل ما أنجزوه من أعمال والتزاماتهم بالإجراءات والقواعد.

ويعد الالتزام التنظيمي من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام, وفي منظمات الأعمال بشكل خاص, ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة التزامه مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات وإجراء الكثير من الأبحاث الميدانية والتطبيقية في الفترة الأخيرة, والتي هدفت في معظمها إلى تحديد العوامل المؤثرة على الالتزام.

لأن الحوافز في المؤسسة تزيد من درجة التزام الأفراد كان من الضروري دراسة هذا الموضوع لمعرفة درجة تأثير الحوافز في الالتزام التنظيمي وخصصنا بالضبط واقع الدراسة في مؤسسة صيدال وحدة أنتيبيوتيكال المدية وذلك للتقريب الدراسة أكثر وعليه سوف نطرح الإشكالية التالية:

2-إشكالية البحث:

-كيف تساهم الحوافز في تحقيق الالتزام التنظيمي في مؤسسة صيدال وحدة أنتيبيوتيكال المدية؟

3- الأسئلة الفرعية:

للإجابة عن الأسئلة الرئيسية يمكننا طرح بعض التساؤلات الفرعية التالية:

1-هل تؤثر الحوافز المادية على الالتزام التنظيمي؟

2-هل تؤثر الحوافز المعنوية على الالتزام التنظيمي؟

3-هل تؤثر الحوافز بصفة عامة على الالتزام التنظيمي؟

4- فرضيات البحث:

قصد الإجابة على هذه الأسئلة وكمنطلق للبحث يمكننا تحديد الفرضيات التالية:

1- الحوافز المادية تؤثر على الالتزام التنظيمي.

2- الحوافز المعنوية تؤثر على الالتزام التنظيمي.

3- يمكن أن تؤثر الحوافز على الالتزام التنظيمي.

5- أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من النقاط التالية:

1- إثراء المعلومات وزيادة المعارف المتعلقة بموضوع الحوافز و الالتزام التنظيمي .

2- الأهمية العلمية:وهي تنبع من أهمية موضوع الحوافز لما لها من آثار في توجيه سلوك العاملين،داخل المؤسسة مما يدفعهم لزيادة درجة التزامهم التنظيمي،لذا فإن هذه الدراسة قد تثري المكتبة العلمية بما سوف تتضمنه من معلومات عن الحوافز من حيث مفهومها وأهميتها وأنواعها ونظرياتها،بالإضافة إلى ما يتعلق بالالتزام التنظيمي من مفهوم،أهمية خصائص،أبعاد،مراحل....الخ.

3- الأهمية العملية:وهي تتلخص فيما سوف تتوصل إليه الدراسة نتائج،وما سوف تطرحه من توصيات،وإمكانية الاستفادة من ذلك في تعديل نظم الحوافز في المؤسسة،أو التأكيد من استمرارها في نظمها القائمة.

6- أهداف البحث:

يهدف هذا البحث أساسا إلي ما يلي:

1- التعرف على مفهوم الحوافز،أهميتها،أنواعها،ومبادئ تطبيقها.

2- التعرف على الالتزام التنظيمي،مراحله،بناء ثقافته.

3- التعرف على العلاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي.

4- الخروج بنتائج وتوصيات متعلقة بموضوع الدراسة.

7- أسباب ومبررات اختيار موضوع البحث:

1- الاهتمام الشخصي بموضوع الحوافز وكذلك الالتزام التنظيمي.

2- اكتشاف كيفية تطبيق نظام الحوافز واستخدامها في المؤسسات الجزائرية.

3- اهتمامي بمعرفة مامدى تطابق الجانب النظري مع التطبيقي في هذا الموضوع وخصوصا وأنا مقبلة على التخرج وعلى عالم الشغل.

8- المنهج المتبع في البحث:

لقد اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته الظاهرة الاجتماعية المدروسة،حيث تم دراسة هذا الموضوع وتحليل المفاهيم الخاصة به لمحاولة فهم العلاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي في المؤسسة.

وهذا من خلال استخدام أداة الاستبيان في الجانب التطبيقي للدراسة من أجل إسقاط الظاهرة المدروسة على واقع المؤسسات.

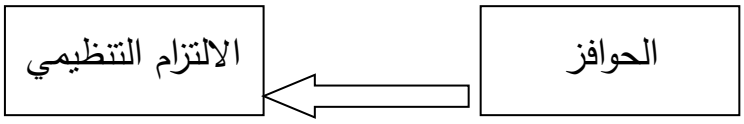
9- صعوبات البحث:

لايكاد يخلو أي بحث من صعوبات تعترضه ومن أهم الصعوبات التي اعترضتنا في هذا البحث عدم القدرة على توزيع العدد الكافي من الاستبيان نظرا لكثرة العمال في صيدال حيث يبلغ عددهم763.

10- متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل:يتمثل في الحوافز.

المتغير التابع:يتمثل في الالتزام التنظيمي.



متغير مستقل متغير تابع

11- **أدوات البحث:**

لقد اعتمدنا في جمع البيانات عل مجموعة من الوسائل والأدوات في كل من الجانب النظري والتطبيقي.

في الجانب النظري: للحصول على المعلومات تم الاعتماد على المسح المكتبي لكل من الكتب والمذكرات والرسائل وكل المراجع التي لها علاقة بالموضوع.

في الجانب التطبيقي: حيث تم الاعتماد في الحصول على البيانات والمعلومات على:

- الاستبيان: الموجه لأفراد العينة المختارة في هذا البحث.

- الجداول لعرض بعض المتغيرات وتفريغ البيانات والمعلومات المتحصل عليها من خلال الاستبيان.

12- هيكل البحث:

لقد تم تقسيم هذا البحث إلى جانب نظري وجانب تطبيقي،سبقتهم مقدمة عامة وتليهم خلاصة عامة احتوت ملخص هذه الدراسة متبوعا بأهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها في الجانب النظري والجانب التطبيقي.

حيث أن النظري اشتمل على فصلين الأول تحت عنوان الإطار النظري للحوافز التنظيمية والثاني الإطار النظري للالتزام التنظيمي بحيث تضمن الفصل الأول،ثلاثة مباحث تطرقت إلى ماهية الحوافز التنظيمية،نظريات التحفيز وتقييمها،أساسيات في الحوافز.

أما الفصل الثاني فكذلك تضمن ثلاثة مباحث تطرقت إلى ماهية الالتزام التنظيمي.

أما الجانب التطبيقي فقد اشتمل على فصل واحد خصصناه للدراسة الميدانية للحالة المدروسة والمتعلقة بمجمع صيدال وحدة أنتيبيوتيكال لولاية المدية،من أجل إسقاط المفاهيم والمعطيات التي تطرقنا لها في كل من الفصلين السابقين على الواقع الحالي الذي تعيشه وحدة أنتيبيوتيكال لولاية المدية.

حيث تضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث،حيث عالج المبحث الأول من هذا الفصل التعريف بمجمع صيدال،تقديم وحدة أنتيبيوتيكال المدية،تنظيم مجمع صيدال،تقديم وحدة أنتيبيوتيكال المدية،أنواع الحوافز في مجمع صيدال،أما المبحث الثاني فقد تطرق إلى كل ما يتعلق بتصميم الدراسة الميدانية،أما المبحث الثالث تطرق إلى تحليل الدراسة وذلك بتفريغ وتحليل الاستبيان الموجه لأفراد العينة وتصنيف البيانات والمعلومات ومن ثم استخلاص النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة.

13- الدرسات السابقة:

من خلال البحث صادفنا بعض الدراسات

. الدراسة الأولى: الفهداوي فهمي القطاونة،تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي ،دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية،المجلة العربية للإدارة،القاهرة،جامعة الدول العربية،المنطقة العربية للتنمية الإدارية،2004،المجلد24،العدد2، والتي هدفت إلى التعرف على أهمية كل من أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي في الأجهزة الإدارية لمراكز المحافظات في الأردن وكذلك تحديد أثر العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي،وقد خلصت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين حول أبعاد الالتزام التنظيمي تعزى لبعض المتغيرات الديمغرافية كالخبرة والمؤهل العلمي والراتب،وهناك أثر ودلالة إحصائية لأبعاد العدالة في الالتزام التنظيمي.

. الدراسة الثانية:دراسة يوسف محمد حسن التيجاني، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدي العاملين في منشآت القطاع الصناعية بالمدينة الصيناعية بمكة المكرمة،رسالة ماجستير إدارة الأعمال،الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي،المملكة العربية السعودية،2010 ،هدفت إلى التعرف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة،والتعرف على العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين والأداء الوظيفي لديهم،حيث تكونت عينة الدراسة من134 عامل لدى المدينة الصناعية بمكة المكرمة،ولتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانه لتغطية محاور الدراسة وتوصلت نتائج الدراسة إلى تدنى مستوى التحفيز المعنوي،وقلة التحفيز المادي،وتوصلت أيضا إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية وبين الأداء الوظيفي والرضا عن بيئة العمل،بذلك أوصت

الدراسة بضرورة الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي بصورة عامة،وضرورة الاهتمام بصورة خاصة بتلك الأنواع من الحوافز التي حصلت على رتب متدنية كالسلفيات والقروض والمكافآت.

. الدراسة الثالثة: الفارس سليمان، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،2011،العدد27, هدفت إلى توضيح كل من مفهومي سياسات التحفيز والولاء التنظيمي نظرا بالاعتماد على ماورد في هذا الشأن بالأدب الإداري،وتبيان العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي،وتكونت عينة الدراسة من موظفي أربع مؤسسات عامة، بلغ عددهم 324 موظفا وموظفة،حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي،بذلك أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود إجماع في رؤى الموظفين على مفهوم السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي،وبالتالي الأداء الوظيفي،كما أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغيرات المؤهل العلمي، العمر،سنوات الخبرة،وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بنشاطات التدريب والتطوير المستمر للموظفين بهدف تحفيزهم ليكونوا جزءا من التنظيم وثقافته،إن هذا سوف يساعد الموظف على تطوير قدراته وإحساسه باهتمام العمل به ويزداد بذلك اهتمامه وارتباطه بالمنظمة.

. الدراسة الرابعة: الخشوم محمد مصطفي، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد الثقافية لجامعة حلب،مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية،جامعة الكويت،المجلد4،العدد1 هدف البحث إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد الثقافية التابعة لجامعة حلب،وأثر بعض المتغيرات الشخصية في ذلك،وتحديد أثر مناخ الخدمة في مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين وقد توصل الباحث إلى أن مستولى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات العمر وعدد سنوات الخدمة،وأن هناك أثرا معنويا لمتغير الخدمة كما يدركه العاملون في مستوى الالتزام التنظيمي.

14-ضبط أهم المصطلحات الأساسية والمفتاحية في البحث:

من أجل إزالة الغموض في استخدام بعض المصطلحات في هذه الدراسة ارتأينا تعريفها كالتالي:

. الحوافز: هي مجموعة من العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد إلى بذل المزيد من الجهد نحو سلوك معين أو بذل مجهودات معينة قصد تحقيق هدف معين.

. المنظمة: هي مجموعة الأفراد يتفاعلون تبادليا ويقومون بصورة مستمرة بأنشطة لتحقيق أهداف معينة ضمن موارد متاحة وينظم علاقاتهم هيكل تنظيمي يتضمن وحدات مختلفة تعمل على تحقيق تلك الأهداف.

. الهيكل التنظيمي: هو الشكل العام للمنظمة أو المؤسسة والذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصها ومجال عملها وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين.

. الحوافز المادية: هي تلك الحوافز المادية الملموسة التي تقدم للعاملين مقابل جهد معين أو اختراع ما،وعادة ما تكون أموال نقدية مثل الراتب والمكافآت والعلاوات والدرجات المالية.

. الحوافز المعنوية: هي تلك الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين وهي عبارة عن حوافز غير نقدية مثل الشكر والتقدير للجهد الوظيفي والترقيات وفرص التعبير عن الذات والمشاركة في الفعاليات الاجتماعية.

. الأداء:هو مدى مساهمة العاملين في اتخاذ الأعمال التي تنقل إليهم ويقصد به الجهد الذي يقوم به العاملون.

. الموارد البشرية: هي مجموع العاملين في منظمة ما يكون مجال الاهتمام هذا بطاقاتهم واستعدادهم وقدراتهم ومعارفهم وقيمهم واتجاهاتهم.

. الفعالية: هي عمل الشيء الصحيح، أي مدى تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة بالنتائج المحققة.

. الكفاءة: هي عمل الأشياء بطريقة صحيحة، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في المنظمة استغلالا عقلانيا

مقدمة الفصل الأول

قال تعالى: "وهل جزاء الإحسان إلاّ الإحسان" صدق الله العظيم سورة الرحمان الآية 60، إن موضوع الحوافز حضي باهتمام الكثير من الباحثين وعلماء الإدارة وعلم النفس، ويأتي ذلك من الآثار الواضحة للحوافز وما تشكله من أهمية كبيرة في تحسين أداء العاملين، حيث يؤدي اختيار الحوافز الملائمة إلى تشجيع العاملين بالقيام بما أوكل إليهم على أحسن وجه وعلى مستوى عال من الكفاءة، لذا فإن معظم المؤسسات تحرص على وضع أسس وقواعد ثابتة للحوافز وكيفية استخدامها وتوزيعها بما يحقق الأهداف المرجوة منها على المستوى القريب والبعيد.

ويرتبط نجاح المؤسسات وتقدمها وإبداعها على ما تقدمه تلك المؤسسات من حوافز، ولذلك فإن الإدارة المهتمة بتحقيق أهدافها المرجوة نجدها تسعى دائما لفهم حاجات موظفيها ودراسة أهم الحوافز التي يرغبون فيها ووضع القواعد والأسس التي من خلالها توزع بشكل دوري خارج نطاق الأنانية والمحسوبية والعلاقات الشخصية، ولا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد بالشكل الأمثل مع توافر المصداقية في التطبيق والتنفيذ، حيث تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، بحيث يشعر الموظف بالعدالة والإنصاف في معاملته وهذا ما سنحاول التعرف عليه من خلال هذا الفصل.

المبحث الأول: ماهية الحوافز التنظيمية

تلعب الحوافز دورا هاما في المؤسسة سواء من حيث التأثير على إنتاجيتها أو من حيث تحسين ظروف الأفراد العاملين بها وزيادة أدائهم، ولمحاولة فهم الحوافز بصورة شاملة وواضحة تتطرق لعناصر التالية:

- مفهوم وأهمية الحوافز.
- التطور التاريخي للحوافز.
- الفرق بين الحوافز ومفاهيم إدارية أخرى (الدوافع، الاتجاه، السلوك).

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الحوافز

1- مفهوم الحوافز:

هناك عدة كتاب تناولوا موضوع الحوافز لما لها من تأثير كبير على دافعية الفرد، ومن ثم سلوكه، ونذكر من أهم التعاريف ما يلي:

- تعود كلمة الحوافز إلى الكلمة "حفّز" في اللغة وهي بمعنى دفعه من الخلف وجدّ وأسرع وأستعد وفي معناها الاصطلاحي تشير إلى الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو نشاطات محددة بالشكل الذي يشبع حاجاته[1].

1- محمد حافظ حجازي، **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)**، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثالثة، 2005، ص 212.

– عرفها العنقري بأنها عبارة عن مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تقوم الإدارة العليا في المنظمات بإعدادها بهدف التأثير في سلوك العاملين، وذلك بحثهم وتحفيزهم لرفع كفاءتهم الإنتاجية[1].

– عرّفها الدكتور علي السلمي "بأنها العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر على سلوكه[2].

– **الحوافز** هي الوسيلة التي تكفل الاستمرار والنجاح لأية مجهودات مع إتمام الأهداف وترقية مستوى الأداء، فضلا عن شحن الملكيات الفكرية والابتكارية والإنتاجية لدى العمال[3]

– **الحوافز** هي مجموعة من العوامل التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل أكبر جهد للإقبال على تنفيذ مهامهم بجهد وكفاءة لرفع مستوى العمال كما ونوعا[4]

– **الحوافز** هي المثيرات تعمل على دفع العامل لأداء عمله بما يتضمن تحريك القدرات الإنسانية وتحويلها إلى سلوك موجه[5].

وفي الأخير حتى وإن تعددت المفاهيم واختلفت، فإنها تنصب مجملها في معنى واحد وهو أن الحوافز هي تلك المنبهات التي تقع في البيئة المحيطة بالفرد (الخارجية) والتي تقوم بتنبيه حاجاته الداخلية وبالتالي تقوم بإثارة دوافعه الباطنية والتي تترجم في سلوك معين بهدف تحقيق التوازن الداخلي في نفسية الفرد.

1- عبد الرحمن بن علي الوابل، **دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، رسالة ماجستير، 2005، ص 22.

2- صالح عودة سعيد، **إدارة الأفراد**، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا، 1994، ص 289.

3- عون مفيد عبد الله السقا، **الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطع المصرفي في قطاع غزة**، الجامعة الإسلامية، عزه عمادة الدراسات العليا كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، رسالة ماجستير، ص 36.

4- محمد علي السلمى، **الحوافز**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1983، ص 15.

5- خالد عبد الرحيم الهيتي، **إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 124.

2- أهمية الحوافز:

إن أهمية الحوافز تكمن في أن الموظف (أيا كان مجاله) يلزمه أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه، وهذا لا يتأتى إلا باستخدام الحوافز، حيث أنها يمكن أن توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل، مما ينعكس إيجابا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملكون من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، وكذلك تعمل الحوافز على منع شعور الإنسان بالإحباط إذ أن تهيئة الأجواء سواء كانت مادية أو معنوية فإنها كفيلة بدفع إلى المثابرة في عمله وبكفاءة عالية وعموما تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء، وللحوافز أهمية كبيرة في التأثير على مستوى الأداء وبوجه عام فإن أهمية الحوافز تكمن في:

- المساهمة في إشباع حاجة العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياستها، وتعزيز قدراتهم وميولهم.
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن المنظمة وتفوقها.
- المساهمة في تحقيق الأعمال والأنشطة والسعي إلى إنجازها[1].

1- بوخالفة فطيمة، **اثر نظام الحوافز على أداء العاملين مع أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الأداء**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم المالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2012 – 2013، ص ص 06-07 .

المطلب الثاني: التطور التاريخي للحوافز

مع بداية القرن الثامن عشر عندما برزت حركة الإدارة العلمية بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز ويمكن أن يميز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز وهذه المراحل كما يلي:

1- المرحلة التقليدية: تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة حيث تعتبر المؤسسة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية ومن جهة نظر ماكس ويبرز رائد النظرية البيروقراطية أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول ودائما يسعى إلى إشباع حاجاته المادية وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط وكذلك ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريديرك تايلور في سياستها التحفيزية على الأساس المادي.

2- مدرسة العلاقات الإنسانية: من وجهة نظرة هذه المدرسة أن المؤسسة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني والفني وهذه المدرسة تنظر إلى الإنسان باعتبار أن له مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل الجماعات، وبالتالي نرى بوضوح التطور في النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه باعتبار أن المؤسسة بجانب أنها وحدة اقتصادية فهي وحدة اجتماعية لذلك نجد تنوعا في نوع الحوافز ما بين المادية والمعنوية.

3- المرحلة الحديثة: تمثلها نظريات الإدارة الحديثة مثل نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم وقد حاولت هذه المرحلة أن تتجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة من تجاربها وهذه المرحلة تنظر إلى الجهاز على أنه[1]

1. عبد الله حمد محمد الجساسي،**أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان**،الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي،2011،ص27.

نظام مفتوح وليس مغلقا كما كانت المدارس التقليدية، وقد دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المحققة ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية وذلك حسب مستويات الأداء وكذلك من وجهة نظر هذه المرحلة ضرورة اشتراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز[1].

المطلب الثالث: الفرق بين الحوافز ومفاهيم إدارية أخرى (الدوافع، الاتجاه، السلوك)

1- الدافعية: سلوك موجه لتحقيق هدف وينظر إلى الدوافع على أنها "حاجات أو قوى داخلية في الفرد تشكل أساسا للسلوك وفي رأي الكاتب السلمي، فإن الدوافع – حاجات الفرد ورغباته غير المشبعة – تمثل نوعا من القوى الدافقة التي تأثر على تفكير الفرد وإدراكه للأمور والأشخاص من ناحية، كما أنها توجه السلوك الإنساني في اتجاه الهدف الذي يشبع تلك الحاجات والرغبات[2].

– تعريف الدافع: يكمن وراء مظاهر وأنماط السلوك المختلفة قوى دافعة تحرك وتوجه وتحدد درجة الإصرار، أو اليأس، أو التوقف عن السعي لتحقيق الهدف، ويطلق على هذه القوى مصطلح الدوافع، أي أن الدافع هو الطاقة التي تحرك السلوك وتحدد قوته ووجهته، حتى يتحقق الإشباع المطلوب للحاجة، ويزول التوتر، ويعود الاتزان[3].

– تعريف الدافع: الدوافع تعبر عن الحاجات والرغبات أو قوى مشابهة تسير وتوجه السلوك الإنساني أو تحافظ عليه في مستوى معين أو تعمل على توجيهه نحو جهة معينة ويمكن اعتبارها في هذا المجال بأنها القوى التي تحافظ

1- عبد الله حمد محمد الجساسي، **أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان**، مرجع سبق ذكره، ص 27.

2- حسين حريم، **السلوك التنظيمي**، دار ومكتبة الحامد، عمان، الطبعة الثانية، 2004، ص 108.

3- محمد حافظ حجازي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ص ص161- 162.

أو تغير اتجاه طبيعة أو شدة سلوك معين، كما أنها تعبر عن نتائج لعمليات داخلية وخارجية عن الفرد تعمل على إثارة حماسه أو اندفاعه للقيام بعمل معين[1].

2- تعريف الاتجاه: تعرف الاتجاهات بأنها مشاعر الفرد اتجاه الأشياء أو الحوادث أو الأشخاص الآخرين أو الأنشطة، وقد تكون هذه المشاعر إيجابية أو سلبية نتيجة عملية التعلم على مدى من الزمن وإذا تم نمو الاتجاهات فإنها تبقى داخلية وخاصة بالفرد ورغم أن الكثير من الناس يستخدمون اصطلاح "الاتجاه" تبادليا مع اصطلاح "الآراء" إلا أن هناك فروقا بسيطة بينهما فالرأي هو التعبير اللفظي للاتجاه وأكثر قابلية للتغيير ولذا فإن الاتجاهات مهمة من أجل تفهم السلوك التنظيمي فالاتجاهات هي أفكار أو مفاهيم ذات أبعاد متعددة بسبب تفاعل عدة عوامل مع بعضها في آن واحد[2].

ويعرفه آخرون على أنه أسلوب منظم ومنسق في التفكير والشعور ورد الفعل اتجاه الناس والجماعات والقضايا الاجتماعية، واتجاه أي حدث في البيئة بصورة عامة[3].

3- تعريف السلوك التنظيمي: يقصد به دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة، وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين، ومن ثم إنتاجيتهم.

ينصرف مفهوم السلوك التنظيمي إلى تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة والتي تشمل: التقنية المستخدمة في المنظمة، الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة[4].

1- إبراهيم الغمري، **الإدارة دراسة نظرية وتطبيقية**، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1982، ص 100.
2- كامل محمد المغربي، **السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، دار الفكر، عمان، الطبعة الرابعة، 2009، ص 139.
3- ناصر دادي عدون، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 111.
4- صلاح الدين عبد الباقي، **مبادئ السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، شارع زكريا غنيم الإبراهيمية، 2005، ص 31.

وترى الطالبتين من خلال هذه التعاريف أن مفهوم الحوافز والدوافع كل منهما يتضمن فعلا اقتصاديا أو اجتماعيا، فالحوافز هي مجموعة العوامل الخارجية القادرة على إثارة مجموعة القوة الفعلية الحركية والمنتجة في الفرد والتي تؤثر بشكل مباشر على سلوكه وتصرفاته وبالتالي على مستوى الإنتاجية، أما الدوافع فهي مجموعة القوى المتحركة في نفس الفرد العامل مثيرة فيه الرغبة بالعمل أي دوافع من الداخل، قوة داخلية تكتمل في نفس الفرد العامل وتدفعه للبحث عن شيء محدد وبالتالي توجه تصرفاته وسلوكه في اتجاه ذلك الشيء أو الهدف المراد تحقيقه.

المبحث الثاني: نظريات التحفيز وتقييمها

تعددت النظريات التي تناولت التحفيز، ويمكن تقسيمها إلى مجموعتين وهما نظريات المحتوى المضمون أو النظريات التي تركز على عملية الدافعية.

المطلب الأول: نظريات المحتوى

ومن أهم نظريات المحتوى، نظرية ماسلو للحاجات، نظرية الدفر، نظرية هرز برج ونظرية ماكيلاند.

1- نظرية سلم الحاجات: يرى أبراهم ماسلو أن حاجات الإنسان مرتبة هرميا بحيث يتم إشباع هذه الحاجات بشكل تتابعي هرمي أي لابد من إشباع الحاجة الأولى قبل الانتقال إلى الحاجة التالية في الهرم، قام ماسلو بتقسيم حاجات الإنسان على 05 مستويات في سلم هرمي كما يلي[1]:

[1]- فيصل حسونة،**إدارة الموارد البشرية**،دار أسامة للنشر والتوزيع،عمان الأردن،الطبعة1،ص81.

أ- الحاجات الفسيولوجية: وهي التي تمثل الحاجات الأساسية لحياة الإنسان مثل الأكل والشرب والهواء، وتشكل الحاجات بداية القاعدة في الهرم أو المستوى الأول من الحاجات.

ب- حاجة الأمان: هو الشعور بالأمن الجسمي والنفسي وتمثل المستوى الثاني في حاجات هرم ماسلو، مع العلم انه لا يتم إشباع هذه الحاجة حتى يتم إشباع المستوى الأول من الحاجات حسب ما يراه ماسلو وهكذا بالنسبة للمستويات الأخرى.

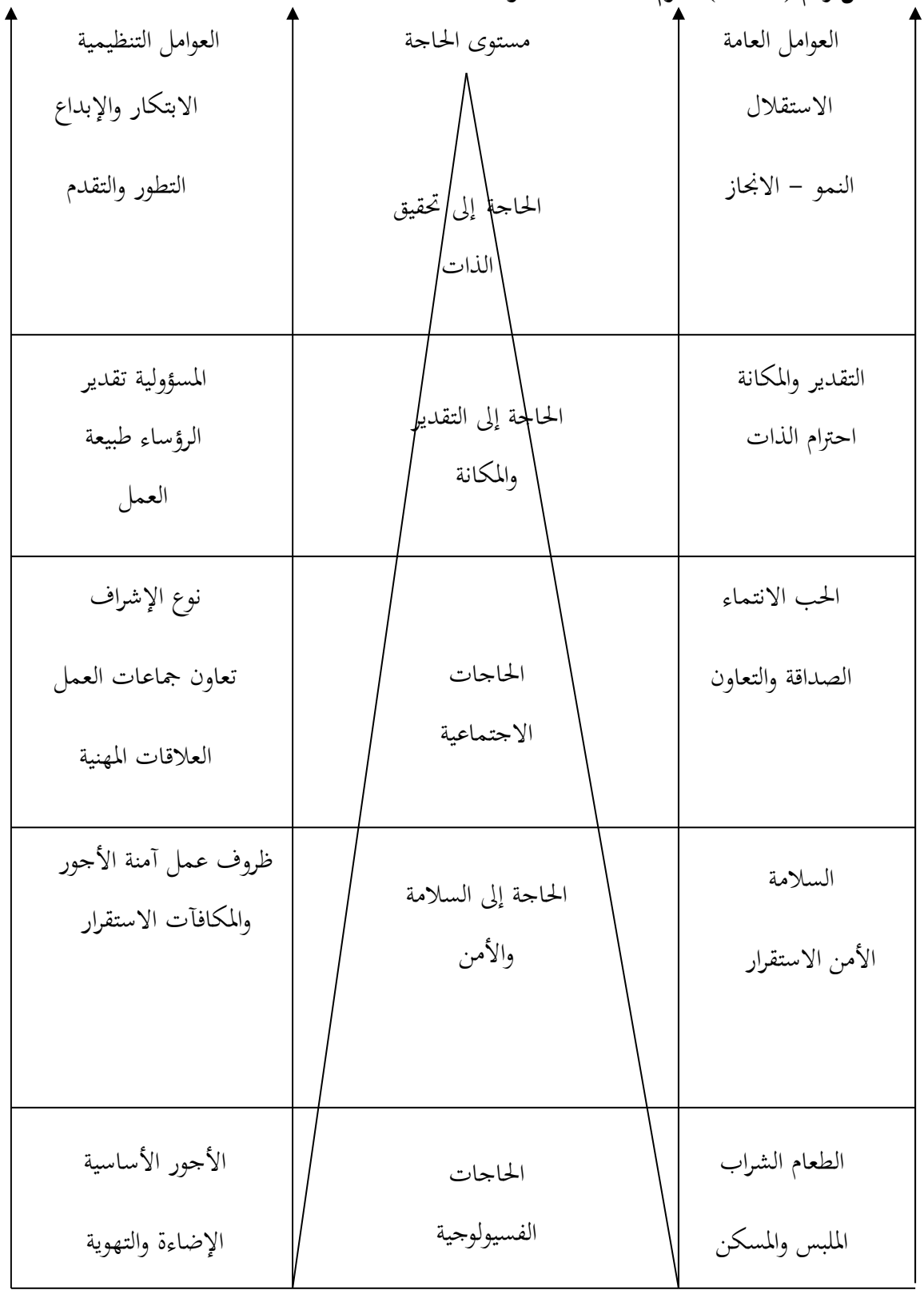
ج- حاجة الانتماء: حاجة الفرد لأن يكون عضو في جماعة يتفاعل معهم ويتفاعلون معه.

د- حاجة تقدير الذات: حاجة الإنسان للتقدير والاحترام من الآخرين وثقته بنفسه وقدرته وتقدير الآخرين لذلك.

هـ- حاجة تحقيق الذات: وهي حاجة الإنسان لتأكيد ذاته ورسالته في الوجود وأن يستفيد من طاقاته وقدراته وأن يحقق أهدافه وهي المستوى العالي من الحاجة الإنسانية[1].

[1]. فيصل حسونة،**إدارة الموارد البشرية**،مرجع سبق ذكره،2008،ص81.

الشكل رقم (1 – 1): هرم الحاجات لماسلو



المصدر: محمد الصيرفي،السلوك التنظيمي،مؤسسة حورس للنشر والتوزيع ومؤسسة طيبة،الإسكندرية،2005،ص271.

2- نظرية الدفر

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

- حاجة الوجود Existence
- حاجة الانتماء Relatedness
- حاجات النمو Growth

حيث تعبر حاجات الوجود عن الحاجات الفسيولوجية في نظرية ماسلو، وتعكس حاجات الانتماء، الحاجة إلى التقدير أما الحاجة على النمو فهي تقابل الحاجة إلى تحقيق الذات الذي عبر عنه ماسلو.

إن استخدام هذه النظرية في تشجيع الدوافع وإيجاد الوسائل لتقليل الدافعية المنخفضة والضعيفة لابد أن يتم من خلال محاولة المديرين للإجابة على الأسئلة التالية[1]:

- ما هي الحاجات الفعلية للأفراد؟
- ما هي الحاجات المشبعة؟
- كيف يتم إشباعها؟
- أي من الحاجات الغير مشبعة على المستوى الأدنى من السلم؟
- هل هناك حاجات عليا مازالت غير مدركة أو واضحة؟
- كيف يمكن إشباع الحاجات غير المشبعة؟

1. نوري منير،**تسيير الموارد البشرية**،ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية،بن عكنون الجزائر،2010،ص292.

3- نظرية العاملين لفرديرك هرزبرج:

نتيجة للدراسة التي قام بها صاحب هذه النظرية وزملائه على مجموعة من المحاسبين والمهندسين لمعرفة اتجاهاتهم نحو العمل بنيت افتراضاتهم حول الحوافز التي تشكل وتدفع السلوك الإنساني في بيئة العمل واستنتجوا وجود مجموعتين هما:

- **المجموعة الأولى:** هي عوامل الصحة البيئية وتدخل فيها سياسة الإدارة والعلاقات بين الأفراد والإشراف وظروف العمل المادية والنقود.

- **المجموعة الثانية:** وهي الحاجات التي تشعر الفرد بالرضا نحو عمله وتعود للعمل ذاته وتسمى العوامل الحافزة إذ أنها تعمل على تحريك جهود الأفراد وزيادة نشاطهم وتحقيق أداء متميز، مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم فإن توافر هذه الاحتياجات يحقق للمنظمة أثرا إيجابيا في دفع الفرد إلى الأداء الصحيح وتحقيق الأهداف، ويدخل في مجموعة العوامل الحافزة، الإنجاز والتقدير أو اعتراف الإدارة وزيادة المسؤولية والتقدم والتنمية الذاتية والترقية[1].

4- نظرية الإنجاز لدافيد ماكيلاند:

لاحظ دافيد أن من بين الحوافز التي تحكم سلوك الفرد وأدائه، حافزا يجذب الانتباه أكثر من غيره وهو الحافز على الإنجاز لوجود مستويين لأداء الفرد هما مستوى الطموح ومستوى الأداء الفعلي.

وإن الفرد يضع لنفسه نقطة ليصل لها مستوى طموحه، وإن خبرات النجاح أو الفشل هي التي تحفز الفرد على وضع مستوى أعلى للطموح مستقبلا ،و القدرات الفردية موروثة أو مكتسبة تعتبر من العوامل المؤثرة على

1- نوري منير، **تسيير الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره،ص ص19-194.

مستوى طموح الفرد وانه يرى أن حافز الإنجاز يمكن تنميته وتطويره لدى الأفراد حسب المجتمعات والطبقات الاجتماعية وأسلوب التربية منذ الصغر.

لذلك فهذه النظرية تمكن القائد والإداري والمشرف على حث مرؤوسيه على الارتفاع بمستوى أدائهم الإنساني وذلك بوضع نظام موضوعي لقياس كفاءة الأداء يمكنه من التعرف على أوجه الضعف المختلفة لمرؤوسيه، ثم تدريبهم وتنميتهم للقضاء على هذه الأوجه وبذلك يمكن الارتفاع بمستوى الأداء الفعلي لهم، ويخلق الفرصة المناسبة لهم لوضع مستويات عند نقاط أعلى من أجل تحقيق الأهداف[1].

المطلب الثاني: نظريات العملية:

تركز نظريات عملية الدافع على المتغيرات الرئيسية التي تفسر السلوك البشري ومن أهم هذه النظريات نجد نظرية العدالة، نظرية التوقع والتفضيل، النظرية الكلاسيكية، نظرية Y.X.

1- نظرية العدالة لآدمز Adams Theary: توضح هذه النظرية العلاقة بين أداء الفرد وشعوره بعدالة المقابل الذي يستلمه كحافز للأداء، ويميل الفرد إلى مقارنة أدائه بأداء غيره من الزملاء والحافز الذي يستلمه مع الحافز الذي يستلمه زملاءه فإذا وجد أن هناك عدالة في الحوافز فإنه سيرفع مستوى رضاه عن العمل وتزداد دافعيته والعكس يحصل عادة عندما يكون هناك عدم عدالة، إذ يشعر الفرد بالغبن، مما يؤدي إلى تبني سلوكيات معينة منها تقليل الجهود المبذولة من قبله أو التفريط في نوعية المنتج الذي ينتجه أو تغيير مستوى أدائه أو الانسحاب من المؤسسة والبحث عن مكان عمل آخر يحقق له الشعور بالعدالة والرضا.

1- كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2000، ص 108.

إن نظرية العدالة توجه الإدارة عند وضع الأنظمة العادلة للحوافز والأجور لتحقيق وتائر عالية من الدوافع والأداء ولتحقيق العدالة لابد للمدير من الإجابة عن الأسئلة التالية – ما هي مساهمات أو مدخلات الفرد؟ – ما هو مستوى تعليم الفرد وخبرته وجهوده؟ – ما هي الفوائد المستلمة من قبله وتفضيلاته لهذه الفوائد؟

– ما هو مستوى التعقيد في عمل كل فرد؟ ما هي نسبة المدخلات إلى المخرجات؟[1]

2– نظرية التوقع والتفضيل (نظرية فروم):

سميت هذه النظرية بنظرية فروم نظرا إلى العالم "فيكتور فروم" الذي وضع مبادئها ويرى أن هذه النظرية تقوم على افتراض أن سلوك الفرد وأدائه تحكمه عملية مفاضلة بين بدائل القيام بفعل ينعكس بسلوك أو عدم القيام بالفعل، حيث إن دافعية الفرد محكومة بالمنافع أو العوائد التي يتوقع الحصول عليها من الأداء ودرجة هذا التوقع وفق المعادلة التالية:

الدفع = المنفعة × الاحتمال

ويعتمد تطبيق هذه النظرية على تحقيق الشروط التالية:

– أن يتوفر لدى الفرد اهتمام المحفزات المالية، وهذا ما يمكن أن يتحقق لدى الأفراد العاملين الشباب.

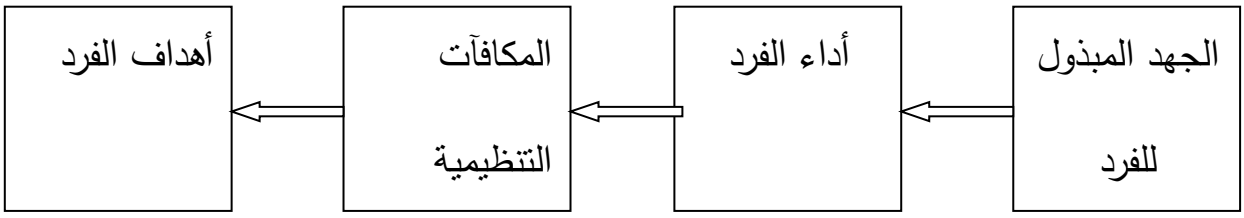
– اعتقاد الفرد بوجود ارتباط قوي بين الأداء والمردود، أي أن الأداء العالي يصاحبه مردود عالي.

– اعتقاد الفرد بأن هناك احتمال قوي وكبير بأن الجهود التي يبذلها تقود إلى أداء ناجح ويلاحظ من محتوى النظرية بأنها الأكثر تركيزا على الحوافز المالية، وأثرها في الأداء حيث أن تحقيق الشروط الوارد ذكرها يعني بأن الحوافز المالية مسؤولة مباشرة عن الأداء واعتمادا عليه فإن النظرية توجه المؤسسات إلى اعتماد الحوافز المالية

1– نوري منير، **تسير الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص ص 296– 297.

كوسائل لتحسين الأداء، وإن عملية التحفيز لا يمكن أن تنجح إذ لم تركز على الجانب المالي وتركز هذه النظرية على عامل التوقع كأساس في حاجات ودوافع الإنسان بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الإنساني لذا فإن عنصر التوقع والترقب الذي تقوم عليه هذه النظرية يعتبر عاملا قويا في دفع الإنسان إلى اتخاذ سلوك معين أو الامتناع عنه فإذا توقع الإنسان أنه سيحصل على إشباع معين خلال فترة مستقبلية فإنه سيظل يعمل حتى يحقق هذه الرغبة أما إذا لم يتوقع الإشباع المطلوب من هذا السلوك لظروف معينة فإنه يتوقف عن هذا السلوك، كما تقوم نظرية التوقع على افتراض أن سلوك الفرد يعتبر مؤشرا على الدرجة التي يتوقع فيها أن هذا السلوك يوصله إلى الأهداف والنتائج في المستقبل[1].

الشكل رقم (1-2): نموذج مبسط للتوقع



المصدر: رواية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2002، ص 133.

3- النظرية الكلاسيكية لفريديرك تايلور:

وهي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريديريك تايلور الأساليب العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول، حيث يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج بإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل وبمجهود محدود عن طريق استخدام الزمن

1- عبد الله حمد محمد الجساسي، **أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان**، مرجع سبق ذكره، ص ص 97- 98.

والحركة في تحديد مستويات العمل، إن تطبيق الحافز النقدي يؤدي إلى زيادة الإنتاج، بمجهود وزمن قليلين، وإن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج، وقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يقابلها أجرا أعلى وهكذا ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد منخفض الأداء، الذي لا يصل إنتاجيته إلى هذا المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله[1].

4- نظرية X.Y لدوجلاس ماك جريجور:

لاحظ ماك جريجور من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين أن هناك فئتين منهم:

- الفئة الأولى من المديرين تطبق نظرية X:

وتنظر هذه الفئة من المديرين إلى الفرد العادي على أنه بطبيعته كسول لا يود العمل ولا يعمل إلا قليلا، لا طموح له ويكره المسؤولية أي أنه يفضل أن يقاد بدلا من أن يقود، أضف إلى ذلك أنه إنسان منغلق داخليا، أي أنه لا يهمه أهداف المنظمة، وكل ما يهمه هو ذاته فقط، كذلك هو شخص غير قابل للتغيير بطبيعته.

وهذه الافتراضات تتطلب التدخل النشط من جانب الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم والرقابة على أعمالهم وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمة وإلا فإن الأفراد سوف يسودهم حالة من التراخي، وحتى تستطيع الإدارة القيام بعملها فليس أمامها سوى أن تلبس ثوب القوة أو التشدد في مواجهة سلوك الأفراد بما ينطوي على ذلك من عنف أو تهديد مستمر، وأدوات الإدارة في هذا السبيل الإشراف والرقابة المباشرة والممكنة، وهذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية X وهي فلسفة العصا والجزرة التي قامت عليها النظرية التقليدية في

1- نوري منير، **تسيير الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص ص 298- 299.

الإدارة فالإدارة تملك عملية التحكم في التوظيف وأنظمة الجور والمرتبات وهي جميعها لا تخرج عن كونها الجزرة، وبالتالي فإن التراخي في الأداء يحول هذه الوسائل إلى "عصا" يمكن للإدارة استخدامها للضغط على الأفراد واستخدام هذه العصا أمر مرهون بإرادة الإدارة وليس بإرادة الفرد.

– الفئة الثانية من المديرين تطبق نظرية Y:

إن الفرد وفقا لهذه النظرية هو بطبيعته إنسان فعال قادر على العمل وراغب فيه، قادر على تحمل المسؤولية والاستعداد لتنمية أهداف المنظمة، متحمس للقيادة وعلى الإدارة خلق الظروف الملائمة لزيادة قدراته ولتحقيق أهدافه، لذلك فهم محررون من الرقابة المباشرة ولهم الحرية لتوجيه أنشطتهم ولتحمل مسؤولياتهم ولإشباع حاجاتهم للإنجاز والاحترام وتحقيق الذات، وعلى الإدارة تفويض سلطاتها للأفراد ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية[1].

المطلب الثالث: تقييم النظريات

رغم الجهود التي بذلها الباحثون في تقديم نظرياتهم إلا أنها لم تخلو من الانتقادات وهذا ما سنحاول التعرف عليه:

1– تقييم نظريات المحتوى:

على الرغم من بعض الاعتراضات التي أبداها كثير من الباحثين والمحللين على نظرية ماسلو مثل: عدم وجود ليل مادي ملموس يؤكد ما ذكره ماسلو عن وجود خمس مستويات من الحاجات مرتبة ترتيبا هرميا وكذلك وجود أعمال أو نتاجات قد تشبع أكثر من حاجة وليس حاجة واحدة فقط، كذلك وجود فروق فردية بين الأفراد

1– كمال بربر، **إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص ص 105– 106.

لم يأخذها ماسلو بعين الاعتبار عندما عرض نظريته فمثلا هناك أفراد تكون الحاجة إلى الأمان لديهم أقوى من حاجتهم إلى المسكن مثلا وتظل هذه الحاجة قوية عندهم رغم حصولهم من الامتيازات ما يشبعها لديهم.

رغم هذه الاعتراضات فإن نظرية ماسلو تظل نظرية بسيطة وواضحة تصلح على حد كبير لتفسير ظاهرة الدافعية بتحديدها الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني كذلك فإن هذه النظرية تقيم نوعا من العلاقة بين إشباع الحاجة والدافعية فالحاجات غير المشبعة هي التي تحرك السلوك وإذا تساوت حاجتان في قوتهما فإنه يجب إشباع الحاجة الأولية أولا ورغم بساطتها إلا أنها تبقى مقبولة لدى كثير من المديرين وعلماء النفس.

أما بالنسبة لهرزبرج رغم أنه بين أن العوامل الدافعة، إن وجدت فهي تؤدى إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية وتوفر شعورا إيجابيا لدى الأفراد وتعطيهم فرصا للتطوير الشخصي إلا أن أفكار هرزبرج كما هو الحال مع ماسلو قدمت إطارا هاما ومفيدا لحاجات متنوعة، وبينت المكافآت والتي تعتبر مهمة في دفع العاملين للعمل إلا أن نظريته فشلت كونها لم تقدم نموذجا دقيقا كعملية تبين كيف تؤثر هذه الحاجات على سلوك الأفراد وإنجازاتهم[1].

2- تقييم نظريات العملية:

رغم أن النظرية الكلاسيكية لتايلور تعتبر بداية لتطور مفاهيم وأسس الإدارة وكانت مساهماتها ثورة على بعض المفاهيم السائدة وانطلاقة نحو المزيد من الدفع للحركة الإنتاجية في المؤسسات المختلفة انطلاقا من فرضيتين هما أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي على الكفاية في الإنتاج، أن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج ورغم كل ما قدمته النظرية إلا أنها وجهت لها عدة انتقادات منها أنها تتجاهل آدمية الإنسان، ومعاملته

1- مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد**، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، شارع المنارة، الطبعة الثالثة، 2005، ص ص 53-54-55.

كالآلة من خلال تركيزها على الحافز المادي حيث ترى أن بزيادته تزيد الإنتاجية متجاهلة العوامل المعنوية والنفسية والاجتماعية.

أما نظرية التوقع والتفضيل لفروم رغم ما قدمته إلا أنها مثل جميع النظريات تعرضت لانتقادات حيث خضعت افتراضات فروم لعدة محاولات لفحصها وإمكانية التأكد من ثبوت صحتها وقد أوضحت تلك الدراسات أن النظرية لازالت تواجه بعض المشكلات تتمثل في صعوبة قياس التوقع والمنفعة العائدة من السلوك كما أن تعدد وتعقد المتغيرات التي تشمل عليها النظرية يجعل من الصعب دراستها والتحكم بها ومعرفة مدى العلاقة بين هذه المتغيرات وتداخلها مع بعضها البعض مما يضع الصعوبات حول تفسير الدوافع الإنسانية بطريقة واضحة ومحددة.

أما عن الانتقادات التي وجهت لنظرية دوقلاس ماك جريجور (x . y) أنها تجاهلت وجود منطقة وسطى ما بين (x . y) حيث انه ليس من الضرورة أن يتمي جميع الأفراد إما لـ (X) أو (Y) كما تجاهلت هذه النظرية أسلوب القيادة الفعالة، إذ أن القائد الفعال يستطيع أن يغير أسلوبه القيادي بما يتوافق مع طبيعة المشكلة التي يواجهها[1]

المبحث الثالث: أساسيات في الحوافز

إن الحوافز التي ترسم للأفراد اتجاهاتهم وغاياتهم وتوجهاتهم في تحديد طبيعة العمل الذي يختارونه، وتحديد مدى قوة الاستجابة لديهم للجهد المبذول للوصول إلى هدف معين، كما تعد مقوما أساسيا في المؤسسات المبدعة وركيزة أساسية وجود الإبداع وتنميته.

1- عبد الله حمد محمد الجساسي، **أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان**، مرجع سبق ذكره، ص ص 93 -102.

المطلب الأول: أنواع الحوافز

حتى تعد المنظمة نظاما للحوافز، عليها أن تعد قائمة بالحوافز التي ستستخدمها هذه القائمة تختلف باختلاف المنظمة وإمكانياتها، وكذلك في ضوء نظرتها أي تقديرها لما يحرك العاملين بالنسبة لقائمة الحوافز يمكن إعدادها من بين الأنواع المختلفة كما يلي:

1- الحوافز من حيث مادتها إلى مادية ومعنوية:

أ- الحوافز المادية(المالية):

تشمل الحوافز المادية أموال ومزايا مادية، مثل السكن والنقل، الطعام وأشياء مادية أخرى، والحوافز المالية هي الأكثر شيوعا، فمثلا يمكن أن يتضمن نظام الحوافز مكافأة مالية مثل 100 دينار لمن ينجز عمله بأقل من الوقت الاعتيادي أو فرصة "إيفاد" لمن يتفوق على غيره في كمية الإنتاج أو عقوبة الحرمان من الحصول على مسكن إذا تخاصم مع زبون معين[1].

- أشكال الحوافز المادية:

تتعدد أشكال الحوافز المادية ولعل أهمها ما يلي:

1- الأجور والمرتبات: تمثل الأجور أهم الحوافز المادية التي تدفع الأشخاص إلى بذل الجهد والعمل، إذ كلما زاد حافز العمل كلما أدى ذلك إلى بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء.

1- سعاد نايف البرنو طي، **إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد**، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة ،2007، ص 355.

2- التعويضات: تمثل التعويضات حافزا إضافيا للعامل لبذل المزيد من الجهود وهي تتنوع لتشمل العلاوات، المنح، البدلات، المكافآت، العائد من تخفيض التكاليف وطبيعة العمل وتعويضات التخصص، التفرق والخطورة والتمثيل ... الخ.

3- ضمان استقرار العمل: يمثل العمل مصدر الدخل الوحيد لأعداد كبيرة من الأشخاص لأن انقطاع الشخص عن العمل يسبب له انعدام دخله تماما، وبذلك يصبح استقرار العمل وضمان استمراره عنصرا يحفز العاملين على بذل المزيد من الجهد والعمل، ويزيل الخوف والقلق من حياتهم، وبالتالي يكونون في وضع أحسن من حيث القدرة على الأداء.

4- ظروف العمل ومتطلباته المادية: تشكل ظروف العمل المادية المحيطة بعمل الشخص (الآلات، التجهيزات، مكان العمل ومحيطه الفيزيائي المتنوع) عاملا مؤثرا على أداء الأشخاص في العمل ورغبتهم به، إذ كلما كانت الظروف المحيطة بالعمل أحسن كان استعداد الشخص للعمل أكبر.

5- المزايا العينية التي تحمل قيمة مادية: مثل الأجهزة، بطاقات السفر أو الغداء، حضور الحفلات، مهمات السفر، الأدوات الشخصية، الموسوعات أو الكتب.

كما يركز التحفيز المادي على ما يلي:

- الإحساس بالقدرة على الكسب من خلال الجهد والتميز في الأداء.
- ضمان المستوى المعيشي المناسب للشخص العامل وأسرته.
- إمداد الشخص العامل بالقدرة الشرائية الكافية.
- الشعور باحترام الذات وتقديرها لقاء الجهد المبذول[1].

1. قوادري رشيد،**نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية**،رسالة ماجستير في علوم التسيير،تخصص إدارة أعمال وتسويق،جامعة المدية،2008/2007،ص ص13-14.

ب– الحوافز المعنوية: الحوافز المعنوية هي الأشياء الغير مادية تقدمها المنظمة وأكثرها شيوعا هي فرص التقدم أو فرص التعلم والإبداع وفرص التكريم والتقييم وفرص الانتماء إلى جماعات جذابة إلى غير ذلك من محفزات غير مادية ولكنها مهمة للكثير من الناس، فقد تستخدم المنظمة "لوحة شرف" للموظفين أكثر إنتاج أو أن تسمح للموظف المبدع تحديد وقت وطريقة عمله بدون تدخل الإدارة أو أن تعطيه مكتب منفصل ... الخ.

يجب أن يتضمن نظام الحوافز قائمة بالحوافز المادية و/أو المعنوية التي نستخدمها لكل سلوك تريد أن يصدر عن العاملين[1].

– أشكال الحوافز المعنوية:

تتجه الحوافز المعنوية لإشباع الحاجات الفكرية والنفسية والاجتماعية للشخص العامل ومن أهم مجالاتها ما يلي:

1– فرص التقدم والترقية: إمكانية التقدم في الوظيفة والعمل

- النقل إلى مراكز وظيفية ذات مكانة أعلى.

2– توسيع دائرة الإشراف في العمل:

- منح الشخص المتميز المزيد من سلطات اتخاذ القرارات.
- منح الشخص ذوالأداء الغير العادي المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات في العمل لتقيل الإشراف عليه

3– الاعتراف بالجهود المبذولة و نتائجها:

- اعتراف الإدارة لما بذله الشخص من جهود أدت على نتائج متميزة مثل تقديم أوسمة مكافآت.

2 –سعاد نايف البرنوطي، **إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد**،مرجع سبق ذكره،ص356.

– التحدث عن الإنجازات المحققة أمام الآخرين لتعزيز أهميتها (منح العامل المتميز والثناء عليه أمام زملائه).

4– تقدير الإدارة لأداء المتميز:

– احترام الإدارة والسلطة الأعلى للأعمال المنجزة وتقديرها بالحوافز المقدمة.

– منح الشخص أهمية أكبر وتوليد الإحساس لديه بالتميز في العمل.

5– تعزيز الرضا عن العمل:

– يجب تعزيز شعور العامل بالأمن.

– دمج الشخص العامل في مجموعة العمل المناسبة والمنسجمة.

– السعي إلى توفير متطلبات السرور وتحقيق سعادة الشخص العامل.[1]

2– الحوافز من حيث اتجاه تأثيرها:

يمكن أن تكون كل من هذه الحوافز بصيغة جذب أو دفع كما يلي:

أ– حوافز إيجابية جذابة: هي حوافز تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي معين وهذا يتطلب تحديد السلوك الإيجابي التي تريده المنظمة، ثم الحافز المادي أو المعنوي الذي تكافئه، مثلا قد تقرر مكافئة الإنتاجية العالية و/أو الحفاظ على سلامة نظافة الأجهزة و/أو الإبداع.

ب– حوافز سلبية (منفرة): تحتاج المنظمة أيضا إلى حوافز سلبية تدفع العاملين لتجنب سلوك معين ضار، وهذه أيضا يمكن أن تكون مادية أو معنوية مثلا يمكن أن يتضمن نظام الحوافز خصم مبلغ 100 دينار لمن يغضب

1– قوادري رشيد،**نظام الحوافز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية**،مرجع سبق ذكره،ص15.

زبون معين، أو لمن تتعرض المكائن التي يستخدمها لإعطاب متكررة كما يمكن أن تحرمه من فرصة التدرب على وظيفة أفضل أو اختيار موقع عمل وغيرها من محفزات سلبية تدفع للابتعاد عن سلوكيات معينة[1].

3- الحوافز من حيث من يحصل عليها:

يمكن لنظام الحوافز أن يقدم هذه الحوافز للفرد مباشرة أو جماعية كما يلي:

أ- الحوافز الفردية: الحوافز الفردية هي حوافز موجهة لكل فرد على حدّه وقد تدفع الأفراد للتنافس للحصول عليها، فتخصص مكافآت للموظف الذي أنتج أفضل إنتاج أو تخصيص جائزة لأفضل موظف أو إعطاء هدية للطالب الأول في القسم كل ذلك يدخل في فئة الحوافز الفردية فالحوافز الفردية موجهة للفرد وليس للجماعة، ومن شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد سعيا للوصول إلى إنتاج وأداء أفضل وقد تأثر الحوافز الفردية سلبا على روح الفريق التي هي جوهر عملية الإدارة وهو ما ينبه إلى ضرورة اللجوء لأسلوب الحوافز الجماعية إلى جانب الحوافز الفردية.[2]

أ- الحوافز الجماعية: وهي حوافز تعرض للجماعة ككل التي تتعاون للحصول عليها ثم تتقاسمها بطريقة أو أخرى، فالكثير من المنظمات تعرض حوافز مادية أو معنوية للجماعات أو الأقسام والدوائر الأكثر إنتاجا والتي تحقق الإبداعات الأكثر عددا والتي تحقق أقل تلف وإهدار للقوت والموارد.[3]

4- الحوافز من حيث البدائل المتاحة:

تنقسم إلى حوافز أساسية وبديلة:

1- سعاد نايف البرنو طي، **إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد**، مرجع سبق ذكره، ص 357.

2- القريوتي محمد قاسم، **مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف**، عمان دار وائل للنشر والتوزيع،الطبعة الثانية،2004،ص302 .

3- سعاد نايف البرنو طي،**إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد**،مرجع سبق ذكره،ص357 .

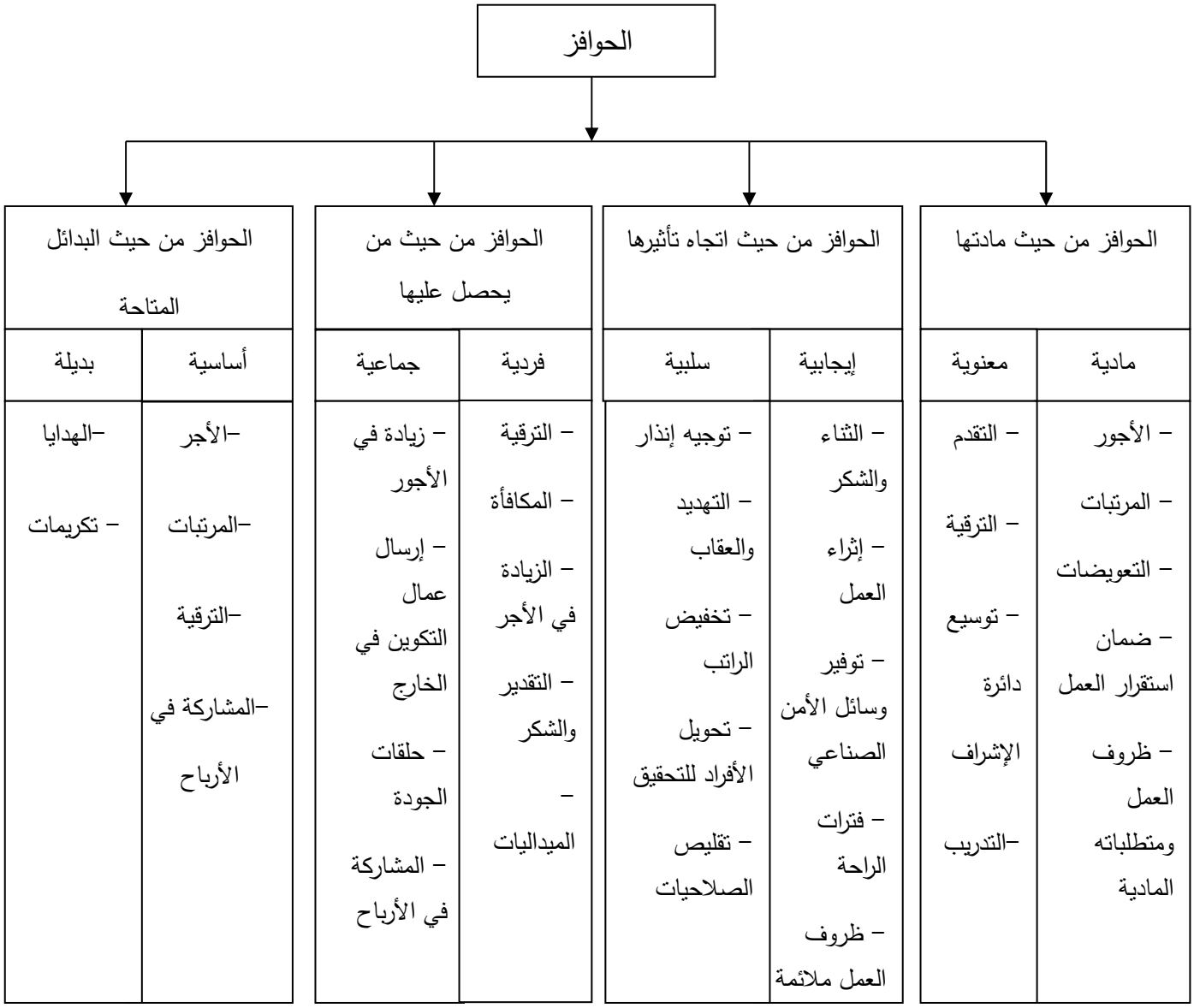
أ- الحوافز الأساسية: يقصد بها الحوافز المخصصة إشباع حاجة معينة وتقدم للأفراد نظير قيامهم بمجهودات معينة فإذا قاموا بها حصلوا عليها سواء كانت مادية أو معنوية فردية أو جماعية.

ب- الحوافز البديلة: تلجأ إليها الإدارة في حالة عدم الاستطاعة لتقديم نفس الحوافز الأساسية لأعداد كبيرة من العاملين بسبب قلة الإمكانيات أو ضخامة عدد العاملين وفي نفس الوقت ترغب الإدارة في إرضاء أكبر عدد ممكن من العاملين.[1]

حتى لا تسبب لهم إحباطا أو شعورا بالحرمان عندما يقارنون بعضهم البعض، ولذا تلجأ لإعطائهم حوافز بديلة لا ترقى لمرتبة الحوافز الأساسية ولا تساويها في المقدار ولكنها تعوضهم عن فقدان الحافز الأساسي،وهنا في هذه الحالة يجب التنبيه إلا أن الأفراد يختلفون في طريقة استجابتهم للحوافز البديلة، فمنهم من يتقبلها ومنهم من يستنكرها ومنهم من يرفضها لذا لابد أن تحدد الإدارة الأسس التي يتم بناء عليها الحوافز البديلة والأساسية وإقناع العاملين بها وإلا أصبحت الحوافز البديلة مصدر لعدم الرضا بدلا من أن تكون سببا في سعادتهم.

[1] عبد الرحمان بن علي الوابل، **دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوي أداء العاملين**،مرجع سبق ذكره،ص55 .

الشكل رقم(1-3):أنواع الحوافز.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على تحليل الحوافز المادية والمعنوية.

المطلب الثاني: أسس منح الحوافز

من أهم الأسس المعتمدة في منح الحوافز ما يلي:

1- الأداء: يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الوحيد لدى البعض، وفي بعض الحالات، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو في وقت العمل، أو في التكاليف أو في مورد آخر، يعتبر الأداء فوق العادي أو النتائج النهائية للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

2- الجهد: قد يصعب قياس الجهد من خلال العمل لأنه غير ملموس، وبالتالي يتم تحفيز العمال على الطريقة التقليدية أي منح مكافأة الجهد وهذا لتحسين أدائهم ورفع معدل إنتاجهم، وحصل هذا في المنظمات التي يكون فيها الأداء منخفض فيحل الجهد محل الأداء كمعيار للتقييم عندما يصعب قياس الأداء بطريقة موضوعية أو دقيقة.

3- الأقدمية: يقصد بها طول الفترة التي يقضيها الفرد بالمنظمة وهي تشير إلى الأقدمية والولاء وانتماء الفرد إلى المنظمة ولذلك يجب مكافأته على شكل علاوات وإن الميزة الكبرى للأقدمية مقارنة بالمعايير السابقة هي:

- **إمكانية تحديدها وقياسها:** فقد تختلف على ما إذا كان أداءك أفضل من أداء آخر

(معيار الجودة) ولكن لا تختلف على من منها خدم المنظمة مدة أطول لذلك تمثل الأقدمية معيارا كما يسهل القياس الذي يمكن أن يجعل الأداء كأساس للتقييم لمنحهم الحوافز لكن هذا لا يعني أنها أهم معيار للأداء.

4- القدرة: إن العامل المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحيز بخلا ف العامل العاجز غير المدرب وغير المؤهل أصلا[1].

1. بزاز أحلام،**أثر نقص الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة مجمع صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية**،مذكرة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية،المعهد الوطني المتخصص للتكوين سي أحمد بوقرة خميس مليانة،2008-2011،ص25.

المطلب الثالث: شروط الحوافز

هناك العديد من الشروط السياسية التي لابد من أخذها في الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز منها:

1- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا.

2- إيجاد صلة وثيقة بين الحوافز والهدف الذي يهدف الإنسان لتحقيق رغباته.

3- اختيار الوقت الملائم لاستخدام الحوافز، وخاصة الحوافز المادية منها.

4- ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الأفراد بتوقع تلقي الحوافز.

5- أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة.

6- أن تنمي الحوافز في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحوافز.

7- أن يكون الحافز متناسبا مع أداء الفرد.

8- إدراك ومعرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز.

9- أن تضمن المنظمة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز.

10- أن تتناسب الحوافز تناسبا طرديا ملحوظا مع الجهود التي يبذلها العاملون لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد وتقديم المزيد من الجهود وتشجيع العمال على الإبداع والابتكار[1]

المبحث الرابع: تكوين نظام الحوافز

إن نظام الحوافز كغيره من الأنظمة الأخرى السائدة في المؤسسة من العوامل أو الظروف التي تجعله يقوم بدوره في تحفيز الأفراد العاملين أو فشله في هذا الدور، وسنتطرق فيما يلي إلى تكوين نظام الحوافز.

1- غازي حسين عودة الحلايبة، **اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن**، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 19.

المطلب الأول:مراحل تصميم نظام الحوافز.

1- تحديد هدف النظام:

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة وإستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذه جيدا ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات أو قد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو التشجيع على زيادة الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف.

2- دراسة الأداء:

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي، أن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

أ- وجود عدد سليم للعاملين.

ب- وجود وظائف ذات تصميم سليم.

ت- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

ث- وجود ظروف عمل ملائمة[1].

1. مدحت محمد أبو النصر،**الإدارة بالتحفيز أساليب التحفيز الوظيفي**،المجموعة العربية للتدريب والنشر،الطبعة الثالثة،2014،ص176.

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:

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

ب- التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام.

ت- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنودا مثل الكتيبات التعريفية، الملصقات الدعائية والمراسلات، وخطابات الشكر والحفلات[1].

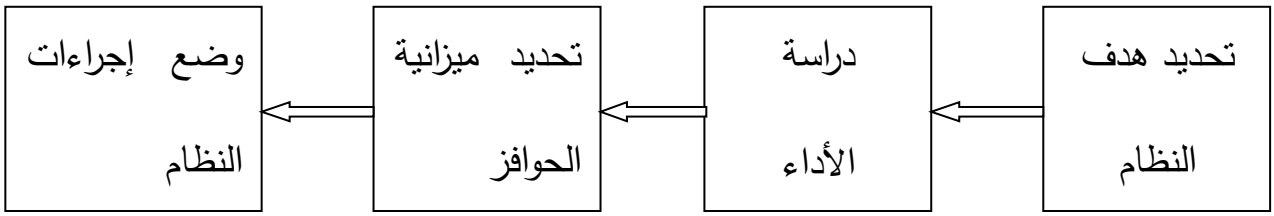
4- وضع إجراءات النظام:

وفي هذه المرحلة يتم ترجمة النظام في شكل خطوات متسلسلة، وهي تعنى بتسجيل الأداء ونماذجه اجتماعاته وأنواع الحوافز، وتوقيت تقديمها وتحديد أدوار كل فرد فيها (المدراء والعمال) لمنح الحوافز[2].

1- مدحت محمد أبو النصر، **الإدارة بالتحفيز أساليب التحفيز الوظيفي**،مرجع سبق ذكره، ص 177.

2- أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)**، الدار الجامعية للطبع والتوزيع، الإسكندرية، مصر، الطبعة 01، 2003، ص 261.

الشكل رقم(1–4):مراحل تصميم نظام الحوافز.



المصدر: أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي**،مرجع سبق ذكره، ص 256.

المطلب الثاني: خصائصه وشروط تفعيل نظام الحوافز.

1 – خصائص نظام الحوافز.

يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص من أهمها:

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 نعد تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.

3. الوضوح والبساطة: لابد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقية وحسابه.

4. التحفيز: يجب أن يتم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود[1].

1- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،**الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية**،المكتبة العصرية للنشر،الطبعة2009،1،ص271.

5. المشاركة: يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم، 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 تلك المعدلات.

7. القبول: يتم النظام الفعال للحوافز 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 السنية، والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.

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

10. الجدوى التنظيمية: يجب إن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إرادتها وأرباحها أو نتائج أعمالها، ويتم ذلك بمقارنة نتائج عمال المنظمة قبل وبعد النظام.

11. التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك سرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.[1]

1 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص272.

2- شروط تفعيله:

تتحقق فعالية نظام الحوافز من خلال تأثيره على توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق مستويات أداء عالية، وتحسين جودة الإنتاج والخدمات بأقل تكاليف، وتحقيق رضاهم الناتج عن إشباع حاجاتهم الضرورية المادية منها والنفسية وذلك عن طريق عدة أسس يجب أن تراعيها المؤسسة عند وضعها لنظام الحوافز ومن أهمها ما يلي:

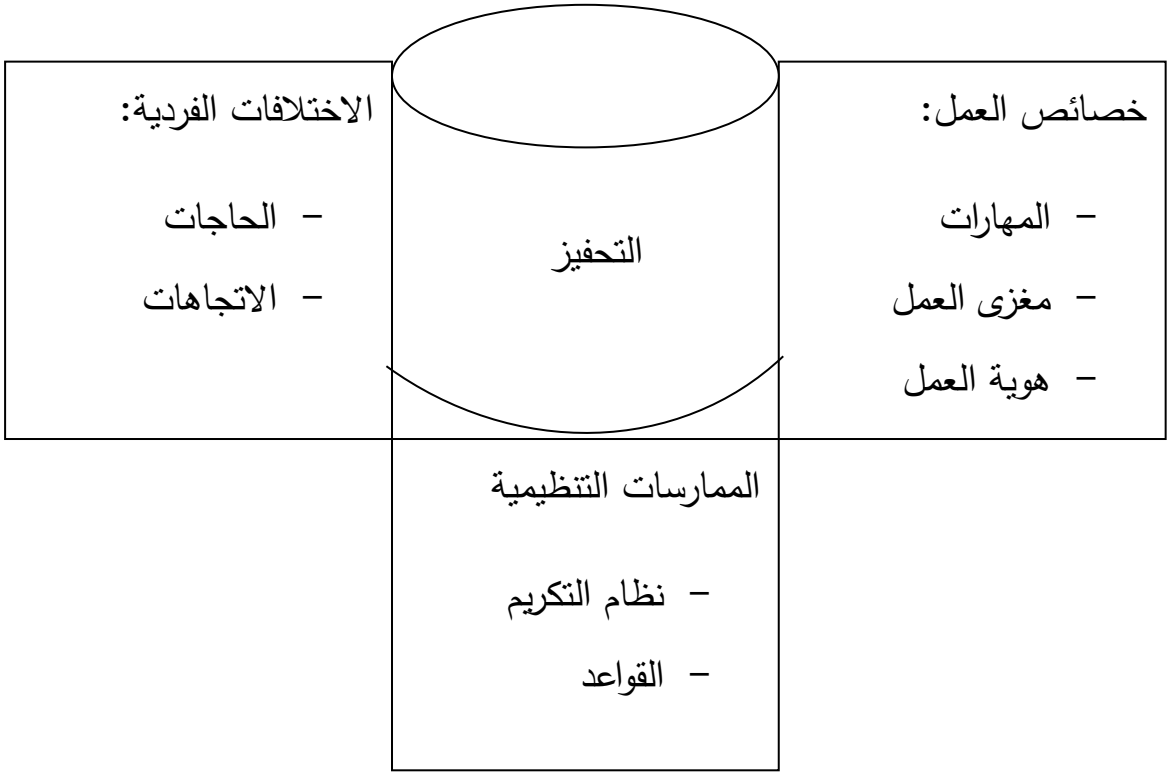
- تحديد أهداف نظام الحوافز سواء كانت كمية (زيادة عدد الوحدات المنتجة) أو نوعية (ارتفاع مستوى الكفاءة الإدارية، تحسين الخدمات)، على أن تكون قابلة للقياس (بوحدة مالية، نسبة رقمية، معدل مئوي) و معرفة لدى العاملين (قيمة ونسبة الزيادة أو تخفيض التكاليف بنسب معينة) على أن يصعب ذلك تعريف العامل بأهداف المؤسسة وإستراتيجياتها.
- الحافز حق (ليس هبة) مقابل المجهود المبذول لتحقيق الهدف المرغوب.
- عدالة الحافز بناء على ضوابط خاصة كوضع معدلات ومستويات عادلة للعمل وضمان حدود دنيا من الحقوق والمزايا الوظيفية، وتتحقق العدالة بالنسبة للعاملين على مكافأتهم بنسب تتناسب والجهد المبذول من اجل زيادة مستوى الأداء، أما بالنسبة للمؤسسة، فتحقق متى عملت هذه الحوافز على زيادة كمية الإنتاج وغيرها.
- وضع نظام بسيط وواضح للحوافز، يعتمد على معايير بسيطة في حسابه للجهد المبذول وتقديم الحافز المناسب، وهذا يسهل فهم العمال له.
- شمول الحافز لجميع العاملين، والرؤساء والمشرفين دون تمييز، أي إتاحة الفرصة للاستفادة من هذه الحوافز بقدر متساو وفي جميع الأقسام ووحدات المؤسسة.
- فورية الحافز، أي التعجيل في تنفيذه بعد الجهد المبذول مباشرة وذلك من أجل تدعيم السلوك المرغوب.[1]

1- عقون شراف،**سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية**،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،جامعة منتوري قسنطينة،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،2006-2007 ،ص ص 53-54.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز

إن اتخاذ قرار سياسة التحفيز تحيط به عوامل كثيرة تؤثر فيه، منها ما يدخل ضمن إطار المؤسسة ومنها ما يتصل بالسياسة العامة للدولة وقبل التطرق إلى العوامل المؤثرة في نظام الحوافز نتعرف أولا على الرضية التي تنطلق منها لفهم هذه العوامل المؤثرة في السلوك وتتمثل في ثلاث مجاميع من العوامل: الاختلافات الفردية، خصائص العمل، الممارسات التنظيمية، والشكل التالي يمثل الترابط بين هذه العوامل الثلاث.

شكل رقم (1 – 5): العلاقة التفاعلية بين متغيرات التحفيز



المصدر: قوادري رشيد، نظام الحوافز دوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 27.

أ- الاختلافات الفردية:

الناس كلهم متشابهون وكلهم مختلفون، إذ يمثل كل شخص حالة مستقلة، ويكمن الاختلاف في تركيبة الحاجات والقيم والاتجاهات والرغبات التي يحملها الفرد الواحد في بيئة العمل، فمثلا قد يسعى أحدهم للحصول على عمل يوفر له الأجر العالي ويسد حاجاته المادية، بينما يقبل الآخر بالأجر القليل الذي يوفر القدر الكافي من الطمأنينة، ويبقى النوع الثالث وهم الأفراد اللذين يبحثون عن العمل الذي يزيد من خبراتهم ويطور قابليتهم، وخير مثال هو هجرة البعض للعمل في بلدان لا يندفع إليها الجميع بنفس مستوى اندفاع بعض المنظمات لاقتحام أسواق جديدة خارج الحدود.

ب- خصائص العمل:

هي الأبعاد التي تقرر حدود ومسارات عمل وما يتضمنه من تحديات حتى تجعله يختلف ويتمايز عن عمل آخر، وتتضمن الخصائص تشكيلة المهارات المطلوبة، المؤهل العلمي، الخبرة وكل ما يؤهل الفرد لجعله قادرا على القيام بالعمل، فمثلا وظيفة سائق حافلة على أرض مطار والتي تتميز بالرقابة أحيانا، تختلف خصائصها عن وظيفة المضيف على متن الطائرة، الوظيفتان مصممتان لخدمة المسافر، ومع ذلك فالأمر يكمن في درجة رضا وقناعة الفرد العامل، اعتمادا على الخصائص التي حفزّت فيه الرغبة للاستمرار في وظيفته المختارة[1].

ج- الممارسات التنظيمية: هي القواعد والإجراءات والسياسات والتطبيقات الإدارية بما فيها نظم التكريم المعتمدة في المنظمة الواحدة، وهي الممارسات الإدارية المؤثرة في عملية التحفيز كالتعويض النقدي في إجازات العمل، التأمين، المكافآت المالية، ... الخ[2].

1- شوقي ناجي جواد، **إدارة الأعمال**، عمان، دار حامد، 2000، ص 311.

2- أحمد الكردي، **تنمية السلوك التنظيمي**، متاح على الخط www.Kenana online.com، تاريخ الاطلاع: 18 – 02 – 2015.

ومثل هذه الممارسات تجذب الفرد للعمل في المنظمة دون غيرها، وهي في نفس الوقت تعمل للمحافظة على قوة العمل الحالية في المنظمة، وإذا ما أرادت الإدارة الاستفادة من هذه الممارسات في الجذب أو الحفاظ على قوة العمل عليها لإجراء تعديل في أعمال تقديم وإتاحة مزايا في هذه الممارسات على الجميع دون استثناء ووقف برنامج استحقاق سليم والاعتماد على نظام تقييم الأداء كذلك.

على مستوى الدولة تتأثر الحوافز بالعاملين، أولهما سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية والتي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارات الدوائر وثانيهما القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يتأثر به الأفراد في المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجياتهم و أولوياتهم.

على مستوى المنظمة يتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل: أولهما نوع الجهاز الإداري وإمكانية تنظيمه، وثانيهما نوع العاملين بالدوائر ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي وثالثهما حجم الدائرة ونوع النشاط وفعاليتها.

– بالنسبة للاقتصاد الوطني:

1- الأسلوب الإشرافي: إن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للموظفين معه 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، ولذلك فإن التغير المرتبط بالأسلوب في علاقة القائد بالموظفين معه يتحقق من خلال الجوانب التالية[1]:

1- أحمد الكردي، **تنمية السلوك التنظيمي**، مرجع سابق،ص30.

أ- اهتمام المسؤول بالعمل مما يجعله قدوة حسنة للموظفين.

ب- احترام المسؤول لمرؤوسيه.

ت- توزيع العمل وفقا لقدرات الموظف.

ث- إعطاء الفرصة للموظفين في المشاركة بإعداد الخطط واتخاذ القرارات.

2- الاتصال المباشر.

3- ظروف العمل: أي تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل.

خلاصة الفصل الأول

يهدف نظام الحوافز إلى جذب الموارد البشرية بالكم والكيف المناسب للعمل في المنظمة والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء والسعي الدائم لحثهم على بذل الجهد وبناء على ما قدمناه سابقا فإن الحوافز تعتبر من المؤثرات الأساسية والتي تلعب دورا هاما في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء، الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد، ووضع نظام فعال للحوافز الذي يوجه إثارة الدافعية التي بدورها تدفع العاملين إلى تحسين أدائهم بعدما تحقق لهم الرضا على ذلك العمل وفي الأخير نستطيع القول أن موضوع الحوافز موضوع طويل ومتشعب وأن لكل منظمة ظروفها الخاصة، لذا يجب على كل منظمة أن تدرس البيئة الداخلية والخارجية والنشاط الذي تمارسه لكي تستطيع وضع نظام حوافز خاص يحقق متطلباتها ويؤدي الغرض الذي وضع لأجله.

مقدمة الفصل الثاني

يعد الالتزام التنظيمي من الظواهر البشرية المهمة من بداية الخلقية، وركزت عليه جميع الأديان والشرائع السماوية، وقد أكد القرآن الكريم في آيات عديدة على مضمون الالتزام والحث عليه، ويصف البارئ عز وجل الوفاء بالعهود بالصدق والتقوى كما جاء في قوله الكريم قال الله تعالى:"والموفون بعهدهم إذا عاهدوا والصابرين في البأساء والضراء وحين البأس أولئك الذين صدقوا وأولئك هم المتقون " سورة البقرة الآية177، ويعد الالتزام التنظيمي عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية،تعزيز الإبداع، الاستقرار، والثقة بين الإدارة والعاملين فيها،كما يسهم الالتزام التنظيمي في تطوير قدرات المؤسسة على البقاء والنمو والاستقرار لذا أن موضوع الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه قد نال اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة منذ الثمانينات وحتى يومنا هذا، لما له تأثير كبير على سلوكيات الأفراد، وما له من انعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء وهذا ما سنحاول التعرف عليه من خلال هذا الفصل.

المبحث الأول: طبيعة الالتزام التنظيمي.

يعد الالتزام عادة من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام، وفي منظمات الأعمال بشكل خاص، و نتيجة لذلك فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيزه، وزيادة التزامه، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات وإجراء الكثير من الأبحاث الميدانية و التطبيقية في الفترة الأخيرة و لمحاولة فهم الالتزام التنظيمي بصورة شاملة سنحاول التطرق إلى العناصر التالية:

- مفهوم و أهمية الالتزام التنظيمي.
- خصائص الالتزام التنظيمي.
- مكونات الالتزام التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم و أهمية الالتزام التنظيمي

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الالتزام التنظيمي من عدة جوانب وقد اجتهدوا في تعريفهم له وللوقوف على حقيقة مفهوم الالتزام التنظيمي سنورد التعاريف التالية:

يدل مفهوم الالتزام في اللغة على الاندماج أو الرغبة أو القبول أو الاستعداد ، وكان لعلماء الاجتماع السبق في البحث في هذا المجال لأن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع الآخرين في مجتمع وتربطه بهم علاقات تشعره بالثقة و المسؤولية تجاههم[1].

1- محمد مصطفى الخشروم ، **تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد الثقافية التابعة لجامعة حلب**، قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد جامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،العدد الثالث، المجلد27،2011،ص173.

التعريف 1: هو اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى.

التعريف 2: درجة تطابق الفرد مع منظمته و ارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها, مع رغبة قوية في الاستقرار في عضوية هذه المنظمة[1].

التعريف3: يشير مصطلح الالتزام التنظيمي إلى تماثل قيم الفرد و معتقداته وأهدافه مع قيم المؤسسة ومعتقداتها وأهدافه وبذل أقصى جهد مستطاع لتحقيق أهدافها والمحافظة على العضوية فيها.[2]

التعريف4: يتناول الالتزام التنظيمي على أنه التزام المنظمة بتحقيق أهدافها كما تظهره أهدافها المعلنة وسياساتها وإجراءاتها وتخصيصها لمواردها، وهو توجه ينظر للتنظيم أو المنظمة باعتبارها كيان موحد[3].

وانطلاقا من التعريفات السابقة لمفهوم الالتزام التنظيمي يمكن استنتاج التعريف التالي:

الالتزام التنظيمي هو الرغبة الداخلية لدى الفرد ببذل أقصى درجات الجهد في العمل والنابع من الإيمان التام بأهداف و قيم المنظمة والرغبة الشديدة بالمحافظة على عضويتها وذلك بهدف الحفاظ على استمراريتها وتطويره.

1- محمد مصطفى الخشروم ،**تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد الثقافية التابعة لجامعة حلب**، مرجع سبق ذكره،ص173.

2- مخلص شياع علي الجميل، **العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الأنبار**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد4 ، العدد9، سنة 2012، ص296.

3- قيس إبراهيم حسين، **دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية–ديالي**، جامعة السليمانية/ الهيئة الكردستانية للدراسات الإستراتيجية والبحث العلمي، ص79.

2- أهمية الالتزام التنظيمي:

هناك عدة أسباب أدت إلى الاهتمام المتزايد لهذا المفهوم وهي:

أ- أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق دوران العمل ، فمن المفترض أن الأفراد العاملين أهدافها.

ب- أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه مرغوبا فيه.

ج- إن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة[1].

د-احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيل: فالأشخاص ذوي الالتزام التنظيمي القوي يصبحون أقل احتمالا لترك العمل أو الغياب، بمعنى أنهم أكثر استقرارا في العمل، هذا مع ملاحظة أن كثرة الغياب قد لا يكون مرجعه فقط قوة الالتزام من عدمه بل قد يرجع لأسباب أخرى منها الخلفية الثقافية.

هـ-الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة: فالأشخاص ذوي الالتزام التنظيمي القوي يصبحون أيضا بجانب الرغبة في الاستمرار بالمنظمة أكثر استعدادا للتضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها وبالطبع ليس من الضروري أن تكون التضحية ذات تكلفة عالية وإنما قد تكفي بعض[2]

1- صلاح الدين عبد الباقي، **مبادئ السلوك التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص316.

2- فارس العنيفي،**الالتزام التنظيمي**،المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية،تاريخ النشر،2010/04/09الساعة11:36،تاريخ الاطلاع عليه2015/04/14.

التصرفات البسيطة التي تؤكد قوة التزام الفرد تجاه المنظمة، وعلى كل إذا ما أخذنا في الاعتبار المنافع التي ذكرناها، فلا شك أن تكلفة الحصول على الالتزام التنظيمي مبررة

المطلب الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي

من خلال الاستعراض السابق لتعريف الالتزام التنظيمي يمكن سرد الخصائص المشتركة التالية وهي:

1- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.

2- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط منحها الولاء.

3- يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.

4- يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، والاستقرار والبقاء في العمل والشعور بالواجب تجاه المنظمة.

5- يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم[1].

1. سامي إبراهيم حماد حنونة،**قياس مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**،مذكرة ماجستير إدارة أعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة،2006،ص13.

6- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لايكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.

7- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية.

8_تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة.

ومن خلال هذه الخصائص يمكن الاتفاق على أن الالتزام التنظيمي هو عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف يؤكد أيضا أن الالتزام التنظيمي التزاما طوعيا ينبع عن إرادة الفرد واختياره[1].

المطلب الثالث: مكونات الالتزام التنظيمي

حدد العالمان(AllEN ,MAYER) :ثلاثة مكونات للالتزام التنظيمي وهذه المكونات الثلاثة تتمثل في الالتزام العاطفي،الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري وبدلا من وجود هذه الالتزامات من معزل عن بعضها البعض فإنها قد تظهر معا بصورة متزامنة وهي كما يلي:

1- الالتزام العاطفي: هناك العديد من الدراسات التي درست الارتباطات التي تؤثر أو تقلل من الالتزام العاطفي[2] .

1- سامي إبراهيم حماد حنونة,**قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**,مرجع سبق ذكره,ص13

2- رؤى رشيد سعيد آل قاسم, **أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية**،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط،2011-2012،ص19.

وقد صنف (ALLEN, MAYER) هذه الارتباطات إلى صنفين، تمثلت بالعوامل التي تجعل العامل يحب التنظيم، وبالتالي تعزز لديه الإحساس بالالتزام وعوامل أخرى تجعل العامل يشعر بكفاءته بالعمل.

النوع الأول: يقوم على تأكيد انحياز القدرات مع واجبات العمل السابقة والعدالة في توزيع المكافآت ، والتقدير، وتوقعات الدعم التنظيمي، وبيئة خالية من الصراعات.

النوع الثاني: يتكون من الانجاز وتحديات العمل والأهداف المنجزة والتوقعات الواقعية، والفرص والمشاركة في الإدارة والقيادة، فالعاملون الذين يظهرون التزاما عاطفيا يشعرون بحاجتهم إلى الاستمرار في العمل مع التنظيم الحالي، ويشير هذا المكون إلى درجة إدراك الفرد لما يميز عمله من خصائص تتعلق بدرجة الاستقلالية التي يحصل عليها الفرد في عمله وأهمية العمل الذي يؤديه ويشير الالتزام العاطفي إلى التعلق العاطفي مستخدم والتماشي والانخراط في المنظمة.

2_الالتزام المعياري: إن الالتزام المعياري يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ما يمكن أن يقوله الآخرين لو ترك العمل بالمنظمة، ولا يريد أن يسبب قلقا لمنظمته أو يترك انطباعا سيئا لدى زملائه بسبب تركه العمل، إذن فهو التزام أدبي حتى ولو كان على حساب نفسه.

وكذلك يعرف بأنه الالتزام المستند إلى القيم, فإضافة إلى الصلة العاطفية بالتنظيم فإن [1]العاملين يحسون

1- رؤى رشيد سعيد آل قاسم، **أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية**، مرجع سبق ذكره، ص ص19-20.

بالالتزام بالاستمرار في العمل وعرف(MAyer،ALLeN)

الالتزام المعياري بأنه ذلك الالتزام الناجم عن إضافة الصفة الذاتية للضغوطات المعيارية، وذلك يتم من خلال التكيف الاجتماعي ، الثقافي أو العائلي الذي يسبق الالتحاق بالتنظيم، فالعاملون الذين يبدون التزاما معياريا يشعرون بواجب الاستمرار في العمل، وبصورة أخرى يشير إلى الشعور الذي يتولد لدى الفرد بالالتزام نحو عمله، والبقاء في منظمته.

3_الالتزام الاستمراري: إن الالتزام الاستمراري يختلف عن كل أشكال الالتزام السابقة إذ أنه قائم على الحاجات، فالالتزام المستمر، يصف الحاجة الداخلية المدركة لدى العامل بأنها تستمر مع التنظيم بعكس الاحتياجات التنظيمية النابعة من الخارج

التنظيم الحالي، كما يشير الالتزام بالاستمرارية إلى الوعي بالتكاليف المترتبة على ترك المنظمة[1]

ويقصد به كذلك درجة الالتزام الموجود عند الفرد، والقيم الاستثمارية التي يحصل عليها ويطمح إلى تحقيقها لو استمر في العمل داخل المنظمة، مقابل ما سيخسره لو اتخذ قرارا بالعمل لدى جهات أخرى، إن التحليل العقلي لفوائد الكلفة على عامل فإذا كانت كلفة ترك العمل في التنظيم وكل ما استثمره الشخص فيه من أشياء تتجاوز منافع البقاء في التنظيم، فإن هذا يحسن من الالتزام التنظيمي، وفي هذه الحالة، يكون الالتزام والتشبث بالتنظيم.

1- رؤى رشيد سعيد آل قاسم،**أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية** دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية،مرجع سبق ذكره،ص 20.

المبحث الثاني:مراحل ومحددات وبناء ثقافة الالتزام التنظيمي.

إن الالتزام التنظيمي يمثل أحد جوانب الارتباط بين العاملين والمنظمة ومن خلاله تتحدد قوة ولائهم وتمسكهم بالمنظمة،حيث تترتب عليه جملة من النتائج الايجابية،ويتعلق هذا الأخير بمراحل ومحددات وبناء ثقافته وعليه سنحاول التطرق إلى هذه الجوانب,

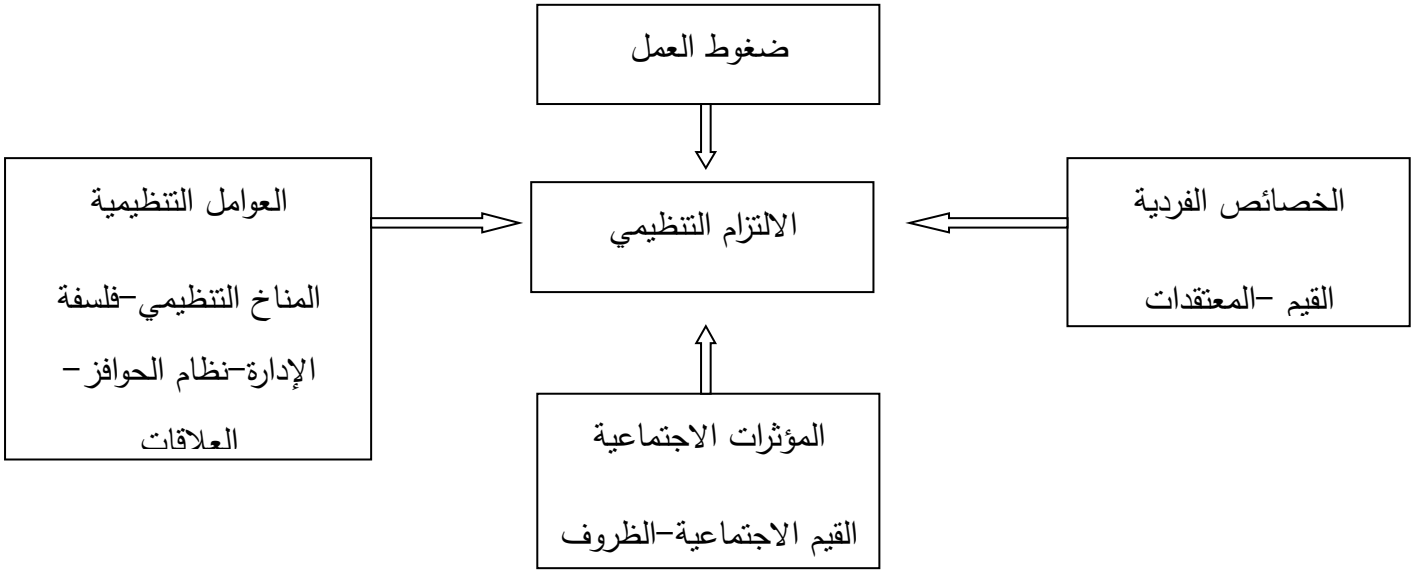
المطلب الأول:مراحل الالتزام التنظيمي.

يتولد الالتزام التنظيمي و كما هو موضح في الشكل من محصلة تفاعل قوى متعددة تتمثل في خصائص الأفراد وشخصيتهم وضغوط العمل و العوامل التنظيمية والمؤثرات المجتمعية والبيئية العامة،وتتضمن خصائص الأفراد القيم والمعتقدات والمشاعر والاتجاهات و التعليم والخبرة وغيرها من المتغيرات الذاتية للأفراد،أما العوامل التنظيمية فتشمل مثلا ليس على سبيل الحصر المناخ التنظيمي و فلسفة الإدارة و ممارساتها و الحوافز و الاتصالات و مختلف العلاقات و المعطيات التنظيمية،إما المؤثرات المجتمعية القيم و الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و غيرها من عناصر البناء المجتمعي.

و يتشكل الالتزام التنظيمي و يتطور بعدة مراحل تبدأ منذ التحاق الفرد بمنظمة معينة و يعزز من خلال العمل و الانجاز المتواصل وصولا إلى مرحلة الثقة بالمنظمة وهي مرحلة نضوج الالتزام التنظيمي و الشكل التالي يعبر عن ذلك.[1]

1- سامي إبراهيم حماد حنونة، **قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، مرجع سبق ذكره، ص ص 19-20.

الشكل رقم(2–1):مراحل الالتزام التنظيمي.



المصدر: سامي إبراهيم حماد حنونة,**قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**،مرجع سبق ذكره،ص20.

و يرم الالتزام التنظيمي بثلاث مراحل رئيسية وهي:

1–مرحلة الالتزام:حيث أن التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة و تبعا لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلب منه سعيا للوصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

2– مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة:حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة،فهو يشعر بالفخر و الاعتزاز لانتمائه لها[1]

1. سامي إبراهيم حماد حنونة،**قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**،مرجع سبق ذكره،ص21.

3- مرحلة التبني:أي قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لم كانت أهدافه وقيمه الخاصة.

وقد ذكر العتيبي و السواط أن Welsh et Lavan أشارا إلى أن عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين حددهما في التالي:

1-مرحلة الانضمام للمنظمة: التي يريد الفرد العمل بها، وغالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته و تطلعاته.

2-مرحلة الالتزام التنظيمي:وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيقه أهداف المنظمة و النهوض بها[1].

المطلب الثاني: محددات الالتزام التنظيمي

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام التنظيمي داخل التنظيم, إلا أن دراسات روبرت مارش و ماتاري تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشار فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل و تكوين الالتزام التنظيمي وهي:

1-السياسات:ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي

1- أميرة محمد رفعت حواسة، **أثر الالتزام التنظيمي-الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة،2004، ص58.

تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لدى هؤلاء الأفراد, ويعتد السلوك في شدته وإيجابياته أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات،فإذا أشبعت هذه الحاجات([1])،فإن ذاك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي شكل يساعد على تكوين ما يسمى المتوازن، و هذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا و الاطمئنان، و الانتماء ثم الالتزام ثم الولاء التنظيمي.

2-وضوح الأهداف:يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام و المنظمة أكبر.

3-العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم :تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم،فالمشاركة كما يراها دايفن هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي تشجعه على المشاركة و المساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية،ويشترك في المسؤولية في تحقيق الأهداف

وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الالتزام التنظيمي،وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر، بحيث يعتبرون أن ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم و لأمنهم و استقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة و بروح معنوية عالية .

4- العمل على تحسين المناخ التنظيمي : فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق و الأساليب و الأدوات و العناصر و العلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد ، وبناءا على ذلك

1- محمد بن طالب العوفي، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي**,رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، دفعة2005،ص 38.

يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة، و أن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد([1]).

ولأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق و التعاون و العدالة و المساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة و يرفع الروح المعنوية و يزيد درجة الرضا الوظيفي و يدعم الشعور بالالتزام التنظيمي.

5- تطبيق أنظمة حوافز مناسبة : يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية و مادية مناسبة, فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة.

الرضا عن المناخ التنظيمي و عن المنظمة ككل، و بالتالي زيادة الالتزام و ارتفاع معدلات الإنتاج و تقليل التكاليف.

6- العمل على بناء ثقافة المؤسسة : إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين و النظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميزة

لأفرادها،ويعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة و الأفراد العاملين وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات،سيترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة وزيادة الالتزام التنظيمي.

7-نمط القيادة:إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين وفي جو عمل مناسب بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية،فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأيد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة،فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

[1]- محمد بن طالب العوفي، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي**،مرجع سبق ذكره،ص ص38-40.

المطلب الثالث:بناء ثقافة الالتزام التنظيمي.

مما لا شك فيه أن الالتزام التنظيمي ينطوي على قيم يؤمن بها الفرد ومشاعر يكنها للمنظمة التي يعمل فيها، فالالتزام يؤلف جزء من ثقافة المنظمة، ولكن هل الالتزام التنظيمي متأصل في الفرد ؟ وهل يمكن للمنظمة بنائه ؟ إن الإجابة على مثل هذه التساؤلات ليست بالبساطة المتوقعة، فالالتزام مكنون داخلي غير ملموس ويمكن الاستدلال عليه من خلال بعض السلوكيات التي يبديها الفرد، فهو يحمل بعض جوانب الالتزام قبل دخوله المنظمة.

أما فيمل بخص بناء المنظمة لثقافة الالتزام التنظيمي،فهناك من يشير إلى إمكانية إجراء ذلك من خلال قيام بعض المنظمات باستخدام عدد من الممارسات والإجراءات التنظيمية التي تساعد في بناء الالتزام التنظيمي لدى الفرد داخل المنظمة،فقد أشار ديسلر 2003إلى بعض هذه الممارسات وهي:

1_ وضع أسس للقيم المبدئية للأفراد: إن الأفراد أغلى أصول المنظمة التي يجب الوثوق بها, وعلى مدراء المنظمات أن يعرف ذلك ومحاولة إشراكها في عملية اتخاذ القرارات.

2_ ضمان معاملة طيبة وعادلة: أي التعامل الجيد مع كل العاملين و في كل المواضيع محل الخلاف أو الشكوك من خلال وضع نظام لمعالجة الشكاوي و التظلمات في المنظمة.

3-وضع نظام قيّم لاستخدام أو اختيار العاملين: و يتم ذلك من خلال زيادة مدة العمل التجريبية للعاملين الجدد المرشحين للعمل في المنظمة لقياس مدى التزامهم التنظيمي، فبناء الالتزام يبدأ قبل و ليس بعد تشغيل أو تعيين الفرد[1].

1– **تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت**،مجلة الإدارة والاقتصاد،جامعة تكريت،كلية الإدارة والاقتصاد،قسم إدارة الأعمال،العدد83تاريخ النشر2015/5/03،ص 180.

4-إشعار الموظف بالأمان: لكي يشعر العاملين بالأمان على المنظمة تبني نظام التوظيف مدى الحياة حيث يضمن الفرد العامل الوظيفة و التطور المستمر من خلال العمل بالمنظمة أو جهة العمل.

5-وضع نظام للحوافز و المكافآت: لكي يشجع هذا النظام العاملين على الإسهام والمشاركة في أنشطة المنظمة بحيث يعتبرونها ملك لهم وليسوا كعاملين فيها.

6-مساعدة العاملين في إشباع حاجاتهم و تحقيق الذات: و يتم ذلك من خلال إتاحة المجال أمام العاملين لتوظيف مهاراتهم و تكليفهم بمهام تيسر لديهم دوافع التحدي و إثراء وظائفهم، فضلا عن منحهم المزيد من السلطات التي تمكنهم من ممارسة واجباتهم الوظيفية ا[1].

المبحث الثالث: مصادر الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من الظواهر المهمة في حياة المنظمات كونه يضمن ارتباط العاملين بالمنظمة،فمن خلال تنسيق جهود هؤلاء العاملين تحقق المنظمة أهدافها وتضمن ملاءهم وبتالي التزامهم غير أن هذا الالتزام له عدة مصادر وهذا ماسنحاول التعرف عليه.

المطلب الأول: الرضا الوظيفي

أولا:تعريفه:لا يوجد اتفاق محدد حول تعريف واحد أو مفهوم متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي، ولا يزال موضوع جدل ونقاش كثير،ولذلك سنحاول إعطاء بعض التعاريف وسنلخصها فيما يلي:

*كمفهوم عام يشير الرضا عن العمل إلى وجهة نظر الأفراد العاملين نحو قبولهم واستحسانهم العمل الذي يزاولونه[2].

1. **تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت،** مرجع سبق ذكره،ص181.

2- سهلية محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر،عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2003، ص177.

*ويرى هيربرت(1980) إن الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم والتي تتكون من زاويتين: الأولى هي ما يوفره العمل للعاملين في الواقع، والثانية هو ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظر العاملين، وكلما كان هناك تباين بين الواقع وما ينبغي أن يكون أثر ذلك على الرضا سلبا[1].

* أما مصطفى كامل و سونيا البكري فيتجها في تعريفهما للرضا الوظيفي بأنه "الحالة النفسية أو الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد غايته و إشباع حاجته و رغباته التي يتطلبها، و ذلك من خلال التفاعل بين العوامل الشخصية للفرد نفسه و العوامل الخاصة بطبيعة الوظيفة التي يشغلها و العوامل المرتبطة بمحيط العمل و بيئته"[2].

و من خلال هذه التعاريف نستنتج بأن الرضا الوظيفي سينعكس في الأخير على أداء الفرد الذي يقودنا إلى تحقيق أهداف المنظمة، و لكن هذا الأمر يحتاج إلى بعض الوقت لكي تتحول الحالة النفسية أو الانفعالية إلى سلوك ايجابي .

ثانيا:أهمية الرضا الوظيفي

لقد تبين من الدراسات العديدة في مجال الرضا الوظيفي أن الرضا المهني المرتفع للعاملين غالبا مايزيد الإنتاجية ويقلل معدل دوران العمل، ويخفض نسبة الغياب.

ويرفع معنويات العاملين، ويجعل الحياة ذات معنى أفضل عند الأفراد، ومن بين الأسباب التي تدعوا إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي ما يلي:

1- مروان طاهر الزغبي، **الرضا الوظيفي (مفهومه،طرق قياسه،تفسير درجاته،وأساليب زيادته في العمل)**،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى،2011،ص17.

2- جبر سعيد صايل السيحاني، **علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي**، رسالة ماجستير، جامعة نابف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،2004،ص33.

1_ إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة.

2_ إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المهنية المختلفة.

3_ إن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

4_ إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل[1].

وعليه نستنتج أن دراسة الرضا الوظيفي ذو أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة فعن طريق دراسة الرضا الوظيفي تتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية، ويتم بذلك التعرف على جوانب القصور ومحاولة تلافيها، ويتم أيضا معرفة المشكلات التي تهم العاملين لوضع الحلول المناسبة التي تكفل للمنظمة التقدم وزيادة الإنتاجية.

المطلب الثاني: الانتماء التنظيمي

أولا:تعريفه

تعددت التعريفات واختلفت فيما يتعلق بالانتماء التنظيمي، نذكر منها مايلي:

*اتجاه نحو المنظمة يربط بين الفرد والتنظيم.

*رغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته وإخلاصه للمنظمة، كنظام اجتماعي.

1. إناس فؤاد نواوي فلمبان، **الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدي المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة**، مرجع سبق ذكره ص46.

*ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين المنظمة والفرد، يترتب عليها إنفاق استثمار متبادل باستمرار العلاقة التعاقدية[1].

*السلوك المقبول اجتماعيا من جانب الفرد والذي يفوق السلوك التنظيمي الرسمي المتوقع من الفرد.

*اعتقاد قوي ومقبول من جانب الفرد لأهداف وقيم المنظمة، ورغبة في بذل أكبر عطاء ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها الفرد.

نستخلص مما سبق أن مفهوم الانتماء التنظيمي يشير إلى نوعية العلاقة بين الفرد والمنظمة وأنه يشمل العناصر التالي

1- قبول كبير لأهداف وقيم المنظمة.

2- الرغبة في بذل مجهود كبير من أجل المنظمة.

3- رغبة كبيرة في الاستمرار في العمل بالمنظمة.

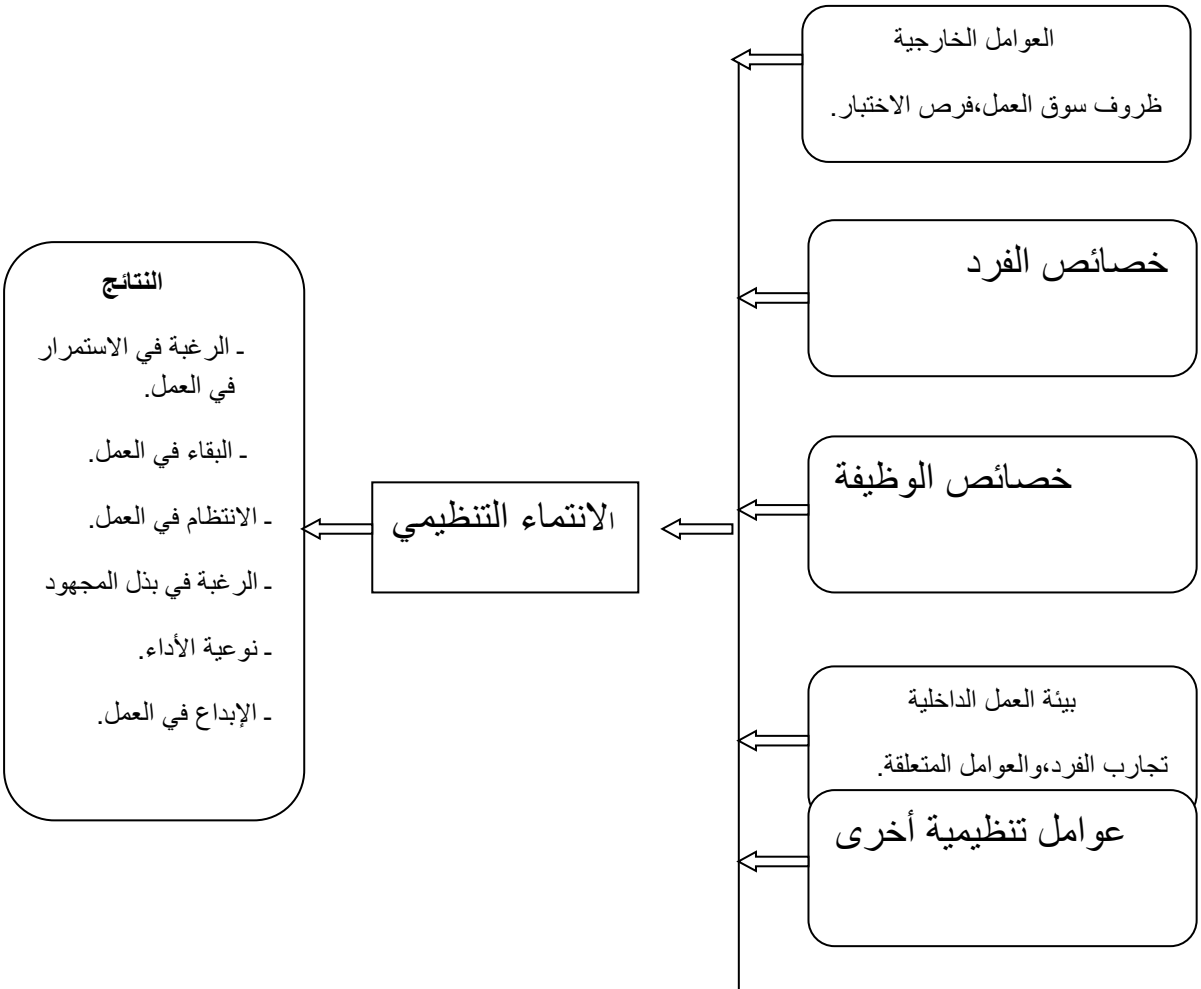
وبالتالي فإن الانتماء التنظيمي يعبر عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة،ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة، كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية.

ثانيا:لعوامل التي تؤثر على الانتماء التنظيمي

[1] -All Rights Reserved Arab British **Academy For Higher Education** .www.abahe.co.uk/p01.03/03/2015.ec11.htm.

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الانتماء التنظيمي، بعضها عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة، وبعضها يتعلق بخصائص الفرد، والوظيفة، وتجاربه وإدراكه لظروف بيئة العمل، والعوامل التنظيمية الأخرى كما في الشكل التالي[1]:

الشكل رقم(2-2): العوامل المؤثرة في الانتماء التنظيمي.



المصدر: - All Rights Reserved Arab British **Academy For Higher Education** .www.abahe.co.uk/p02.03/03/2015.ec11.htm

أولا: العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:

تؤثر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية كظروف سوق العمل، وفرص الاختيار على اتجاهات الأفراد وبالتالي تأثر على درجة الانتماء التنظيمي، خاصة في الأيام والشهور الأولى لبدء العمل، وقد سمي هذا بالمسبقات في عملية الانتماء التنظيمي.

ثانيا : خصائص الفرد:

تتناول العديد من الدراسات خصائص الفرد من حيث السن وطول مدة الخدمة،ومستوى التعليم، والجنس، دوافع وقيم الأفراد وعلاقتها بالانتماء التنظيمي.

1- السن وطول مدة الخدمة: كلما زاد السن، وطول مدة الخدمة، تزداد العلاقات الاجتماعية، وبالتالي ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي.

2- مستوى التعليم: قد يرتبط مستوى التعليم عكسيا أو طرديا بالانتماء التنظيمي.

3- الجنس: تبين من بعض الأبحاث أن النساء أكثر انتماءا للمنظمة عن الرجال، بينما تبين أبحاث أخرى أنه ليس هناك علاقة بين الجنس والانتماء.

- دوافع وقيم الأفراد: كلما كانت المنظمة المكان الذي يشبع حاجات الفرد، يكون انتماؤه التنظيمي أكبر، والأفراد اللذين لديهم اعتقاد كبير بالنسبة لقيمة العمل، يكون الانتماء التنظيمي لديهم مرتفعا[1].

1- All Rights Reserved Arab British **Academy For Higher Education** .www.abahe.co.uk.03/03/2015.ec11.htm p03.

ثالثا: خصائص الوظيفة:

قد تؤثر خصائص الوظيفة عكسيا أو طرديا بالانتماء التنظيمي، فتنوع مجال الوظيفة، والاستقلالية، والتحدي، والتغذية المرتجعة،....تؤثر إيجابيا، والتوتر وعدم وضوح الدور، والصراعات تؤثر سلبيا.

رابعا: العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية:

. الأجور: كلما كانت الأجور، عادلة، متناسبة مع عبء العمل، ازداد الشعور بالانتماء التنظيمي.

. جماعة العمل: كلما كانت اتجاهات جماعة العمل إيجابية للمنظمة، زاد مستوى الانتماء التنظيمي.

. الإشراف والقيادة: تؤثر نوعية الإشراف والقيادة على مستوى الانتماء التنظيمي، فالإشراف الديمقراطي والمشاركة يزيد من مستوى الانتماء التنظيمي، والعكس صحيح.

خامسا: العوامل الخاصة بالهيكل التنظيمي:

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين الهيكل التنظيمي والانتماء التنظيمي، فقد وجد أن اللامركزية في اتخاذ القرارات، توفر درجة من الاعتمادية في أداء الأعمال بين الإدارات الوظيفية، وتنظيم إجراءات العمل، لها تأثير إيجابي على الانتماء التنظيمي[1].

1-- All Rights Reserved Arab British **Academy For Higher Education** .www.abahe.co.uk.03/03/2015.ec11.htm p04.

المطلب الثالث: أولا:تعريف الولاء التنظيمي

هناك صعوبة حقيقية لوضع تعريف محدد للولاء التنظيمي، وذلك نظرا لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه والناتجة عنه واختلاف مداخل دراسته، وعلى الرغم من ذلك، فقد وردت بعض التعاريف الخاصة بالولاء التنظيمي والتي منها:

*يعرفه سعد بن عميقان سعد الدوسري: الولاء التنظيمي هو إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف[1].

*يعرف الولاء على أنه استعداد الموظف على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم والرغبة القوية في البقاء في التنظيم والقبول بالأهداف الرئيسية وقيم التنظيم[2].

*نعني بالولاء التنظيمي هو شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء للمنظمة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة، ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل المزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة[3].

ومن خلال التعاريف المقدمة للولاء التنظيمي نرى أن جميعها تنطوي على صفات لها تأثير كبير في تحديد الولاء التنظيمي للأفراد وهي:

-الاعتقاد القوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.

1- سعد بن عميقان سعد الدوسري، **ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية**، رسالة ماجستير، جامعة نايف، الرياض، السعودية ،2005،ص73.

2- محمد أحمد سليمان، الرضا والولاء التنظيمي قيم وأخلاقيات الأعمال، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن،عمان، الطبعة1، 2011،ص149.

3- مدحت محمد أبو النصر، **بناء وتدعيم الولاء المؤسسي(لدى العاملين داخل المنظمة)**، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر،الطبعة1, 2005، ص45.

-الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.

-الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

يتحقق الولاء التنظيمي باستخدام المحفزات على مراحل يصعب الفصل فيما بينها بفواصل زمنية فالولاء يبدأ أولا من خلال خبرات الفرد السابقة – وقبل الالتحاق بالعمل – عن سمعة المنظمة وبيئة العمل بها، إذ عندما يدخل الفرد إلى العمل في المنظمة يكون لديه فكرة مسبقة واستعداد للولاء(تطبيق السلوك السابق) وبعد انخراطه في جو العمل يصبح لديه فرصة التأكد- أو عدم التأكد- من أفكاره وقناعاته السابقة(مدة اختبار المدركات والتصورات السابقة)، لينتقل بعد ذلك إلى مرحلة ما يسمى بمرحلة النضج في الولاء التنظيمي عندما يرى الفرد أن هناك توازنا بين الجهود المبذولة والحوافز أو المكافآت المقدمة له.

ثانيا:مراحل الولاء التنظيمي

إن البحث في تكوين مراحل الولاء التنظيمي ذو أبعاد متداخلة، حيث تعد دراسات روبرت مارش وما ناري من الدراسات المتميزة في هذا الشأن، وقد أشار الباحثان أيضا إلى العوامل المساعدة على تشكيل الولاء التنظيمي وهي[1]:

1- سليمان الفارس، **أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية القانونية،المجلد27،العدد الأول ،2011،ص79.

1- وجود سياسات عمل داخلية تعمل على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المنظمة بشرط أن يكون الفرد قادرا على إشباع هذه الحاجات، فإذا ما أشبعت هذه الحاجات سيترتب على ذلك إتباع نمط سلوكي إيجابي يسمى بالسلوك المتوازن،والذي يقود بدوره إلى الشعور بالرضا والاطمئنان ومن ثم درجة عالية من الولاء التنظيمي، وهذا ما أشارت إليه نظرية ماسلو وبورتر وألدفر في التحفيز.

2- الوضوح في الأهداف التنظيمية، فكلما كانت الأهداف محددة وواضحة تكونت قناعات أكثر رسوخا لدى الأفراد في الانتماء والالتزام ومن ثم كان الولاء التنظيمي أكبر.

3- إشاعة مبدأ المشاركة فكريا ووجدانيا لأن هذا يشجع الفرد على المساهمة بحماس أكبر لتحقيق الأهداف التنظيمية.

4- العمل على تحسين المناخ التنظيمي في بيئة العمل بكل تفاعلاتها وخصائصها وعلى نحو يسهم في تشكيل سلوك وظيفي وأخلاقي لدى العامين وخلق أجواء إيجابية يشعر فيه العاملون بأهميتهم في العمل، وهذا بطبيعة الحال يقود إلى زيادة درجة الرضا والروح المعنوية والولاء التنظيمي.

5- بناء ثقافة مؤسسية تحاول ترسيخ معايير متميزة للأفراد وتوفير جو يسوده الاحترام والثقة المتبادلة بين الأطراف كافة[1].

المطلب الرابع:أولا:تعريف المواطنة التنظيمية

ظهر هذا المفهوم في نهاية السبعينيات عندما عرفه أرجن 1977 على أنه الجهد التعاوني الذي يقوم به العاملون أو سلوكياتهم الابتكارين التعاونية، ثم توالت التعريفات لهذا المفهوم كالتالي:

1- سليمان الفارس، **أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة**، مرجع سبق ذكره،ص80

فقد عرفهorgan 1988 على أنه سلوكيات مرتبطة بالعمل ولا يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي، وهي لا ترتبط بنظام المكافآت الرسمي وهي تقوى وتدعم الأداء الفعال للمنظمة.

وقد عرفه O'Reilly et Chatwa على أنه مجموعة من الأفعال التي لم يتم تحديدها بصورة مباشرة من قبل توصيف الوظيفة، إلا أنه ينتج عنها مصالح أو منافع المنظمة.

كما عرفها *Organ 1990 بأنها السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت* نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها ،فوفقا لهذا التعريف،فإن هذا السلوك اختياري بطبيعته وليس جزءا من متطلبات الدور الرئيسي للموظفين لأداء الموظف ،لا يحاسب إذا لم يقم به على اعتبار أنه دور إضافي[1].

ثانيا:أهمية المواطنة التنظيمية

إن أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية ينبع من كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام والإدارات المختلفة، مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة،كما يساعد على تخفيض حاجة المنظمة إلى تخفيض الموارد النادرة لوظائف الصيانة والمحافظة على وحدة تماسك المنظمة والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة([2]) .

1- أميرة محمد رفعت حواسة، **أثر الالتزام التنظيمي بالثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات التنظيمية**، مرجع سبق ذكره،ص18.

2- أحمد بن سالم الغمري،**السلوك والمواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة**،مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة،العدد الرابع،2003،ص46.

كما يساهم في تحسين قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال وجودة الأعمال وحل المشاكل وما إلى ذلك كما يؤدي إلى:

- الالتزام وحل المشاكل.
- تقليل مستوى التسرب الوظيفي.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.

إن هذه السلوكيات تحقق لممارسها أفضلية وميزة تنافسية، أي أن سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية على مستويات الأداء الفردي والجماعي التنظيمي[1].

المبحث الرابع: علاقة الالتزام التنظيمي بالمتغيرات الإدارية:

إن الالتزام التنظيمي هو إيمان الفرد بأهداف المنظمة وتبنيه لقيمها والعمل على تحقيق هذه الأهداف والرغبة القوية في البقاء بالمنظمة وتطويرها ورغم هذا الارتباط إلا أن له علاقة بعدة متغيرات تؤثر إما بالسلب أو الإيجاب عليه وسنحاول التطرق إلى ذلك.

المطلب الأول: علاقة الالتزام التنظيمي بالثقافة التنظيمية.

تلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما في معرفة هوية المنظمة بالمسبة للعاملين وللمجتمع ككل، وتؤثر الثقافة التنظيمية على العديد من المتغيرات منها الالتزام التنظيمي، ويختلف تأثير الثقافة التنظيمية باختلاف أنواع هذه الأخيرة السائدة في المنظمة.

1- أحمد بن سالم الغمري، **السلوك والمواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة** ،مرجع سبق ذكره،ص46.

أولا:أثر الثقافة البيروقراطية على الالتزام التنظيمي

الثقافة البيروقراطية هي تلك الثقافة التي تركز على مبادئ البيروقراطية و الهيكل التنظيمي والالتزام الصارم بذلك في مختلف المستويات التنظيمية[1].

حيث يري بعض الباحثين بأن الثقافة البيروقراطية تتميز بتحديد حقوق و واجبات العمال بشكل واضح، وتحديد حدود السلطة وإجراءات محددة لاختيار العاملين لا يمكن تجاوزها، وضرورة مراعاة القواعد والإجراءات الرسمية، تعمل على زيادة ارتباط العاملين بالمنظمة انخفاض دوران العمل.

ويكون منظمة التي تتميز بهذا النمط من الثقافة على درجة عالية من التنظيم والتنسيق والترتيب الهرمي لتدفق المعلومات والسلطة والصلاحيات وأنظمة الرقابة والقوة.....الخ.

وبالتالي فإن درجة ارتباط العاملين وانخفاض نسب دوران العمل مؤشرات ايجابية تدل على وجود درجة من الالتزام التنظيمي في هذا النمط من الثقافة.

في حين يرى(Vries et Miller 1986) أن هذه الثقافة تركز على الأبعاد السلبية والروتينية والتمسك بالتعليمات، وتتميز بانعدام الثقة بين المرؤوسين، والرؤساء

يميلون إلى إتباع الأساليب الرقابية والرسمية والإشراف والمركزية العالية، ويسود المنظمة التي تتبع هذا النمط من الثقافة جو من الشك والمناورة وعدم الانغماس و الاستغراق في العمل، وكذلك يشعر الرؤساء بحاجة

1- عبد الله البريدي، **الأنماط الثقافية السائدة في المنظمة**،مجلة التدريب والتقنية،العدد78،الرياض،2005
Drber.com/ar/articles/scientfic/content/.988 ;29/03/2014، 13 :53.

ماسة إلى الهيمنة وعلاقتهم مع المرؤوسين مبنية على أساس التخويف والإدغان، وينشغلون بالتفاصيل البسيطة والقواعد الإجراءات دون الاهتمام بالجوهر[1].

وبالتالي فإن الثقافة البيروقراطية تؤثر على الالتزام التنظيمي من جانبين، جانب إيجابي إذا تم إدارة هذه الثقافة بشكل جيد، وجانب سلبي إذا تعامل الرؤساء مع هذه الثقافة بشكل غير جيد إلى نقص أو انعدام الثقة بين العاملين وبالتالي عدم الإخلاص في العمل للمنظمة.

ثانيا: أثر الثقافة الإبداعية على الالتزام التنظيمي

تقوم الثقافة الإبداعية بتوفير مناخ تنظيمي مساعد على الإبداع وتشجيع المخاطرة لدى العاملين والتحدي، وتوفير جو من الشفافية وبالتالي الحصول على الولاء وتقوية الشعور بالالتزام لدى العملين في المنظمة[2].

ووفقا ل(Denison and sjreizer) فإن النمو الدافعية والإبداع والتنوع هي

عوامل محفزة في المنظمات التي تعتمد الثقافة الإبداعية،ففي هذه الثقافة يكون الالتزام للتجريب والإبداع مثل الصمغ الذي يربط الأفراد العالين معنا.

وبالتاي فإنه إذا سادت المنظمات الثقافة الإبداعية فإن من شأنها تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة مستوى الالتزام التنظيمي وتوليد الدافع للإنجاز والإبداع، وتصبح المنظمة هي المكان الذي تحقق فيه الطموحات،

1- سامي فياض العزاوي،**ثقافة منظمات الأعمال،المفاهيم والأسس والتطبيقات**،مركز البحوث للنشر،الرياض،2007،ص، 106 .

2- بلجازية عمر محمد خير،**دور الثقافة التنظيمية في الولاء اتجاه التغيير–دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية**، الملتقى الدولي (الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات،دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية)جامعة سعد دحلب،البليدة،19/18مارس2011،ص،24.

أما إذا كانت ثقافة المنظمة لا تشجع على الإبداع فتصبح المنظمة مكان للعلاقات السلبية والضغوطات النفسية[1].

ثالثا:أثر ثقافة المهمة على الالتزام التنظيمي

تركز ثقافة المهمة على الحاجة لإنجاز المهام وليس على شيء آخر، ويدعم هذا النوع من الثقافة التنظيمية العمل الجماعي وروح الفريق، كما تشجع المرونة والتكيف وتفويض السلطة كمتطلب لتحقيق الأهداف التنظيمية،وتتميز بدرجة عالية من الرقابة على الأفراد وتطبيق لنظام المكافآت والأجور[2].

أي أن هذه الثقافة تشجع على الاتصال والتكامل داخل المنظمة واستخدام أفضل الموارد من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف، وتقوم بالاعتماد على الخبرات والمعلومات الحديثة[3].

ويتواجد هذا النوع من الثقافة في المؤسسات ذات البناء الشبكي الذي يتسم بالمرونة ويشجع على العمل كفريق واحد، وتهتم بتنفيذ العمل بغض النظر عن طريقة تنفيذه وسرعة الاستجابة الأحداث[4].

وعليه فإن هذا النوع من الثقافة إذا ساد في المنظمة فها تخلق جوا من العمل الجماعي مما يعزز الشعور بالانتماء إلى الجماعة وبالتالي إلى المنظمة والرغبة في الاستمرار بالعمل معها والشعور بالالتزام نحوها.

1-سعد علي حمود العنزي،**علاقة الالتزام التنظيمي بمشاركة العاملين وأثرها في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية**،مدخل نظري، ،مجلة الإدارة والاقتصاد،العدد61،2006،ص،125.

2- أسماء جلولي،**أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائري**،مذكرة ماستير في علوم التسيير،فرع تسيير المنظمات،تخصص إدارة الموارد البشرية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر،بسكرة،الجزائر،2013،ص،46.

3- زياد سعيد خليفة،**الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوي الأداء**،دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات العسكرية المسلحة السعودية،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية،كلية الدراسات العليا،جامعة نايف للعلوم الأمنية،المملكة العربية،السعودية،2008،ص17

4- أحمد عمرو،**أثر ثقافة المنظمة في اختيار الاستراتيجيات التسويقية وتكنولوجيا المعلومات**،دراسة تطبيقية في قطاع الإنشاءات الأردن ،رسالة ماجستير في الإدارة الإلكترونية ،قسم إدارة الأعمال،كلية الأعمال،جامعة الشرق الأوسط،الأردن،2013،ص ص18-20.

رابعا: أثر ثقافة الدور على الالتزام التنظيمي

تعتمد ثقافة الدور على المهارات الوظيفية لكل موظف،فكل فرد في المنظمة يتميز بمجال معين يختلف عن غيره،والأعراف في هذه الثقافة هي قواعد العمل وإجراءاته وصفاته، وبتسم العمل فيها بالعقلانية[1].

ويتم اختيار العاملين في المنظمات التي يسودها هذا النمط الثقافي وفق الرضا عن معدل أدائهم،حيث يتم الحكم على هذا الأداء على أساس وصف الوظائف المعتمد،وطالما استوفر المتطلبات فهم في أمان،ويتم مكافأة العاملين على أساس التزامهم باللوائح.

كما يسير العمل في هذه المنظمات ذات ثقافة الدور على حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل،ويعتبر إثما كبيرا تعدي العامل حدود سلطته أو الإجراءات المعتمدة،وبالتالي فإن عدم الخروج عن القواعد أهم من عمل شيء صحيح،كما تعتمد على التحديد الدقيق للاختصاصات والسلطات في مختلف الوظائف،الأمر الذي يقلل من مساحة انطلاق العاملين وحريتهم،ويتم التعامل مع العمال على أنهم أجزاء أو قطع غيار آلة وليس على أنهم كائنات حية[2].

فهذه المؤشرات في ثقافة الدور تؤدي إلى نقص الولاء للمنظمة وعدم الاستقرار فيها نتيجة ضغوط الروتين وقلة الحرية في التصرف والشدة في إتباع قاعدة العمل وبالتالي انخفاض درجة الالتزام التنظيمي في هذا النمط من الثقافة.

ومن خلال تناولنا لعلاقة الثقافة التنظيمية بأنواعها (الإبداعية،البيروقراطية،المهمة،الدور) على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين وجدنا أنه للثقافة الإبداعية وثقافة المهمة تأثيرا كبيرا على رفع

1- نعمة عباس الخفاجي،**ثقافة المنظمة**،دار اليازوري للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2009،ص33.

2-أسعد أحمد عشاكة،**أثر الثقافة التنظيمية على مستوي الأداء الوظيفي**،دراسة تطبيقية في شركة الاتصالات بفلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،قسم إدارة الأعمال،كلية التجارة،الجامعة الإسلامية،غزة،فلسطين،2008،ص30

مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين وشعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة،أمل بالنسبة للثقافة البيروقراطية وثقافة الدور نجد أن لهما تأثيرا سلبيا أكثر مما هو إيجابي،لأنهما تولدان شعور الفرد بالضغوط النفسية والروتين وعدم الاستقلالية.

المطلب الثاني: علاقة الالتزام التنظيمي بأداء العاملين:

تشير دراسة(Antony 2013) بأن هناك علاقة إيجابية قوية بين الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث(العاطفي، المستمر، المعياري) وبين أداء العاملين،وتؤكد ذلك أيضا دراسة Javad(2013) et Sultan(2013) فقد بين أن هناك فوائد عديدة يمكن أن تستفيد منها المنظمة نتيجة وجود الالتزام التنظيمي للعاملين فيها,ومن أهمها: الأداء المتميز للعمل،حيث أن التزام الفرد بالعمل يؤدي إلى التميز في أداء الأعمال الموكلة إليه.

وأكدت دراسة (Erbasi(2012 أن الالتزام التنظيمي يسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة وإنجاز الأعمال بكفاءة (أقل وقت وجهد وتكلفة) من خلال اندماجهم بالعمل، وبينت نتائج دراسة (Mamis(2013 أهمية الالتزام التنظيمي من خلال ارتباطه بمجموعة المخرجات المهمة في المنظمة وفي مقدمتها الأداء الوظيفي.

وتوصل إلى ذلك أيضا (Sani(2013 في دراسته بأن هناك فوائد تجنيها المنظمة نتيجة الالتزام [1].

1- أحمد محمد بن عيسى،**دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني**،دراسة العلوم الادارية، المجلد41،العدد 364،2014،2.

التنظيمي للعاملين فيها وأهمها الأداء المتميز للعمل,حيث انه كلما كان العامل يتمتع بالتزام يربطه بعمله فإنه يتميز في أداء الأعمال المنوطة به.

- دراسة البقمي (2012) الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي في منطقة مكة المكرمة,بالإضافة إلى معرفة مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين وعلاقته بأدائهم الوظيفي,استخدمت الاستبانة لجمع بيانات الدراسة ,وكان من أهم نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى العاملين,ووجود علاقة ارتباط موجبة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة.

- دراسة Kashefi(2013) بعنوان

Organizational Commitment and Its Effect on Organizational Performanceظ. هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي ومعرفة تأثير الالتزام التنظيمي على ترك العمل والغياب وأداء العاملين, اعتمدت الدراسة الالتزام نحو المجموعة والشعور بالمسؤولية كأحد أهم أشكال الالتزام, واعتبرت أن أهمية الالتزام تكمن عندما تواجه المنظمة صعوبات ومشاكل. توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن الالتزام التنظيمي يكون في أعلى مستوياته عندما يكون هناك واحترام للقيم والأخلاق الإنسانية([1]).

1- أحمد محمد بني عيسى،**دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني** ،مرجع سبق ذكره،ص ص364-365.

المطلب الثالث: علاقة الالتزام التنظيمي بتقليل ضغوط العمل

يعتبر موضوع ضغوط العمل من الموضوعات الحديثة نسبيا في أدبيات الفكر الإداري الحديث ،وبدأ يظهر بشكل جلي وجدير بالدراسة بعد حدوث التطورات الراهنة في نواحي الحياة العلمية والعملية وازدياد وتعقد حجم ونوع المنظمات بشكل كبير،مما حدا بهذه المنظمات إلى تكريس جهودها وتطوير نشاطاتها الإنتاجية في مجالات العمل بصورة أكثر تنظيما مما كانت عليه قبل الثورة التقنية الحديثة.

ويبرز دور ضغوط العمل(بمصادره المختلفة:التنظيمية ، البيئية،المادية،أو المتعلقة بالفرد نفيه) في تأثيرها المباشر وغير المباشر على الفرد والمنظمة على حد سواء، كما أصبحت من الموضوعات التي تستحوذ على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة.

حيث استهدفت دراسة موسى السعودي إلى التعرف على أثر مصادر ضغوط العمل ومستوى الضغط المدرك في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية،وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها مايلي:

1/ وجود علاقة ارتباطه سلبية بين مصادر ضغوط العمل المختلفة التي تشملها الدراسة والالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة.

2/ وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل في أبعاد الالتزام التنظيمي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة اهتمام إدارة الجامعة بمصادر ضغوط العمل من أجل مساعدة الأفراد على الالتزام التنظيمي للجامعة.

– ضرورة اهتمام إدارة التنظيمات المختلفة بالمصادر الأساسية التي كان لها دور رئيسي في خلق ضغوط عمل على الأفراد العاملين في جامعة البلقاء ومحاولة مساعدتهم في التخلص منها،باعتبار أنها تأثر سلبا في الالتزام التنظيمي للأفراد والتنظيم وبالتالي في أداء التنظيمات المختلفة[1].

وفي دراسة قام بها Martinez(2005) بعنوان (فحص العلاقة بين الانتهاكات النفسية المدركة والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية هدفت هذه الدراسة لاختبار العلاقة بين انتهاكات أرباب العمل النفسية والتزام العاملين (الالتزام العاطفي،الاستمراري،الالتزام المعياري)، وسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار والخضوع العام) ،وقد تكونت عينة الدراسة من مستخدمي قطاع تكنولوجيا المعلومات لمنظمة تقع شرق الولايات المتحدة ولمعالجة فرضيات البحث ولفحص العلاقة بين انتهاكات العقد النفسية المدركة والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية تم تطوير عشرة فرضيات اختبرت باستخدام الانحدار المتعدد، كشفت النتائج وجود علاقات هامة بين انتهاكات العقد النفسية والالتزام العاطفي واستمرارية الالتزام،والالتزام المعياري،ووجود علاقة سلبية بين انتهاكات النمو وبعد التطوير الجوهري والالتزام المعياري،وأشارت النتائج أيضا إلى علاقة سلبية بين انتهاكات العقد النفسية والالتزام العاطفي([2]).

1- موسى السعودي، **أثر مصادر ضغوط العمل ومستوى الضغط المدرك في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية دراسة تحليلية ميدانية**، دراسات العلوم الإدارية، المجلد33، العدد 2، 2006، ص ص379-403.

2- نفس المرجع، ص391.

خلاصة الفصل الثاني:

يعد الالتزام التنظيمي من الدراسات الحديثة التي اهتم بها الباحثين في مجال الإدارة كونه سلوك مرغوب فيه من قبل المنظمات لتأثيره على سلوك العامل اتجاه المنظمة، فهو عبارة عن إيمان الفرد بأهداف وقيم المنظمة وبذل الجهد في تحقيقها والرغبة في الاستمرار بالمنظمة،وتتجلى أهميته في أنه يعمل على زيادة معدلات الأداء الجيد وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال، وكذلك زيادة الولاء للمنظمة، كما يعمل على زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال المحافظة على كفاءتها ومهاراتها من خلال التزام الأفراد.

المطلب الاول:

مقدمة الفصل الثالث

من خلال ما تطرقنا إليه في الفصلين السابقين والذي كان موضوع دراستنا يتمثل في الحوافز ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي حيث تم تقسيمه إلى فصلين الفصل الأول تحت عنوان الإطار النظري للحوافز التنظيمية أما الفصل الثاني تحت عنوان مدخل عام للالتزام التنظيمي،ونظرا لما تحصلنا عليه من معلومات ارتأينا إجراء دراسة تطبيقية لتدعيم البحث بمعلومات أكثر وللوقوف على الحقائق الميدانية الملموسة من أجل معرفة الدور الذي تلعبه الحوافز في تحقيق الالتزام التنظيمي.

ولقد تم تحديد مؤسسة صيدال وحدة أنتيبيوتيكال المدية والتي تم من خلالها إجراء التربص التطبيقي لموضوع الدراسة.

بحيث تناولنا في هذا الفصل دراسة حالة مؤسسة صيدال وحدة أنتيبيوتيكال المدية وذلك من خلال الوقوف على تقديم مجمع صيدال، تعريف وحدة أنتيبيوتيكال المدية، إدارة الموارد البشرية بالوحدة والحوافز المقدمة بها.

كما تم أيضا التطرق إلى منهجية الدراسة والإجراءات المتعلقة بها وتفريغ وتحليل كل المعلومات والبيانات المتحصل عليها من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد العينة،وفي الأخير تم عرض النتائج والتوصيات.

المبحث الأول: التعريف بمجمع صيدال وحدة أنتيبيوتيكال المدية:

يعد مجمع صيدال من أهم و أكبر المؤسسات العمومية التي يقف عليها الاقتصاد الجزائري و النشاط في مجال الصناعة الصيدلانية ، هيكله الواسع يتوزع عبر مختلف أنحاء الوطن و منتجاته تجاوزت السوق المحلية لتخترق السوق العالمية ، إلا أنه مر بعدة مراحل قبل وصوله إلى الوضع الذي هو عليه الآن .

كما تعتبر وحدة أنتيبيوتيكال محل الدراسة ، أحد أكبر و أهم هته الوحدات ، أهم مؤسسة منتجة للمضادات الحيوية و الأدوية الجنيسة البينيسيلينية و غير البينيسيلينية على المستوى الوطني .

و سنتناول في هذا المبحث تقديم عام للمجمع و الوحدة و تقديم هيكلها التنظيمي و أهميتها الاقتصادية .

المطلب الأول : تقديم مجمع صيدال

لقد مر مجمع صيدال بمرحلتين حسب النظام الاقتصادي الذي كان سائدا في الجزائر ، ففي مرحلة الاقتصاد المخطط تميز بوضعية الاحتكار و اهتم أساسا بالجانب الكمي ، أما في مرحلة اقتصاد السوق فقد تبنى مجمع صيدال عدة استراتيجيات جديدة تهدف إلى الرفع من مستوى نوعية و جودة منتجاته ، و العمل على تنمية حصته السوقية [1].

1. إسماعيل عيسي،**استخدام النمذجة القياسية في معالجة المشاكل التسويقية**،مذكرة ماجستير،تخصص إدارة الأعمال والتسويق،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب –البليدة،2008/2007،ص130.

أولا : نشأة و تعريف مجمع صيدال:

نشأة وتطور مجمع صيدال :

تتمثل البذرة ألأولى مجمع صيدال في الصيدلية المركزية الجزائرية p.c. A ، فبموجب القرار المؤرخ في 1963/04/10 تم تأسيس هذه الصيدلية سنة 1969، و تم المصادقة على قانونها الأساسي بمقتضي

المرسوم الرئاسي رقم 6/77 المؤرخ في 1977/01/23 ، الذي أقر ضمان احتكار الدولة لاستيراد ، إنتاج و توزيع المنتجات الصيدلانية للاستعمال البشري .

في إطار مهمة الإنتاج ، أنشأت و حدة الحراش سنة 1971 ، و تم استرجاع وحدة بيوتك في السنة نفسها ، ثم وحدة فارمال pharmal سنة 1975 المورثتين من المستعمر الفرنسي

في إطار المرسوم رقم 82/161 المؤرخ في 1982/04/27 تم تحويل الصيدلية المركزية الجزائرية إلى المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني ، حيث كانت تتكون هذه الأخيرة من وحدات الإنتاج بالجزائر العاصمة .

تم تحويل مركب أنتيبيوتيكال antibiotical رسميا إلى المؤسسة سنة 1988 بعدما كان ملكا للشركة الوطنية للصناعات الكيميائية s.n.i.c التي عمات على إنشائه في 1985/04/13 تم تسمية المؤسسة طبقا للمرسوم رقم 85/74 لتصبح صيدال saidal ، وبعد الإصلاحات الاقتصادية التي شاهدتها الجزائر سنة 1989 ،أصبحت صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية تتمتع باستقلالية في التسيير و في سنة 1993 اكتسبت طابع شركة ذات أسهم ، حيث تم إجراء بعض التعديلات على طابعها القانوني[2].

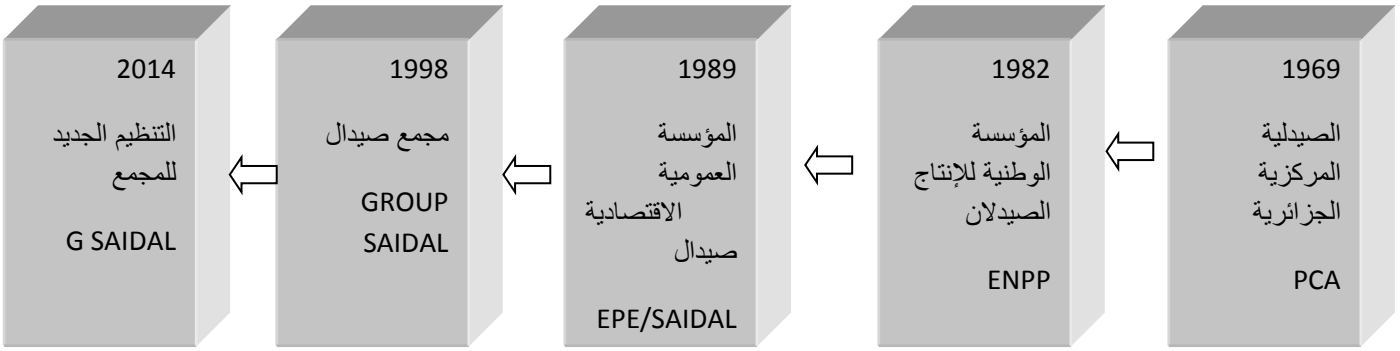
[2] Historique du groupe Saidal ,disponible sur :http :www.Saidal groupe .Dz.Historique.asp ,consultè ,le :19/03/2015/10 :00.

في سنة 1997 قامت صيدال بتنفيذ خطة لإعادة هيكلتها، نتج عن تحويلها في 1998/02/02 إلى مجمع صناعي يتكون من ثلاث وحدات هي : فارمال ، بيوتيك ، و أنتيبيوتيكال .

في عام 1999 دخل المجمع إلى البورصة ، وقام في 2009 برفع حصته في رأسمال صوميديال somedial بحدود 59 %، لتصبح وحدتا جديدتا تابعة للمجمع ، و خلال عام 2010 ارتفعت حصة صيدال في رأسمال taphco من 38,75% إلى 44,51% كما اكتسبت حصة صيدال20% في رأسمال Beral [3]

يمكن تلخيص مراحل إنشاء صيدال في الشكل التالي:

الشكل(3-1):مراحل نشأة مجمع صيدال.



المصدر: محمد الهادي ضيف الله، جودة المعلومات المالية ودورها في اتخاذ القرارات الاستثمارية، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة و تدقيق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، جويلية، 2010، ص 146.

[3] -Historique du groupe Saidal, disponible sur : http// : www. Saidal group . Dz. Historique . asp,consulté le :19/03/2015, 10 :00 .

تعريف مجمع صيدال :

يعتبر مجمع صيدال شركة ذات أسهم ، يقدر رأسماله ب : 2.500.000.000 دج [4]، و يقع مقره الاجتماعي في : شارع يحي لعياشي – حسين داي– الجزائر العاصمة ، يأخذ شكل مجمع صناعي ، يقوم بتطوير ، إنتاج و تسويق المنتجات الصيدلانية للطب البشري و البيطري .

تم إدراج مجمع صيدال في بورصة الجزائر بتاريخ 1999/07/17 ، بتأشيرة خاصة منحت له من طرف لجنة تنظيم عمليات البورصة و مراقبتها COSOB رقم 98/04 و المؤرخ في : 1998/12/24 ، و عرضت أسهمه للبيع مابين 15 فيفري و 15 مارس 1999 و قدر عددها ب : 2000000 سهم ، و قد كان البيع بسعر ثابت قدر ب : 20% من رأسمال المجمع ، و قدرت القيمة الاسمية للسهم الواحد ب : 250 دج أما القيمة الحقيقية للسهم الواحد فقدرت ب : 800 دج ، و كانت تلك أول تسعيرة لأسهم المجمع .

يقدر عدد المساهمين في البورصة ب : 19288 مساهم ، و يعد مجمع الصناعة الصيدلانية الكيميائية المساهم الرئيسي ، و الذي قام بشراء 80% من مجموع الأسهم التي عرضت للبيع ، و بيعت الحصة المتبقية البالغة 20% إلى المستثمرين من المؤسسات و الأفراد[5] .

تحصل المجمع في 2005/02/05 على شهادة الجودة ISO 9001 نسخة 2000 ، منحته إياها الجمعية الفرنسية للتدقيق و الجودة A.F.A.Q .

[4] -Group SAIDAL/Rapport de Gestion, SAIDAL au seuil d'une nouvelle ètape, 2009, p61.

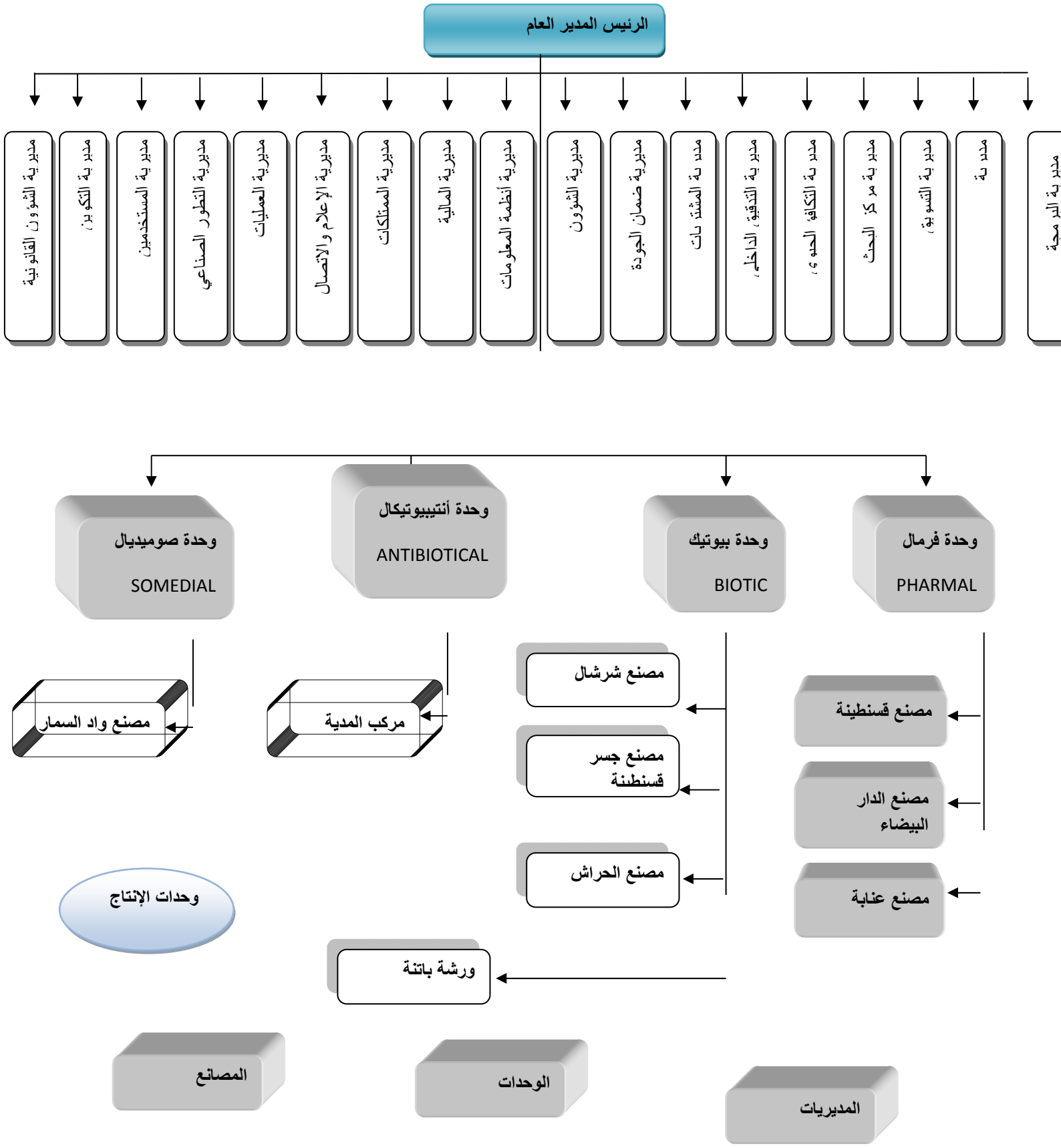
[5] -Prèsentation du groupe Saidal , disponible sur :http:// www .saidalgroup .dz/présentation . asp, consulté le :30/03/2015, 19 :10.

ثانيا : تنظيم مجمع صيدال :

الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال :

عرف الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال تغييرين خلال عام 2009 ، الأول يخص منصب المدير العام الذي أصبح رئيسا عاما ، و الثاني يتمثل قي إضافة وحدة رابعة إلى الوحدات الثلاث السابقة و هو وحدة صوميدال somidaial ، حيث يظهر الهيكل التنظيمي المستحدث لمجمع صيدال كما يلي:

الشكل (3-2):الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال.



من خلال هذا الهيكل التنظيمي نجد أن المجمع يتكون العديد من المديريات و الوحدات على المستوى الوطني ، و التي تتكامل و تتناسق فيما بينها من أجل الأهداف العامة للمجمع .

كما يتميز هذا الهيكل التنظيمي أيضا بالإدارة المركزية لجميع الفروع و الوحدات التي يتوفر عليها المجمع ، و توفر متخصصين في كل المديريات المكونة للمجمع .

الوحدات المكونة لمجمع صيدال: وحدة فارمال،وحدة بيوتيك،وحدة أنتيبيوتيكال،وحدة صوميديال.

المطلب الثاني : تقديم وحدة أنتيبيوتيكال . المدية .

تعتبر وحدة أنتيبيوتيكال أكبر و أضخم وحدات مجمع صيدال و من أكبر المؤسسات الجزائرية ، و قد مرت بعدة مراحل حتى وصلت إلى ماهي عليه الآن .

أولا : نشأة وتعريف وحدة أنتيبيوتيكال . المدية .

نشأة وحدة أنتيبيوتيكال

تمثل وحدة أنتيبيوتيكال مشروعا ضخما أسند انجازه إلى المؤسسة الايطالية C .T.I .P ، لما تملكه هذه الأخيرة من خبرة و تكنولوجيا دقيقة فيما يخص بناء المنشآت الصيدلانية ، و ما تتميز به من خصوصيات ، و قد تم إنشائها عبر عدة خطوات اتخذتها الدولة الجزائرية و هي :

. في 1972/06 : تم عرض مناقصة دولية بشأن إنشاء مركب للمضادات الحيوية ، و قد وقع اختيار المسؤولين على مؤسسة C .T .I.P نظرا لعروضها المناسبة و المقبولة [6].

[6] Group SAIDAL/Rapport de gestion ,Anneèe2009p58.

. في 1977/05/05 : تم التوقيع على عقد الانجاز بين الجزائر و المؤسسة سابقة الذكر .

. في 1977/06/30: تسلمت المؤسسة الايطالية المشروع .

. في 1978/02/12: باشرت المؤسسة انجاز الأشغال .

قدرت مدة الانجاز ب : 50 شهرا ، أي ما يعادل أربع سنوات و شهرين ، و قد قامت المؤسسة الايطالية بانجاز هذا المشروع بمشاركة بعض أسهم المؤسسات الوطنية و هي :

. الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز SONELGAZ .

. الشركة الوطنية للصناعات الكيميائية S .N.I .C .

. مؤسسة تطوير الصناعات الكيميائية

نعد تسليم المشروع في 1982/04/12 ، تم و ضعه تحت تصرف المؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية نم أجل استغلاله في إنتاج مختلف المواد الكيميائية .

في سنة 1987 بدأ تشغيله نم طرف مؤسسة صيدال ، حيث خصص لإنتاج المضادات الحيوية تحت الرخصة الايطالية ، و في يوم الثلاثاء 1988/01/04 دشن المركب من طرف رئيس الجمهورية الراحل (الشاذلي بن جديد)[7]

تعريف وحدة أنتيبيوتيكال . المدية .

هذه الوحدة هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم EPE/SPA برأسمال اجتماعي يقدر ب : 1.187.500.000 دج ، يقع مقره بطريق الخميس ص . ب : 33 . المدية 26000 ، و يبعد حوالي 100

[7] -Group SAIDAL/Rapport de gestion ,Opcit,pp61-59.

كلم جنوب الجزائر العاصمة ، تصل مساحته إلى 33 هكتار . بعدما كانت في حدود 25 هكتار . منها 19 هكتار مبنية[8] .

يعد إعادة هيكلة المؤسسة العمومية الاقتصادية صيدال saidal تحول اسمه من مركب إلى فرع المضادات الحيوية و بعدها أصبح يسمى بوحدة المضادات الحيوية التابع لصيدال و دخلت بصفة رسمية في استقلالية التسيير يوم 1998/02/02 ، و أخيرا أصبحت تسمى بوحدة أنتيبيوتيكال في الفاتح من جانفى 2014 .

تحصل على شهادة الجودة ISO 9002 نسخة 1944 و شهادة الجودة ISO 9001 نسخة 2000 من الجمعية الفرنسية للتدقيق و الجودة A.F .A .Q .

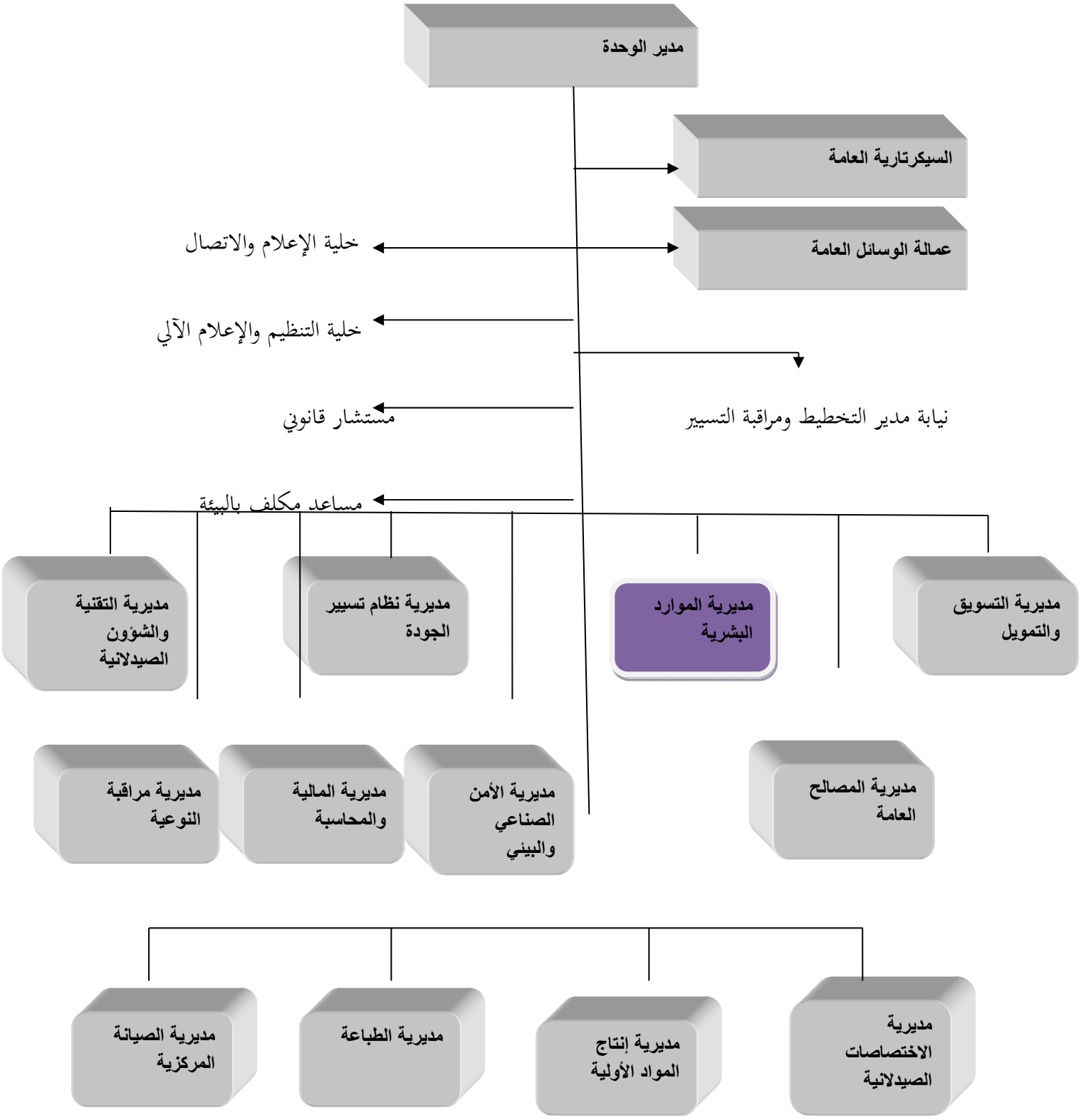
ثانيا : تنظيم وحدة أنتيبيوتيكال . المدية .

الهيكل التنظيمي لوحدة أنتيبيوتيكال . المدية .

عرف الهيكل التنظيمي لوحدة أنتيبيوتيكال تغييرا يخص منصب المدير العام الذي أصبح رئيسا مديرا عاما و الشكل الموالى يوضح الهيكل التنظيمي للوحدة .

1- محمد فهيس، **مسؤول مركز الإعلام والتوثيق**، 2015/03/09، 02:00.

الشكل (3-3):الهيكل التنظيمي لوحدة أنتيبيوتيكال- المدية.



المصدر: صيدال أخبار،النشرة الداخلية رقم،02،ديسمبر2013،ص5.

تتكون وحدة أنتيبيوتيكال من المديريات التالية :

الإدارة العامة : و المتمثلة فيما يلي :

1 . مدير الوحدة : مهمته إدارة و وضع سياسات من الإستراتيجية العامة للمجمع على المدى القصير و المتوسط و البعيد ، من أجل ضمان نمو اقتصادي و توسع الوحدة .

2. السكرتارية العامة : تقون بالأعمال الموكلة إليها من قبل المدير .

3. عمالة الوسائل العامة .

4. خلية الإعلام و الإيصال : تضع خطط اتصالية داخلية للوحدة بالتناسب مع السياسة الاتصالية العامة للمجمع .

5. نيابة مديرية التخطيط و مراقبة التسيير: مخمتها الرقابة الداخلية وتدقيق الحسابات ، و وضع لوحات قيادة خاصة بتسيير الوحدة .

6. خلية التنظيم و الإعلام الآلي: تتابع تكيف الهياكل التنظيمية و تنظيم المعلومات مع السياسة التنظيمية للوحدة .

7. مستشار قانوني: التكفل بالدفاع عن مصالح الوحدة و متابعة القضايا القانونية و القضائية الخاصة بها .

8. مساعد مكلف بالبيئة : مكلف بتطبيق السياسة البيئية المتبعة من طرف الوحدة على جميع المستويات ، حسب القانون رقم 01/03 المؤرخ في 2003/01/19 و القاضي بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة [9].

[9]. إسماعيل عيسى، **استخدام النماذج القياسية في معالجة المشاكل التسويقية**، مرجع سبق ذكره، ص 130.

المديريات الأساسية للوحدة :

1. مديرية التموين والتسويق: مهمتها شراء المواد الأولية ووسائل التخزين وقطع الغيار طبقا للمواصفات المحددة، وتسيير المخزون من المنتجات تامة الصنع، ذلك بالتنسيق مع الوحدة التجارية للوسط .

2. مديرية المصالح العامة : مهمتها إنتاج و توزيع المعدات و مختلف المواد (الهواء المضغوط . المياه . البخار ....) و تحليل المواد الكيميائية المذابة ، والتي تعتبر كمدخلات للأقسام الإنتاج .

3. مديرية الموارد البشرية : هي المسؤولة عن تطبيق و تطوير استراتيجيات الموارد البشرية ، و التعليمات العامة المتعلقة بالوحدة ، و تلك الصادرة من المجمع .

4. مديرية الأمن الصناعي و البيئي : هي مسؤولة عن التجهيزات التقنية لمعالجة المياه و النفايات ، و أبضا حماية العمال على الممتلكات المادية للوحدة ، و تطبيق القواعد الأمنية الوقائية .

5. مديرية نظام تسيير الجودة : مهمتها متابعة تنفيذ و رقابة نظام التسيير الجودة داخل الوحدة .

6. مديرية المالية و المحاسبة : مسؤوليتها تطبيق الإستراتيجية المالية و مراجعة الحساب .

7. مديرية التقنية و الملفات الصيدلانية : مهمتها ضمان تطبيق مجموع القواعد التقنية و الإدارية بهدف حماية الصحة العمومية ، تحت تعليمة الأمر المطبق رقم 285/92 المؤرخ في 1992/07/06 .

8. مديرية الاختصاصات الصيدلانية : هدفها إنتاج مختلف الأنواع من الأدوية بالجودة و الكمية المحددتين سابقا[10]

9. مديرية إنتاج المواد الأولية : مهمتها السهر على إنتاج المادة النشطة أو الفعالة عن طريق استعمال

[10]- إسماعيل عيسى،**استخدام النمذجة القياسية في معالجة المشاكل التسويقية**،مرجع سبق ذكره،ص130.

التكنولوجيا الحيوية (البيوتكنولوجيا) ، لتحويلها إلى مضادات حيوية بينيسيلينية أو غير بينيسيلينية نصف مصنعة

10. مديرية الطباعة : تعمل على إنتاج مواد التغليف و التعبئة الصيدلانية ، إضافة إلى إنتاجها لبعض المنشورات كالمجلات و المجلات و الجرائد الخاصة بمجمع صيدال ككل ، و كذلك مختلف القوائم و الكتيبات الترويجية ، و تقدر طاقتها الإنتاجية ب : 80 مليون علبة تغليف و 140 مليون منشور دواء سنويا .

11. مديرية الصناعة المركزية : تطبيق سياسة لصيانة المعدات والتجهيزات من أجل ضمان الشروط المثلى في عملية الاستغلال ، و عمليات التفتيش الدورية الخاصة بالمراقبة التقنية داخل الوحدة .

المديريات المساعدة: تتمثل في:

1. مديرية المالية و المحاسبة : مسؤوليتها تطبيق الإستراتيجية المالية و مراجعة الحسابات الخاصة بالوحدة .

2. مديرية الموارد البشرية : من مسؤوليتها إدارة المسار الوظيفي و المهني ، و تسيير الرواتب و المنح و الأجور ، و وضع إستراتيجية لتنمية و تدريب الموارد و الكفاءات البشرية و العمل على تطوير العلاقات الاجتماعية داخل الوحدة مابين العمال و خارجه مع الشركاء الاجتماعيين (النقابات و الدولة)

ثالثا : خصائص وحدة أنتيبيوتيكال ، أهدافها ، نشاطها و إستراتيجيتها :

لا تختلف وحدة أنتيبيوتيكال عن المجمع من حيث السياسة العامة المنتهجة ، و الاستراتيجيات المطبقة ، بل يستقي مختلف خططها منه ، كما أن الأفكار الإستراتيجية التي تتبناها هي وليدة تلك التي يتبناها المجمع [11].

[11]. إسماعيل عيسى،**استخدام النمذجة القياسية في معالجة المشاكل التسويقية**،مرجع سبق ذكره،ص130.

خصائص وحدة أنتيبيوتيكال :

هذه الوحدة هي مركب ضخم تتميز بالمؤهلات التالية [12]:

. طاقة إنتاجية معتبرة في ميدان إنتاج المواد الأولية بكميات كبيرة ، و في مختلف التخصصات الصيدلانية .

. مخابر للتحليل تسمح بالمراقبة الكاملة للنوعية .

. قدرات عالية لدى موارده البشرية المتميزة بالكفاءة في تصنيع منتجات ذات جودة عالية .

. مهارة عالية في تكنولوجيا التجزئة و الخلائط و الأشكال الصيدلانية المعقدة .

قرابة 02 سنة خبرة في صناعة المضادات الحيوية عن طريق التخمر و التركيب النصفي أو الجزئي

أهداف وحدة أنتيبيوتيكال :

لقد تطرق رئيس المدير العام لمجمع صيدال في إعلان إلى عمال وحدة أنتيبيوتيكال حول مجموعة من أهداف الوحدة نذكر منها [13]:

. تطوير خصائصها في السوق .

. تطوير الشراكة لإنتاج المواد الأولية التي يدخل في صناعة المضادات الحيوية و التي تشغل حوالي مائتين عامل .

. وضع مخطط تجديد أو توسيع تدريجي لمجموعة المنتجات .

. تحرير السوق و فك الارتباط بين الدولة و المحيط الاقتصادي .

1- يوسف بودلة، **دور الادار ة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية كفاءات المؤسسة الاقتصادية**،مرجع سبق ذكره ، 2009، ص152.

2- رسالة من طرف رئيس المدير العام لمجمع صيدال السيد علي عون بتاريخ 2002/10/18 حول تجنيد عمال أنتيبيوتيكال حول أهداف الوحدة.

. تهيئة الأرضية الأولية لترقية الصادرات و تشجيع زيارات الوفود و الشخصيات الأجنبية

نشاطات و منتجات وحدة أنتيبيوتيكال :

بدأت وحدة أنتيبيوتيكال بالإنتاج سنة 1988 ، حيث تعمل مصالح الوحدة كوحدة متكاملة في مختلف مراحل نشاطها ، بدء بإنتاج المواد الأولية و إلى غاية تعبئة المنتجات النهائية ، تخزينها و تسويقها ،و تتمحور نشاطاتها حول :

1. استخلاص المادة النشطة أو الفعالة بواسطة التكنولوجيا الحديثة الحيوية و تحويلها إلى مضادات حيوية بينيسيلينية و غير بينيسيلينية نصف مصنعة على شكل مسحوق أبيض ، و ذلك على مستوى وحدة إنتاج المواد الأولية .

حيث تتمثل المواد الأولية نصف المصنعة البينيسيلينية في :

. Pénicilline Potassique .Pénicilline Vacid

في حين تتمثل المواد الأولية المصنعة غير البينيسيلينية في :

.Oxytetracylinehel - Tetracline

2. إنتاج المنتجات الصيدلانية النهائية المتخصصة البينيسيلينية وغير البينيسيلينية التالية : حقن ، أقراص كبسولات ، مراهم ، مشروبات و مساحيق على مستوى التخصصات الصيدلانية انطلاقا من المواد سابقة الذكر ، و يعتبر البينيسلين المادة الأولية الوسيطة التي تنتج منها المضادات الحيوية البينيسيلينية التالية [14]:

[14]-يوسف بودلة،**دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية كفاءات المؤسسة الاقتصادية**،مرجع سبق ذكره،ص ص133-134.

- Oxailline - Amoxicilli Amplcilline.

تعتبر المادة الأولية الدعامة الأساسية التي ترتكز عليها أي صناعة صيدلانية في أي بلد ، لذلك نجد الوحدة تلجأ على استيراد مواد أولية أخرى بغرض استخدامها في إنتاج المنتجات الصيدلانية النهائية المتخصصة الأخرى .

إستراتيجية وحدة أنتيبيوتيكال :

تعتمد سياسة وحدة أنتيبيوتيكال على المحاور الإستراتيجية التالية :

. تلبية الحاجات و الوفاء بكل الالتزامات اتجاه الزبائن ، المستخدمين و المساهمين ، مع احترتم المتطلبات القانونية قصد كسب ولاء و ثقة هؤلاء المتعاملين .

. اشتراك العمال في المساهمة مصورة دائمة من خلال تقييم الكفاءات .

. تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالعمل على استمرارية التحسين و التطوير في كافة المستويات، قصد رفع الكفاءات و الفعالية الإنتاجية و بالتالي توفير منتجات ذات جودة و نوعية و بأسعار معقولة .

. جلب تجهيزات إنتاجية جديدة لرفع الطاقة الإنتاجية ، قصد تسويق منتجات الوحدة في الأسواق العالمية.

. دخول الوحدة المجال البيطري [15].

المطلب الثالث : إدارة الموارد البشرية على مستوى الوحدة .

تعمل إدارة الموارد البشرية على تنسيق العلاقات مع مختلف المسؤولين على مستوى الوحدات ، و هي المسؤولة على التسيير الفردي و الجماعي لعمال الوحدة في الإطار التنظيمي و الصلاحيات المخولة المسؤولين كما تتكون إدارة الموارد البشرية على مستوى وحدة أنتيبيوتيكال من مسؤول المناهج و التعليمات ، مسؤول تنمية و تطوير

[15] يوسف بودلة، **دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية كفاءات المؤسسة الاقتصادية**،مرجع سبق ذكره،ص ص138-139.

الموارد البشرية ، مسؤول التدريب و مسؤول تسيير المسار الوظيفي حيث يمكن شرح إدارة الموارد البشرية لوحدة أنتيبيوتيكال كالتالي :

. مدير الموارد البشرية : تتمثل مهمته في متابعة تنفيذ و تقييم إستراتيجية الموارد البشرية ، و تطوير سياسات الموارد البشرية المتبعة ، و كذا التعليمات و اللوائح العامة لوحدة أنتيبيوتيكال .

. مسؤول التدريب : هو مسؤول عن وضع برامج تدريبية ، و الميزانية الخاصة بالتدريب و التنمية حسب احتياجات الوحدة ، و كذا تنشيط و وضع و متابعة الخطط الموجهة لتدريب الأفراد داخل أو خارج الوحدة .

. مسؤول تسيير المسار المهني و الوظيفي : مهمته تسيير ملفات المسار الوظيفي و المهني للعمال طيلة كامل حياتهم الوظيفية داخل المؤسسة

و تطبيق السياسة الأجرية . La gestiondes carrieries

. مسؤول تنمية و تطوير الموارد البشرية : تتمثل مهمته في متابعة و تطوير الدراسات التنظيمية بهدف ضمان تنشيط التعليمات الخاصة بالموازنة الاجتماعية و وضع الأدوات و الأنظمة التسييرية الهادفة على تنمية و تطوير الموارد البشرية – تحفيز ، ترقية ، مكافئات .... بغرض ضمان ولائها العالي للمؤسسة

. مسؤول المناهج و التعليمات : مهمته ضمان تطبيق المناهج Las procedures

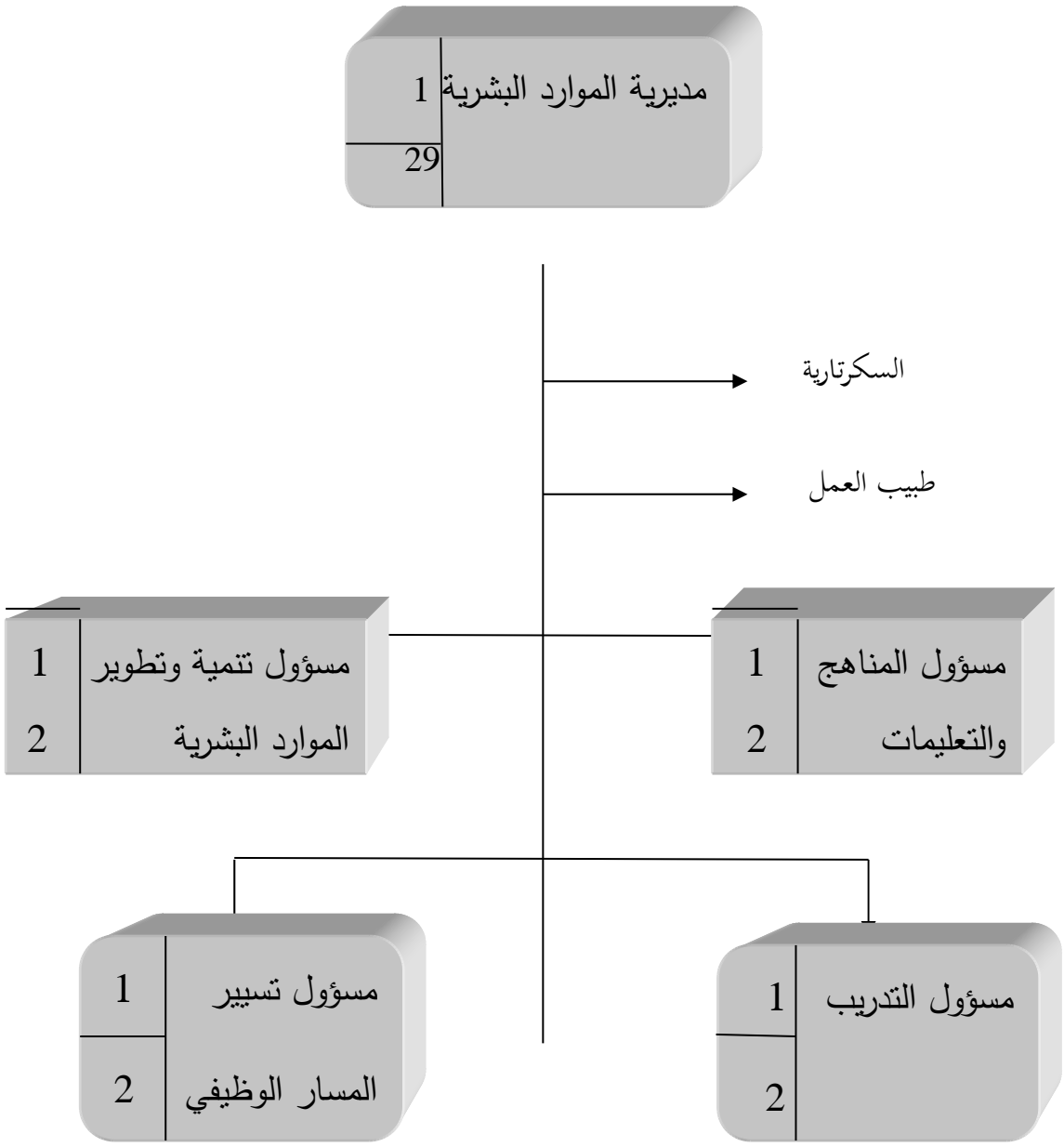
و التعليمات و النصوص القانونية في جميع المستويات التنظيمية للوحدة ، و مراقبة إدارة الموارد البشرية ، تطبيق الجودة في الموارد البشرية

La Qualite des ressources humaine

حسب الاتفاقية المبرمة مع جمعية وهذا بغرض الحصول على شهادة 9001 نسخة 2000

الشكل التالي يوضح لنا الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في وحدة أنتيبيوتيكال المدية :

الشكل (3-4) : الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في وحدة أنتيبيوتيكال المدية



المصدر:وثيقة رسمية مقدمة من إدارة الموارد البشرية لوحدة أنتيبيوتيكال.

المطلب الرابع: أنواع الحوافز في مجمع صيدال.

لقد تبنى مجمع صيدال (وحدة أنتيبيوتيكال) قائمة من الحوافز في سياستها لتسيير الموارد البشرية نظرا للأهمية البالغة لهذا العنصر و فعاليته في الوظائف الأساسية للمؤسسة كإنتاج و تسيير المخزونات و التسويق ... الخ .

و نذكر منها مايلي : و تتمثل هذه الحوافز إلى حوافز مادية و أخرى معنوية .

1 – الحوافز المادية :

1/ منحة المرد ودية الشخصية : نجد في الراتب الشهري مبلغ ثابت لكل عامل يضاف إليه عدة مكافآت تحدد نسبتها وفق ما يقدمه العامل من مجهودات في منصب عمله مثل : منحة المرودية الشخصية و تحدد كما يلي :

أ– الغيابات تقدر ب 10 نقاط : و تخصم 1 نقطة لكل ساعة غياب .

ب – الاحترام : تقدر ب 10 نقاط و تخصم 5 نقاط لكل من تعرض إلى عقوبة من الدرجة الأولى (الإنذار الشفوي) و كل العقوبات الأخرى تلغي منحة المرد ودية الشخصية .

ج – الانضباط في العمل : تمنح 10 نقاط إلى نوعية العمل المؤدى و 10 نقاط أخرى لحجم العمل (نوعية العمل)

د – التحفيز الشخصي و يكون كما يلي :

الجدول رقم(3-1):يمثل نقاط التحفيز الشخصي.

من25نقطة إلى 31 نقطة	0 % من الراتب القاعدي
=32 نقطة	5% من الراتب القاعدي
من 33 نقطة إلى 35 نقطة	8% من الراتب القاعدي
من 36 نقطة إلى 39 نقطة	9% من الراتب القاعدي
=40 نقطة	10% من الراتب القاعدي

المصدر: معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية.

ملاحظة : نلاحظ أن هذا الجدول يحفز العمال على تأدية و أداء عملهم على أكمل وجه وفق الجدول المذكور أعلاه , فكلما أدى العامل عملا شاقا خاليا من الإخلال بالنظام العام للمؤسسة كلما زادت المكافآت المادية.

2- منحة المر دودية الجماعية: بعد نهاية كل سنة و بعد القيام بعملية المحاسبة العامة للمؤسسة كاحتساب الإنتاج و المبيعات و الأعباء تحدد منحة المرد ودية الجماعية وفق الأهداف المسطرة للمؤسسة سابقا و تمنح هذه المنحة سنويا للعمال قصد تحفيزهم أكثر و بذل مجهودات أكبر للحصول على هذه المنحة المادية[16].

1 . بن جداه الفضيل،**أهمية التحفيز وآثاره على تنمية الموارد البشرية**،مذكرة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية،المعهد الوطني المتخصص في التكوين والتعليم المهنيين سي أحمد بوقرة خميس مليانة،2010-2013،ص ص101-102.

3-الترقية: تتبنى مؤسسة صيدال نظام حديث في ترقية عمالها و يتمثل هذا النظام في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-2):نظام الترقية في مؤسسة صيدال.

عامل تنفيذ	عامل تحكم	إطار	إطار سامي	إطار مسير
من 1 إلى 7	من 1 إلى 7	من 1 إلى 7	من 1 إلى 7	عقد نجاعة

المصدر:معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية.

ملاحظة: نلاحظ أن سلم الترقية موزع إلى 5 أقسام في كل قسم 7 أصناف حيث يستطيع العامل أن يترقى في القسم نفسه و بعد المرور بسبعة أصناف يمكن الانتقال للقسم الأعلى الموالي و هكذا .

4-درجة الاستحقاق: لقد خصص مجمع صيدال درجة الاستحقاق لكل عامل يقوم بابتكار أو فكرة جديدة يعود في ترقية الإنتاج و التسويق ...الخ ، فتصبح هذه المبادرة التي تقوم بها مؤسسة صيدال تحفيزا ماديا إضافيا للعمال فاتحين لهم مجال البحث و التطوير[17] .

ومن بين ماتم طرحه عند انعقاد الجمعيات العامة للفروع بيوتيك ، فرمال ، أنتيبيوتيكال تحديد قيمة الحوافز السنوية ب 50000 دينار (صافي) لكل عامل ، التي سيتم توزيعها خلال شهر جوان [18].

نشاطات لجنة المشاركة لمجمع صيدال :

قامت لجنة المشاركة لمجمع صيدال بإطلاق عملية (كبش عيد الأضحى) إبتدا من 21 سبتمبر 2014 .

مكنت هذه العملية العمال الراغبين في اقتناء كبش العيد من الاستفادة من سهيلات دفع ممتدة على فترة زمنية قدرها 6 أشهر .

[17]- بن جداه الفضيل، أهمية التحفيز وآثاره على تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص102.

[18]- أخبار صيدال، النشرة الداخلية رقم 07- ماي2014، ص06.

كما يتضمن جدول أعمال لجنة المشاركة عدة أنشطة (شراء أجهزة إلكترومنزلية ، تنظيم عمرات إلى البقاع المقدسة و رحلات إلى منتجعات و حمامات طبيعية) سيشرع في إطلاقها في غضون الأشهر القادمة .

. مراجعة المنح و التعويضات من قبل تعاضدية الصناعات البترولية :

أدخلت تعاضديه الصناعات البترولية عن طريق الإعلان رقم 2014 MIP/PCA 240 المؤرخ في 08 جوان 2014 مراجعة المنح و التعويضات المقدمة من طرفها إلى كافة المنخرطين .

هذه المرجحة التي دخلت حيز التنفيذ ابتداء من 01 جويلية 2014 تتضمن عدة تغييرات ، من بينها تلك المتعلقة بالمبلغ الإجمالي الخاص بالنظارات الذي انتقل من 900 دينار إلى 2000 دينار ، منح الازدياد و الختان اللتين تم رفعهما من 3000 دينار و 5000 دينار إلى 10000 دينار ، كما رفعت منحة التشييع إلى 20000 دينار (وفاة المنخرط ، الزوج أو الزوجة ، الطفل

وقد تم إعلان كافة عمال مجمع صيدال بهذه التعليمة من خلال إعلان نشرة مديرية المستخدمين في شهر جويلية 2014 [19].

2- الحوافز المعنوية : زيادة عن التحفيز المادي تبني مجمع صيدال نوعا آخر من التحفيزات المعنوية و التي تتمثل فيما يلي :

[19]- أخبار صيدال، النشرة الداخلية رقم 10 أوت/ سبتمبر2014، ص04.

1. التحفيزات في مجال الترقية و تكون في :

أ . القيام بتنظيم رحلات إلى البقاء المقدسة . العمرة . : ويتم ذلك بإجراء عملية القرعة لجميع فئات العمال دون تمييز بين الجنس ذكور أو إناث أو الرتب و تتم هذه العملية في جمعية عامة أمام جميع العمال و تأخذ طابع النزاهة و الشفافية .

ب . تدريب و تكوين العمال : تقوم مؤسسة صيدال بتطبيق برنامج تدريب و تكوين العمال من خلال سياستها المنتهجة في تسيير الموارد البشرية لأن العامل هو رأسمال المؤسسة حيث خصصت مصلحة كاملة للقيام بهذه العملية الهامة حيث يتم إحصاء جميع احتياجات في التكوين من مختلف المديريات المتواجدة في الجمع و يتم إعداد مخطط تكويني يمتد من سنة إلى 3 سنوات .

ج . القروض المالية : يستطيع العامل عند الحاجة التقدم إلى لجنة الخدمات الاجتماعية للمجمع بغية الاستنفاع بقرض مالي يتراوح مابين 10.000.00 دج إلى 100.000.00 بعد تقديم ملف خاص بتلك العملية و يتم تسديد هذا القرض من خصم راتبه الشهري على مراحل و أقساط .

د . النقل : تضمن مؤسسة صيدال وحدة أنتيبيوتيكال بالمدية النقل لجميع عمالها المتواجدين عبر ثلاث ولايات مختلفة و هي : ولاية عين الدفلى ,ولاية المدية ,ولاية البليدة و تعتبر هذه العملية حافزا معنويا إضافيا للعمال حيث أن النقل يشكل هاجسا للعمال و بهذه العملية يكون عمال صيدال متفرغين إلى عماهم فقط .

أثر الحوافز على مؤسسة صيدال :

نلاحظ من خلال ماذكرناه سابقا أن مؤسسة صيدال تقدم تحفيزات مادية و معنوية لجميع عمالها و ذالك ما أدى إلى تطور أعمالها و فيما يلي نسبة تطور رقم أعمال المؤسسة [20]:

الجدول رقم(3-3):يمثل رقم تطور أعمال المؤسسة.

السنة	2010	2011	2012	2013
رقم الأعمال[21] (مليار دينار)	11,196	12	12	11,4

المصدر:معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية.

تحليل الجدول: نلاحظ أن رقم أعمال مؤسسة صيدال في تطور مستمر من الفترة الممتدة من 2010 إلى 2012 ،ولكن هناك انخفاض طفيف سجل سنة 2013 ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية:

1- الأزمة الاقتصادية العالمية: حيث أن لها انعكاسات سلبية مست الاقتصاد الوطني.

2- سياسة الدولة: تمثلت في تشجيع الإنتاج الوطني مما أدى إلى منافسة شرسة في المجال الصيدلاني.

1-بن جداه الفضيل، **أهمية التحفيز وآثاره على تنمية الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص103.

[21] -Rapport du Conseil d'Administration, 2013, pp12-13-18.

المبحث الثاني : تصميم الدراسة الميدانية.

تتطلب عملية تصميم الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الوسائل اللازمة لذلك , كاستمارة البحث و الأدوات المستعملة فيه،و البرنامج الذي يتم استخدامه لمعالجة و تحليل البيانات التي يتم جمعها إحصائيا ،إضافة إلى أدوات التحليل الإحصائي و الاستدلالي المستخدمة ،و أخيرا قياس مدى ثبات و صدق المعلومات المتحصل عليها من خلال استمارة البحث .

المطلب الأول: حدود الدراسة و الأدوات المستعملة للحصول على المعلومات .

أولا: مجتمع و عينة الدراسة .

يمكن تعريف مجتمع الدراسة على أنه: جميع الأفراد الذين يشكلون موضوع مشكلة الدراسة، و هو يعتبر المكان الأساسي لوجود الظاهرة أو المشكلة البحثية و التي تدرس فيه و تجمع من خلاله البيانات و المعلومات التي تدور حولها مشكلة البحث .

و مجتمع الدراسة أو البحث في دراستنا هذه جميع العاملين في المؤسسة باختلاف مستوياتهم أما عينة الدراسة فيمكن تعريفها على أنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، و الممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل بحيث يمكن من خلالها تعميم نتائج تلك العينة على مجتمع الدراسة .

و يتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في مؤسسة صيدال ، البالغ عددهم 763 عامل حسب مصلحة الموارد البشرية بالشركة ،واختلف الباحثون في اختيار حجم العينة ، فمنهم من يعتقد أنه كلما كان حجم العينة أكبر كلما كان البحث أفضل ، على أنه يعطي نوعا من القوة للبحث ،ولكن إذا كان بالإمكان الحصول على نفس النتائج بعينة أقل ،فليس هناك ضرورة لاستخدام عينات كبيرة بشرط أن تكون مقبول إحصائيا ولقد تم توزيع

الاستبيان على عينة الدراسة التي تم اختيارها و التي يتكون عدد أفرادها من 40 فرد، حيث قدم لنا المسؤولين بالمؤسسة المساعدة في توزيع الاستمارة و حث العاملين على تعبئتها بكل موضوعية و صدق .

كما أن أسلوب المعاينة الذي اعتمدناه هو أخذ عينة عشوائية بسيطة و إطار المعاينة هو الأفراد العاملين بالمؤسسة أما وحدة المعاينة فهي تتمثل في مؤسسة صيدال نفسها .

الجدول رقم(3-4):الإطار العام للدراسة الميدانية.

الاستبيانات	ا لعدد	النسبة المئوية
الاستبيانات التي تم توزيعها	40	%100
الاستبيانات المستردة	40	%100
الاستبيانات الخاضعة للتحليل	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

ثانيا: الأدوات المستعملة للحصول على المعلومات.

للتغلب على إشكالية النقص في المعلومة و عدم قدرة الحصول عليها في بعض الأحيان تم اعتماد مجموعة من الأدوات

المختلفة بغرض الوصول لأكبر قدر ممكن من المعطيات المرغوبة و اللازمة و التي تخدم موضوع البحث.

1 . الوثائق و السجلات: تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق التي تتعلق بالهيكل التنظيمي للمركب و توزيع العاملين على أقسامه و هذا بغرض تحديد العينات التي سيتم توزيع عليها الاستبيان.

2 . المقابلة: استخدمت المقابلة تدعيما للاستبيان في جمع البيانات و المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة ،و ذلك لتفسير بعض العبارات لتسهيل فهمها من طرف العاملين ،كما تم اعتماد هذه الأداة من أجل الوصول إلى المعلومات و البيانات غير المتاحة إلا لدى مسؤولين معينين و التي يتطلب الحصول عليها بعض الإسرار و قد تم إجراء المقابلات مع مجموعة من إطارات و مسؤولي المؤسسة.

3 . الملاحظة: بالإضافة إلى المقابلة استخدمت الملاحظة كأسلوب ثاني للبحث، إذ تعد من الأدوات المهمة التي تساعد في جمع البيانات و تسجيلها، و وصف الحقائق و الأحداث، كما تساعد في تكوين تصور حول الوقائع و الظروف المحيطة بالعاملين.

4 . الاستبيان:باعتبار الاستبيان من أكثر الأدوات استعمالا في جمع البيانات، تم الاستعانة بها في جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي تخص العمال و تعبر عن أرائهم و شعورهم حول موضوع الدراسة، حيث تعتبر الاستبيان وسيلة فعالة للوصول إلى بعض المعلومات التي لا توفرها المقابلة أو الملاحظة، وقد تم إعداد هذه الاستبيان بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع و مكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، وقد تم مراعاة العديد من الجوانب خلال إعداد الاستبيان منها التدرج في الأسئلة وتسلسلها بهدف إثارة اهتمام المستجوبين وتنظيم أفكارهم وترتيبها، وتم أيضا الاعتماد على لغة بسيطة مستوحاة من خلال بيئة العمل ومحاكاة العمال، كما تم الابتعاد عن الأسئلة المحرجة و التي تمنع الأفراد من الإدلاء بالبيانات الواقعية .

وقد اشتمل الاستبيان على أربعة محاور المحور الأول خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية كالعمر، الجنس ، الخبرة المؤهل العلمي ...بينما تناول القسم الثاني ثلاثة محاور مقسمة كما يلي :

. المحور الأول: العبارات الخاصة بالحوافز المادية، وعددها 9.

. المحور الثاني: العبارات الخاصة بالحوافز المعنوية، وعددها 10.

. المحور الثالث: العبارات الخاصة بالالتزام التنظيمي، وعددها 10.

و تم تحديد مستوى الدلالة المرجح ب 0.05 الذي عنده تقبل أو ترفض فرضيات العدم، حيث تقبل فرضية العدم إذا كان مستوى الدلالة المحسوب في البرنامج أكبر من مستوى الدلالة الحرج، وإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة الحرج ترفض فرضية العدم و تقبل الفرضية البديلة.

المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة و أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

قبل الشروع في عملية التحليل و استخلاص النتائج، يجب اختبار أداة الدراسة و ذلك من حيث مدى صدق و ثبات العبارات التي تضمنتها الاستمارة، حتى تكون النتائج ذات مصداقية و أكثر واقعية.

أولا، صدق أداة الدراسة :

و يكون من خلال الصدق الظاهري للاستبيان و كذلك الصدق البنائي لها و الموضحة في النقاط التالية :

1. الصدق الظاهري للاستبيان:

بعد إتمام الخطوة الأولى من إعداد الاستبيان و تطويره، تم عرضه في صورته الأولية (انظر الملحق رقم) على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة و المعرفة في مجال البحث العلمي للحكم عليه، وتحديد مدى وضوح عباراتها و مدى انتمائها إلى محورها و ملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله ، و كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة , و بناءا على ذلك تم تعديل بعض العبارات لتخرج في صورتها النهائية .(انظر الملحق).

2–الصدق البنائي للاستبيان: بعد التصميم النهائي لأداة الدراسة و التأكد من الصدق الظاهري لها, يتم التأكد من الصدق البنائي، وتم استخدام برنامج spss من خلال استخراج معامل الثبات الداخلي كرونباج ألفا،

حيث بلغ معامل كرونباج الداخلي لجميع فقرات الاستبانة () مما يدل على أنها قيمة ممتازة تدل على ثبات الاستبيان ويمكن الاعتماد والاستفادة من نتائجه في التفسير.

الجدول رقم(3-**5**):معاملات الثبات باستخدام معامل كرونباج آلفا.

رقم المحور	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	الحوافز المادية	09	0,960
2	الحوافز المعنوية	10	0,965
3	الالتزام التنظيمي	10	0,969
المجموع	جميع الفقرات	29	0,982

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وSPSS .

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الثبات تنحصر بين(0,9690,960)بلغ معامل الثبات لجميع الفقرات (0,982)مما يدل على تمتع فقرات الاستلانة بمعامل ثبات كبير.

المبحث الثالث:عرض وتحليل نتائج الدراسة.

بعدما استرجعنا نتائج الاستلانة الموزعة على جميع الفئة المستجوبة،بدئنا بعملية فرزها للتأكد أنها تلها سليمة وقابلة للدراسة،فقمنا بإدراج البيانات في برنامج حزمة الأساليب الإحصائية المخصصة للبحوث الاجتماعية والاقتصادية الSPSS الذي طبق عليها الجزء المخصص للإحصاء الوصفي وكذلك الإحصاء التطبيقي وما يتعلق بمقياس النزعة المركزية(مقاييس التشتت،الوسط الحسابي المرجح،معامل الثبات).

المطلب الأول:تحليل محور البيانات الشخصية.

تم اختيار مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية،الجنس،العمر،الخبرة،المستوى التعليمي،المنصب المهني والجداول التالية تظهر الخصائص الشخصية للعينة.

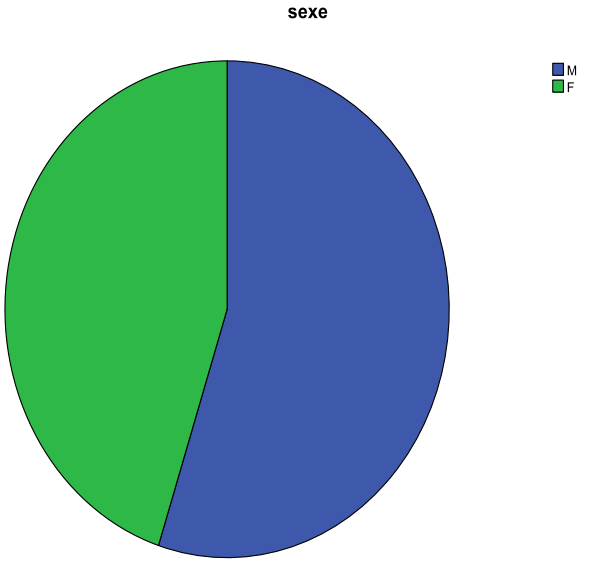
السؤال الأول:المتعلق بالجنس.

الجدول رقم(3-6):النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالجنس.

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	22	%55
أنثي	18	%45
المجموع	40	%100

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وSPSS.

الشكل رقم(3-5):النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة المتعلق بالجنس.



نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن الذكور الذين شملتهم العينة هم (22)ذكر أي بنسبة 55% في حين بلغ عدد الإناث (18)أنثي أي ما يعادل 45% امرأة وقد ترجع هذه النسبة إلى ملائمة طبيعة العمل في مؤسسة صيدال وحدة أنتيبيوتيكال المدية.

السؤال الثاني:المتعلق بالعمر.

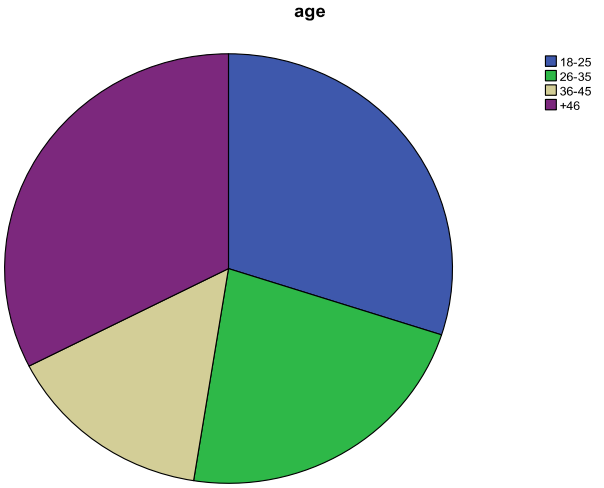
الجدول رقم(3-7):البيانات المتحصل عليها لتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالعمر.

العمر	التكرار	النسبة%
من 25.18 سنة	12	%30
من 35.26 سنة	09	%22

من 45.36 سنة	06	%15
46 سنة فأكثر	13	%32
المجموع	40	%100

المصدر:من إعداد الطالبة باعتماد على برنامج SPSS .

الشكل رقم(3-6):النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة المتعلق بالعمر.



نلاحظ من الجدول والشكل أن أغلبية العمال في وحدة أنتيبيوتيكال يتراوح عمرهم 46سنة فأكثر أي بنسبة 32,5%ثم تليها فئة من 25.18سنة بنسبة 30% وبعدها فئة من 35.26سنة بنسبة22%لتأتي آخر فئة من45.36سنة بنسبة15%.

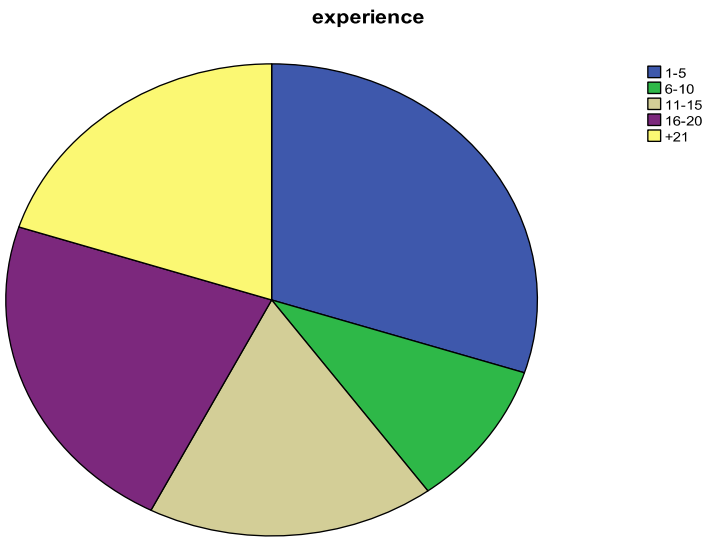
السؤال الثالث:المتعلق بالخبرة.

الجدول رقم(3-8):النتائج المتحصل عليها لتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بسنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة%
أقل من5سنوات	12	%30
من6 إلى10سنوات	04	%10
من 11إلى 15سنة	07	%17,5
من 16إلى 20سنة	09	%22,5
21سنة فأكثر	08	%20
المجموع	40	%100

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وspss .

الشكل رقم(3-7):النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة المتعلقة بسنوات الخبرة:



نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن فئة أقل من 05 سنوات تملك أكبر خبرة بنسبة 30% لتليها فئة من 16إلى 20 سنة بنسبة 22,5% أما فئة 21 سنة فأكثر بنسبة20%في المرتبة الثالثة لتليها فئة من 11إلى15 سنة بنسبة 17,5%أما نسبة 10%كانت لفئة من 06 إلى 10 سنوات.

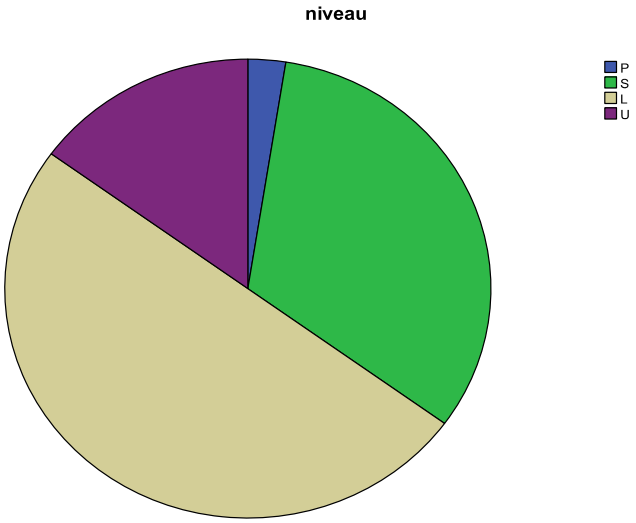
السؤال الرابع:المتعلق بالمستوى التعليمي.

الجدول رقم(3-9):النتائج المتحصل عليها لتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالمستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة%
ابتدائي	01	%2,5
متوسط	13	%32,5
ثانوي	20	%50
جامعي	06	%15
المجموع	40	%100

المصدر من أعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج spss.

الشكل رقم(3-8):النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمستوى التعليمي.



نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن أغلبية العمال مستواهم التعليمي ثانوي بنسبة 50% تليها نسبة 32,5% للعمال الذين مستواهم التعليمي متوسط ليليها مستوى التعليم الجامعي بنسبة 15% ثم نسبة 2,5% للذين مستواهم التعليمي ابتدائي.

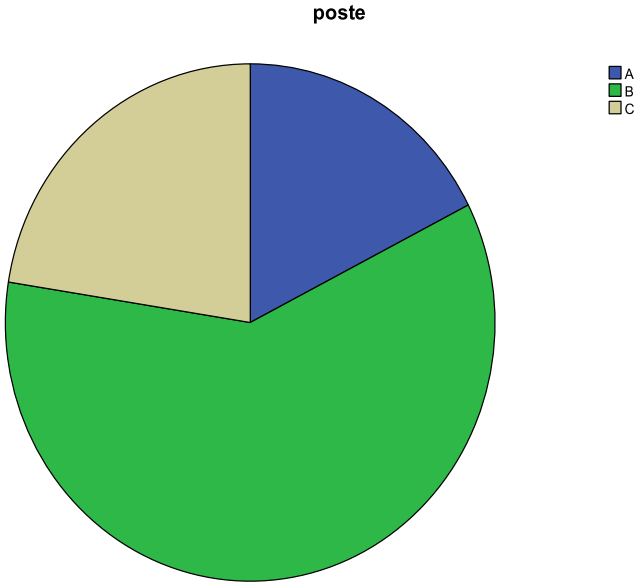
السؤال الخامس:المتعلق بالمنصب المهني:

الجدول رقم(3-10):النتائج المتحصل عليها لتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالمنصب المهني.

المنصب المهني	التكرار	النسبة%
إطار	07	%17,5
عون تنفيذ	24	%60
عون تحكم	09	%22,5
المجموع	40	%100

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان برنامج SPSS

الشكل رقم(3-9):النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة المتعلقة بالمنصب المهني.



نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن أغلب العمال يتركز مستواهم المهني في أعوان التحكم بنسبة 60% تليها نسبة 22,5% لأعوان التحكم وفي الأخير تؤتي نسبة 17,5% وتخص الإطارات.

المطلب الثاني : تحليل نتائج الدراسة المتعلقة بالمحاور.

1. صدق الاتساق الداخلي للأداة.

لمعرفة الاتساق الداخلي نقوم بحساب معامل الارتباط سبيرمان لمعرفة درجة الارتباط بيت كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي ،إليه كما توضح ذلك الجداول التالية:

الجدول رقم(3-11): معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات المحور الثاني الحوافز المادية بالدرجة الكلية للمحور .

مامدى استخدام الحوافز المادية التالية في تحفيز العاملين في المؤسسة ؟

رقم العبارة	العبارة	درجة الارتباط بالمحور
1	الأجر	0,863**
2	المنح والعلاوات	0,816**
3	التأمين الصحي	0,906**
4	الترقية	0,883**
5	مكافأة العمل الإضافي	0,924**
6	منح بدل النقل	0,825**
7	القروض	0,840**
8	الإسكان	0,914**
9	المواصلات من البيت إلى المنزل	0,668**

**دال عند مستوى الدلالة 0,01 فأقل.

الجدول رقم(3-12):معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات المحور الثالث الحوافز المعنوية بالدرجة الكلية للمحور.

ما مدى استخدام الحوافز المعنوية لتالية في تحفيز العاملين في المؤسسة؟

رقم العبارة	العبارة	درجة الارتباط بالمحور
1	إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار	0,863**
2	الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية	0,841**
3	التكليف بمسؤولية في العمل	0,907**
4	شهادات التقدير	0,904**
5	ترشح المتميزين بدورات تدريبية	0,875**
6	فتح أبواب الحوار والاتصال	0,844**
7	امتيازات إعارة الموظف إلى جهة أخرى	0,845**
8	الترقية المشرفة	0,876**
9	تقييم الأداء	0,869**
10	الميداليات	0,826**

** دال عند مستوى الدلالة 0,01 فأقل.

الجدول رقم(3-13):معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات المحور الرابع الالتزام التنظيمي بالدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	العبارة	درجة الارتباط بالمحور
1	أشعر وبجد بأن مشاكل هذه المؤسسة وكأنها مشاكلي	0,822 **
2	أشعر وبإحساس قوي بانتمائي لهذه المؤسسة	0,902 **
3	أشعر بأني جزء من عائلة في هذه المؤسسة	0,874**
4	أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أحبر الآخرين بأني أعمل في هذه المؤسسة	0,853**
5	أنا مستعد للقيام بأي عمل إضافي من أجل الاستمرار في العمل في هذه المؤسسة	0,908**
6	هذه المؤسسة تستحق أخلاصي و ولائي لها	0,826**
7	تهمني سمعة ومستقبل المؤسسة التي أعمل فيها	0,839**
8	أبذل جهد أكثر مما هو متوقع مني عادة من أجل مساعدة مؤسستي على تحقيق الأهداف	0,874**
9	مغادرة المؤسسة حاليا يسبب لي العديد من المشاكل والاضطرابات	0,859**
10	أشعر بأنة ليس لدي بديل آخر عن المؤسسة	0,811**

** دال عند مستوى الدلالة 0,01 فأقل.

يتضح من الجداول السابقة أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائيا مستوى الدلالة (0,01)فأقل، ليدل على صدق اتساقها مع محورها.

2. تحليل نتائج الدراسة المتعلقة بالمتغيرات المستقلة.

الجدول رقم(3-14): مستوى التركيز على الحوافز المادية.

مامدى استخدام الحوافز المادية التالية في تحفيز العاملين في المؤسسة؟

رقم العبارة	النسبة والتكرار	NSB	NS	N	S	SB	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	التكرار	5	6	5	8	16	3,60	1,46	03	أوافق
	النسبة	12,5	15	12,5	20	40				
2	التكرار	6	8	3	11	12	3,37	1,47	07	محايد
	النسبة	15	20	7,5	27,5	30				
3	التكرار	4	9	3	9	15	3,55	1,44	04	أوافق
	النسبة	10	22,5	7,5	22,5	37,5				
4	التكرار	10	6	3	11	10	3,12	1,57	09	محايد
	النسبة	25	15	7,5	27,5	25				
5	التكرار	7	2	8	11	12	3,47	1,43	06	أوافق
	النسبة	17,5	5	20	27,5	30				
6	التكرار	9	4	2	14	11	3,35	1,54	08	محايد
	النسبة	22,5	10	5	35	27,5				

7	التكرار	5	4	5	18	8	3,50	1,28	05 أوافق
	النسبة	12,5	10	12,5	45	20			
8	التكرار	6	3	7	8	16	3,62	1,46	02 أوافق
	النسبة	15	7,5	17,5	20	40			
9	التكرار	3	6	2	12	17	3,85	1,33	01 أوافق
	النسبة	7,5	15	5	30	**42,5**			

يبين المتوسط الحسابي المجمل للمحور أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على تركيز مؤسسة صيدال وحدة أنتيبيوتيكال المدية على الحوافز المادية وهذا ما يبينه المتوسط الحسابي المرجح للمحور(3,49) والانحراف المعياري ب(1,26)،مما يدل على تباين جيد في الإجابات في مدى توفر الحوافز المادية في المؤسسة.

1/ جاءت العبارة: استخدام المواصلات من البيت إلى العمل في تحفيز العاملين في المؤسسة بالمرتبة الأولى إذ حققت وسطا حسابيا (3,85) وانحراف معياري(1,33).

2/ جاءت العبارة: توفير الإسكان لتحفيز العاملين في المؤسسة في المرتبة الثانية إذ حققت وسطا حسابيا(3,62) وانحراف معياري (1,41).

3/ جاءت العبارة: استخدام الآجر في تحفيز العاملين في المؤسسة في المرتبة الثالثة إذ حققت وسط حسابي(3,60) وانحراف معياري (1,46).

4/ جاءت عبارة: توفير التامين الصحي لتحفيز العاملين في المؤسسة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,55) وانحراف معياري (1,44).

5/ جاءت العبارة: تقديم القروض في تحفيز العاملين في المؤسسة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3,50) وانحراف معياري (1,28).

6/ جاءت العبارة: مكافأة العمل الإضافي في تحفيز العاملين في المؤسسة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3,47) وانحراف معياري (1,43).

7/ جاءت العبارة: تقديم منح وعلاوات في تحفيز العاملين في المؤسسة في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3,37) وانحراف معياري (1,47).

8/ جاءت العبارة: تقديم منح بدل النقل في تحفيز العاملين في المؤسسة في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3,35) وانحراف معياري (1,54).

9/ جاءت العبارة: استخدام الترقية في تحفيز العاملين في المؤسسة في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3,12) وانحراف معياري (1,57).

الجدول رقم(3-15): مستوى التركيز على الحوافز المعنوية.

مامدى استخدام الحوافز المعنوية التالية في تحفيز العاملين في المؤسسة؟

رقم البارة	التكرار النسبة	NSB	NS	N	S	SB	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	التكرار	6	11	1	10	12	3,27	1,51	06	محايد
	النسبة	15	27,5	2,5	25	30				
2	التكرار	5	8	7	12	8	3,25	1,33	08	محايد
	النسبة	12,5	20	17,5	30	20				
3	التكرار	4	5	9	15	7	3,40	1,21	04	أوافق
	النسبة	10	12,5	22,5	37,5	17,5				
4	التكرار	8	3	6	10	13	3,42	1,51	03	أوافق
	النسبة	20	7,5	15	25	32,5				
5	التكرار	8	4	5	13	10	3,32	1,47	05	محايد
	النسبة	20	10	12,5	32,5	25				
6	التكرار	6	3	6	11	14	3,60	1,42	01	أوافق
	النسبة	15	7,5	15	27,5	35				
7	التكرار	5	9	4	12	10	3,23	1,42	09	محايد

	النسبة	12,5	22,5	10	30	25				
8	التكرار	12	3	3	13	9	3,10	1,59	10	محايد
	النسبة	30	7,5	7,5	32,5	22,5				
9	التكرار	7	10	1	10	12	3,25	1,54	07	محايد
10	النسبة	17,5	25	2,5	25	30	3,47	1,33	02	أوافق
	التكرار	3	10	3	13	11				
	النسبة	7,5	25	7,5	32,5	27,5				

يبين المتوسط الحسابي المجمل للمحور أن أفراد عينة الدراسة محايدون على تركيز الحوافز المعنوية في مؤسسة صيدال وحدة أنتيبيوتيكال المدية هذا ما يبينه الوسط الحسابي المرجح للمحور(3,34)والانحراف المعياري ب(1,25)،مما يشير إلى تباين ضئيل في الإجابات في مدى توفر الحوافز المعنوية في المؤسسة.

1/ جاءت العبارة: فتح أبواب الحوار والاتصال لتحفيز العاملين في المؤسسة في المرتبة الأولى إذ حققت وسطا حسابيا يقدر ب (3,60)وانحراف معياري (1,42).

2/ جاءت العبارة: تقديم الميداليات لتفجير العاملين في المؤسسة في المرتبة الثانية إذ حققت متوسط حسابي يقدر ب(3,47)وانحراف معياري(1,33).

3/ جاءت العبارة:تقديم شهادات التقدير لتحفيز العاملين في المؤسسة في المرتبة الثالثة إذ حققت متوسط حسابي يقدر ب(3,42)وانحراف معياري(1,51).

4/ جاءت العبارة: التكليف بمسؤولية في العمل لتحفيز العاملين في المؤسسة في المرتبة الرابعة إذ حققت متوسط حسابي يقدر ب(3,40)وانحراف معياري(1.21).

5/ جاءت العبارة: ترشيح المتميزين بدورات تدريبية لتحفيز العاملين في المؤسسة في المرتبة الخامسة إذ حققت متوسط حسابي يقدر ب(3,32)وانحراف معياري(1,47).

6/ جاءت العبارة: إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار لتحفيز العاملين في المؤسسة في المرتبة السادسة إذ حققت متوسط حسابي يقدر ب(3,27)وانحراف معياري(1,51).

7/ جاءت العبارة: تقييم الأداء لتحفيز العاملين في المؤسسة في المرتبة السابعة إذ حققت متوسط حسابي يقدر ب(3,25)وانحراف معياري(1,54).

8/ جاءت العبارة: الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية في تحفيز العاملين في المؤسسة في المرتبة الثامنة إذ حققت متوسط حسابي يقدر ب(3,25)وانحراف معياري(1,33).

9/ جاءت العبارة: امتيازات إعارة الموظف إلى جهة أخري لتحفيز العاملين في المؤسسة في المرتبة التاسعة إذ حققت متوسط حسابي يقدر ب(3,23)وانحراف معياري(1,42).

10/ جاءت العبارة: الترقية المشرفة لتحفيز العاملين في المؤسسة في المرتبة العاشرة إذ حققت متوسط حسابي يقدر ب(3,10)وانحراف معياري(1,59).

3 تحليل نتائج الدراسة المتعلقة بالمتغير التابع.

الجدول رقم(3-16): مستوى التركيز على الالتزام التنظيمي.

رقم العبارة	التكرار النسبة	NSB	NS	N	S	SB	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
1	التكرار	4	1	11	8	16	3,77	1,29	02	أوافق
	النسبة	10	2,5	27,5	20	40				
2	التكرار	4	8	1	10	17	3,70	1,45	04	أوافق
	النسبة	10	20	2,5	25	42,5				
3	التكرار	4	8	2	10	16	3,65	1,44	05	أوافق
	النسبة	10	20	5	25	40				
4	التكرار	5	4	7	10	14	3,60	1,39	06	أوافق
	النسبة	12,5	10	17,5	25	35				
5	التكرار	12	4		10	14	3,25	1,72	10	محايد
	النسبة	30	10		25	35				
6	التكرار	10	6		9	15	3,32	1,68	09	محايد
	النسبة	25	15		22,5	37,5				
7	التكرار	4	4	1	11	20	3,97	1,36	01	أوافق
	النسبة	10	10	2,5	27,5	50				

8	التكرار	5	6		13	16	3,72	1,44	03	أوافق
	النسبة	12,5	15		32,5	40				
9	التكرار	7	8	2	9	14	3,37	1,56	08	محايد
	النسبة	17,5	20	5	22,5	35				
10	التكرار	7	3	6	15	9	3,40	1,39	07	أوافق
	النسبة	17,5	7,5	15	37,5	22,5				

يبين المتوسط الحسابي المرجح المجمل للمحور أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبشدة على تركيز مؤسسة صيدال وحدة أنتيبيوتيكال المدية على الالتزام التنظيمي هذا ما يبينه المتوسط الحسابي المرجح للمحور(3,57)والانحراف المعياري ب(1,30)،مما يشير إلى تباين كبير في الإجابات في مدى توفر الالتزام التنظيمي في المؤسسة.

1/ جاءت عبارة: أشعر بأنه ليس لدي بديل آخر عن المؤسسة في المرتبة الأولى إذ حققت متوسط حسابي يقدر ب(3,97)وانحراف معياري(1,36).2

2/ جاءت عبارة: تهمني سمعة ومستقبل المؤسسة التي أعمل فيها في المرتبة الثانية إذ حققت متوسط حسابي قدره(3,77)وانحراف معياري(1,29).

3/ جاءت عبارة: مغادرة المؤسسة حاليا يسبب لي العديد من المشاكل والاضطرابات في المرتبة الثالثة إذ حققت متوسط حسابي يقدر ب(3,72)وانحراف معياري(1,44).

4/ جاءت عبارة: أشعر وبجد بأن مشاكل هذه المؤسسة وكأنها مشاكلي في المرتبة الرابعة إذ حققت متوسط حسابي يقدر ب(3,70)وانحراف معياري(1,45).

5/ جاءت عبارة: أبذل جهد أكثر مما هو متوقع مني عادة من أجل مساعدة مؤسستي على تحقيق الأهداف في المرتبة الخامسة إذ حققت متوسط حسابي يقدر ب(3,65)وانحراف معياري(1,44).

6/ جاءت عبارة:أشعر بإحساس قوي بإنتمائ لهذه المؤسسة في المرتبة الرابعة إذ حققت متوسط حسابي يقدر ب(3,60)وانحراف معياري(1,39)

7/ جاءت عبارة: أنا مستعد للقيام بأي عمل إضافي من أجل الاستمرار في العمل في هذه المؤسسة في السابعة إذ حققت متوسط حسابي يقدر ب(3,40)وانحراف معياري(1,39).

8/جاءت عبارة: هذه المؤسسة تستحق إخلاصي وولائي لها في المرتبة الثامنة إذ حققت متوسط حسابي يقدر ب(3,37)وانحراف معياري(1,56).

9/ أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أحبر الآخرين بأني أعمل في هذه المؤسسة في المرتبة التاسعة إذ حققت متوسط حسابي يقدر ب(3,32)وانحراف معياري(1,68).

10/ جاءت عبارة:أشعر بأنني جزء من عائلة في هذه المؤسسة في المرتبة العاشرة والأخيرة إذ حققت متوسط حسابي يقدر ب(3,25)وانحراف معياري(1,72).

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات.

سنحاول اختبار فرضيات الدراسة،ومن أجل ذلك اختبرنا معامل الارتباط سبيرمان وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).رغبتا في الوصل إلى نتائج ذات مصداقية.

1/ علاقة الحوافز المادية بالالتزام التنظيمي.

انطلقنا في الاختبار من خيارين أساسين للفرضية كما يلي:

. فرضية العدم (H0): لا يوجد علاقة بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي.

. الفرضية البديلة(H1): توجد علاقة بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي.

فإذا كان مستوى الدلالة لقيمة معامل الارتباط المحسوبة (sig≤0,05) فإننا نرفض الفرضية البديلة (H1) وعليه سيكون هناك علاقة بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي في مجمع صيدال وحدة أنتيبيوتيكال المدية.

أما إذا كان مستوي الدلالة المحسوبة (sig≥0,05) فإننا نقبل (H0) ونرفض (H1) أي أنه لا توجد علاقة بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي في مجمع صيدال وحدة أنتيبيوتيكال المدية.

. القوة التفسيرية للنموذج المستخدم .

ظهرت القوة التفسيرية للنموذج المستخدم بالقيمة 0,493 وهو ما يدل على المتغير المستقل (A) يفسر ما قيمته 49,3% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (C).

.كتابة معادلة الانحدار.

$$Y= b0+bx$$

$$Y=1,031+0,729x$$

. زيادة وحدة واحدة من المتغير (A) تؤدي إلى زيادة القيمة 0,729 من المتغير(C)

. في حالة عدم وجود المتغير (A) فإن المتغير (C) = 1,031.

. اختبار الفرضية.

ظهرت sig مستوى الدلالة للمتغير (A) على (C) بالقيمة 0,000و= وهي أقل من 0,005 وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض العدمية.

وعليه الحوافز المادية تأثر في الالتزام التنظيمي.

2/ علاقة الحوافز المعنوية بالالتزام التنظيمي.

انطلقنا في الاختبار من خيارين أساسين للفرضية كما يلي.

. فرضية العدم(H0): لا يوجد علاقة بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي.

. الفرضية البديلة (H1): يوجد علاقة بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي.

فإذا كان مستوى الدلالة لقيمة معامل الارتباط المحسوبة (sig≤0,05) فإننا نرفض الفرضية البديلة (H1) وعلية سيكون هناك علاقة بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي في مجمع صيدال وحدة أنتيبيوتيكال المدية.

. القوة التفسيرية للنموذج المستخدم.

ظهرت القيمة التفسيرية للنموذج المستخدم بالقيمة 0,590 وهو ما يدل على أن المتغير المستقل (B) يفسر ما قيمته 59% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (C).

.كتابة معادلة الانحدار.

$$Y=b0+bx$$

$$Y=0,904+0,8000x$$

. زيادة وحدة واحدة في المتغير(B) تؤدي إلى زيادة القيمة 0,8000 من المتغير(C)

. في حالة عدم وجود المتغير(B) فإن المتغير(C)=0,904.

ظهرت مستوى الدلالة للمتغير(B) على(C)بالقيمة 0,000 وهي أقل من 0,05 وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض العدمية.

وعليه الحوافز المعنوية تؤثر في الالتزام التنظيمي.

3/ علاقة الحوافز المادية والمعنوية بالالتزام التنظيمي.

انطلقنا في الاختبار من خيارين أساسين للفرضية كما يلي.

فرضية العدم(H0): لا توجد علاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي.

الفرضية البديلة(H1): توجد علاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي.

فإذا كان مستوى الدلالة لقيمة معامل الارتباط المحسوبة (sig≤0,05)فإننا نرفض الفرضية البديلة (H1) وعليه سيكون هناك علاقة بين الحوافز بصفة عامة والالتزام التنظيمي في مجمع صيدال وحدة أنتيبيوتيكال المدية.

أما إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة (sig≤0,05) فإننا نقبل الفرضية (H0) ونرفض (H1) أي أنه لا توجد علاقة بين الحوافز بصفة عامة والالتزام التنظيمي في مجمع صيدال وحدة أنتيبيوتيكال المدية.

. القوة التفسيرية للنموذج المستخدم.

ظهرت القوة التفسيرية للنموذج المستخدم بالقيمة 0,561 وهو ما يدل على أن المتغير المستقل (D) يفسر ما قيمته 56,1% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (C).

.كتابة معادلة الانحدار.

Y=b0+bx

زيادة وحدة واحدة في المتغير (D) تؤدي إلى زيادة القيمة 0,794 من المتغير(C)

في حالة عدم وجود المتغير (D) فإن المتغير (C)=0,864 .

. اختبار صحة الفرضية.

ظهرت sig مستوى الدلالة للمتغير (D) على (C) بالقيمة 0,000 وهي أقل من 0,05 وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض العدمية.

الحوافز بصفة عامة تؤثر على الالتزام التنظيمي.

خلاصة الفصل الثالث

حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية لاتجاهات أجوبة موظفي مؤسسة صيدال وحدة أنتيبيوتيكال المدية نحو الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي, واستعملنا لذلك أداة لدراسة(الاستبيان).

ومن خلال عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية, توصلنا من خلال المحور الأول بأنه يوجد مستوى للتركيز على الحوافز المادية والسعي الجاد إلى تطبيقها وكذلك يوجد مستوى للتركيز على الحوافز المعنوية, إذ أن هذا المسعى لا يكون إلا عن طريق موارد بشرية قادرة على مواكبة التطورات والتحولات في بيئة عملها.

– ومن خلال اختبار صحة فرضية الدراسة الميدانية فقد وجدنا بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$).

– وعند دراسة العلاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي وجدنا بأن بينهما علاقة طردية أي أنه كلما زادت الحوافز في المؤسسة زاد الالتزام التنظيمي.

تعيش العديد من المؤسسات عبر العالم مرحلة حاسمة في تاريخها حيث أصبحت مسألة البقاء شغلها الشاغل، فبانتقال الاقتصاد إلى مرحلة جديدة أصطلح على تسميتها باقتصاد المعارف وانفجار الثورة التكنولوجية على كافة الأصعدة تغيرت الكثير من المفاهيم الإدارية، فالنظرة للمورد البشري تحولت من مجرد يد عاملة إلى مصدر لخلق القيمة ومحرك أساسي لباقي موارد المؤسسة من مادية، تقنية،لما يمثله من ميزة تنافسية توفر للمؤسسة فرص الإبداع والسبق.

في ظل البيئة المتقلبة تتواجه المؤسسات في معركة شرسة لكسب المورد البشري الكفء الذي يمكن أن يدعم موقعها التنافسي ويضمن لها البقاء،وللحصول على الأفراد الذين يمتلكون مثل هذه الخصائص والسعي للمحافظة عليهم وتحقيق مستويات أداء مرتفعة، أصبح على المؤسسات السعي لإيجاد طرائق أكثر فاعلية في تحفيزهم للاستغلال الأمثل لمعارفهم ومهاراتهم.

لذلك كان لابد من وجود وسيلة يمكن بواسطتها الوقوف على مدى كفاءة المورد البشري من خلال وضع نظام للحوافز في المؤسسات قائم على أسس علمية صحيحة وسليمة،من أجل زيادة أداء الموارد البشرية وبالتالي زيادة الأداء الكلي للمؤسسة.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لمحاولة كشف طبيعة تأثير الحوافز على الالتزام التنظيمي،أجريت دراسة الميدانية بمؤسسة صيدال وحدة أنتيبيوتيكال المدية على عينة تضم 40 عامل على كافة المستويات الإدارية كان ذلك من خلال البحث عن إثبات أو نفي فرضيات الدراسة الموضوعة سلفا.

بعد إجراء الدراسة التطبيقية وتفسير نتائج الاستمارة التي وزعت على العمال في المؤسسة محل الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والإجابة على الفرضيات،بينت الدراسة أنه يوجد تأثير للحوافز

المادية والمعنوية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة صيدال،وهذا يدل على نجاعة نظام الحوافز في المؤسسة محل الدراسة لتحقيق أهدافها.

نتائج اختبار الفرضيات:

1- توافقت الفرضية الأولى(توجد علاقة للحوافز المادية بالالتزام التنظيمي)مع النتائج التي تم التوصل إليها من تحليل المحور الثاني في الاستبيان حيث وجد أن مستوى الحوافز المادية بالمؤسسة مرتفع وتوافق ذلك مع مستوى الدلالة،وبذلك تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

2- توافقت الفرضية الثانية(توجد علاقة للحوافز المعنوية بالالتزام التنظيمي)مع النتائج التي تم التوصل إليها من خلال المحور الثالث في الاستبيان حيث وجد أن مستوى الحوافز المعنوية بالمؤسسة مرتفع وتوافق ذلك مع مستوى الدلالة،وبذلك تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

3- توافقت الفرضية الثالثة(توجد علاقة للحوافز بصفة عامة بالالتزام التنظيمي)مع النتائج التي تم التوصل إليها من خلال المحور الثاني والثالث في الاستبيان حيث وجد أن مستوى الحوافز بصفة عامة بالمؤسسة مرتفع وتوافق ذلك مع مستوى الدلالة،وبذلك تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

نتائج الدراسة:يمكن إدراج مجموعة من النتائج فيما يلي:

- يرتبط بقاء العاملين في المؤسسة بما تقدمه لهم من حوافز.

- تعتبر الحوافز الجزاء الذي تمنحه المؤسسة للعاملين إضافة عن الأجر الأساسي.

-كلما وفرت المؤسسة الحوافز بمصداقية وشفافية أدى ذلك الانتماء والالتزام التنظيمي.

التوصيات:

بعد استعراض نتائج الدراسة لابد أن نضع بعض التوصيات التي بموجبها يمكن نقاط الضعف والخلل، وتعزيز نقاط القوة، وذلك على النحو التالي:

- العمل على وضع نظم حوافز مادية ومعنوية قوى ومؤثر يؤدى إلى الارتقاء بأداء العاملين.

- الاهتمام بالحوافز المادية وإدخال تغييرات عليها حتى لا تكون مجرد أمر مادي بحت.

- العمل على تعزيز الناحية الايجابية للحفز المعنوي.

- العمل على تعزيز نظام المكافآت وجعله أكثر وضوحا للموظفين وأكثر شفافية وعدالة.

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية،والقناعة من أن الجهود المبذولة في صالح الجميع.

- تنمية مبدأ الرقابة الذاتية لدى العاملين.

- ينبغي على المؤسسات انتهاج سياسة أكثر ديمقراطية تجاه العاملين وبناء علاقات طيبة معهم لتعزيز بيئة همل آمنة وصحية يسودها الاحترام المتبادل بين الجميع وهذا مايزيد من درجة التزامهم نحو المؤسسة.

- تبني مبدأ العدالة في التوزيع للعمل والحوافز والمبني على الكفاءة،مما يؤدي إلى زيادة شعور الموظف بمبدأ العدالة وزيادة انتماءه لعمله ومؤسسته وتطلعه للتطور الوظيفي بشكل مستمر وهو ما له مردود جيد على مستوى التزامه.

- العمل على تنمية روح المبادرة والإبداع عن طريق تبني برامج تشجيعية للأفكار الإبداعية ومحاولة العمل بها،مما يخلق شعور بالرضا والالتزام لدى العاملين.

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية.

1- الكتب:

1- أحمد ماهر،**السلوك التنظيمي(مدخل بناء المهارات)**،الدار الجامعية للطبع والتوزيع،الإسكندرية،مصر،الطيعة الأولى،2003.

2- إبراهيم الغمري،**الإدارة**،دراسة نظرية وتطبيقية،دار المصرية،القاهرة،1982.

3- حسين حريم،**السلوك التنظيمي**،دار ومكتبة الحامد،عمان،الطبعة الثالثة،2004.

4- خالد عبد الرحيم الهيتي،**إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)**،دار وائل للطباعة والنشر،عمان،الأردن،الطبعة الأولى،2004.

5- راوية حسن،**السلوك التنظيمي المعاصر**،الدار الجامعية للنشر والتوزيع،الإسكندرية،مصر،الطبعة الأولى2002.

6- سعاد نايف البرنوطي،**إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد**،دار وائل للنشر،الطبعة الثالثة،2007.

7- سهيلة محمدعباس،**إدارة الموارد البشرية**،دار وائل للنشر،عمان، الأردن،الطبعة الثالثة،2003.

8- سامي فياض العزاوي، **ثقافة منظمات الأعمال**،المفاهيم والأسس والتطبيقات، مركز البحوث للنشر، الرياض،2007.

9- شوقي ناجي جواد،**إدارة الأعمال**،عمان،دار حامد،2000.

10- صالح عودة سعيد،**إدارة الأفراد**،منشورات الجامعة المفتوحة،طرابلس،ليبيا،1994.

11- صلاح الدين عبد الباقي،**مبادئ السلوك التنظيمي**،الدار الجامعية،شارع زكريا غنيم،الإبراهيمية،2005.

12- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،**الاتجاهات الحديثة في دراسة وممارسات إدارة الموارد البشرية**،المكتبة العصرية للنشر،الطبعة الأولى،2009.

13- فيصل حسونة،**إدارة الموارد البشرية**،دار أسامة للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،الطبعة الأولى.

14- كامل محمد المغربي،**السلوك التنظيمي**،مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم،دار الفكر،عمان،الطبعة الرابعة،2009.

15- كامل بربر،**إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**،المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع،الطبعة الثانية،2000.

16- محمد حافظ حجازي،**إدارة الموارد البشرية(الأفراد)**،دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية،مصر،الطبعة الثالثة،2005.

17- محمد على السلمي،**الحوافز**،المنظمة العربية للعلوم الإدارية،القاهرة،1983.

18- محمد الصيرفي،**السلوك التنظيمي**،مؤسسة حورس للنشر والتوزيع ومؤسسة طيبة،الإسكندرية،2005.

19- مصطفي نجيب شاويش،**إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد**،دار الشروق للنشر والتوزيع،رام الله،شارع المنارة،الطبعة الثانية،2005.

20- مجمد قاسم القريوتي،**مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف**،عمان،دار وائل للنشر والتوزيع،الطبعة الثالثة،2004.

21- محمد أحمد سليمان، **الرضا والولاء التنظيمي قيم وأخلاقيات الأعمال**،زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، عمان،الطبعة الأولى،2011.

22- مدحت محمد أبو النصر، **بناء وتدعيم الولاء المؤسسي(لدى العاملين داخل المنظمة)**،إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع،مصر، الطبعة الأولى،2005.

23- مدحت محمد أبو النصر،**الإدارة بالتحفيز أساليب التحفيز الوظيفي**،المجموعة العربية للتدريب والنشر،الطبعة الثالثة،2014.

24- محمد مدحت أبو النصر،**بناء وتدعيم الولاء المؤسسي (لدى العاملين داخل المؤسسة)**،إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع،مصر،الطبعة،الأولى،2005.

25- مروان طاهر الزغبي،**الرضا الوظيفي(مفهومه،طرق قياسه،تفسير درجاته،وأساليب زيادته في العمل)**،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،الطبعة الأولى،2011.

26- ناصر دادي عدون،**إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**،دراسة نظرية وتطبيقية،دار المحمدية العامة،الجزائر،2003.

27- نعمة عباس الخفاحي، **ثقافة المنظمة**،دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان،الأردن،2009.

28- نوري منير،**تسيير الموارد البشرية**،ديوان المطبوعات الجامعية،الساحة المركزية،بن عكنون،الجزائر،2010.

2-المقالات والمجلات:

29- تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في مدينتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت،مجلة الإدارة والاقتصاد،جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد،قسم إدارة الأعمال،العدد83.

30- أحمد بن سالم الغمري،**السلوك والمواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة**،مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة،العدد الرابع،2003.

31- أحمد محمد بن عيسى،**دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني**،دراسة العلوم الإدارية، المجلد41، العدد الثاني،2014.

32- عبد الله البريدي،**الأنماط الثقافية السائدة في المنظمة**،مجلة التدريب والتقنية،العدد78،الرياض،2005.

33- سلمان الفارس،**أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة**،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،المجلد27،العدد الأول،2011.

34- سعد علي حمود العنزي،**علاقة الالتزام التنظيمي بمشاركة العاملين وأثرها في تحقيق متطلبات الجودة**، مدخل نظري، مجلة الإدارة والاقتصاد،العدد61، 2006.

35-محمد مصطفى الخشروم،**تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد الثقافية التابعة لجامعة حلب**،قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد جامعة حلب مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،العدد الثالث، المجلد2011،27.

36- ملخص شياع علي الجميل، **العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الأنبار**،جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية،المجلد4، العدد التاسع،2012.

37-موسى السعودي، **أثر مصادر ضغوط العمل ومستوى الضغط المدرك في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية دراسة تحليلية ميدانية**، دراسات العلوم الإدارية، المجلد33، العدد2، 2006.

3-المذكرات والمجلات:

38-**أميرة محمد رفعت حواسة،أثر الالتزام التنظيمي-الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية**،رسالة ماجستير،كلية التجارة ،جامعة القاهرة،2004.

39- أحمد عمرو،**أثر ثقافة المنظمة في اختيار الاستراتيجيات التسويقية وتكنولوجيا المعلومات**،دراسة تطبيقية في قطاع الإنشاءات الأردن،رسالة ماجستير في الإدارة الالكترونية،قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط،2013.

40- أسماء جلولي،**أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائري**،مذكرة ماستر في علوم التسيير،فرع تسيير المنظمات، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر،بسكرة، الجزائر،2013.

41- أسعد أحمد عشاكة،**أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي**،دراسة تطبيقية في شركة الاتصالات بفلسطين،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،قسم إدارة الأعمال،كلية التجارة،الجامعة الإسلامية،غزة،فلسطين،2008.

42- إسماعيل عيسى، **استخدام النمذجة القياسية في معالجة المشاكل التسويقية**،مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة سعد دحلب-البليدة،2007-2008.

43- إيناس فؤاد نواوي فلمبان، **الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة**،رسالة ماجستير قسم الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى،1428-1429.

44- بوخالفة فطيمة ،**أثر نظام الحوافز على أداء العاملين مع أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الأداء** ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،2012-2013.

45- بن جداه الفضيل، **أهمية التحفيز وآثاره على تنمية الموارد البشرية**، مذكرة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية،المعهد الوطني المتخصص في التعليم والتكوين المهنيين سي أحمد بوقرة،خميس مليانة،2010-2013.

46-بزاز أحلام،**أثر نقص الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة مجمع صيدال فرع أنتيبيوتيكال المدية**،مذكرة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية المعهد الوطني المتخصص للتكوين سي أحمد بوقرة،خميس مليانة،2008-2011.

47- بودلة يوسف،**دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية كفاءات المؤسسة الاقتصادية**،مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة سعد دحلب-البليدة.

48- جبر سعيد صايل السيحاني،**علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي**،رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض،2004.

49-رؤى رشيد آل قاسم،**أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية**،مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال،جامعة الشرق الأوسط،2011-2012.

50- زياد سعيد خليفة،**الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء**، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات العسكرية المسلحة السعودية،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية،كلية الدراسات العليا،جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية،2008.

51- عبد الرحمان بن على الوابل،**دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستولى أداء العاملين من وجهة نظر ظباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج**،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،كلية الدراسات العليا،قسم العلوم الإدارية،رسالة ماجستير،2005.

52- عون مفيد عبد الله السقا،**الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة**،الجامعة الإسلامية،غزة عمادة الدراسات العليا لكلية التجارة قسم إدارة الأعمال،رسالة ماجستير.

53- عبد الله حمد محمد الجساسي،**أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم لسلطنة عمان**،الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي،2011.

54- عقون شراف،**سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية،مذكرة ماجستير في علوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة**،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،2006-2007.

55- غازي حسين عودة الحلابية،**أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن،دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى**،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،كلية الأعمال،جامعة الشرق الأوسط،2013.

56- قوادرى رشيد،**نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية**،رسالة ماجستير في علوم التسيير،تخصص إدارة أعمال وتسويق،2007-2008.

57- محمد بن طالب العوفي، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي**،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،السعودية،2005.

58- قيس إبراهيم حسين،**دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية–ديالي**،جامعة السليمانية/الهيئة الكردستانية للدراسات الإستراتيجية والبحث العلمي.

59- سامي إبراهيم حمادة حنونة، **قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، مذكرة ماجستير،إدارة أعمال بكلية التجارة في الجامعة الاسلامية،غزة،2006.

60- سعد بن عميقان سعد الدوسري،**ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية**،رسالة ماجستير،جامعة نايف،الرياض،السعودية،2005.

61-أخبار صيدال النشرة الداخلية،رقم07-ماي-2014.

62- أخبار صيدال النشرة الداخلية،رقم10أوت/سبتمبر2014.

63- أخبار صيدال النشرة الداخلية،رقم02-ديسمبر2013.

3-الملتقيات:

64- بلجازية عمر محمد خير،**دور الثقافة التنظيمية في الولاء اتجاه الغير دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية**، الملتقى الدولي(الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية)جامعة سعد دحلب-البليدة،18-19مارس2011.

65- فارس العنيفي،**الالتزام التنظيمي**،المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية،تاريخ النشر2010/04/09 .

66-محمد فهيس،مسؤول مركز الإعلام والتوثيق،2015/03/09.

67- مصطفى زراري،رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية،2015/03/03.

4-المواقع الالكترونية:

5-www.Kenana on line.Com- أحمد الكردي،تنمية السلوك التنظيمي، متاح على الخط:

68- Historique du groupe Saidal ,disponible sur :http :www.Saidal *groupe .Dz.Historique.asp ,consultè ,le :19/03/2015/.*

69-Group SAIDAL/Rapport de Gestion, SAIDAL au seuil d'une nouvelle ètape, 2009.

70-Prèsentation du groupe Saidal , disponible sur :http:// www .saidalgroup .dz/présentation . asp, consulté le :30/03/2015.

71-Rapport du Conseil d'Administration, 2013.