وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحيى فارس ـ المدية-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

نظام الحوافز الموجه لممتهني الصحة العمومية وتأثيره على الولاء التنظيمي

دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف المدية

مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالتين:

ـ فضيلة زوليخة

ـ مروة حباش

إشراف الأستاذ:

محمد طلحة

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحْمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

الشكر والعرفان

الحمد لله والصلاة والسلام على من لا نبي بعده وعلى اله وصحبه إلى يوم الدين، نحمده حمدا كثيرا ونشكره على توفيقه لنا وتقديرنا على إتمام هذا العمل المتواضع، ونرجو حسن الختام والجزاء.

الحمد لله حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ،ولك الحمد بعد الرضا، نتقدم بالشكر الجزيل أولا للوالدين على تشجيعهم لنا وكذلك للذي تشرفنا لعمل معه والذي تحمل معنا عناء هذا العمل إلى الأستاذ المشرف "محمد طلحة" الذي كان نعم الموجه لنا أشكره على نصائحه والتعليمات لنا في هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر إلى كل عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية"محمد بوضياف"الذين تعاونوا معنا ومدو لنا يد المساعدة.

إليكم جميعا جزيل الشكر ووفقنا الله وإياكم إلى ما فيه الخير لنا ولكم.

الإهداء

(وآخرُ دعواهُم أن الحمد لله رب العالمين)

الحمد لله شكرا وامتنانا على البدء والختام لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون، لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان محفوفا بتسهيلات لكنني فعلتها....

اهدي هذا النجاح لنفسي أولا، ثم إلى كل من سعى معي لإتمام

هذه المسيرة دمتم لي سندا لاعمر له.....

إلى ركني العظيم في الحياة إلى من كلله الله بالهيبة والوقار إلى من احمل اسمه بكل فخر

إلى ذلك الرجل العظيم الذي بذل كل مابوسعه مأمني الوحيد وفرحتي الدائمة

(والدي الحبيب) متعه الله بالصحة والعافية

إلى وهج حياتي إلى معنى الحب إلى معنى الحنان والتفاني إلى بسمة الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي داعمي الأول ووجهتي التي استمد

منها القوة (والدتي الحبيبة) متعها الله بالصحة والعافية

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي العقد المتين إخواني(أمين،أسامة)

إلى نصفي الثاني ورفيقتي في البيت أختي (جميلة)

إلى أعز صديقاتي وإلى كل من جمعتني بهم الصدفة، إلى كل من أحبهم قلب ونسيهم قلمي

إلى كل من علمني حرفا من معلمين وأساتذة من الابتدائي إلى الجامعة، حفظهم الله وجعلها

في ميزان حسناتهم..... فضيلة

»و آخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين«

الحمد لله الذي ما تم جهد ولا ختم سعي إلا بفضله، الحمد لله حبا و امتنانا و شكراً، الذي بفضله ها أنا اليوم أنظر إلى حلم طال انتظاره وها قد أصبح واقعا أفتخر به، لم يكن الحلم قريبا و لا الطريق محفوفا بالتسهيلات لكني فعلتها و نلتها .

اللهم اجعل هذا العلم شفيعا لي يوم تسألني عن شبابي فيما أفنيته و زدني علما و نفعا به

إلى من هي في الحياة حياة إليك ينحني الحرف حبا و امتنانا ...إلى الأميرة "أمي ..."لا أعتقد أنني سأكتب شعوري اتجاه أمي لأنني لم و لن أستطيع وصفه أبداً .

إلى من كلله الله بالهيبة و الوقار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، داعمي الأول و الأبدي" أبي "أهديك هذا الإنجاز الذي لولا تضحياتك لما كان له وجود ممتنة لأن الله قد اصطفاك لي من البشر أبا يا خير سند .

إلى من قيل فيهم" :سنشد عضدك بأخيك "أخي أمين أدامك الله ضلعا ثابتا لي، يوسف و أميرتي مريم .

إلى صديقاتي و زميلات الدراسة إلى خير الصحبة .

و في الأخير الحمد لله حمدا طيبا مباركا فيه.....

مروة

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى رصد مدى تأثير نظام الحوافز على الولاء التنظيمي للعاملين، تحديدا العاملين التابعين للمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف المدية.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على استبيانة موزعة على عينة قدرها 34 موظفا وموظفة من إداريين، عمال مهنيين، ممرضين، أطباء، وبعد أن تحصلنا على ب بيانات قمنا بمعالجتها باستخدامspss19.

ولقد توصلنا إلى نتائج التالية:

ـ تعتبر الترقية حافز معنوي أساسي يساهم في الرفع من مستوى ولاء العمال.

ـ تعد الحوافز بكلا نوعيها مادية أو معنوية بمثابة المقابل للأداء المتميز، حيث تدفع الأفراد إلى بذل قصار جهدهم والعمل بصورة أفضل لتحقيق أهدافهم، وأهداف المؤسسة.

ـ لا يوجد أثر للحافز المادي على الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف المدية، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة لا تعتمد بشكل مبالغ على الحافز المادي.

ـ يوجد أثر للحافز المعنوي على الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف المدية، مما يدل على أن للحافز المعنوي أهمية أكبر من الحافز المادي في المؤسسة محل الدراسة.

وفي ختام الدارسة قدمنا مجموعة من التوصيات كانت كمايلي:

ـ ضرورة الاهتمام الأكثر بالحوافز المادية خاصة في مجال رفع الأجور ومختلف المنح والأنظمة التعويضية.

ـ إشراك ممثلين عن الموظفين عند وضع الأنظمة التحفيزية، من اجل معرفة الحاجات الأساسية للموظفين ثم السعي إلى تحقيقها.

ـ الولاء التنظيمي حافز ذاتي قوي يؤدي بالفرد إلى تبني أهداف منظمته ويسعى لتحقيقها كأنها أهدافه.

Résumé :

l'objectifs de cette étude est de trouver l'impact du régime de motivation on to fidélité des employés , précisément ceux qui travaillent dous l'établissement publique somtaire hospitalière.

Pour réaliser les objectifs de l'ètrol nous avons utilisé un questionnai distribué aux employés de l'établissent à un echoutllon de 34 fonctionnas.

Les données que nous a vous obtenu sur analysées à l'aide du Spss. Nous a vous aboutit aux résultats suivants :

_ la promotion est une incitation morale fondamentale qui contribue à relever le niveau de satisfaction des travailleurs.

_ les incitatifs des deux types sont d'ordre physique ou morale équivalent à un rendement distinct ;ou les particuliers paient.

_ faire de leur mieux et mieux pour atteindre leurs objectifs et ceux de la fondation.

_ IL n'y a aucun impact sur la motivation physique sur la loyauté organisationnelle des employés de l'institution de

guérison Muhammad Budhaf Al_Madaydiya ;ce qui signifie que l'institution à l'étude n'est pas trop motivée par la motivation physique.

_ oui il ya un impact sur la motivation morale sur la loyauté organisationnelle par les travailleurs de l'institution de guérison dans les friches ; ce qui montre que la motivation morale est plus importante que la motivation physique .

A la fin de l'étude ; nous avons présenté un ensemble de recommandations qui étaient les suivantes :

_Il est nécessaire d'accorder plus d'attention aux incitations financières ; notamment en matière d'augmentation des salaires et de subventions diverses.

_ impliquer les représentants des salariés lors de l'élaboration des systèmes opérationnels afin de connaitre les besoins exigences de base pour les employés et s'efforcer ensuite de les atteindre

فهرس المحتويات

❖ فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	الصفحة
الشكر والتقدير	ــ
الإهداء	ــ
الملخص	ـ
قائمة المحتويات	I-I
قائمة الجداول	I
قائمة الأشكال	I
قائمة الملاحق	I
مقدمة	أ ـ د
الفصل الأول: إطار النظري لنظام الحوافز	
تمهيد	2
المبحث الأول: إطار مفاهيمي للحوافز	3
المطلب الأول: النظريات الدافعية في إدارة الموارد البشرية	3
المطلب الثاني: مفهوم الحوافز وأهميتها	8
المطلب الثالث: أنواع الحوافز	13
المبحث الثاني: نظام الحوافز في المؤسسة	18
المطلب الأول: مفهوم نظام الحوافز	18
المطلب الثاني: خطوات تصميم نظام الحوافز	21
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز	24
المطلب الرابع: مقومات فاعلية نظام الحوافز	25
خلاصة	28
الفصل الثاني: مساهمة الحوافز في تعزيز الولاء التنظيمي	
تمهيد	29
المبحث الأول:ماهية الولاء التنظيمي	30
المطلب الأول:مفهوم الولاء التنظيمي وأبعاده	30
المطلب الثاني:النماذج المفسرة للولاء التنظيمي	36

المطلب الثالث:طرق قياس الولاء التنظيمي	44
المبحث الثاني: أثر نظام الحوافز على أبعاد الولاء التنظيمي	48
المطلب الأول: أثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي	48
المطلب الثاني: أثر نظام الحوافز المعنوية على الولاء التنظيمي	52
المطلب الثالث: أثر نظام الحوافز المادية على الولاء التنظيمي	55
خلاصة	56
الفصل الثالث: دراسة حالة للمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف المدية	
تمهيد	57
المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية مستشفى محمد بوضياف المدية	58
المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف المدية	58
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفاائية محمد بوضياف المدية	59
المبحث الثاني:الإطار المنهجي للبحث	63
المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة	63
المطلب الثاني:المعالجة الإحصائية المستخدمة	69
المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليل واختبار الفرضيات	72
المطلب الأول: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة	72
المطلب الثاني: تحليل نتائج إجابات أفراد حول محاور الاستبيان	78
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	87
خلاصة	91
خاتمة	94
قائمة المراجع	97
الملاحق	103

❖ قائمة الجداول

الرقم	المـــــعـــــبـــــارة	الصفحة
1-3	درجات قياس ليكارت الخماسي	68
2-3	ميزان التقديري ليكارت الخماسي	68
3-3	آراء وملاحظات الأساتذة المحكمين	70
4-3	قياس ثبات أداة الاستبيان	71
5-3	نتائج إجابات المستجوبين حسب متغير الجنس	72
6-3	نتائج وإجابات المستجوبين حسب متغير السن	74
7-3	نتائج وإجابات المستجوبين حسب متغير المؤهل العلمي	74
8-3	نتائج وإجابات المستجوبين حسب متغير نوع الوظيفة	75
9-3	نتائج وإجابات المستجوبين حسب متغير سنوات الخبرة	76
10-3	آراء وترتيب أفراد العينة حول بعد الحوافز المادية	78
11-3	آراء وترتيب أفراد العينة حول بعد الحوافز المعنوية	80
12-3	نتائج أبعاد المحور الأول	81
13-3	آراء وترتيب أفراد العينة حول بعد الولاء العاطفي	82
14-3	آراء وترتيب أفراد العينة حول بعد الولاء الأخلاقي	83
15-3	آراء وترتيب أفراد العينة حول بعد الولاء المستمر	85
16-3	نتائج أبعاد المحور الثاني	86
17-3	نتائج تحليل معامل الارتباط والانحدار(Model Summary)	87
18-3	نتائج تحليلA NOVA	87
19-3	نتائج وتحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير أبعاد الحوافز على الولاء التنظيمي	88

❖ قائمة الأشكال

الرقم	العبارة	الصفحة
1-1	هرم ماسلو للحاجات	05
2-1	علاقة بين الدوافع والحوافز	11
3-1	أنواع الحوافز	17
4-1	قواعد نظام الحوافز	18
5-1	مراحل تصميم نظام الحوافز	21
1-2	نموذج ستيرز	38
2-2	نموذج ستاو وستانيك	40
3-2	نموذج ألين ومايير	44
4-2	أثر الحوافز على الولاء التنظيمي	54
1-3	مخطط تنظيم الداخلي للمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف المدية	62
2-3	نموذج الدراسة	64
3-3	نتائج إجابة المستجوبين حسب متغير الجنس	73
4-3	نتائج إجابة المستجوبين حسب متغير السن	74
5-3	نتائج إجابة المستجوبين حسب متغير مؤهل العلمي	75
6-3	نتائج إجابة المستجوبين حسب متغير نوع الوظيفة	76
7-3	نتائج إجابة المستجوبين حسب متغير سنوات الخبرة	77

❖ قائمة الملاحق

الرقم	الملحق
1	الاستبيان الموجه لعينة الدراسة
2	الصدق والثبات
3	تحليل خصائص العينة
4	تحليل المحاور
5	تحليل معامل الارتباط والانحدار
6	تحليل ANOVA
7	اثر أبعاد الحوافز على الولاء التنظيمي
8	شهادة التحكيم

المقدمة

تعتبر الإدارة بمثابة الخلية الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة لأجل تحقيق أهدافها. والمرافق التابعة للدولة كغيرها عن باقي المنظمات فهي تحتاج أيضا إلى إدارة تسعى لتحقيق أغراضها وأهدافها المستمدة من سياستها العامة، خاصة تلك المتعلقة بتقديم الخدمات العمومية والمنفعة العامة لأفراد المجتمع.

ومن بين أهم المشكلات التي تقع فيها المؤسسات الاستشفائية ؛ باعتبارها مؤسسة عمومية تابعة للدولة، هو رغبة الطواقم الطبية في مغادرة المؤسسات العمومية و الذهاب نحو المؤسسات الخاصة أو العمل خارج الجزائر. فالمشكلة من وجهة نظر الإدارة هي مشكلة مورد بشري وكيفية إدارته.

يعتبر المورد البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها الإدارة لتحقيق هذه الأهداف، وبالتالي فإن التحدي الأكبر الذي تواجهه هذه الإدارة هو قدرتها على جلب أحسن المورد وتأهيله، ثم الحرص والمحافظة عليه من أجل جعله يقدم أفضل مالديه لصالح الإدارة بشكل أكثر كفاءة وفعالية، ويكون ذلك من خلال الاستمرار في تحفيزه من خلال عدة أساليب.

ولهذا شغل موضوع الحوافز حيزا هاما في أبحاث المهتمين بإدارة الموارد البشرية، باعتبارها أحد المرتكزات الأساسية لتحريك طاقات ورغبات الأفراد في العمل. وقصد تحفيز المورد البشري تسعى المنظمات باختلاف أنواعها إلى استغلال مختلف أشكال هذه الحوافز من اجل توجيه الأفراد لتحقيق الأهداف المرجو تحقيقها.

كما أن الولاء التنظيمي لا يأتي من العدم وإنما هو شعور يكتسب والفرد هنا يوالي من يحسن إليه ويجد أن مصالحه تتحقق من خلال تحقيق مصالح الطرف الآخر، لذلك على المؤسسات عند السعي لكسب ولاء عملائها ترضي دوافعهم، وتشبع رغباتهم وهذا يتطلب من المسيرين أن يكونوا على دراية بنظريات التحفيز، حتى يتمكنوا من فهم سلوك العامل وتوجيهه.

وفي هذا السياق سوف نتطرق بالدراسة والتحليل إلى الكشف عن نوعية الحوافز المقدمة والتي تسهر المؤسسة الاستشفائية على تقديمها، ومدى مساهمتها في الرفع من مستوى الولاء التنظيمي لكافة عمال المؤسسة. وهذا انطلاقا من الإشكالية الرئيسية التالية:

1.الإشكالية الرئيسية:

مامدى تأثير نظام الحوافز في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف المدية؟

وللإحاطة بعناصر الموضوع ارتأينا وضع تساؤلات فرعية تتمثل فيما يلي:

* ما مستوى رضا العاملين في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة بالنسبة لنظام الحوافز المادي و المعنوي؟

*ما مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة؟

*هل تؤثر الحوافز المادية في الولاء التنظيمي لعمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف المدية؟

* هل تؤثر الحوافز المعنوية في الولاء التنظيمي لعمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف المدية؟

* هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الحوافز على الولاء التنظيمي لدى العاملين المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف المدية؟

وللإجابة على التساؤل الجوهري وما اندرج فيه من تساؤلات فرعية، وضعنا الفرضيات التالية

2.فرضيات الدراسة:

ـ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية(0.05) لنظام الحوافز على الولاء التنظيمي للعمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف المدية؟

وتندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

ـ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للحافز المادي على الولاء التنظيمي.

ـ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للحافز المعنوي على الولاء التنظيمي.

3.أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الدور الكبير لنظام الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف المدية وانعكاسه على أدائها في تقديم خدماتها كما تستمد أهميتها من:

ـ أهمية الحوافز المقدمة للموظف في كونها تشعره بالانتماء الى المؤسسة وتجبره على أن يكون عنصر مهم داخل المجموعة.

ـ إظهار واقع الحوافز لتحسين صورة المؤسسة واستقطابها لأحسن الكفاءات الممكنة.

ـ الدور الكبير للحوافز في توفير ولاء التنظيمي لدى الموظفين وذلك بإتباع القواعد السلوكية والإنسانية الصحيحة.

ـ دعم تطبيق نظام الحوافز متكامل على العاملين من أجل زيادة ولائهم التنظيمي وهذا ينعكس على انجاز المعاملات بسرعة وبجدية.

4.أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على الغاية الموجودة من البحث :

ـ معرفة مستوى الحوافز في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف المدية.

ـ معرفة مستوى تأثير أبعاد الولاء التنظيمي من وجهة نظر موظفي الإدارة بالمؤسسة.

ـ التعرف بشكل أوسع على مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة للمؤسسة اتجاه الحوافز الممنوحة لهم وتحديد أبعاد الولاء التنظيمي.

5. مبررات ودوافع اختيار موضوع البحث:

يعود اختيار البحث لعدة مبررات ودوافع منها:

ـ الموضوع يتلاءم مع التخصص، كما أننا نسعى إلى تقديم مادة علمية قد تستخدم كمرجع يمكن الاعتماد عليه واستخدامه من طرف الطلبة لاحقا.

ـ التعرف على واقع الحوافز داخل المؤسسة الاستشفائية.

ـ الاهتمام بمعرفة ما مدى تطابق الجانب النظري مع التطبيقي للموضوع.

6. حدود الدراسة:

أ. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على مجالين وهما: نظام الحوافز والولاء التنظيمي، حيث تم قياسهما من أجل تحديد تأثير كل منهما على الآخر لدى عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف المدية.

ب. الحدود المكانية: المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف المدية.

ج. الحدود الزمنية: تم إجراء التربص في الفترة الممتدة من 06 أفريل 2024 إلى 06 ماي 2024 فيه وزع الاستبيان على عينة من العمال المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف.

7.صعوبات الدراسة:

لإعداد هذه الدراسة واجهتنا العديد من الصعوبات نوجزها فيما يلي:

ـ عدم تجاوب بعض العمال في ملأ الاستبيان.

ـ رفض وعدم منحنا المعلومات المتعلقة بنظام الحوافز المستخدم داخل المؤسسة خصوصا المعنوية . وكذلك الإجراءات اللازمة أثناء التوظيف والترقية من طرف الإدارة.

8. دراسات السابقة:

* دراسة منوالا منوية،2013/2012 مذكرة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي" دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، جامعة بومرداس، وتوصلت الدراسة إلى أن نتائج الرضا عن الحوافز المقدمة متوسط وكذا مستوى الولاء التنظيمي إضافة إلى أن هناك علاقة ارتباط بين الحوافز والولاء التنظيمي تقدر ب 0.507.

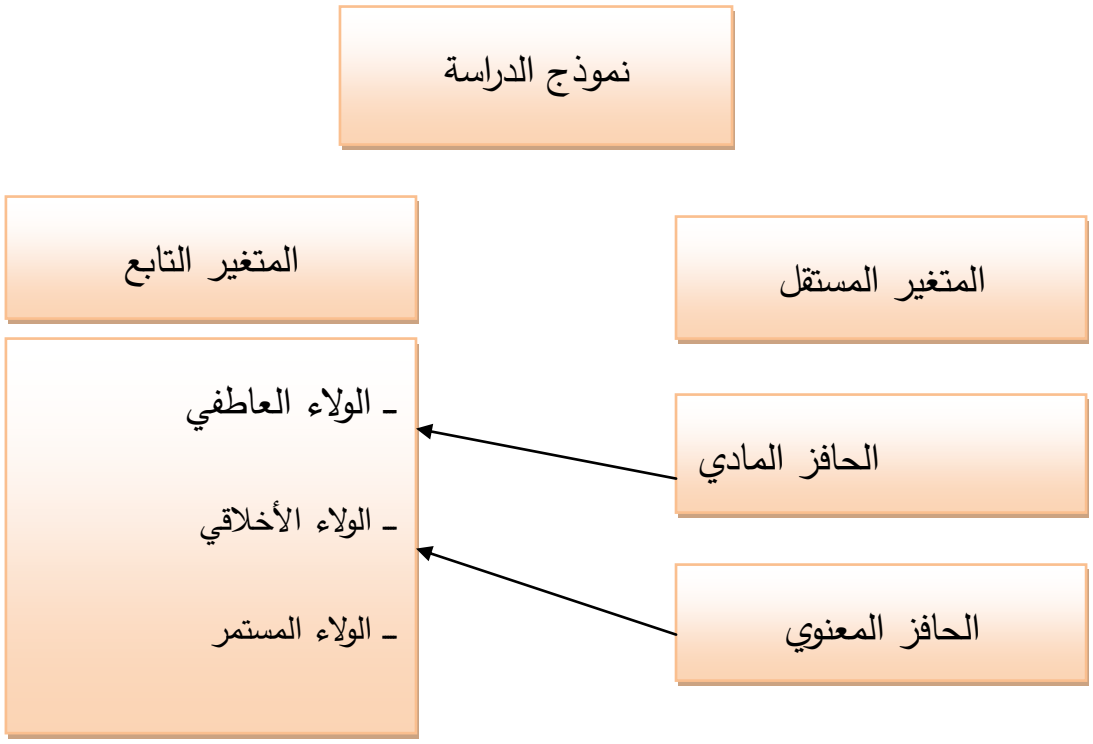
*دراسة فريد الزيتي تحت عنوان" الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي، هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة في الجامعات الجزائرية، حيث تم اعتماد على الاستبيان في جمع البيانات حيث توصلت إلى أهم النتائج:

ـ وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وتوفر فرص بديلة، وهذا معناه أن الأساتذة لديهم ولاء لجامعاتهم لا يتركونها حتى لو توفرت الفرص البديلة.

*دراسة الحراحشة، محمد والخريشا، ملوح، 2012، بعنوان" درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية في محافظة المفرق، وأثر المتغيرات (الديمغرافية في المواطنة التنظيمية والولاء التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من 206عاملا) وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية كانت مرتفعة، بينما كانت درجة الولاء التنظيمي متوسطة، وتبين وجود علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ودرجة الولاء التنظيمي، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية ، وعدم وجود فروق بالنسبة لبقية المتغيرات الشخصية.

9.نموذج الدراسة:



10.تقسيمات الدراسة:

من أجل معالجة هذا الموضوع تم تقسيم البحث إلى جانب النظري وآخر ميداني حيث بتقسيم الجانب النظري إلى فصلين نبرز فيها الجوانب المختلفة لموضوع البحث:

ـ فيما يخص الفصل الأول بعنوان " الإطار النظري لنظام الحوافز "، تطرقنا فيه إلى مبحثين: المبحث الأول تناولنا فيه إطار ألمفاهيمي للحوافز، في ثلاث مطالب أساسية حيث تكلمنا في المطلب الأول على النظريات الدافعية في إدارة الموارد البشرية وفي المطلب الثاني على مفهوم الحوافز وأهميتها وفي المطلب الثالث على أنواع الحوافز.

ـ المبحث الثاني فتم التطرق فيه إلى نظام الحوافز في المؤسسة: يحتوي على أربع مطالب وهي كالتالي، مفهوم نظام الحوافز، خطوات تصميم نظام الحوافز، العوامل المؤثرة في نظام الحوافز، مقومات فاعلية نظام الحوافز.

ـ أما فيما يخص الفصل الثاني الذي كان تحت عنوان " مساهمة الحوافز في تعزيز الولاء التنظيمي" تم التطرق فيه إلى مبحثين: المبحث الأول بعنوان " ماهية الولاء التنظيمي" يحتوي على ثلاث مطالب أساسية وهما: مفهوم الولاء التنظيمي وأبعاده، النماذج المفسرة للولاء التنظيمي، طرق قياس الولاء التنظيمي.

. المبحث الثاني بعنوان " أثر نظام الحوافز على الولاء التنظيمي" يحتوي على مطلبين أساسين هما: أثر نظام الحوافز المعنوية على الولاء التنظيمي، أثر نظام الحوافز المادية على الولاء التنظيمي.

ـ أما في الفصل الثالث والأخير فقسم إلى ثلاث مباحث حيث عرضنا في المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف المدية، أما المبحث الثاني : إطار المنهجي للبحث وفي المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات، وفي

الأخير خاتمة البحث التي عرضنا فيها أهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها وكذا آفاق الدراسة.

الفصل الأول

الإطار مفاهيمي للحوافز

تمهيد :

إن المنظمة الناجحة هي تلك التي تعرف كيف تشغل كفاءة وفاعلية عامليها،فقد عمل الباحثون في سبيل الحصول على الوصفة الكاملة لرفع الكفاءة المهنية لدى الأفراد العاملين وقيام الإدارة باختيار العناصر الفعالة للمنظمة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس إيجابيا على أدائهم،ويمكن القول أن المنظمة الناجحة تقوم بوضع نظام حوافز قادر على تأثير بالإيجاب على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمنظمة ومساعدتها على الربح والبقاء.

كما يعد موضوع الحوافز من الموضوعات التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام علماء السلوك الإداري ،ولعل السبب في دلك هو أن الحوافز تعتبر أحد المتغيرات المستغلة للدافعية بانعكاساتها وبعلاقاتها الإيجابية على الكفاءة وخاصة الكفاءة الإنتاجية والنشاط الإداري.

ومنه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

*المبحث الأول:إطار مفاهيمي للحوافز.

*المبحث الثاني:نظام الحوافز في المؤسسة.

المبحث الأول:إطار مفاهيمي لنظام الحوافز

إن الحوافز عموما ينظر إليها كمؤثرات خارجية تساهم في تأثير على السلوك الأفراد ،في حين يعتبر التحفيز كعملية والتي من خلالها يتم يخلق شعور وتوجيه سلوك معين نحو هدف معين،كما أن الحوافز تعتبر من أساسيات ضمان تحقيق الأهداف على جميع المستويات التي تحققها للوصول إلى أعلى المستويات من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين بها، وكسب ولائهم وانتمائهم للمؤسسات التي يعملون بها وانتظار الشكر على ما يقدمونه من جهد يخدم مؤسستهم.

المطلب الأول:نظريات التحفيز

لقد شغل موضوع شغل الأفراد الكثير من الباحثين مند بدء العمل المنظم في الحياة الاقتصادية حيث كانت أهم الجهود في هدا المجال خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز والدوافع ،وخلال تلك الفترة تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب تحفيز الأفراد،فيما يلي سنتطرق إلى أهم هده النظريات:

أولا: نظرية الحجات الإنسانية : نظرية سلم الحاجات ل:"**أبراهاماسلو**"

تعتبر نظرية سلم الحجات الإنسانية من أشهر النظريات في ميدان نمو الإنسان وتطلعه لحياة أفضل، ففي دراسته القيمة المنشورة سنة 1943بعنوان "نظرية التحفيز الإنساني" بين "ماسلو" أن الفرد يسعى باستمرار لتلبية حاجاته وتحقيق غاياته بأساليب تدريجية وبصفته متخصص في علم النفس ،فقد فسر سلوك الفرد بأنه مرتبط بحاجاته التي يريد أن يشبعها ولهدا فإنه يقوم بترتيب الحاجات الأساسية له ترتيبا تصاعديا على شكل هرم فإذا حقق القرد الحاجة الأولى انتقل إلى السعي لتحقيق الحاجة الثانية.

وبإيجاز فإن ماسلو قسم الحاجات الإنسانية إلى خمسة أنواع تتمثل فيما يلي :

1.الحاجات الفيزيولوجية:

و هي عبارة عن الحاجات الضرورية للإنسان والتي لا يستطيع أن يستغني عنها مثل (الحاجة إلى الغداء والمال والأكسجين....)وبطبيعة الحال إن الوظيفة في الإدارة والعمل في أية مؤسسة عامة أو خاصة ،والأجر الذي يتقاضاه أي عامل تعتبر كلها من الحاجات الضرورية لكل فرد،لأن الجانب المادي هو الذي يوفر للإنسان حياة كريمة ويساعده على اقتناء الغداء والسكن والتمتع بحياة طيبة.

2.حاجة الأمن:

تأتي في الدرجة الثانية من الأهمية قضية إشباع الحاجات الأمنية والمتمثلة في توفر الأمن وشعور الفرد بأنه غير مهدد في حياته.ومعنى هدا أن الفرد في حاجة ماسة إلى وجود بيئة عمل آمنة وخالية من الأخطار والأضرار المادية والنفسية، ولهدا فالعامل يحتاج ويطلب من إدارته أن تشبع حاجاته من أشياء ضرورية في عمله،مثل:الأمن الوظيفي ،الوقاية من الأخطار ،التأمين الصحي ،فذا حصل الإنسان على الأمن في الوظيفة وشعر بالأمان في وظيفته وبأنه لا يطرد منها فإن معنوياته ترتفع مادام تعاقده مع المؤسسة يحميه من الطرد أو التخلص منه لأسباب عرضية أو مفتعلة.(بوحوش، 2006، الصفحات 50-49)

3-. حاجات الانتماء:

تعكس هده الحاجات الرغبة لأن تكون مقبولين من قبل نظرائهم (أندادهم)لديهم صداقات أن يكونوا جزءا من مجموعة وأن يكونوا محبوبين في المنظمة تؤثر هده الحاجات على الرغبة في العلاقات الطيبة مع زملاء العمل والمشاركة في مجموعة العمل وعلاقة إيجابية مع المشرفين(العاني، 2007، الصفحات 59-58).

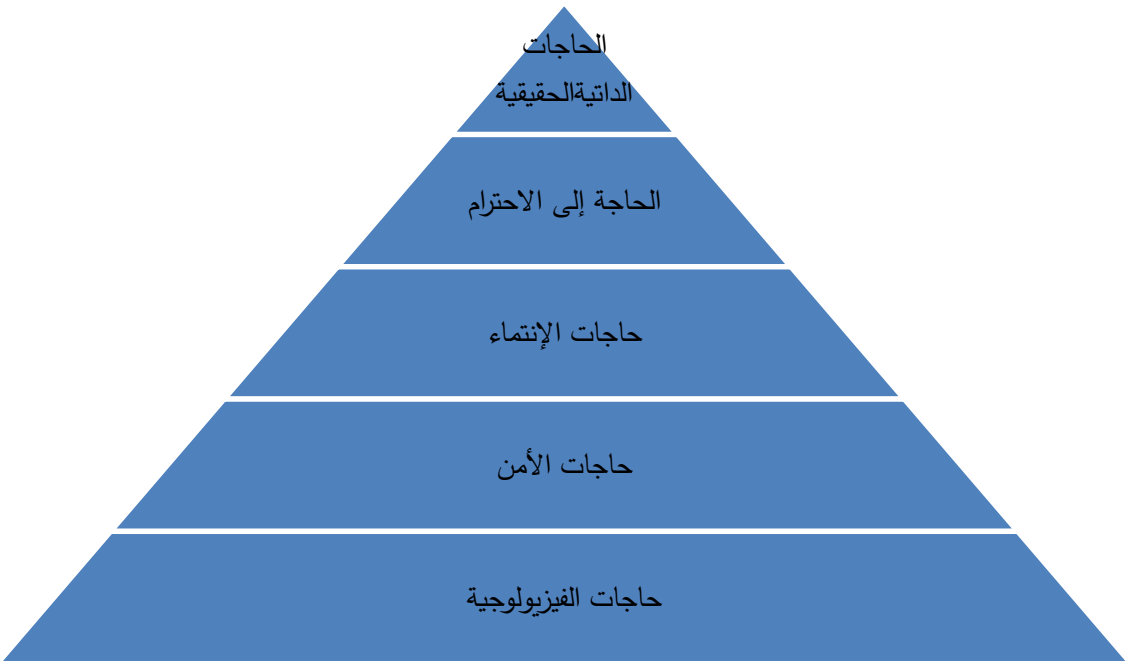
4.الحاجة إلى الاحترام:

تشير هده الحاجات إلى الرغبة لصورة ذاتية إيجابية ويتلقى الاهتمام والاعتراف والتقدير من قبل الزملاء وفي المنظمة فإن احتياجات الاحترام تعكس الحافز للاعتراف والزيادة في المسؤولية ،مكانة عالية وضمان لمساهمات المنظمة (العاني، 2007، الصفحات 59-58).

5.الحاجات الذاتية الحقيقية:

تمثل هده الحاجات الرغبة لتحقيق الذات وهي أعلى تصنيف في الحجات ،وتتعلق بتطوير إمكانياتنا الكاملة وزيادة كفاءتنا وأن تصبح شخص أفضل،ولكن تلبية الحاجة الذاتية الحقيقية في المنظمة من خلال تزويد الناس بفرص التميز والإبداع للحصول على التدريب لواجبات التحدي والتقدم.(العاني، 2007، الصفحات 59-58)

ويبين الشكل رقم (1-1) مختلف الحاجات الإنسانية التي صنفها ماسلو ضمن خمس مجموعات أساسية حسب أولويتها للفرد.



المصدر: د.مدحت محمد أبو النصر،الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي.

ثانيا:نظرية ذات العاملين لهيرزبرج:

بناء على الأبحاث التي تقوم بإجرائها عالم النفس فريديك هيزربرج سنة 1980توصل إلى نتيجتين محددتين تشرحهما سامية فتحي عفيفي كالتالي :

1.أن هناك مجموعة من الظروف الخارجية للوظيفة التي ينتج في حالة عدم وجودها عدم الرضا عند العاملين، ولا يعني وجودها بالضرورة وجود الدافعية لدى العاملين هذه الظروف هي عوامل عدم الرضا،أو العوامل الصحية لأنها ضرورية لعدم حدوث حالة من عدم الرضا على الأقل.

وترتبط هذه العوامل بيئة ومحيط المنظمة، وتسمى بعوامل عدم الرضا و تشمل:

أ. الأمان الوظيفي.

ب . الراتب.

ج . ظروف العمل.

د.المركز.

هـ.سياسات المنظمة.

و.نوعية الإشراف الفني.

ز.نوعية العلاقات الشخصية بين الزملاء والمشرفين والمرؤوسين.

2.هناك مجموعة من الظروف الداخلية للوظيفة تساعد على إيجاد مستويات من الدافعية يمكن أن تقضي إلى مستوى جيد من الأداء،فإذا لم تتوافر هذه الظروف فلن ينتج عن ذلك شعور بعدم الرضا،وتتعلق هذه الجوانب بمحتوى الوظيفة ويطلق عليها اسم عوامل الرضا وتشمل :

أ.الإيجاز.

ب.التقدير.

ج.مهام العمل نفسه.

د.المسؤولية.

هـ.التقدم في الوظيفة.

و. النمو والتطور الذاتي.(النصر م.، 2014، صفحة 126)

حيث قام هيرزبيج بمقابلة المئات العاملين عن الأوقات التي تم تحفيزهم فيها بشكل كبير لعمل والأوقات الأخرى التي لم يكونوا راضين فيها ولم يحفزوا،وتقترح نظرية ذات العاملين بأن خصائص العمل المصحوبة بعدم الرضا تختلف تماما عن تلك التي تؤدي إلى الرضا.(نوال، 2021/2020، صفحة 55)

ثالثا:نظرية العدالة:

نظرية العدالة تختلف عن النظريات السابقة ،فهي لا تنظر إلى الفرد بصفته عنصرا مستقلا عن الآخرين، مثلما ماهو الحال بالنسبة للنظريات الأخرى،وإنما تنظر إليه كجزء عن النظام الاجتماعي السائد بكل المنظمة. وقد قام بتطوير هذه النظرية في منتصف السنوات 1960الكاتب السياسي أجميز وجوهرها هو أن الفرد في المنظمة يقارن نسبة جهده إلى العوائد التي يحققها مع نسبة أفراد آخرين يمارسون نشاطاتهم في نفس المنظمة وحتى في منظمات أخرى.إن دوافع الفرد تتأثر بمدى إحساسه بالعدالة في موقع عمله،فإحساسه بالعدالة هي نسبة مخرجاته إلى مداخلاته ، والمخرجات هي أي شيء يدرك كعائد معين من العمل وتشمل الأجور والمركز الوظيفي وظروف العمل، أما المدخلات فهي كل شيء يعتبره الفرد استثمار في وظيفته مثل القدرات الجسمانية والمهارات والجهود المبذولة وما إلى ذلك.(زوين، 2019)

المطلب الثاني:مفهوم الحوافز وأهميتها

يوجد اختلاف في تحديد مفهوم الحوافز لدى الأفراد في مؤسسات العمل ،فمنهم من يراها من الجانب المادي والآخرون يرونها من الجانب المعنوي وعليه سوف نتطرق للتعاريف التالية:

أولا:مفهوم الحوافز:

المعنى اللغوي:نقول حفز حفزا ،حثه وحركه ومنه يتضح أن التحفيز يدل على تلك العوامل الخارجية التي تدفع الفرد إلى الحركة والقيام بعمل ما تحفز تهيئ للمضي فيه.

المعنى الاصطلاحي:

* تعرف الحوافز على أنها:مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية ،بما يزيد كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم.(الوافي، 2012-2013، صفحة 7)

- ✓وقد عرفها **يرسلون وستاير** بأنها:شعور داخلي لدى الفرد ،يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين،يهدف منه للوصول إلى أهداف محددة.(شهرزاد،ز، 2014-2013، صفحة 12)
- ✓تعرف بأنها: العوامل المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد التي تدفع سلوكه وتعزيه وتهيؤه لزيادة كفاءة أدائه الإنساني في العمل.
- ✓كما يقصد بها:أنها مجموعة العوامل التي تعمل عللا إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته.(بريكة و هيشر، مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات الاستشفائية، 2018)

كما تجدر الإشارة إلى أن تعاريف التي ذكرناها سابقا وهي متقاربة من حيث دلالتها ويمكن من خلالها تقديم تعريف شامل للحوافز على أنها:وسائل وفرص مادية

ومعنوية،إيجابية وسلبية،توفرها إدارة المؤسسة الإستشفائية أمام مستخدمي القطاع لتحريك الرغبة فيهم من أجل إشباعها عن طريق تحسين مستوى أدائهم واستقامة سلوكهم وولائهم اتجاه المؤسسة.

1.مفهوم الدوافع وعلاقتها بالحوافز

تعتبر الدوافع كمؤثرات داخلية تنشأ داخل الفرد نتيجة لنشوء حاجات وجب إشباعها،وهي تساهم بشكل كبير في إثارة الحوافز لدى الفرد،وجب إشباعها وتحقيق غاية وتوجيه سلوك معين لخدمة هدف ما.

أ.مفهوم الدوافع:

يمكن تعريف الدافع على أنه:عبارة عن مجموعة الرغبات والحاجات والقوى الداخلية المحركة والموجهة للسلوك الإنساني نحو أهداف معينة فهي كل ما نشط، السلوك الإنساني ويحافظ عليه أو يغير اتجاه السلوك وشدته وطبيعته.

كما تعرف الدوافع بأنها:حالة داخلية تشحن، تنشط أو تحرك وتقود، وتوجه السلوك نحو أهداف هذه القوة الداخلية المحركة هي دافع.

وتعرف بأنها:عبارة عن محركات داخلية غير مرئية، يحسن بها الإنسان، وتدفعه لأن يتصرف أو يعمل من أجل إشباع حاجة معينة يحس ويشعر بها.(حسونة، 2008، صفحة 79)

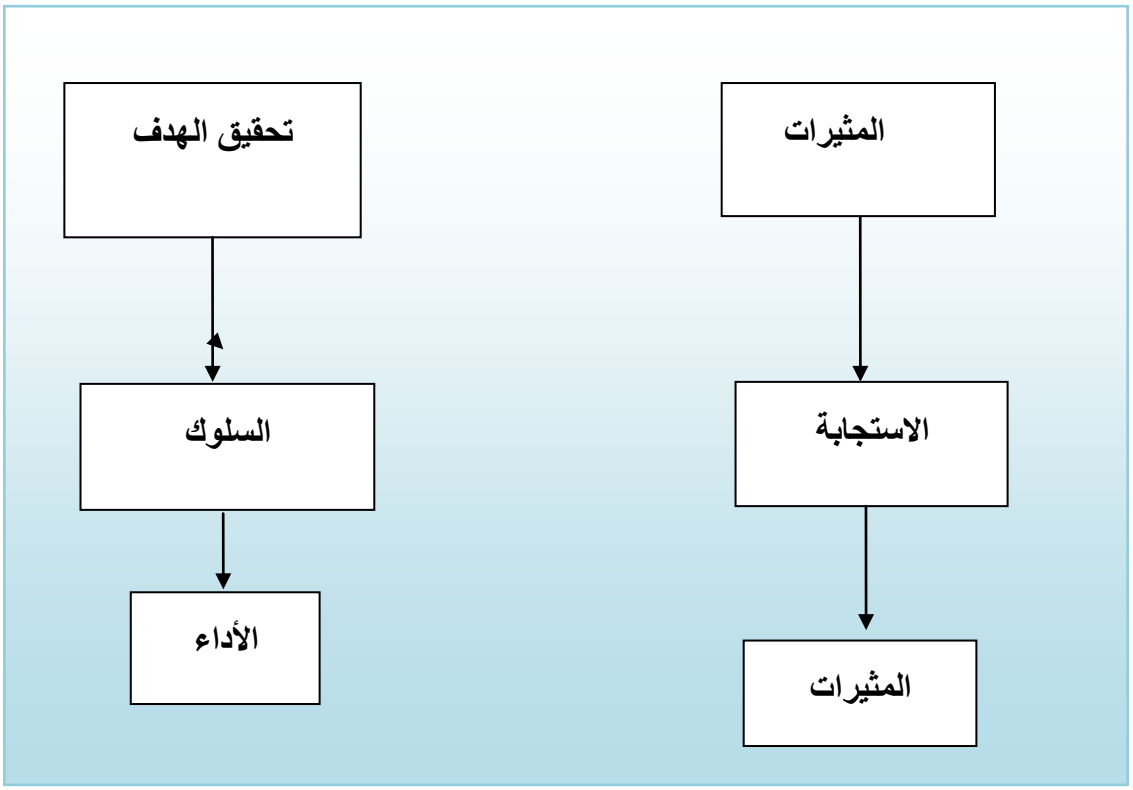
ب.علاقة الدوافع بالحوافز:

إن الصلة بين الدوافع والحوافز صلة وثيقة جدا ،كالصلة التي تربط بين المثير والاستجابة له ، ولا يستشير الحافز الدافع فقط بل يوقظ معه المشاعر التي تصاحب إرضاء الدوافع،وقد يخاطب الحافز أكثر من دافع وهذا ما يحدث في معظم الأحيان،فإذا كانت الترقية تعتبر حافزا عن العمل ،فنحن لا ننظر إليها على أنها حافز مادي فقط بل يخاطب فينا دوافع

البقاء ،بل ننظر إليها على أنها حافز معنوي أيضا يوقظ في أنفسنا الكثير من الدوافع الاجتماعية ويمكننا أن نحكم على الحافز بمدى قوة إغرائه،وإثارته للدوافع ،وكلما خاطب الحافز عدد كبيرا من الدوافع في الوقت نفسه زادت قوته واتسع مدى تأثيره.

وبالتالي ونظرا لأهمية الحوافز في المنظمة، فمن الضروري جدا عدم الخلط بين مفهوم الدوافع ومفهوم الحوافز لأنهما لا يكتسبان نفس المعنى،ولكن يصبان في نفس الوعاء وهو العمل،وتعبر عن حاجته وتظهر على شكل سلوك وتصرف موجه نحو تحقيق طموحاته،أما الحوافز فهي تلك التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع حاجاته الإنسانية المتزايدة باستمرار، أما على مستوى المنظمة فان هذه الحاجات الإنسانية هي المصدر الأساسي لدوافع الموارد البشرية والمحدد الرئيسي لسلوكهم.(عميروش و رابح، 2018-2017، الصفحات 30-29)

الشكل رقم (01-02)- العلاقة بين الدوافع و الحوافز



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة،زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى،دار وائل للنشر والتوزيع،الأردن2008،ص412.

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

ثانيا :أهمية الحوافز:

لنظم الحوافز أهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى لتحقيقها وذلك عن طريق تحفيز الأفراد بشكل فعال وتأتي أهمية الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها والتي منها:

*تحقق نظم الحوافز زيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين ،إذ أن الاختيار السليم للحوافز (المادي أو المعنوي) يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.

*تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام،ويؤدي هذا إلى اختزال في القوى العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في يد العاملة.

*تحسين الوضع المادي والتقني والاجتماعي للفرد العامل وربطه بمصالح المنظمة.

*تعمل نظم الحوافز على تقليص كلفة الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل.

*كذلك تهدف إلى إشباع حاجات العاملين بشتى أنواعها وإشعارهم بروح العدالة داخل المنظمة وبالتالي زيادة تمسك العاملين بمنظمتهم ورفع روح الولاء والانتماء لها.(ورقلي، 2019/2020، صفحة 14)

كما أن للحوافز أهمية في مجال الصناعي وهي حوافز الإنتاج ولها أهمية كبيرة في التأثير الفعال على عمليات الإنتاج حيث تتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

1. بالنسبة للمؤسسة:تكمن أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة فيما يلي:

ـ رفع الإنتاج لمواجهة حالات زيادة الطلب على منتجات المنظمة.

ـ تحسن نوعية المنتجات أو الخدمات،مما يؤدي إلى تعزيز المركز التنافسي للمنظمة وإقبال المستهلكين على هذه المنتجات.

ـ تخفيض التكاليف عن طريق رفع الإنتاجية.

2.بالنسبة للفرد:تكمن أهمية الحوافز بالنسبة للفرد فيما يلي:

ـ رفع مستوى رضا الأفراد وإيجاد علاقات الاجتماعية تعاونية بين الزملاء،وعلاقة قائمة على الثقة بين الرئيس والمرؤوسين.

ـ إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية الضرورية.(بلمهدي، 1994، الصفحات 6-5)

المطلب الثالث:أنواع الحوافز:

إن التصنيفات التي تطرح عند البحث في أنواع الحوافز بشكل عام متداخلة ومتنوعة مع بعضها البعض، لهذا سوف تقتصر على تناول أنواع الحوافز حسب التصنيفات التالية:

أولا:الحوافز حسب طبيعتها:

1.الحوافز المادية:

الحافز المادي:هو حافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي ،حيث تعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده،المتمثلة في إشباع الحاجيات في الشكل النقدي أو العيني والوسيلة في ذلك الأجر وملحقاته التي تعطي له الأهمية الكبرى في الدول المختلفة.(ن، 2016، صفحة 143)

تعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من منظمة لأخرى،وتتمثل في المكافآت المادية ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه،ويرجع اعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمل إلى أنه عن طريق المال تشبع ضرورات الحياة من مأكل وملبس ومسكن،كما أنه ضروري للصحة والتعليم وبالإضافة إلى أن توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي يعتمد على المال إلى حد كبير،ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل ويوزع الأجر على الإنسان بطرق شتى ولكل طريقة من هذه الطرق أثره في حفزه ودفعه على العمل ومن هذه الطرق نجد:

الأجر باليومية:

لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للعمال الماهرة لبذل جهد أعلى لشعورهم وبإدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة والأجر مع غيرهم من العمال غير الأكفاء.إلا أنه على الرغم من ذلك فإن هذه الطريقة اليومية أو بالساعة أو بالأسبوع أو بالشهر تعطي الفرصة للعامل ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بغض النظر عن الوقت وليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في إنجاز عمله حتى يزداد أجره.

الأجر بالقطعة:

يرتبط اجر العامل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية وبطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالمعرفة وبالصحة الحيوية وهذه الطريقة تلقي بعبء الإنتاج على العمال أنفسهم فإذا زاد فهو في مصلحتهم وإذا قل انخفض الأجر.

الأجر على حسب الخبرة في العمل:

أي كلما كانت خبرة العامل كثيرة كان أجره عاليا ويمكن أن يكون المعيار لذلك مدة السنوات التي قضاها في العمل.

الأجر حسب احتياجات الفرد:

أي يزداد أجره كلما زادت حاجاته مع زيادة عدد أفراد أسرته.
و إذا كانت الأنواع السابقة تمثل أكثر الحوافز المادية انتشار إلا أن هناك أنواعا أخرى مثل:

ـ العلاوات المستحقة بداية كل عام.

ـالعلاوات الاستثنائية ـ الاشتراك في الأرباح ـ الأجور التشجيعية ـ العمولات .

ـ الخدمات التي تشبع في الفرد الكثير من الحاجات الأساسية، كالخدمات الغذائية والصحية والتعليمية والسكنية.(قرنيط و مريم، 2017/2016، صفحة 30)

2ـ الحوافز المعنوية:

تساهم الحوافز المعنوية في رفع نفسية العامل وإشعاره بالرضا اتجاه عمله وإشباعه لحاجاته النفسية والاجتماعية فالعمل بالنسبة للعامل هو ضرورة ملحة ليس فقط من جانبه المادي بل هو عبارة عن تحقيق للذات من خلال ما تكسبه من احترام وتقدير الآخرين ولقد أوضح الأستاذان ميلز وفورم أنه لا ترتبط الدوافع بالحاجات الاقتصادية فقط، فالرجال يستمرون في العمل حتى ولو كانوا في غير الحاجة إلى منافع مادية.(زاوية و ميشان، 2023/2022، صفحة 15)

ثانيا: تقسيم الحوافز حسب أثرها:في هذا النوع ينظر للحوافز من حيث جاذبيتها وكذا اتجاهها وهي كالتالي:

1ـ الحوافز الايجابية:

هي تلك المستخدمة في اتجاه الايجابي يحفز العمال أو الموظفين عن طريق تشجيعهم للقيام بأعمال معينة وذلك بزيادة المزايا والخدمات المقدمة قصد إشباع حاجاتهم من جهة وتشجيعهم على إبداع من جهة ثانية.وهذه الحوافز هي من يحتاجها الآن المورد البشري لأنه لحد اليوم في الإدارة الجزائرية لم يحقق نظام الحوافز من الجهة الايجابية أهداف ورضا للموظفين والسبب لأنها لم تلبي رغباتهم واحتياجاتهم،وبالتالي ليس هناك دافع نحو العمل وتحقيق الإبداع،فهذه الحوافز هي التي يجب أن يعاد دراستها بلغة العلم أي بلغة النظريات وإصلاح نظام الحوافز القائم.(منادلي و ترمول محمد)

2ـ الحوافز السلبية:هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار،وتقويمه والحد منه ،ومن أهم الأساليب المستخدمة في هذه المجموعة من الحوافز نجد:

ـ **إيقاف عن العمل مؤقتا:** التوقيف عن العمل يمتد لأيام أو أسابيع وفقدان الدخل المرتبط بهذا العمل التأديبي يجعله إجراء شديدا وله تأثيرات على المورد البشري.

ـ **النقل:** إبعاد الموظف عن المكان الوظيفي الذي أحدث فيه السلوك مما يؤثر على نفسية الموظف،كما له تأثير مادي ربما لا يتوفر في الوظيفة المنقول إليها.

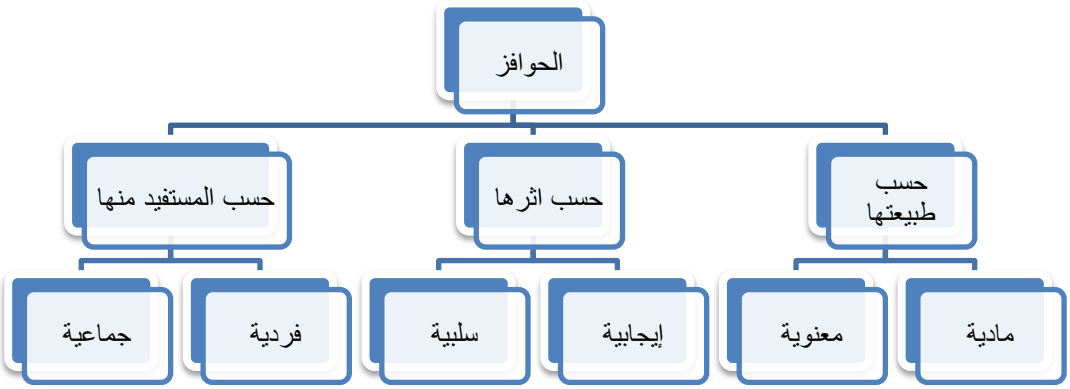
ـ **التنزيل:**هو عملية إعادة تخصيص الفرد ليشغل وظيفة ذات أجر ومكانة ومسؤوليات أقل، ولهذه الطريقة أثار نفسية خطيرة على العاملين الأمر الذي يجعل المنظمات تبتعد عنه، إلا إذا اضطرها المورد البشري إلى ذلك، فالتنزيل في الدرجة الوظيفية غالبا يستخدم عندما يكون الموظف قادرا على العمل وهو من صلاحياته ولا يرغب فيع ولا يؤديه،تقوم المنظمة بهذا الإجراء العقابي الذي يعتبره عقوبة رادعة.(رضوان و محمد، 2018/2017، صفحة 24)

ثالثا:حسب المستفيد من الحافز:ويصنف البعض الحوافز على أساس الأطراف المستفيدة من نظم الحوافز في المنظمة على نحو التالي:

1ـ الحوافز الفردية: تمنح لفرد بعينه نتيجة أدائه المتميز لعمل معين، وقد تكون مادية أو معنوية.

2ـ الحوافز الجماعية:تمنح لمجموعة من العاملين في التنظيم، يعملون كفريق في قسم إنتاجي محدد،حيث تعمل الحوافز الجماعية على التعاون بين العاملين لتحقيق الهدف برفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية، كما تتيح لهم الفرصة في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء.(علي، 2002، صفحة 98)

الشكل رقم(1-3):أنواع الحوافز



المصدر:إعداد الطالبتين

المبحث الثاني: نظام الحوافز في المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية نظام الحوافز الفعال، قواعده و خصائصه.

أولا: مفهوم نظام الحوافز

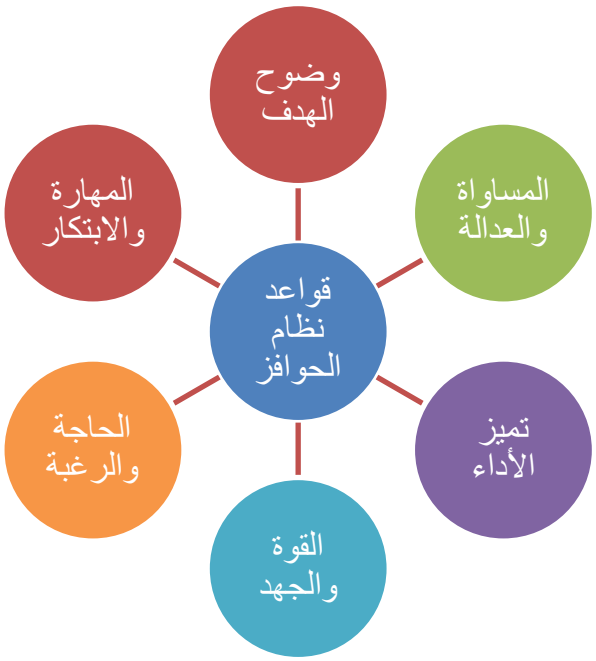
هو مجموعة الأسس والقواعد التي تقوم على تحديد الحوافز الموجودة بالمنظمة، وكيفية تطبيقها ويكون هذا النظام بشكل مكتوب ومتقن، تحاول المنظمة من خلاله تلبية حاجات ومتطلبات عمالها بغرض تحقيق أهدافها.(ترشة، 2015/2014، صفحة 5) .

كما يمكن تعريفه بأنه "هو خطط دفع الأجور مباشرة أو غير مباشرة بإنتاجية العالمين أو بأرباح الشركة وقد تتمثل هذه الخطط خططا فردية مثل خطة دافع الأجور على القطعة لعامل ما، أو خططا جماعية تطبق على مجموعة من الأفراد وليس فردا واحدا ، أو خطط مشاركة للعاملين في الأرباح"(درة و زهير، 2008، صفحة 39).

أولا :قواعد نظام الحوافز الفعال:

يبنى نظام الحوافز على عدد من القواعد يوضح الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-4):قواعد نظام الحوافز الفعال.



المصدر :إعداد الطالبتين

ومن أهم القواعد التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد نظام الحوافز مايلي:

1. وضوح الهدف:يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير وكذلك على المدى البعيد بحيث تسعى جميع الأطرف(الفرد- الجماعة- المنظمة) إلى تحقيقه.

2.المساواة والعدالة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة وبذلك فلكل فرد الحق أن يتقاضى نصيب متساوي من الحوافز مادام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة، ويمثل اتفاق المساهمين على تقسيم أرباح الشركة بالتساوي بينهم حسب عدد الأسهم صورة لهذه القاعدة،حيث يحصل كل منهم على حصة متساوية من الأرباح.

3. تميز الأداء :يعد تميز الأداء من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، إذ يجب أن تزيد كمية الأداء وجودته، أو تنخفض تكلفة الإنتاج أو وقته حتى يتم حساب الحوافز.

4.القوة والجهد: يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول.

5. الحاجة والرغبة: يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق احتياجاتهم ورغباتهم وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة إليهم، في حين تزداد أهمية المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية.

6.المهارة والابتكار:تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو أدوات تدريبية أو الذين يقدمون أفكار وحلول إبتكارية لمشكلات العمل الإدارية.(الدين، 2019/2018، صفحة 41)

ثانيا: خصائص نظام الحوافز الفعال: يمتاز نظام الحوافز الفعال بخصائص وسمات ومن بينها هذه الخصائص نذكر منها:

1.البساطة: ويعني هذا أن يكون النظام المختص واضحا ومفهوما وبذلك في بنوده، صياغته وحساباته.

2.يمكن تحقيقه: يجب أن يكون احتمال التواصل إلى تحقيق التصرفات أو السلوك التي يتم تحفيزها أمرا واردا.

3.يمكن قياسه: ما لم يمكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء أو التصرفات التي يتم تحفيزها في شكل مادي محدد لفشل النظام، لأنه سيكون مضيعة للوقت أو المال وعليه وجب أن يكون التصرفات أو السلوكيات أو الأهداف أو أيضا العوائد سهلة القياس.

4. معيار الأداء :ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير للأداء أو مؤشرات الإنجاز أو الأهداف أو أن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة، ويمكن تحقيقها وقابلة للقياس.

5. المشاركة:إن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن تزيد من اقتناعهم به وتحمسهم له والمحافظ عليها.

6. الاستقرار والمرونة:لا يجب تعديل النظام من فترة لأخرى حتى يتفهمه العاملون، ولكن إذا امتد الأمر كتعبير نظام العمل ووسائل الإنتاج مثلا وجب أن يتم تغييره.

7. نظام التسجيل:يجب أن يكون هناك نظام سليم لتسجيل أنماط أو أنواع ومستويات الأداء كما تحدث في الواقع ودون تحيز وبدقة عالية حتى يمكن حساب الحوافز بدقة وموضوعية.

8.عائلي: كلما تم اشتراك المنزل في الحوافز كلما كان أفضل ،وبعض المنظمات ترسل هدايا والخطابات تهنئة ومنشورات ترويجية للنظام ،وذلك للزوجة والأبناء ويضمن هذا توسيعا لقاعدة الرضا والقبول للنظام.

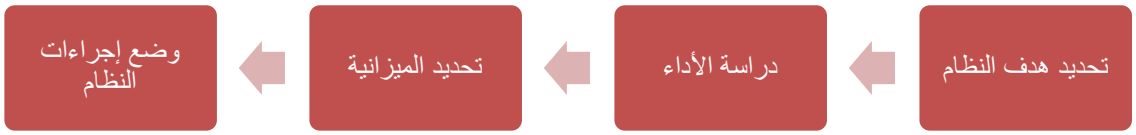
9.مساندة الإدارة العليا: ويكون ذلك عند بداية النظام لإعطائه الدافعية القوية وعند عقد حفلات توزيع الحوافز أو الجوائز(بوهدة و داود، 2021/2020، صفحة 26).

المطلب الثاني:خطوات تصميم نظام الحوافز :

حتى يكون نظام الحوافز في صورته النهائية قابلا لتطبيق بشكل واضح، ومفهوم من قبل الأفراد والمنظمة، بدلا أن يخضع لمراحل وخطوات تجعله قادرا على تحقيق الهدف الذي صمم من أجله.

ويجب على من يقوم بوضع نظام الحوافز(مستشار خارجي، مدير الموارد البشرية، لجنة من المديرين)أن في حسابه شروط النظام للحوافز ،وتظهر مراحل تصميم الحوافز في الشكل (5):

الشكل (1-5):مراحل تصميم نظام الحوافز



المصدر:أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية،ط2001،5.ص256

1ـ تحديد هدف النظام:

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتجيات محددة،وعلى من تقوم 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 تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة،أو غيرها من الأهداف.(صليحة، 2014/2013، صفحة 24)

2. دراسة الأداء :

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب ، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي ،إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي وجود وظائف ذات تصميم سليم ،ووجود عدد سليم للعاملين كما يجب وجود طرق عمل سليمة في ظروف عمل ملائمة ،كما يشترط وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه (فطيمة، 2013/2012، صفحة 15).

3. تحديد ميزانية الحوافز:

ويقصد بها ذالك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا نظام ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

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

ب. التكاليف الإدارية:وهي تغطي بنود مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته.

ج ـ تكاليف الترويج:وهي تغطي بنودا مثل: الكتيبات التعريفية، الملصقات الدعائية والمراسلات، وخطابات الشكر والحفلات وتدريب المدرين على النظام.(الماهر، 2001، صفحة 256)

4.وضع إجراءات النظام:وفي هذه المرحلة يتم ترجمة النظام في شكل خطوات متسلسلة وهي تعني بتسجيل الأداء ونماذجه اجتماعية وأنواع الحوافز،وتوقيت تقديمها وتحديد أدوار كل الفرد فيها (المدراء والعمال)لمنح الحوافز،وفيما يلي لشرح لأهم الإجراءات:

أ ـ تحديد الأدوار:وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه،وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يحقق الحافز،واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض ورفع التقارير إلى جهات محددة (مدير نظام الحوافز أو مدير الموارد البشرية أو الرؤساء المباشرين) .

ب ـ الاجتماعات: قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز،أو قسم الحوافز أو بين مدير الحوافز وغيره من المدرين.

ج ـ توقيت تقديم الحوافز:فقد تكون شهرية، أو ثلاثية أو نصف سنوية أو سنوية،أو أنها تمنح بعض الأداء المتميز مباشرة،أو تقدم في مناسبات معينة مثل:الأعياد والدخول المدرسي.

د ـ نوع الحافز:هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء كما يجب أن تكون هناك مرونة في تفاصيل الحوافز على احتياج من يتلقاها والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.

و- النماذج:وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي ونماذج اقتراح صدق وتقديم حوافز معينة.(مانع، 2022/2021، صفحة 22)

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز

توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر في عملية التحفيز:

أولا: مساعدة العمال على إيجاد معنى للعمل : على مدراء العمل ما يلي :

1ـ النظر للعامل كأنه زبون: إلقاء التحية عليه عند وصوله ، وتوديعه عند مغادرته مكان العمل، والاستماع إليه وتوفير التدريب المستمر داخل مكان العمل.

2ـ على المدراء إضمار الالتزام :غرس روح العمل الجماعي بين العمال، وإعلام العمال بوضع المنظمة المادي، وتصميم عمل يتناسب مع كفاءاتهم.

ثانيا: تعزيز القدرات الشخصية:

وهي غرس سمات مناسبة في العمال وتتمثل في :

1/ المرونة: وتتمثل في الواقعية والتفاؤل التي يمكن العامل من الافتخار بعمله.

2/ الثقة: وتعد عنصرا أساسيا يربط بين المدراء والعمال.

ثالثا: تعزيز الالتزام:عندما يلتزمون العمال يصبحون يشعرون بالولاء للمنظمة وكأنهم أصحابها الحقيقيون ويقومون بشحن زملائهم في العمل.(زغدانة، مليكة، و منى، 2022/2021، صفحة 25)

كما أن لنظام الحوافز مجموعة من العوامل المحيطة به، ويدخل إطار المنظمة فيها ومنها ما يتصل بالسياسة العامة للدولة كما يلي:

أولا: على مستوى الدولة: تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين اثنين هما:

1 ـ سياسة الدولة الاقتصادية وكذا الاجتماعية وتظهر غالبا في شكل قوانين تعمل المنظمة من خلال إدارتها على تطبيقها، على تطبيقها، وبالتالي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشاكل الناجمة عن التطبيق.

2ـ القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد الذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم ، والأولويات في ذلك ، فكل مجتمع له عادات وقيم تحدد أفراده للمنافع وكذلك السبل المواصلة التي تحقيقها، وهنا يتحدد بالتالي نظام الحوافز الذي يتناسب مع هذه المعطيات.

ثانيا: على مستوى المنظمة :حيث يتأثر نظام الحوافز بالعوامل التالية :

1ـ نوع الجهاز الإداري وإمكانياته وتنظيمه ، وقدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز المناسب فنظام الحوافز يتحدد وفقا لإمكانات المنظمة وكفاءة الإدارة في اختيار النظام الأمثل المطابق لكل من تطلعات العامل قيود وأهداف المنظمة.

2ـ اقتصاديات المنظمة نفسها ومدى فعالية نشاطها ومردودها بالنسبة لاقتصاد الوطني ، أي كلما زادت فعالية اقتصاد ما كلما زاد ذلك من فرص إقامة نظام تحفيزي فعال يعود بالنجاح على مستوى الفرد والمنظمة.

3ـ نوع القوة العاملة للعامل مع رؤية المنظمة للأمور، فعلى الفرد أن لا يتناقض في تطلعاته مع كدود المنظمة المالية، وكذا أن يكون واعيا بالدور المنوط به .(صليحة، اثر التحفيز الموارد البشرية في اداء العاملين بالمنظة(مذكرة ماستر)، 2014/2013، صفحة 30)

المطلب الربع: مقومات فاعلية نظام الحوافز

تعتبر المقومات الأساسية لنجاح نظام الحوافز في توجيه سلوك الفرد نحو الاتجاه الذي تهدف إليه إدارة الأفراد ليصب في النهاية في إطار الأداء التنظيمي المخطط هي ما يلي :

1-أن يتناسب الحافز الذي يحصل عليه الفرد داخل التنظيم مع دوافعه.

2-أن يفهم الفرد العلاقة الوثيقة بين الأداء المطلوب منه والحصول على الحافز.

3-أن يكون الحصول على الحافز أيا كانت طبيعته مؤكدا أو متاحا لكافة أفراد التنظيم لضمان كفاءة الأداء التنظيمي.

4-أن يكون يراعي قصر الفترة مابين أداء الفرد المحقق والحصول على الحافز.

5-أن تتنوع الحوافز نظرا لتنوع احتياجات أفراد التنظيم وأيضا لتنوع احتياجات الفرد منذ وقت لآخر.

6- أن نظام الحوافز ليس نمطيا بمعنى أنه لا يمكن تطبيق نظام للحوافز لمنظمة ما في المنظمات الأخرى حتى المتشابهة إذ تختلف ظروف كل منظمة وطبيعتها من ناحية كما تختلف طبيعة الأفراد واحتياجاتهم الحقيقية من منظمة لأخرى.(زغدانة، زين، و منى، فعالية نظام الحوافز في تحسين اداء العاملين ، 2022/2021، صفحة 17)

في ضوء ما تقدم فإن الإدارة الفعالة هي تدرس ، وتفهم العاملين بتقسيماتهم المختلفة مثل (طبيعة أعمالهم ، ومدة خدمتهم ، ومستوى أجورهم ، وحالتهم الاجتماعية)، بحيث تقدم مزيجا من الحوافز الذي يتيح أقصى إشباع ممكن للأفراد بهذه التقسيمات.

لذا فإن اختيار الفرد لسلوك معين ، يتوقف على درجة توقعه أن هذا السلوك سيعود عليه بنتائج معينة ،وكلما وجد الفرد أن الحافز المقدم ـ أيا كانت طبيعته ـ فاعل من خلال إشباع الحاجة المطلوب إشباعها ، كلما كان الحافز أكثر دفعا له على إتباع السلوك المؤدي للحافز.

من هذا المنطق فإن نجاح نظام الحوافز يتطلب توافر عدة مقومات أساسية تسهم في رضا العاملين عن أعمالهم، وزيادة إنتاجيتهم وولائهم للمنظمة، وتحسين الأداء لديهم، وتتمثل هذه المقومات في الآتي:

ـ دراسة الإدارة للعاملين (شخصياتهم ومشكلاتهم الاجتماعية والعملية).

ـ اختيار مزيج من الحوافز المناسبة والفاعلة.

ـ تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين وإقناعهم بمزاياه.

ـ التقييم المستمر للنظام، بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة والعاملين.(عميروش و رابح، 2017/2018، صفحة 42)

خلاصة الفصل:

يعمل الأفراد في المؤسسات لأسباب عديدة ، تتغير بمدى تكوينهم ومستوى كفاءتهم على المدى الطويل والقصير، ويظهر دور الحوافز في إثارة السلوك والأداء لإشباع تلك الحاجات، ومن ثم يهدف نظام الحوافز إلى جذب الموارد البشرية بالكم والكيف المناسب للعمل بالمنظمة، والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء والسعي الدائم لحثهم على بذل الجهد وتحسين الأداء في وظائفهم وجزائهم بحسب المستوى المتوقع على الأداء، فنظام الحوافز لا يعمل على تحريك الدوافع المكبوتة داخل الأفراد والعاملين والسعي لإشباعها وتحقيق مختلف رغباته وحاجاته التي تؤثر على أدائه.

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

إن نظام الحوافز يهدف إلى جذب الموارد البشرية بالكم والكيف المناسب للعمل بالمنظمة والاحتفاظ بالعاملين، والأكفاء والسعي الدائم لحثهم على بذل الجهد، لتحقيق أهداف المنظمة.

وطالما تؤثر نظم الحوافز بشكل كبير على قرارات الأفراد بقبول الوظائف والاستمرار فيها والتعايش معها أو ترك المنظمة والانتقال إلى أخرى فانه يصبح من الضروري الاهتمام بدراستها بالشكل الذي يمكن المنظمة من إنصاف عملها وإعطاء كل ذي حق حقه.

الفصل الثاني:

مساهمة الحوافز في تعزيز الولاء التنظيمي

تمهيد

الولاء التنظيمي والحوافز يعتبران موضوعًا مهمًا في مجال إدارة المؤسسات. تشير البحوث إلى أن الحوافز تلعب دورًا كبيرًا في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين.و في نفس التوجه تشير و تأكد دراسات أكاديمية أن الحوافز تؤثر بشكل إيجابي على أداء المنظمات.

سنتطرق في هذا الفصل لمفهوم الولاء التنظيمي و أهمية الحوافز في تعزيزه من خلال مبحثين :

المبحث الأول : ماهية الولاء التنظيمي

المبحث الثاني : اثر نظام الحوافز على أبعاد الولاء التنظيمي

المبحث الأول : ماهية الولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي هو متغير مهم للمنظمة أو المؤسسة، بحيث أنّ له أهمية وله أثره الواضح على سير العمل فيها وتحقيقا لأهدافها بشكل فاعل متميز، كما يلعب دورا هاما في توجيه الأفراد العاملين داخل التنظيم الوجهة الصحيحة، أو يقلل من سلوكهم السلبي كترك العمل أو التغيب عنه أو إهماله أو الشعور بالإحباط .

وتتنوع أبعاد الولاء التنظيمي بحسب النماذج المختلفة التي سعت لتحديد أبعاد الولاء من منطلقات مختلفة حسب رؤية واتجاهات أصحاب هذه النماذج .

سنتطرق لمفهوم الولاء التنظيمي و أبعاده في المطلب الأول، ثم للنماذج المفسرة للولاء التنظيمي في المطلب الثاني، و في المطلب الثالث نتكلم عن طرق قياس الولاء التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي و أبعاده

لغة:

الولاء يمثل عنصر هام للربط بين جهة العمل و بين الأفراد العاملين فيها، و يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمة (كمال السيد ريشة، 2017، ص 1151) ،

الولاء لغة هو من الولي أي القرب الدنو ويقال بينهما ولاء أي قرابة والولي ضد العدو وهو المحب والصديق والنصير،ووالى فلان فلانا إذا أحبه والولاء ضد الملك والولاية تعني النصرة(بن منظور،1990 ، ص ص 411-407) فالولاء لغة يعني النصرة والمحبة ومنه قوله تعالى: ادفع بالتي هي أحسن فإذا الذي بينك وبينه عداوة كأنّه ولي حميم، فهو مصدر ولي بمعنى الصديق والنصير(المنجد في اللغة و الإعلام، 1984، ص 919)

و هو العهد والالتزام والنصرة والقرب(إبراهيم،1960 ،ص 1057)

والولاء مفهوم قديم في العلوم الاجتماعية وكان أول من بحث فيه علماء الاجتماع الذي يرون أن الإنسان باعتباره كائنا اجتماعيا ، يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة ،وتربطه بهم علاقات اجتماعية تبررها الحاجة إلى التعاون والشعور بالانتماء .

و يعتبر علماء الاجتماع الولاء التنظيمي مفهوماً قديماً و يرونه كامتداد للولاء الاجتماعي الذي يعكس مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه. هذا النظر يعكس الفكرة التي تقول بأن الولاء التنظيمي ليس مجرد منتج من العلاقة الفردية مع المنظمة، بل هو جزء أساسي من الولاء الاجتماعي الأكبر ويتأثر بالقيم والمعايير التي تنظم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد. (موسى،1999،ص 118)

واعتبر علماء الاجتماع الولاء التنظيمي مدخلا من المداخل المعاصرة لدراسة المنظمات الحديثة لأن تلك المنظمات تسعى لتحقيق أكبر قدر من ولاء الأفراد لها، فهو اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي العاملون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمتها بغض النظر عن مقدار المردود الذي يحصلون عليه منها ، فهو من المتغيرات المهمة التي يكون لها انعكاس على المجال التنظيمي باعتبار الولاء التنظيمي عند الموظف من أهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة (strees, 1977, p 46)

اصطلاحا

هو حال عقلية توجد لدى الموظف تجعله يحب المنظمة التي يعمل بها ، ويرغب في الاستمرار فيها (علي عبد الوهاب، 2004، ص 05)

وعرفه بورتر Porter وأصحابه بأنه" :قوة تطابق الفرد مع المنظمة وارتباطه بها ، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عال من الولاء التنظيمي تجاه المنظمة يكون لديه الصفات التالية :

-رغبة قوية في قبول أهداف المنظمة وقيمها الإنسانية .

-استعداد لبذل جهد متواصل من اجل تحقيق أهداف المنظمة .

-رغبة قوية في المحافظة على استمرار قوة المنظمة .

-الميل لتقويم المنظمة تقويما ايجابيا . (منال البارودي، ص 76)

وعرفه كانتور Kantorعلى أنها استعداد الفرد لبذل الطاقة والوفاء للتنظيم (طلال بن عابد الاحدي، 2010، ص 12)

وعرفه Beker بأنه ينشأ الولاء التنظيمي عندما يستفيد الفرد من المزايا المرتبطة بالعمل بحيث يعتبر أداة للربط بين اهتمامات الفرد الخارجية ومجال معين من الأعمال(Beker, 1974, p 32)

وعرفه كل من& Mannan Marsh الموظف المالك للولاء التنظيمي يعتبر بقاؤه في التنظيم أمرا أخلاقيا دون احتساب إمكانيات الرضا والتقدم الوظيفي المقدمان له من طرف التنظيم ."(meyer, 1977, p 150)

و نلخص أن الولاء التنظيمي هو حالة توحيد بين العامل و المنظمة، نتيجة التطابق و الارتباط في المحافظة على الاستقرار العضوية .

ثانيا:أهمية الولاء التنظيمي :

الولاء التنظيمي يعتبر من العوامل المهمة التي ترغب المؤسسات الفاعلة لكسبه من العاملين فيها ،فالولاء التنظيمي يرتبط بمستوى الأداء الوظيفي العام ، و لذلك نجد أن الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة و بين المنظمات من جهة أخرى، فكلما زاد هذا التوافق حققت المنظمات الكثير من أهدافها و تطلعاتها ، و يقصد به قيمة يحركها شعور بالحب و الاقتران الفعال بين العاملين في المنظمات التعليمية و بين تلك المنظمات بحيث يتمثل هؤلاء العاملون بقيم و أهداف المنظمات التي تساعدهم على تحقيق الأهداف . (عبد الله عمر العتيبي، 2021، ص ص63و67)

لقي موضوع الولاء التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين منذ أمد بعيد وحتى يومنا هذا ويعزى هذا الاهتمام إلى ما للولاء التنظيمي من تأثيرات هامة على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد وماله من انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء (درويش، 1999،ص 494)

-الولاء التنظيمي يشكل أساسًا لاتجاهات وسلوكيات العاملين داخل المنظمة، كما يؤدي ولاء العامل للمنظمة إلى إتباع الأهداف والقيم التي تعتبرها المنظمة مهمة بشكل أكبر، وبالتالي يتصرف الموظف بما يخدم مصلحتها بشكل أكبر وبجهد أكبر. هذا الولاء يمكن أن يؤدي إلى تطور أساسي لاتخاذ القرارات التي تنتج عن قيم المنظمة وأهدافها، مما يزيد من اتخاذ القرارات بناءً على الأفضل ما يحقق مصلحة المنظمة. (عارف، 2006 ، ص 25)

الولاء التنظيمي يلعب دورًا حاسمًا في ضمان استمرار الكوادر البشرية المؤهلة وذات الخبرات بالمنظمة، وفي تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في ضوء حرصهم على تحقيق أهداف المنظمة. كما يساهم في زيادة قدرة المنظمة على المنافسة والمساهمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وترشيد استهلاك الموارد والمحافظة على وسائل وأدوات الإنتاج وتخفيف العبء عن الرؤساء في توجيه المرؤوسين. الدراسات أظهرت أن ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي يقلل من معدل الدوران ويساعد في انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخير عن الدوام وتحسين الأداء الوظيفي.(حسن، 2006 ،ص 676)

-الولاء التنظيمي يمنح الفرد استقرارًا نفسيًا ويساعده على تحقيق أفضل عائد وظيفي، مما يرفع من روحه المعنوية ومن ثقته بنفسه ومن شعوره بتحقيق ذاته وحصوله على مكانة يرضى بها، هذا الولاء يشعر الفرد بالسعادة عند كل نجاح وتميز في الأداء، ويساعده على امتلاك دافعية وحماس للعمل. (دانا،لطفي، 2008 ،ص35)

إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها(موسى، 1999،ص 118)

الولاء التنظيمي يلعب دورًا حاسمًا في تحديد عديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل. يمكن أن يكون له أهمية كبيرة في التنبؤ بمدى بقاء الأفراد في المنظمة والعمل نحو تحقيق أهداف المنظمة، حيث يمكن أن يكون الأفراد الذين يتمتعون بولاء تنظيمي أطول بقاء وأكثر عملاً نحو تحقيق هذه الأهداف (Steers, 1977, p49.).

الولاء التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، يمكن أن يكون له دورًا مؤثرًا في تحديد مدى بقاء الأفراد في المنظمة والعمل نحو تحقيق أهداف المنظمة، حيث يمكن أن يكون الأفراد الذين يتمتعون بولاء تنظيمي أطول بقاء وأكثر عملاً نحو تحقيق هذه الأهداف، هذا يشير إلى أن الولاء التنظيمي يمكن أن يكون مؤشرًا قويًا للرضا والولاء التنظيمي للعاملين، وهو ما يمكن أن يؤدي إلى دوران طويل وتكون يعزز التعاون والإبداع في العمل (صلاح الدين،2005 ،ص316)

كما أن ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي على المنظمة بزيادة الإنتاجية والتقليل من المصروفات والتكاليف، مما يعني أن الأفراد الذين يتمتعون بولاء تنظيمي أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة. هذا الولاء يحافظ على مستوى مرتفع من الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة بسبب أن الجميع يعمل لتحقيق أهداف تعد بالنسبة لهم في غاية الأهمية. كما يسهل مهمة المنظمة في اختيار عاملين جدد ذوي مهارات عالية بسبب رغبة الكثيرين بالعمل فيها لما تتمتع من سمعة طيبة على لسان العاملين فيها. بالإضافة إلى ذلك، يساهم الولاء المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلدانهم إضافة إلى ما يحصل عليه الفرد من ميزات وظيفية أكثر (Mowday, Lyman, & Richard, 1982, p. 121)

العديد من الدراسات والأبحاث بينت أن هناك فوائد جمة للولاء التنظيمي لدى العاملين، والتي تجنيها المنظمات. يعتبر الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة في خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة، مما يساهم في تحقيق الأداء المتميز للعمل. كما يولد الرغبة والميل للبقاء في المنظمة، مما يحقق الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل. بالإضافة إلى ذلك، يجعل انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين من المنظمة تواجه مزيدا من التكاليف، وتواجه المزيد من السلوكيات السلبية مثل الإضرابات واللامبالاة في العمل، والسرقة والتخريب. ومن الواضح أن الولاء التنظيمي أمر مرغوب فيه لأن معناه هو حصول الموظف على مميزات وظيفية أكثر بالإضافة إلى المستقبل الوظيفي الأفضل Peter, Arne, & (Cynthia 1993, p3)

الولاء التنظيمي من أولى السلوكيات الطبيعية والمهمة التي يجب أن يتضمن بها سلوك الأفراد في التنظيم (توفيق ومحمد 1995 ،ص 506) .

ثالثا:أبعاد الولاء التنظيمي :

يرى" كيدرون Kidron" أن الولاء الأدبي : يقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة واحتسابها جزءا من قيمه وأهدافه ، كما يرى أن الولاء المحسوب يقصد به رغبة العامل في الاستمرار بالوجود والعمل بالمنظمة ، رغم الإغراءات التي قد تعرض عليه بمنظمة أخرى (طلال بن عايد الاحدي، 2010، ص 18)

1.الولاء المستمر:

درجة الولاء تتحدد بشكل كبير بالفترة الزمنية التي يقضيها العامل أو العامل في المنظمة، وذلك بناءً على الفوائد والمزايا التي سيحصل عليها. هذه الفوائد قد تشمل ترقيات للمناصب الأعلى، المكافآت الدورية والعلاوات، والتقدير والاحترام، و هذا الوزن بين الفوائد التي يحصل عليها العامل لو استمر في العمل في المنظمة وبين ما سيحصل عليه لو انتقل

لمنظمة أخرى يعكس قيمة العامل للمنظمة التي يعمل فيها والاعتبار الذي يقدمها له.(سلمان،2007 ،ص ص 90-88) .

2. الولاء الشعوري أو العاطفي

يعتمد على الشعور العاطفي لدى الموظف نحو مرؤوسي هو زملاء هو رؤسائه ،بغض النظر عن الحوافز المادية والمعنوية حيث يشجع حب العمل أو حب الزملاء وانخفاض الضغوط التنظيمية في زيادة ارتباط الفرد بالمنظمة وتنامي رغبته في البقاء بها .

3.**الولاء الأخلاقي :**

هو ارتباط العامل بقيم ومبادئ جماعة العمل، والامتثال لسلطتها وقوانينها والمعايير التي تحددها ، يتضمن تطابق أهداف وقيم الفرد من أهداف وقيم المنظمة، مما يجعله يحرص على البقاء في المنظمة والاستمرار بها .

المطلب الثاني : النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

هنا كنماذج مختلفة أهمها :

1-نموذج اتزيوني Etzioni (هيجان عبد الرمان احمد، 1998، ص 35)

الولاء في سياق الإدارة يمكن أن يكون من طرف واحد أو كلاهما ويمكن أن يكون نتيجة للعديد من العوامل، بما في ذلك الأهداف المشتركة، القيم المشتركة، والموارد المتاحة

يمكن أن يكون الولاء المعنوي نتيجة للاندماج الفعلي بين الفرد والمنظمة، حيث يعمل الفرد مع المؤسسة بناءً على إيمانه وقناعة بأهدافها وقيمها، كما يمكن أن يكون الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة نتيجة للعلاقة النفع متبادلة بين الطرفين، حيث يتم تقديم مزايا متبادلة من المنظمة للفرد للحصول على الإخلاص لها

2-نموذج ستيرزSteers(ايمن عودة المعاني، 1999، ص 30)

نموذج ستيرز للولاء التنظيمي المدخل التبادلي يشير إلى أن الخصائص الشخصية وخبرات العمل تتفاعل مع خصائص العمل وأهداف المنظمة لتشكيل مستوى الولاء التنظيمي للأفراد. هذا النموذج يعتبر أن الولاء يتأثر بالعديد من العوامل، بما في ذلك الخصائص الشخصية مثل السن والمستوى التعليمي والأقدمية والحاجة للانجاز، بالإضافة إلى الخصائص المتعلقة بالوظيفة مثل طبيعة المهام وضوح الدور وفرص التقدم وإمكانية التعلم واكتساب الخبرة الجديدة. كما يشمل النموذج خبرات العمل والشعور بالأهمية وانضمام الفرد لجماعات العمل.

تم بناؤها استنادًا إلى دراستين تمت على عينتين مختلفتين من المؤسسات، منها مجموعة من العمال والمهنيين والإداريين والمهنيين المتخصصين. وقد تم تحديد ثلاث مجموعات رئيسية تؤثر على مستوى الولاء التنظيمي:

*مجموعة الخصائص الشخصية: تشمل السن والمستوى التعليمي والأقدمية والحاجة للانجاز.

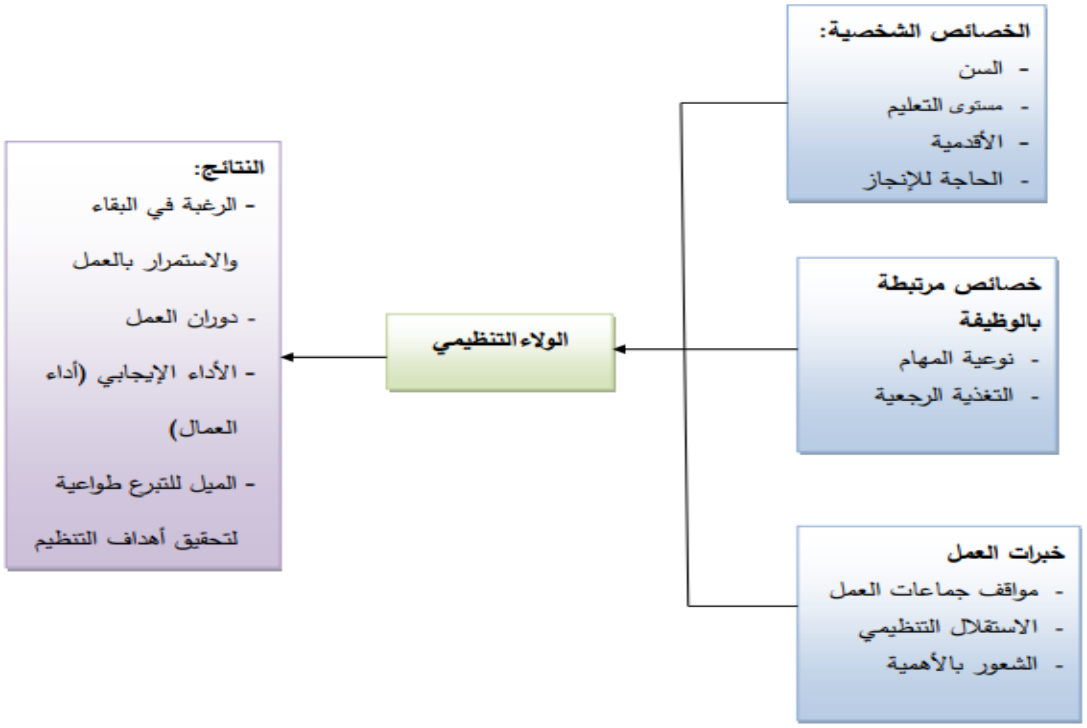
*مجموعة الخصائص المتعلقة بالوظيفة: تشمل طبيعة المهام وضوح الدور وفرص التقدم وإمكانية التعلم واكتساب الخبرة الجديدة.

*مجموعة خبرات العمل: تشمل كل ما تحصل عليه الفرد أثناء مدة خدمته في المنظمة، مثل شعوره بالأهمية وانضمامه لجماعات العمل.

هذا النموذج يعكس الفكرة الأساسية بأن الولاء التنظيمي المدخل التبادلي يتأثر بالعديد من العوامل الشخصية والمهنية والتي تتفاعل مع خصائص العمل وأهداف المنظمة. وهو يشير إلى أن الولاء يمكن أن يكون نتيجة للاندماج الفعلي بين الفرد والمنظمة، ويمكن أن يكون نتيجة للعلاقة النفع متبادلة بين الطرفين، حيث يتمكن الفرد من الانتقال في المنظمة إذا

كانت عوائده مرضية ويرغب في بذل مزيد من الجهد والعناية لتحقيق الأهداف وعدم التفكير في تركها.

الشكل رقم (2-1) نموذج ستيرز



Source :Mostapha Bettache, 2000, P 33.

3-نموذج ستاو وستانيك Staw and stanick(هيجان عبد الرحمان، ص 36)

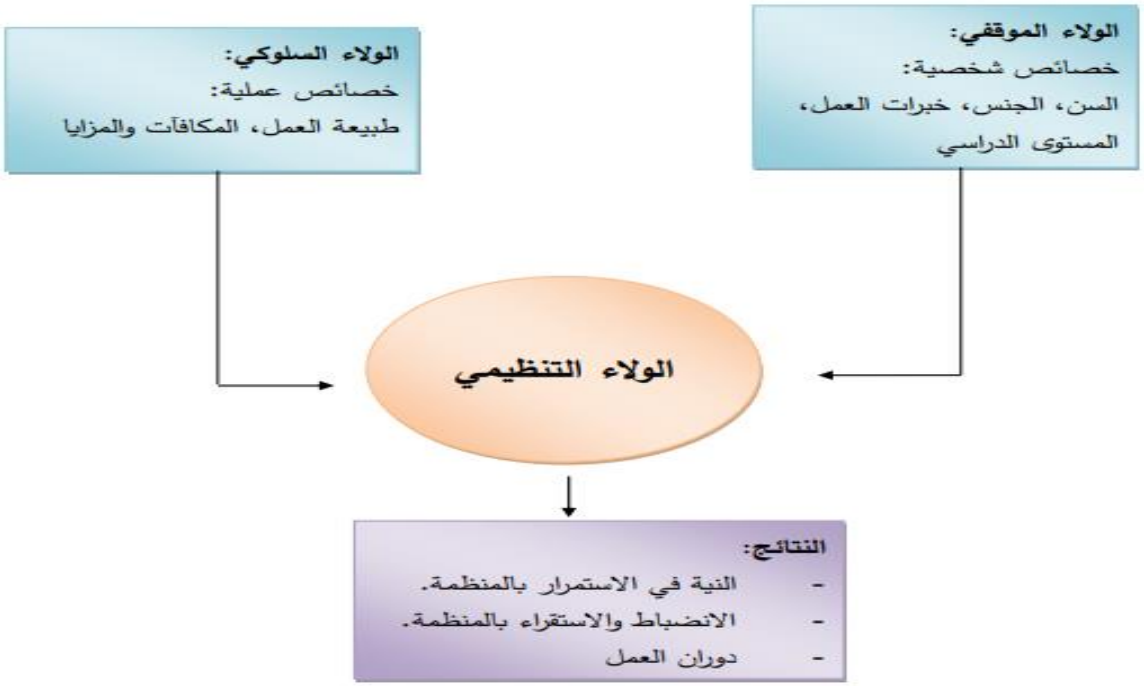
يتميز النموذج الذي قام به الباحثون بتحديد شكلين أساسيين من الولاء التنظيمي: الولاء الموقفي والولاء السلوكي. يتميز الولاء الموقفي بأنه يعتمد على العوامل التنظيمية والشخصية، مثل خصائص الدور الوظيفي، السمات الشخصية، الخصائص التنظيمية، وخبرات العمل. هذه العوامل تؤثر على سلوك الأفراد في المنظمة، مما يمكن أن يؤدي إلى الانتقال في المنظمة، التسرب، أو بذل الجهود في العمل.

بينما يعكس الولاء السلوكي وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي، حيث يركز على العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي على تطوير علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل بها. يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرفات داخل المنظمة، نتيجة اطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت، مما ينتج لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك.

هذا النموذج يتفق مع نموذج ستيرز حيث يشير إلى أن خصائص الفرد واتجاهاته وخبراته تكون مصدرا للسلوك المؤدي للولاء التنظيمي. ويتفق إلى حد كبير مع نموذج إتزيوني في جانب الولاء المعنوي، حيث يتم الاندماج بين الفرد والمنظمة وقيمها، وفي جانب الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة حيث تتبادل العلاقة النفع بين الفرد والمنظمة.

توضح هذه الدراسة أن الولاء التنظيمي يمكن أن يكون نتيجة لعدة عوامل، بما في ذلك العوامل الشخصية والتنظيمية والسلوكية، وأن فهم هذه العوامل يمكن أن يساعد في تحسين الولاء التنظيمي والاندماج بين الأفراد والمنظمات.

الشكل رقم(2-2) نموذج ستاو وستانيك



النموذج الذي قدم لدراسة الولاء التنظيمي يقسم مفهوم الولاء إلى اتجاهين نظريين: الاتجاه التبادلي والاتجاه النفسي.

- **الاتجاه التبادلي:** يركز هذا الاتجاه على الولاء التنظيمي كعمليات مساهمة متبادلة بين المنظمة والأفراد. يشير إلى العضوية الفردية كمحدد أساسي لمستحقات الفرد من مزايا ومنافع الحماية المتبادلة بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها. هذا الاتجاه يشير إلى أن انتماء الفرد للمنظمة يزداد مع زيادة ما يحصل عليه من حوافز.

- **الاتجاه النفسي:** يعتبر هذا الاتجاه الولاء التنظيمي بأنه نشاط ايجابي نحو المنظمة وأهدافها، مما يعطي أبعادا أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي. يعد الولاء التنظيمي نوعا من التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة. يشعر العاملون الذين يهتمون بأهداف المنظمة بالانتماء لها ويرغبون في العمل بها ويظهرون إيمانا كبيرا بقيمها. يفرض هذا النموذج علاقة وثيقة بين العمال والمنظمة ويجعل من هذه العلاقة التبادلية جوهر وأساس

تحقيق أهداف المنظمة، لأن الولاء ليس هدفا نهائيا بل هو نتيجة تتحول إلى وسيلة تحقيق غايات المنظمة.

هذا النموذج يتفق مع نموذج ستيرز ونموذج إتزيوني في تقدير الولاء التنظيمي بناءً على خصائص الفرد واتجاهاته وخبراته، ويشير إلى الولاء المعنوي والولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة. يبرز النموذج الجديد أيضا الدور الذي تلعبه العلاقات المتبادلة والنفسية في تحقيق الولاء التنظيمي والانتماء للمنظمة من قبل الأفراد.

5-نموذج انجل وبيري Angel And Perry (عبد الفتاح صالح، ص 291)

صنف أنجل وبيري النموذجين الرئيسيين لتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي كالتالي:

أ- نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي: يرى هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبنى على أساس خصائص وتصرفات الفرد. يعتبر هذا السلوك عاما، واضحا وثابتا وتطوعيا. وفقا لهذا النموذج، يركز على خصائص الفرد العمر والتعليم والخبرات السابقة على أنها محددات ومؤثرات على سلوك الفرد، وعليه يركز على ما يحمله الفرد من خصائص شخصية إلى المنظمة إلى جانب الممارسات داخل المؤسسة والتي يتحدد على إثرها ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها.

ب - نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي: ينظر هذا النموذج إلى الفرد على أساس أن لديه أهداف واحتياجات يحضرها معه إلى المنظمة، وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يمانع في أن يسخر مهاراته وطاقاته للمنظمة في مقابل أن تقوم المنظمة بتلبية حاجاته وأهدافه. يركز هذا النموذج على العقد النفسي الذي يتضمن جملة من الالتزامات المحددة أو غير المحددة بالنسبة للفرد والمنظمة، مع وجوب وجود ركن الرضا بين الطرفين.

هذا الاختلاف في المرونة يساعد في الاستفادة من قصور البحوث في الاتفاق من عدم التقيد بنموذج دون غيره من النماذج السابقة. يعتبر هذا النموذجين أدوات مفيدة لفهم وتفسير سلوك الولاء التنظيمي، بالرغم من أن جهود الباحثين لم تتوصل إلى نموذج شامل.

6-نموذج كانتر(محمد صلاح الدين أبو العلاء، 2009، ص 44)

هذا النموذج يحتوي على ثلاثة أنواع من الولاء التنظيمي وهي:

الولاء المستديم: يمثل هذا النوع حالة من التفاني والإخلاص نتيجة حالة الاستثمار السابق مما يجعل ترك العمل أو الانسحاب من التنظيم مستحيلا. يشير إلى الولاء كمستديم عندما يكون لدى الأفراد استثماراً في المنظمة ويكونون متعلقين بها بشكل كبير، مما يجعل الانسحاب من المنظمة ليس منطقياً.

الولاء الرقابي: يقصد به الارتباط بمعايير المنظمة التي توجه سلوكيات الأفراد، حيث تعد هذه المعايير بمثابة توقعات مشتركة عن السلوك داخل المنظمة. يصبح الانحراف عنها مصدر قلق وإحباط، مما يشير إلى الولاء التنظيمي كنتيجة للانتمان بالمعايير المحددة من قبل المنظمة والرغبة في الامتثال لها.

الولاء التجانسي: يشير هذا النوع إلى التقارب والتفاعل بين عناصر جماعة العمل، حيث أن مستوى التجانس يرتبط بمستوى الدافعية للبقاء ضمن الجماعة. يعبر عن الولاء التنظيمي عندما يكون لدى الأفراد رغبة قوية في الامتثال للقواعد والمعايير المشتركة من قبل جماعة العمل، مما يشكل الأساس للتواصل الجيد والتعاون داخل المنظمة.

وفقا لهذا النموذج، يمكن وجود هذه الأنواع الثلاثة معا في نفس المنظمة من نفس الوقت، مما يعكس التنوع الواسع للولاء التنظيمي والعوامل التي تؤثر عليها من قبل التنظيم والمنظمة.

7-نموذج ألين و مايير Allen and Mayer (سلطان أنور محمد سعيد،2003،ص 209)

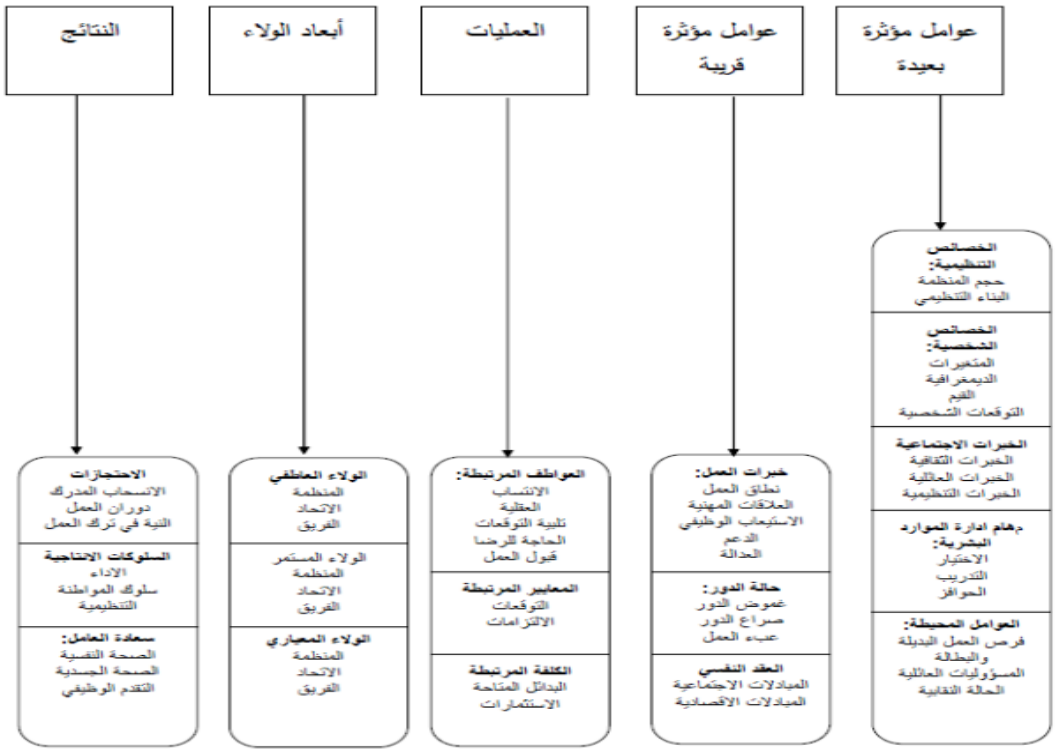
هذا النموذج يتمثل من خلال عناصره الثلاثة:

الولاء المستمر: يشبه هذا النوع المستديم في كيتنر، حيث يتم توقع أن يكون الولاء مرتبطاً بالقيمة التي يمكن للفرد أن يحققها في حالة الاستمرار في المنظمة مقابل القيمة التي يمكن أن يخسرها في حالة تركها للمؤسسة والتوجه إلى منظمة أخرى. هذا الارتباط مصلحي يعتمد على المنفعة والانتهازية.

الولاء العاطفي: يعني بقاء الفرد بالمؤسسة نتيجة دعمها له، منحه فرصة المشاركة والتفاعل الإيجابي. هذا النوع من الولاء يتميز بالرغبة في البقاء بالمنظمة للأسباب التي تعتبر من الأهمية للفرد بشكل شخصي، مثل التعليم والتطوير الشخصي والمهارات، والتي يمكن أن تتم عن طريق التعاون والتفاعل الإيجابي مع المنظمة.

الولاء المعياري: في هذا النوع، يرغب الفرد في البقاء بالمؤسسة بناءً على القيم التي اكتسبها قبل التحاق بالمنظمة، أو بعد التحاق بها. يعتبر السلوك الفردي انعكاسا لما يحس ويشعر به ويعتقد أنه أخلاقي. هذا النوع من الولاء يعتمد على المعيارات والقيم التي تحملها المنظمة والتي تنطوي على الفرد بطرق مختلفة.

الشكل رقم (2-3) نموذج ألين و ماييز



Source : Al Quarashi S M , 2009 p 38.

المطلب الثالث : طرق قياس الولاء التنظيمي

أولا: المقاييس الموضوعية :

هي تعكس القيم والمعايير التي تنظم العلاقة بين الأفراد والمؤسسات التي يعملون بها، و هذه المقاييس تتضمن مجموعة من العوامل التي تحدد مدى انتماء الأفراد بالمنظمة وتوقعاتهم بالتوافق مع الأهداف والقيم المشتركة بين الأفراد والمنظمة، و تشمل المقاييس الموضوعية للولاء التنظيمي:

1. **الانتماء التنظيمي** :يشير إلى مدى انتماء الأفراد بالمنظمة والتي تعكس الانتمائة العميقة للأفراد بالمنظمة وتعزز من إنتاجيتهم وانتمائهم للمنظمة.

2. **الرضا الوظيفي** :يعكس مدى رضا الأفراد من أدائهم الوظيفي والتفاعلات التي تشكل بينهم وبين المنظمة. الرضا الوظيفي العالية تعكس على الولاء التنظيمي لأنها تشير إلى الامتثال للقواعد والمعايير المحددة من قبل المنظمة.

3. **الحوافز المعنوية** :تشمل التقدير والاعتراف بالأداء والمساهمة في المنظمة، وهي تعزز من رضا الأفراد وتعزز من ولائهم للمنظمة.

4. **الحوافز المادية** :مثل الرواتب والفوائد، تلعب دوراً مهماً في تحقيق الرضا الوظيفي وتعزيز الولاء التنظيمي. هذه الحوافز تعكس القيم التي تنظم المنظمة وتشجع الأفراد على الامتثال لها.

تحديد هذه المقاييس الموضوعية للولاء التنظيمي يساعد المنظمات على تحقيق التوازن بين الرضا الوظيفي والانتمائة التنظيمية، مما يعزز من كفاءة العمل والاستقلالية في العمل.

ثانيا :المقاييس الذاتية

يقدم قياس الولاء التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي وهذا يمكن المنظمة من أن تعمل على تحديد موقعها واتجاهها قياساً إلى فترة سابقة من الوقت ، وأنها تستخدم أسلوب المقارنة لمستوى ولاء العاملين فيها مع منظمات أخرى للفترة أو على مستوى إدارات المنظمة أو فئات العاملين فيها.

تعددت مقاييس الولاء التنظيمي وتنوعت، ولعل من أشهر مقاييس الولاء التنظيمي المستخدمة في أغلب الدراسات المقياسين التاليين:

- مقياس بورتر L. W. Porter وزملائه والمكون من 15 عبارة

والذي تم تقنينه بواسطة بورتر و ستيرز و موداي

- مقياس ماير والين

– مقياس موداي Mowday وستيرز Steers وبورتر Porter ،

يتضمن 15 عبارة لقياس الولاء التنظيمي على النحو التالي:

–أنا على استعداد لبذل قدر كبير من الجهد يتجاوز ما هو متوقع عادة من أجل مساعدة هذا التنظيم على النجاح.

– التنظيم مع أصدقائي كتنظيم رائع للعمل من أجله.

–لا أشعر بقدر ضئيل من الولاء لهذا التنظيم.

–أقوم بأي نوع من مهام العمل من أجل الاستمرار في العمل

–أتقبل التنظيم.

– أجد أن قيمي وقيم التنظيم متشابهة جدا.

– أنا فخور بأن أخبر الآخرين أنني جزء من هذا التنظيم.

– ً يمكنني أيضا أن أعمل في تنظيم آخر طالما كان نوع العملً مشابه ا. (معكوسة)

– هذا التنظيم يستخرج أفضل ما لدي في طريقة الأداء الوظيفي.

– تتطلب ظروفي الحالية ترك العمل في هذا التنظيم. (معكوسة)

– أنا سعيد للغاية؛ لأنني اخترت هذا التنظيم للعمل.

– ليس هناك الكثير الذي يمكن كسبه من خلال التمسك بهذا التنظيم. (معكوسة)

–في كثير من الأحيان أجد صعوبة في الموافقة على سياسات هذا

التنظيم في الأمور المهمة المتعلقة بالعاملين. (معكوسة)

–أنا مهتم حق

–بالنسبة لي هذا هو أفضل التنظيمات الممكنة للعمل.

– كان قرار العمل في هذا التنظيم خطأ واضحا من جانبي.(معكوسة)

– مقياس ماير Meyer والين Allen، ويعد هذا المقياس من أكثر المقاييس شيًوعًا واستخداما بين الباحثين في الوقت الراهن، ويتضمن المقياس الأصلي 24 عبارة 8عبارات في كل بعد: العاطفي، المعياري، المستمر بينما هناك أيضا مقياس مختصر يتضمن 20 عبارة (محمد حمزة أمين عبدا لله، 2022، ص ص13–14)

و الولاء العاطفي تتمثل أهم عباراته في :

*يشعر بأنه سيكون سعيدا في العمل حتى بلوغه سن التقاعد

*يشعر بان مشاكل المنظمة هي جزء من مشاكله الخاصة

*يدافع عن المنظمة و إدارتها عند توجيه النقد إليها أو ذكرها بسوء

*يشعر بالفخر و الاعتزاز عند أخبار الآخرين بأنه يعمل في المنظمة

*لديه استعداد لبذل أقصى جهد مطلوب للمساعدة على نجاح المنظمة

*يشعر أن هناك ارتباط نفسي وجداني بينه و بين المنظمة

*يشعر بانتماء قوي لهذه المنظمة

و تتمثل عبارات الولاء الأخلاقي في

*تقديم مصالح المنظمة على المصالح الشخصية

*يشعر أن قيمه الشخصية متطابقة مع القيم السائدة في المنظمة

*الحرص على القيام بمهام وظيفته بأمانة و تفاني و أخلاص

*لا يشعر بتفاوت كبير بين أهداف المنظمة و أهدافه الخاصة

*يتابع أي ملاحظات و انتقادات تخص المنظمة و يتحسس لمشكلاتها و يسعى للمساهمة في حلها

*المنظمة تستحق الإخلاص

*ضرورة الشعور بالانتماء و الولاء للمنظمة

و تتمثل عبارات الولاء المستمر في

*الشعور بان المنظمة تمثل جزءا من حياته ومن الصعب الابتعاد عنها

*الاشتياق للمنظمة أثناء الإجازة

*تقدم المنظمة مزايا لا تتوافر في المنظمات الأخرى

*لديه الثقة بان العمل في المنظمة يحقق له امن وظيفي

*الشعور بالرضا عن وظيفته لما يتقاضاه من راتب و مكافآت تشبع الحاجات

*البقاء في المنظمة نابع من الحب و الانتماء لها

المبحث الثاني: اثر نظام الحوافز على أبعاد الولاء

المطلب الأول: أثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

يلعب نظام الحوافز دورًا حاسمًا في تحسين رضا الوظيفي للعاملين، وهو يعتبر من العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء العمل والتزام الموظفين بالمنظمات. يمكن تقسيم نظام الحوافز إلى حوافز مادية وحوافز معنوية، كلاهما يلعب دورًا مهمًا في تحقيق هذا الهدف.

-**الحوافز المادية:** تشمل الرواتب المتزايدة، المكافآت المالية، التأمين الصحي، والترفيه. تعتبر الحوافز المادية من العوامل التي تؤثر مباشرة على رضا العاملين وتعزز من تلاعبهم وتزايد من تزامنهم بالعمل.

-**الحوافز المعنوية:** تشمل التعليقات الإيجابية، التقدير، التعليم والتطوير، والفرص التطويرية. تعزز الحوافز المعنوية من رضا الموظفين من خلال تعزيز معرفتهم ومهاراتهم، وتشجعهم على المشاركة في تحسين الأداء والتزام المنظمة.

تشير الدراسات والأبحاث إلى أن تطبيق نظام حوافز متكامل يمكن أن يؤدي إلى تحسين رضا الوظيفي وأداء الموظفين بشكل كبير. يمكن للحوافز المادية والمعنوية أن تعزز من تلاعب الموظفين وتعزيز من تزامنهم بالعمل والتزامهم بأهداف المنظمة، بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساهم الحوافز المعنوية في تحقيق تطور مهني للموظفين وتعزيز من رضاهم وتحسين أدائهم

ومع ذلك، يجب أن يتم تصميم نظام الحوافز بطريقة متوازنة ومتساوية للحصول على أقصى فائدة منه، فيجب أن يكون النظام متوازنًا بين الحوافز المادية والمعنوية للحفاظ على رضا الموظفين وتحقيق أقصى أداء منهم. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يتم تقييم وتحديث نظام الحوافز بشكل منتظم للتأكد من أنه يلبي احتياجات العاملين والمنظمة في الوقت الحالي (عوض بن عمر أبو مالح ، 2020، ص 183)

يمكن أن يكون نظام الحوافز أداة قوية لتحقيق أهداف المنظمة وتعزيز رضا الوظيفي للعاملين، ولكن يتطلب تطبيقه بطريقة متكاملة ومتوازنة للحصول على أقصى فائدة منه.

تؤثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي بشكل إيجابي، حيث أن (نبيلة ساسان، 2023، ص 114)

الحوافز المادية: تلبي احتياجات الموظفين الأساسية وتؤمن لهم مستوى معيشيًا لائقًا، مما يزيد من شعورهم بالأمان والاستقرار، وبالتالي يزيد رضاهم الوظيفي.

الحوافز المعنوية: تشعر الموظفين بالتقدير والتكريم، وتعزز شعورهم بالإنجاز والمساهمة في نجاح المؤسسة، مما يزيد من دافعتيهم وحماسهم للعمل، وبالتالي يزيد رضاهم الوظيفي.

و لا يقتصر تأثير نظام الحوافز على الرضا الوظيفي فقط، بل يتعداه إلى التأثير على نتائج أخرى مهمة للمؤسسة، حيث أن:

ـ الرضا الوظيفي يؤثر على الإنتاجية: فالموظفون الراضون عن عملهم يكونون أكثر حماسًا ودافعية، مما ينعكس إيجابًا على إنتاجيتهم.

ـ الرضا الوظيفي يؤثر على الأداء: فالموظفون الراضون يكونون أكثر استعدادًا لبذل جهد إضافي وتحسين أدائهم.

ـ الرضا الوظيفي يؤثر على معدل دوران الموظفين: فالموظفون الراضون يكونون أقل رغبة في ترك المؤسسة، مما يقلل من تكاليف التوظيف والتدريب.

يؤثر نظام الحوافز بشكل كبير على الرضا الوظيفي، حيث تساهم الحوافز المادية والمعنوية في شعور الموظفين بالرضا عن عملهم. ولا يقتصر تأثير الرضا الوظيفي على شعور الموظفين فقط، بل يتعداه إلى التأثير على نتائج المؤسسة ككل، من خلال زيادة الإنتاجية، وتحسين الأداء، وتقليل معدل دوران الموظفين. لذلك، يجب على المؤسسات الاهتمام بتصميم نظام حوافز متكامل يشمل الحوافز المادية والمعنوية، وذلك لتحقيق رضا وظيفي عالٍ لدى الموظفين، وبالتالي تحقيق النتائج المرجوة للمؤسسة.

تؤكد العديد من الدراسات والملفات التي قدمتها على وجود علاقة وثيقة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي ..

تُعد الحوافز بأنواعها (المادية والمعنوية) من أهم العوامل التي تؤثر في سلوك الأفراد وتدفعهم لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ويرتبط هذا بشكل مباشر بالرضا الوظيفي، فكلما شعر الفرد بتقدير جهوده من خلال الحوافز، زاد رضاه عن عمله .

تشير بعض النظريات، مثل نظرية هيرزبرغ، إلى أن الحوافز تلعب دورًا هامًا في خلق الرضا الوظيفي. فالعوامل المحفزة، مثل الإنجاز والتقدير وفرص التطور، تؤدي إلى شعور الفرد

بالرضا عن عمله. بينما تؤثر العوامل الوقائية، مثل الراتب وظروف العمل، في عدم الرضا الوظيفي . (عمار حسن علوش، 2019، ص 32)

وتُظهر العديد من الدراسات الميدانية وجود علاقة إيجابية بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي. فعلى سبيل المثال: (عمار حسن علوش، 2019، ص ص12-13)

دراسة محمد حمد عبد الله الجساسي (2011): أكدت هذه الدراسة على أن الحوافز المادية والمعنوية تلعب دورًا هامًا في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بسلطنة عمان، مما ينعكس إيجابًا على رضاهم الوظيفي

دراسة حورية عاشور (2016): أشارت هذه الدراسة إلى أن نظام الحوافز في مديرية التجارة بولاية المسيلة بالجزائر يساهم في تحسين أداء المورد البشري، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي

دراسة علي سعدون عبد الله الخز علي (2017): وجدت هذه الدراسة أن الحوافز المادية والمعنوية لها دور في تحسين أداء العاملين في المنشآت الرياضية بالعراق، مما يساهم في رفع مستوى رضاهم الوظيفي

دراسة غازي حسن عودة الحلابية (2013) أكدت هذه الدراسة على وجود علاقة قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، مما يشير إلى أن تحسين نظام الحوافز يؤثر إيجابًا على رضا العاملين

تُظهر بعض الدراسات أن أنواعًا معينة من الحوافز قد تكون أكثر تأثيرًا في الرضا الوظيفي من غيرها. فعلى سبيل المثال، وجدت دراسةReddy and Sarfraz Kumar Sravan Karim (2013)أن الحوافز المعنوية لها تأثير أقوى على أداء الموظفين من الحوافز المادية

من المهم التأكيد أن العلاقة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي ليست علاقة بسيطة، بل تتأثر بالعديد من العوامل الأخرى، مثل طبيعة العمل، وبيئة العمل، والثقافة التنظيمية .

يجب على المنظمات أن تأخذ بعين الاعتبار جميع هذه العوامل عند تصميم نظام حوافز فعال يهدف إلى تحسين الرضا الوظيفي لأفرادها .

المطلب الثاني : أثر نظام الحوافز المعنوية على الولاء التنظيمي

تأتي هذه الدراسة للبحث في نظام الحوافز المعنوية دورًا مهمًا في تعزيز الولاء التنظيمي في المنظمات، هذا النظام يتضمن مجموعة من الحوافز التي لا تتضمن المكافآت المالية مباشرة، بل تتركز على تعزيز الثقة، الاحترام، والتقدير للموظفين والمنظمات داخل المنظمة. هذه الحوافز تشمل التعليقات الإيجابية، التقدير، التعليم والتطوير، والفرص التطويرية.

تعزز الحوافز المعنوية الولاء التنظيمي عن طريق تعزيز الثقة والاحترام للمعاملين والمنظمات داخل المنظمة، عندما يشعر الموظفون بأنهم مقدرون ومحترمون، يمكن أن يزيد من تلاعبهم وتزايد من التزامهم بالعمل والتزامهم بأهداف المنظمة. هذا يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمة وتعزيز الولاء التنظيمي.

يمكن أن يساهم تعزيز الحوافز المعنوية في تحقيق التنسيق بين المنظمة ومحيطها، مما يعزز الثقة والاعتماد بين العاملين والمنظمات داخل المنظمة وبين المنظمة ومحيطها. هذا يمكن أن يؤدي إلى تحسين العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة، وبالتالي يعزز الولاء التنظيمي.(انظر الشكل 1)

تعد نظام الحوافز المعنوية أداة قوية لتعزيز الولاء التنظيمي في المنظمات، و يتطلب تطبيقه بطريقة متكاملة ومتوازنة للحصول على أقصى فائدة منه، و يجب أن يتم تقييم وتحديث نظام الحوافز المعنوية بشكل منتظم للتأكد من أنه يلبي احتياجات المعاملين والمنظمة في الوقت الحالي.

وأشارت نتائج دراسة روان حمدان (روان حمدان، 2011، ص ص38-39) أجريت على عينة محدودة من المؤسسات الحكومية في فلسطين ، إلى أن الحوافز المادية لها أثر كبير على الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمات الحكومية، حيث أن الموظفين الذين يتقاضون رواتب مجزية ويتمتعون بمزايا وحوافز مادية أخرى يكونون أكثر شعوراً بالولاء تجاه منظماتهم .

في المقابل، أظهرت الدراسة أن الحوافز المعنوية لم يكن لها تأثير كبير على الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمات الحكومية .

*يمكن تلخيص أثر نظام الحوافز على الولاء التنظيمي للعاملين في النقاط التالية:

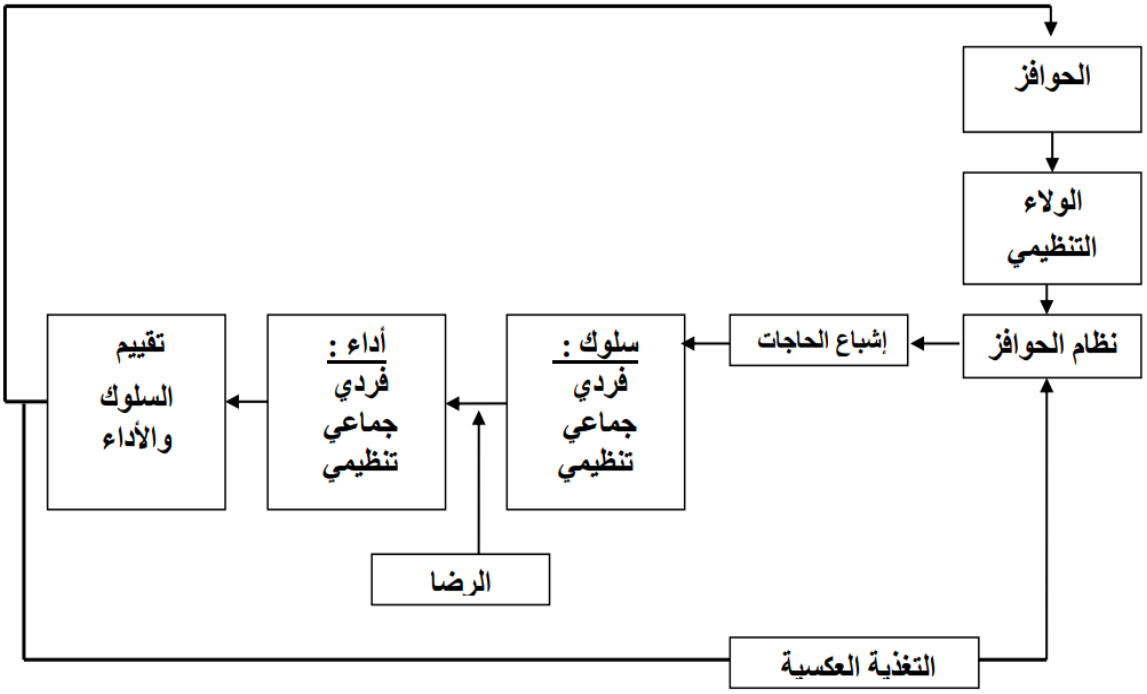
زيادة الرضا الوظيفي: عندما يشعر الموظفون بالتقدير والتكريم من خلال نظام حوافز فعال، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي، وبالتالي زيادة ولائهم للمنظمة. و يمكن أيضا تحقيق الرضا الوظيفي من خلال إشباع الحاجات

تحسين الأداء الوظيفي: عندما يرتبط الأداء الجيد بالحصول على حوافز، فإن ذلك يحفز العاملين على بذل المزيد من الجهد لتحسين أدائهم، مما ينعكس إيجابًا على المنظمة.

تقليل معدل دوران الموظفين: إن وجود نظام حوافز جيد يساعد على استبقاء الموظفين المتميزين في المؤسسة، ويقلل من معدل دورانهم، مما يوفر على المنظمة تكاليف التوظيف والتدريب.

تعزيز الانتماء للمنظمة: عندما يشعر العاملون بأنهم جزء من المنظمة وأنهم يساهمون في تحقيق أهدافها، فإن ذلك يعزز شعورهم بالانتماء للمنظمة، وبالتالي يزيد ولائهم لها.

الشكل رقم :(2-4) اثر الحوافز على الولاء التنظيمي



المطلب الثالث: أثر نظام الحوافز المادية على الولاء التنظيمي:

يلعب نظام الحوافز المادية، مثل الأجور والعلاوات، دورًا مهمًا في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمات، هذا النظام يعتبر أداة قوية لتحفيز الأفراد للعمل بجد وتحقيق أعلى مستويات الأداء، وهو يتمثل في توفير الإمكانيات والظروف والإجراءات اللازمة من قبل المنظمة بهدف الرفع من دافعتيهم للعمل كما ونوعا.

تعزز الحوافز المادية الولاء التنظيمي عن طريق تعزيز الثقة والاحترام للعاملين والمنظمات داخل المؤسسة، عندما يشعر العاملون بأنهم مقدرون ومحترمون، يمكن أن يزيد من تلاعبهم وتزايد من التزامهم بالعمل والتزامهم بأهداف المنظمة. هذا يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمة وتعزيز الولاء التنظيمي

بالإضافة إلى ذلك، تعزيز الحوافز المادية يمكن أن يساهم في تحقيق التنسيق بين المنظمة ومحيطها، مما يعزز الثقة والاعتماد بين الموظفين والمنظمات داخل المنظمة وبين المنظمة ومحيطها، و هذا يمكن أن يؤدي إلى تحسين العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة، وبالتالي تعزيز الولاء التنظيمي.

يمكن أن يكون نظام الحوافز المادية أداة قوية لتعزيز الولاء التنظيمي في المنظمات، و يتطلب تطبيقها بطريقة متكاملة ومتوازنة للحصول على أقصى فائدة منه، و يجب أن يتم تقييم وتحديث نظام الحوافز المادية بشكل منتظم للتأكد من أنه يلبي احتياجات العاملين والمنظمة في الوقت الحالي. (رويبح عبد الحق، 2019، ص 73)

خلاصة الفصل

يشير مفهوم الولاء التنظيمي إلى مستوى الانتماء والتعاطف الذي ينشأ بين الأفراد والمنظمات التي يعملون بها، والذي يؤثر على سلوكهم واقتصادياتهم داخل هذه المنظمات. و يتميز الولاء التنظيمي بأنه ليس مقتصراً على التوقعات المادية من المنظمة، بل يشمل أيضاً القيم والأهداف المشتركة التي تجمع بين الأفراد والمنظمات.

كما تعزز الحوافز المعنوية، مثل التقدير والاعتراف بالأداء والمساهمة في المنظمة، من رضا الأفراد وتعزز من ولائهم للمنظمة، بينما تلعب الحوافز المادية، مثل الرواتب والفوائد، دوراً مهماً في تحقيق الرضا الوظيفي وتعزيز الولاء التنظيمي، و هذه الحوافز تعكس القيم التي تنظم المنظمة وتشجع الأفراد على الامتثال لها.

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة العمومية

الاستشفائية محمد بوضياف المدية

تمهيد:

بعد أن قمنا في الجانب النظري في الفصلين السابقين بتوضيح الإطار ألمفاهيمي حول التحفيز والولاء التنظيمي، سوف نستعرض في هذا الفصل منهجية ونتائج الجانب التطبيقي للدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية لمستشفى محمد بوضياف . المدية. وقد تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة العمومية مستشفى محمد بوضياف المدية.

المبحث الثاني:الإطار المنهجي للبحث.

المبحث الثالث:عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختيار الفرضيات.

المبحث الأول:تقديم المؤسسة العمومية لمستشفى محمد بوضياف المدية

سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف المؤسسة العمومية لمستشفى محمد بوضياف المدية، معرفة سيرها ، تنظيمها ثم الهيكل التنظيمي الخاص بها.

المطلب الأول:تعريف المؤسسة العمومية لمستشفى محمد بوضياف المدية

هي مؤسسة ذات طابع إداري ويمثل المستشفى المركزي للولاية، يقع في بلدية المدية دائرة المدية في الجانب الشمالي للولاية يتربع على مساحة إجمالية قدرها:6هك50 آر ،المساحة المبنية منها هي :3 هك 30آر ومساحة غير المبنية ب: 3هك 30آر تم إنشاء مستشفى المدية ووضع في الخدمة سنة 1961 قبل أن يمر بثلاثة مراحل تنظيمية:

1.مركز استشفائي إلى غاية 1984م

2. قطاع صحي يتكون من مؤسسة أم وقطاعات فرعية تطبيقا للمرسوم رقم 282/81 المؤرخ في 1981/09/05 المعدل بمرسوم التنفيذي رقم 466/97 المؤرخ في 1997/12/02المتضمن إنشاء وتنظيم القطاعات الصحية،وذلك إلى غاية نهاية 2007.

3.مؤسسة عمومية استشفائية منذ جانفي 2008 ، حيث يتم تقسيم القطاع الصحي سابقا إلى مؤسستين عموميتين وذلك تطبيقا للمرسوم التنفيذي07/140 المؤرخ في 2007/05/19 المتضمن إنشاء ،تنظيم وسير المؤسسات العمومية الاستشفائية المؤسسات العمومية للصحة الحوارية وهما :

الأولى: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمدية ، تتكفل بالصحة الجوارية المتمثلة في الوقاية الكشف والمتابعة عبر مراكز الصحية والعيادات المتعددة الخدمات وقاعات العلاج.

ثانيا: المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمدية " مستشفى محمد بوضياف " والتي أخذت على عاتقها تسيير المصالح الاستشفائية المنبثقة عن القطاع الصحي سابقا، وتتكون هذه المؤسسة من مجموعة من الأقسام والتخصصات الطبية المختلفة منها: الطب العام ، الجراحة، التوليد،

طب الأطفال، طب العيون ،طب أمراض القلب، طب الأمراض المعدية، طب الشرعي ، طب الأمراض الأورام وتندرج أقسامها في :

قسم الاستقبال : تعمل 24ساعة ، 7أيام في الأسبوع .

قسم الطوارئ: مجهز لاستقبال الحالات الطارئة وتقديم الإسعافات الأولية.

قسم العمليات: مجهز بأحدث المعدات الطبية لإجراء مختلف أنواع العمليات الجراحية.

قسم الأشعة: يضم أجهزة الأشعة السينية والرنين المغناطيسي والتصوير المقطعي المحسوب.

وتضم المؤسسة 1028 موظف مقسمة بين 102 أطباء عاملين في الصحة العمومية ، 356شبه طبيين، 159 مستخدمين إداريين، وتقنيين ومصالح عامة،203 متعاقدين.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية

يعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة من أهم العوامل التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها، فهو يظهر الوظائف ويحدد المسؤوليات وسنوضح فيما يأتي الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف المدية.

أولا: المدير:

وهو المسؤول الأول والمباشر عن إدارة المؤسسة ويسهر على السير الحسن لمختلف مصالح المؤسسة، ويلحقه مكتب التنظيم العام ومكتب الاتصال ويساعده أربعة مديريات :

1.المديرية الفرعية للمالية والوسائل : تضم ثلاث مكاتب:

1.1..مكتب الميزانية والمحاسبة: يقوم بتطبيق الميزانية وإعطاء تقارير مالية دورية عن نفقات المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف المدية مثل : نفقات المستخدمين، نفقات

الأدوية ، نفقات التكوين وإعداد الفواتير والتصديق عليها وتحويلها للصالح المعنية لتسديد مبالغها.

2.1.مكتب الصفقات العمومية: وهو المكتب المسؤول عن إبرام الصفقات والاستشارات الخاصة بين المؤسسة والممون لها من اجل تمويل المؤسسة بكل مثل: أدوات ولوازم المكتب ، العتاد.

3.1.مكتب الوسائل العامة والهياكل:تسجيل وجرد كل العتاد الطبي والإداري من كراسي ومكاتب وأثاث وأجهزة الكومبيوتر.

2. المديرية الفرعية لمصالح الصحة: تتكون من ثلاث مكاتب وهي :

1.2. مكتب الوقاية ونظافة المحيط؛

2.2. مكتب القبول والتعاقد وحساب التكاليف؛

3.2. مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها وتقييمها؛

من مهام هاته المكاتب : التكفل بالصحة المدرسية ، مكافحة داء السل ، الإحصائيات، مراقبة المحلات التجارية، متابعة الأمومة والطفولة، المساهمة في ترقية المحيط وحمايته في مجالات الوقاية والنظافة الصحة ومراقبة المياه الصالحة للشرب.

3.المديرية الفرعية الموارد البشرية:وتضم مكتبين وهما:

1.3..مكتب تسير الموارد البشرية والمنازعات: وهي مصلحة ذات صلة مباشرة بالحياة المهنية للموظف وهي المحرك الأساسي للمؤسسة ومن أبرز مهامها: تعيين وترسيم الموظف وترقيته في الرتبة....الخ، كما يتكفل بكافة القضايا والنزاعات المتواجدة على مستوى المؤسسة سواء بين أفراد المؤسسة أو تكون الإدارة طرف فيها أو الخلافات الخارجية بين الإدارة والمواطنين.

2.3..مكتب التكوين: يسهر على تدريب الموظفين وتحسين وتحديد معلوماتهم من خلال إقامة دورات وأيام تكوينية لهم.

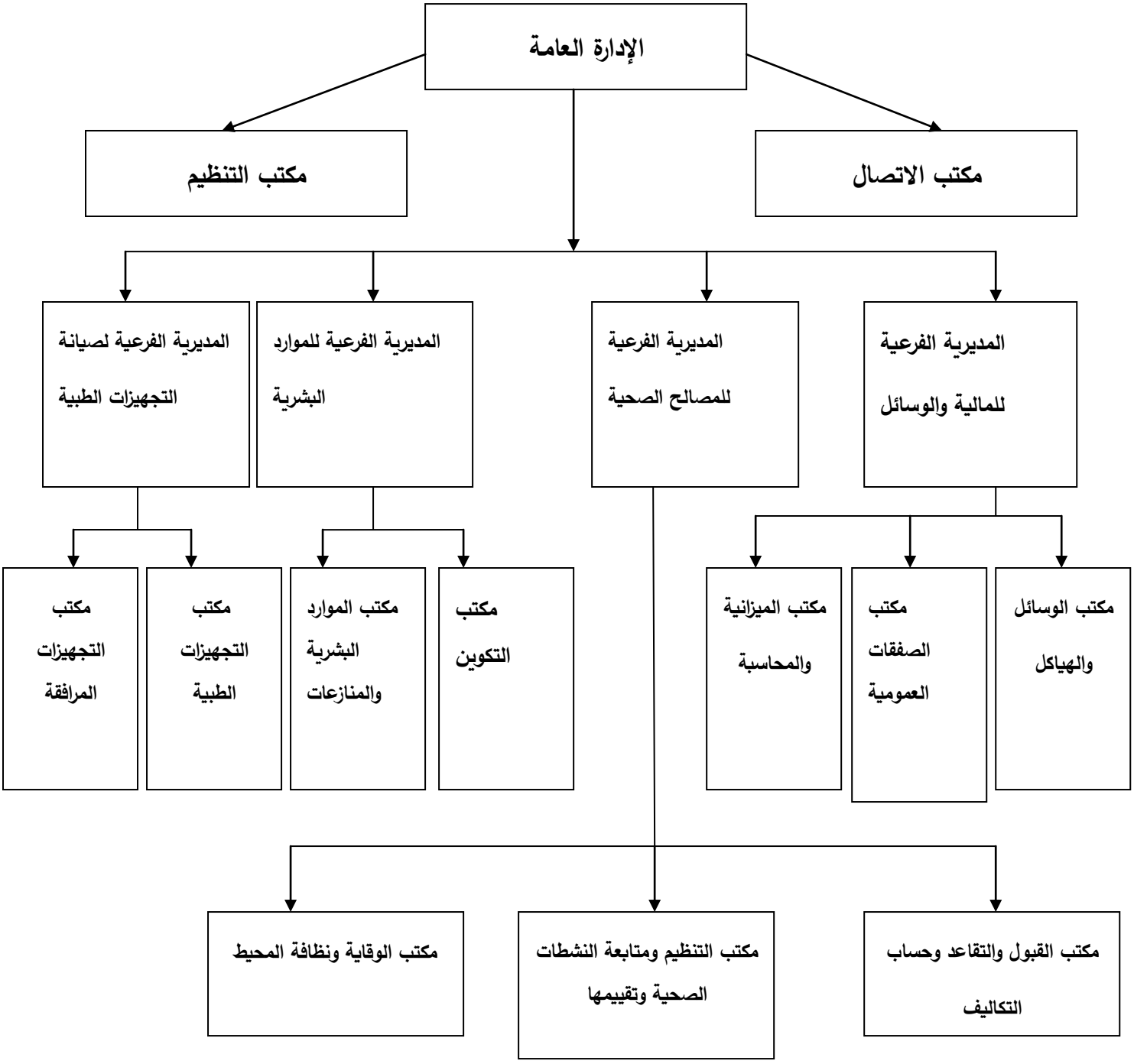
4.المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والمرافقة:تتكون من مكتبين:

1.4.. مكتب التجهيزات الطبية؛

2.4.. مكتب التجهيزات المرافقة؛

من بين أهم مهامه هي السهر على صيانة الأجهزة الطبية للمؤسسة حتى تبقى في الخدمة.

الشكل رقم (3-1) : مخطط التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف المدية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة العمومية محمد بوضياف المدية

المبحث الثاني:الإطار المنهجي للبحث :

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة

أولا: منهج الدراسة: تتناول هذه الدراسة موضوع نظام الحوافز الموجه لممتهني الصحة العمومية وتأثيره على الولاء التنظيمي. وأجريت هذه الدراسة في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف المدية. ولبلوغ هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي من خلال رغبتنا في وصف مستوى رضا العاملين في المؤسسة الاستشفائية عن نظام الحوافز المعتمد، وكذا رغبتنا في تقديم وصف لمستوى الولاء التنظيمي. كما كان لنا لنا اهتمام برصد العلاقة بين كل من متغير نظام الحوافز والولاء التنظيمي.

أما من ناحية الإجراءات التي اعتمدنا عليها في الميدان فقد اتبعنا قواعد إجراء دراسة ميدانية بالاعتماد على استبيان ثم تحليل البيانات باستخدام الأدوات الإحصائية اللازمة.

ثانيا: مجتمع الدراسة:

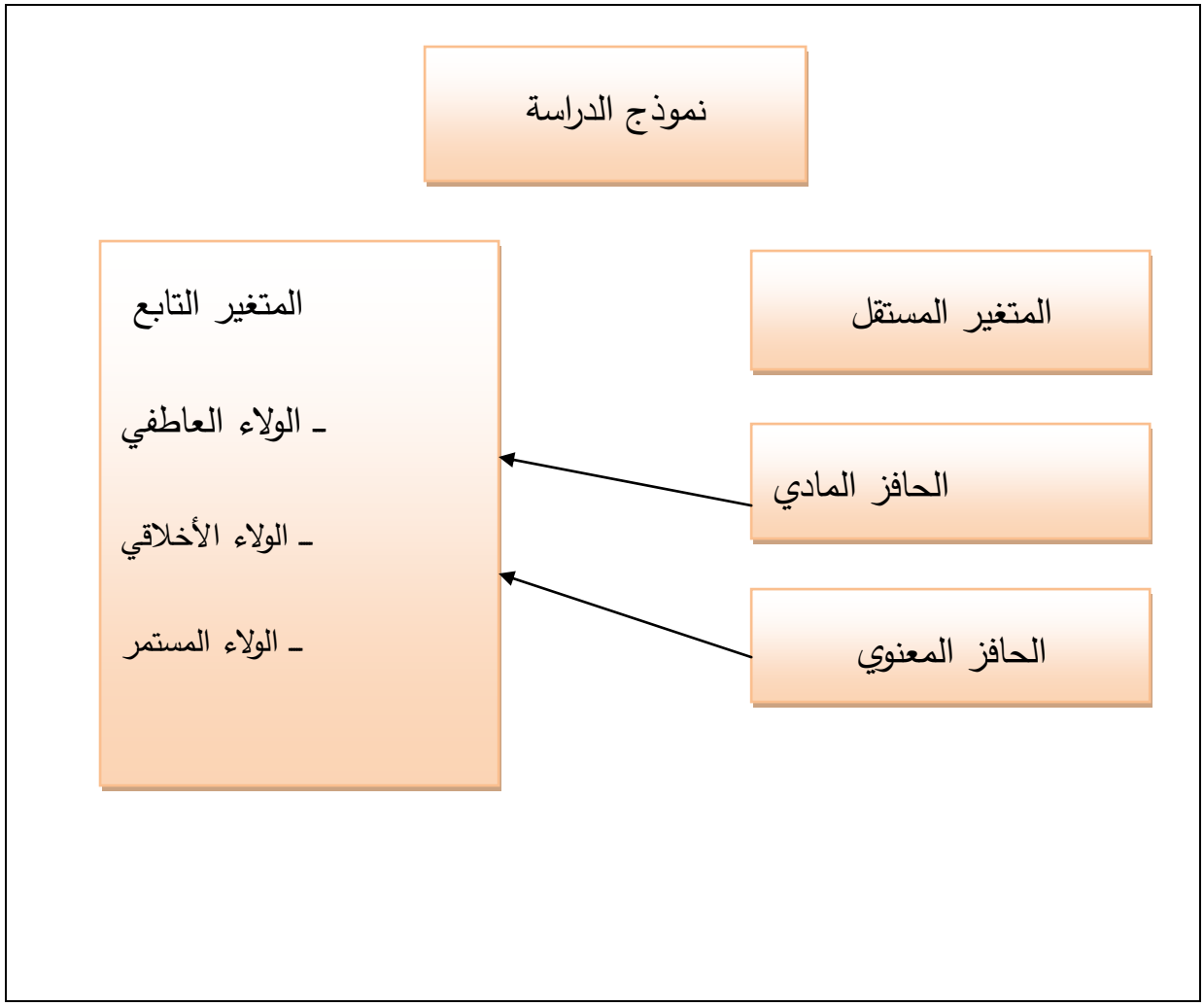
المقصود بمجتمع الدراسة هو جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة، حيث جميع هذه المفردات خاضعة للدراسة أو البحث من قبل الباحث. مجتمع الدراسة الحالية يتكون من: عمال مهنيين، إداريين، ممرضين، أطباء، بمستشفى محمد بوضياف المدية.

ثالثا: عينة الدراسة:

تعرف العينة على أنها مجموعة من الأفراد المختارة من مجتمع البحث على أساس عملية واضحة وتأخذ أشكال مختلفة، بناء على نوعية وظرف البحث وإمكانيات الباحث. اعتمدنا في إطار هذه الدراسة على عينة ميسرة تتكون من 34 مفردة من الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.

رابعا: نموذج الدراسة:

الشكل رقم(3- 2) يمثل نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

خامسا: أداة الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على استبيانه تم تصميمها بناءا على دراسات سابقة. حيث حاولنا أن يتم قياس كل مؤشر من مؤشرات الأبعاد بعبارة محددة. وقد كانت النسخة النهائية للاستبيان كما يلي:

	الحافز المادي:
1	راضون عن التعويضات التي نحصل عليها من رواتب وعلاوات وغيرها
2	يتناسب راتب مع عبء العمل
3	تعتمد المؤسسة الاستشفائية نظام للمكافآت والحوافز ملائم
4	يقدم لي المستشفى مكافآت كافية على العمل الإضافي الذي أقوم به
5	انتم راضون عن نظام الخدمات الاجتماعية من تأمينات، علاج، تقاعد
6	تتوفر المؤسسة الاستشفائية على وسائل العمل المضافة
7	هناك عدالة في استخدام أسلوب الخصم من الراتب في حالة الوقوع في الخطأ من طرف رئيسك
8	نستفيد من مساعدات مالية ومادية أخرى عند كل مناسبة تستدعي ذلك
الحافز المعنوي	
9	نظام الترقية الذي اخضع إليه مناسب
10	**الأجر الذي تتقاضاه يغطي حاجاتك الأساسية**
11	تتوفر المؤسسة على تعويضات مادية كافية عن الإجازات التي نقوم بها
12	تبلغ الإدارة العمال بجميع القرارات الخاصة بوظيفتهم.
13	تشرك الإدارة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم.
14	تمنح المؤسسة العمال فرص التكوين وإعادة التأهيل.
15	تقدم المؤسسة شهادات عرفان وتقدير
16	أنت راضي عن الوظيفة التي تؤديها في المؤسسة
17	توفر لك المؤسسة كل متطلبات العمل (إضاءة، حرارة،تهوية وغيرها)

18	الحوافز المعنوية تشعرك بالرضا
19	تقدم المؤسسة الدعم والمساعدة عند الحاجة لذلك
20	العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية

الولاء العاطفي :

1	اشعر باني سأكون سعيدا في العمل حتى بلوغي ين التقاعد في هذه المؤسسة الاستشفائية بالمدية
2	اشعر حقا بان مشاكل المؤسسة الاستشفائية هي جزء من مشاكلي الخاصة وأسعى لحلها
3	أدافع عن المؤسسة الاستشفائية وإدارتها عند توجيه النقد إليها أو ذكرها بسوء
4	اشعر بالفخر والاعتزاز عندما اخبر الآخرين باني اعمل بهذه المؤسسة الاستشفائية.
5	لدي استعداد لبذل أقصى جهد مطلوب لأساعد على نجاح المؤسسة الاستشفائية.
6	اشعر أن هناك ارتباط نفسي وجداني بيني وبين المؤسسة الاستشفائية
7	اشعر بانتماء قوي لهذه المؤسسة الاستشفائية
الولاء الأخلاقي	
8	**أقدم مصالح المؤسسة الاستشفائية على مصالحي الشخصية**
9	اشعر أن قيمي الشخصية متطابقة مع القيم السائدة في المؤسسة الاستشفائية

10	احرص على القيام بمهام وظيفتي بأمانة وتفاني وإخلاص
11	لا اشعر بتفاوت كبير بين أهداف المؤسسة الاستشفائية وأهدافي الخاصة.
12	أتابع أي ملاحظات وانتقادات تخص المؤسسة الاستشفائية وأتحسس مشكلاتها وأسعى للمساهمة في حلها.
13	المؤسسة الاستشفائية تستحق إخلاصي وولائي وتقديري لها
14	اشعر بضرورة الانتماء والولاء للمؤسسة الاستشفائية رغم السلبيات الموجودة فيها
15	اقبل أي عمل أكلف به من منطق التزامي الأخلاقي بواجباتي
الولاء المستمر	
16	اشعر أن المؤسسة الاستشفائية تمثل جزءا من حياتي ومن الصعب أن ابتعد عنها
17	اشتاق إلى المؤسسة الاستشفائية أثناء الإجازات والعطل الرسمية
18	تقدم لي المؤسسة الاستشفائية مزايا لا تتوافر في مؤسسات أخرى
19	لدي ثقة بان العمل في المؤسسة الاستشفائية يحقق لي امن وظيفي أكثر من العمل في المؤسسات الأخرى
20	اشعر بالرضا عن وظيفتي لان ما أتقاضاه من راتب ومكافآت يرضي طموحاتي ويشبع احتياجاتي

21	إن بقائي في المؤسسة الاستشفائية نابع من حبي وانتمائي الأبدي لها

كما تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكارت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات لمقياس الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS).

الجدول رقم(3-1) درجات مقياس ليكارت الخماسي:

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافقبشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين

ولتحديد سلم يساعدنا في التعليق والحكم اعتمدنا على المتوسط المرجح والذي تم حسابه من خلال المعادلة التالية:

$$\mathbf{1.33 = \frac{5+1}{5}}$$

الجدول رقم (3-2): ميزان التقديري لمقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	الاتجاه العام
1 ـــ 2.33	ضعيف
2.33 ـــ 3.66	متوسط
3.66 ـــ 5	قوي

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: المعالجة الإحصائية المستخدمة

اعتمدنا على أساليب إحصائية عبر برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية(SPSS) وهي كالآتي:

1. قياس معامل ثبات الاستبيان
2. التكرارات والنسب المئوية.
3. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
4. الانحدار الخطي المتعدد.

أولا: صدق و ثبات أداة الدراسة

تم اختبار صدق وثبات أداة الدراسة(الاستبيان) وفق الخطوات التالية:

1: الصدق الظاهري للاستمارة:

يمكن القول أن الصدق يشير إلى درجة استقلالية الإجابات عن الظروف العرضية للبحث، ومن ثم إلى مد صلاحية أداة جمع البيانات القياس ما وضعت لقياسه، لأن الصدق يرتبط أساسا بقابلية تكرار التجارب والاكتشافات العلمية، ولتحقق من صدق الاستمارة الظاهري ومعرفة مدى صلاحية استخدامها، قام الطالبتين بعرض الاستمارة في صورتها الأولية والتي تهدف إلى تعرف علة تأثير نظام الحوافز الموجه لممتهني الصحة العمومية على الولاء التنظيمي على الأستاذ المشرف.

ثم تم عرض الاستمارة بعد ذلك على عدد من المحكمين من الأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة يحيى فارس المدية من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال البحث العلمي لإبداء رأيهم في مدى دقة ووضوح العبارات، وقد تم إجراء التعديلات المطلوبة وفق الآراء والملاحظات التي طرحها الأساتذة والذي بلغ عددهم

(03) محكمين، حيث تمثلت أرائهم وملاحظاتهم فيما يلي كما يوضحه الجدول رقم(3-3).

الجدول رقم(3-3):أراء وملاحظات الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم ولقب الأستاذ	الدرجة العلمية	الجامعة	الملاحظات
1	عبد العزيز بوخرص	أستاذ محاضر "أ"	المدية	تصحيح الاستبيان
2	محمد زرواطي	أستاذ مساعد	المدية	تنسيق النص
3	محمد الأمين زاهي	أستاذ محاضر "أ"	المدية	إعادة الترقيم

وقد استجاب الطالبتين لأراء الأساتذة المحكمين وتم القيام بما يلزم من إعادة الترقيم وتنسيق النص،وبعد ذلك الإجراء تم التوصل للاستمارة في صورتها النهائية.

2: ثبات أداة الاستبيان

من أجل مصداقية وثبات الاستبيان والتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان ولكل متغير على حدا فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتحقيق الغرض المطلوب، حيث أن معامل ألفا كرونباخ يأخذ قيما بين الصفر والواحد(1.0) فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، أي أن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

اعتمدنا في قياس ثبات أداة الاستبيان على معامل ألفا كرونباخ كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم(3-4):قياس ثبات أداة الاستبيان

متغيرات الدراسة		عدد العبارات	معامل ألفا كرومباخ	القرار
محور الأول	الحوافز المادية	11	0.913	مقبول
	الحوافز المعنوية	9	0.914	مقبول
	ثبات محور الحوافز	20	0.94	مقبول
محور الثاني	الولاء التنظيمي العاطفي	7	0.874	مقبول
	الولاء التنظيمي الأخلاقي	8	0.729	مقبول
	الولاء التنظيمي المستمر	6	0.806	مقبول
	ثبات محور الولاء التنظيمي	21	0.92	مقبول

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامجSPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (3)أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحوري الاستبيان كانت قيمته جد مرتفعة أكبر من 60%، كما بلغت قيمة معامل الثبات الإجمالي لبعدي الحوافز ب 0.94 وهي قيمة جد مرتفعة وقريبة من الواحد،أما فيما يخص المتغير الثاني والمتمثل في الولاء التنظيمي فقد بلغ معامل الثبات ب 0.92 وهي تعبر عن درجة ثبات ممتازة وهذا يؤكد أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات عالية وعباراته لها درجة عالية من الموثوقية، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مطلبين أساسين، سنتناول في المطلب الأول النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة(الجنس، السن، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، سنوات الخبرة) والمطلب الثاني سنتطرق فيه إلى تحليل نتائج إجابات الأفراد حول محاور الاستبيان.

المطلب الأول: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة.

لقد تمت دراسة خصائص أفراد العينة حسب المتغيرات التالية: الجنس، السن، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، سنوات الخبرة في المؤسسة.

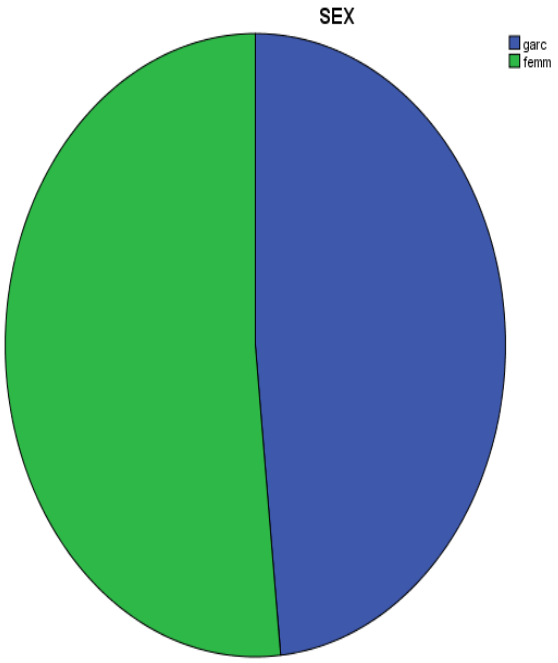
1.الجنس: الجدول (3-5): نتائج إجابات المستجوبين حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	15	%48.4
أنثى	16	%51.6
المجموع	31	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

من الجدول رقم(5) الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس، بحيث نلاحظ أن نسبة الإناث المقدرة ب51.6% والذي تمثل 16 فردا تفوق نسبة الذكور المقدرة ب48.4% والذي تمثل 15 فردا وهنا نجد تفاوت صغير بين الذكور والإناث، وهذا راجع إلى التوزيع العشوائي للاستبيان وإقبال أكبر لإناث على العمل داخل الإدارات.

الشكل رقم(3-3): نتائج إجابات المستجوبين حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

2. السن: الجدول رقم(3-6): توزيع إجابات المستجوبين حسب متغير السن

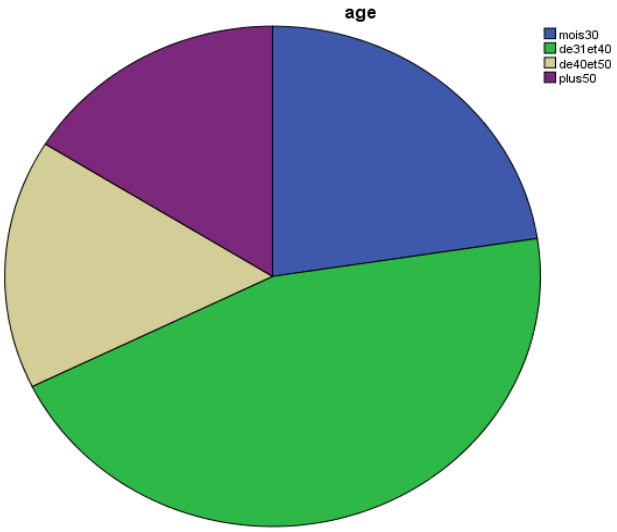
السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30سنة	7	%22.6
من31-40سنة	14	%45.2
من40-50سنة	5	%16.1
50سنة فأكثر	5	%16.1
المجموع	31	%100

المصدر:من إعداد طالبتين باعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ أن فئة (31-40) بنسبة 45.2% والتي تمثل 14 فرد هي الفئة الأكثر انتشارا ثم تليها الفئة (أقل من30) بنسبة 22.6% والتي تمثل 7أفراد

وفي أخير فئتي(40-50)و(50 فأكثر) بنسبة 16.1% التي يمثلان مع بعض 10 أفراد، ومن خلال معطيات الواردة في الجدول نستنتج أن المنظمة تعتمد على فئة الشباب القادر على بذل جهد أكبر وله دور مهم في الإعطاء والاستيعاب.

الشكل رقم(3-4):نتائج إجابات المستجوبين حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على برنامج

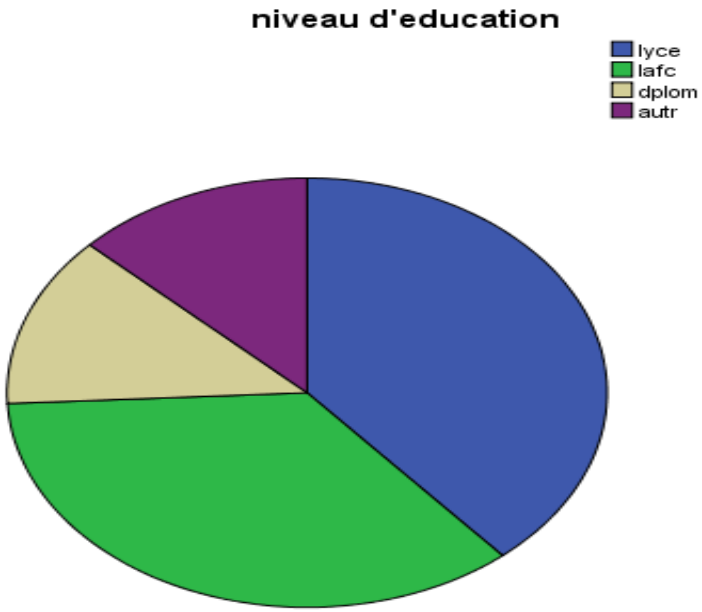
3.المؤهل العلمي الجدول رقم(3-7) توزيع إجابات المستجوبين حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	12	%38.7
جامعي	11	%35.5
دراسات عليا	4	%12.9
أخرى	4	%12.9
المجموع	31	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss

من خلال جدول رقم(7) نلاحظ أن معظم أفراد العينة من أصحاب ذوي المستوى الثانوي بنسبة 38.7% والذين يمثلون مساعدين إداريين وشبه الطبيين وأصحاب الشهادات الجامعية بنسبة 35.5% وهم فئة رؤساء المصالح في الإدارة ثم أصحاب الدراسات العليا بنسبة 12.9% وهم يمثلون الأطباء.

الشكل رقم(3-5): نتائج إجابات المستجوبين حسب متغير المؤهل الع



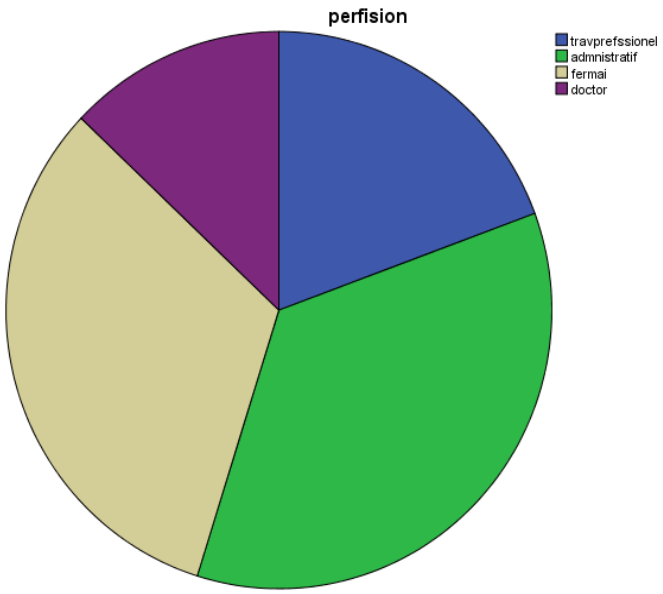
4.نوع الوظيفة: جدول رقم(3-8) نتائج إجابات المستجوبين حسب متغير نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
عامل مهني	6	%19.4
إداري	11	%35.5
ممرض	10	%32.3
طبيب	4	%12.9
المجموع	31	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على برنامج

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن الإداريين هم أكثر تواجد بين أفراد العينة بنسبة 35.5% ثم تليها نسبة الممرضين ب32.3% بينما كانت نسبة العمال المهنيين في المرتبة ثالثة ب19.4% وأخيرا فئة الأطباء بنسبة 12.9% وهذا يفسر أن الاستبيان تم توزيع غالبيته على مستوى الإدارة.

الشكل رقم(3-6):نتائج إجابات المستجوبين حسب متغير نوع الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامجspss

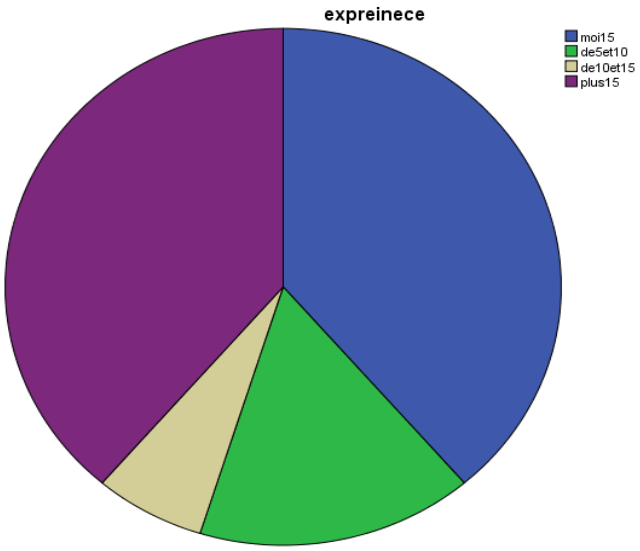
5.سنوات الخبرة: جدول رقم(3-9) نتائج إجابات المستجوبين حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	نسبة المئوية
أقل من 5	12	%38.7
من 5إلى 10	5	%16.1
من10إلى15	2	%6.5
15فأكثر	12	%38.7
المجموع	31	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد برنامج spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم(9) أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الأقدمية نظرا لخصوصية قطاع الصحة، حيث بلغت نسبة الأفراد أصحاب الخبرة أكثر من 15سنة بنسبة 38.7% ثم تليها فئة ذوي خبرة مابين 5إلى 10بنسبة 16.1% ثم تأتي فئة من 10إلى 15 بنسبة 6.5% وهذا راجع إلى كيفية توزيع الاستبيان.

الشكل رقم (3-7): نتائج إجابات المستجوبين حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالتين اعتمادا على برنامجspss

المطلب الثاني: تحليل نتائج إجابات الأفراد حول محاور الاستبيان

لمعرفة درجة الموافقة حول كل محور قمنا باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها العامة لإجابات الأفراد حول جميع أسئلة الاستبيان.

1.النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول:

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة المحور الأول من الاستبيان والمتعلقة بنظام الحوافز.

(أ) البعد1: الحوافز المادية

الجدول رقم (3-10): آراء وترتيب أفراد العينة حول بعد الحوافز المادية

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	راضون عن التعويضات التي نحصل عليها من رواتب وعلاوات وغيرها.	3.2258	1.28348	3
2	يتناسب راتب مع عبئ العمل	2.5806	1.28515	9
3	تعتمد المؤسسة الاستشافئية نظام للمكافآت والحوافز ملائم	2.9677	1.27760	5
4	يقدم لي المستشفى مكافآت كافية على العمل الإضافي الذي أقوم به.	2.5484	1.26065	10
5	انتم راضون عن نظام الخدمات الاجتماعية من تأمينات، علاج، تقاعد	3.4194	1.36074	1
6	تتوفر المؤسسة الاستشفائية على وسائل العمل المضافة	2.6129	1.05443	8
7	هناك عدالة في استخدام أسلوب الخصم من الراتب في حالة الوقوع في الخطأ من طرف رئيسك.	2.8710	1.33521	6
8	تستفيد من مساعدات مالية ومادية أخرى عند كل	3.2258	1.45395	3

	مناسبة تستدعي ذلك.			
9	نظام الترقية الذي أخضع إليه مناسب	3.3548	1.33037	2
10	الأجر الذي تتقاضه يغطي حاجاتك الأساسية	3.1935	1.49263	4
11	تتوفر المؤسسة على تعويضات مادية كافية عن الإجازات التي نقوم به.	2.8387	1.31901	7

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الأول: الحوافز المادية محصورة بين 3.4194-2.5484 . فالعبارة(5) والمتعلقة بالخاصية" الرضا عن نظام الخدمات الاجتماعية " قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.4194وانحراف معياري 1.33037، والملاحظ أن قيمة المتوسط تقع في الفئة2.33 -3.66التي تشير إلى أن الرضا عن الخدمات الاجتماعية هو رضا متوسط، جاءت كل من العبارة (9) المتمثلة في " الرضا عن نظام الترقية المعمول به مناسب " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.3548وانحرافمعياري1.33037، كما نلاحظ أن قيمة المتوسط تقع في نفس الفئة مع العبارة الأولى ومنه الرضا عن نظام الترقية متوسط ،ثم جاءت كل من العبارة(8)و(1) بنفس متوسط الحسابي 3.2258 وانحراف معياري مختلف 1.45395، 1.28348فيمرتبةالثالثة والعبارة رقم (10) في المرتبة الرابعة، كما جاءت العبارة رقم (4) المتمثلة في " يقدم لي المستشفى مكافآت كافية على العمل الإضافي الذي أقوم به" بمتوسط حسابي 2.5484وانحراف معياري 1.26065 في المرتبة الأخيرة.

(ب) البعد2: الحوافز المعنوية

الجدول رقم(3-11): آراء وترتيب أفراد العينة حول البعد الحوافز المعنوية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تبلغ الإدارة العمال بجميع القرارات الخاصة بوظيفتهم	3.0323	1.35361	7
2	تشرك الإدارة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم	2.9032	1.53525	8
3	تمنح المؤسسة العمال فرص التكوين وإعادة التأهيل	3.1290	1.54363	6
4	تقدم المؤسسة شهادات عرفان وتقدير	3.4516	1.45691	4
5	أنت راضي عن الوظيفة التي تؤديها في المؤسسة	3.8387	1.34404	2
6	توفر لك المؤسسة كل متطلبات العمل (إضاءة، حرارة، تهوية وغيرها)	3.2258	1.56439	5
7	الحوافز المعنوية تشعرك برضا	3.6774	1.35122	3
8	تقدم المؤسسة الدعم والمساعدة عند الحاجة لذلك	3.4516	1.38657	4
9	العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية	4.2581	1.03175	1

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss

من خلال نتائج الجدول رقم(11) أعلاه والذي يتضمن نتائج تحليل بعد الحوافز المعنوية والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (9) كما جاءت في أداة الدراسة، وقد جاءت العبارة رقم(9) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب(4.2581) وانحراف معياري بلغ 1.03175،كما نلاحظ أن العبارة تقع فئة 3.66-5 ومنه الرضا عن العمل الجماعي قوي

، تليها العبارة رقم (5) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب(3.8387) وانحراف معياري بلغ (1.34404)يقع أيضا في نفس الفئة، أما فيما يخص المرتبة الثالثة فتمثلت في العبارة رقم(7) بمتوسط حسابي قدر ب(3.6774) وانحراف معياري بلغ (1.35122)، وجاء كل من العبارة رقم (8)و(4) في المترتبة الرابعة بنفس المتوسط الحسابي قدر ب(3.4516) وانحراف معياري مختلف بلغ لعبارة (4)ب (1.45691) والعبارة (8)ب (1.38657)، كما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (2) بمتوسط حسابي قدر ب (2.9032) وانحراف معياري بلغ (1.53525).

ج. الجدول رقم (3-12): نتائج أبعاد المحور الأول:

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
البعد الأول	2.9853	0.96469	2
البعد الثاني	3.4409	1.08088	1
المتوسط الإجمالي	3.2131	0.99618	

المصدر: من إعداد طالبتين اعتمادا على برنامج spss

من خلال نتائج أعلاه نلاحظ أن بالنسبة لبعد الحوافز المعنوية فقد احتل المرتبة الأولى في ترتيب أبعاد المحور الأول، كما بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.4409، مما يدل على أن المنظمة تعتمد بشكل كبير على العناصر المعنوية لتحفيز العاملين، كما بلغ الانحراف المعياري للبعد 1.08088 وهذا يعني عدم وجود تشتت كبير في الإجابات لهذا البعد.

أما بالنسبة لبعد الحوافز المادية فقد احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب 2.9853 مما يدل على أن المنظمة تتوفر على قدر كاف من المحفزات المادية، كما بلغ الانحراف المعياري للبعد ب 0.96469 وهذا يعني أن الإجابات كانت متقاربة في هذا البعد.

كما بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور 3.2131 يعني بذلك أن العاملين موافقين بشكل كبير على التحفيز المقدم من طرف المنظمة، وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي للمحور 0.99618 مما يدل على وجود انحراف عن المتوسط ولكن ليس بالكبير في إجابات العينة.

2. النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني.

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم الوصول إليها حول أسئلة المحور الثاني من الاستبيان والمتعلقة بالولاء التنظيمي.

أ.البعد الأول : الولاء العاطفي

الجدول رقم(3-13) آراء وترتيب أفراد العينة حول بعد الولاء العاطفي

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تشعر بأنك ستكون سعيدا في العمل حتى بلوغي سن التقاعد في هذه المؤسسة الاستشفائية	3.0000	1.65328	6
2	تشعر حقا بان مشاكل المؤسسة الاستشفائية هي جزء من مشاكلي الخاصة وأسعى لحلها	3.0968	1.16490	5
3	تدافع عن المؤسسة الاستشفائية هي جزء من مشاكلي الخاصة وأسعى لحلها	3.7742	1.17501	3
4	تشعر بالفخر والاعتزاز عندما اخبر الآخرين باني اعمل بهذه المؤسسة الاستشفائية	3.7097	1.24348	4
5	لدي استعداد لبذل أقصى جهد مطلوب لأساعد على نجاح المؤسسة الاستشفائية	4.0645	1.15284	1
6	تشعر أن هناك ارتباط نفسي وجداني بيني وبين المؤسسة الاستشفائية	3.7742	1.11683	3
7	تشعر بانتماء قوي لهذه المؤسسة الاستشفائية	3.9032	1.24779	2

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الأول من المحور الثاني: الولاء العاطفي محصورة بين 4.0645- 3.0000. كما نلاحظ أن العبارة رقم (5) المتمثلة في" لدي استعداد لبذل أقصى جهد مطلوب لأساعد على نجاح المؤسسة الاستشفائية" قد جاءت في الرتبة الأولى لعبارات البعد بمتوسط حسابي قدر ب 4.0645 وانحراف معياري بلغ 1.15284 وهي تقع في الفئة 3.66-5 وهي باتجاه عام قوي وهذا يدل على أن عمال المؤسسة لديهم أحاسيس وعواطف قوية تجعلهم يقدمون قصارى جهدهم أثناء العمل، وجاءت العبارة رقم (7) في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.9032 وانحراف معياري بلغ 1.24779، أما فيما يخص الرتبة الثالثة فقد جاءت فيها كل من العبارتين (6)و(3) بنفس المتوسط الحسابي 3.7742 وانحراف معياري مختلف العبارة رقم 6ب 1.11683والعبارة رقم 3ب 1.17501، ولقد جاءت العبارة رقم (1) أخيرا بمتوسط حسابي 3.0000وانحراف معياري 1.65328.

ب. البعد الولاء التنظيمي الأخلاقي:

الجدول رقم (3-14): آراء وترتيب أفراد العينة حول البعد الولاء التنظيمي الأخلاقي

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تقدم مصالح المؤسسة الاستشفائية عللا مصالحي الشخصية	3.4194	1.33602	7
2	تشعر أن قيمك الشخصية متطابقة مع القيم السائدة في المؤسسة الاستشفائية	3.6774	1.2486	3
3	تحرص على القيام بمهام وظيفتك بأمانة وتفاني وإخلاص	4.4839	0.76902	1
4	لا اشعر بتفاوت كبير بين أهداف المؤسسة	3.4194	1.20483	7

	الاستشفائية وأهدافي الخاصة			
5	**تتابع أي ملاحظات وانتقادات تخص المؤسسة الاستشفائية وأتحسس مشكلاتها وأسعى للمساهمة في حلها**	3.4516	1.20661	6
6	المؤسسة الاستشفائية تستحق أخلاصي وولائي وتقديري لها	3.6452	1.08162	5
7	تشعر بضرورة الانتماء والولاء للمؤسسة الاستشفائية رغم السلبيات الموجودة فيها	4.2258	0.71692	3
8	تقبل أي عمل أكلف به من منطق التزامي الأخلاقي بواجباتي	4.2903	1.07062	2

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss

يظهر الجدول أعلاه نتائج المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الثاني: الولاء التنظيمي الأخلاقي محصورة بين 4.4839-3.4194، بحيث نرى أن العبارة رقم (3) المتمثلة في " تحرص على القيام بمهام وظيفتي بأمانة وتفاني وإخلاص" بمتوسط حسابي 4.4839 وانحراف معياري قدر 0.76902، كما جاءت العبارة رقم (8) المتمثلة في" تقبل أي عمل أكلف به من منطق التزامي الأخلاقي بواجباتي" بمتوسط حسابي قدر ب 4.2903 وانحراف معياري بلغ 1.07062، وجاءت كل من العبارة رقم(4) و(1) في المرتبة الأخيرة بنفس المتوسط الحسابي 3.4194 وانحراف معياري بلغ لعبارة رقم (4) ب 1.20483 والعبارة رقم (1) ب1.333602.

ج. الولاء التنظيمي المستمر

الجدول رقم (3- 15) : آراء وترتيب أفراد العينة حول بعد الولاء التنظيمي المستمر

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تشعر أن المؤسسة الاستشفائية تمثل جزءا من حياتي ومن الصعب أن ابتعد عنها	3.2903	1.41877	3
2	تشتاق إلى المؤسسة الاستشفائية أثناء الإجازات والعطل الرسمية	2.9677	1.25124	5
3	تقدم لك المؤسسة الاستشفائية مزايا لا تتوافر في مؤسسات أخرى	2.8710	1.38424	6
4	لدي ثقة بان العمل في المؤسسة الاستشفائية يحقق لي امن وظيفي أكثر من العمل في المؤسسات الأخرى	3.6452	1.22606	1
5	تشعر بالرضا عن وظيفتك لان ماتتقاضاه من راتب ومكافآت يرضي طموحاتي ويشبع احتياجاتي	3.0968	1.37489	4
6	إن بقائك في المؤسسة الاستشفائية نابع من حبك وانتمائك الأبدي لها	3.4839	1.36311	2

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لبعد الثالث من المحور الثاني: محصورة بين 3.6452-2.8710،كما نلاحظ أن العبارة رقم (4) المتمثلة في " لدي ثقة بان العمل في المؤسسة الاستشفائية يحقق لي أمن وظيفي أكثر من العمل في المؤسسات الأخرى" قد احتلت الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي قدر ب3.6452 وانحراف معياري بلغ 1.22606 وهذا مايفسر أن عمال لديهم ثقة كبيرة اتجاه مؤسستهم ويفسر اطمئنانهم بتحقيق الأمن الوظيفي وذلك راجع لأن المؤسسات الأخرى لاتمنح لهم فرص أكثر في توظيف، كما جاء في الرتبة الثانية العبارة رقم(6) بمتوسط حسابي 3.4839 وانحراف

معياري 1.36311، وفي أخير جاءت العبارة رقم(3) بأصغر متوسط حسابي 2.8710 وانحراف معياري 1.38424.

د. جدول رقم (3-16): نتائج أبعاد المحور الثاني:

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
البعد الأول	3.6175	0.65218	2
البعد الثاني	3.8266	0.64604	1
البعد الثالث	3.2258	0.95408	3
المتوسط الإجمالي	3.5566	0.80771	

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن بالنسبة لبعد الثاني في المحور الثاني والمتمثل في الولاء التنظيمي الأخلاقي قد احتل المرتبة الأولى في ترتيب أبعاد المحور بمتوسط حسابي 3.8266 مما يدل على أن عمال المؤسسة لديهم انطباع أخلاقي كبير، وانحراف معياري بلغ 0.64604 وهذا يعني وجود تقارب كبير بين الإجابات .

أما بالنسبة للبعد الأول فقد احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب 3.6175 وانحراف معياري 0.95218 وهذا يعني عدم وجود تشتت كبير بين إجابات الأفراد.

وفي الأخير قد جاء البعد الثالث بمتوسط حسابي 3.2258 وانحراف معياري ب.0.95408 وهو قريب من الواحد(1) مما يعني عدم وجود تشتت كبير بين إجابات الأفراد.

أما فيما يخص المتوسط الإجمالي للمحور الثاني ككل3.5566 ، أي أن مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين يعتبر متوسطا، وبلغ الانحراف المعياري 0.80771 مما يفسر عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الدراسة

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة، وهذا ما تظهره النتائج المتعلقة لنظام الحوافز ومدى تأثيره على ولاء التنظيمي لعمال مؤسسة الاستشفائية محل الدراسة، بالاعتماد على نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

ومنه متطلبات استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد هو تحديد مدى جودته من الناحية القياسية قبل الشروع في الاختبار.

أولا: قياس جودة النموذج

لمعرفة ما مدى قبول أو رفض النموذج نعتمد على جدولين الآتيين:

جدول رقم(3-17): نتائج تحليل معامل الارتباط والانحدار(Model Summary)

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد معدل	الانحراف المعياري
1	**0.863**	**0.744**	**0.726**	**0.4222**

المصدر: من إعداد الطالتين اعتمادا على برنامج spss

الجدول رقم (3-18):نتائج تحليل(ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة المحسوبةf	مستوى الدلالة
1.الانحدار	14.567	**2**	7.283	40.745	0.000
الخطأ المتبقي	5.005	28	5.005		
المجموع	19.572	30	0.179		

المصدر: من إعداد الطالتين اعتمادا على برنامج spss

من خلال نتائج الجدولين أعلاه رقم (3-17) وجدول رقم (3-18) ولمعرفة جودة النموذج سنقوم بدراسته من خلال كل من معامل الارتباط ومعامل التحديد، فمن الجدول رقم(3-17) يتبين لنا أن معامل الارتباط R=0.86 ومعامل الانحدار R°=0.72 وهما يمثلان نسبة عالية ، ومن جدول رقم (3-18) نستنتج أن مستوى الدلالة يساوي sig= 0.000 وهو اقل من 0.05 ومنه يمكننا القول أن النموذج ذو جودة عالية وقابل للدراسة.

ثانيا: اختبار الفرضيات

سنقوم باختبار الفرضيتين لكل من البعدين المادي والمعنوي:

*اختبار الفرضية لبعد الحوافز المادية:

الفرضية الصفريةH0:" لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد الحوافز المادية على الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة إحصائية 0.05."

الفرضية البديلةH1: "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد الحوافز المعنوية على الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة إحصائية 0.05."

باعتماد على جدول رقم(3-19): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير أبعاد الحوافز على الولاء التنظيمي.

النموذج	المعاملات غير نمطية		المعاملات النمطية	القيمة المحسوبةT	مستوى الدلالةSig
	B	الانحراف المعياري	Beta		
الثابتC	1.039	0.261		5.022	0.000
الحافز المادي	0.207	0.181	0.248	1.145	0.262
الحافز المعنوي	0.474	0.162	0.634	2.931	0.007

المصدر: من إعداد الطالتين اعتمادا على برنامجspss

باعتماد على الجدول رقم(3-19) يمكننا من كتابة معادلة النموذج وهي كالآتي:

Y=0.20X1+0.47x2+1.3

Y: الولاء التنظيمي

X1: الحافز المادي

X2: الحافز المعنوي

C: الثابت

ومن خلال نتائج نلاحظ أن معامل المتغير الحافز المادي هو 0.20 بدلالة معنوية Sig=0.26ومنه نستنتج أنه غير دال إحصائيا لان معنويته أكبر من 0.05 وهنا ما يقودنا أن نقبل الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، ويعني هذا أن المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف المدية لا تعتمد على الحافز المادي بنسبة كبيرة لكسب ولاء عمالها ناحية التنظيمية.

***اختبار الفرضية لبعد الحافز المعنوي:**

الفرضية الصفريةH0:" لايوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد الحافز المعنوي على الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة إحصائية 0.05.

الفرضية البديلةH1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد الحافز المعنوي على الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة إحصائية 0.05.

من خلال نتائج الجدول أعلاه رقم (3-19) ومعادلة النموذج نلاحظ أن معامل التغيير لبعد الحافز المعنوي B°=0.47 بدلالة معنوية Sig=0.007 وهذا مانستنتج من خلاله أنه دال إحصائيا لان معنويته اقل من 0.05 ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يعني أن المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف يمكن لها الاعتماد على الحافز المعنوي بنسبة عالية لكسب ولاء عمالها وبقائهم ضمن المؤسسة. يمكن تفسير هذا بالاعتماد

على مساهمات مدرسة العلاقات الإنسانية التي أكدت على أهمية المحفزات المعنوية لرفع أداء العاملين، وإدخال تغييرات على الحوافز المادية ومن خلالها زاد أداء العاملين وأخذ وتيرة الاستمرار وساهمت في رفع الرضا عند العاملين.

.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في مدى تأثير نظام الحوافز المنتهج في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف المدية ؟. حيث حاولنا الإجابة عليها من خلال الاعتماد على الدراسة الميدانية. إذ تناولنا في هذا الفصل ثلاث مباحث، المبحث الأول عرضنا فيه إلى تقديم لمحة عامة حول المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف المدية، والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى إطار المنهجي للبحث (طرق وأدوات الدراسة، معامل ألفا كروم باخ...)، أما فيما يخص المبحث الثالث فتم تطرق فيه إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختيار الفرضيات (تحليل الانحدار المتعدد ، واختبار صحة الفرضيات) وذلك لثبوت وجود أثر لنظام الحوافز على الولاء التنظيمي.

الخاتمة

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على أثر نظام الحوافز على الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف ـ المدية ـ، وذلك عبر التعرف على مستوى رضا العاملين على نظام الحوافز ببعديه المادي والمعنوي ، وكذا رصد درجة ولائهم التنظيمي من خلال أبعاده الثلاثة: الولاء الأخلاقي، العاطفي، المستمر. وتحديد العلاقة بين المتغيرين: نظام الحوافز والولاء التنظيمي.

لقد قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاث فصول . عرضنا في الفصل الأول والفصل الثاني الجانب النظري لدراستنا من خلال عرض مفاهيم المتعلقة بنظام الحوافز في المؤسسة وكذا الولاء التنظيمي، وعرض بعض الدراسات السابقة التي تندرج ضمن هذا الموضوع . أما الفصل الثالث فقد خصصناه لعرض الجانب التطبيقي الذي جاء لدعم مضمون هذه الدراسة والتعمق في الإشكالية والإحاطة بها من جوانبها المختلفة من خلال أسئلة الاستبيان وتوزيعه على عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف المدية.

نتائج الدراسة:

وبعد تحليل بيانات الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

ـ تعتبر الترقية حافز معنوي أساسي يساهم في الرفع من مستوى رضا العمال.

ـ لا يمكن الاعتماد على نوع واحد من الحوافز فقط، فالفرد العامل لا يكون لديه حاجة واحدة فقط وإنما عدة حاجات متفاعلة فيما بينها، لذلك على المؤسسات التنويع في تشكيلة الحوافز الممنوحة؛

ـ الحافز ليس بضرورة مادي، وإنما بينت النظريات أن الحافز المعنوي أكثر دفعا وتأثيرا، وكلمة طيبة حافز قد يفعل ما لم يفعله المال؛

ـ الحافز وحده لا يكفي للحفاظ على استمرار العامل في خدمة المؤسسة خاصة في ظل المنافسة الشديدة على الكادر البشري المتميز لذلك على المسيرين الاهتمام بتوطيد الروابط بينها وبين عمالها وكسب ولائهم للمنظمة حتى تضمن الاستمرار فيها؛

ـ الولاء التنظيمي عقد معنوي بين العامل ومؤسسته ومفاده السعي لإنجاحها والرقي بها؛

ـ بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد الحافز المادي 2.9853، وهذا ما يدل على درجة متوسطة من موافقة عمال المؤسسة على نظام الحوافز المادية الممنوح من قبل الإدارة.

ـ بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد الحافز المعنوي 3.4409، وهذا على درجة قوية من الموافقة والقبول لنظام الحوافز المعنوية المقدم من قبل المؤسسة.

ـ بلغ المتوسط الإجمالي للولاء التنظيمي 3.5566، وهذا يدل على أن إجابات الأفراد العينة حول هذا البعد كانت بدرجة موافقة متوسطة وهو يعبر على أن مستوى الولاء التنظيمي للعمال بالمؤسسة محل الدراسة متوسط.

ـ من خلال نتائج تحليل معامل الارتباط، والانحدار التي كانت قيمتهما عالية اتضح لنا النموذج الذي بين أيدينا نموذج قابل للدراسة.

أما بالنسبة لنتائج اختبار الفرضيات فقد كانت كمايلي:

ـ لا يوجد أثر للحافز المادي على الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف المدية، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة لا تعتمد بشكل مبالغ على الحافز المادي.

ـ يوجد أثر للحافز المعنوي على الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف المدية، مما يدل على أن للحافز المعنوي أهمية أكبر من الحافز المادي في المؤسسة محل الدراسة.

التوصيات والاقتراحات:

ـ ضرورة معرفة وتحيد العوامل المشجعة لخلق مزيد من الولاء التنظيمي بما يخدم ويحقق أهداف المنظمات.

ـ وضع نظام للحوافز في المؤسسات يكفل بتوزيع الحوافز بعدالة كاملة بين الموظفين بالإضافة إلى ترسيخ مبدأ حصول جميع الموظفين على الحوافز.

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

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

ـ تشجيع ثقافة التعاون والتواصل الاجتماعي لدى أفراد المؤسسة .

ـ ـ ضرورة الاهتمام الأكثر بالحوافز المادية خاصة في مجال رفع الأجور ومختلف المنح والأنظمة التعويضية.

أفاق الدراسة:

قد سمحت لنا هذه الدراسة بتصور مجموعة من الأفكار التي نراها تمثل مواضيع بحثية مستقبلية في مجال الحوافز والولاء التنظيمي، حيث سنتطرق لبعض منها مايلي:

ـ دور الحوافز في إدارة الصراع التنظيمي.

ـ أبعاد العدالة التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي.

ـ الحوافز المادية وأثرها على الرضا الوظيفي.

ـ أثر الحوافز على الرغبة في العمل في القطاع الخاص.

قائمة المراجع

1.الكتب:

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية لطبع والنشر والتوزيع، الطبعة5،الأردن،2001
2. توتل فرديتان، المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق،1984.
3. .سليمان خلف رواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد لنشر والتوزيع، الأردن،2008.
4. ح ن. الدين، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الطبعة 2، الجزائر العاصمة،2016.
5. حسن ح ، قيم العمل و الالتزام الوظيفي لدى المديرين و العاملين في المدارس ، دار الحامد، 2006، عمان
6. ربايعة علي، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، طبعة1، عمان 2002.
7. عارف عطاري، الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية و التدريب بمدارس وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان،2006
8. عبد الباري إبراهيم درة، نعيم الصباغ زهير،إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، دار وائل للنشر والتوزيع، طبعة1،الأردنن2008.
9. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21، دار الغرب الإسلامي، طبعة1، الجزائر،2006.
10. عمار حسن علوش، اثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة سوريا، 2019.
11. فيصل حسونة،إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة1، الأردن،2008.
12. كمال السيد ريشة، الفرق بين الجنسي في الولاء التنظيمي لدى عينة من العاملين في القطاع البنكي بالكويت، مجلة كلية الآداب، العدد الستون، 2017
13. مدحت أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب، التحفيز والوظيفي الفعال، المجموعة العربية لتدريب والنشر، الطبعة2، القاهرة، مصر،2014.

14. موسى، التطوير التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل ، 1999، عمان .
15. نبيلة ساسان، اثر الحوافز المعنوية و المادية على الرضا الوظيفي في المؤسسات المعاصرة، مجلة الدراسات القانونية و الاقتصادية، 2023
16. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، التحفيز والمكافآت، دار الكنوز المعرفة، طبعة2007،1.
17. يوسف درويش، العلاقة بين العمل الداخلية و الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي و الخصائص الفردية ، مجلة الإدارة العامة، 1999، الرياض .

2.المذكرات:

1. نميش زاوية، وشهيناز ميشان، الحوافز والولاء التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة ابن خلدون، تيارت، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،2023/2022
2. حمدان دانا لطفي، العلاقات بين الحرية الأكاديمية و الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، نابلس، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين2008،
1. الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة2، كلية العلوم الاجتماعية،2013/2012.
2. عبد الوهاب بالمهدي، الحوافز والحاجات العاملين وأثرها على الرضا في المؤسسة، رسالة ماجستير،علوم التسيير، جامعة سطيف،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،1944.
3. آسيا قرنيط، حسونة مريم، الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر الوادي، كلية العلوم الاجتماعية،2017/2016

4. بوخالفة فطيمة، اثر نظام الحوافز على أداء العاملين مع أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الأداء، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير، جامعة يحيى فارس، المدية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،2013/2012.

5. خالد ورقلي، دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدا العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضرة، بسكرة،كلية العلوم الإنسانية،2021/2020.

6. روان حمدان، التحفيز و أثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية، رسالة بكالوريوس في إدارة الأعمال، 2011.

7. سفيان عميروش، وبرا هيمي رابح،أثر التحفيز في الولاء التنظيمي، علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير2018/2017.

8. سليخ نوال،أهمية الحوافز في رفع أداء العاملين في قطاع الصحة العمومية في ظل جائحة كورونا،مذكرة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،2021/2020.

9. سمية ترتشة، نظام الحوافز في تحسين الأداء المؤسسة العمومية، مذكرة ماستر، علوم التسيير، جامعة حمة لخضر، الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،2015/2014.

10. شهرزاد.ز، اثر الحوافز على أداء العاملين، مذكرة ماستر،علوم التسيير، جامعة أك،البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2015/2014

11. عبد الغني بوهدة، محمد داود،أثر التحفيز على الولاء التنظيمين مذكرة ماستر،علوم التسيير، جامعة يحيى فارس المدية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،2021/2020.

12. عفاف زغدانة، زيين مليكه، فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، علوم التسيير، جامعة حمة لخضر، الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،2022/2021.

13. فريال مانع، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري،مذكرة ماستر،علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،2022/2021

14. مجدوب بدر الدين، منظومة الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة،مذكرة ماستر،جامعة 8 ماي 1945، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،2019/2018.

15. نميش زاوية، وشهيناز ميشان، الحوافز والولاء التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة ابن خلدون، تيارت، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،2023/2022

3.المجلات:

1. طلال بن عابد،الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة، المجلة العربية للإدارة المنظمة للتنمية الإدارية.

2. عبد الله عمر العتيبي، إدارة التغيير و علاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت دراسة مكتبية تحليلية، مجلة كلية التربية جامعة الإسكندرية ، العدد 1، 2021.

3. عبد الوهاب بن بريكة وسمير هيشر، مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات الاستشفائية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، مجلد2018،5.

4. عوض بن عمر أبو مالح، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على رضا وأداء الموظفين الإداريين دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في كليات جامعة الطائف، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، 2020.

5. فيروز بوزوين، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية،المجلد5، العدد2019،14.

6. محمد منادلي، ولطفي ترمول، الحوافز وتأثيرها على المورد البشري داخل الإدارة وعلى المجتمع، مجلة حقائق الدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد9.

4.المراجع الأجنبية:

1.Meyer, j., Allen, N., & Smith, C. (1993). Commitment to Organisation and Occupations, Extension and teste of athree Component Conceptualisation (Vol. 78). Journal of Applied Psychologie.

2.Berker, T. (1992). Foci and Bases of commitment:arethey distinctions worthmaking?

3.Steers, R. (1977). Antecedents and Outcomes of OrganisationalCommitment Administrative Science Quarterly (Vol. 22). NewYork: sage.

الملاحق

الملحق رقم(1): الاستبيان الموجه لعينة الدراسة.

الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لغرض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها مكملة لنيل شهادة ماستر قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بعنوان **نظام الحوافز الموجه لممتهني الصحة العمومية وتأثيره على الولاء التنظيمي** ، وذلك بغية التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين المتغير محل الدراسة ولذلك نرجو منكم المساهمة والتعاون معنا لملا هذه الاستمارة علما أن البيانات التي تم الإدلاء بها ستحاط بالسرية التامة.

1.المعلومات الشخصية

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

.السن: اقل من 30سنة ☐ من 31ـ 40سنة ☐

من 40ـ 50سنة ☐ من 50سنة فأكثر ☐

. المؤهل العلمي :.....

. نوع الوظيفة: عامل مهني ☐ إداري ☐

ممرض ☐ طبيب ☐

. **عدد سنوات الخبرة:** اقل من 5 سنوات من 5 إلى اقل من1

من 10الى اقل من 15 ☐ 5 1 فأكثر . ☐

الجزء الثاني: المعلومات الخاصة بالدراسة

المحور الأول: نظام الحوافز

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما

1.الحافز المادي

1	راضون عن التعويضات التي نحصل عليها من رواتب وعلاوات وغيرها					
2	يتناسب راتب مع عبء العمل					
3	تعتمد المؤسسة الاستشفائية نظام للمكافآت والحوافز ملائم					
4	يقدم لي المستشفى مكافآت كافية على العمل الإضافي الذي أقوم به					
5	انتم راضون عن نظام الخدمات الاجتماعية من تأمينات، علاج، تقاعد					
6	تتوفر المؤسسة الاستشفائية على وسائل العمل المضافة					
7	هناك عدالة في استخدام أسلوب الخصم من الراتب في حالة الوقوع					

	في الخطأ من طرف رئيسك					
8	نستفيد من مساعدات مالية ومادية أخرى عند كل مناسبة تستدعي ذلك					
9	نظام الترقية الذي اخضع إليه مناسب					
10	**الأجر الذي تتقاضاه يغطي حاجاتك الأساسية**					
11	تتوفر المؤسسة على تعويضات مادية كافية عن الإجازات التي نقوم بها					

2.الحافز المعنوي

12	تبلغ الإدارة العمال بجميع القرارات الخاصة بوظيفتهم.					
13	تشرك الإدارة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم.					
14	تمنح المؤسسة العمال فرص التكوين وإعادة التأهيل.					
15	تقدم المؤسسة شهادات عرفان وتقدير					
16	أنت راضي عن الوظيفة التي تؤديها في المؤسسة					
17	توفر لك المؤسسة كل متطلبات العمل (إضاءة، حرارة،تهوية وغيرها)					
18	الحوافز المعنوية تشعرك بالرضا					
19	تقدم المؤسسة الدعم والمساعدة عند الحاجة لذلك					
20	العمل الجماعي يؤدي الى الشعور بالراحة النفسية					

المحور الثاني: الولاء التنظيمي

1.الولاء التنظيمي العاطفي

1	اشعر باني سأكون سعيدا في العمل حتى بلوغي ين التقاعد في هذه المؤسسة الاستشفائية بالمدية					
2	اشعر حقا بان مشاكل المؤسسة الاستشفائية هي جزء من مشاكلي الخاصة وأسعى لحلها					
3	أدافع عن المؤسسة الاستشفائية وإدارتها عند توجيه النقد إليها أو ذكرها بسوء					
4	اشعر بالفخر والاعتزاز عندما اخبر الآخرين باني اعمل بهذه المؤسسة الاستشفائية.					
5	لدي استعداد لبذل أقصى جهد مطلوب لأساعد على نجاح المؤسسة الاستشفائية.					
6	اشعر أن هناك ارتباط نفسي وجداني بيني وبين المؤسسة الاستشفائية					
7	اشعر بانتماء قوي لهذه المؤسسة الاستشفائية					

2.الولاء التنظيمي الأخلاقي

8	**أقدم مصالح المؤسسة الاستشفائية على مصالحي الشخصية**					
9	اشعر أن قيمي الشخصية متطابقة مع القيم السائدة في المؤسسة الاستشفائية					
0	احرص على القيام بمهام وظيفتي بأمانة وتفاني وإخلاص					
1	لا اشعر بتفاوت كبير بين أهداف المؤسسة الاستشفائية وأهدافي الخاصة.					
2	أتابع أي ملاحظات وانتقادات تخص المؤسسة الاستشفائية وأتحسس مشكلاتها وأسعى للمساهمة في حلها.					
3	المؤسسة الاستشفائية تستحق إخلاصي وولائي وتقديري لها					
4	اشعر بضرورة الانتماء والولاء للمؤسسة الاستشفائية رغم السلبيات الموجودة فيها					
5	اقبل أي عمل أكلف به من منطق التزامي الأخلاقي بواجباتي					

3. الولاء التنظيمي المستمر

	اشعر أن المؤسسة الاستشفائية تمثل جزءا من حياتي					

6	ومن الصعب أن ابتعد عنها					
7	اشتاق إلى المؤسسة الاستشفائية أثناء الإجازات والعطل الرسمية					
8	تقدم لي المؤسسة الاستشفائية مزايا لا تتوافر في مؤسسات أخرى					
9	لدي ثقة بان العمل في المؤسسة الاستشفائية يحقق لي امن وظيفي أكثر من العمل في المؤسسات الأخرى					
0	اشعر بالرضا عن وظيفتي لان ما أتقاضاه من راتب ومكافآت يرضي طموحاتي ويشبع احتياجاتي					
1	إن بقائي في المؤسسة الاستشفائية نابع من حبي وانتمائي الأبدي لها					

الملحق رقم(2):الصدق والثبات

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,913	11

Case ProcessingSummary

		N	%
Cases	Valid	31	100,0

	Excluded[a]	0	,0
	Total	31	100,0

a. Listwisedeletionbased on all variables in the procedure.

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,914	9

Case ProcessingSummary

		N	%
Cases	Valid	31	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	31	100,0

a. Listwisedeletionbased on all variables in the procedure.

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,874	7

Case ProcessingSummary

		N	%
Cases	Valid	31	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	31	100,0

a. Listwisedeletionbased on all variables in the procedure.

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,729	8

Case ProcessingSummary

		N	%
Cases	Valid	31	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	31	100,0

الملحق رقم(3):تحليل خصائص العينة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	garc	15	48,4	48,4	48,4
	femm	16	51,6	51,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mois30	7	22,6	22,6	22,6
	de31et40	14	45,2	45,2	67,7
	de40et50	5	16,1	16,1	83,9
	plus50	5	16,1	16,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

niveau d'education

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	lyce	12	38,7	38,7	38,7
	lafc	11	35,5	35,5	74,2
	dplom	4	12,9	12,9	87,1
	autr	4	12,9	12,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

perfision

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	travprefssionel	6	19,4	19,4	19,4
	admnistratif	11	35,5	35,5	54,8
	fermai	10	32,3	32,3	87,1
	doctor	4	12,9	12,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

expreinece

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	moi15	12	38,7	38,7	38,7
	de5et10	5	16,1	16,1	54,8
	de10et15	2	6,5	6,5	61,3
	plus15	12	38,7	38,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

الملحق رقم(4):تحليل المحاور

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation

compensatoin	31	3,2258	1,28348
chargedetravail	31	2,5806	1,28515
systemderecompense	31	2,9677	1,27760
travailsuppleme	31	2,5484	1,26065
assurances	31	3,4194	1,36074
moyensdetravail	31	2,6129	1,05443
justice	31	2,8710	1,33521
aidefinaciere	31	3,2258	1,45395
miseaniveau	31	3,3548	1,33037
lesalaire	31	3,1935	1,49263
lesvacance	31	2,8387	1,31901
lesdeeision	31	3,0323	1,35361
processdepice	31	2,9032	1,53525
genese	31	3,1290	1,54363
temoignagesdegratuit	31	3,4516	1,45691
emploi	31	3,8387	1,34404
lumiere	31	3,2258	1,56439
morale	31	3,6774	1,35122
lesoutien	31	3,4516	1,38657
travaidegroup	31	4,2581	1,03175
heureux	31	3,0000	1,65328
problemdentrepise	31	3,0968	1,16490
debandade	31	3,7742	1,17501
fierte	31	3,7097	1,24348
effortmax	31	4,0645	1,15284
psychologique	31	3,7742	1,11683
appartienemt	31	3,9032	1,24779
lamstitutoin	31	3,4194	1,33602
valeursdominates	31	3,6774	1,24866
hommetet	31	4,4839	,76902
objectifs	31	3,4194	1,20483
commentaires	31	3,4516	1,20661
fidelite	31	3,6452	1,08162
loyaute	31	4,2258	,71692
monemgagement	31	4,2903	1,07062
peine	31	3,2903	1,41877
tumanques	31	2,9677	1,25124
avantag	31	2,8710	1,38424
confiance	31	3,6452	1,22606
lesatisfaction	31	3,0968	1,37489
monamour	31	3,4839	1,36311
X1	31	2,9853	,96469
X2	31	3,4409	1,08088

Y1	31	3,6175	,95218
Y2	31	3,8266	,64604
Y3	31	3,2258	,95408
X	31	3,2131	,99618
Y	31	3,5566	,80771
Valid N (listwise)	31		

الملحق رقم(5): تحليل معامل الارتباط والانحدار

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,863[a]	,744	,726	,42279

a. Predictors: (Constant), X2, X1

الملحق رقم(6): تحليل ANOVA

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,567	2	7,283	40,745	,000[a]
	Residual	5,005	28	,179		
	Total	19,572	30			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

الملحق رقم(7): تحليل أثر أبعاد الحوافز على الولاء التنظيمي

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,309	,261		5,022	,000
	X1	,207	,181	,248	1,145	,262
	X2	,474	,162	,634	2,931	,007

a. Dependent Variable: Y

الملحق (8): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف المدية

